

## 신입사원이 인식하는 비대면 교육의 사회적 실재감과 가상 업무 적응성의 관계에서 교육몰입의 매개효과 및 상사 코칭의 조절된 매개효과

이 주 은

ORP 연구소

한 태 영†

광운대학교

본 연구는 COVID-19로 인해 확산된 비대면 교육 및 업무 상황에서 신입사원에게 발생할 수 있는 문제를 바탕으로, 비대면 신입사원 교육의 실재감과 몰입 같은 여러 요소들이 가상 업무의 적응에 미치는 영향을 밝히고자 하였다. 또한 가상 업무의 원활한 운영에서 중요한 역할을 하는 상사가 신입사원의 적응에 미치는 영향을 함께 보고자 하였다. 구체적으로, 사회적 실재감이 교육 몰입을 매개하여 가상업무 적응성에 미치는 영향과 상사의 코칭행동의 조절된 매개 효과를 검증하였다. 연구 모형 검증을 위해 국내 다양한 조직에 근무하는 만 3년 이내의 비대면 교육과 가상업무 경험이 있는 신입사원 263명을 대상으로 자료를 수집하였으며, SPSS PROCESS Macro를 통하여 수집한 자료를 분석하였다. 연구 결과, 사회적 실재감은 교육몰입을 매개하여 가상 업무 적응성에 영향을 미쳤으나, 본 연구의 가정과는 다르게 교육 몰입이 부분 매개하는 것으로 나타났다. 또한 상사의 코칭행동의 조절된 매개 효과는 유의미하지 않았다. 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점을 논하였으며, 제한점과 향후 연구과제를 제시하였다.

주요어 : 사회적 실재감, 학습 몰입, 가상업무 적응성, 상사의 코칭, 비대면 교육, 신입사원

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5426, [tyoungghan@kw.ac.kr](mailto:tyoungghan@kw.ac.kr)



Copyright © 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

2020년 COVID-19의 등장으로 많은 사람이 한자리에 모일 수 없게 되었고, '접촉(contact)'과 부정을 의미하는 접두사 언(un)을 결합하여 접촉하지 않음을 의미하는 'Untact'라는 말이 등장하였으며, 더 나아가 온라인을 통해 외부와 연결된다는 의미의 'Ontact'라는 단어까지 생겨났다. 상황적 제약은 사람이 모이는 곳들에 영향을 주었으며, 특히나 일터와 교육의 현장에 많은 변화를 가져왔다. 교육 현장에는 모이지 않고 지식을 전달하기 위해 비대면 교육이 빠르게 도입되었으며, 업무는 재택근무로 전환되었다.

입사했으나 회사에 출근하는 것이 아니라 언택트로 업무를 수행하였으며, 내부 구성원과의 제한적인 접촉은 신입사원의 적응에 영향을 미쳤다. 잡코리아(2021)에서 신입사원 425명을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면, 재택근무를 경험한 58.8%의 신입사원들 중 30.4%가 무엇을 어떻게 해야 할지 난감하다고 응답하였으며, 26%의 사람들이 일에 적응하기까지 오래 걸렸다고 응답했다. 또한, 25.6%의 사람들은 일을 직접 보고 배울 수 없어 아쉬웠다는 불만을 토로했다.

코로나로 인해 강제로 시작된 스마트워크는 사람들이 재택근무라는 시스템을 경험하도록 하였으며, 코로나라는 특수한 상황 이후에도 계속해서 지속될 것으로 보인다. 또한, 단순한 재택근무를 넘어서서 유연근무제, 상시 재택근무제 등의 한 공간에서 국한되어 업무를 수행하지 않고 업무를 수행하는 사람들 간에 물리적으로 거리를 두는 업무의 형태가 많이 도입되면서 가상업무 상황에서의 업무 적응 및 조직사회화 과정에 대한 연구가 더욱 많이 필요할 실정이다.

전통적으로 교육은 신입사원의 조직사회화

를 돕기 위한 전략으로 사용되었다. 신입사원 교육은 직무를 효과적으로 수행하기 위해 정보나 기술을 단기간에 체득하고, 조직 구성원으로 적응하기 위해서 회사에 대해 이해하는 교육과정이다(박소연, 2011). 또한, 신입사원 교육은 조직의 일원으로 기능하기 위해 필요한 문화와 예절을 배우는 사회화 과정이라 할 수 있으며, 우리나라에서는 독특한 집합 교육으로 함께 등산하거나 뮤지컬을 하고, 주어진 문제를 협업하여 해결하는 등 구성원들 간의 다양한 상호작용 활동을 포함하였다. 그러나 주 52시간 법률 시행으로 출퇴근 교육이 확산되는 상황에서도 집합 교육의 형태를 유지하던 신입사원 교육 역시 코로나 상황으로 인해 비대면으로 전환되게 되었다.

2019년부터 2년간 '메타버스'라는 키워드가 16,689건이나 검색되었으며 그 중 교육과 관련된 것이 1148건으로(황의철, 2022) 비대면 교육은 단순한 온라인 교육을 넘어서서 다양한 상호작용이 가능한 형태로 발달했으며, 기업들은 이를 활용하여 다양한 교육을 실시하고 있다. 기존의 오프라인 대면 교육에서는 교수자와 학습자가 같은 시공간을 공유하면서 지속적인 상호작용을 통해 학습 동기를 부여하지만, 비대면 교육환경에서는 학습자들이 각자의 장소에서 실시간/비실시간으로 학습을 실시하기 때문에 온라인 학습 환경에서 학습자는 학습 활동을 능동적으로 주도해야 하며, 원격학습이 성공적으로 이루어지기 위해서는 학습자의 높은 상호작용이 요구된다. 따라서 발전하는 비대면 교육 상황에서는 학습이 어떻게 이루어지며, 이러한 학습의 결과에 대한 탐구가 필요하다.

본 연구는 앞서 언급한 교육 및 업무 수행 환경의 변화를 고려하여 신입사원 교육이 비

대면 환경에서는 어떠한 과정을 통해 적절한 가상업무에 대한 적응으로까지 이어지는지를 알아보고자 한다. 이러한 연구 목적 하에 온라인 신입사원 교육의 속성(즉, 실재감)의 효과를 검증할 것이다. 또한, 전통적으로 조직 내 교육에 대한 연구에서 교육에 대한 몰입을 주요한 동기적 매개과정으로 밝혀왔기 때문에 (Colquitt, Lepine, & Noe, 2000) 교육몰입의 매개효과를 포함할 것이다. 교육내용을 직무에 적용하는(즉, 전이) 데는 상사의 지원이 환경 변인으로서 중요하게 고려되어왔기 때문에 교육 당사자인 신입사원에 대한 상사코칭의 조절된 매개효과도 함께 검증하고자 한다. 이러한 변인들을 함께 검증함으로써 비대면 환경의 교육-적응 관계를 밝힘에 있어 전통적인 업무환경에서 검증된 기존 연구들과 조화를 이루는 연구가 될 수 있을 것이다.

### 사회적 실재감

‘실재감(presence)’이란 어딘가에 존재한다는 느낌으로, 온라인 학습에서 학습자가 다른 사람들에게 느끼게 되는 심리적인 거리감을 극복하는 데 중요하다고 강조되어 왔다(임지은, 이민혜, 2020; Steuer, 1992). 실재감에 대해서 주체가 환경에 존재하면서 수정할 수 있다는 지각, 가상환경에 사용자가 있다고 확신하는 정도, 등으로 정의되는데, 이러한 초기의 정의들은 기술과 커뮤니케이션 분야에서 적용되었기 때문에 비대면 학습상황에서 그대로 적용하기에는 어려움이 있다(Heeter, 1992; Slater, Usoh & Steed, 1994). 따라서 Garrison 등(2007)은 탐구 공동체 모형을 통해 학습 상황에서의 실재감에 대해 인지적 실재감, 사회적 실재감, 교수 실재감이라는 3개의 요소로 나누었다.

