

## 인적자원개발제도, 조직몰입, 직무만족 간의 관계 : 조직수준의 학습문화의 매개효과 검증

김성환(고용노동연수원)\*

### 국 문 요 약

인적자원개발이 기업의 성과로 연결되는 과정에서 주요한 매개변수로 연구되고 있는 학습문화는 그동안 자료의 한계로 인하여 대부분 개인수준에서 회귀분석을 통하여 연구되고 있다. 본 연구에서는 위계적 선형모형(hierarchical linear modeling)을 활용한 다수준분석(multi-level analysis)을 활용하여 조직수준의 2차변수와 개인수준의 1차변수를 통합하여 분석함과 동시에, 동일한 측정자로 인해 발생하는 동일방법편의(common method bias)를 해결하기 위해 독립변수와 종속변수의 원천을 분리함으로써 인적자원개발제도와 개인성과간의 관계를 보다 정교하게 분석하였다.

연구결과, 기업의 인적자원개발제도는 조직몰입 및 직무만족에 긍정적인 영향을 주며, 조직수준의 학습문화는 기업의 인적자원개발제도와 구성원의 태도(조직몰입, 직무만족) 간의 관계에서 완전매개역할을 수행하고 있었다. 또한 과거(2007년)의 인적자원개발제도는 시간이 경과하더라도 구성원의 태도(2009년)에 긍정적인 영향을 미치는 변수로 작용하고 있음을 실증적으로 확인할 수 있었다.

이러한 연구결과를 토대로 기업에서 조직구성원들의 성과(조직몰입, 직무만족)를 높이기 위해서는 교육훈련 등 체계적인 인적자원개발제도가 구축되어야하고 아울러 상시학습조직의 운영 및 학습조직에 대한 경영자의 지원 등 학습에 대한 긍정적인 문화를 정착시키고자 하는 노력이 강화되어야 한다는 결론을 도출하였다.

핵심주제어: 인적자원개발, 학습문화, 조직몰입, 직무만족

### 1. 서론

기술발전과 경영환경의 급변에 대응하지 못하면 기업 또는 조직이 생존하지 못하는 상황에서 우수한 인적자원의 확보와 이를 통한 성과의 도출이 주요한 과제임이 사회 전반적으로 인식되고 있다. 이렇듯 인적자원의 배출은 신산업분야로의 영역확대, 일자리 창출, 그리고 경제활성화를 가능하게 한다(Lee, 2006)

인적자원개발은 1969년 Nadler가 인적자원개발이라는 용어를 장려한 이후 이에 대한 활발한 연구가 진행되어 왔다. 1980년대 교육훈련에 머물던 인적자원개발에 대한 인식도 1990년대에 이르러서는 기업의 전략과 인적자원을 연계시키는 전략적 인적자원개발 수준으로 발전하였다(Chang & Hur, 2005). 지금까지 인적자원개발 연구 분야에서 초점은 개인과 조직의 학습과 이에 따르는 성과라 할 수 있다(Swanson, 2010). 그러나 인적자원개발의 연구에 있어 개인수준과 조직수준을 함께 분석한 연구는 매우 부족한 실정이다. 최근 진행되고 있는 인적자원관리와 조직성과간의 연결 매커니즘에 관한 연구만 보아도 조직분위기나 지적자산, 내부사회적 구

조와 같은 변수를 개인수준에서 측정 후 조직수준으로 끌어 올린 다음, 단일수준에서 이들의 관계를 살펴보고 있음(Nam & Chun, 2012)을 볼 때 인적자원개발의 연구에서도 이의 적용이 필요하다 할 수 있다.

한편 기업의 인적자원개발제도와 종업원 태도의 관계에서 다양한 매개변수를 규명하는 것이 중요하다 할 수 있는데 그 이유로서 남정민과 전병준(2012)은 종업원의 태도는 제도 그 자체에 의해 직접적으로 변할 수 있으나, 제도와 태도 사이에 있는 구성원들의 반응이나 조직수준의 반응은 어떻게 형성되며, 이를 통해 구성원의 태도에 어떠한 영향을 주는지를 설명하는 것이 더욱 설득력이 있기 때문이라 하였다.

이러한 문제의식에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 내용을 살펴보고자 한다.

첫째, 인적자원개발 제도가 종업원들의 태도에 미치는 영향을 위계적 선형모형을 이용하여 구성원의 태도인 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지에 대해 분석하고자 한다.

둘째, 인적자원개발제도와 종업원 태도인 조직몰입과 직무만족 간의 관계에 존재하는 학습문화 인식을 살펴보고자 한다. 본 연구에서 제시하는 학습문화는 개인뿐만 아니라 조직

\* 고용노동연수원 박사, ksh0828@hanmail.net

차원에서도 성과에 영향을 주는 주요한 변수이며, 인적자원 개발 시스템이 어떠한 경로를 통해 구성원의 태도에 영향을 미치는지에 대한 프로세스를 밝히는 중요한 변수이기 때문이다.

인적자원개발제도와 종업원 태도의 관계를 다수준의 매개모형으로 파악하는 과정은 해당 변수 간의 관계를 보다 자세하게 파악하는데 의의가 있을 것이며, 향후 연구에도 주요한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 인적자원개발에 관한 연구

기술발전과 경영환경의 급변에 대응하며 생존하기 위하여 기업은 인적자원에 대한 중요성을 인식하게 되었고, 1980년대 교육훈련에 머물던 직원에 대한 인식도 1990년대에 이르러서는 기업의 전략과 인적자원을 연계시키는 전략적 인적자원개발 수준으로 발전하였다(Chang & Hur, 2005).

인적자원개발이 관심을 가지고 있는 주된 부분은 개인과 조직의 학습 및 개인과 조직의 성과라고 할 수 있다(Swanson, 2010). 인적자원개발의 영역으로 (Gilley et al., 2002)는 기간과 초점에 따라 개인개발, 경력개발, 수행관리, 조직개발로 구분하였다. Swanson(2010)은 인적자원개발의 두 가지 실천영역으로서 교육훈련과 조직개발을 들고 경력개발을 인적자원개발의 영역으로 보지 않았다. McLagan(1989)은 전통적 인적자원개발의 영역을 개인개발, 경력개발, 조직개발로 구분하였다.

