



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

석사학위논문

교육훈련이 인적자원성과 및
조직몰입에 미치는 영향
-경영진 관심의 조절효과를 중심으로-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 연 주

석사학위논문
지도교수 방선이

교육훈련이 인적자원성과 및 조직몰입에 미치는 영향

경영진 관심의 조절효과를 중심으로

The Influence of Education and Training on
Human Resource Performance,
Organizational Commitment
-Focusing on moderating effect of
Management Interests-

2019년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 연 주

석사학위논문
지도교수 방선이

교육훈련이 인적자원성과 및 조직몰입에 미치는 영향

경영진 관심의 조절효과를 중심으로

The Influence of Education and Training on
Human Resource Performance,
Organizational Commitment
—Focusing on moderating effect of
Management Interests—

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2019년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 연 주

김연주의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2019년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

교육훈련이 인적자원성과 및 조직몰입에 미치는 영향

-경영진 관심의 조절효과를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 연 주

기업의 인적자원개발은 종업원들의 직무역량 향상뿐만 아니라 조직성과 향상에 있어서도 중요한 역할을 수행하고 있다. 인적자원의 중요성으로 종업원교육훈련을 통한 경영성과나 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 많이 이루어지고 있지만, 교육훈련에 대한 경영진의 관심이 인적자원성과나 조직몰입에 조절역할을 할 수 있는가에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 본 연구에서는 제1금융권 H 은행을 대상으로 인적자원개발의 일환인 기업의 교육훈련이 직무역량 즉 인적자원성과와 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석을 시도하고자 하였다.

교육훈련을 독립변수로, 종업원들의 개인적인 측면에서의 성과인 인적자원성과와 기업의 측면에서의 성과라고 볼 수 있는 조직몰입을 종속변수로 연구모형을 설계하였고 가설을 제시하였다. 가설검증 결과, 기업의 교육훈련은 종업원들의 직무역량 향상과 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것

으로 나타났다. 교육훈련과 인적자원성과와의 관계에 경영진 관심 조절효과
는 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났으나, 교육훈련과 조직몰
입 간의 관계에 경영진 관심은 통계적으로 유의미한 조절효과를 보이는
것으로 나타났다.

교육훈련을 통해 종업원들의 적극적인 참여를 이끌어 내고, 종업원들의
직무역량이 향상됨으로써 조직에서 원하는 성과를 이끌어 내는 것이 매우
중요하다. 그러나 실질적으로 교육훈련에 적극적으로 나서는 기업들은 그
리 많지 않다. 교육 훈련 이후의 종업원들의 이직 혹은 고용관계 불안정
등의 이유로 종업원 교육에 대한 투자가 단순 비용으로 여겨지고 있기 때
문이다.

하지만 반대로 종업원들에게 교육훈련을 통해 직무능력 향상이나
역량개발의 기회를 제공한다면, 종업원들은 급여상승이나 승진기회, 경
력개발 등의 외재적 보상을 얻을 기회가 높아지기 때문에 개인의 직무
역량 뿐만 아니라 직무 만족 등이 높아질 수 있다. 이와 더불어 자신에게
성장의 기회를 제공해주고 지원을 해준 조직에 보답을 하고자 하는 호혜
성이 작용을 하여 기업에 대한 애착심이나 조직몰입 등이 증가할 뿐만 아
니라 이직률이 낮아질 수 있다. 본 연구는 이와 같은 관점에서 연구를 시
작하였다.

본 연구에서는 기업의 교육훈련이 인적자원성과 및 조직몰입에 미치는
영향과 이들 간의 관계에 있어 경영진 관심이 어떠한 영향을 미치는지에
관하여 실증분석을 하였다. 교육훈련을 독립변수로, 종업원들의 인적자원
성과와 조직몰입을 종속변수로, 경영진의 관심을 조절변수로 설정하여 이
들 간의 관계를 살펴보았다. 연구 분석을 위하여 직무역량 향상의 기회를
적극적으로 제공하고, 교육훈련의 성과가 단시간 내에 가시적으로 나타나
는 금융권을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 국내 제1금융권 H 은행 종
업원들을 대상으로 총 486명에게 설문조사를 실시하여 301명으로부터 분
석 가능한 응답을 받았다. 위계적 회귀분석을 활용하여 가설 검증을 하여 다
음과 같은 결과를 얻을 수 있었다.

첫째, 교육훈련은 인적자원성과를 높이는 것으로 나타났다.

둘째, 교육훈련은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

셋째, 교육훈련에 관한 경영진의 관심은 조직몰입에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 인적자원성과에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과를 바탕으로 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시하였으며, 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향에 관하여 논의하였다.

【주요어】 교육훈련, 인적자원성과, 직무역량, 조직몰입, 경영진의 관심

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
1) 연구의 배경	1
2) 연구의 목적	4
제 2 절 연구의 범위와 방법	5
1) 연구의 범위	5
2) 연구의 방법	6
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	7
제 1 절 교육훈련	7
1) 교육훈련의 개념	7
2) 교육훈련의 선행연구 및 필요성	11
3) 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 관한 선행연구	13
4) 교육훈련과 조직몰입 간의 관계에 관한 선행연구	14
제 2 절 인적자원성과	17
1) 역량	17
2) 직무역량	19
3) 교육훈련전이	22
제 3 절 조직몰입	28
1) 조직몰입의 개념	28
2) 조직몰입의 선행연구 및 필요성	31
제 4 절 경영진 관심	34
제 3 장 연구 방법	39
제 1 절 연구모형과 가설	39
1) 연구모형	39
2) 연구가설	40

제 2 절	자료수집 방법 및 표본의 선정	41
제 3 절	변수의 조작적 정의 및 측정 방법	45
1)	교육훈련	45
2)	인적자원성과	45
3)	조직몰입	47
4)	경영진의 관심	49
5)	통제변수	49
제 4 장	실증분석 결과	51
제 1 절	신뢰도 및 타당성 검증	51
1)	신뢰성 검증	51
2)	타당성 분석	52
3)	기술통계	54
제 2 절	변수들 간의 상관관계 분석	55
제 3 절	가설 검증	57
1)	교육훈련과 인적자원성과 및 조직몰입 간의 관계	57
2)	경영진 관심의 조절효과	60
제 5 장	결론 및 향후 연구과제	64
제 1 절	연구 결과 요약	64
제 2 절	연구 결과의 시사점	68
제 3 절	연구의 한계 및 향후 연구과제	69
참 고 문 헌		70
부 록		85
ABSTRACT		89

표 목 차

[표 2-1] 교육훈련의 개념	10
[표 2-2] 교육훈련과 조직몰입에 관한 선행연구	16
[표 2-3] 직무역량의 정의(국외학자)	21
[표 2-4] 직무역량의 정의(국내학자)	21
[표 2-5] 전이모형별 장.단점 비교	25
[표 2-6] 조직몰입의 정의	29
[표 3-1] 연구 조사 설계 내용	42
[표 3-2] 표본의 인구통계학적 특성	44
[표 3-3] 독립변수의 측정항목 구성	45
[표 3-4] 종속변수의 측정항목 구성	48
[표 3-5] 조절변수의 측정항목 구성	49
[표 4-1] 연구변수들의 신뢰성 분석 결과	51
[표 4-2] 요인분석 결과	53
[표 4-3] 기술통계 분석 결과	54
[표 4-4] 변수들 간의 상관관계	56
[표 4-5] 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 대한 분석 결과	58
[표 4-6] 교육훈련과 조직몰입 간의 관계에 대한 분석 결과	59
[표 4-7] 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 대한 경영진 관심의조절 효과 분석 결과	61
[표 4-8] 교육훈련과 조직몰입 간의 관계에 대한 경영진 관심의 조절 효과 분석 결과	62
[표 4-9] 가설 검증의 요약결과	63