이 중 교수 실재감이란 교수자의 역할에 초점을 두는 것으로, 학습자가 의미 있고 유익한 학습을 할 수 있도록 학습 과정을 설계하고, 촉진하며 안내하는 과정을 의미하며, 수업을 설계하고 조직하는 것, 수업 중 대화가 일어나도록 지원하는 담화 촉진, 수업 내용을 전달하고 피드백을 제공하는 직접 교수로 이루어진다(임지은, 이민혜, 2020; Garrison., 2007). 인지적 실재감은 비판적인 담화와 성찰을 통해 의미를 구성하는 것으로, 고차원적인 사고 능력과 메타인지가 요구되기에 형성이 가장 어렵다고 알려져 있으며(Garrison & Arbaugh, 2007), 학습자 개인의 고유한 성향이 발현되기에 학습자가 직접적으로 인식하기에 어려운 것으로 여겨진다(박지혜, 이영선, 2018). 따라서 본 연구는 인지적 실재감을 제외하였으며, 교수자의 역할이 아닌 교육과정에서 학습자인 신입사원들의 지각에 초점을 맞추고 있기에 교수 실재감을 제외하였다.

이러한 공동체를 형성하고 유지하기 위해 기본적인 요소로 작용한다고 알려져 있으며, 감정을 가진 객체로서 스스로를 잘 표현하며, 개인적인 관계와 목적 지향적인 관계를 형성하는 능력으로, 매체를 사용하는 참여자들 상호 간의 존재를 명확히 인식하며, 연결되어있다고 느끼고, 해당 과정 속에서 소속감을 느끼는 것을 의미한다(Garrison & Arbaugh, 2007; Picciano, 2002; Tu & McIsaac, 2002). 즉, 함께 상호작용하는 타인을 얼마나 실제와 같이 인식하는지와 관련이 되며, 학습 상황에서 공동체 의식을 높이고, 학습자의 정서 및 심리적인 불안을 줄여 적극적 참여를 유도하는 등 여러 학습 성과에 영향을 미치는 주요한 요인으로 주목받아왔다(Stacey, 2000; Tu & McIsaac, 2002). 즉, 사회적 실재감이란 상호작용 내에

서 타인에 대해 어떻게 느끼는지에 대한 개인의 지각이라고 할 수 있다. 따라서 가상환경이 구축하는 소통환경이나 미디어 속성과 별개로 각 개개인에 의해 다르게 인식될 수 있다(Kim, 2010).

Rourke(2008)는 사회적 실재감은 감정과 느낌 및 가치에 대해서 개인적인 표현을 의미하는 정서적 요인과, 다른 사람들과 함께함을 인식하면서 상호작용하는 상호작용적 요인, 상호작용하는 집단에 활발히 기여하거나 집단으로서 존재감을 드러내며, 학습과 무관한 정보를 교환하는 사회적 공유가 발생하는 응집적 요인으로 구성된다고 보았다. Biocca 등(2001)은 타인과 함께한다고 지각하는 공동 실재감과, 자신의 감정을 다른 사람들에게 표현하는 심리적 관련성, 행동적 몰입으로 사회적 실재감의 내용을 제안하였다.

선행연구들이 제안한 사회적 실재감의 내용을 종합해 보면, 4개의 하위 요소로 구성해 볼 수 있다(Kim, 2010). 먼저, 상호 집중 및 지원(Mutual attention and support)은 실재감의 기본적인 의미를 포함하는 요소로, 서로 다른 공간에 있을지라도 특정한 매개된 공간에 대해 느끼는 것을 의미하며, 이는 서로를 적극적으로 인지함으로써 형성되고, 서로가 접근 가능하며 유용하다고 인식하도록 한다(Nowak & Biocca, 2003). 다음으로 정서적 유대감(Affective connectedness)은 현대면 환경에서의 즉시성과 관련된 개념으로, 서로에게 편안함과 친밀감을 느끼고, 다른 참여자들의 감정을 이해함으로써 상호 신뢰와 공감을 형성할 수 있는 느낌을 의미한다. 개방적 커뮤니케이션(Open communication)은 다른 사람의 의견에 대해 반응하며 비판할 수 있는 개방적 분위기에 대한 느낌이며, 학습 과정에서 개방적인 커뮤니케

이션은 지식과 정보의 공유를 촉진하여 서로에 대한 이해를 높이게 된다(Leong, 2011). 마지막으로 공동체감(Sense of Communication)은 공동체적 지원의 유용성과 집단의 목적 성취를 위한 공동의 노력, 협동에 대한 구성원의 만족감을 나타낸다.

사회적 실재감의 하위요인들을 볼 때 조직에 대한 애정, 소속감, 충성도를 높이며 적응하도록 하는 목적을 가진 신입사원 교육에서 사회적 실재감은 학습의 효과를 결정짓는 주요한 요인임을 알 수 있다. 그러나 대부분의 연구가 사이버대학 등의 학업 장면에만 국한되었으며, 기술의 발달로 다양한 상호작용이 가능한 비대면 교육이 가능함에도 조직 장면에서의 연구는 부족한 실정이다.

#### 가상업무 적응성

기술의 발달은 사람들이 장소와 시간에 구애받지 않고 일하는 가상업무를 가능하게 하였다. 가상업무는 재택근무, 분산근무, 원격근무, 스마트워크 등 다양한 용어로 혼용되지만, 컴퓨터 등의 기술적인 요소를 사용하여 지리적 경계를 넘어 업무를 수행한다는 공통점이 있으며, '어디에서나 일할 수 있다.'라는 특징으로 인해 장소의 제약이 없으나, 가장 흔히 선호되는 방식은 집에서 근무하는 재택근무의 형태이다(김승남, 주종웅, 2014; Allen et al., 2015). 김승남과 주종웅(2014)의 연구를 보면 재택근무란 통근이 제거되고, 직장에 고용되어 임금을 받으며, 근무 장소의 선택이 유연하고, 정보 통신 기기를 활용하여 조직의 다른 구성원들과 상시적으로 연결되어야 하는 특징이 있다. 즉, 본인이 원하는 장소에서 통신을 가능하도록 하는 다양한 기기를 사용하

여 업무를 수행함을 의미하며, 다양한 용어로 혼용되지만 본 연구에서는 원격 즉, 떨어진 곳에서 온라인으로 연결되어 수행하는 업무라는 특징을 잘 보여주는 '가상(Virtual)'이라는 용어를 사용하였다.

가상업무의 등장은 기술의 발달과 조직의 변화로 인한 것이지만, 효과적인 운영은 조직 구성원들이 새로운 업무의 방식에 얼마나 잘 적응하는 지에 달려있다(Raghuram et al, 2001). 새로운 일의 맥락에 적응하는 것은 새로운 환경의 요구에 적응한다는 것이며, 개인이 작업 환경에 대해 적절한 방식으로 반응하고 행동할 때에 해당 행동이 강화되는데, 업무 적응이란 개인이 업무를 수행하는 과정에서 행동하고 반응하며 환경에 대응하는 과정을 의미한다(Dawis, England, & Lofquist, 1964).

이러한 적응의 개념은 조직사회화에서도 중요하게 다루어지는데, 조직사회화 관점에서 신입사원의 업무 적응이란, 달라진 환경에서 안정감을 얻고, 조직과 상호작용하며, 기대에 부합하기 위해 개인이 능동적으로 학습하는 과정이라 할 수 있다(주홍석, 2014). 기존의 업무 적응과 마찬가지로 가상업무에서의 적응 역시 새로운 환경의 요구에 대응하는 과정으로, 업무 적응의 여부는 조직원의 직무 수행 효과성이나 만족으로 나타나게 되며, 일터와 삶의 영역이 명확히 분리되지 않을 수 있는 가상업무의 특징으로 인해 일과 일 이외의 요구들 사이의 균형을 통해 가상업무에 성공적으로 적응하였는지에 대한 여부를 알 수 있다(Raghuram et al., 2001).

적응의 과정은 기존 구성원과 빈번하게 접촉하면서 비공식적인 관찰을 통해 이루어지지만, 가상업무 환경에서는 관찰이 제한적이기 때문에 제한된 상호작용으로 인해 신입사원들

이 고립감을 느낄 수 있으며, 이러한 경우에 조직원은 조직을 떠날 가능성이 높아진다(Evan, 1963). 즉, 지리적으로 분산되어 있는 가상업무 환경에서 조직원이 느끼는 사회적 고립은 정서적인 몰입과 수행에 부정적인 영향을 미치며, 타인이 어느 정도의 수행을 하는지 관찰이 어려운 상황에서는 사회적 동기가 감소하고, 팀의 과업을 수행하려는 의지가 낮아질 뿐만 아니라 사회적인 태만이 발생하게 된다(Ozcelik & Barsade, 2018).

