

Human Resource Management to Overcome the Crisis During the Depression - A Relationship among Perceived Human Resource Management Justice, Self-Directed Learning, and Job Engagement -

Jung Mo Koo⁺

Department of Human Resource Development, Graduate School of HRD, Chung-ang University, Dongjak-gu, Seoul, Korea

Abstract

This study attempts to look at the relationships of organizational variables, such as human resource system, learning, and commitment that affect corporate growth and survival. The results of hypothesis verification are as follows. The more fair the human resource system or process is, the more motivation employees have. The more enthusiastic employees are, the more enthusiastically employees perform the tasks assigned to him. In summary, this research suggested implications for human resource management and development policies to encourage employees' capacity improvement by demonstrating the relationship among perceived human resource management justice, self-directed learning and job engagement.

Key words: perceived human resource management justice, self-directed learning, job engagement, human resource management

1. 서론

기업은 경영활동의 일환으로 효과적인 인사관리제도를 구축하기 위해 노력하며, 이를 바탕으로 구성원 관리, 활용, 육성을 위한 다양한 정책을 실행한다. 많은 한국기업들은 1980~90년대 고도 성장기에 사업 규모가 급격하게 확대됨에 따라 구성원의 양적인 확보에 초점을 둔 인사관리를 시행해왔다. 하지만 1990년대 말 경제위기를 겪으면서 고비용 기반의 한국식 인사관리 제도가 가진 단점을 극복하기 위해 성과에 따른 보상을 강화한 인사관리제도가 강조됨에 따라 미국식 성과주

의 인사관리의 철학을 도입하기에 이르렀다(Kim, 2006). 결국 기업이 불황기에 접어들거나 경영실적이 악화되는 위기에 봉착하게 되면 전사 차원의 비용 절감을 추진하는 과정에서, 구성원 육성에 대한 투자를 축소하거나 폐지하는 경우를 어렵지 않게 볼 수 있게 되었다. 기업의 위기에 따른 인사관리제도의 변화는 구성원의 경력과 조직생활에 직접적으로 영향을 주기 때문에 기업의 인사관리 정책이나 방향성에 대한 관심은 날로 높아지고 있다. 문제는 불황기에 인사제도를 인식하는 구성원의 민감도가 커지므로 공정성을 담보하지 못한 인사제도가 실행될 경우, 구성원의 불만이 지속될 수

⁺ Corresponding author: Jung Mo Koo, Tel. +82-2-6081-0805, e-mail: koojmo@yahoo.co.kr

있다는 점이다. 또한 이러한 시기 인재의 선발, 평가와 보상, 육성, 유지 등, 기업이 실행하는 인사관리에 대한 중요도는 더욱 높아진다.

이에 따라 기업에서는 보다 유연한 인사관리제도를 실행하기 위해 관계적 계약(relational contracts)에서 거래적 계약(transactional contracts)으로 구성원과 고용관계를 변경하고 있다(Arthur & Rousseau, 1996). 이러한 상황에서 학습에 기초한 경력개발의 중요성은 커지고 있으며(Briscoe & Hall, 2006), 구성원은 자신의 성장에 대한 가치를 인정받는 데에 초점을 두고, 더욱 주도적으로 경력을 관리해나갈 것을 요구받고 있다(Hall, 1996; Hall & Mirvis, 1995). 지속적인 학습이란 학습자의 평생학습만을 의미하는 것이 아니라, 조직 구성원의 과업 수행을 위한 지식의 학습, 네트워크 형성, 자기주도학습(Self-Directed Learning) 등을 포함한다(Brown, *et. al.*, 2012). 그 중 자기주도학습은 구성원 자신의 경력을 주도적으로 관리하는 경력 개념 중 하나로, 학습 목표를 설정하고 효율적인 학습 전략을 사용하여 스스로 학습 결과를 평가하는 일련의 과정을 의미한다(Knowles, 1975). 과거에는 구성원의 연령이나 연차가 자신의 경력단계를 높이는 기준이 되었지만, 현대 인사관리체계 하에서는 지속적인 학습을 토대로 직무역량을 축적하여 자신의 가치를 평가받는 것이 경력개발에 더욱 중요한 요건이 되고 있다(Shin & Shin, 1998; Jang, 2003).

자기주도적으로 학습하는 사람은 경력에 대한 관리 수준이 높으므로 고용 불안감을 효과적으로 통제한다고 볼 수 있다. 특히 자기주도학습 수준이 높은 사람은 적극적이고 자발적인 직무태도를 가지는데, 이러한 점은 직무성적을 높이는 결과로 이어질 수 있다(Yoon & Lee, 2010). 구성원이 수립한 목표를 달성하는데 기여하는 학습활동의 자기주도성을 향상시키기 위해서는 조직 관점에서의 전제와 지원이 필요하다. 이러한 전제와 지원은 Vroom(1964)의 기대이론(Expectancy Theory)과 Adams(1963)의 공정성이론(Equity Theory)에서 그 단초를 찾아볼 수 있다. Vroom(1964)은 기대이론을 설명

하며 수단성(Instrumentality) 개념을 제시하고, 구성원이 조직이 요구하는 수준의 성과를 달성하면 그에 상응하는 정당한 보상이 따라야 한다고 하였으며, Adams(1963)는 공정성이론을 통해 구성원이 타 구성원에 비해 얼마나 공정하게 대우를 받는지가 조직운영에 매우 중요하다는 점을 강조하였다. 즉, 조직의 인사관리 시스템 하에서 구성원의 과업수행 과정과 결과에 대한 공정성 확보, 특히 구성원이 투입한 노력을 정당한 절차와 기준에 따라 평가받고, 그 결과가 유무형의 보상으로 반드시 돌아오는 것으로 인지하도록 하는 환경을 만드는 일은 중요하다. 최근 강조되고 있는 전략적 인사관리 시스템에서도 구성원에게 적극적인 자기개발 노력을 요구하고 있으며(Yang, 2016), 조직에서의 공정성 확보는 구성원으로 하여금 학습에 대한 동기와 참여수준을 높이고(Kim, *et. al.*, 2014), 적극적인 직무태도를 유발한다는 점에서(Moon & Woo, 2014), 조직 내 공정성에 대한 구성원 인식의 중요성은 더욱 커지고 있다.

한편, 자기주도학습을 유도하는 직무태도와 연관성이 있는 요인 중 하나는 직무에 대한 구성원의 긍정적 반응을 체계화한 직무열의(Job Engagement)이다(Bakker, *et. al.*, 2006). 직무열의는 일에 헌신하고 열정적으로 몰두하는 마음가짐과 과업수행과 관련한 성취지향적 심리상태로 정의된다(Schaufeli, *et. al.*, 2002). 직무열의는 많은 선행연구를 통해 개인 차원에서는 직무만족을 증가시키고 조직 차원에서는 직무성과와 조직몰입 향상과 밀접한 연관성이 있는 것으로 알려져 왔다(Bruce, *et. al.*, 2010; Hallberg & Schaufeli, 2006; Hakanen, *et. al.*, 2006). 직무열의는 주로 조직효과성이나 직무성과에 영향을 미치는 선행변인으로 알려져 왔다. 하지만, 직무열의가 인사관리 시스템 실행에 대한 공정성 확보나 구성원의 자발적 학습과 같은 요인과 어떠한 관계를 가지는지에 대한 연구는 활발하게 이루어지지 않은 상황이다.

