

## 기업의 인재 우대정책이 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 공식교육훈련의 조절효과

이국형\*, 박재춘\*\*

### [국문요약]

본 연구는 기업의 인재우대정책이 구성원의 직무만족에 미치는 영향과 두 변인의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하였다. 또한 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 공식교육훈련의 조절효과를 규명하였다. 한국직업능력개발원의 인적자원기업 패널데이터의 제조업, 금융업, 비금융업에 종사하는 8,506명의 근로자를 대상으로 연구한 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업의 인재우대정책은 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 주었다. 둘째, 인재우대정책과 직무만족의 관계에서 조직신뢰는 부분매개역할을 하였다. 즉, 인재우대정책은 직무만족에 직접적으로 영향을 주기도 하지만 조직신뢰를 매개로 하여 간접적으로 영향을 주었다. 마지막으로 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 공식교육훈련의 조절효과를 규명하였다. 즉, 조직신뢰와 직무만족의 긍정적인 관계는 공식교육훈련이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 전반적으로 높게 나타났다. 본 연구의 학문적 시사점으로는 조직의 인재우대정책이 구성원의 직무만족에 영향을 주는 메커니즘 과정에서 조직신뢰의 매개효과와 공식교육훈련의 조절효과를 규명하여 기존 연구의 일반화 가능성을 확인했다는 점이다. 또한 실무적 시사점으로 인재우대정책은 구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높여 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 동시에 조직신뢰와 공식교육훈련의 긍정적인 상호작용은 구성원들의 직무만족을 강화하여 업무에 대한 동기부여와 조직성공을 달성하는 것에 도움을 주는 중요한 요인임을 확인하였다.

**핵심주제어** : 인재우대정책, 직무만족, 조직신뢰, 공식교육훈련

## 1. 서론

기업의 외부환경 변화는 글로벌 시장에서의 치열한 경쟁을 심화시키고 있으며, 특히 4차 산업혁명이 중요시되는 현재 경영환경에서 창의적 인재 확보는 조직의 경쟁력으로 직결되는 중요한 사안이다. 따라서 우수 인재 확보 전략으로 기업의 경쟁력 순위가 정해질 것이며, 우수 인재 확보는 기

업의 핵심역량을 강화하는 중요한 요소라고 할 수 있다. 이는 기업에서 인재를 우대하고 적극적으로 관리한다면 인재가 전문성을 발휘하고 창의적 사고를 개발하는 환경이 조성될 것이며, 기업은 경쟁우위가 창출되고 인적자원의 경쟁력이 높아질 수 있다고 정의하였다(Barney, 1991).

더불어 기업의 지속적인 핵심역량을 높이기 위해서는 우수한 인력의 채용과 더불어, 내부 경쟁력 강화를 위한 체계적인 교육훈련을 통하여 인력개발 및 인재양성이 이루어

\* 제1저자, 단국대학교 박사과정, oddsline@naver.com

\*\* 교신저자, 단국대학교 경영학부 교수, innosapark@dankook.ac.kr

져야 한다. 그러나 한편으로는 인재우대정책을 시행할 때 인력관리 프로그램이 차별적으로 이루어지기 때문에 인재우대정책에 포함되지 않은 구성원은 소외감을 느끼게 되고 조직에 대한 소속감의 결여와 직무와 관련된 태도의 저하를 가져오는 부작용이 발생될 수 있다(배종석·박오원 2006). 이처럼 인재우대정책은 조직차원에서 중요한 요인이나, 현재까지 막연한 가능성과 중요성만 강조되었을 뿐, 이와 관련한 구체적인 연구는 매우 미흡한 상황이다.

한편 맥킨지컨설팅은 “인재전쟁”의 저서에서 인재의 중요성을 인지하고 체계적으로 관리하려고 노력하는 기업들보다 경쟁업체보다 월등히 높은 수익을 창출한다고 분석하였으며(Michels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2000), O'Reilly & Pfeffer(2002)는 저서 “Hidden Value”에서 초우량기업들은 인적자원이 그들의 가치를 발휘할 수 있는 환경과 기업문화를 조성하는 것에 노력을 기울여 왔다고 하였다. 이렇듯 연구자들은 기업의 인재우대정책에 관심을 기울이고 육성하는데 기업정책의 우선순위를 두어야 한다고 조언하고 있다.

또한 인재우대정책은 기업의 문화와 가치를 반영하여 기업의 이미지를 향상시키고 기업브랜드의 가치를 높일 수 있으며, 다양성 및 포용성 강화로 인하여 아이디어 확보와 문제해결 능력을 향상시키고 창의적인 생산성 향상과 사회적 책임을 인정받을 수 있다. 따라서 금번 연구에서는 조직의 인재우대정책, 조직신뢰 및 직무만족의 인과관계를 살펴보고, 조직신뢰와 공식적인 교육훈련의 상호작용이 직무만족에 어떠한 영향을 주는지를 규명하고자 한다.

조직신뢰의 형성은 근로자들의 자발성과 협력의 질이 높아지고, 구성원이 일하는 과정에서 자신의 직무에 대한 이해와 협력을 통해 직무 태도인 몰입과 헌신을 기대할 수 있으며, 조직의 성장을 이끌 수 있는 잠재력을 확보할 수 있다(Lewis & Weigert, 1985). 따라서 조직 내 형성된 신뢰는 조직 구성원의 건설적인 태도와 활동으로 이어지며, 직무만족에 유의한 효과와 작용을 통해 이직 의도를 감소시키는 역할을 한다(Bijlsma & Koopman, 2003; 김미희·이영민, 2020). 이에 본 연구에서는 인재우대정책과 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 규명하고자 한다.

더불어 최근에는 기업에서 조직성과를 향상시키기 위한 방법으로 우수한 인재개발이 중요한 요소임을 인식하고, 구성원들의 직무만족 및 조직신뢰, 인재우대정책에 주목하기 시작했다. 특히, 구성원들의 직무만족은 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 조직 차원에서도 관심을 가져야 하는 중요한 요소이다. 따라서 구성원의 높은 직무

만족은 긍정적인 조직분위기를 만들어 내고, 업무능력의 향상을 통해 조직성과를 높이게 된다. 이에 많은 기업이 공식교육훈련을 통해 인력을 개발하고 있으나 양성된 인력을 신뢰하지 못하여 재교육에 대한 막대한 비용을 지출하고 있다(Na, 2013). 이렇듯 공식교육훈련을 통해 육성된 인재가 업무에 투입되어 경영성과 창출에 기여하지 못한다면 기업의 경쟁력 확보에 부정적인 요소로 작용할 것이다.