그 립 목 차

[그림 3-1] 연구 모형	40
[그림 5-1] 대기업(S)의 인재경영 4가지 축	66
[그림 5-2] 기업의 성장단계	66



제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경과 목적

1) 연구의 배경

기업의 인적자원개발은 기업의 성과 향상과 종업원 개인의 발전이라는 두 개의 목적을 가지고 있다. 최근 교육을 통한 학습이 기업 생존을 위한 경쟁력확보의 핵심적 요소라는 인식이 커지면서 교육훈련에 대한 기업들의 관심이 증가하고 있다 (McLagan, 2003). 본 연구는 이러한 기업교육의 현실적 요구와 배경을 기반으로 출발한다. 최근 몇 년간 국내 은행은 급격한 변화로 경쟁 심화, 인수합병 등 새로운 경영환경에 직면하였다. 이처럼 기업 간의 경쟁이 점점 심화되는 상황에서 조직 내 인력의 지식, 기술의 향상은 조직의 혁신과 생존, 경쟁을 위하여 그 중요성이 크게 증가하고 있다. 조직 내 학습과 종업원들의 지속적인 개선, 변화는 이제 조직이 경쟁력을 갖게 하는 필수적인 요인으로 인식되고 있다.

미국의 경우 종업원 교육훈련비로 2011년 597억 달러 규모, 2016년 706억 달러 이상을 지출하는 등, 교육훈련비가 매년 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있다(Training Magazine, 2016). 전 세계 기업들도 종업원 교육훈련에 수백억 달러 이상의 비용을 지출하고 있는 등, 기업들의 교육훈련에 대한 지대한 관심은 더 이상 놀라운 일이 아니다. 기업의 종업원 교육훈련은 양적 증가뿐만 아니라 질적인 측면에서도 매우 빠르게 변화하고 있다. 4차 산업혁명과 밀레니얼 세대의 도래 등 급변하는 경영환경의 필요를 반영하고 있는 것이다. 2017년, Association for Talent Development(ATD) 연례회의에서는 기업의 교육훈련과 관련되는 키워드는 'Micro learning 시대의 도래'라고 발표하였다. Small focus, One object, JIT 모바일시대와 맞는 콘텐츠와 2020년까지 기업 인력 중 50% 이상이 밀레니얼 세대와 Z세대로 채워진다는 점을 지적하며 이에 대한 필

요와 대응을 지적인 것이다.

Ulrich(1998)는 기업이 당면한 경영환경 특징으로 세계화, 성장을 통한 수익 확보, 급격한 기술진화, 지적 자본, 끊임없는 변화라고 꼽았다. 기업은 끊임없이 변화하는 환경에 발맞추어 추세를 인지할 수 있는 능력, 신속하게 판단할 수 있는 능력, New 비즈니스기회를 만들어 낼 수 있는 민첩성을 갖추고 있어야 한다는 것이다. 이러한 경영환경에서, 기업의 지속적인 혁신은 기업의 경쟁력을 갖게 하고 경영환경에 적응할 수 있는 주요 요인으로 인식되고 있다 (Wesley M. Cohen & Levinthal, 1990). 혁신의 사전적 의미는 ‘묵은 풍속과 관습, 조직과 방법 등을 완전하게 바꾸어 새롭게 함’을 뜻한다. 혁신은 외부적으로 연구와 개발(Research & Development)을 통하여 제품개발과 품질향상으로 수행할 수 있으며, 내부적으로는 업무절차의 합리화 또는 조직 구성원들의 변화를 통해서 수행할 수 있다. 즉, 혁신에 있어서도 조직 구성원의 변화가 주요한 역할을 하는 것이다.

이와 같이 기업이 지속적으로 경쟁우위를 유지, 확보하기 위해서 차별화된 가치 창출이 가능해야 하는데, 기업의 차별화된 가치 창출 혹은 차별화된 경쟁력의 근본 원천은 새로운 아이디어와 지식을 창출할 수 있는 종업원 역량에 달려있다 (Beugelsdijk, 2008). 기업의 경쟁우위 요소들이 가치 있고 모방하기 어려운 성격을 가진 인적자원의 속성으로부터 도출될 수 있다는 것이다 (Pfeffer, 1998). 이러한 맥락에서 인적자본이론은 인간이 소유한 기술, 지식, 태도 등을 자원 측면에서 조명하였고 (Becker, 1994; Schultz, 1961), 인적자원의 개발이나 향상시키는 방법으로는 교육훈련이 중요한 역할을 하고 있다고 주장하였다 (Becker, 1994).

교육훈련은 더 나은 조직의 성과 및 창출과 관련성이 있으며 (Tharenou & Burke, 2002), 종업원의 역할을 효과적으로 수행하기 위해 기본적으로 필요로 하는 기술, 지식, 능력 등의 역량개발을 촉진 한다 (Lado & Wilson, 1994). 이러한 측면을 반영하듯, 성공적인 조직은 일반적인 조직에 비해 교육 및 인적자원개발에 보다 많은 투자를 하는 것으로 알려져 있다. 조직에서 종업원 교육 및 교육 개발 프로그램에 지출하는 비

용은 단순히 비용이 아니라 투자의 관점에서 조직의 성과로 이어질 것이라는 기대가 있기 때문이다 (Kraiger, 2003). 이는 교육훈련이 인적자원 개발 관행의 구성요소이며, 종업원 학습을 위한 주요한 방법이기 때문이다. 이렇듯, 교육훈련은 기업 경쟁력의 원천으로뿐만 아니라 급변하는 경영환경의 변화와 기업 내 인적구성의 변화 등에 대처하기 위하여 그 필요가 점점 높아지고 있다. 또한 조직 혁신을 조성하기 위해 매우 중요한 역할을 하는 것으로 알려져 있다.

그러나 교육훈련에 대한 투자 확대가 합리적이고 전략적인 경영판단이라고 주장하기 위해서는 교육훈련에 대한 투자와 인적자원성과 사이의 인과관계를 확립하는 것이 선행되어야 한다. 교육훈련이 비용 지출에 비해 조직성과와 연결되지 않는다는 이유로 비난을 받는 경우가 종종 있기 때문이다 (안영찬, 2018; Caudron, 2002).

전략적 인적자원관리 측면에서는 조직의 전략이나 특정 상황 요인, 인적자원관리와의 적합성에 초점을 둔 연구가 다소 이루어져 있다 (Jackson & Schuler, 1995). 기업의 소유권, 지배구조, 노동조합, 조직문화, 경영진의 특성 등 다양한 상황 요인이 인적자원관리나 제도에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이러한 상황 요인 중에서 Jackson & Schuler(1995)는 경영진의 특성 혹은 경영진의 역할을 가장 주요한 요인으로 꼽았다. 최고경영진은 혁신과정에 영향을 미칠 수 있는 기회 창출이나 조직의 전략적 의사결정에 핵심적인 역할을 하기 때문이다 (김진우, 2017; Drucker, 1985; Quinn, 1985).

본 연구에서는 기업 경쟁력과 기업 성장에 주요 요인으로 꼽는 교육훈련이 인적자원성과 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 교육훈련에 대한 경영진의 관심이 인적자원성과와 조직몰입에는 어떠한 영향을 미치는가에 대해 살펴보려고 한다.