변화하는 경영환경에 대응하기 위해서는 기업들은 전략적 방향 하에 평가와 보상, 육성 등을 체계적으로 실행하기 위한 노력을 기울인다. 기업의 인사관리는 기업의 생존과 성장을 위해 필요한 주요 기능으로서, 불

황기에 그 포지셔닝을 어떻게 해야 하는 지에 대해서는 많은 연구가 이루어져 왔지만 합의에는 미치지 못한 상황이라고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 불황기 위기 극복을 위해 기업이 견지해야 할 인사관리 기능의 역할은 무엇인지 살펴보고자 하며, 이를 위해 자기주도학습과 직무열의, 그리고 인사관리공정성 지각(Perceived Human Resource Management Justice) 요인이 갖는 관계를 규명하는 것을 연구의 목적으로 설정하였다. 즉, 연구목적 달성을 위해 구성원의 인사관리공정성 지각이 직무열의에 영향을 미치는 인과관계에서 매개변인으로서의 자기주도학습이 어떠한 기능을 하는 지에 대해 분석하고자 하였다. 이를 통해 IT 기업 구성원이 지각하는 인사관리공정성과 자기주도학습이 직무열의에 미치는 영향을 실증함으로써, 불황기 구성원의 경쟁력 향상을 통한 조직성과 향상을 꾀하고자 하는 기업의 인적자원관리와 인적자원개발을 위한 시사점을 도출하여 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 인사관리공정성과 직무열의

Homans(1961)는 사회적 행동(social behavior)을 조직과 구성원 간의 교환관계에 투입되는 비용(cost)을 최소화 하고 보상(reward)을 최대화 하는 것으로 설명하였는데, 공정성(fairness)이란 구성원이 교환관계에서 발생하는 희생과 보상 간의 균형적인 비율에 대해 갖는 기대 수준이라고 정의하였다. 공정성 이론에서는 구성원이 조직 내 타인과 비교하여 자신이 투입한 노력에 대한 성과 보상이 수준이 공정하다고 지각하면 지속적인 성과 창출을 위해 노력하지만, 그렇지 않을 경우에는 불공정을 시정하기 위한 활동을 하게 되므로 성과 창출에 부정적인 영향을 미친다고 설명한다(Adams, 1965). 공정성은 많은 선행연구를 통해 조직 구성원의 태도와 행동을 예측하는 요인으로 사용되어 왔다(Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005). 예를 들어

과와 같은 조직행동 관련 주요 변인들에 정(+)적인 영향을 미치는 요인으로 알려져 왔다(Ball, Trevino, & Sims, 1994; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1994; Kanfer, *et. al.*, 1987; Konovsky & Pugh, 1994; Masterson, *et. al.*, 2000).

최근 자발적이고 적극적인 구성원의 태도와 행동 예측이 가능한 조직 내 요인에 대한 연구의 필요성이 증대되고 있다. 이에 따라 주목받고 있는 개념이 직무열의인데, 열의(engagement)란 개인의 인지, 정서, 행동을 활동적이고 만족스러운 수행으로 연결하는 심리적 자아의 표현으로(Kahn, 1990), 직무열의는 자신의 일에 헌신하고 열정적으로 몰두하는 마음가짐과 과업수행과 관련한 성취지향적인 심리상태로 정의된다(Schaufeli, *et. al.*, 2002). 직무열의가 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 많은 연구자들에 의해 제시되어 왔는데, 주로 구성원의 태도나 행동에 영향을 미치는 요인으로 보고되어 왔다(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Leiter & Bakker, 2010). 높은 수준의 직무열의를 인지하는 구성원은 잠재력을 바탕으로 책임감과 동기를 증진시키며, 일에 대한 감사, 인정, 성공과 같은 긍정적인 인식을 하게 된다(Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). 직무열의와 직무만족은 구성원이 희망하는 심리적 상태라는 점에서 동일한 개념으로 다루어지는 경우가 많다. 하지만, 직무열의는 에너지와 열정이 포함된 보다 높은 수준의 인식 상태로 볼 수 있으므로 직무만족을 느끼는 구성원보다 직무열의를 가지는 구성원이 동기부여가 더 잘 되어있다고 볼 수 있다(Warr & Inceoglu, 2012).

조직 공정성과 직무열의 간의 관계에 대한 선행연구 결과를 살펴보면, Saks(2006)는 직무열의에 대한 선행요인과 결과요인에 대한 탐색연구를 통해 조직 공정성이 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. Biswas, Varma, & Ramaswami(2013)는 분배공정성과 절차공정성이 구성원의 조직지원인식과 심리적 계약을 매개로 직무열의에 영향을 미친다는 연구결과를 통해, 공정성이 구성원으로 하여금 조직에서 자신의 가

치를 인정받는 것으로 인식하도록 만들고 조직에 대한 더 큰 몰입과 의무감을 갖도록 유도한다고 설명하였다. Strom, Sears, & Kelly(2014)도 직무열의에 영향을 미치는 조직 내 직무자원으로서의 분배공정성과 절차공정성과 관련한 연구를 통해 두 요인 모두 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

2. 자기주도학습의 매개효과

기술 진보, 직종 다변화, 조직구조 진화, 글로벌 경쟁 심화에 따라 구성원 경력의 개념 자체가 변화하는(Sullivan, 1999) 상황에서, 업무 수행에 요구되는 지식과 기술의 수명이 짧아지고, 같은 직장에서 획일화된 경력경로를 밟는 것 역시 어려워지고 있다. 따라서 구성원의 자기개발을 위한 학습 노력에 대한 요구가 그 어느 때보다 커지고 있다. 자기주도학습 개념은 Houle(1961), Tough(1971), Knowles(1975)와 같은 학자들에 의해 주목받기 시작하였다. 특히 Tough(1971)는 자기주도학습의 개념과 이론 정립에 있어 선구적인 역할을 하였는데, 그는 Houle(1961)의 연구를 토대로 자기주도성의 핵심적 요소를 포함하는 학습의 한 형태로 자기계획학습이라는 개념을 제안하였다(Kwon, 2010). Knowles(1975) 역시 타인의 도움 없이 스스로 주도성을 가지고 학습목표를 설정하고 효율적인 학습전략을 사용하며, 학습결과를 스스로 평가하는 일련의 과정으로서의 자기주도학습 개념을 제시하였다. 이들이 제시한 자기주도학습의 개념은 직무수행 과정에서 학습이 이루어진다는 전제를 갖고 있는데, Hogg(2008)는 직장은 노동의 장인 동시에 학습의 장이라고 하고, 직무수행자이자 조직 구성원인 개인은 조직과의 밀접한 관계를 바탕으로 자기주도학습을 실행하여 지식과 기술을 습득한다고 하였다.

학습의 자기주도성은 조직환경적인 맥락과 연관성이 깊다(Cho & Kwon, 2005). Baskett(1993)은 자기주도학습에 긍정적 영향을 미치는 조직 내 요인으로 효과적인 의사소통체계, 상호신뢰, 동료들과의 협력관계를 제시하였으며, Brookfield(1985)는 우수한 동료와의 상호작용만으로도 전문성이 향상될 수 있다고 설명하고 사회

적 활동으로서의 자기주도학습을 강조하였다. 이러한 점을 고려한다면 구성원이 자기주도학습을 실행하기 위해서는 동료들과 원만한 관계를 갖는 것이 중요하다고 할 수 있다(Yun & Na, 2015). 또한 창의성과 협력을 중시하는 조직환경에서 자기주도학습은 활성화되며, 학습을 지원하는 풍토가 제공되면 자기주도학습의 실천 가능성은 더욱 높아진다고 볼 수 있다(Confessore & Kops, 1998). Kops(1993)는 구성원의 자기주도학습 능력에 영향을 미치는 요인으로 원활한 의사소통 체계, 다양한 경험 장려, 건전한 실패에 관대한 풍토, 자기주도학습이 수용된다는 기대감, 동료와의 유대 및 네트워크 구축 기회 등을 제시하였다. Foucher(1995)도 구성원에게 다양한 직무경험을 제공하는 풍토를 가진 조직일수록 자기주도학습 실행을 증진한다고 하였으며, Kerr, et. al.(1977)와 Von Gilinow(1983)는 조직의 의도와 구성원의 희망 사이의 균형을 유지하는 인사제도가 실행될 때 인적자원의 효과적인 개발과 유지가 가능하다고 설명하였다.