이에 본 연구에서는 공식교육훈련이 바탕이 된 인재우대정책이 조직의 목표달성과 성과향상을 촉진시킬 것을 가정하여 인재우대정책이 직무만족간의 관계에서 조직신뢰를 매개로 공식교육훈련의 조절효과를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 인재우대정책

인재우대정책은 기업이 인재를 우대하는 정책과 조직의 비전을 제시하고 적극적으로 인재를 영입하고, 확보된 인재들이 역량을 발휘할 수 있는 메커니즘을 구축하려는 실행적 의의이자 전략이라고 정의되며, 직무수행을 통해 높은 성과를 도출하여 새로운 가치를 창출하고 기업의 성장과 발전에 기여하는 기업의 정책이자 경영진의 경영방침이다(오세호, 2022).

장혜정·진인선(2014)은 기업이 우수한 인재를 확보하기 위한 전략적 측면에서 인재를 우대하고 인재개발을 위해 투자하는 것이 인재우대정책이라고 하였다. 또한 Lopez et al.(2006)은 기업은 가치 있고, 특이한 핵심 구성원이 있는 조직들이 그렇지 않은 조직들에 비해 조직의 역량이 더욱 높았으며, 이러한 기업의 조직이 높은 효율성을 가지고 있다고 하였다. 이처럼 인재우대정책은 전략적 욕구와 관련된 구성원 중심의 구체적인 행동지침을 제시하며, 조직목표를 달성하기 위한 각 인사관리시스템의 행동가치의 정책서술이기도 하며, 인적자원의 가치를 표현하는 정책의 수립 및 실행을 강조하고 인재우대정책에 대한 최고경영진의 의지를 나타내고 본질적으로 인적자본의 역할과 가치를 존중한다는 점을 구성원들에게 전달하는 것이다(Arthur et al., 2016).

따라서 인재우대정책의 목적은 기업의 지속가능한 성장을 도모하기 위한 인적자원 역량과 조직역량을 상승시켜 조직 전반의 경쟁력을 향상시키는 것이다(오세호·남정민 2021). 즉, 인재우대정책은 기업의 목표 달성과 지속적인 발전을 위해 인재의 확보 및 유지를 통해 구성원의 만족

을 향상시킬 수 있다(Malik & Singh, 2020).

Arthur et al.(2016)은 조직의 최고경영진이론을 기반한 연구에서 최고경영진들이 인재를 우대하는 정책의 실천 의지와 그 효과에 대한 믿음이 높을수록 고성과작업시스템의 도입과 실행이 강화된다고 하였다. 김윤호 외(2015)는 인적자원을 중요시하는 인재우대정책이 강화될수록 단기적인 성과변화에 관계없이 장기적인 측면에서 지속적으로 고성과작업시스템에 집중 투자하는 경향이 있다고 하였다. 이에 기업은 조직의 지속가능한 성장과 혁신을 장려하기 위해 인재우대정책과 같은 인적자원전략이 필요하다 하겠다(Centobelli et al., 2017).

국내 연구에서 이준우 등(2012)은 최고경영진의 인재우대정책에 대한 태도 및 인식이 구성원에 투자하는 인사정책 전략 및 설계에 영향을 미친다고 하였다. 또한 강성춘·윤현중(2009)은 경영진의 인재를 우대하는 정도가 고성과작업시스템과 조직성과와의 관계를 강화시킨다고 하였다. 또한 인재우대정책이 높은 조직의 구성원들은 직무만족이 증가하고 조직몰입이 강화된다(주영주·김동심, 2013). 중소기업의 구성원을 대상으로 한 정현우(2013) 연구에서도 인재우대정책은 조직의 인적자원의 경쟁력에 긍정적인 영향력을 미치고, 강화된 인적자원의 조직 경쟁력은 직무만족에 긍정적인 영향력을 미친다고 하였다. 이와 같은 선행 연구에서 인재우대정책은 조직에 대한 만족을 통해 직무성가로 이어져 결국은 기업의 성장에 기여하게 된다.

## 2.2 직무만족

직무만족은 구성원이 자신의 업무 특성에 대한 스스로의 평가를 기반으로 지각하는 직무에 대한 긍정적인 감정으로 정의된다(Robbins & Judge, 2018). 즉, 직무만족은 직무에 대한 구성원의 정서적 상태를 나타내는 것으로 구성원이 직무 수행과정에서 지각하는 심리적 요소에 대한 인식이다(우혜정 외, 2017). 또한 김영삼·박재춘(2022)은 직무만족은 조직의 목표와 조직 구성원의 개인성과 창출을 위한 원동력이 되는 요인이라 하였다.

직무만족은 구성원의 심리적 요인인 감정, 신념, 태도와 같은 내재적 만족과 내재적 만족을 포함한 성과에 대한 보상, 작업환경, 승진 등의 외재적 만족으로 구분되며, 직무수행의 결과에 의한 직접적인 보상 가치에 대한 만족이다(Poter & Steers, 1973). 또한 조직측면에서 직무만족은 다양한 요인들로 인해 영향을 받으며, 조직효과성 및 성과, 이직 등에 직접적인 영향을 미치게 된다(오성욱·이승구, 2009). 따라서 직무만족은 직무적성, 업무숙련도,

가치, 준거집단 등 여러 요인들이 복합적으로 작용하여 형성된다(박태수, 2006). 즉, 직무만족은 단순한 의미의 요소가 아닌 복합적인 의미를 내포한 요인이며, 많은 연구자들은 직무만족이 조직성과를 강화하는 핵심변인임이 강조하였다. 예를 들어, Koys(2003)는 직무만족은 구성원 개인의 감정이 직무성과에 반영되기 때문에 근로자의 생산성과 만족에 긍정적인 역할을 하며, 재무적 목표달성에도 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 또한 직무에 긍정적 감정상태를 가진 구성원은 직무환경에 긍정적 태도를 도출하고 이는 자발적 행동(예: 조직 충성도, 업무 집중도)을 높이는데 기여한다고 하였다(Watson, 2008). 따라서 직무만족은 조직의 기본적인 문제이며, 직무에 관한 모든 행동에 영향을 미치게 되고, 직무에 긍정적인 감정을 가진 구성원은 직무와 조직에 대한 호의적인 태도를 보이며, 원만한 관계 형성을 가능하게 한다(김희진, 2014).

## 2.3 조직신뢰

조직신뢰는 조직과 구성원 간의 상호관계를 통해 구성원이 지각하는 일종의 신뢰적 분위기라고 정의 할 수 있으며(Robbins & Judge, 2018). 조직이 구성원들에게 해롭지 않을 것이라는 확신과 유익할 것이라는 평가를 바탕으로 조직과 구성원 사이에 형성된다고 할 수 있다(Tan & Tan 2000).