Swanson(2010)에 의하면 조직성과에 관하여 개인 수준의 모형을 활용하는 접근은 조직 수준의 핵심 요소를 간과할 수 있기 때문에 조직차원의 시스템적인 인적자원개발 접근이 점차 활발히 연구되고 있다고 하였다.

### 2.2 학습문화에 관한 연구

학습은 어떠한 사건과 행위 자체의 변화라기보다는 이에 수반되는 행위의 해석의 변화를 가져오는 과정으로 볼 수 있다(Yim & Jung, 2011). 이러한 학습은 개인차원에서 뿐만 아니라 조직차원에서도 이루어지는데 이러한 조직차원에서의 학습문화를 인지하게 되면 자신의 과업수행에 필요한 지식을 획득하고자 하는 동기수준 또한 높아지게 된다(Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995). 조직 학습문화(organizational learning culture)는 조직 차원에서 학습을 지원하고, 장려하며 활용하는 조직분위기로 조직 내 학습에서 학습조직을 지향하는 정도로 지칭하는데 Yang(2003), Marsick과 Watkins(2003)은 학습조직의 구축요인으로 계속학습, 질문과 대화, 팀학습, 시스템 추적, 시스템 연결, 임파워먼트, 리더십 지원을 언급하며 학습조직과 조직 학습 문화의 용어를 함께 사용하였다(Park, 2011).

학습조직의 구축요인으로 Senge(1990)는 시스템적 사고, 개인적 숙련, 정신모델, 공유비전, 팀학습을 제시하였다.

인적자원개발의 1차적 목적인 개인의 학습과 이를 통한 역량의 증진에 있으며 궁극적으로는 그들의 업무성과를 높이고자 하는 2차적 목적을 가지고 있는데 학습은 조직차원에서 조직학습으로 확대되어 나타나기도 하며 이를 통해 조직의 성과와 이익이 달성될 수 있다(Jang, 2011). 이러한 것을 감안할 때 조직학습문화의 구축은 구성원의 태도 변화와 업무성과 증대 그리고 조직의 성과 향상과 밀접하다고 할 수 있다.

본 연구에서는 최운실과 권재현(2009)이 나병선(2001)의 연구를 토대로 학습조직 구축을 위한 기본요소로 재구성한 전략, 조직, 업무, 사람, 문화, 기술차원 중에서 사람과 조직차원에서의 지원인 교육기회의 제공과 학습지지분위기를 학습문화로 정의하여 연구를 진행하였다.

### 2.3 조직몰입 및 직무만족에 관한 연구

조직몰입(organizational commitment)은 조직의 목표와 가치추구에 강한 긍정적 믿음에 기초하여 그 조직을 위해 기꺼이 열심히 일하고 조직의 구성원으로 남고자하는 의지이다(Mowday, Porter & Steers, 1982). Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 자신이 속한 조직에 대한 호의적인 태도의 정도로 정의했으며, 많은 연구에서 조직몰입을 '구성원이 조직에 대해 가지는 애착심과 헌신'으로 정의하고, 조직몰입이 증가할수록 구성원들의 만족은 증대된다고 주장한다. 남정민과 전병준(2012)은 조직성과에 미치는 태도변수로서 조직몰입에 관심이 집중되는 이유에 대하여 첫째, 개인의 입장에서 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외적인 보상뿐만 아니라 심리적인 만족감을 얻을 수 있고, 둘째, 조직의 입장에서 구성원들의 높은 조직몰입은 결근율 및 이직률을 낮추고, 고객만족과 조직시민행동을 높이는 등 조직성과 측면에서 조직의 목표추구에 유익할 수 있다는 점을 들었다.

선행연구에 나타난 조직몰입의 결정요인은 개인특성, 직무특성, 조직특성 등으로 구분되어질 수 있다. 첫째, 개인특성요인으로 연령(Meyer & Allen, 1986), 교육수준(Mowday, Porter & Steers, 1982), 개인 역량(Morris & Sherman, 1981), 능력 및 기술(Stevens et al., 1978) 등 다양한 개인 특성변수와 조직몰입간의 관계에 대해 설명하고 있다. 두 번째는 직무요인으로, 대부분의 연구자들은 직무충실화를 통해 더 높은 조직몰입을 가져오는 논리를 펼치기 위해 직무특성모델(Hackman & Oldham, 1976)을 도입하고 있는데, 최근 직무특성 모델의 타당성을 검증하는 메타분석결과 직무특성모델이 조직몰입도를 향상시키고 있음을 보여주고 있다. 끝으로 조직특성요인으로, 조직의 크기는 승진기회를 제공할 여력이 높고, 대인관계에 있어서도 기회를 향상시키기 때문에 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Stevens, Beyer & Trice, 1978). 또한 구성원들이 조직 내 권력의 분권화를 인식할수록 조직의 의사결정에 적극적으로 참여하게 되고, 이를 통해 조직몰

입이 증대된다는 연구결과(Morris & Steers, 1980)도 있으며, 인력운영과 같은 인적자원관리방식의 조직특성도 근로자의 조직몰입에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 보고 있다(Allen & Meyer, 1990; Saks & Ashforth, 1997).

직무만족이란 개념은 상당히 주관적이고 다차원적인 감정의 상태로써, 개인이 자신의 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 긍정적인 정서적 상태를 의미한다(Locke, 1976). Reitz(1981)은 직무만족을 구성하는 것은 행동-정보-정서이며, 직무에 대한 개인의 느낌이나 감정의 반응으로 직무만족을 정의하고 있으며, 많은 연구에서 직무만족은 자기직무에 대한 호의적인 태도로서 자신의 직무생활에 대해 긍정적으로 느끼는 개인의 심리상태라고 밝히고 있다. 이러한 직무만족에 대한 연구는 1960년대부터 많은 연구가 이루어져왔으며 직무만족은 단일차원이 아닌 다차원의 개념이며 조직의 다양한 성과요인들과 관련이 있는 것으로 나타나고 있다.