Raghuram 등(2001)은 관찰의 제한 등으로 인해 적응에 문제가 발생할 수 있는 가상업무 환경에 효과적으로 적응하기 위해 영향 미치는 요소들에 대한 연구를 진행하였으며, 업무 명확성, 평가 기준의 명확성 등의 구조적인 원인들 뿐 아니라 상호 간의 신뢰, 조직 내의 연결성과 같은 관계적인 요인이 적응에 영향 미칠 수 있음을 보였다. 본 연구에서는 Raghuram 등(2001)의 가상업무 적응성에 대한 정의에 기반하여, 가상업무 적응이란 물리적으로 떨어진 곳에서 온라인으로 연결되어 수행하는 업무인 가상업무의 환경적 요구와 조건에 대한 전반적인 적응 상태로 정의하였다.

#### 가상업무 적응에서 교육 몰입

서론에서 연구목적으로 언급했듯이, 교육 몰입은 전통적으로 교육의 효과에 중개하는 심리적 특성이다. 교육 몰입은 학습 과제의 해결이나 학습 활동에 빠져들어 과제해결을 위해 모든 정신과정과 활동을 하나로 모으는 최상의 집중경험이라 정의된다(박성익, 김연경, 2006). Csikszentmihalyi과 Rathunde(1993)가 제안한 몰입의 요소들에 따르면, 몰입의 기본적 정의는 특정한 활동 자체 이외에는 모든 것을

잊어버리고 완전히 몰두하는 상태이며, 외부적인 보상과 목표보다는 몰입한 행위 자체가 내재적인 즐거움이 되는 것이다. Hu와 Kuh(2002)는 기존의 행동적 측면을 강조한 몰입의 정의와는 다르게 몰입에 대해 성취하고자 하는 학습 결과를 위해 학습자가 쏟는 노력의 질로 정의하였다.

학습 과정에 몰입한 학습자는 긍정적인 감정의 상태를 유지하면서 적극적으로 학습에 참여하려는 경향을 보이며, 후속적인 수행이 향상된다(주영주, 김수미, 박수영, 김은경, 2009; Preivett & Bundrick, 1987). 특히나 온라인 학습 공간에서의 몰입은 참여와 협력적인 활동을 유발하고, 학습 목표 성취에 중요한 심리적 요인으로 작용하며, 학습 자체에 즐거움을 느끼기 때문에 다른 학습자와 적극적으로 상호작용하려는 의지를 보이게 된다(박성익, 김연경, 2006). 또한 학습에 몰입하는 것은 학습 과정에서 적극적이고 주도적인 참여를 유도할 뿐만 아니라 이후 학습을 통한 직무 성과를 높이며, 학습의 내용을 실제 직무에 적용하고자 하는 교육의 현업적용(transfer) 영향을 준다(강여진, 2011)

교육은 이전부터 신입사원의 적응을 돕기 위한 목적으로 수행되었다. 입문 교육과 같은 프로그램은 조직사회화의 중요한 전략이며, 초기 경력을 위해서 운영되는 교육 프로그램은 효과적인 업무 수행을 위해 조직에서 요구되는 역량을 갖추도록 하는 목적이 있다(장원섭, 김소영, 김민영, 김근호, 2007; Jex & Britt, 2008). 조직 차원에서 공식적으로 이루어지는 교육은 조직의 일원으로서 역할을 수행할 수 있도록 정보를 제공하고 역량을 개발하며, 신입사원들이 자신의 가치를 인식하도록 도울 뿐 아니라 상호호혜의 측면에서 조직에 대한

긍정적인 감정과 행동을 이끌어 내어 조직사회화를 가능하게 하며, 이직 의도를 감소시키고, 직무 만족과 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친다(황영훈, 2017).

이러한 교육의 긍정적인 기능은 가상업무 상황에서도 유효하게 나타날 수 있다. 가상업무 수행을 위해서는 행동의 가이드라인을 만들고, 서로 공유되는 지식을 축적하고 같은 방식으로 해석하는 것이 중요한데, 이러한 적용의 과정에서 교육을 통해 정보를 제공하는 것은 많은 이점을 가져온다(Makarius & Larson, 2017). 업무에 필요한 지식과 기술을 취득하는 것은 업무의 적응을 돕는 가장 기본적인 요소이며, 교육에 몰입할 때, 업무와 역할에 대한 지식을 획득할수록 업무 숙달이 높아져 적응에 영향을 미치게 된다(Ostroff & Kozolowski, 1992). van Zoonen 등(2021)의 연구에서는 경험이 많은 직원들이 가상업무에서도 더 잘 적응한다는 것을 보이면서 가상업무 상황에서 교육의 중요성을 이야기하였는데, 경험이 많을수록 이미 업무를 수행을 위한 방법 및 능력을 획득했기 때문에 새로운 업무 상황에 놓일지라도 업무에 더 빠르게 적응할 수 있는 것이다. Kye와 Kim(2008)의 연구는 증강현실을 기반으로 한 학습 상황에서 학습의 내용과 과정에 대한 몰입이 학습 효과에 미치는 영향을 검증하였으며, 몰입이 학습자의 만족뿐 아니라 지식에 대한 이해와 적용에 영향 미침을 발견하였다. 특히나 학습 내용을 적용하는 측면에 있어서는 몰입이 가장 효과를 미치는 것으로 나타나기도 하였다.

경우, 이전에 업무를 통해 획득된 지식이 없는 상태라고 할 수 있으며, 가상업무 상황에서는 전통적 업무 상황과는 다르게 관찰을 통한 학습이 제한적이기 때문에 교육에 몰입

함으로써 교육내용을 습득하는 것이 이후 업무 적응에 있어 주요한 영향을 끼친다고 볼 수 있다.

**가설 1.** 신입사원의 교육몰입은 가상업무 적응에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 사회적 실재감에서 교육 몰입 및 매개효과

학습 과정에서 실재감은 비대면 교육에 참여하는 학습자에게 중요한 요소이다. 신입사원 교육은 조직 내에서 자신에게 주어진 역할을 인식해가면서 조직에 대한 적응 학습을 해야 하기에 학습자가 의지를 가지고 능동적으로 참여하는 것이 필요하다. 즉, 성공적인 학습과 능동적 참여의 촉진을 위해 학습 과정에 실질적으로 참여하고 있다는 인식하는 실재감을 고려해야 한다(김지심, 강명희, 2010). 실증 연구에서 학습자들 간의 상호작용을 통해 형성된 사회적 실재감이 학습에 더욱 적극적으로 참여하도록 하며, 학습에 몰입하도록 하고, 사회적 고립감을 줄여주어 학습 성과로 이어짐을 보인다(Kye & Kim, 2008).

더 나아가, Hoffman과 Nowak(1996)은 온라인 환경 자체가 몰입 경험을 촉진할 수 있음을 제안하면서, 상호 피드백을 교류하면서 학습하는 환경은 몰입을 촉진할 수 있다고 보았다. 즉, 사회적 실재감을 경험한 학습자는 학습의 과정에 더욱 적극적으로 참여하며 다른 학습자에 대해 친밀감을 느끼고, 자신의 정보와 지식을 교환하게 된다. 다시 말해서, 학습 상황에서의 사회적 실재감의 경험은 학습자들 간의 긴밀한 상호작용을 도우며, 학습 과정의 몰입을 유도하는 것이다.