따라서 조직신뢰는 구성원 간 긍정적인 상호작용을 하게 하는 주요 매개체이며, 조직의 집단응집력에 기여하며 조직 구성원의 협력에 영향을 미친다(김상호 외, 2008). 조직신뢰는 구성원이 조직의 목표와 성과달성을 위한 과정에서 발생하는 위험을 기꺼이 수용할 수 있는 심리적인 상태를 말하며, 조직에 대해 긍정적으로 기대하고 행동하는 것이다(이경재·여경환, 2017). 즉, 조직신뢰는 구성원들이 조직에 대해 형성하는 심리적 애착 상태로 조직을 신뢰하고 자신이 조직으로부터 부당한 대우를 받지 않을 것이라는 전제하에 조직을 위한 긍정적인 행동을 하는 것으로(Spence, Finegan, & Shamian, 2001), 구성원들이 조직을 신뢰하게 되면 조직몰입이 높아지게 되고 자신에게 주어진 공식적 임무 이외의 업무도 자발적으로 수행하게 된다(백유성, 2016).

따라서 조직신뢰는 외부환경의 변화에 대응하는 데 필수적인 요소이며, 상황적 대처와 조직 경쟁력 유지에 중요한 역할을 가능하게 하며(이종익·하규수, 2018), 높은 조직신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 주게 된다(이미혜·장

혜진, 2015). 또한 조직신뢰가 형성되면 구성원들의 긍정적인 태도와 행동을 촉진시키며, 이를 통해 효율적인 조직 관리와 성과를 기대할 수 있다는 점에서 조직신뢰의 중요성은 강조되고 있다(박은선·오계택·이명주, 2017).

이렇듯 조직적 관점에서 조직신뢰는 조직의 목적 달성과 경쟁력을 강화하는 중요한 동기요소로 작용하지만, 조직에 대한 구성원의 신뢰 상실은 기업의 경쟁력 저하와 성과에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 나타날 수 있다. 조직신뢰에 영향을 미치는 요인을 Carnevale(1995)는 직무 특성, 리더와 구성원간의 소통의 효율성, 보상의 내부 공정성으로 주장하였다. 따라서 조직은 원활한 의사소통과 신뢰 구축방안을 마련해야 하며, 구성원들의 의견을 수용할 수 있는 개방적인 태도가 필요하다(이슬기·홍혜영·박재준, 2020).

## 2.4 공식교육훈련

인적자본이론에 따르면, 인적자원을 위한 공식교육훈련이 기업의 노동 생산성을 강화 시키는데 기여하고 있다고 하였다(Becker, 1964). 이와 같은 관점에서 기업의 공식교육훈련은 직접적으로 경영진의 인적자원전략의 밀접한 연관성을 가지고 있으며, 기업의 교육훈련에 대한 투자가 구성원의 직무 태도, 지식, 업무능력, 기술 등을 향상시킨다고 일반적으로 주장하고 있다(노영진, 2018). 또한 교육훈련에 대한 투자는 구성원의 직무 태도나 행동을 긍정적으로 변화시키고, 개인성과 및 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Tzafir, 2006).

선행연구에서 공식교육훈련은 근로자 개인의 역량과 숙련도를 향상시킬 뿐만 아니라, 장기적 관점에서 기업의 성과를 지속할 수 있는 기반이 된다고 하였다(Almeida, Behrman, & Robalino, 2012). 반면, Faems et al.(2005)은 공식적 교육훈련이 영향력이 없다고 하였다. 이렇듯 연구결과가 혼재되어 있는 이유는 교육훈련이 기업의 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치기보다는 다양한 요인을 통해 간접적으로 영향을 미친다고 할 수 있다(Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006).

## 2.5 인재우대정책과 직무만족의 관계

Barney(1991)의 자원기반이론에 따르면, 가치있고, 희귀하고, 모방이 쉽지 않고, 대체 불가능한 자원을 보유한

기업은 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다고 하였다(Wright & McMahan, 1992). 즉, 조직의 인재우대정책을 통한 내부 자원의 확보 및 역량 강화는 매우 중요한 전략 중 하나라고 할 수 있다.

국내외 선행연구에서 David(1999)는 병원 근로자를 대상으로 한 연구에서 기업의 인재우대정책에 대한 인식이 높은 구성원일수록 직무만족이 높다고 하였다. Liu & Tian(2021) 역시 인재우대정책이 구성원의 혁신과 동기 부여에 긍정적인 영향을 미치고, 조직의 대외 신뢰도를 높인다고 하였다. 국내 연구에서도 체계적으로 인재우대정책이 운용되고 있다고 인식하는 구성원일수록 직무만족이 높게 나타난다고 하였다(이영민·이수영, 2008). 또한 오세호(2022)는 인재우대정책이 대규모와 소규모 기업 모두에서 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 자원기반이론에 근거하여 기업의 인재우대정책이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구를 바탕으로 기업의 인재우대정책과 직무만족의 긍정적인 관계의 일반화 가능성을 규명하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 1 : 기업의 인재우대정책은 직무만족에 긍정적인 (+) 역할을 할 것이다.**

## 2.6 조직신뢰의 매개효과

조직신뢰는 구성원에 대한 존중과 진정성에 기반하며, 개인성과 및 조직성과를 달성하도록 촉진하고, 조직의 안정과 구성원들의 직무만족을 높이는 핵심적 요인이다(반신신 외, 2017). 또한 조직신뢰는 구성원들과 함께 있고 싶게 만드는 감정을 통해 스스로의 안정감을 유도하고, 높은 신뢰가 구축된 조직은 구성원의 직무만족이 동일한 조건에서도 더욱 높게 나타난다(Albrecht & Travaglione, 2003).

Issac & Grayson(2017)은 구성원 목표와 직무 태도를 결정하는 과정에서 조직신뢰는 매개효과를 통해 영향을 미친다고 하였으며, 문형선(2022)은 조직신뢰가 구성원의 혁신성을 긍정적으로 매개한다고 하였다. 신동식(2010)과 박은옥·정기한(2011)은 조직신뢰가 직무만족에 영향을 미치는 중요한 영향요인임을 규명하였다.

따라서 직무만족은 구성원의 직무수행과 직무열의를 높여 조직목표를 효과적으로 달성하는 필수적인 요인이라는 점에서 조직신뢰의 긍정적인 영향력을 보다 체계적인 연구의 필요성이 있다(정선교 외, 2020). 이에 본 연구에서는

선행연구들을 참고하여 인재우대정책과 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개역할을 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2 : 조직신뢰는 인재우대정책과 직무만족의 관계를 매개할 것이다.**

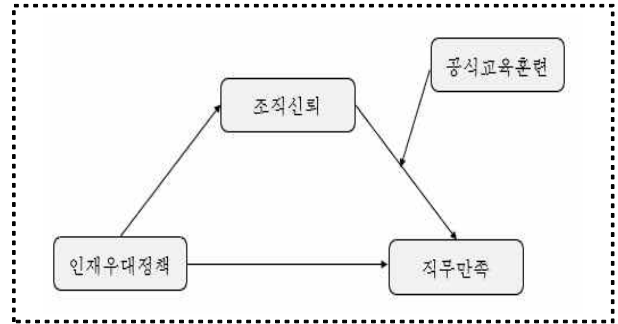
## 2.7 공식교육훈련의 조절효과

공식교육훈련(formal educational training)은 구성원으로 하여금 조직목표를 효과적으로 증진하기 위하여 학습을 통하여 구성원을 조직의 일원으로 인식시켜 목표달성에 필요한 능력을 향상시키는 점에서 의미가 있다(이애주·김순하, 2006). 또한 공식교육훈련에 대한 기업의 전략은 구성원의 심리적 태도나 행동을 긍정적으로 변화시킬 뿐만 아니라, 조직의 성과달성에 영향을 미칠 수 있다(Delery, 1998). 예를 들어, 공식교육훈련을 통한 구성원의 직무능력 향상은 직무수행 과정을 통해 직무만족을 향상시킬 수 있다(이용탁, 2007).