직무만족의 결정요인은 개인특성, 직무특성, 조직특성 등으로 구분할 수 있다. 여기서 개인적 특성은 연령, 성별, 개인적 요인 등 서로 다른 개인의 특성에 따라서 직무만족에 영향을 미치는 요인이라 할 수 있으며, 직무적 특성은 직무만족에 영향을 미치는 직무특성, 직무유형, 작업조건 등에 관한 직무범위 및 역할 갈등과 모호성에 관련된 요인이며, 조직특성은 작업조건, 대인관계, 감독스타일, 급여와 승진기회 등의 외부환경에 의한 요인을 말한다.

### 2.4 인적자원개발제도, 구성원 태도, 학습문화 간의 관계

앞에서 언급한 바와 같이 인적자원개발제도가 잘 갖추어져 있고 조직의 문화도 학습하려고 하는 분위기로 형성되어 있다면 구성원은 자연스럽게 인적자원개발제도를 활용하고 개인적인 부분 뿐만 아니라 조직차원의 학습을 실시할 가능성이 클 것이고 이러한 것이 기반이 되어 이를 통해 근로자의 과업 행동인 조직몰입과 직무만족에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이러한 부분은 구성원들의 만족에 영향을 미치거나 (Kim, 2003), 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타난 선행연구(Lee, 2007)를 통해서도 확인할 수 있다.

조직이 구성원 개인의 성장과 발전을 위하여 조직 차원에서 학습을 지원하고, 장려하며 활용하는 조직분위기를 만들 경우 구성원들은 배려를 느끼며 조직 내 학습에서 학습조직을 지향할 수 있는 기반이 구축되어 있다고 인식한다(Nam & Chun, 2012). 허연(2006)의 연구에 의하면 국내 기업들에서 전략적 인적자원개발은 학습조직의 구축에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김세기(2009)의 연구에 의하면 전략적 인적자원개발 활동은 학습조직을 매개로 하여 조직유효성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김영환(2003)은 경찰 조직에서 학습문화, 인적자원개발 등이 조직구성원 만족과 조직만족, 고객만족에 유의미한 영향을 미친다고 하였다.

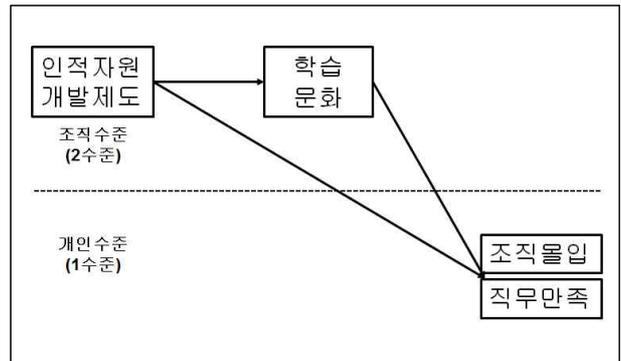
Jang et al.(2008)의 연구에 의하면 개인, 팀, 조직차원에서의 학습조직구축이 팀차원에서의 직무만족을 제외한 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김세기·채명신(2008)의 연구에 의하면 전략적 인적자원개발 활동은 학습조직을 매개로 하여 조직구성원들의 활성화에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김성환(2011)의 연구에 의하면 공공부문에서 전략적 인적자원개발은 학습조직을 매개로하여 조직 구성원들의 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## III. 연구설계

### 3.1 연구모형

본 연구에서는 인적자원개발 제도가 근로자 개인의 태도인 조직몰입과 직무만족을 높이는 역할을 할 것이라 보고, 인적자원개발제도의 직접적인 효과를 측정함과 동시에 그 사이에 존재하는 매개변인으로 조직수준의 학습문화 인식의 매개효과를 확인하고자 한다. 이러한 가설 검증을 통해 조직 내 구성원에 영향을 미치는 인적자원개발제도의 역할과 내적 프로세스를 실증연구를 통해 밝히고자 한다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2 변수의 선정

본 연구에서 사용된 구성개념(construct)은 크게 인적자원개발제도, 학습문화, 조직몰입, 직무만족으로 구분된다. 본 연구의 핵심변수인 인적자원개발제도는 학원(온라인, 우편) 수강료 지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 학습조직지원 등 7개 인적자원개발제도 실시여부(실시 : 1, 미실시 : 0)를 합산하여 도출했으며(Lee, 2010; Oh, 2010), ‘기업에서 근로자에게 차별없이 지원하는 공식적인 인적자원개발제도’로 조작적 정의를 내렸다.

조직수준의 학습문화는 “우리 회사에서는 교육훈련이 충분히 이루어지고 있다”, “우리 회사에서는 교육훈련의 기회가 직원들에게 골고루 돌아가고 있다”, “우리 회사 직원들은 교

육훈련을 서로 받고 싶어한다” 등 3개 문항으로 측정했다. 개인수준의 측정변수인 조직몰입은 “회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다”, “이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다”, “나는 회사밖의 사람들과 우리회사에 대해서 이야기하는 것을 즐긴다” 등 3개 문항으로 측정했으며, 또 다른 개인수준의 측정변수인 직무만족은 “나는 현재 일의 내용에 만족한다”, “나는 현재 임금이 만족한다”, “나는 현재 직장의 인간관계 만족한다” 등이다.

<표 1> 주요변수의 요인분석과 신뢰성 분석 결과

문항내용		주성분			크론바하 알파 값
		1	2	3	
조직몰입	조직몰입-2	<b>.777</b>	.131	.203	.791
	조직몰입-3	<b>.765</b>	.184	.352	
	조직몰입-1	<b>.738</b>	.087	.254	
	조직몰입-4	<b>.685</b>	.156	.088	
학습문화	학습문화-2	.100	<b>.884</b>	.184	.748
	학습문화-1	.109	<b>.879</b>	.181	
	학습문화-3	.213	<b>.627</b>	.075	
직무만족	직무만족-3	.173	.104	<b>.832</b>	.775
	직무만족-1	.274	.143	<b>.789</b>	
	직무만족-2	.265	.241	<b>.670</b>	

주 : 요인추출방법 : 주성분 분석, Kaiser정규화가 있는 베리맥스 회전

본 연구에서는 기존 연구에서 연구결과의 정확성을 높이기 위해 구성원의 태도에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 업종, 기업연령 및 기업규모, 노조유무, 정규직비율 등을 조직수준에서 통제하였으며, 개인수준에서는 성별, 결혼여부, 연령, 학력, 근속연수, 근로소득, 노조가입유무 등을 통제하였다.