이와 같이 자기주도학습과 관련한 주요 선행연구 결과를 통해 공정한 평가와 보상을 포함하는 인사제도 시행, 상호작용적인 의사소통을 바탕으로 구성원의 자기주도학습이 활발하게 이루어지면 직무열의가 증진될 수 있다는 점을 확인할 수 있었다.

III. 연구방법

1. 연구모형 및 가설 설정

본 연구에서는 조직 내 인사관리공정성에 대한 IT 기업 구성원의 지각과 자기주도학습 수준이 그들의 직무열의에 미치는 영향에 대해 확인하는 것을 연구목적으로 하였다. 즉, 인사관리공정성 지각이 직무열의에 영향을 미치는 인과관계에서 매개변인으로서의 자기주도학습이 그 기능을 하는지 실증함으로써, IT 기업의 조직과 직무환경에서 자기주도학습이 갖는 역할을 구체화하고, 기업조직의 인사관리 프로세스 효과성을 제고하기 위한 정책적 시사점을 도출하고자 하였다. 연구모형은

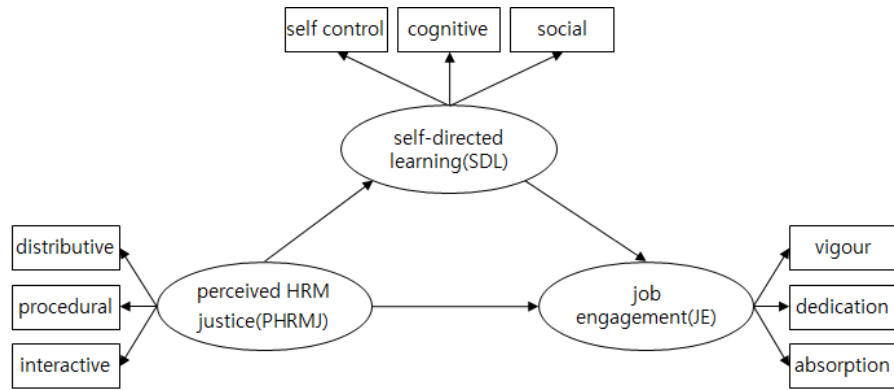


Figure 1. Research model

〈Figure 1〉과 같으며, 이를 바탕으로 가설을 설정하였다.

[가설 1] 인사관리공정성 지각은 직무열의에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 인사관리공정성 지각은 자기주도학습에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 자기주도학습은 직무열의에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 자기주도학습은 인사관리공정성 지각과 직무열의의 인과관계에서 매개효과를 가질 것이다.

2. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구는 서울 지역에 위치한 4개 IT 기업에 재직 중인 구성원 540명을 연구 대상으로 설정하였다. IT 업종은 시장의 환경과 기술 변화의 속도가 빠르고 IT 직무는 복잡도와 전문성, 특히, 창의성과 혁신성을 크게 요구한다는 점을 고려하여 IT 기업 구성원을 연구 대상으로

로 설정하였다. 해당 기업은 IT 서비스, 소프트웨어, 플랫폼 전문기업으로서 HR 부서 담당자의 협조를 구하여 설문지를 배포하였으며, 직책자는 대상에서 제외하였다. 설문은 2018년 6월 4일부터 15일까지 이루어졌다. 설문지는 총 345부(63%)가 회수되었으며, 설문응답 항목의 누락이나 불성실하게 응답이 기재된 23부를 제외한 총 322부(59%)를 분석에 사용하였다. 설문응답자의 일반적 특성은 〈Table 1〉과 같다.

3. 측정도구

1) 인사관리공정성 지각

본 연구에서의 인사관리공정성 지각은 조직의 인사관리제도에 대한 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 영역으로 설정하였다. 먼저, 분배공정성은 조직에서 행하는 인사관리와 관련한 결정이 구성원의 노력, 성과, 책임, 경력과 같은 요소와 얼마나 연관성이 있고 비례하는지를 의미한다. 측정도구는 Price &

Table 1. Characteristics of survey respondents

		no.	%			no.	%
Sex	male	232	72.0	Period of employment	5~10	110	34.2
	female	90	28.0		10~15	123	38.2
Age	35~39	119	37.0		16~	89	27.6
	40~44	85	26.4	Title	associate	96	29.8
	45~49	88	27.3		manager	164	50.9
	50!	30	9.3		senior manage	62	19.3
Background	college	26	8.1	Job	mgmt. support	85	26.4
	university	243	75.5		sales	168	52.2
	graduate school	53	16.5		R&D	69	21.4

Mueller(1986)가 제안한 분배공정성지수(Distributive Justice Index)를 토대로 Moorman(1991), Niehoff & Moorman(1993)이 사용한 4개 문항을 활용하였으며, 5점 척도로 측정하였다. 문항 내용으로는 구성원의 노력과 능력의 수준에 따른 보상, 업무성과에 대한 보상, 부여된 책임에 따른 보상, 경력이나 경험의 정도에 대한 보상이다. 다음으로, 절차공정성은 조직의 인사관리 기준이나 제도를 실행함에 있어서 절차적인 관점에서 얼마나 공정한가를 의미한다. Moorman(1991)은 절차공정성을 공식적 절차공정성과 상호작용공정성의 두 영역으로 구분하였는데, 본 연구에서는 공식적 절차공정성 척도의 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 문항 내용으로는 일관된 기준, 정보공개 요청 허용, 구성원 의견 청취, 구성원 의견 수렴 및 반영, 영향을 받을 수 있는 모든 요인들에 대한 고려이다. 마지막으로, 상호작용공정성은 상사가 인사제도와 관련한 결정을 진행하는 과정에서 구성원과 얼마나 적절한 상호작용(communication)을 하는가를 의미하며, 구성원과의 관계에서 어떠한 행동을 보이는지에 초점을 둔다(Moorman, 1991). 측정도구는 Moorman(1991)의 상호작용공정성 측정도구를 토대로 Kang & Chang(2005)이 사용한 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 문항 내용으로는 인사결정에 대한 적절한 설명, 나의 의견 존중, 진실한 태도, 편견 없는 태도, 나의 입장에 대한 배려이다.

2) 자기주도학습

자기주도학습은 자신의 학습을 스스로 관리하고, 학습목적과 전략을 설정하며, 학습자원을 확인하고 학습환경을 조성하는 것을 의미한다. 자기주도학습 수준을 측정하는 도구로는 Guglielmino(1977)의 자기주도학습 준비도 검사, Oddi(1986)가 개발한 계속학습도구, West & Bentley(1990)의 자기주도학습 준비도 척도, Gibbons(2002)의 자기주도성 검사 등이 있다(Lee, 2006). 본 연구에서는 Hogg(2008)가 개발한 성인학습 특성(Adult Learning Traits) 척도를 Park(2011)이 국내 기업조직의 상황에 적합하도록 수정한 측정도구를

사용하였다. 해당 도구를 채택한 이유는 기존 도구가 주로 학령기의 학생들이나 성인 학습자를 대상으로 개발된 데 비해, Hogg의 척도는 기업조직 구성원을 대상으로 개발된 측정도구라는 점에서 본 연구에 적합할 것으로 판단되었기 때문이다. 해당 측정도구는 자기통제적 학습 4개 문항, 인지적 학습 5개 문항, 사회환경적 학습 5개 문항으로 구성되어 있으며, 5점 척도로 측정하였다. 영역별 문항을 살펴보면, 자기통제적 학습 영역은 학습 선호, 학습 우선순위, 학습 노력, 경력 향상을 고려한 학습 참여로 구성되어 있다. 인지적 학습 영역은 새로운 학습에 대한 자신감, 학습상황에 대한 자기평가, 적절한 학습전략 개발, 학습자원의 탐색, 학습방식의 개선으로 구성되어 있다. 그리고 사회환경적 학습 영역은 시간 할애, 방해요소 제거, 주변인의 지지, 학습에 용이한 환경 조성, 학습을 위한 신체적 상황 극복으로 구성되어 있다.