2) 연구의 목적

21세기 기업 간의 경쟁 원리는 자금력과 물적 자원을 기반으로 하는 경쟁에서 인적자원을 바탕으로 둔 경쟁의 시대로 접어들었다 (Pfeffer, 1994). 정보기술의 발전으로 4차 산업의 출현, 시장의 성숙과 이로 인한 경쟁 심화, 경영환경 및 사회구조의 변동으로 인하여 비교우위 원천 변동 등 현재 기업들이 처한 경영환경 변화는 인적자원의 역량에 대한 중요성을 더욱 크게 느끼게 한다.

그러나 인적자원이 경쟁우위가 되기 위해서는 교육훈련의 중요성이 우선적으로 강조되어야 한다. 이러한 이유는 전략적인 포지션 설정하고 목표 달성을 위해 최선의 조직설계, 효과적인 직무설계, 직무역량에 따른 적절한 직무전환과 배치, 전략적 인적자원관리시스템 등 모든 것이 중요하다고 볼 수 있지만, 종업원들에게 업무와 관련된 직무수행에 요구하는 지식과 기술이 없다면 아무리 효과적인 도구들도 무용지물이 되기 때문이다 (Dahl, 1987). 즉 경쟁력 있는 제품이나 서비스를 창출하여 경쟁기업 대비 비교우위를 유지하기 위해서는 직무 수행을 행하는 주체인 인적자원이 기업 경쟁력의 근간이 되어야 하기 때문이다. 이러한 측면에서 안영찬 (2018)은 인적자원의 확보와 육성은 설비와 전략에 비해 더 일차적이고 중요한 요소라고 주장하였다.

기업환경이 열악할수록, 기업은 종업원들의 역량으로 인한 성과 및 종업원 성장에 집중하고 있다. 효율적인 인적자원관리를 통해 개인에게는 경력개발 및 역량증대의 기회를 주고자 하고, 기업은 성과 극대화를 얻고자 하기 때문이다. 이러한 이유로 기업은 보다 많은 성과를 내기 위해 핵심역량을 갖춘 인재를 양성하고자 하며, 종업원들에게 필요한 역량이 무엇인지를 도출하고, 이를 위한 교육훈련 프로그램을 만들 필요성을 가지게 되었다 (이규현, 2017).

본 연구에서는 금융기관 종사자들의 교육훈련을 통해 개인적 직무역량 즉 인적자원성과에 미치는 영향과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이와 더불어, 경영진의 관심이 이들 간의 관계에 어떠한 영향을 미

치는지 분석해보고자 한다. 특히, 본 연구는 타 업종에 비해 종업원들의 역량에 높은 관심을 보이며, 직무역량을 향상시키는 기회를 적극적으로 제공하고, 교육훈련의 성과를 단시간 내에 가시적으로 볼 수 있는 금융기관의 교육훈련에 초점을 맞추어 실증분석을 하였다. 본 연구의 결과로 종업원 역량개발 및 역량에 기반한 인적자원관리에 대한 관심을 가지고, 교육훈련과 종업원 교육의 필요성에 대하여 다시금 생각해 볼 수 있는 기회가 되어, 교육훈련에 대한 적극적 투자와 교육기회 확대 등 경영진의 관심이 더욱 강조되는 계기를 가져올 수 있기를 기대한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1) 연구의 범위

본 연구에서는 교육훈련과 인적자원성과(직무역량, 교육훈련전이)와 조직몰입 간의 관계를 살펴보고자 한다. 이와 더불어 경영진의 관심이 이들 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

이를 위하여 관련된 선행연구의 검토를 통해 이론적으로 근거를 제시하고, 인적자원개발 중에 가장 핵심 수단인 교육훈련의 유효성을 검토 후, 가설을 설정하였다. 본 연구 분석을 위하여 2019년 10월, 국내 제1금융기관인 H 은행 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 301개의 표본이 분석에 사용되었다.

수집된 데이터는 통계패키지 STATA 12.1을 사용하여 분석하였다. 표본의 인구통계학 분석을 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 측정 변수의 기술통계 분석을 실시하였다. 측정변수의 신뢰성 검증을 위하여 Cronbach's α 값을 기준으로 신뢰성 분석을 실시하였고, 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 마지막으로 가설 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 활용하여 주 효과 및 조절효과 검증을 실시하였다.

2) 연구의 방법

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 범위 및 방법을 제시하였다.

제2장은 교육훈련에 대한 중요성 및 유효성에 관한 이론적 배경과 선행연구 결과들을 검토하고, 교육훈련과 직무역량, 교육훈련전이, 조직몰입, 경영진의 관심에 대한 이론적 근거로 인적자본이론(Human Capital Theory)관점에서 제시하였다.

제3장에서는 연구모형 및 연구가설을 제시하고 연구모형에 사용된 독립변수와 종속변수 그리고 조절변수들의 조작적 정의 및 측정방법에 대해 기술하였고 자료수집방법에 대해 제시하였다.

제4장에서는 실증분석 결과로 실증분석 및 가설검증을 위해 연구에 문항의 신뢰도 및 타당성 검토, 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다.

제5장에서는 연구의 결과와 결과의 시사점 및 연구의 한계 및 향후 연구과제에 대한 방향을 제언하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 교육훈련

1) 교육훈련의 개념

교육훈련(Education & Training)이란 구성원들이 업무를 수행함에 있어 필요한 지식과 기술 등을 습득하여 자신의 능력을 향상시키고 조직의 성과에 기여하도록 돕는 프로세스를 의미한다 (Mathis & Jackson, 2003). 즉, 기업이 교육훈련을 통해 종업원의 지식 및 행동, 태도의 변화를 이끌어내 직무수행능력과 적응능력을 향상시키는 전 과정을 교육훈련이라고 할 수 있다 (김민정, 2012).

선행연구들은 교육훈련을 다양하게 정의하고 있는데, Noe(1986)은 교육훈련이란 직무가 필요로 하는 개인의 지식, 기술 등을 구성원들이 습득하여 영구적인 변화를 가져오기 위해 계획되고 조직화된 학습경험이라고 정의하였다. 그는 교육훈련을 직무에 필요한 지식을 습득하는 전체과정으로 교육(Education), 훈련(Training), 개발(Development)의 개념으로 기업의 성장, 성과를 위해 구성원들의 업무능력을 향상시키는 훈련이며, 교육과 훈련, 개발을 합하여 인적자원개발(Human Resource Management)이라고 하였다. 인적자원개발이란 용어를 처음 사용한 건 “미국훈련개발협회(American Society for Training and Development: ASTD)” 전국연계대회를 통해 Nadler에 의해 처음으로 소개되었다. 초기에는 Nadler의 개념 정의에 따라 행동 변화를 일으키기 위해 설계하며 정해진 시간 내 행하는 조직화로 된 행동 즉, 개인 차원에서의 교육훈련을 칭하는 것으로 정의되었다.

Nadler(1989)는 인적자원개발이란 고용주가 종업원들을 대상으로 조직의 성과 향상 및 개인의 성장가능성을 끌어내기 위하여 특정 시간 동안 제공되는 조직화된 학습경험이라 정의하였다. 그러나 시간이 지남에 따라

인적자원개발에 대한 McLagan(1989) 해석의 개념이 개인과 조직의 효과성을 개선하기 위해 훈련개발과 경력개발, 그리고 조직개발의 종합적 활용으로 정의되었다. 이후 점차 인적자원을 양성하고 활용하여 인적자원 가치와 효과를 증대시키기 위한 다양한 활동을 합쳐서 인적자원개발(HRD: Human Resource Development)이라고 칭하게 되었다. 그리고 현재는 개인차원의 능력개발은 기업 및 사회, 나아가서 국가 수준의 인력양성까지 포함하는 개념으로 사용되고 있다.