이처럼 공식교육훈련은 직무를 원활히 수행할 수 있게 하기 위한 하나의 수단으로 구성원들이 특정 직무를 수행하는데 필수적인 지식과 기술을 습득하는 것으로 태도 및 행동, 문제해결의 변화에 관심을 두고 변화와 효과성을 추구하는 의미로도 사용되고 있다(진이환·권문호, 2004).

따라서 지식기반사회에서 기업의 공식교육훈련은 조직신뢰와 구성원의 직무만족의 긍정적인 관계를 더욱 높이는 강화 요인으로 영향을 주게 된다. 이에 본 연구에서는 선행연구를 참고하여 조직신뢰와 직무만족 간의 관계에서 공식교육훈련의 조절효과를 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3: 공식교육훈련은 조직신뢰와 직무만족의 관계를 조절할 것이다. 즉, 공식교육훈련에 대한 만족도가 높은 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 조직신뢰와 직무만족의 긍정적인 관계가 더욱 높을 것이다.**



<그림 1> 연구모형

## Ⅲ. 연구방법

### 3.1 연구표본

본 연구의 설문자료와 데이터는 한국직업능력개발원의 2020년도 인적자본기업패널(HCCP) 자료를 활용하였다. 근로자 변수로 워크데이터를 사용하였으며, 제조업, 금융업, 그 외 분야의 510개 기업에 근무하는 근로자 8,506명을 대상으로 검증하였다.

인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 72.1%, 여성이 27.9%였으며, 응답자의 연령대는 20대 13.1%, 30대 42.5%, 40대 29.2%, 50대 이상 15.2%로 30~40대의 비중이 높은 것으로 나타났다. 결혼 여부에서는 미혼 43.4% 기혼 56.6%였으며, 학력은 고졸 이하가 16.7%, 4년제 대졸이 59.8%로 가장 높았다. 정규직이 98.7%이었으며, 응답자의 대부분인 89.3%가 노동조합에 가입되어 있지 않았다.

<표 1> 인구통계학적 분석결과

| 측정내용   |        | 인원    | 퍼센트  |
|--------|--------|-------|------|
| 성별     | 남성     | 6,135 | 72.1 |
|        | 여성     | 2,371 | 27.9 |
| 연령     | 20대    | 1,122 | 13.1 |
|        | 30대    | 3,614 | 42.5 |
|        | 40대    | 2,486 | 29.2 |
|        | 50대 이상 | 1,284 | 15.2 |
|        |        |       |      |
| 결혼유무   | 미혼     | 3690  | 43.4 |
|        | 기혼     | 4816  | 56.6 |
| 학력     | 고졸 이하  | 1,411 | 16.7 |
|        | 전문대졸   | 1,517 | 17.9 |
|        | 4년제 대졸 | 5,099 | 59.8 |
|        | 석사졸 이상 | 479   | 5.6  |
| 정규직 유무 | 예      | 8394  | 98.7 |
|        | 아니오    | 112   | 1.3  |

| 측정내용       |     | 인원   | 퍼센트  |
|------------|-----|------|------|
| 노조가입<br>유무 | 가입  | 909  | 10.7 |
|            | 미가입 | 7597 | 89.3 |

### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정도구

본 연구의 자료는 한국직업능력개발원의 2020년도 인적 자원 기업패널자료를 활용하였으며, 모든 설문문항은 Like rt 5점 척도로 측정하였다. 먼저, 인재우대정책은 창의적이고 혁신적인 조직의 효율성을 가져올 수 있는 인적자원개발을 위한 정책이라고 정의하였다. 설문문항으로는 “회사는 우수한 인재를 우대한다”, “경영진은 인적자원개발의 명확한 비전을 가지고 있다”, “경영진은 인재의 중요성을 강조한다”, “다양한 공식교육훈련 방법을 모색하고 제공한다” 등이다.

둘째, 직무만족은 구성원이 갖는 직무에 대한 태도로(Eagly & Chaiken, 1993) 본 연구에서는 직무만족을 업무의 만족과 그로 인하여 얻게 되는 소득과 조직원들과의 원만한 관계로 정의하였다. 설문문항으로는 “일의 내용에 만족한다”, “임금에 만족한다”, “인간관계에 만족한다”, “현재 하고있는 일에 전반적으로 만족한다” 등이다.

조직에서 신뢰가 중요한 이유는 신뢰가 높은 조직에서 구성원들 간의 협력의지가 높고, 정보공유가 원활하며, 문제해결을 위해 적극적으로 참여하는 등 협력을 발휘하고, 공동의 목표달성에 대한 강한 의지를 표출하며, 직접적인 소통이 원활하게 이루어지기 때문이다(Ryan & Oestreich, 1998). 이에 조직신뢰는 조직에 대해 긍정적으로 기대하고 행동으로 정의하였으며(이경재·여경환, 2017), 설문문항으로는 “동료들 간에 서로 신뢰한다”, “평가 및 보상이 공정하게 이루어 진다”, “경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다” 등이다.

마지막으로 공식교육훈련은 직접적으로 인적자원전략의 밀접한 연관성을 가지고 있는 것으로 정의하였으며(노영진, 2018), 설문문항으로는 “교육훈련이 충분하게 이루어지고 있다”, “교육훈련의 기회가 공정하다”, “공식교육훈련을 서로 받고 싶어 한다”, “교육훈련 내용은 직무와 연관성이 높다”, “공식교육훈련을 현장에 바로 적용할 수 있다”, “공식교육훈련의 내용은 범용적이다” 등이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 4.1 타당도 및 신뢰도 검증

측정모형 분석에 앞서 4개 변수(독립변수, 조절 변수, 매개변수, 종속변수)의 구성개념 타당도를 파악하기 위해 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였다. 본 연구에서는 주성분 분석 방식(principal components analysis)을 채택하였고, 회전방식은 직각회전 방식인 배리맥스(Varimax) 회전 방법을 사용하였다. 수집한 데이터가 요인분석에 적합한지 검정하는 방법으로는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도와 Bartlett의 구형성 검증을 하였다.