3) 직무열의

직무열의는 열정적으로 헌신하고 몰두하는 구성원의 심리상태, 즉 업무 수행과 관련된 긍정적이고 성취 지향적인 마음가짐으로 정의된다. Schaufeli, *et. al.*(2002)는 직무열의를 구성하는 요인으로 활력, 헌신, 몰두의 세 영역을 제시하였다. 내용을 살펴보면, 첫째, 활력(vigor)은 일하는 동안의 높은 에너지 수준, 정신적인 탄력성, 업무에 노력을 투자하겠다는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력을 의미한다. 둘째, 헌신(dedication)은 열정, 영감, 자긍심과 도전의식으로 일에 강하게 몰입된 상태를 의미한다. 셋째, 몰두(absorption)는 자신의 직무에 즐거운 마음으로 집중함으로써 일을 떠난 자신을 상상하기 어려운 상태를 의미한다(Schaufeli & Bakker, 2001). 본 연구에서는 Schaufeli & Bakker(2003)가 제안한 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale, UWES)를 바탕으로 Lee(2006)이 한국적 조직상황에 적합하도록 개발한 측정도구를 사용하였다. 해당 측정도구는 활력 6개 문항, 헌신 5개 문항, 몰두 6개 문항으로 구성되어 있으며, 5점 척도로 측정하였다.

Table 2. Measurement tool

Variables		no.	Source
perceived HRM justice (PHRMJ)	distributive justice(DJ) procedural justice(PJ) interactive justice(IJ)	I. 1~4 I. 5~9 I. 10~14	Moorman(1991), Niehoff & Moorman(1993)
self-directed learning (SDL)	self control learning(SCL) cognitive learning(CL) social learning(SL)	II. 1~4 II. 5~9 II. 10~14	Park(2011)
job engagement (JE)	vigor dedication absorption	III. 1~6 III. 7~11 III. 12~17	Lee(2006)
general questions		IV. 1~8	-

4. 자료처리방법

본 연구를 위해 수집된 자료의 분석은 기초자료 분석과 변인 간의 관계와 영향을 알아보기 위한 연구가설 검증 분석으로 구분하여 진행하였다. 즉, 인사관리공정성 지각, 자기주도학습, 직무열의의 가설적 구조모형을 설정하고 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형(SEM)을 분석하였다. 이를 위해 SPSS 18.0 통계 패키지 프로그램과 AMOS 18.0 프로그램을 사용하였다. 수집된 자료의 분석 절차는 다음과 같다.

먼저, 기초분석에서는 표본의 특성을 파악하고 설문자료의 신뢰성과 타당성을 입증하기 위해 신뢰도와 타당도 분석을 실시하였다. 변인에 관한 신뢰도는 Cronbach's alpha 계수로 측정하였으며, 측정도구의 타당도는 잠재변인과 관측변인 사이의 관계뿐 아니라, 잠재변인 간의 관계를 측정하기 위한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 확인하였다. 구조모형 분석을 위해 잠재변인 간의 상관관계 분석 및 구조모형의 적합도를 확인하였으며, 확인적 요인분석에서 항목에 적합하지 않은 요인들을 제거한 상태에서 본 연구의 목적인 인사관리공정성 지각이 직무열의에 미치는 영향과 이 과정에서 자기주도학습이 매개적 기능을 하는 지 여부를 확인하기 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 연구모형의 개념적 체계를 이용해 변인들 간 상호작용에 관해 동시적으로 모형을 구축하여 계수 값을 추정하고, 변인 간 상호간의 영향관계를 직접효과와 간접효과로 분해하여 분석하였다.

IV. 연구결과

1. 기술통계량 및 정규성 분포

인사관리공정성 지각, 자기주도학습, 직무열의의 잠재변인과 관측변인에 대한 기술적 통계량과 정규성 분포를 산출한 결과는 <Table 3>과 같다. 기술통계량 산출 결과, 모든 변인에서 중간치(M=3.0)를 상회하는 것으로 나타나 연구대상이 각 변인을 비교적 긍정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 가장 높은 평균값을 나타낸 변인은 상호작용공정성이었으며(M=4.18), 가장 낮은 평균값을 나타낸 변인은 사회환경적 학습이었다(M=3.11). 다음으로, 관측변인의 정규성을 살펴보고자 각 관측변인의 왜도(skew)와 첨도(kurtosis)를 활용하여 단변량 정규성을 확인하였다. 일반적으로 왜도 2.0, 첨도 4.0 이내를 만족하면 구조방정식 모형의 정

Table 3. General statistics and normal distribution

variables	M	SD	skew	kurtosis
PHRMJ	4.04	1.65	-	-
DJ	4.03	1.70	-.583	.186
PJ	3.92	1.83	-.398	-.236
IJ	4.18	1.09	-.245	.039
SDL	3.57	1.38	-	-
SCL	3.52	1.72	.341	-.089
CL	4.07	1.50	.612	.231
SL	3.11	1.02	.479	-.087
JE	3.58	1.61	-	-
vigour	3.50	1.68	-.080	.153
dedication	3.63	1.77	.105	-.157
absorption	3.61	1.93	.017	-.002

상분포조건을 가진다. 본 연구에서 활용된 관측변인의 왜도 절대값 지수는 .017~.612, 첨도 절대값 지수는 .002~.236으로 단변량 정규성 기준을 만족하는 것으로 나타났다.

2. 신뢰도 분석 결과

인사관리공정성 지각, 자기주도학습, 직무열의의 잠재변인과 관측변인에 대한 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였으며, 그 결과는 <Table 4>와 같다. 신뢰도 분석 결과, 변인 간의 신뢰도 계수 (Cronbach's α)는 .609~.764로 모두 0.7 이상의 양호한 수준인 것으로 나타났다. 따라서 변인들은 전반적으로 높은 신뢰도를 나타냈으며, 이에 따라 설문지의 문항 구성은 충분한 신뢰도를 확보한 것으로 확인되었다.