### 3.3 가설 설정

선행연구 결과(Kim, 2003; Lee, 2007)를 통해서도 알 수 있듯이 기업의 인적자원개발제도는 조직에서 성장하고자 하는 구성원들의 욕구를 충족시키고 동시에 태도를 변화시킨다. 이러한 구성원의 태도 변화는 조직의 성과로 이어지고 이에 대한 더 높은 보상을 받을 가능성을 제고시키곤 한다. 이는 Swanson(2010)의 인적자원개발 관심의 주된 부분이 개인과 조직의 학습 및 개인과 조직의 성과라고 주장하는 바와 일맥상통할 수 있다. 결국 인적자원개발제도의 긍정적인 영향으로 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 제고시키고 조직의 성과와 연계되는 것을 알 수 있다. 다만 본 연구에서 관심을 갖는 부분은 개인이 인식하고 있는 인적자원개발제도를 넘어 과연 조직수준의 인적자원개발제도 조직 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 이어질 것인가 하는 것이다. 이러한 논의는 다음과 같은 가설1로 나타낼 수 있다.

[가설 1] 기업수준의 인적자원개발제도는 개인수준의 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-1] 기업수준의 인적자원개발제도 개인수준의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 기업수준의 인적자원개발제도 개인수준의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

선행연구들에 따르면, 인적자원개발제도가 조직의 학습문화에 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다(Hur, 2006; Kim, 2009; Nam & Chun, 2012). 이와 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설2를 세울 수 있을 것이다.

[가설 2] 기업수준의 인적자원개발제도는 기업수준의 학습문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

김세기·채명신(2008)의 연구에 의하면 전략적 인적자원개발 활동은 학습조직을 매개로 하여 조직구성원들의 활성화에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 부분을 볼 때 조직수준의 인적자원개발제도는 조직 구성원의 직무만족 및 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만 학습문화를 매개로 하여 조직 구성원 개인의 태도인 조직몰입과 직무만족에 영향을 미칠 것으로 예측해 볼 수 있다. 이상과 같은 논의를 토대로 다음과 같은 가설3을 설정하였다.

[가설 3] 기업수준의 학습문화는 인적자원개발제도와 조직구성원의 태도를 매개할 것이다.

[가설 3-1] 기업수준의 학습문화는 인적자원개발제도와 조직구성원의 조직몰입을 매개할 것이다.

[가설 3-2] 기업수준의 학습문화는 인적자원개발제도와 조직구성원의 직무만족을 매개할 것이다.

## IV. 실증결과분석

### 4.1 표본의 설정

본 연구에 사용된 자료는 제3차 인적자본 기업패널(Human capital corporate panel, 이하 HCCP)이다. HCCP는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 파악하기 위하여 한국직업능력개발원 주관으로 2005년도에 조사가 처음으로 시작되었다. 동일한 대상 기업을 격년(2년) 단위로 추적조사하는 중장기 패널조사로 수행되고 있으며, 2010년 현재 3차 조사가 완료되었다.

본 연구의 표본은 제3차 HCCP의 본사용 응답(473개 사업장)과 근로자용 응답(10,019명)을 결합한 표본이다. 이 중 50인 이하 사업장 및 개별 사업장당 5명 미만의 응답자가 답한 표본을 제외한 총 413개 사업장을 대상으로 각 기업별 인사책임자 413명과 소속 근로자 9863명을 대상으로 가설검증을 실시하였다.

## 4.2 기초통계량

조사대상의 기업별 특성과 관련하여 업종별로 구분해보면, 제조업종 71.7%, 서비스업종 7.5%, 기타업종 20.8%을 차지하였다. 근로자수(기업규모)는 50인이상 300인미만 사업장이 46.0%, 300인이상 500인미만 사업장 16.5%, 500인이상 사업장은 37.5% 순으로 나타났다. 기업연령은 10년미만 8.5%, 10이상 20년미만 23.0%, 20년이상 30년미만 19.6%, 30년이상 27.1%로 나타났다. 개인별 특성을 살펴보면, 남성은 81.1%, 여성은 18.9%, 미혼은 28.9%, 기혼은 70.2%, 전문대졸이하는 45.3%, 4년제 학사이상은 54.7%를 차지하였다. 노동조합 가입은 22.9%, 비가입은 77.1%를 차지하였다. 참여 대상의 자세한 인구통계학적 자료는 <표 2>와 같다.

<표 2> 인구통계학적 분석결과(개인수준)

측정내용		인원(명)	퍼센트(%)
성별	남성	8001	81.1
	여성	1862	18.9
결혼 여부	미혼	2942	29.8
	기혼	6921	70.2
연령	20대	1976	20.0
	30대	4233	42.9
	40대	3029	30.7
	50대이상	625	6.4
학력	고졸이하	2988	30.3
	전문대졸	1480	15.0
	학사	4601	46.7
	석사이상	794	8.0
근로 소득	3천만원미만	1721	17.4
	3천만원이상-4천만원미만	4173	42.3
	4천만원이상-5천만원미만	1527	15.5
	5천만원이상-6천만원미만	969	9.9
	6천만원이상	1473	14.9
노동 가입	가입	2255	22.9
	비가입	7608	77.1

## 4.3 가설검증

### 4.3.1 타당도 및 신뢰도, 상관분석 결과

모든 변수는 복수의 문항으로 측정하였으며, 이 변수들의 측정항목에 대한 신뢰성 분석(reliability test)을 실시하였다. 분석 결과 조직몰입(4개 문항) 0.791, 학습문화(3개 문항) 0.748, 직무만족(3개 문항) 0.775로 모든 측정 변수의 신뢰도는 0.7을 초과하였고, 요인분석 결과에서도 각 변수가 단일항목으로 구성되는 것으로 확인되었다(<표 1> 참조). 가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 변수들에 대한 상관분석을 실시하였다. 분석결과 본 연구의 주요변수인 기업의 인적자원개발제도는 학습문화, 조직몰입,

직무만족과 통계적으로 유의한 수준에서 상관성이 존재하는 것으로 나타났다. 분석결과는 [표 3]에 제시된 바와 같다.