McLagan와 Suhadolnik(1989)은 개인이나 조직의 효능을 향상시키기 위해 교육훈련(Education and Training), 조직개발(Organization Development), 진로개발(Career Development)을 모두 통합한 계획적, 조직적 학습활동을 통틀어 교육훈련이라고 정의하였다. Swanson(2009)은 인적자원개발은 조직시스템, 업무적 절차, 개인의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 개발하며 발현하는 과정이라고 정의하였다.

Cascio와 Award(1981)는 직무요구에 적용하기 위해 필요한 지식 및 기술을 개인이 습득하는 과정을 교육훈련이라 하였고, 종업원 개인의 직무능력을 증진시키기 위한 활동이라고 하였고, Gomez-Mejia, Balkin & Cardy(1995)은 교육과 훈련을 구분하지 않고 훈련과 개발을 구분하여 훈련은 종업원에게 현재 담당하고 있는 직무와 관련된 구체적인 직무수행 지식을 제공하거나 실제 직무수행을 함에 있어 부족한 부분을 보완하는 과정으로, 개발은 전사적 차원으로 조직이 미래에 필요로 하는 능력을 종업원에게 제공하는 일련의 과정으로 설명하였다. Koivisto et al.(1992)는 교육훈련은 기업의 성과목표 달성과 종업원의 업무향상에 기여하기 위하여 직·간접적으로 설계하여 제공하는 학습과정이라고 했으며, Knowles와 Owen(1997)은 직무와 관련하여 지식이나 기술을 습득하고 습득한 지식, 기술을 활용하여 능력을 향상시키기 위하여 필요한 프로그램을 교육훈련이라 정의하였다.

교육훈련에 대한 또 다른 정의로 Sherman, Bohlander와 Snell(1994)은 교육훈련 개발(Training & Education Development)이라는 용어로 단기적으로는 구성원들에게 제공하는 종업원 교육을 통해 업무성과를 향상

시키고 장기적으로는 불확실한 미래 경영환경에 대비해 구성원 스스로 성공적인 업무수행을 할 수 있도록 개발하기 위한 것이라 하였다.

교육훈련은 조직의 계획적이고 조직적인 활동(Beach, 1965)이며, 제한된 일정 기간 동안 제공되는 단기적인 목표를 가진다 (Nadler, 1989; Sherman, Bohlander, & Snell, 1994). 교육훈련의 목표는 종업원의 직무와 관련한 지식, 기술, 태도 등의 향상을 통해 달성되는데 (양은하·정재삼, 2006; Noe, 1986; Knowles, 1996; Mathis & Jackson, 2003), 교육훈련의 최종 목표는 종업원의 직무능력 향상 및 조직의 목표 달성이라고 할 수 있다 (Cascio & Award, 1981; Gomez-Mejia, 1995; Mathis & Jackson, 2003). 즉 기업의 측면과 종업원의 측면에서 다음과 같은 목표를 달성할 수 있는 것이다.

가) 기업의 목표

기업의 3대 구성요소는 인력, 물질, 자본이다. 자본과 물질을 움직이는 것은 사람이고 그것이 어떻게 운영되느냐가 기업의 성과에 매우 큰 영향을 미친다. 기업의 성과 향상을 위해서는 종업원들이 일하고자 하는 의욕 및 직무수행 능력을 갖추고 있어야 한다.

나) 종업원의 목표

종업원은 교육을 통해 맡은 직무에 대한 지식 습득을 바탕으로 자신의 직무역량을 향상시키고, 높은 수준의 성과를 낼 수 있다. 더욱 높은 수준의 업무를 담당할 수 있는 능력과 직접 관련되어 기업 내에서의 지위를 향상시킬 수 있으며, 유지할 수 있다.

교육훈련에 대한 개념은 학자의 견해에 따라 다소 차이가 나지만 조직 내에서 직무수행 및 조직성과를 내기 위하여 종업원의 지식, 기술, 태도 등을 향상시키고자 설계되고 계획되어진 학습 과정이라고 정의내릴 수 있다.

[표 2-1] 교육훈련의 개념

연구자	교육훈련의 개념
Noe(1986)	개인의 지식, 기술, 태도 등의 변화를 자져오기 위해 설계되고 계획된 학습 경험
Cascio & Award(1981)	직무에서 요구하는 필요한 지식 및 기술을 개인이 습득하는 과정이며, 종업원 개인의 직무능력을 증진시키기 위한 활동
Knowles & Owen(1997)	직무와 관련하여 지식이나 기술을 습득하고 습득한 지식, 기술 등을 활용하여 개인의 능력을 향상시키기 위해 필요한 프로그램
Sherman, Bohlander & Snell (1994)	단기적으로는 구성원들에게 제공하는 교육을 통해 업무성과를 향상시키고 장기적으로는 불확실한 미래 경영환경에 대비해 구성원 스스로 성공적인 업무수행을 할 수 있도록 개발하기 위한 과정

교육은 중요한 인적자본 투자이다. 인적자본을 포함한 지식자본이 새로운 부가가치를 창출하는 지식정보화 시대 기업과 종업원 모두에게 위험과 기회가 된다. 따라서 기업은 종업원의 교육훈련을 통해 새로운 지식과 기술, 정보를 취득하고 창출하여 기업의 성과로 이어져야한다는 측면에서 그 중요성이 강조되고 있다 즉, 기업은 지식기반 경제하에서 경쟁하기 위해 인적자원의 효율적인 관리와 양성이 중요함으로 기업의 교육훈련에 대한 수요는 더욱 커질 수밖에 없다. 종업원교육과 관련하여 교육, 훈련, 인적자원개발 등 다양한 용어로 사용되고 있어 기업 내 교육훈련 활동 등을 구체적으로 구분하고 연구하기에 다소 어려움이 있다.

훈련, 교육, 인적자원개발을 엄격히 구분하려는 연구자들의 의견을 살펴보면 훈련은 현재 수행하고 있는 직무와 관련한 지식, 기술, 태도 등의 습득을 목적으로 하고 있고, 교육은 직무와 관련하여 종업원의 전반적인 능력을 향상, 증진시키는 것을 말하며 인적자원개발은 직무에 직접 관련

은 없으나 향후 조직이나 종업원 개인에게 필요한 역량 수준을 향상시키는 것을 의미한다 (변무장, 2011). 그러나 일반 기업의 인적자원개발과 교육훈련은 크게 다르게 의미를 부여하지는 않는다. 변화하는 환경에 적응하기 위해 필요한 능력을 개발한다는 면에서 교육훈련, 교육, 개발은 상호 보완적인 개념으로 사용된다.

2) 교육훈련의 선행연구 및 필요성

교육훈련은 인적자본이론을 기본으로 하고 있다. 인적자본이론(Human Capital Theory)이란 인간이 교육과 훈련을 통하여 축적된 지식 및 기술, 창의력 등이 생산성을 갖게 된다는 이론이다. 개인의 소득과 기업 간 성과의 차이는 개인이나 기업이 가진 인적자본의 차이 때문에 발생하며 인간의 자본적 가치가 높아지고 그로 인해 인적자본 투자가 많을수록 더 높은 소득을 얻게 된다는 것이다

Becker(1964)는 인적자본(Human Capital)이란 개인의 지식, 정보, 상상이나 기술 등의 집합체로부터 인적자본을 금융이나 물리적 자본과 비교하면서 장기적으로 기업의 장기적인 수입과 유용한 산출물을 만들어 낼 수 있는 또 다른 자산이라는 측면에서 자본의 형태로 정의하였다. 반면 인적자본의 특성은 개인들이 소유하고 있는 본인들의 지식, 기술이나 또 다른 가치에서 금융자산이나 물리적 자산 같이 분리될 수는 없다는 점을 강조 하였다. 이러한 인적자본의 분석은 개인의 교육 및 훈련, 지식, 건강 등에 대한 추가적인 내용을 개인의 장점과 중요성 등을 고려해서 결정하여야 한다고 가정한다. 상황의 균형을 고려하여 개별적 분석에만 의존하지 말고 거시적 관점의 투입요소로 봐야 한다는 두 가지 의견이 혼합되어 있음을 지적한다 (Becker, 1964)

인적자본의 개념이나 이론 등은 Schultz(1961), Becker(1964)에 의해 교육경제학이라는 학문과 연관시키면서 많은 노동 경제학자에 의해 발전되어 왔다. 조직의 목표 달성을 위해 종업원이 가져야 할 지식, 정보, 사상과 더불어 학습된 기술과 스스로 건강을 유지하기 위해 사용되는 금전

적 가치는 투자이며, 이러한 일련의 과정을 통하여 형성된 종업원의 지식, 정보 기술, 가치관은 종업원 개인과 분리할 수 없다는 점을 인적자본의 특이성으로 보았다 (안영찬, 2018).