사회적 실재감은 사람들 간의 상호작용을

유도하면서 참여자들이 서로 사회적인 메시지를 주고받도록 하며, 이를 통해서 학습의 과정에 더욱 적극적으로 참여하게 되고 학습에 대한 만족과 참여도, 성취도 등의 학습 효과에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

**가설 2.** 사회적 실재감은 신입사원의 교육몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

신입사원 교육은 신입사원이 조직의 직무수행을 위해 필요한 정보와 기술을 단기간 내에 체득하고, 조직의 구성원으로 적응하도록 돕는 목표가 있다. 신입사원 교육에서 교육의 효과인 교육의 현업적용(transfer)이 발생한다는 것은 신입사원이 학습에서 배운 지식을 자신의 업무 상황에 적용함으로써 업무에 효과적으로 적응하는 것이라 할 수 있다. Raghuram 등(2001)의 연구는 가상업무를 수행하는 직원과 조직 내 다른 구성원 간의 관계 및 상호 신뢰 인식과 조직과의 연결성이 가상업무 적응에 있어 중요한 영향을 미치는 변수임을 강조하고 있으며, Kim(2010)이 제안한 사회적 실재감의 요소들을 기반으로 살펴보면, 사회적 실재감을 통해 학습자들은 서로에 대해 적극적으로 인지하게 되며, 서로의 유용성을 알고, 편안함과 친밀감을 느끼게 되면서 서로의 감정을 이해하고 상호에 대한 신뢰와 공감을 형성하게 된다. 또한 공동체감을 느끼게 되면서 집단의 목적을 성취하기 위한 노력을 하게 되며 사회적 실재감의 향상은 정서적인 유대감을 향상 시키는 결과를 가져올 수 있다(Garrison, 2007). 즉, 학습 상황에서의 실재감 형성을 통해 신뢰와 상호에 대한 인식이 형성되며, 공동체 안에서 구성원들 간의 높은 결속이 형성됨으로써 고립감을 낮추어 가상업무

상황에서의 적응을 도울 수 있다. 그러나 교육의 현업적용이란 단순히 교육의 내용이나 피교육자의 반응만으로 발생하지 않는다.

Alliger 등(1997)의 연구에서도 정서적인 반응만으로는 학습의 효과로 이어지지 않으며, 정서적인 반응에 더하여 효용에 대해 지각하는 경우 교육의 현업적용이 발생하게 됨을 제안하였는데, 몰입은 해당 대상 자체의 가치를 높게 지각하면서, 대상에 빠져들도록 한다. 이때문에 학습 과정에서의 몰입은 교육의 효용성 인식에 영향을 주어 교육의 현업적용 동기(transfer motivation)에 영향을 미치게 되며, 교육 이후에도 학습 내용을 지속적으로 유지하도록 한다(신덕천, 2013; Noe, 1986). 즉, 높은 사회적 실재감 인식은 학습자들 간의 활발한 상호작용 및 만족도에 영향을 줌으로써 교육에 몰입하도록 하며, 교육에 몰입한 학습자는 교육의 효용성에 대해 지각하여 이후 현업 장면에서도 해당 지식을 사용하여 업무를 수행할 것이다.

**가설 3.** 교육몰입은 사회적 실재감과 신입 사원의 가상업무 적응성 간의 관계를 완전매개할 것이다.

#### 상사의 코칭 행동의 조절된 매개 효과

코칭은 빠른 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위해 조직이 수평적 구조를 지향하고 인적 자원을 중시하게 되면서 조직 구성원의 개발과 육성을 위한 도구로 관심받기 시작하였으며, 이제는 선택의 영역이기보다는 리더십 역할의 필수적인 부분으로 인식되고 있다(Hunt & Weintraub, 2002). 상사의 코칭이란 부하의 성과 향상을 위해 직무수행의 문제를 개

선하는 과정으로, 상사의 커뮤니케이션과 피드백을 통해 조직의 구성원에게 지시하고, 개발하고, 수행을 평가하고, 관계를 증진 시키는 특정한 기능과 행동을 포함하는 일련의 과정을 의미한다(김문준, 김수희, 김용이, 2021). 이러한 상사의 코칭은 변화에 적절하게 대처하며, 적응하기 위해 학습하는 적응성에도 영향을 미칠 수 있다(한태영, 차운석, 2011).

Heslin 등(2006)은 상사의 코칭에 대한 선행 연구들을 종합하여 상사의 코칭이 3가지 하위요인으로 구성되어 있음을 제안하였다. 먼저, 안내(Guidance)란 어떻게 향상시킬 것인가와 관련된 내용으로 이루어져 있으며, 직무수행의 결과를 고려하여 성과의 명확한 기대치를 알리고, 건설적인 피드백을 제공하는 대화의 과정을 포함한다. 둘째로 촉진(facilitation)은 직원들이 스스로 자신이 당면한 문제를 해결하고, 수행을 향 시키는 방법을 분석하고 탐구하도록 돕는 것을 의미한다. 마지막으로 감화(Inspiration)는 종업원들이 자신의 잠재력을 깨닫고 개발할 수 있도록 자극하는 과정을 말한다. 즉, 상사의 코칭을 통해 부하 직원은 자신이 업무를 수행함에 있어 무엇을 해야 하는지에 대한 정보를 획득할 수 있을 뿐만 아니라, 수행의 평가 기준에 대해 명확히 파악할 수 있다.

또한 상사의 코칭은 학습의 내용을 실제 업무에 적용하고, 상황의 변화에 적절히 적응하도록 도울 수 있다. Shore와 Bloom(1986)은 멘토링의 두 가지 기능을 코칭에 적용하여 코칭과 직원의 학습 및 개발의 관계성을 설명하였다. 첫 번째는 업무와 관련된 부분으로 지원과 새로운 경험 제공, 자원 제공을 의미하며, 두 번째는 사회 심리적 측면으로 관계에 있어 개인의 숙련감을 높이고 정체성과 효과성을

향상시키는 기능이다. 즉, 코칭은 업무에 있어서 정보를 제공하고 잠재력을 발휘하는 역할 뿐 아니라 사회적인 지원을 통해 조직의 일원으로서의 정체성 확립을 위한 도구로 사용될 수 있다.

이전부터 상사는 교육이 실제 업무 현장에 적용되도록 하는데 중요한 역할을 하는 것으로 인식되었다. 교육이 실제 현업에서의 적용으로 이어지기 위해서는 교육 자체의 특성과 더불어 조직의 특성이 중요한데, 그중 하나인 상사의 지원은 상사가 교육에 대해 긍정적인 가치를 부여하고 협조적인 분위기를 형성하는 것으로, 교육 후에 해당 내용을 사용하는 것이 바람직하지 판단하는데 영향을 줄 수 있다. 상사가 교육 이후에 어떠한 태도를 보이는데 따라서 현업 적용 여부가 결정될 수 있는 것이다. 따라서 김진모, 박재덕, 이유진(2010)의 연구는 기업의 교육 훈련 전이를 촉진하기 위해 교육이 종료된 이후에 상사가 전이를 위해 필요한 역량을 갖추고, 지지를 하는 것이 중요함을 이야기하기도 하였다.

Raghuram 등(2001)의 연구에 기반하여 살펴보면, 사회적 실재감과 교육 몰입은 신입사원의 적응에 있어 관계적인 측면에서 많은 영향을 미침을 알 수 있다. 해당 연구에서는 사람들은 선천적으로 큰 사회적 맥락의 일원이 되고 싶어하며, 사회적인 연결은 자신들이 지원 및 정보를 위해 함께하는 공동체가 있다는 인식을 주어, 개개인이 자신에게 주어진 즉각적인 업무를 수행하는 것 뿐만 아니라 조직과 장기적인 관계를 구축하도록 한다고 설명한다. 개개인이 교육과정에서 높은 사회적 실재감을 인식하게 되는 경우 함께 교육을 받는 다른 신입사원들 및 다른 참여자들에 대해 현민하게 인식하게 되며, 이는 교육의 몰입으로 이

어지게 된다. 교육의 몰입은 이후 학습을 위한 능력 획득을 촉진하여 가상업무의 적응을 도울 수 있다. 가상업무 환경에서는 함께 업무를 수행하며 즉각적으로 피드백을 받는 기회가 줄어들 수 있기에, 평가의 기준에 대해 명확성을 정확하게 인식하도록 돕는 것이 더욱 중요해진다. 즉, 실제 현업 과정에서 상사가 역할에 대한 명확성 및 평가의 기준에 대한 명확성을 높이는 역할을 하는 경우, 신입사원은 자신의 노력이 어떻게 보상으로 이어지는지에 대해 알게 되며, 배운 지식을 현업에 적용하고 진취적으로 행동함으로써 업무에 대한 적응이 높아지게 된다.