<표 3> 상관관계 분석결과(조직수준)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 회사연령										
2. 노조유무	.407**									
3. 서비스업종	.046	.113*								
4. 기타업종	-.348**	-.194**	-.146**							
5. 정규직비율	.127**	-.089	-.388**	-.145**						
6. 회사규모(로그)	.270**	.385**	.315**	-.077	-.250**					
7. 차별화전략(다디)	.115*	.018	.097*	-.075	-.046	.225**				
8. 인적자원개발제도	.055	.139**	.250**	.003	-.131**	.456**	.220**			
9. 학습문화	.038	.057	.222**	.033	-.133**	.405**	.209**	.461**		
10. 직무만족	.137**	.230**	.212**	.004	-.175**	.453**	.216**	.356**	.640**	
11. 조직몰입	.166**	.262**	.215**	.018	-.173**	.414**	.194**	.323**	.584**	.789**

주 : 1) 표본크기 : 기업수준=413개

2) \* : p < .05, \*\* : p < .01(Two-tailed test)

3) 학습문화, 직무만족, 조직몰입변수는 각 기업에 속한 근로자의 측정값을 기업별로 평균함.

4) 기업전략은 원가우위전략(0)을 기준으로 차별화전략(1)을 더미처리함.

5) 분석차원이 다른 변수를 동시에 상관분석하기 위해 개인수준 변수인 직무만족과 조직몰입을 기업별로 평균하여 조직변수와 함께 상관분석함.

### 4.3.2 조직수준변수의 타당성 분석

본 연구에서는 개인수준에서 측정된 학습문화가 조직수준의 구성개념으로 합산되어 조직수준으로 승화시키는데 대한 타당성을 확보하기 위해 ICC(1)과 ICC(2),  $\eta^2$ (에타자승)을 측정하였다. 먼저 집단 내 상관계수인 ICC(1)과 집단평균의 신뢰도에 해당하는 ICC(2)의 결과는 ICC(1)은 0.2이상, ICC(2)는 0.6이상이 바람직하다고 볼 수 있다(Bliese, 2000; James-Demaree & Wolf, 1984). 검증결과, 학습문화의 ICC(1)은 0.419로 나타났는데 이는 이 변수의 개인 간 분산 중에서 41.9%가 조직 특성으로 설명된다고 할 수 있다. 이것은 집단 내 동질성에 대한 지지결과로써 측정변수가 조직 수준의 변수로 고려될 필요가 있음을 나타낸다(Han-Kim, 2006). 또한 개인구성원의 학습문화 점수의 조직 평균 점수에 대한 신뢰도를 나타내는 ICC(2)는 0.861로 기업수준 변수로 분석하는데 충분하며 높은 안정성을 가지고 있는 것으로 볼 수 있다. 끝으로 총 분산에 대한 집단 간 분산의 비율인  $\eta^2$ (에타자승)<sup>1)</sup>은 0.277로 그 값이 최소 0.20을 넘었기 때문에 합산의 정당성을 인정받을 수 있다(Yoon-Hahn, 2012).

<표 4> 조직수준 동의도 및 신뢰도 분석결과

변수	ICC(1)	ICC(2)	(에타자승)
학습문화	.419	.861	.277

1) 에타제곱은 0.277이므로 학습문화의 총편차 제곱합, 즉 총 변화량의 27.7%를 집단간(기업)이 설명해 준다고 해석할 수 있다(성태제, 2008)

### 4.3.2 가설검증

분석은 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하고 상관관계를 확인한 후 가설검증을 위한 분석 순으로 실시하였다. 또한 종속변수인 개인수준의 직무만족과 조직몰입에 대한 집단 간 분산과 유의성에 대한 검증을 실시하였다. 영모형(Null model)을 통하여 결과변수의 집단 간 분산과 유의성을 검증한 결과, 조직몰입의 조직수준 분산은 0.077이며 개인수준의 분산은 0.455으로 ICC(조직간 차이를 설명하는 분산비율)는 14.47%(14.47=0.077/(0.077+0.445))로 나타났다. 이 결과는 조직몰입은 조직마다 차이가 있는 것을 의미하며( $\chi^2=2166.754$ ,  $p<.001$ ), 직무만족(ICC=15.27%,  $\chi^2=154.676$ ,  $p<.001$ ) 역시 조직마다 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

[가설 2] 기업의 인적자원개발제도가 기업의 학습문화에 미치는 영향력에 대한 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. 분석결과(<표 5>, 2단계), 인적자원개발제도는 조직수준의 학습문화에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 가설2는 지지되었다( $\beta=0.332$ ,  $t=6.895$ ,  $p<.001$ ). 그 밖에 통제변수로 투입한 서비스업종(터미), 회사규모(로그)는 조직의 학습문화에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[가설 1-1](기업수준의 인적자원개발제도가 개인의 조직몰입에 미치는 영향력)에 대한 검증을 위해 HLM(위계적 선형모형)을 이용한 다수준분석을 실시하였다. 분석결과 인적자원개발제도는 종업원의 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다( $\gamma=0.026$ ,  $p<.01$ ; [표 6], 모형1의 2단계). 따라서 가설1-1은 지지되었다. [가설 1-2](기업수준의 인적자원개발제도가 개인의 직무만족에 미치는 영향력)에 대한 분석결과, 통계적으로 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다( $\gamma=0.021$ ,  $p<.05$ ; 모형2의 2단계).

본 연구의 [가설 3]은 기업수준의 인적자원개발제도와 종업원의 태도(조직몰입, 직무만족) 간의 관계에서 학습문화의 매개효과를 확인하는 것이다. 검증을 위해서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법에 근거하여 분석하였다. 매개효과가 확인되기 위해서는 1단계에서 독립변수가 매개변수에 영향을 주어야 하고, 2단계에서 독립변수가 종속변수에 영향을 주어야 하며, 3단계에서 독립변수가 통제된 상태에서 매개변수가 종속변수에 영향을 주어야 한다.