탐색적 요인분석 결과(표 2), 요인의 수는 설명력과 분산의 정도를 나타내는 고유값이 1.0 이상인 요인만 추출하였으며, 설문문항들의 요인적재량이 각 요인에 모두 0.6 이상으로 나타나 타당하게 측정되었다.

다음으로 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하여 신뢰도를 확인하였다. 신뢰도계수는 모든 변수에서 .810~.913으로 나타나 양호한 것으로 확인되었다.

<표 2> 기술통계 및 상관계수 분석 결과표

| 항목     | 요인분석 및 신뢰도 |       |       |      |                      |
|--------|------------|-------|-------|------|----------------------|
|        | 문항         | 요인부하량 | 아이겐값  | KMO  | Chronbach's $\alpha$ |
| 인재우대정책 | 문항2        | .921  | 3.179 | .846 | .913                 |
|        | 문항4        | .894  |       |      |                      |
|        | 문항3        | .890  |       |      |                      |
|        | 문항1        | .859  |       |      |                      |
| 공식교육훈련 | 문항5        | .854  | 3.970 | .861 | .896                 |
|        | 문항4        | .845  |       |      |                      |
|        | 문항1        | .831  |       |      |                      |
|        | 문항2        | .827  |       |      |                      |
|        | 문항6        | .820  |       |      |                      |
|        | 문항3        | .692  |       |      |                      |
| 조직신뢰   | 문항3        | .884  | 2.217 | .698 | .823                 |
|        | 문항2        | .883  |       |      |                      |
|        | 문항1        | .810  |       |      |                      |
| 직무만족   | 문항4        | .874  | 2.617 | .783 | .810                 |
|        | 문항1        | .862  |       |      |                      |
|        | 문항3        | .772  |       |      |                      |
|        | 문항2        | .717  |       |      |                      |

&lt;표 3&gt; 기술통계 및 상관계수 분석 결과표

| 구분     | 1       | 2       | 3       | 4      | 5       | 6       | 7      | 8      | 9    |
|--------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|------|
| 1.성별   | 1       |         |         |        |         |         |        |        |      |
| 2.연령   | -.24*** | 1       |         |        |         |         |        |        |      |
| 3.결혼여부 | -.17*** | .58***  | 1       |        |         |         |        |        |      |
| 4.최종학력 | -.12*** | -.15*** | -.06*** | 1      |         |         |        |        |      |
| 5.노조가입 | .02     | -.05*** | -.04*** | .12*** | 1       |         |        |        |      |
| 6.인재우대 | -.05*** | .01     | -.01    | .06*** | .01     | 1       |        |        |      |
| 7.조직신뢰 | -.06*** | -.02    | -.03*   | .05*** | .01     | .75***  | 1      |        |      |
| 8.공식교육 | -.03*** | -.08*** | -.05*** | .10*** | .02     | .62***  | .60*** | 1      |      |
| 9.직무만족 | -.07*** | .054*** | .06***  | .07*** | -.03*** | .547*** | .61*** | .48*** | 1    |
| 평균     |         |         |         |        |         | 3.31    | 3.38   | 3.34   | 3.54 |
| 표준편차   |         |         |         |        |         | .82     | .73    | .70    | .63  |
| 왜도     |         |         |         |        |         | -.21    | .01    | .03    | .02  |
| 첨도     |         |         |         |        |         | .06     | -.15   | -.04   | -.07 |

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01, \*\*\* p&lt;.001.

## 4.2 기술통계 및 상관관계 분석

<표 3>은 측정변수의 기술통계 및 상관관계 분석 검증 결과이다. 다변량 정규성 검증 결과, 모든 측정변수의 왜도 3.0 이하, 첨도 10.0 이하의 기준에 포함되어 다변량 정규분포의 조건을 충족하였다.

위해 PROCESS Macro를 활용하여 검증하였다. 또한 조직신뢰가 직무만족에 미치는 효과에서 공식교육훈련의 조절효과를 확인하였다. 각각 Macro 4번 모델과 1번 모델을 사용하여 분석하였고, 인구통계학적 요인인 성별, 연령대, 결혼, 최종학력, 노조가입은 더미 변수화하여 통제변수로 사용하였다.

## 4.3 가설검증

본 연구에서 인재우대정책이 매개변수인 조직신뢰를 통하여 종속변수인 직무만족에 미치는 영향 관계를 확인하기

### 4.3.1 매개효과 검증

인재우대정책이 매개변수인 조직신뢰를 통하여 종속변수인 직무만족에 미치는 영향을 검증한 결과는 아래와 같다.

&lt;표 4&gt; 인재우대정책, 조직신뢰, 및 직무만족의 관계 검증 (Process Model 4)

| 변수                 |             | 인재우대정책→조직신뢰               |     |           |      |      | 인재우대정책+조직신뢰→직무만족         |     |          |      |      |
|--------------------|-------------|---------------------------|-----|-----------|------|------|--------------------------|-----|----------|------|------|
|                    |             | B                         | SE  | t         | LLCI | ULCI | B                        | SE  | t        | LLCI | ULCI |
| (Constant)         |             | 1.20                      | .04 | 31.66***  | 1.12 | 1.27 | 1.78                     | .04 | 44.28*** | 1.70 | 1.86 |
| 독립변수               | 인재우대(A)     | .66                       | .01 | 102.26*** | .65  | .67  | .16                      | .01 | 16.02*** | .14  | .17  |
| 매개변수               | 조직신뢰(B)     |                           |     |           |      |      | .40                      | .01 | 36.28*** | .37  | .42  |
| 통제변수               | 1. 성별(남자)   | .06                       | .01 | 4.48***   | .03  | .08  | .01                      | .01 | .40      | -.02 | .03  |
|                    | 2. 연령대(20대) | .08                       | .02 | 3.27***   | .03  | .12  | -.05                     | .02 | -2.07*   | -.10 | .00  |
|                    | 3. 연령대(30대) | .00                       | .02 | .03       | -.03 | .04  | -.06                     | .02 | -3.18*** | -.09 | -.02 |
|                    | 4. 연령대(40대) | -.02                      | .02 | -1.25     | -.05 | .01  | -.02                     | .02 | -1.30    | -.06 | .01  |
|                    | 5. 결혼(기혼)   | -.01                      | .01 | -.80      | -.04 | .02  | .07                      | .01 | 4.94***  | .04  | .09  |
|                    | 6. 학력(고졸)   | -.06                      | .03 | -2.21*    | -.11 | -.01 | -.16                     | .03 | -6.07*** | -.21 | -.11 |
|                    | 7. 학력(전문대)  | -.06                      | .03 | -2.48*    | -.11 | -.01 | -.16                     | .03 | -6.14*** | -.21 | -.11 |
|                    | 8. 학력(4년제)  | -.04                      | .02 | -1.86     | -.09 | .00  | -.09                     | .02 | -4.02*** | -.14 | -.05 |
|                    | 9. 노조(가입)   | -.01                      | .02 | -.79      | -.05 | .02  | .08                      | .02 | 4.91***  | .05  | .12  |
| *p<.05, ***p<.001. |             | $R^2=.558, F=1074.250***$ |     |           |      |      | $R^2=.403, F=520.108***$ |     |          |      |      |

첫째, 인재우대정책과 직무만족의 관계를 규명한 결과(표 4), 인재우대정책은 구성원들의 직무만족에 유의한 정(+)적 영향을 주었다( $B=.16$ ,  $t=16.02$ ,  $p<.001$ ). 즉, 기업의 인재우대정책에 대한 구성원들의 높은 인식은 직무만족을 강화한다는 것이다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

둘째, 인재우대정책과 직무만족의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 규명한 결과(표 4, 표 5), Boot LLCI와 Boot ULCI 사이에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 조직신뢰의 부분매개효과가 검증되었다. 즉, 인재우대정책은 직무만족에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 간접적으로 영향을 주기도 하였다. 따라서 가설 2 역시 지지되었다.