21세기는 교육과 훈련을 통한 인적자원개발이 주목받고 있다. 기존 영역에서 글로벌 경쟁력 확보를 위해 구성원들의 잠재역량을 끌어내는 창조적이고 미래의 변화에 대비한 전략적인 방법으로 확대되고 있으며, 정부에서도 우수 인재 채용, 훈련 등을 통해 구성원들의 역량을 향상시키는 기업을 선정하는 “인적자원개발 우수기관제도”를 시행하고 있다. “인적자원개발 우수기관인증제도란 인적자원에 대한 투자 촉진과 모범적인 관행을 보급하기 위해 기업이나 공공기관에서 능력을 중심으로 인재를 채용하고, 다양한 학습 지원책을 통해 구성원의 역량을 향상시키는 등 인적자원개발이 우수한 기업에 심사를 통해 인증마크를 부여하는 제도이다. 우리나라에서는 교육과학기술부가 이 제도를 2005년부터 도입하여 실시하고 있으며, 현재는 민간부문은 4개 부처(노동부, 교육과학기술부, 지식경제부, 중소기업청)에서, 그리고 공공부문은 교육과학기술부와 행정안전부가 공동으로 시행하고 있다”. “인증을 받은 기업들은 ‘Best HRD’ 마크를 상품이나 홍보에 표기함으로 기업의 브랜드 이미지를 높이기 위해 활용하고 있다. 영국의 경우 인증 받은 기업들은 상품이나 홍보에 IIP(Investors In People)를, 싱가포르의 경우엔 PD(People Developer) 마크를 사용한다. 이외에도 미국(Macolm Baldrige), 일본(Deming Award), 네덜란드, 뉴질랜드 등 많은 나라에서 이와 유사한 제도를 시행하고 있다“. 2005년 인증 제도가 도입된 이래로 2019년 10월까지 총 676개 기관 및 기업이 인증을 받았다.

최근 ‘4차 산업혁명 시대’를 대비하는 다양한 목소리, 특히 급격하게 변화하는 불확실한 미래 경영환경에 대해 조직은 끊임없이 새로운 경쟁우위, 강점, 가치를 지속적으로 남들보다 우선적으로 만들어내는 창조, 혁신, 속도의 경쟁시대에 서있다. 이렇게 급격히 변화하는 경영 환경에 빠르게 대처하고 조직의 지속적인 성장과 경쟁 우위 확보를 위한 전략적 대안으로 인적자원개발(Human Resource Development) 즉, 종업원 교육훈련에

대한 중요성이 더욱 커지고 있다. 정보기술 등의 혁명적 발달로 산업과 경쟁의 경계가 불분명해지는 오늘날 같은 무한경쟁의 시대에 향후 조직 경쟁력의 원천은 우수한 인재 확보와 종업원들의 잠재능력 개발이라는 인식이 확산되면서 인적자원은 인적자본 또는 지적자본으로써 조직의 가장 중요한 자원으로 인식되고 있기 때문이다.

사람이 조직을 위한 자원이라는 관점과 사람이 조직에서 가치를 창출하기 때문에 오히려 조직이 자원이라는 입장이 인적자본개발의 핵심 이슈 중 하나이다. 급격하게 변화하는 경영환경 속에서 고객의 needs에 효과적으로 대응하면서 조직의 경쟁력을 확보하고 유지하기 위해서는 장기적 차원에서 전략적 수행 개선 노력이 필요하다. 이러한 내용은 선행연구의 결과에서도 확인할 수 있다. 교육훈련과 인적자원성과, 조직성과, 재무성과, 경영성과 간의 관계에 관한 연구는 활발하게 이루어지고 있다 (Bartel, 1994; Black & Lynch, 1996; Katou & Bubhwar, 2007) 선행연구자들은 공통적으로 기업의 교육훈련은 기업의 경영관리의 하나의 활동으로 종업원의 직무능력 향상 및 기업성과에 긍정적으로 영향을 미친다는 결론을 내고 있다 (Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

특히 금융기관의 경우 교육이나 훈련에 대한 개인의 투자는 기계나 공장 등에 대한 기업의 투자와 동일하다고 생각한다. 어느 정도 교육이나 훈련을 받았는가에 따라 개인의 성과 및 기업의 성과에 즉각적인 영향을 미치기 때문이다.

3) 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 관한 선행연구

대다수의 연구에서는 교육훈련의 효과를 별도 분리하여 인적자원성과와의 연구가 아닌 기업 인적자원관행 측면에서 교육훈련을 연구하고 있다. Guest(1997)는 인적자원성과와 인적자원관행을 연결하는 고리로서, 개발과 훈련이 종업원의 기술 및 태도를 형성하게 되고 이것이 인적자원의 품질을 결정한다고 제시하고 있다. Paul과 Anantharaman(2003)의 접근방법 또한 이전의 연구와는 별 차이 없이 교육훈련이 인적자원관리제도

의 하나로 종업원의 역량, 조직몰입과 고객 지향적 태도라는 매개변수를 거쳐 기업 성과로 이어진다고 제시하고 있다.

독립변수를 교육훈련으로 하여 분석한 조직수준의 성과 연구로는 Tharenou, Saks과 More(2007)의 연구가 있다. 이들은 67개 연구 결과를 분석하여 교육훈련이 인적자원성과와 조직성과 간 정(+)의 상관관계가 있음을 증명하였다. 이들은 교육훈련과 기업성과 사이에는 우선적으로 인적자원성과의 구성요소인 종업원의 태도, 동기부여, 행동과 인적 자본이 매개 역할을 하며, 이를 통해서 성과가 달성되며, 궁극적으로는 기업성과로 이어진다고 주장하였다.

4) 교육훈련과 조직몰입 간의 관계에 관한 선행연구

기업 교육훈련의 일차적인 목적은 종업원들의 직무역량 개발에 있지만, 교육훈련을 통해 인간의 중요한 기본욕구 중 하나인 성장욕구를 충족할 수 있다. 종업원들의 직무역량이 높아지면 직무수행 흥미도 높아지고 더 복잡한 직무를 담당할 가능성도 높아지기 때문이다. 또한 교육훈련의 실시하는 기업이 종업원을 신뢰하고 적극적으로 지원하고 있다는 표시가 되기도 한다. 이 때 종업원들은 자신을 지원해주고, 지지해주는 기업에 애착과 신뢰를 보낼 가능성이 높아진다.

교육훈련과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구 결과를 보면, 다수의 선행연구들이 기업의 교육훈련은 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 기업의 교육훈련이 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과들을 보면 다음과 같다.