본 연구에서는 앞에서 언급한 바와 같이, 독립변수가 매개변수(학습문화)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 독립변수가 종속변수인 조직몰입 및 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 1단계 및 2단계 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타난 기업의

<표 5> 학습문화에 대한 회귀분석결과

구 분	조직의 학습문화							
	1단계		2단계		3단계		4단계	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
회사연령	-.025	-.474	-.005	-.108	-.013	-.252	-.009	-.205

노동조합 유무	-.095+	-1.830	-.090+	-1.841	-.081	-1.647	-.060	-1.129
서비스업(터미)	.118*	2.313	.073	1.487	.073	1.488	.064	1.467
기타업종(터미)	.069	1.202	.045	.972	.050	1.068	.038	.903
정규직 비율	.022	.427	.006	.126	.007	.147	.001	.018
회사규모(로그)	.421***	8.089	.272***	5.052	.268***	4.771	.137**	2.756
인적자원개발제도 차별화 전략(터미)			.332***	6.885	.320***	6.586	.249***	5.674
인적자원개발제도 차별화 전략(터미)					.080+	1.807	-.259***	-9.702
							.2743**	10.112
F	15.807**		21.894**		19.673**		33.231**	
R <sup>2</sup>	.189		.275		.280		.426	
R <sup>2</sup> 변화량	-		.086		.005		.146	

주 : 1) + :  $p < .10$ , \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

2)  $\beta$ 는 표준화된 값이며, 업종은 제조업(0.0)을 기준으로 서비스업종(1.0), 기타업종(0.1)로 더미처리

인적자원개발제도와 근로자의 태도간의 관계에서 조직수준의 변수인 학습문화를 포함한 3단계분석에서는 학습문화는 종속변수인 조직몰입 및 직무만족 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(조직몰입에 대한 영향력 :  $\gamma = 0.305$ ,  $p < .001$ , 모형1의 3단계; 직무만족에 대한 영향력 :  $\gamma = 0.345$ ,  $p < .001$ , 모형2의 3단계). 특히 인적자원개발제도와 개인의 태도인 조직몰입과 직무만족 간의 관계에서 조직수준의 학습문화를 추가시 기업의 인적자원개발제도는 통계적으로 유의하지 않은 수준으로 떨어지고 있는 것으로 나타나, 학습문화는 두 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다.

끝으로 인적자원개발제도와 학습문화간의 관계에서 기업전략의 조절효과를 검증하기 위해 인적자원개발제도와 기업전략(차별화전략)의 상호작용항을 투입한 모형으로 회귀분석을 실시하였다. 분석결과(<표 5>, 4단계), 두 변수의 상호작용항을 투입하기 이전인 3단계 회귀식의 설명력( $R^2=.280$ )보다 상호작용항을 투입한 후인 4단계 회귀식의 설명력( $R^2=.426$ )은 14.6% 증가했으며, 이 설명력의 증가분에 대한 통계적 유의성도 입증되었다( $\Delta R^2=.146$ ,  $p < .000$ ). 이러한 결과는 인적자원개발제도와 기업전략의 적합성이 높을수록 조직내 학습문화 구축에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주는 것이다.

<표 6> 구성원의 태도에 대한 위계적 선형모형 검증 결과

구 분	모형1 조직몰입			모형2 직무만족		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
상수	-.224 (.263)	-.076 (.267)	.132 (.261)	.400 (.255)	.513 (.267)	.721** (.258)
<b>개인수준(L1)</b>						
정규직여부	.200 (.145)	.205 (.145)	.223 (.148)	.196 (.142)	.202 (.140)	.200 (.160)
노조가입여부	-.070* (.028)	-.071* (.028)	-.072** (.027)	-.070** (.024)	-.071* (.025)	-.070** (.024)
성별	.086*** (.022)	.088*** (.022)	.086*** (.022)	.025 (.019)	.026 (.019)	.024 (.019)
결혼여부	.064** (.018)	.064** (.018)	.067** (.018)	.002 (.016)	.002 (.015)	.005 (.015)

전문대졸(더미)	.013 (.024)	.012 (.024)	.011 (.023)	-.031 (.023)	-.031 (.022)	-.033 (.022)
4년제대학졸(더미)	.051* (.021)	.050* (.021)	.045* (.021)	.004 (.022)	.004 (.022)	-.001 (.022)
대학원졸이상(더미)	.009 (.034)	.006 (.034)	-.001 (.034)	-.013 (.029)	-.015 (.028)	-.022 (.028)
연령	.000 (.000)	.000 (.000)	.000 (.000)	-.001* (.001)	-.001 (.001)	-.001 (.001)
근로소득(로그)	.793*** (.056)	.780*** (.056)	.765*** (.055)	.714*** (.053)	.705*** (.065)	.698*** (.064)
<b>조직수준( L2 )</b>						
회사연령	.001 (.001)	.001 (.001)	.001 (.001)	.000 (.000)	.000 (.000)	.000 (.000)
노동조합유무	.054+ (.029)	.055+ (.029)	.075* (.029)	.049+ (.029)	.050+ (.029)	.071** (.025)
서비스업(더미)	.053 (.052)	.030 (.052)	.000 (.040)	.055 (.050)	.038 (.044)	.003 (.034)
기타업종(더미)	.007 (.034)	.000 (.034)	-.018 (.029)	.007 (.033)	.002 (.032)	-.020 (.026)
정규직비율	-.082 (.104)	-.099 (.103)	-.095 (.074)	-.069 (.101)	-.083 (.099)	-.056 (.074)
회사규모(로그)	.133*** (.029)	.098*** (.031)	.035 (.032)	.160*** (.029)	.132*** (.030)	.059* (.027)
차별화전략(더미)	.059* (.026)	.048+ (.026)	.022 (.025)	.056* (.026)	.048* (.024)	.024 (.021)
인적자원개발제도		.025** (.006)	-.001 (.006)		.021* (.006)	-.009 (.007)
학습문화			.305*** (.037)			.345*** (.029)
Deviance	19610.130	19607.711	19520.558	18397.223	18397.380	18275.445

주 : 1) L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(조직수준)  
2) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

본 연구는 추가분석으로 HCCP 2007년도(2차) 자료를 활용하여 과거 시점인 2007년도 인적자원개발제도가 2009년도 구성원의 태도인 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향을 진행하였다(시간이 경과하더라도 인적자원에 대한 투자의 영향력을 밝히기 위한 분석이다).