특히나 상사는 다른 사람들과의 직접적인 대면 상호작용이 감소하는 가상업무 환경에서 팀원들에게 롤모델로서의 역할을 할 필요가 있으며, 팀원들이 목표에 대해 집중을 잃지 않도록 돕는 역할을 수행해야 한다(Richard, Stacie & Benseon, 2003). 상사는 가상업무가 가능하도록 하는 핵심적인 역할을 할 뿐만 아니라 팀이 장애물을 맞닥트렸을 때 대처하고, 적응할 수 있도록 하는데 영향을 주기 때문에 기존 대면 환경에서보다 중요성이 더욱 높아진다고 할 수 있다(Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen & Hakonen, 2015).

**가설 4.** 상사의 코칭행동은 사회적 실재감이 교육몰입을 매개하여 가상업무 적응에 미치는 정적인 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사의 코칭 행동이 높을수록 교육몰입과 가상업무 적응 간의 관계가 강화될 것이다.

## 방 법

연구대상

본 연구는 비대면 교육 상황에서 신입사원이 지각하는 사회적 실재감이 가상업무 적응성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 설문조사를 실시하였으며, 개인수준에 초점을 맞추고 있기 때문에 조직의 규모나 직무에는 제한을 두지 않았다. 다만, 신입사원의 교육이 가상업무의 적응에 미치는 영향을 알아보기가 재직 기간을 만 3년 이내로 제한하였으며, 비대면 교육에서 느낀 사회적 실재감 측정을 위해 비대면 교육의 경험 여부를 포함하였다. 마지막으로 가상업무 적응성을 파악하기 위해 재택근무 등 비대면으로 업무를 진행한 경험이 있는 사람들을 대상으로 설문을 실시하였다.

온라인 설문을 통해 총 289부의 응답을 수집하였으며, 그 중 자료 분석에 이용할 수 없다고 판단되는 불성실 응답 26부를 제외한 263명의 응답을 최종 분석에 사용하였다. 수집된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 39.5%, 여성이 60.5%으로 나타났으며, 평균 연령은 28.3세, 평균 재직 기간은 17.01개월( $SD=10.01$ )로 6개월 이하 54명(20.5%), 6개월 초과 12개월 이하 44명(26.7%), 12개월 초

과 18개월 이하 55명(20.9%), 18개월 초과 24개월 이하 49명(18.6%), 24개월 초과 30개월 이하 31명(11.8%), 30개월 초과 36개월 이하 30명(11.4%)이었다. 또한 직무는 사무/행정직이 68.8%, 연구/개발직이 11.8%, 서비스직이 6.8%, 생산/기술직이 5.3%, 영업/마케팅직이 4.9%, 의료직 2.3%, 기타 3.4%이었다.

측정 도구

본 연구에 사용된 상사의 코칭 행동, 사회적 실재감, 교육 몰입, 가상업무 적응성은 모두 자기 보고식으로 측정되었으며, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

사회적 실재감

Kim(2010)이 개발한 문항을 김정주(2011)가 번안한 문항을 사용하여 측정하였으며, 사회적 실재감이란 학습자가 학습을 하는 동안 상대방의 존재를 인식하고, 소통하며, 사회적 관계가 형성되었다고 인지하는 정도로 해당 척도에서는 4가지 요인, 상호지원 및 집중, 정서적 유대감, 공동체감, 개방적 커뮤니케이션으로 이루어져 있다. Kim(2010)의 문항을 다시

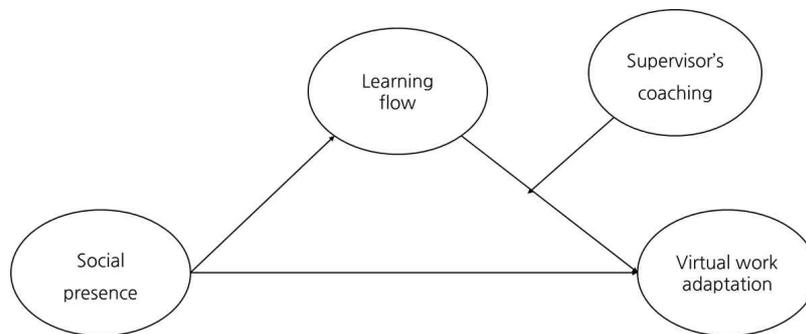


Figure 1. Research model

재검증한 김정주(2011)의 연구 결과에 따라 11  
번 문항은 제거를 하여 총 18문항으로 측정하  
였으며, 문항은 상호지원 및 집중 6문항, 정서  
적 유대감 4문항, 공동체감 4문항, 개방적 커  
뮤니케이션 4문항으로 구성되어 있다. 문항의  
예로는 “교육에서 다른 참여자들의 행동은 나  
의 행동에 영향을 주었다.”, “나는 다른 참여  
자들과 함께 과제를 수행한다고 느꼈다.”가 있  
다. 본 연구에서 사용한 문항 전체의 신뢰도  
(Cronbach's  $\alpha$ )값은 .88로 적절한 수준이었다.

### 교육 몰입

교육 몰입이란 학습 과제의 해결이나 학습  
활동에 빠져들어 과제해결을 위해 모든 정신  
과정과 활동을 하나로 모으는 최상의 집중경  
험(박성익, 김연경, 2006)으로 김나영, 주영주  
(2010)의 연구에서 사용한 측정 도구를 사용하  
였다. 교육 몰입의 측정 도구는 학습의 집중,  
즐거움, 획득, 통제 감각의 내용을 포함하는 5  
개의 문항으로 구성되어 있으며, “나는 해당  
교육에 집중하였다.”, “교육을 받는 동안, 활동  
을 방해하는 주변 상황에 영향받지 않았다.”  
등 교육 상황에서의 몰입을 측정하는 내용으  
로 이루어져 있다. 본 연구에서 사용한 문항  
전체의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )값은 .75로 적절한  
수준이었다.

### 가상업무 적응성

본 연구에서 가상업무 적응성은 Raghuram,  
Garud, Wiesenfeld와 Gupta(2001)가 선행연구에  
서 새로운 업무의 적응 지표로 제안된 개념들  
을 가상업무의 맥락으로 변환하여 개발한 척  
도를 번안하여 사용하였다. 해당 척도는 가상  
업무에 대한 만족, 생산성 등에 대한 5문항으  
로 이루어져 있으며, 대표적인 문항으로는 ‘대

체로 나는 가상업무에 만족하였다.’, ‘가상업무  
를 시작한 이후로 나의 생산성은 향상되었다.’  
등이 있다. 본 연구에서 사용한 문항 전체의  
신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )값은 .78로 적절한 수준이  
었다.

### 상사의 코칭행동

상사의 코칭행동이란 ‘리더가 조직 구성원  
에게 직무에서 요구하는 것과 수행하는 방법  
에 대해 안내하고, 스스로 문제를 해결할 수  
있도록 피드백을 주며, 조직원의 가능성을 깨  
닫도록 촉진하는 과정’(이수호, 한태영, 2008)  
으로, 이를 측정하기 위해 Heslin 등(2006)이  
개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 문항은 3  
개의 요인으로 구성되어 있으며, 안내 4문항,  
촉진 3문항, 감화 3문항으로 총 10문항으로  
이루어져 있다. 문항의 예로는 ‘나의 상사는  
새로운 대안을 찾고 시도할 수 있도록 응원  
해주었다.’, ‘나의 상사는 내가 지속적으로  
성장하고 향상되도록 격려해 주었다.’가 있  
다. 본 연구에서 사용한 문항 전체의 신뢰도  
(Cronbach's  $\alpha$ )값은 .90으로 적절한 수준이었다.

### 분석 방법

본 연구는 신입사원이 비대면 교육에서 인  
식하는 사회적 실재감이 교육의 몰입 및 이후  
의 효과인 가상업무 적응성에 미치는 영향을  
분석하기 위해 SPSS 25.0을 이용하여 기술통계  
분석, 요인분석, 상관분석을 실시하였으며, 교  
육몰입의 매개효과와 상사의 코칭행동의 조절  
된 매개 효과를 분석하기 위해 Process Macro  
14를 사용하였다.

### 결 과

본 연구의 가설검증에 앞서 연구 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 Table 1에 기술통계 및 상호상관계수를 제시하였다. Table 1에서 볼 수 있듯 사회적 실재감은 가상업무 적응성( $r=.393, p<.01$ ), 교육 몰입( $r=.616, p<.01$ )과 정적 상관을 보였다.