Table 4. Reliability verification

variables		no. of questions	Cronbach's α
PHRMJ	DJ	4	.609
	PJ	5	.638
	IJ	5	.635
SDL	SCL	4	.678
	CL	5	.650
	SL	5	.629
JE	vigour	6	.764
	dedication	5	.716
	absorption	6	.736

Table 5. Correlation analysis

	PHRMJ	DJ	PJ	IJ	SDL	SCL	CL	SL	JE	vigour	dedication	absorption
PHRMJ	1											
DJ	.539**	1										
PJ	.523**	.622**	1									
IJ	.559**	.498**	.580**	1								
SDL	.454**	.466**	.617**	.600**	1							
SCL	.440**	.476**	.522**	.589**	.642**	1						
CL	.455**	.456**	.495**	.528**	.553**	.605**	1					
SL	.156**	.164**	.172**	.363**	.314**	.188**	.191**	1				
JE	.173**	.258**	.337**	.260**	.184**	.371**	.474**	.561**	1			
vigour	.210**	.170**	.192**	.248**	.256**	.167**	.222**	.438**	.375**	1		
dedication	.231**	.264**	.194**	.502**	.494**	.222**	.245**	.395**	.550**	.422**	1	
absorption	.172**	.226**	.307**	.369**	.324**	.594**	.401**	.301**	.485**	.364**	.687**	1

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

3. 상관관계 분석 결과

이 연구에 사용된 인사관리공정성 지각, 자기주도학습, 직무열의의 기술통계적 특성과 변인 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 잠재변인과 해당 관측변인 간의 자체 관계를 제외한 모든 변인 간에는 정적(+)으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 가장 높은 상관관계를 보인 변인들은 헌신과 몰두 (r=.687), 가장 낮은 상관관계를 보인 변인들은 인사관리공정성 지각과 사회환경적 학습으로 확인되었다 (r=.156). 다중공선성 가능성이 있는 것으로 판단되는 r=.80 이상을 나타내는 상관관계를 가진 변인들은 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이론적 배경의 고찰을 통해 살펴본 변인 간에 갖는 관계와 같이, 구성원이 지각하는 인사관리공정성 수준이 높을수록 자기주도학습 성향과 직무열의 태도 수준이 높아질 수 있다는 것을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 상관관계 분석 결과는 <Table 5>와 같다.

4. 측정모형 검증 결과

가설을 검증함에 있어 하위변인이 적절하게 이론변인을 측정하는지 확인하기 위해 측정모형을 검증하였다. 잠재변인과 측정변인 간의 경로가 연결된 상태에서 확인적 요인분석을 실시하였으며, 인사관리공정성 지

각, 자기주도학습, 직무열의와 각 하위요인 간의 요인 적재량은 기준치인 .40 이상을 충족하는 것으로 나타나 (.579~.893), 통계적으로 유의한 것으로 나타났다 ($p<.001$). 이에 따라 인사관리공정성 지각, 자기주도학습, 직무열의는 잠재변인에 대한 측정변인이 타당하게 구성되어 있음을 알 수 있었다. 측정모형 검증 결과는 <Table 6>과 같다.

5. 가설 검증 결과

1) 구조모형 적합도

인사관리공정성 지각, 자기주도학습, 직무열의 간의 구조모형을 설정하고 연구모형인 부분매개모형과 경합모형인 완전매개모형 중 어느 모형이 더 적합한지를 확인하기 위해 부분매개모형과 완전매개모형의 x^2 차이 검증을 실시하였다. x^2 차이 검증의 경우, 자유도가 1이 낮아질 때, x^2 의 값이 3.841 이상의 변화가 보이면 통계적으로 유의한 것으로 판단이 가능하다. 부분매개모형과 완전매개모형의 적합도를 비교한 결과는 <Table 7>

과 같다. 분석 결과, 인사관리공정성 지각이 자기주도학습을 통해 직무열의에 미치는 효과에 있어 부분매개모형과 완전매개모형의 자유도 차이 값은 1, x^2 차이 값은 76.895로 나타남으로써($p<.05$), 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 그리고 구조모형의 적합도에 있어서 연구모형인 부분매개모형은 RMR=.032, GFI=.900, CFI=.919, RMSEA=.078로 나타나 모든 적합도 지수가 기준을 충족하는 것으로 확인되었으나, 경합모형인 완전매개모형은 GFI=.882, CFI=.891로 나타나 기준인 .900을 충족하지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 RMSEA는 .090으로 기준인 .080을 충족하지 못하고 있는 것으로 나타났으며, 연구모형인 부분매개모형의 간결 적합도 지수는 PGFI=.668, 경합모형인 완전매개모형의 간결 적합도 지수는 PGFI=.661로 나타남으로써 연구모형의 간결성이 경합모형 보다 높은 것으로 확인되었다. 따라서 연구모형인 부분매개모형이 경합모형인 완전매개모형보다 일반화가 가능한 모형으로 나타남으로써 부분매개모형은 지지되는 것으로 확인되었다.

Table 6. Confirmatory factor analysis

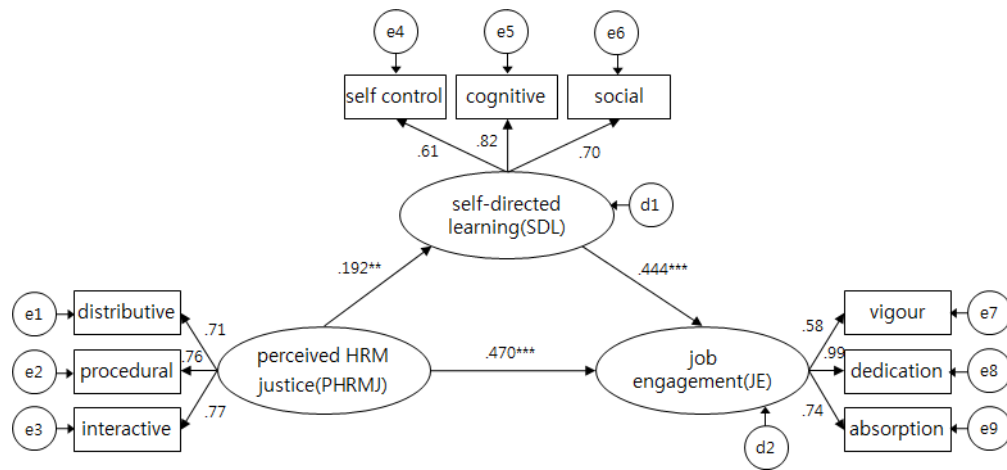
Variables		B	S.E	β	CR
PHRMJ	DJ	1.000	-	.714***	-
	PJ	1.088	.081	.755***	13.379
	IJ	1.020	.075	.769***	13.604
SDL	SCL	1.000	-	.613***	-
	CL	1.103	.092	.816***	11.923
	SL	.915	.085	.700***	10.727
JE	vigour	1.000	-	.579***	-
	dedication	1.619	.191	.893***	8.489
	absorption	1.112	.102	.741***	7.174

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Table 7. Fitness of research model

	Research model (partial)	Competition model (complete)
x^2	320.074($p<.05$)	396.969($p<.05$)
df	101	.102
RMR	.032	.060
GFI	.900	.882
CFI	.919	.891
RMSEA	.078(.069~.088)	.090(.081~.100)
PGFI	.668	.661

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$



* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

Figure 2. Final model verification

2) 가설 검증

연구모형과 경합모형 간의 차이를 검증하여 선택된 최종모형의 영향력 검증결과는 <Figure 2>와 같다. 먼저, 인사관리공정성 지각이 자기주도학습에 미치는 직접효과는 .192로 나타났으며(p<.01), 인사관리공정성 지각이 직무열의에 미치는 영향은 직접효과 .470, 간접효과 .085, 총효과 .556으로 나타났다(p<.001). 마지막으로 자기주도학습이 직무열의에 미치는 직접효과는 .444로 나타났다(p<.001). 해당 결과를 통해 인사관리공정성 지각과 자기주도학습이 직무열의에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 인사관리공정성이 자기주도학습을 매개로 직무열의에 간접적으로 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다.

이를 직접효과, 간접효과 총효과로 나누어 분석한 결과는 <Table 8>과 같으며, 연구의 가설 검증결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 인사관리공정성 지각은 직무열의에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 인사관리공정성 지각은 자기주도학습에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 자기주도학습은 직무열의에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 자기주도학습은 인사관리공정성 지각과 직무열의의 관계에서 부분적인 매개효과를 갖는 것으로 확인되었다.