<표 5> Bootstrap 방법을 통한 총효과, 직접효과, 간접효과 검증

| 효과   | 경로             | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|------|----------------|--------|--------|----------|----------|
| 직접효과 | 인재우대→직무만족      | .16    | .01    | .14      | .17      |
| 간접효과 | 인재우대→조직신뢰→직무만족 | .26    | .01    | .25      | .28      |
| 총효과  | -              | .42    | .01    | .40      | .43      |

#### 4.3.2 조절효과 검증

조직신뢰와 직무만족의 관계에서 공식교육훈련의 조절효과를 규명한 결과(표 6, 표 7, 그림 2), 공식교육훈련의 조절효과가 통계적으로 유의한 것으로 검증되었다( $B=.08$ ,  $t=9.16$ ,  $p<.001$ ). 즉 조직신뢰와 직무만족의 긍정적인 관계는 기업의 공식교육훈련에 대한 만족도가 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더욱 높은 것을 알 수 있다. 따라서 가설 3 역시 지지되었다.

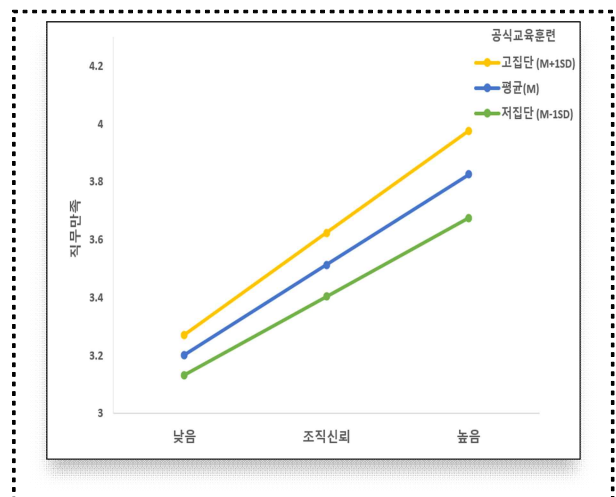
<표 6> 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 공식교육훈련의 조절효과 검증 (Process Model 1)

| 변수         |           | 조직신뢰→직무만족 |     |           |      |      |
|------------|-----------|-----------|-----|-----------|------|------|
|            |           | B         | SE  | t         | LLCI | ULCI |
| (Constant) |           | 3.63      | .03 | 119.07*** | 3.57 | 3.69 |
| 독립변수       | 조직신뢰(A)   | .43       | .01 | 47.42***  | .41  | .45  |
| 조절변수       | 공식교육훈련(B) | .16       | .01 | 16.62***  | .14  | .18  |
| 상호작용항      | A X B     | .08       | .01 | 9.16***   | .06  | .10  |

| 변수   |             | 조직신뢰→직무만족                   |     |          |      |      |
|------|-------------|-----------------------------|-----|----------|------|------|
|      |             | B                           | SE  | t        | LLCI | ULCI |
| 통제변수 | 1. 성별(남자)   | .00                         | .01 | -.02     | -.02 | .02  |
|      | 2. 연령대(20대) | -.08                        | .02 | -3.55*** | -.13 | -.04 |
|      | 3. 연령대(30대) | -.09                        | .02 | -4.76*** | -.12 | -.05 |
|      | 4. 연령대(40대) | -.03                        | .02 | -1.68    | -.06 | .00  |
|      | 5. 결혼(기혼)   | .06                         | .01 | 4.88***  | .04  | .09  |
|      | 6. 학력(고졸)   | -.14                        | .03 | -5.48*** | -.19 | -.09 |
|      | 7. 학력(전문대)  | -.15                        | .03 | -5.85*** | -.20 | -.10 |
|      | 8. 학력(4년제)  | -.09                        | .02 | -3.67*** | -.13 | -.04 |
|      | 9. 노조(가입)   | .08                         | .02 | 4.52***  | .04  | .11  |
|      |             | $R^2=.411$ , $F=494.375***$ |     |          |      |      |

<표 7> Bootstrap 방법을 통한 조절효과 검증

| 조절변수      | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|-----------|--------|--------|----------|----------|
| -1SD(저집단) | .37    | .01    | .35      | .39      |
| 0         | .43    | .01    | .41      | .45      |
| +1SD(고집단) | .48    | .01    | .46      | .51      |



<그림 4> 조절효과 그래프

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 기업의 인재우대정책이 구성원의 직무만족에 미치는 영향과 두 변인의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하였다. 또한 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 공식교육훈련의 조절효과를 규명하였다.

한국직업능력개발원의 인적자원기업 패널 데이터의 제조업, 금융업, 비 금융업에 종사하는 8,506명의 근로자를 대

상으로 연구한 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업의 인재우대정책은 구성원들의 직무만족에 긍정적인 유의한 영향을 주었다. 둘째, 인재우대정책과 직무만족의 관계에서 조직신뢰는 부분매개역할을 하였다. 즉, 인재우대정책은 직무만족에 직접적으로 유의한 영향을 주기도 하지만 조직신뢰를 매개로 하여 간접적으로 유의한 영향을 주었다. 마지막으로 조직신뢰와 직무만족의 관계에서 공식교육훈련의 조절효과를 규명하였다. 즉, 조직신뢰와 직무만족의 긍정적인 관계는 공식교육훈련이 높은 집단이 공식교육훈련을 받지 않은 집단에 비해 전반적으로 높게 나타났다.

연구결과를 바탕으로 학문적 시사점을 살펴보면 첫째, 인재우대정책은 직무만족에 긍정적인 영향을 주었다. 즉, 기업의 인재우대정책은 구성원의 심리적 안정과 직무만족을 높이는 데 기여한다는 것이다. 이는 인재우대정책이 구성원들의 직무만족을 높인다는 연구와 결론을 같이하며, 패널 데이터를 활용하여 제조업, 금융업 및 비금융업에 종사하는 구성원들을 대상으로 연구를 수행하여 연구의 일반화 가능성을 높인 연구결과라 하겠다.