진혜원(2013)은 “기업 교육훈련에서 경력지향성과 조직몰입, 전이동기 간에 있어 조직지원의 매개효과 검증” 연구를 통해 교육훈련이 조직몰입과 전이동기의 성과에 어떠한 영향을 줄 수 있는지를 검증하였다. 전문인 지향성과 조직인 지향성에 따라 그 결과가 부분적으로 차이가 발생할 수 있지만, 특정분야의 전문가로 성장하는데 조직의 특별한 지원을 받지 않아도 전문 분야에 관한 학습 후면 충분히 스스로 교육훈련전이동기를 가

지고 성장할 수 있다고 판단할 수 있다고 결론을 제시하였고, 이론적 측면에서도 개인 선행요인으로 경력지향성에 따라서 조직몰입 이나 전이동기가 영향을 받을 수 있다는 것을 검증하였다.

왕경수와 김현영(2009)의 연구에 의하면, 교육훈련에 대한 교육대상자들의 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 적극적인 자세로 교육훈련에 참여하고, 경영진의 적극적인 교육지원이 높을수록 조직몰입의 효과가 높게 나타나는 것으로 나타났다. 김지하와 장지현(2009)의 연구에서도 교육훈련에 투자를 많이 하는 기업의 종업원들이 높은 조직몰입 수준을 보였다. 이처럼 교육훈련을 받은 종업원들은 조직에서 제공하는 교육훈련을 기업이 자신들에 대한 투자 의지와 관심에 대한 표명으로 인식하고, 이러한 인식은 종업원의 높은 조직몰입과 낮은 이직률을 유발 한다. 반대로 교육훈련이 조직몰입과 연관성이 없다는 연구 결과들도 있다.

최호규, 이영구(2008)는 “중소기업의 인적자원개발이 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”의 연구에서 중소기업의 직원 대상(296명), 교육훈련, 경력개발 및 조직개발과 조직몰입간의 관계를 분석한 결과, 경력개발, 조직개발은 조직몰입에 유의하다고 나왔으나, 교육훈련은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는다는 결과를 얻었다. 김연성(2012)의 연구에서도 OJT교육프로그램의 유형 및 투입시간이 이직 의도나 조직몰입에는 크게 영향을 미치지 않는다고 밝혔다.

정중(2001)의 “신입직원의 교육훈련이 조직몰입에 직무만족에 미치는 영향”의 연구는 교육훈련의 투입요인과 과정요인이 교육훈련 성과에 미치는 영향을 실증 분석한 사례이다. 교육훈련과 관련한 네 가지 요인 첫째, 교육훈련의 환경 둘째, 교육훈련부서의 교육훈련 필요성 인식수준, 경영자의 교육훈련에 대한 관심 및 지원을 각각 독립변수로 하여 단순회귀분석을 통해 교육훈련의 목표는 조직몰입에 영향이 그다지 크지 않다고 분석하였다. 교육과정에 관한 네 가지 요인. 첫째, 교육담당자의 역할. 두 번째로는 훈련의 내용, 방식. 세 번째로 종업원의 교육태도. 마지막으로 종업원의 교육내용 이해 수준을 각각 독립변수로 단순회귀분석을 통해 기업의 교육훈련 성과요인 중 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지

않는다는 것을 보여주었다.

교육훈련과 조직몰입에 관한 다양한 선행연구들은 [표 2-2]과 같다.

[표 2-2] 교육훈련과 조직몰입에 관한 선행연구

연구자	논문명
진혜원(2013)	기업 교육훈련에서 경력지향성과 조직몰입, 전이동기 간에 있어 조직지원의 매개효과 검증
김한주(2015)	기업교육에서 개인교육프로그램, 조직 환경요인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향
이영민(2010)	기업의 교육훈련이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구
황정원(2013)	관리자의 인재육성 행동이 부하종업원의 조직몰입에 미치는 영향
김연성(2012)	신입사원의 조직공정 지각과 OJT 교육이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구
정중(2001)	중국기업 신입사원 교육훈련이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향
최호규·이영구 (2008)	중소기업의 인적자원개발이 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구
김경태(2012)	서비스 교육훈련이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 출처: 앙크자갈 에르덴슈드(2016)의 ‘기업의 교육훈련이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구’ 연구를 바탕으로 연구자가 재구성.

제 2절 인적자원성과

인적자원성과는 종업원들의 직무향상 등을 위한 인적자원 개발의 결과로 본인의 직무에 임하는 태도에 초점을 두고 있다. 인적자원성과는 기업의 성과와 매우 높은 관련성이 있기 때문에 대표적으로 사용하는 직무태도, 직무만족, 직무역량, 경력개발, 조직몰입 등의 주요 지표로 사용된다. 인적자원은 개인의 발전, 성장은 물론 기업의 성과를 이끌어 내는데 매우 중요한 영향을 미치는 핵심적인 요인이라 할 수 있다. 본 연구에서는 인적자원성과를 역량, 직무역량, 교육훈련전이로 구분하여 살펴보고자 한다

1) 역량

역량(Competency)의 개념을 학자들은 직무에서 요구하는 역할을 성공적으로 수행하는 자의 특징을 확인 하여 구체적으로 기술하기 위한 작업도중에 등장하게 되었다. 역량의 의미를 구체적으로 무엇이라고 합의된 정의는 아직까지 존재하지 않으며, 학자마다, 또 상황별로 조금씩 다르게 정의되고 있다 (구병모·김종규·김기호, 2010). 그러나 일반적으로 직무역량이란 지식, 기술, 태도 등 특정한 복합체나 조합으로 정의되고 있다.

실무적으로 직무역량은 직무와 관련되어 주어지는 과업이나 역할을 수행하기 위해 공통적으로 요구되는 능력을 말한다. 또한, 역량은 단순히 전문 지식이나 기술만을 의미하지 않으며 다양한 환경 속에서 문제를 해결해 나갈 수 있는 종합적인 수행능력을 포괄하는 개념으로 본다 (진미석·손유미·주희정, 2011)

역량이란 개념을 처음으로 소개한 사람은 Harvard University의 심리학 교수인 McClelland(1973)이다. McClelland는 지능검사와 관련한 역량검사의 우월성(Testing for Competence Rather Than for Intelligence)

논문에서 역량이라는 단어를 사용하였다 (McClelland, 1973). McClelland의 논문은 산업 심리학 분야에서 크나큰 반향을 불러 일으켰으며, 그의 연구에 따르면 전통적이고 학문적인 적성검사와 지능검사가 직무성취도를 예측하는 좋은 지표이긴 하나, 직무성과는 예측하기 어려운 것으로 나타났다. 그는 지능검사가 직업 성공 예측변수로 신뢰성이 있는가에 대한 의문을 제기하였으며 뛰어나고 성공적인 직무성과를 내기에 가장 좋은 예측변수는 개인의 역량이라고 명한 내재적이고 지속적인 개인별 특성이라고 주장했다. 즉, 직무를 성공적인 수행하기 위한 예언적 요인으로 지식검사에 대하여 의문 제기하며 직무성과를 예측할 수 있고 인종, 성, 사회경제적 계층에 따른 사회적 편견 등을 배제할 수 있다는 ‘역량’의 새로운 개념을 제안한 것이다. 이후 McClelland의 연구 결과는 McBer와 Hay Group이 실시한 30여 년 간의 글로벌 역량 연구에 의하여 교차적으로 검증되었으며 (Chouhan & Srivastava, 2014), 다양한 학문 분야를 통해 확산 및 활용되었고, 이에 역량의 개념 또한 더욱 발전되었다. 기존의 연구들이 주로 교육 분야에 중점을 두고 적용하였던 것과 달리 McClelland(1973, 1998)의 연구는 비즈니스나 산업 분야에서 더욱 많은 관심을 가지고 관심을 표출할 수 있는 계기가 된 것이다. 그의 연구 이후, 역량 접근법은 초·중·고 학교 교육 분야는 물론 조직 연구를 포함한 비즈니스 현장 등 다양한 영역에서 폭넓게 활용되어 사용되었다.