V. 논의 및 결론

많은 한국기업들은 1990년대 외환위기와 2000년대 글로벌 금융위기를 겪으며 사람과 관련한 이슈를 비용관점으로 접근하였다. 그 결과 기업의 생존이 위태로운 상황으로까지 내몰리는 경우가 발생하기도 하였다. 기업들은 불황기에는 비용절감을 우선시 하며, 임금동결뿐만 아니라 구성원 육성 활동에 대한 제한을 실행하는 경우가 많다. 문제는 이러한 조치들이 구성원의 몰입과 로열티를 급격하게 약화시킨다는 점이다. 정상적인 경영환경으로 회복되더라도 몰입도가 떨어진 구성원을 다시 변화시키기란 쉬운 일이 아니다. 이러한 관점에서 불황기 위기 극복을 위해 기업조직이 견지해야 할 인사관리 기능의 역할은 무엇인지 살펴보기 위해 본 연구에

Table 8. Direct, indirect, and total effects among variables

Independent variable	Dependent variable	Direct	Indirect	Total
PHRMJ	SDL	.192**	-	.192**
PHRMJ	JE	.470***	.085***	.556***
SDL	JE	.444***	-	.444***

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

서는 IT 기업 구성원을 대상으로 인사관리공정성 지각이 직무열의에 미치는 영향관계에서 매개변인으로서의 자기주도학습이 미치는 효과를 검증하였다.

1. 요약 및 논의

연구결과와 선행연구 결과 간의 논의를 통해 도출한 내용을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 인사관리공정성은 직무열의에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직에서 제공하는 인사제도 및 복리후생제도가 공정하게 운영된다고 인식하는 구성원일수록 자신의 일에 더욱 몰입하고 헌신한다는 의미로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과를 조직 공정성과 직무열의 간의 관계와 관련한 선행연구들과 비교하면 다음과 같다. 해당 연구결과는 조직 공정성이 직무열의에 긍정적인 영향을 미치며(Saks, 2006), 분배공정성과 절차공정성이 구성원의 조직지원인식과 심리적 계약을 매개로 직무열의에 영향을 준다는(Biswas, Varma, & Ramaswami, 2013) 선행연구의 결과를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 또한 직무열의에 영향을 미치는 조직 내 직무자원으로서의 공정성 하위요인인 분배공정성과 절차공정성에 관한 연구를 통해 두 요인 모두 직무열의에 정(+)적인 영향을 미친다는(Strom, Sears, & Kelly, 2014) 연구결과와도 맥을 같이 하는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 논의 내용은 조직 내 인사관리 시스템이 공정할수록 구성원의 열의에 대한 유발효과가 크다는 것을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

둘째, 인사관리공정성은 자기주도학습에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직에서 제공하는 인사제도 및 복리후생제도가 공정하게 운영된다고 인식하는 구성원일수록 스스로 주도권을 가지고 학습목표를 설정하고 효율적인 학습전략을 통해 학습결과를 도출하고 평가한다는 의미로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과를 조직 공정성과 자기주도학습 간의 관계와 관련한 선행연구들과 비교해 보면 다음과 같다. 해당 연구결과는 학습에 대한

자기주도성이 조직환경적인 맥락과 연관성이 깊으며(Cho & Kwon, 2005), 효과적인 의사소통체계, 상호신뢰, 동료 간의 협력관계가 자기주도학습에 긍정적인 영향을 미친다는(Baskett, 1993) 연구결과, 그리고 조직에서의 공정성 확보는 구성원으로 하여금 학습에 대한 동기와 참여수준을 높인다는(Kim, *et. al.*, 2014) 연구결과를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 논의 내용은 인사관리 시스템이 공정하게 운영될수록 구성원의 자기주도학습에 대한 동기유발 효과가 크다는 점을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

셋째, 자기주도학습은 직무열의에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 학습지원적 조직환경 조성의 중요성을 의미하는 것으로, 구성원의 학습노력에 대한 보상과 지원, 조직차원의 분위기, 정보공유 등을 바탕으로 학습에 대한 구성원의 주도성과 의욕이 업무몰입을 촉진하고 결국 직무열의의 향상에 기여하게 된다는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과를 자기주도학습과 직무열의 간의 관계와 관련한 선행연구들과 비교해 보면 다음과 같다. 해당 연구결과는 직무열의는 자기주도학습에 따른 직무태도와 밀접한 연관성이 있다는(Bakker, *et. al.*, 2006) 연구결과, 그리고 자기주도적으로 학습을 하는 구성원은 변화대응과 경력관리에 효과적으로 대처하므로 고용 불안감을 효과적으로 통제하고, 자기주도학습 능력이 높은 구성원은 보다 적극적이고 자발적인 직무태도를 가지기 때문에, 이러한 점은 결국 직무성과를 높이는 결과로 이어진다는(Yoon & Lee, 2010) 연구결과와 의미를 함께 하는 것으로 볼 수 있을 것이다. 이와 같은 논의 내용은 구성원의 자기주도학습이 조직 내에서 활발하게 실행될수록 구성원의 열의가 보다 활성화된다는 것을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

넷째, 자기주도학습은 인사관리공정성과 직무열의 간의 인과관계에서 부분적인 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직 내 인사관리 시스템이 공정할수록 구성원의 자기주도학습에 대한 동기유발 효과가 크며, 자기주도학습 수준이 높은 조직구성원

은 자신의 직무에 열의를 갖고 조직발전에 헌신적으로 기여한다는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과를 자기주도학습의 매개효과와 관련한 선행연구들과 비교해 보면 다음과 같다. 해당 연구결과는 조직에서의 공정성 확보가 구성원으로 하여금 학습에 대한 동기와 참여수준을 높이고(Kim, *et. al.*, 2014), 학습과 협력, 창의성이 존중되는 조직환경 하에서 구성원의 자기주도학습이 촉진되며, 자기주도학습을 적극적으로 지원하는 제도와 풍토가 제공되면 구성원의 실천 가능성은 더욱 높아진다는(Confessore & Kops, 1998) 연구결과, 그리고 자기주도학습 능력이 높은 사람은 보다 적극적이고 자발적인 직무태도를 가지며 이러한 점은 직무성과를 높이는 결과로 이어진다는(Yoon & Lee, 2010) 연구결과를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 논의 내용은 자기주도학습이 인사관리공정성과 직무열의 간의 관계에 영향을 미치는 주요 요인이라는 점을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

2. 시사점 및 제언

기업의 인사관리 기능이 제 역할을 하지 못하면 조직의 문화를 약화시킨다. 기업의 인사관리 정책은 경영전략의 변화에 따라 수정될 수는 있지만 인사 기능에 요구되는 기본적인 역할은 변화하지 않는다. 오늘날 기업의 인사제도는 사람을 관리하고 통제하는 차원이 아닌 인재를 육성하는 방식으로 변화하고 있으며, 기업은 구성원의 자발적인 학습을 유도하기 위해 노력한다. 이와 같이 학습은 조직의 성장과 발전을 도모하는 기제이며, 동시에 구성원 경력개발의 수단으로 작용하므로 많은 기업은 학습문화를 조성하여 학습활동을 촉진하기 위한 노력을 기울인다. 본 연구를 통해 구성원이 조직의 인사관리 시스템이 공정하다고 인식할수록 자기주도학습을 활발하게 실행하며, 그 수준이 높을수록 자신의 일에 열의를 갖고 일을 한다는 점을 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 구성원에게 영향을 미치는 인사제도와 프로세스를 공정하게 운영하고 구성원의 학습활동을 위한 다양한 지원방안을 실행함으로써

몰입을 유도하는 것이 성과 달성을 위해 중요하다는 시사점을 도출할 수 있었다.