둘째, 인재우대정책은 조직신뢰를 매개로 하여 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 인재우대정책은 구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높여 직무만족을 강화한다는 것이다. 인재우대정책이 직무만족으로 이어지는 메커니즘에서 조직신뢰의 매개역할을 실증한 연구결과는 구성원의 목표와 업무태도를 결정하는 과정에서 조직신뢰가 매개역할을 한다는 Isaac, & Grayson, (2017).의 주장과 결론을 같이한다.

셋째, 조절변수인 공식교육훈련은 조직신뢰와 직무만족간의 관계에서 통계적으로 유의한 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 공식교육훈련을 통해 구성원의 심리적 태도나 행동을 긍정적으로 변화시켜 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 연구Delery(1998), 이용탁(2007)과 결론을 같이한다. 따라서 조직구성원들의 직무만족을 강화하기 위해서는 기업은 적극적인 인재우대정책과 더불어 공식교육훈련을 체계적으로 실시하여 구성원의 업무자질 향상과 개인성장을 높일 수 있는 전략이 필요할 것이다.

실무적 시사점을 정리해 보면 첫째, 조직은 성과관리 위주의 교육훈련을 지양하고, 구성원의 업무지식을 높일 수 있는 체계적이고 공식적인 교육훈련 개발을 통해 구성원의 직무만족을 높이는 방안을 모색해야 하겠다. 또한 인재들은 자신의 역량과 경험을 최대한 발휘할 수 있는 조직을 선호하기 때문에 적극적인 인재우대정책을 통해 인재를 확보하고 유치할 수 있는 전략이 필요하다.

둘째, 구성원들의 높은 조직신뢰는 조직효과성을 강화시키는 요인으로 작용되기 때문에 조직신뢰를 향상시킬 수 있는 방안이 모색되어야 할 것이다. 예를 들어, 조직 내 인재우대정책의 과정을 보다 투명하고 공정하게 설계하여 우수한 인재들이 조직에 장기적으로 머물 수 있는 환경이 조성되어야 할 것이다.

셋째, 경영자는 투명하고 공정한 경영을 통해 구성원의 신뢰를 향상시키는 동시에 구성원의 직무와 관련된 역량을 높일 수 있는 다양한 프로그램 개발 등과 같은 적극적인 인적자원정책이 필요하다는 것을 제안한다.

위와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서 설문지 구성은 한국직업능력개발원의 2020년도 인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 활용하여 동일 근로자에게 독립변수, 매개변수, 종속변수, 조절변수를 동일방법으로 설문을 진행하여 동일방법편의에 대한 문제점이 노정될 수 있다.

둘째, 본 연구의 실증조사는 제조기업의 근로자가 전체 대상의 80.1%로 전체 산업 표본의 대표성에 한계가 존재할 수 있다. 따라서 향후 다른 산업군의 근로자들을 대상으로 한 확장된 연구가 필요하다 하겠다.

셋째, 공식교육훈련을 받는 근로자에 대하여 교육 전과 교육 후에 동일 교육생을 대상으로 조사하여 연구에 반영하지 못하였다. 향후 보다 정밀한 연구를 위해 조직차원과 개인차원의 분석을 위해 다수준 연구 등의 후속 연구가 필요하다 하겠다.

## 참고문헌

- 강성준·윤현중(2009). 고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적 합성. **인사조직연구**, 17(4), 125-168.
- 김미희·이영민(2020). 제조기업의 집단문화와 조직신뢰, 직무만족, 이직 의도의 구조적 관계. **인문사회과학연구**, 21(2), 527-554.
- 김상호·이진규·최인옥(2008). 조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절 효과: 군조직을 대상으로. **조직과 인사관리연구**, 32(3), 39-68.
- 김영삼·박재춘(2022). 조직문화 유형이 개인성장에 미치는 영향: 커뮤니케이션 매개효과와 조직신뢰의 조절효과. **한국진로창업경영학회지**, 6(3), 33-62.
- 김윤호·윤희상·김종진(2015). 경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향. **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 1039-1063.
- 김희진(2014). 대형마트 판매원의 감정노동과 직무만족: 사회적

- 지원의 조절 효과. **노동연구**, 28, 167-207.
- 노영진(2018). 산업기술 분야 정부 연구개발투자의 성과에 관한 연구. **경성대학교 산업개발연구**, 34(1), 163-189.
- 문형선(2022). 조직설득이 혁신 저항에 미치는 영향-조직신뢰의 매개효과. **상업교육연구**, 36(1), 103-125.
- 박은선·오계택·이명주(2017). 신입사원의 직무만족과 임금수준이 이직 의도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로. **기업경영연구**, 24(6), 1-19.
- 박은옥·정기한(2011). 내부마케팅, 조직신뢰, 직무만족, 조직성과간의 관계 연구: 제조업을 대상으로. **산업혁신연구**, 27(4), 221-257.
- 박태수(2006). 호텔종사자의 직무만족이 서비스 생산성에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 15(1), 147-161.
- 반신신·김찬중·이종학(2017). 공정성 지각과 조직신뢰의 관계에서 고용형태의 조절효과. **상업교육연구**, 31(2), 87-112.
- 배종석·박오원(2006). 인적자원관리가 혁신성과에 미치는 효과 분석. **조직과 인사관리연구**, 30(1), 173-204.
- 백유성(2016). 동료 신뢰성, 조직신뢰, 조직시민행동 간의 구조적 관계. **경영과 정보연구**, 35(4), 155-168.
- 송지준(2019). **논문통계의 이해와 적용: SPSS와 AMOS를 활용. 따주 21세기사.**
- 신동식(2010). 서비스기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 : 여행사 직원을 중심으로. **관광연구**, 25(2), 293-316.
- 오성욱·이승구(2009). 대학생의 직업가치 유형이 직무적합도 및 첫 직장만족도에 미치는 영향. **진로교육연구**, 22(2), 1-19.
- 오세호(2022). **인재관리중심의 인사정책이 기업성과에 미치는 영향:사내 기업가정신 조절 효과.** 박사학위논문. 단국대학교.
- 오세호·남정민(2021). 인재우대정책이 팀장의 인지된 조직 내부 프로세스 역량과 직무만족도에 미치는 영향에 관한 다수준 분석: 사내기업가 정신의 조절효과 중심으로. **한국콘텐츠학회**, 21(8), 150-162.
- 우혜정·박민주·윤관식·김우철(2017). 조직 구성원의 무형식 학습 참여를 통한 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계에 대한 연구. **고용직업능력개발연구**, 20(2), 89-123.
- 이경재·여경환(2017). 조직안전 풍토와 안전의식이 직무만족·조직몰입에 미치는 영향 연구-조직신뢰를 매개로. **경영연구**, 32(1), 21-45.
- 이미혜·장혜진(2015). 컨벤션 종사자의 조직신뢰가 직무만족과 조직성과에 미치는 영향 연구. **관광연구**, 30(2), 375-399.
- 이슬기·홍혜영·박재춘(2020). 제조 중소기업의 조직문화유형이 직무만족에 미치는 영향. 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. **한국진로창업경영학회지**, 4(1), 1-22.
- 이애주·김순하(2006). 호텔한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 15(5), 119-135.
- 이영민·이수영(2008). 기업의 인적 자원 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. **기업교육과 인재연구**, 10(2), 59-78.
- 이용탁(2007). 인적자원개발을 통한 직무 능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 14(2), 143-160.
- 이종익·하규수(2018). 중소 벤처기업의 조직공정성과 공유가치, 직무만족이 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. **벤처창업연구**, 13(2), 51-61.
- 이준우·이정현·방호진(2012). 최고경영자의 경영 가치가 기업의 인적자원 관리에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. **경영연구**, 27(3), 23-61.
- 정선교·정기주·박남구(2020). 정부기관 콜센터 상담사의 신뢰가 직무만족과 조직충성도에 미치는 영향. **기업경영리뷰**, 11(3), 103-125.
- 장혜정·진인선(2014). IT 기업 근로자 숙련도, 교육훈련 적절성, 인재우대, 조직몰입의 인적자원경쟁력 예측 연구. **학습과 학연구**, 8(1), 81-99.
- 정현우(2013). 중소기업의 핵심인재우대정책과 관리제도가 인적자원의 경쟁력과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **경영과 정보연구**, 32(3), 153-172.
- 주영주·김동심(2013). 직무만족과 조직몰입의 관계에서 기업문화개방성, 인재우대가 미치는 조절효과. **산업혁신연구**, 19(1), 109-129.
- 진이환·권문호(2004). 호텔 중간관리자의 교육훈련 전이성과. **관광연구저널**, 18(2), 233-247.
- Albrecht, S., & Travaglione, A.(2003). Trust in public-sector senior management. **International Journal of Human Resource Management**, 14(1), 76-92.
- Almeida, R., Behrman, J., & Robalino, D. (Eds.).(2012). *The right skills for the job, Rethinking training policies for workers*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J.(2016). How Top Management HR Beliefs and Values Affect High-Performance Work System Adoption and Implementation Effectiveness. **Human Resource Management**, 55(3), 413-435.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. NY: National Bureau of Economic Research.
- Bijlsma, K., & Koopman, P.(2003). Trust within organisations. **Personnel Review**, 32(5), 543-555.