이 밖의 학자들의 역량에 관한 정의를 살펴보자면, Mirabile(1997)은 역량은 문제해결 능력, 분석적 사고와 신뢰 및 가치를 포함하는 것이라 하였으며 조직이 핵심 사업을 수행하기 위한 절대적으로 필요로 하는 인재들만이 발휘할 수 있는 특성으로 이해하고, 창의성과 전문성을 기본으로 한 자질이라고 보았다. Spencer(1993)과 Spence는 Flanagan(1954), McLagan(1983), Boyatis(1982), Jacobs(1989) 등의 연구를 종합적이고 포괄적으로 적용하여, 역량에 대한 정의를 보다 체계적으로 재구성하였으며, 역량이란 특정한 상황이나 직무에 근거하여 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개개인의 내적 특성 5가지 특질, 동기, 자기개념, 지식, 기술로 정의하였다. 이러한 역량의 내적 특성은 구조적인 형태를 지니는데,

지식과 기술은 비교적 가시적이고 표면적인 특징이 있는 반면, 자기개념이나 동기, 특질은 인간의 내면에 위치해 있다. 즉, 지식과 기술은 교육훈련을 통하여 어느 정도 개발, 육성이 가능 시 되나 특질이나 동기, 자기개념은 인간 내면 밑바닥에 자리 잡고 있기 때문에 쉽게 바꾸기가 어렵다. 오늘날 학교 및 사회 교육기관, 기업 등 다양한 조직의 다양한 프로그램에서 사용하고 있는 역량의 개념은 통상적으로 특별한 직무나 업무수행을 통해 구별될 수 있는 개개인의 특성 등을 가리킨다고 하였다. 또한, 역량은 우수 성과자와 평균적 성과자를 구별해주는 지식 및 기술, 능력, 행동과 또 다른 특징들의 측정 형태로 개념화되기도 한다 (Athey & Orth, 1999; Mirable, 1997).

이와 같이 역량에 대한 논의와 연구는 그동안 꾸준히 여러 학문의 영역에서 많은 학자들에 의해 활발하게 발전되어 왔다. 역량의 정의 또한 다양하게 표현되어 왔는데, 다양한 정의만큼이나 그 자체를 규정하고 파악하고자 하는 접근방식 역시 매우 많다. 게다가 역량에 관하여 다양하게 논의되고 연구되는 만큼 역량의 개념적 경계가 다소 모호한 측면도 많다. 이는 역량이 개인의 잠재적이고 개인의 특질을 포함하고 있으며, 기본적으로 개인이 속해 있는 조직 상황과 맥락을 같이하고 있기 때문이기도 하다.

2) 직무역량

직무역량이란 업무와 관련된 기술 또는 기능을 뛰어 넘어 본인이 가지고 있는 Know-how를 포함하는 종합적인 능력으로, 지식과 기술을 바탕으로 높은 성과를 창출하는 고성과자로부터 일관되게 관찰되어지는 행동의 특성을 말하고, 지식(Knowledge), 기술(Skill), 태도(Attitude), 가치(Value)의 집합체로 이들은 서로 상호작용에 의해 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 파워를 뜻 한다. 역량만큼이나 직무역량에 관한 정의도 매우 다양하다. 역량이란 용어가 비즈니스 현장에서 더욱 많이 사용되게 되는 계기는 Boyatzis(1982)의 저서 「The Competent Mnanger」의 기여가 매우 크다(오재영, 2013).

Boyatzis는 역량을 “직무에서 효과적이고 우수한 성과를 수행하는 사람의 내재적 특성”으로 정의하였다. 내재적 특성은 동기, 개인적인 기질, 기술, 자기 자신과 사회적 역할에 필요한 이미지, 지식체계 모두를 포함 할 수 있다고 주장하였다. 즉, Boyatzis(1982)는 직무역량을 효과적 또는 탁월한 성과와 결정적으로 관련 있는 동기와 특성, 기술 및 자아상, 사회적 역할, 지식체계 등을 특정 개인에 내재되어 있는 특성으로 보았다.

Jacobs(1989)는 본인의 직무를 성공적으로 완수하는데 필요한 기술, 능력으로 보았으며, Mclagan(1989)는 특정 분야에서 성공적인 결과를 산출하기 위해 결정적인 영향을 주는 지식, 기술의 영역으로 정의하였다. Lucia와 Lepsinger(1999)는 직무역량을 직무에서 효율적이고 우수한 성과를 내는 개인의 잠재적 특성으로 보았으며, 조직의 미션과 전략을 달성하여 바람직한 기업문화를 창출하기 위해 필요로 하는 지식, 기술, 태도 등의 총체적 의미로 정의되었다.

최근에 와서는 직무역량 개념을 조직의 내부 기능이나 기술을 뛰어넘어 개인별 노하우를 포함한 종합적 능력으로 이해하고, 업무 지식과 기술을 기본으로 하는 직무요구나 조직의 상황적 맥락에 대한 대처 능력을 말하는 직무수행능력까지 포함하고 있다. 즉, 직무역량은 높은 성과를 내는 고성과자에게서 일관되게 관찰되어지는 행동적 특성으로 지식, 기술, 태도, 가치의 총집합체로 서로 상호작용에 의하여 직무를 성공적 수행할 수 있는 힘을 의미한다는 것이다 (조대현·김재현, 2007). Boyatzis(2008)은 조직 내에서 최고성과는 직무요구와 조직 환경 속에서 개개인의 능력이 지속적으로 이어지고 나타날 때 성취된다고 보았는데, 각 조직은 환경이나 상황적 맥락에서 직무와 가장 적합한 역량이 무엇인지를 최우선적으로 분석하여, 조직의 장기적인 성공을 위한 지식과 기술 측면에서 지속적으로 개발과 노력이 필요하다고 주장하였다.

이와 같이 직무역량은 이를 정의하는 사람의 철학, 접근방식, 주변 환경이나 도출 수준 등의 차이로 인하여 저마다의 목적에 따라 다양하게 정의 된다 (Boyatzis, 1982; Dubois, 1993; Wood & Payne, 1998). 직무역량에 관한 국내외 학자들의 정의는 [표 2-3]과 [표 2-4]와 같다.