기업조직은 학습 활성화가 개인과 조직의 성과향상으로 이어질 수 있다는 점을 가시적으로 보여주는 것이 중요하고, 구성원에게 요구되는 지식과 기술을 구체적으로 제시하는 것이 필요하다. 예를 들어, 액션러닝과 같이 일과 학습을 직접 연계할 수 있는 방안을 지속적으로 제공하는 것이 필요하다고 할 수 있다. 변화와 혁신이란 구성원의 일하는 방식, 심리와 정서, 일을 대해 추구하는 가치와 같은 보다 본질적인 변화를 의미한다. 기업의 인사관리에 있어서는 미래사업을 수행할 인재들을 확보, 유지, 활용하는 것이 무엇보다도 중요하다. 사업적인 측면에서는 위기시에 R&D 투자를 늘려 미래 성장동력을 발굴하는 것처럼 핵심역량이 될 인재를 확보하고 육성하는 것 역시 중요하다. 즉, 과거와 같이 경영 위기시 널리 활용되었던 사람과 교육에 대한 일방적인 비용절감은 지양되어야 하며, 육성과 관련하여 선택과 집중을 통해 과감하게 투자하고 일부 불필요한 교육은 줄여나가는 것이 효과적인 정책의 실행이 될 수 있을 것이다.

요컨대, 본 연구를 통해 평가와 보상제도와 같은 조직 내 인사관리 시스템을 공정하게 운영하고 구성원 스스로 학습을 실행하도록 제도와 문화적 환경을 제공함으로써 보다 열의를 갖고 일할 수 있도록 유도하는 것이 중요하다는 결론을 내릴 수 있었다. 연구의 시사점과 결론에도 불구하고 본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다. 먼저, 자료 분석 시 변인이 갖는 배경적 특성을 통제하지 않았다는 점이다. 조직 내 학습은 인사관리공정성 지각 외에도 다양한 환경적 요인의 영향을 받는 특성이 있다. 따라서 후속연구를 통해서서는 변인의 배경적 특성을 통제하여 분석하는 것이 필요하다고 할 수 있을 것이다. 다음으로, 본 연구는 서울 지역 소재 IT 기업 구성원을 모집단으로 표집을 하였으나, 업계 특성을 감안할 때, 변인들에 대한 구성원 간의 인식의 편차가 제한적일 수 있다. 후속 연구를 통해서서는 연구대상을 보다 확대하여 다양한 표본의 표집을 통해 연구결과 간의

비교와 논의를 거친다면 보다 폭넓은 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

References

- Adams, J. S. 1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67. 422-436.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2: 267-299.
- Arthur, M. B. and D. M. Rousseau. 1996. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organization*. New York: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., S. L. Albrecht, and M. P. Leiter. 2011. Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(1): 74-88.
- Bakker, A. B., J. H. Gierveld, and K. Van Rijswijk. 2006. Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties (Success Factors among Female School Principals in Primary Teaching: A Study on Burnout, Work Engagement, and Performance), Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants.
- Ball, G. A., L. K. Trevino, and H. P. Sims. 1994. Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal*. 37(2): 299-322.
- Baskett, M. 1993. *Workplace Factors Which Enhance Self-directed Learning. A Report of a Project on Self-directed Learning in the Workplace*. Montreal: Group of Interdisciplinary Research on Autonomy and Training, University of Quebec.
- Biswas, S., A. Varma, and A. Ramaswami. 2013. Linking Distributive and Procedural Justice to Employee Engagement through Social Exchange: A Field Study in India. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(8): 1570-1587.
- Briscoe, J. P. and D. T. Hall. 2006. The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1): 4-18.
- Brookfield, S. 1985. *Self-directed Learning: From Theory to Practice*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Brown, A., J. Bimrose, S. A. Barnes, and D. Hughes. 2012. The Role of Career Adaptabilities Formid-career Changers. *Journal of Vocational Behavior*. 80: 754-761.
- Bruce, L. R., A. L. Jeffery, and R. C. Eean. 2010. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53(5): 617-635.
- Cho, D. Y. and D. B. Kwon. 2005. Self-directed Learning Readiness as an Antecedent of Organizational Commitment: A Korean Study. *International Journal of Training and Development*. 9(2): 140-152.
- Confessore, S. J. and W. J. Kops. 1998. Self-directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection between the Individual and the Learning Environment. *Human Resource Development Quarterly*. 9(4): 365-375.
- Conlon, D. E., C. J. Meyer, and J. M. Nowakowski. 2005. How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt(Eds.). *The Handbook of Organizational Justice*(pp.301-328). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Folger, R. and M. A. Konovsky. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32(1): 115-130.
- Foucher, R. 1995. *Enhancing Self-directed Learning in the Workplace: A Model and a Research Agenda*, Montreal: Group of Interdisciplinary Research on Autonomy and Training, University of Quebec.
- Gibbons, M. 2002. *The Self-directed Learning Handbook: Challenging Adolescent Students to Excel*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Greenberg, J. 1994. Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban. *Journal of Applied Psychology*. 79(2): 288-297.
- Guglielmino, L. M. 1977. *Development of the Self-directed Learning Readiness Scale*. PH. D. Dissertation. The University of Georgia.
- Hakanen, J., A. B. Bakker, and W. B. Schaufeli. 2006. Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*. 43: 495-513.

- Hall, D. T. 1996. Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*. 10: 8-16.
- Hall, D. T. and P. H. Mirvis. 1995. The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*. 47: 269-289.
- Hallberg, U. and W. B. Schaufeli. 2006. Same Time but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*. 11: 119-127.
- Harter, J., F. Schmidt, and T. Hayes. 2002. Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87: 268-279.
- Hogg, K. S. 2008. Development of an Instrument to Measure Tendencies toward Self-directedness in Learning within a Workplace Setting. Ph. D. Dissertation. Auburn University.
- Homans, G. C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New Yor: Harcourt, Brace, and World.
- Houle, C. O. 1961. *The Inquiring Mind: A Study of the Adult Who Continues to Learn*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Jang, Eun Joo. 2002. A Study on the Factors Affecting Subjective Career Success: With the individuals of Financial Institutions. Ph. D. Dissertation. Sogang University.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33: 692-724.
- Kanfer, R., J. Sawyer, P. C. Earley, and E. A. Lind. 1987. Fairness and Participation in Evaluation Procedures: Effects on Task Attitudes and Performance. *Social Justice Research*. 1(2): 235-249.
- Kang, Yeo Jin and Gee Won Chang. 2005. The Impact of Public Personnel Management Justice on the Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Analysis of the Civil Servant Perceptions in Seoul. *Korean Society and Public Administration*. 16(2): 25-53.
- Kerr, S., M. A. Von Glinow, and J. Schriesheim. 1977. Issues in the Study of Professionals in Organizations: Case of Engineers and Scientists. *Organizational Behavior Human Performance*. 18: 329-345.
- Kim, Kong Soo, Jae Seon Kim, and Kook Yong Lee. 2014. The Impacts of Perceived Justice and Members' Characteristics on Team Members' Participation in Collaborative Learning Class. *Journal of Industrial Economics and Business*. 27(5): 2167-2184.
- Kim, Sung Soo. 2006. *Strategic Human Resource Management*. Seoul: Seoul National University Press.
- Knowles, M. 1975. *Self-directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Chicago, IL: Follett Pub. Co.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3): 656-669.
- Kops, W. J. 1993. Self-planned Learning Efforts of Managers in an Organizational Context, In H. B. Long & Associates(eds.). *Emerging Perspectives of Self-directed Learning*(pp.247-261). Norman, OK: Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education of University of Oklahoma.
- Kwon, Ok Kyung. 2010. An Analysis of the Structural Relationships Among Influence Factors on the Participation Performance of Adult Learners in Nursery Teacher Training Centers. Ph. D. Dissertation. Soongsil University.
- Lee, Rang. 2006. The Role of Emotional Labor Strategies in the Job Demand-resource Model with Burnout and Engagement: Call Centre Employees Case. Master's Thesis. Ajoo University.
- Lee, Yon Oug. 2007. Analysis of Concept for Self-Directed Learning and Suggestion on Improvement Direction for Self-Directed Learning Scale. *Journal of Korean Children Education*. 16(1): 19-30.
- Leiter, M. P. and A. B. Bakker. 2010. *Work Engagement: Introduction, Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*. 43(4): 738-748.
- McBain, R. 2007 The Practice of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*. 6(6): 16-19.