#### 가설검증

먼저 교육 몰입의 매개효과를 검증하기 위해 SPSS PROCESS Macro Model 4(Hayes, 2013)을 통한 부트스트랩(Bootstrap) 검증을 실시하였다. 종속변인과 매개변인 간의 관계를 살펴보면, 매개변인인 교육몰입은 가상업무 적응에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설

1이 지지되었다( $B=.326, t=3.422, p<.001$ ). 사회적 실재감과 교육 몰입 간의 관계에서 사회적 실재감은 교육몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2 역시 지지되었다( $B=.759, t=12.618, p<.001$ ).

마지막으로 Table 2에 제시된 교육몰입의 매개효과를 살펴보면, 신뢰구간에 0을 포함하지 않으므로 사회적 실재감이 교육몰입을 매개하여 가상업무 적응성에 미치는 영향이 유의하다고 할 수 있다( $B=.248, CI:.106\sim.390$ ). 그러나 사회적 실재감이 가상업무 적응성에 미치는 직접 효과가 유의하기 때문에( $B=.301, t=3.077, p<.01$ ), 교육몰입은 사회적 실재감과 가상업무 적응성의 관계에서 부분 매개효과를 나타낸다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

다음으로 사회적 실재감이 교육몰입을 매개하여 상사의 코칭행동과의 상호작용을 통해

Table 1. Descriptive Statistics and Intercorrelations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Gender	-								
2 Age	-.119	-							
3 Job	.030	-.044	-						
4 Period of Work (Month)	.096	.203**	-.043	-					
5 Experience of Team	-.036	-.056	.015	-.265**	-				
6 Social Presence	-.038	-.014	.032	.077	-.040	(.884)			
7 Learning Flow	-.133*	.052	.031	.156*	-.021	.616**	(.753)		
8 Virtual Work Adaptation	-.002	-.001	.016	.089	.031	.393**	.421**	(.784)	
9 Supervisor's Coaching	-.087	-.004	.032	.020	-.076	.513**	.521**	.338**	(.900)
M	-	28.30	-	17.01	-	3.54	3.65	3.53	3.66
SD	-	3.68	-	10.10	-	.66	.50	.62	.70

Note 1. \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ ;  $N=263$ ; Cronbach's  $\alpha$  coefficients appear in parentheses.

Note 2. Gender: male=1, female=2; Job: business/administration=1, research/develop=2, sales/marketing=3, service=4, production/technology=5, medical=6, etc=0; Experience of team: yes=1, no=2.

Table 2. The Result of Bootstrap Test of Indirect Effect.

	DV: Learning flow				95% CI	
	B	S.E	$\beta$	$t$	BootLLCI	BootULCI
Social presence	.759	.222	.616	<b>12.618***</b>	.640	.877
	DV: Virtual work adaptation				95% CI	
	B	S.E	$\beta$	$t$	BootLLCI	BootULCI
Social presence	.301	.098	.216	<b>3.077**</b>	.051	.451
Learning flow	.326	.079	.289	<b>3.422***</b>	.170	.482
			B	S.E	95% CI	
					BootLLCI	BootULCI
Social presence → Learning flow → Virtual work adaptation			.248	.071	.106	.390

Note 1. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Table 3. The Result of Double Mediation Structure Model.

	Estimate		S.E	C.R.
	B	$\beta$		
Social presence → Learning flow	.1056	<b>.808***</b>	.190	5.556
Social presence → Virtual work adaptation	.077	.065	.181	.423
Learning flow → Virtual work adaptation	.452	<b>.503**</b>	.159	2.847
	Estimate	S.E	95% CI	
			BootLLCI	BootULCI
Social presence → Learning flow → Virtual work adaptation	.406	.231	.124	.780

가상업무 적응성에 미치는 영향을 확인하기 위해 SPSS PROCESS Macro Model 14를 활용하여 분석한 결과를 Table 4에 제시하였다. 결과를 살펴보면, 교육몰입이 매개한 사회적 실재감과 가상업무 적응성 간의 관계에서 상사의 코칭행동의 조절 효과가 통계적으로 유의하지 않아( $B = .034$ ,  $t = .083$ ,  $p = n.s.$ ), 조절된 매개효과 또한 유의하지 않은 것으로 확인되었으며

( $B = .026$  CI:  $-.096 \sim .205$ ), 가설 4는 기각되었다.

## 논 의

### 연구결과 및 시사점

본 연구는 신입사원이 가상업무라는 새로운

Table 4. Results of Moderated Mediation.

	DV : Virtual work adaptation			95% CI	
	B	S.E	t	BootLLCI	BootULCI
Constant	2.734	.374	<b>7.309***</b>	1.998	3.471
Social presence	.251	.102	<b>2.465*</b>	.051	.451
Learning flow	.279	.083	<b>3.320**</b>	.113	.444
Supervisor's coaching	.124	.071	1.737	-.017	.264
MW	.034	.083	.041	-.129	.197

Index of mediated moderation	B	SE	95% CI	
			BootLLCI	BootULCI
Supervisor's coaching	.026	.076	-.096	.205

Note 1 \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Note 2. Learning flow:  $M$ ; Supervisor's coaching:  $W$

업무 형태에 적응하는 과정에 대해 교육을 중심으로 고찰하였으며, 타인과의 상호작용이 제한되는 비대면 교육 및 가상업무 상황에서 적응이라는 목표가 성취되기 위해 어떠한 요소들이 요구되는지를 알아보았다.

가설을 구체적으로 살펴보면, 첫째로 사회적 실재감은 가상업무 적응성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 즉, 교육 상황에서 서로에 대해 상호 교류하고 있다고 인식하는 것은 단순히 교육의 상황뿐 아니라 이후 업무를 수행하는 과정에서도 가상 업무 상황이 부자연스럽지 않고 사회적인 연결성을 높여서 사회적 고립이나 태만이 아닌 적응의 과정이 되었다고 할 수 있다.

다음으로 사회적 실재감은 교육몰입에도 유의미한 정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 높은 사회적 실재감 인식은 빈번한 사회적 메시지 공유와 상호작용 등을 통해 교육에 대한 내재적 동기를 향상시켜 몰입의 과정으로 이끌게 된다. 또한 교육몰입은 가상업무적응에

유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 교육몰입이 사회적 실재감과 가상업무 적응 간의 관계를 매개함이 발견되었다. 즉, 학습 과정에서 다른 사람들의 존재를 현실감 있게 인식함으로써 학습의 내적 동기가 상승하게 되고, 주어진 환경에서 필요한 정보를 얻기 위해 더 많은 노력을 쏟으며, 해당 과정에서 습득된 자원은 이후 가상업무 환경에 적절하게 이용되어 신입사원의 적응을 돕게 된다. 즉, 신입사원의 교육 설계에 있어 신입사원이 교육의 내용에 몰입할 수 있도록 학습자들 간의 현민함을 높이고 상호 피드백의 가능성에 대해 고려해야 함을 시사한다. 마지막으로 상사의 코칭 행동의 조절된 매개 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 사회적 실재감과 가상업무의 관계에서 부분 매개라는 결과가 나온 것에는 본 연구의 대상이 기존의 오프라인 환경이 아니라 온라인 환경에 집중했기 때문일 수 있다. 오프라인 환경에서의

교육과 비대면 즉, 온라인 환경에서의 교육은 동일한 내용을 동일한 구성으로 진행한다고 할지라도 차이를 보일 수밖에 없다. 온라인 교육은 시간적이고 공간적인 제약은 최소화하지만 익명성이 강하기 때문에 전통적인 강의에 비해서 교육 참여에 대한 강제성이나 심리적 고취감이 약하고, 교육에 대한 책임과 의무에 대한 인식이 약화된다고 한다(박중열, 2021). 즉, 개인의 의지가 약한 경우에 교육의 연속성이 떨어지거나 교육 상황에 참여한다고 할지라도 학습이 원활하게 이루어지지 않을 수 있다. 따라서 온라인 교육 환경에서는 고립감을 해결함으로써 교육에 대한 책임과 의무 및 심리적 고취감을 높이는 것이 오프라인 교육에서보다 더욱 중요성을 가지게 되며, 이로 인해 사회적 실재감이 미치는 영향이 더욱 증대되었다고 볼 수 있다.