<표 7> 과거(2007년) 인적자원개발제도가 현재(2009년) 구성원 태도에 미치는 영향에 관한 HLM 분석결과

구분	모형1 : 조직몰입(2009년)	모형2 : 직무만족(2009)	
	상수	-.076(.301)	.586*(.288)
<b>개인수준( L1 )</b>			
2009년 개인 수준 변수	정규직여부	.174(.161)	.172(.157)
	노조가입여부	-.058*(.028)	-.064*(.026)
	성별	.083**(.026)	.021(.021)
	결혼여부	.065**(.020)	-.001(.018)
	전문대졸(더미)	.025(.028)	.002(.025)
	4년제대학졸(더미)	.063**(.023)	.034(.023)
	대학원졸이상(더미)	.013(.033)	.023(.031)
	연령	-.001(.001)	-.001*(.0001)
	근로소득(로그)	.817***(.064)***	.724***(.059)

조직수준( L2 )			
2007년 조직 수준 변수	회사연령	.001(.001)	.001(.001)
	노동조합유무	.046(.032)	.042(.031)
	서비스업(더미)	.013(.056)	.026(.057)
	기타업종(더미)	-.027(.038)	-.005(.037)
	정규직비율	-.194+ (.110)	-.151(.110)
	회사규모(로그)	.105**(.033)	.117**(.033)
	인적자원개발제도 (2007년)	.025**(.006)	.022*(.009)
Deviance		15907.705	

주 : 1) L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(조직수준)

2) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

인적자원개발제도는 시간이 경과하더라도 2009년 구성원의 태도에 중요한 영향을 미치는 변수로 작용하고 있음을 실증적으로 확인할 수 있다.

## V. 결론

본 연구는 기업의 인적자원개발제도가 구성원의 태도에 어떠한 과정을 통해 영향을 미치는지에 대해 분석하였다. 기존의 대부분의 연구들이 기업수준의 연구나 개인수준의 연구로 구분하여 진행한 것과 달리, 본 연구에서는 기업수준의 제도가 기업수준의 학습문화와 개인수준의 조직몰입 및 직무만족에 긍정적인 영향을 밝혔다는 점에서 개인수준과 조직수준을 병합한 종합적인 연구라고 할 수 있다. 기업의 인적자원개발 제도는 인적자원개발을 위한 각종 제도를 종합하여 지수로 도출하였으며, 이러한 제도가 개인의 태도에 미치는 효과는 위계적 선형모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling)을 이용한 다수준분석(Multi-Level Analysis)으로 추정하였다. 분석자료는 인적자본기업패널(HCCP) 3차년도(2009)를 사용하였다.

분석결과, 기업의 인적자원개발제도는 조직몰입 및 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인할 수 있으며, 조직수준의 학습문화는 기업의 인적자원개발제도와 구성원의 태도(조직몰입, 직무만족) 간의 관계에서 완전매개 역할을 수행하고 있음을 확인되었다. 이러한 결과는 기업의 인적자원개발을 위한 제도적 투자가 조직수준의 학습문화에 긍정적으로 영향을 주며, 이를 통해(학습문화) 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 주고 있음을 실증적으로 나타내는 것이다. 기존 연구에서 전략적 인적자원개발은 학습조직 구축에 긍정적인 영향을 준다고 밝히고 있으며(Hur, 2006), 또 다른 연구(Kim, 2009)에서는 인적자원개발 활동은 학습조직을 매개하여 조직수준의 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝히고 있지만, 학습문화는 조직의 제도적 측면과 개인의 태도적 측면을 연결하는 정서적 공유로서 작용한다는 것을 본 연구에서 밝힘

으로써 「조직제도 → 조직문화 → 개인태도」의 인과적 메커니즘을 규명했다는 점이 본 연구의 의의라 하겠다.

본 연구는 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치는 다양한 차원의 변수를 조명하고 기업의 인적자원개발제도와 개인성과와의 직접적인 인과관계에 대한 분석결과를 제시했다는 점이 의의이다. 특히 기업의 인적자원개발제도는 조직내 공식적 교육훈련제도 여부를 기준으로 측정했으며, 개인의 성과는 실제 근로자들의 조직몰입 및 직무만족을 측정함으로써 기존 많은 연구들이 갖고 있었던 동일방법편의(common method bias)의 문제점을 해결하고자 시도했다는 점에서 분석의 정확성을 높였다. 또한 위계적 선형모형을 이용한 다수준 분석을 활용하여 기존 연구의 대부분의 분석방법인 회귀분석이나 구조방정식모형에 비해 추정의 정확성을 높였다. 아울러 기업의 제도와 조직성과 사이에 있는 중요 연계고리인 인적자원의 성과(근로자의 긍정적인 태도)를 실증적으로 밝힘으로써 인사관리(HRM)분야 연구와 조직행동(OB)분야 연구의 학문적 결합을 시도했다는 점이 마지막 의의라 하겠다.

이러한 연구결과를 토대로 기업에서는 조직구성원들의 성과(조직몰입, 직무만족)를 높이기 위해서 교육훈련 등 체계적인 인적자원개발제도를 구축하고 병행해서 상시학습조직의 운영, 학습조직에 대한 경영자의 지원 등 학습에 대한 긍정적인 문화를 정착시키고자 하는 노력이 필요하다고 하겠다. 이러한 노력은 21세기 들어 기업성장과 고용이 연계되지 않는 상황(김홍, 2012)에서 구성원들의 고용을 담보해 내는 사회안전망 역할도 수행할 것으로 보인다.

향후 연구에서는, 인적자원개발제도가 조직의 인적자원을 통해 조직성과(경영성과 및 기업의 경쟁력 및 역량)에 영향을 미친다는 것을 궁극적으로 밝히기 위해서는 추가적인 연구가 필요하다. 본 연구에서 인적자원개발제도와 구성원의 태도간의 메커니즘을 밝혀내고 있으나, 이러한 결과가 조직수준의 성과에 영향을 미치는지에 대한 분석이라고 할 수 없다. 향후 연구에서는 여러 선행연구에서 이론적으로 제시한 인적자원개발제도와 조직성과 간의 관계에서 인적자원의 핵심 역할을 실증적으로 분석하여 인적자원개발 연구의 발전을 도모해야 할 것이다.