- Moon, So Lyoung and Chan Bok Woo. 2014. The Effect of Self-directed Learning of Foodservice Employees on and Job Performance: Self The Mediating Efficacy of Self-Efficacy. *Tourism Research*. 39(2): 237-260.
- Niehoff, B. P. and R. H. Moorman. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3): 527-556.
- Oddi, L. F. 1986. Development and Validation of An Instrument to Identify Self-directed Continuing Learners. *Adult Education Quarterly*. 36(2): 97-107.
- Park, Si Nam. 2012. Structural Relationships Between Presidents' Authentic Leadership, Organization Learning Culture, Administrators' Positive Psychological Capital, Self-Directed Learning and Authentic Leadership at Private Universities. Ph. D. Dissertation. Soongsil University.
- Price, J. L. and C. W. Mueller. 1986. *Handbook of Organizational Measurement*. Pitman Publishing Inc.
- Rich, B. L., J. A. Lepine, and E. R. Crawford. 2010. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53: 617-635.
- Robinson, D., S. Perryman, and S. Hayday. 2004. The Drivers of Employee Engagement. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21(7): 600-619.
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker. 2001. Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheids psychologie (Work and Well-being: Towards a Positive Approach in Occupational Health Psychology). *Gedrag & Organisatie*. 14: 229-253.
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá, and A. B. Bakker. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3: 71-92.
- Shin, Myung Hoon and Kwang Ho Shin. 1988. A Research on the Linkage Scheme of Work , Learning and Qualification Towards a Lifelong Learning Society. *Journal of Korean Institute of Industrial Educations*. 23(2): 1-8.
- Strom, D. L., K. L. Sears, and K. M. Kelly. 2014. Work Engagement the Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21(1): 71-82.
- Sullivan, S. E. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 25: 457-484.
- Tough, A. M. 1971. *The Adults' Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Von Glinow, M. A. 1983. Incentives for Controlling the Performance of High Technology and Professional Employees. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions on*. 13(1): 70-74.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P. and I. Inceoglu. 2012. Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person-Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2): 129-138.
- West, R. F. and E. L. Bentley. 1990. Structural Analysis of the Self-directed Learning Readiness Scale: A Confirmatory Factor Analysis Using LISREL Modeling. In H. B. Long & Associates, *Advance in Research and Practice in Self-directed Learning*(pp.157-180), University of Oklahoma.
- Yang, Jae Wan. 2016. The Moderating Effect of HPWS Climate on the Link between HPWS and Organizational Citizenship Behavior through Justice Perceptions. *Journal of Organization and Management*. 40(2): 135-161.
- Yoon, Su Min and Jae Sik Lee. 2010. The Relationship of Employability and OCB: Job Insecurity, Organizational Anxiety, and Job Engagement as Mediators. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*. 23(2): 297-315.
- Yun, Sei Hoon and Seung Il Na. The Causal Relationship among Self-directed Learning, Meta-cognition, Learning Motivation, Job Characteristics, and Organizational Open Communication of Office Workers in Large Corporations. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*. 47(3): 203-230.

Korean References Translated from the English

강여진, 장지원. 2005. 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 한국사회와 행정연구. 16(2): 25-53.

권옥경. 2010. 보육교사교육원의 성인학습자 참여성과에 영향을 미치는 변인간의 구조적 관계 분석. 숭실대학교 박사학위논문.

김공수, 김재선, 이국용. 2014. 지각된 공정성과 구성원 특성이 구성원의 학습참여에 미치는 영향. 산업경제연구. 27(5): 2167-2184.

김성수. 2006. 전략적 인적자원관리. 서울대학교 출판부.

문소령, 우찬복. 2014. 외식업체 종사원들이 지각하는 자기주도학습과 직무성과의 영향관계: 자기효능감의 매개역할에 관한 연구. Tourism Research. 39(2): 237-260.

박시남. 2011. 총장의 오센틱 리더십, 조직 학습 문화, 행정직원의 심리자본과 자기주도학습 및 오센틱 리더십 간의 구조적 관계: 사립대학교를 중심으로. 숭실대학교 박사학위논문.

신명훈, 신광호. 1998. 평생 학습사회 구축을 위한 일과 학습 및 자격의 연계방안. 대한공업교육학회지. 23(2): 1-8.

양재완. 2016. 고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구. 40(2): 135-161.

윤세훈, 나승일. 2015. 대기업 사무직 근로자의 자기주도학습 준비도와 메타인지, 학습동기, 직무특성 및 조직의사소통개방성의 인과적 관계. 농업교육과 인적자원개발. 47(3): 203-230.

윤수민, 이재식. 2010. 고용경쟁력과 조직시민 행동 사이의 관계: 직무 불안정성과 조직 불안 및 직무 열의의 이중매개효과. 한국심리학회지 산업 및 조직. 23(2): 297-315.

이랑. 2006. 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할: 콜센터 상담원을 대상으로. 아주대학교 대학원 석사학위논문.

이운옥. 2007. 자기주도학습 개념 분석 및 측정도구 개선방향에 관한 제언. 아동교육. 16(1): 19-30.

장은주. 2003. 주관적 경력성공의 영향요인에 관한 연구-금융기관 종사자를 대상으로. 서강대학교 박사학위논문.

Received: Oct. 1, 2018 / Revised: Oct. 16, 2018 / Accepted: Oct. 22, 2018

불황기 위기 극복을 위한 인적자원관리 운영 방안

– 인사관리공정성 지각, 직무열의, 자기주도학습의 관계를 중심으로 –

국문초록 본 연구에서는 기업의 성장과 생존에 영향을 미치는 인사제도, 구성원 학습, 구성원 몰입 등 조직 내 주요 변인들의 관계를 살펴보고자 하였다. 즉, IT 기업 구성원이 지각하는 인사관리공정성이 자기주도학습을 매개로 하여 직무열의에 어떠한 영향을 미치는 지 분석하는 것을 연구의 목적으로 설정하였다. 연구결과를 통해 구성원이 인사관리제도나 프로세스가 공정하다고 인식할수록 자기주도학습에 대한 동기유발이 향상되며, 자기주도학습에 대한 열정이 높은 구성원일수록 보다 열의를 갖고 자신에게 부여되는 직무를 수행한다는 점을 확인할 수 있었다. 요컨대, 조직 구성원 전문역량 향상에 많은 노력을 기울이는 IT 기업의 구성원을 대상으로 이들이 지각하는 인사관리공정성과 자기주도학습이 직무열의에 미치는 영향 관계를 실증함으로써, 구성원 역량 향상과 몰입을 유도하는 인적자원관리 및 개발 정책 수립을 위한 시사점을 도출하여 제시하고자 하였다.

주제어 : 인사관리공정성 지각, 자기주도학습, 직무열의, 인적자원관리

Profiles **Jung Mo Koo** : He received his M.B.A. from National University of Ireland, Dublin in 2003 and Ph.D. from Chung-ang University, Korea in 2012. He is a team leader of Human Resources at SK planet Inc. He is also a lecturer at Graduate School of HRD of Chung-ang University. His interesting subject and area of research and education is performance management, learning organization, and corporate culture (koojmo@yahoo.co.kr).