- Carnevale, D. G.(1995). **Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance**. San Francisco, CA: Jossey-Bass publishers.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge Management in Startups: systematic literature review and future research agenda. **Sustainability**, 9(3), 1-19.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D.(2006). How much do high-performance work practices matter. meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59(3), 501-528.
- David, G. E.(1999) Human resource management--the workers' verdict. **Human Resource Management Journal**, (93), 5-25.
- Delery, J. E.(1998). Issues of fit in strategic human resource management. implications for research. **Human Resource Management Review**, 8(3), 289-309.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S.(1993). **The psychology of attitudes**. New York: Fort Worth, Tex.Harcourt brace Jovanovich college publishers.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K.(2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. **Journal of Product Innovation Management**, 22(3), 238-250.
- Isaac, M. S., & Grayson, K.(2017). Beyond skepticism: Can accessing persuasion knowledge bolster credibility? **Journal of Consumer Research**, 43(6), 895-912.
- Koys, D. J.(2003). How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44(1), 17-24.
- Lewis, J. D., & Weigert, A.(1985). Trust as a social reality. **Social Forces**, 63(4), 967-985.
- Liu, C., & Tian, L. (2021). *Can talent policy endorsement promote firm innovation*. China Indus. Econ., 156-173.
- Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I.(2006), The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency, **Human Resource Management**, 45(1), 81-109.
- Malik, A. R., & Singh, P.(2020). The role of employee attributions in burnout of "talented" employees. **Personnel Review**, 49(1), 19-42.
- Michels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B(2001). The War for Talent 최동석·김성수 옮김(2002), **인재전쟁. 세종서적**
- Na, Y. D.(2013). A Study on the Introduction and Policy Directions of the Korean One-School Dual System. Korea Institute for Vocational Education and Training, **The HRD Review**, 17(2), 114-118.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J.(2000). Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People 김병두 옮김(2002), **Hidden Value, 김영사**.
- Porter, L. W., & Steers, R. M.(1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, 80(2), 151-176.
- Robbins & Judge.(2018). **Organizational Behavior** 16e. Maulana Azad Digital Library <http://macl-ustm.digitallibrary.co.in/handle/123456789/4241>
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K.(1998). **Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization**. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Spence, L., Finegan, H. K., Shamian, J.(2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment, **Health Care Management Review**, 26(3), 7-23.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. F.(2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126(2), 241-260.
- Tzafrir, S. S.(2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. **Journal of Managerial Psychology**, 21(2), 109-130.
- Watson, L. M.(2008). Factors Influencing Job Satisfaction and Organizational Commitment, **Radiologic Technology**, 80(2), 113-122.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management, **Journal of management**, 18(2), 295-320.

[abstract]

## The Effect of Corporate Talent Preference Policy on Job Satisfaction: Mediation Effect of Organizational Trust and Moderating Effect of Official Training

Kukhyung Lee\*, Jaechun Park\*\*

This study verified the effect of corporate talent preferential policies on the job satisfaction of members and the mediating effect of organizational trust in the relationship between the two variables. In addition, the moderating effect of official education and training was identified in the relationship between organizational trust and job satisfaction. The results of the study of 8,506 workers in the manufacturing, financial, and non-financial industries of panel data of human resource companies by the Korea Vocational Competency Development Institute are as follows. First, the company's talent preferential policy had a positive effect on the job satisfaction of its members. Second, organizational trust played a partial mediating role in the relationship between talent preferential policy and job satisfaction. In other words, the talent preferential policy directly affected job satisfaction, but indirectly through organizational trust. Finally, the moderating effect of official education and training was identified in the relationship between organizational trust and job satisfaction. In other words, the positive relationship between organizational trust and job satisfaction was generally higher in the group with high official education and training than in the group that did not. The academic implication of this study is that the organization's talent preference policy identified the mediating effect of organizational trust and the moderating effect of official education and training in the mechanism process that affects members' job satisfaction. In addition, as a practical implication, the talent preferential policy positively affects job satisfaction by increasing members' trust in the organization, while the positive interaction between organizational trust and official education and training is an important factor to help members achieve work motivation and organizational success.

**KeyWord:** Talent preferential policy, job satisfaction, organizational trust, official education

---

\* First Author, Doctoral Course, Dankook University, oddslne@naver.com

\*\* Corresponding Author, Professor, Dankook University, innosapark@dankook.ac.kr