## REFERENCE

- Allen, N. J., and 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.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bliese, P. D.(2000). *Within-group agreement*, non-independence, and reliability, In K. Klein and S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multi level theory, research, and methods in organizations* (pp.349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chang, Y. C., and Hur, Y.(2005). A study on the relationship between Human Resource Development system and corporate development: focusing on the development of learning organization, *Korean Academy of Organization and Management*, 29(4), 63-104.
- Choi, U. S., and Kwon, J. H.(2009). An Analysis on the Effect of Learning Organization on Organizational Effectiveness, *The Education Research Institute*, 7(3), 182-212.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A. and Maycunich, A.(2002), *Principal of human resource development*, 2nd ed. MA: Persons publishing.
- 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.
- Han, T. Y. and Kim, W. H.(2006). Multilevel Investigations of Effects of Empowerment and Organizational Justice, *Korean Academy of Management*, 14(1), 183-216.
- Hur, Y.(2006). *A study of the influence Strategic Human Resource Development(SHRD) on the development of Learning Organization*, doctorate thesis, Kyunghee University.
- James, L. R., Demaree, R. G. and Wolf, G.(1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias, *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Jang, W. S.(2011). *HRD*, Seoul: Hakjisa.
- Jang, C. Y., Jung, W. Y, Choi, I. K., and Jeon, G. W., (2008). A Study of Organizational Effectiveness for the Learning Construction of Police Organizations, *Korean Journal of Public Administration*, 46(3), 295-328.
- Kim, S. H.(2011), *Structural Relationship among Transformational Leadership, Strategic Human Resource Development, Building Learning Organization and Organizational Citizenship Behavior in Public Sector*, doctorate thesis, Sung-Sil University.
- Kim, H.(2012). The Entrepreneurial Factors and Entrepreneurial Intention on Student. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*. 7(1). 263-271.
- Kim, S. G. and Chae, M. S.(2008). An empirical study on the impact of the strategic human resource development on organization effectiveness: focusing on intermediating effect of learning organization, *Korean Academy of Human Resource Management*, 15(4), 21-55.
- Kim, S. G.(2009). *An empirical study on the impact of the strategic human resource development organization effectiveness: intermediating effect of*

- learning organization*, doctorate thesis, Seoul Venture University.
- Kim, Y. H.(2003). A Study on the Applicability of Learning Organization to Police Organization, *Korean Society and Public Administration*, 14(3), 345-368.
- Lee, S. M.(2006). The Realities & Tasks of Start-up Business Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 1(1), 124-152.
- Lee, Y. T.(2007). A Study on the Influence of Job Performance with HRD on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Korean Academy of Human Resource Management*, 14(2), 143-160.
- Lee, Y. M.(2010), *The Relationship between the Union and the Investment on Workers' Training and Education*, Paper presented at the HCCP conference text.
- Locke, E. A.(1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, pp.1279-1349 in M. D. Dunnette(ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E.(2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1986). *Development and consequences of three components of organizational commitment Paper*, presented at the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Whistler, British Columbia: Canada.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- McLagan, P.(1989), *Models for HRD practice*, VA: ASTD Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M.(1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Morris, J. H., & Steers, R. M.(1980). Structural influences on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
- Morris, James and J. Daniel Sherman (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Na, B. S.(2001). *The analysis of relationship among learning organization, organizational culture, organizational learning and organizational effectiveness*, doctorate thesis, Korea University.
- Nam, J. M., Lee, K. H, and Chun, B. J.( 2012). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organization Commitment :Mediating Effects of Needs for Achievement and Organization Trust, *KAHRM*, 19(5), 1-26.
- Nam, J. M., and Chun, B. J.(2012). The Impact of High Commitment Human Resource Management on Employee Attitudes : Mediating effects of psychological empowerment, *KLI*, 12(1), 57-85.
- Oh, K. T.(2010). *The Effect of the High-Commitment Human Resource Management on Organization Performance*, Paper presented at the HCCP conference text.
- Park, S. N.(2011). *Structural relationship between presidents' authentic leadership, organization learning culture, administrators' positive psychological capital, self-directed learning and authentic leadership at private universities*, doctorate thesis, Sung-Sil University.
- Reitz, H. J.(1981). *Behavior in Organization*, Homewood: Irwin.
- Seong, T. J.(2008). *Using SPSS / AMOS as statistical analysis*, Seoul, Hakjisa.
- Shin, Y. K.(1997). *Human Oriented Management*, Seoul: Dasanbooks.
- Senge, P. M.(1990). *Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: Doubleday.
- Swanson, R. A.(2010), *HRD(Ohheonseok. Yihyeoneung translation, 2nd ed*, Seoul: Hakjisa.
- Stevens, J. M., Beyer, J. and Trice, H. M.(1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. and Kavanagh, M. J. (1995), Applying trained skills on the job: The importance of the work environment, *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.
- Yang, B.(2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture, *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.
- Yim, M. S., and Jung, T. S.(2011). A Study of the Factors Affecting the Employees' Training Satisfaction, *KS-MC*, 11(3), 1-18.
- Yoon, P. H. and Hahn, J. H.(2012). Effects of team's task flexibility and group potency at the relations between a team worker's participation and job satisfaction, *Korean Academy of Organization and Management*, 36(1), 101-130.

# The Impact of Human Resource Development on Job Satisfaction and Organizational Commitment : Mediating Effects of Learning Culture

Kim, Sung Hwan\*

## Abstract

One of the theoretically and empirically grounded black boxes in HRD and firm performance link is employee' attitudes such as organizational commitment and job satisfaction. However, most studies were conducted with the regression analysis at the organizational level. This study used HLM(hierarchical linear modeling) analysis, which made it possible to estimate more accurate relationship between variables that were measured from two different levels. In addition, this study attempted to open an the black box(learning culture) in the relationship between HRD and employee attitudes.

The result showed that the HRD have a positive effect on the organizational commitment and the job satisfaction. Also the HRD showed full mediation effect of organization commitment and the job satisfaction on the Learning culture. And the result showed that the HRD in 2007 have a positive effect on employee' attitudes in 2009.

These findings concluded that systematic HRD like employee's education and training must be built and also the positive culture for employee's learning like support of management's learning organization must be improved in order to promote the organizational performance(organizational commitment, job satisfaction) in company.

*Keywords: Human Resource Development, Learning Culture, Organizational commitment, Job Satisfaction*

---

\* Ph. D. Employment & Labor Training Institute, Gyeonggi-do, Korea