또한 이러한 결과가 나온 것은 본 연구가 전통적인 협업적용이 아니라 가상업무 상황에서의 업무 수행에 집중하였기 때문일 수 있다. 기존의 대면 교육 환경에서는 태도와 동기 등의 개인적 요소가 교육의 설계적인 요소 및 조직 요소와 상호작용하여 전이 동기에 영향을 미치며, 이후에 전이 행동으로 이루어진다. 또한 팀원들과 한 공간에서 대면하여 업무를 수행하기 때문에 조직의 분위기 혹은 조직의 지지가 전이 동기가 행동으로 이어지는데 많은 영향을 끼치게 된다(김진모, 박재덕, 이유진, 2010). 그러나 가상업무 환경에서는 다른 사람들과 소통하지만 한 공간에서 수행하지 않기 때문에 이러한 조직의 영향이 약화될 수 있다. 또한 가상 업무 수행은 가상 팀 등에 대한 경험이 부족한 경우, 해당 교육에 참여한 것만으로도 효과를 보이기도 한다(Gilson et al., 2015). 즉, 대면과 비대면이라는 환경의 차

이로 교육 자체가 전이에 미치는 영향이 커질 수 있으며, 교육의 설계 및 업무의 설계에 있어 이러한 부분에 대한 고려가 필요함을 시사한다.

둘째로 본 연구는 학습의 과정에서 중요한 변인이지만, 기업 학습 장면에서 연구가 부족하였던 교육몰입의 효과성을 검증하였으며, 사회적 실재감과 가상업무 적응성 간의 관계에서 교육몰입이 미치는 영향을 설명함으로써 교육몰입 향상을 위한 방향을 설명하였다.

마지막으로 본 연구는 디지털 기반의 의사소통이 익숙한 신입사원을 대상으로 하고 있으며, 신입사원의 적응 과정은 사회화의 과정을 포함한다는 점에서 조직이 가상업무 환경을 기반으로 하는 조직사회화 즉, e-socialization을 하는 경우 교육의 설계 방향을 제안하고 있다. 재택근무는 이동 거리를 줄여주고 불필요한 접촉을 줄임으로써 일에 집중하고 삶과의 균형을 맞추도록 돕지만 사회화의 측면에서 필요로하는 관찰이 제한되기 때문에 적응에 어려움을 겪을 수 있다. 따라서 실제로 같은 장소에 머물지 않더라도 서로에 대해 현민하게 인식하도록 하며, 인식을 토대로 서로에게 행동할 수 있도록 하는 환경을 마련해줌으로써 신입사원이 가상업무에 적절하게 적응할 수 있도록 도울 수 있다.

#### 제한점 및 향후 연구과제

본 연구의 제한점과 이를 토대로 제안하는 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째로 본 연구는 교육과 적응, 육성을 위한 상사의 코칭이라는 통합적인 모델을 통해 초기 경력자의 육성 과정의 큰 틀을 제공하는 것을 목적으로 하고 있다. 그러나 가상업무

환경에서 상사의 역할이 중요함에도 불구하고 본 연구에서는 상사의 코칭의 조절된 매개 효과는 발견하지 못하였다. 가상업무환경에서는 상호 간의 신뢰가 중요하며, 조직원이 자신을 신뢰한다고 여기는 경우에 가상업무 수행에 있어 적절한 관리적 접근을 하게 된다 (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999b). 가상업무를 수행하는 신입사원의 특성으로 상호 간의 신뢰가 형성되기 이전이기에 코칭의 질이나 빈도의 문제로 이러한 결과가 발생했을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 코칭의 빈도뿐만 아니라 상호간의 신뢰, 코칭 내용의 질에 대해 함께 파악할 필요가 있다. 또한 본 연구는 횡단연구로 동일한 시점에 모든 변인을 측정하였기에 교육 이후 적절한 시점에 코칭이 주어졌는지 알 수 없으며, 교육 상황을 회상에 의존하여 응답해야 한다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 각 변인들 간의 측정 시점을 다르게 하거나 종단설계를 통해 변인 간의 선후 관계를 명확히 할 필요가 있다.

둘째로 본 연구에서 신입사원의 교육이 현업의 적용으로 적절히 이어지고 있는데, 표본의 대부분이 이전에 팀과 함께한 경험을 가지고 있다는 한계가 있다. 이는 많은 연구들에서 이전에 제안한 것과 같이 조직의 일원이 되는 초기의 과정에는 직접 대면으로 만나는 것이 효과적임을 보인다(Richard, Stacie & Benseon, 2003). 본 연구에서는 표본의 치우침으로 인해 검증을 하지 못하였으나, 향후 연구에서는 집단 분석을 통해 재검증할 필요가 있다.

마지막으로 사회적 실재감이 가상업무 적용에 미치는 부정적인 영향에 대해 간과하였다. Raghuram et al.(2001)은 가상업무 적용에 미치

는 요인들에 대해 검증하면서 가상업무의 수행에 있어 업무의 독립성이 영향을 미침을 검증하였다. 기술은 조직원들을 더 자유롭게 놓아줄 필요가 있으며, 상호의존성이 발생하게 되면 업무에 대한 자율성이 감소할 수 있음을 이야기하였다. 또한 가상업무를 수행하는데 있어 다른 사람들을 지속적으로 인식하게 되면 시간 압박과 통제감의 상실, 개인적 생산성의 감소로 이어질 수 있다고 말했다. 즉, 서로 떨어져 있는 상황에서 사회적 실재감에 대한 인식은 조직원의 사회적 고립감을 감소시킬 수는 있지만 업무의 수행에 있어 불필요한 방해요소로 작동할 수 있는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 사회적 실재감의 부정적 효과를 고려하여 사회적 실재감의 정도에 따라 다른 결과가 발생하는지에 대해 고려한 연구설계가 필요하며, 높은 자율성이 요구되는 직무와 서로에 대한 협력이 요구되는 직무 등 직무별로 사회적 실재감의 영향이 달라지는지 알아볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강여진 (2011). 공무원의 경력관리가 경력만족 및 경력몰입에 미치는 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. *한국행정연구*, 20(3), 231-271.
- 김나영, 주영주 (2010). 사이버교육에서 학습 동기, 프로그램, 조직의 지원과 상호작용, 몰입 및 학습성과의 구조적 관계 규명. *교육공학연구*, 26(2), 53-82.  
<https://doi.org/10.17232/kset.26.2.53>
- 김문준, 김수희, 김용이 (2021). 관리자의 코칭 리더십이 조직구성원의 자기주도학습과

- 학습몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *기업경영리뷰*, 12(3), 61-80.  
<https://doi.org/10.20434/kricm.2021.08.12.3.61>
- 김승남, 주중용 (2014). 원격근무의 정의, 현황, 그리고 전망. *정보화정책*, 21(2), 89-110.
- 김연수, 허찬영 (2021). 스마트워크가 직무태도에 미치는 영향: 교육훈련 및 능력개발 지원의 매개효과를 중심으로. *기업경영리뷰*, 12(4), 1-18.
- 김정주 (2011). 문항반응이론을 이용한 원격교육환경에서 사회적 실재감 측정도구의 타당도 검증. *교육정보미디어연구*, 17(1), 109-132.
- 김지심, 강명희 (2010). 기업 이러닝에서 학습자가 인식한 교수실재감과 학습실재감, 학습효과의 구조적 관계 규명. *아시아교육연구*, 11(2), 29-56.  
<https://doi.org/10.15753/aje.2010.11.2.002>
- 김진모, 광재덕, 이유진 (2010). 기업 교육훈련 전이 촉진을 위한 모형 설계. *산업교육연구*, 21, 21-48.
- 박성익, 김연경 (2006). 온라인 학습에서 학습몰입요인, 몰입수준, 학업성취 간의 관련성 탐구. *열린교육연구*, 14(1), 93-115.
- 박소연 (2011). 조직사회화 관점에서의 한국 대기업 연수원 신입사원 그룹입문교육 내용분석. *기업교육과 인재연구*, 13(1), 133-152.
- 박중열 (2021). 코로나 19로 촉발된 비대면 교육의 대규모 확장. *대한기계학회 논문집 C권*, 9(1), 1-5.  
<http://doi.org/10.3795/KSME-C.2021.9.1.001>
- 박지혜, 이영선 (2018). 웹기반 이러닝에서 자기조절학습전략과 실재감이 학업성취도에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 18(3), 215-227.  
<https://doi.org/10.5392/JKCA.2018.18.03.215>
- 신덕천 (2013). 공기업 직무교육 참가자의 학습 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 이수호, 한태영 (2008). 성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(1), 59-81.  
<http://doi.org/10.24230/ksiop.21.1.200802.59>
- 임지은, 이민혜 (2020). 온라인 학습자가 인식하는 실재감이 자기조절효능감과 주도적 참여를 매개로 성취도와 만족도에 미치는 영향. *교육방법연구*, 32, 461-485.
- 잡코리아 (2021). “신입사원 10명 중 6명 ‘언택트’로 회사생활 시작”, 잡코리아,  
[https://m.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News\\_No=18752&schCtgr=120001&Page=1](https://m.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=18752&schCtgr=120001&Page=1)에서 2020. 9. 8. 자료 얻음.
- 장원섭, 김소영, 김민영, 김근호 (2007). 대졸 초기경력자의 직장 적응 실태에 관한 조사연구. *직업교육연구*, 26(3), 141-164.
- 주영주, 김수미, 박수영, 김은경 (2009). 기업 사이버교육 학습자들의 내적통제소재, 조직의 지원, 학습몰입, 학업지속의향 간의 구조적관계 규명. *교육과학연구*, 40(3), 239-263.
- 주홍석 (2014). 대기업 대졸 신입사원의 직업적응과 입사 전의 지식, 입사 후에 대한 기대, 선도적 행위, 조직사회화 전략 및 직장 내 사회적 지원의 관계. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 한태영, 차윤석 (2011). 개인 및 팀 적응성과의 고찰: 성과코칭과 피드백 환경에 의한 다수준 상동모형의 검증. *인사조직연구*, 19

- (1), 1-40.
- 황영훈 (2017). 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 황의철 (2022). 메타버스를 이용한 비대면 교육환경의 확산 현황 분석. 한국컴퓨터정보학회 학술발표논문집, 30(1),163-164.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in The Public Interest*, 16(2), 40-68.  
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett Jr, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x>
- Biocca, F., Burgoon, J., Harms, C., & Stoner, M. (2001, May). *Criteria and scope conditions for a theory and measure of social presence*. Paper presented at Presence 2001 Conference, Philadelphia, PA.
- Chen, X. (2014). *An integrative review of the effects of social presence on distance education* (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Noe, R. A. (2000) Toward an integrative theory of training motivation: A meta-Analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 679-707.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. In J. E. Jacobs (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1992: Developmental perspectives on motivation* (pp. 57-97). University of Nebraska Press.
- Dawis, R. V. England, G. W. & Lofquist, L. H. (1964). A Theory of work adjustment. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 15, 29.
- Ellinger, A. D. (1999). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 12(4), 45-70.  
<https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1999.tb00148.x>
- Evan, W. M. (1963). Peer-group interaction and organizational socialization: A study of employee turnover. *American Sociological Review*, 28(3), 436-440. <https://doi.org/10.2307/2090354>
- Garrison, D. R. (2007). Online Community of Inquiry Review: Social, Cognitive, and Teaching Presence Issues. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 11(1), 61-72
- Garrison, D. R., & Arbaugh, J. B. (2007). Researching the community of inquiry framework: Review, issues, and future directions. *The Internet and Higher Education*, 10(3), 157-172.  
<https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2007.04.001>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.

- <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Heeter, C. (1992). Being there: The subjective experience of presence. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 1(2), 262-271.  
<https://doi.org/10.1162/pres.1992.1.2.262>
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50-68.  
<https://doi.org/10.1177/002224299606000304>
- Hu, S. & Kuh, G. D. (2002). Being (dis) Engaged in educationally purposeful activities: The Influences of student and institutional characteristics. *Research in Higher Education*, 43(5), 555-575.  
<https://doi.org/10.1023/A:1020114231387>
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44. <https://doi.org/10.1002/npr.10018>
- Jex, S. M. & Britt, T. W. (2008). Leadership and influence processes. *Organizational psychology: A Scientist-practitioner Approach*, 2, 303-338.
- Kim, J. (2010). Developing an instrument to measure social presence in distance higher education. *British Journal of Educational Technology*, 42(5), 763-777.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2010.01107.x>
- Kye, B., & Kim, Y. (2008). Investigation of the relationships between media characteristics, presence, flow, and learning effects in augmented reality based learning. *International Journal for Educational Media and Technology*, 2(1).
- Leong, P. (2011). Role of social presence and cognitive absorption in online learning environments. *Distance Education*, 32(1), 5-28.  
<https://doi.org/10.1080/01587919.2011.565495>
- Makarius, E. E. & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749. <https://doi.org/10.2307/258393>
- Nowak, K. L. & Biocca, F. (2003). The effect of the agency and anthropomorphism on users' sense of telepresence, copresence, and social presence in virtual environments. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 12(5), 481-494.  
<https://doi.org/10.1162/105474603322761289>
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x>
- Ozcelik, H. & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.

- <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Picciano, A. G. (2002). Beyond student perceptions: Issues of interaction, presence, and performance in an online course. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 6(1), 21-40. <https://doi.org/10.24059/olj.v6i1.1870>
- Privette, G. & Bundrick, C. M. (1987). Measurement of experience: Construct and content validity of the experience questionnaire. *Perceptual and Motor Skills*, 65(1), 315-332. <https://doi.org/10.2466/pms.1987.65.1.315>
- Raghuram, S, Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/014920630102700309>
- Richard, Stacie. & Benseon. (2003) Building a winning virtual team ksas, selection, training, and evaluation. In Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*(pp. 95-120). NJ: John Wiley & Sons.
- Rourk, M. M. (2008). *Preaching as sacramental presence: The word incarnate as proclamation toward healing in a faith community* (Doctoral dissertation, Lutheran Theological Seminary at Philadelphia).
- Shore, L. M., & Bloom, A. J. (1986). Developing employees through coaching and career management. *Personnel*, 63(8), 34-41.
- Slater, M., Usoh, M., & Steed, A. (1994). Depth of presence in virtual environments. *Teleoperators and Virtual Environments*, 3(2), 130-144. <https://doi.org/10.1162/pres.1994.3.2.130>
- Stacey, E. (2000). Quality online participation: Establishing social presence. In Evans, T(Eds.) *Research in distance education 5: Revised papers from the 5th Research in distance education conference* (pp. 138-153). Melbourn: Deakin University.
- Steuer, J. (1992). Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence. *Journal of Communication* 42(4) 73-93. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1992.tb00812.x>
- Tu, C. H. & McIsaac, M. (2002). The Relationship of Social Presence and Interaction in Online Classes. *The American Journal of Distance Education*, 16(3), 131-150. [https://doi.org/10.1207/s15389286ajde1603\\_2](https://doi.org/10.1207/s15389286ajde1603_2)
- van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777>

투고일자 : 2022. 07. 13

수정일자 : 2022. 08. 09

게재일자 : 2022. 11. 16

## The Effect of Social Presence on Virtual Work Adaptability and Mediating Effects of New employees' Learning Flow & the Mediated Moderating Effect of Supervisor Coaching

Ju Eun Lee

ORP Institute

Tae Young Han

Kwangwoon University

This study attempted to clarify the effect of various factors related to online new employee learnings on the virtual work adaptability based on various problems felt by new employees in the online learning situation spread due to COVID-19. In addition, it was intended to verify the impact of supervisors who play an important role in effectiveness of virtual work. Specifically, the effect of social presence on virtual work adaptability by mediating learning flow and the mediated moderating effect of supervisor's coaching behavior were verified. To clarify the research model, data were collected from 263 new employees with online learning and virtual work experience within 3 years working in various organizations in Korea, and data were analyzed by using SPSS PROCESS Macro. As a result of the study, it was found that social presence influenced virtual work adaptability by mediating learning flow, but unlike the assumptions of this study, learning flow partially mediated. In addition, the moderating effect of the supervisor's coaching behavior was not significant. Based on the research results, the implications of this study were discussed, and limitations and future research were presented.

*Key words* : Social Presence, Learning Flow, Virtual Work Adaptability, Online Learning