[표 2-3] 직무역량의 정의(국외학자)

학 자	정 의
Spencer & Spencer(1993)	특정 상황이나 직무 중에 따르는 효과적이며 우수한 수행의 원인이 되는 내재적 특성
Dubois(1993)	조직의 환경에서 직무의 질적인 목표를 달성할 수 있는 구성원의 능력
McLagan(1989)	특정 분야에 결과물 산출을 위해 결정적으로 영향을 줄 수 있는 기술과 지식의 영역
Boyatzis(1982)	성공적 직무수행을 위해 필요한 동기 및 기술, 사회적 역할의 한 부분
McClelland(1973)	직무수행능력과 관련하여 우수한 성과를 내는 우수성과자와 평범한 성과자를 구분 짓는 행동 특성에 초점을 맞춤

- 출처: 윤필현(2008), “역량기반의 인적자원관리 체제 개발”을 바탕으로 연구자가 재구성

[표 2-4] 직무역량의 정의(국내학자)

학 자	정 의
조대연, 김희규 김한별 (2008)	직무에서 우수한 성과를 내게 하는 개인별 능력 및 특성과 관련한 개념, 개인이나 조직의 성과를 위해 필수적임
전영욱, 김진모 (2005)	조직 환경안에서 직무의 성과나 목표달성 을 해 낼 수 있는 구성원의 능력(기술, 지식, 태도의 총체)
강순희, 신범석 (2002)	수많은 역량 요소들 중에서 발전과 성과도출에 결정적으로 기여 하는 역량

위의 표의 내용과 같이 역량에 대한 학자마다 다양한 정의와 해석에도

불구하고 직무역량에 관한 공통된 의견은 개인의 목표를 달성하기 위해서는 필요한 특징, 즉 개인의 행동이나 특성으로 달성하고자 하는 목표와 성과에 연관되어 있다는 것이다. 그러므로 개인의 직무역량은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 주요 요인으로 교육훈련을 통해 개발 가능하고, 조직성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

현재 직무역량에 관한 선행연구들은 직무역량에 대한 개념 조작화의 한계로 직무역량을 구성요소 역시 합의의 어려움을 보이고 있다. 측정지표도 다소 협소하고 지나치게 포괄적이며, 역량을 결정짓는 변수가 너무 혼재되어 있는 실정이다 (김정아·오현석, 2007). 본 연구에서는 연구목적에 따라 Robertson, Callinan, Bartram(2002)의 역량 정의와 Chohan과 Srivastava(2014)의 역량 정의를 종합하여 ‘직무역량’이란 용어를 사용하고자 한다. 본 연구에서는 직무역량을 특정 조직, 특정 직무에서 성공적인 성과를 내는데 요구되는 성공 요인의 집합체로 지식, 기술, 능력의 조합으로 인한 구체적인 행동 용어로써, 직무를 수행함에 있어 월등한 수행자가 보여줄 수 있는 일련의 행동으로 정의하고자 한다. 이러한 개념으로 정의된 직무역량은 종업원들의 실질적으로 행동하는 것으로 관찰 가능하고 (Campbell et al., 1993), 학습되어질 수 있다 (Spencer & Spencer, 1993).

최근 기업의 가장 큰 자산은 차별화된 경쟁력이다. 경쟁사보다 월등히 우수하며 차별화된 인적자원의 확보와 양성이 기업의 경쟁력인 시대이다. 교육훈련의 목적은 종업원들이 직무를 수행함에 있어 필요로 하는 업무지식, 기술, 태도 등을 향상시킴으로써 성과를 향상시키는 것이다. 이러한 이유로 기업의 교육훈련에 대한 투자와 성과에 대한 인과관계를 규명하는 연구는 매우 중요한 의미를 가진다고 본다.

3) 교육훈련전이

교육훈련전이(transfer of training)란 교육훈련 이수자가 교육훈련을 통해 배운 내용을 직무현장으로 돌아와 자신의 업무에 적용하고, 활용하

여 지속적으로 유지시키는 것(Baldwin & Ford, 1988), 혹은 교육훈련 투자에서 기업이 종업원들에게 기대하는 보상으로 교육훈련에서 습득한 지식을 자신의 업무를 수행하는데 적용, 변화를 이끌어내는 과정으로 정의하고 있다 (Goldstein & Ford, 2002). 또한 Broad와 Newstrom(1992)은 교육 대상자가 교육을 통해 습득하게된 지식이나 기술, 태도 등을 자신의 직무에 효과적으로 적용하는 정도를 의미한다고 하였다.

기업들이 종업원의 교육훈련에 투자와 관심을 기울여야 하는 이유는 교육훈련을 통하여 조직구성원들의 역량이 향상되어 차별화 및 경쟁력을 갖게 됨으로 조직성파에 매우 긍정적인 영향을 준다고 보기 때문이다'(Salas & Cannon-Bowers, 2001). 선행연구에 의하면 교육 후 훈련으로 습득한 내용을 본인의 업무에 적용시키는 동기 부여가 충분 할 때 기업의 이윤창출에 실질적인 영향을 준 다 (Noe & Schmitt, 1986).

교육훈련의 최종 목표는 훈련 이수자가 교육훈련을 통해서 습득한 내용을 현장으로 돌아가 실제로 직무에 적용하고 활용하는 데 있다. 교육훈련 과정에서 습득한 내용을 교육이수자가 본업으로 돌아와 자신의 직무에 적용 하지 않으면 훈련의 의미가 없어지기 때문이다. 이러한 이유로 교육훈련의 전이(transfer)는 교육훈련 결과 유효성(effectiveness) 측면에서 매우 중요하게 다루어지고 있다.

교육훈련 전이에 관한 개념은 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. 기업의 교육훈련에 참여한 참여자가 본업에 돌아간 후 교육훈련을 통해 습득한 지식을 자신의 업무에 적용, 변화되는 행동을 보이고 또한 이전보다 확장된 직무영역을 통해 변화를 유지하는 것이라고 정의하고 있으며, 교육 이수자는 교육훈련을 통해 습득한 내용을 교육훈련 후 자신의 업무에 적용하는 정도라고 정의한다. 일정 기간 동안 교육훈련에 참여하여 교육 이수 후 습득한 지식 및 기술, 태도를 본인의 업무에 적용하여 지속적으로 직무영역에 확대 및 적용하는 행동으로 정의하기도 한다. (양지영· 변무장, 2011)

이러한 선행연구들을 종합해 보면 교육훈련전이란 종업원이 교육훈련을 통해 습득한 지식들을 자신의 직무에 지속적으로 확대 적용하는 것으로

로 정의 할 수 있다. 교육훈련전이가 얼마만큼 효과적으로 나타나느냐 여부는 곧 교육훈련프로그램이 기업의 성과에 얼마나 영향을 끼치는 가 판단 할 수 있는 중요한 기준이 될 수 있다. 그럼으로 기업은 교육대상자를 어떻게 교육시킬지 또한 보다 효과적인 교육훈련을 통해 습득한 지식을 현 직무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 교육훈련 유효성에 따라 영향을 받게 된다. 교육훈련전이에 관한 연구들은 많은 학자들이 관점에 따라 다양한 모형을 통해 연구되었다.

Holton(1995)은 교육훈련 프로그램의 성과를 학습, 개인성과, 조직결과로 구분하고, 학습은 교육대상자의 특성, 동기, 인지적 능력의 영향을 받고 개인성과는 학습 전이 동기, 교육훈련전이 등의 영향을 받으며 ‘조직 성과’는 교육투자 회수 기대수준, 조직의 목표 등에 의하여 영향을 받는다는 평가모형을 제시하였다 (김민경, 2012). 각각의 평가에 영향을 미치는 다양한 요인에 평가모형을 제시하였으나 너무 많은 변수로 인해 모형이 복잡하고 각 변수들 간 개념 중복으로 실증적 연구에 어려움이 있다는 평가를 받기도 한다. 이후 Holton (2005)는 학습에 영향을 미치는 학습설계 및 개인의 능력요인을 더하여 조직성과와 개인성과에 각각 어떠한 영향을 끼치는지에 대한 조직목표와 연결을 강조하는 수정된 모델을 제시하였다 Noe(1986)는 교육훈련 후 변화하는 과정에 초점을 두고 종업원 개인의 교육훈련에 대한 기대와 자기효능감과 직무에 대한 태도 및 자세는 조직 환경에 대한 개인의 지각으로 이어지고 이를 토대로 교육훈련전이 동기와 상호작용하여 훈련결과에 어떠한 영향을 미치는지를 모형으로 제시하였다 (변무장, 2011)

Baldwin와 Ford(1988)은 교육훈련전이 과정을 교육투입(training input), 교육성과(training output), 전이 상태(transfer condition) 요인으로 구분하여 보다 구체적으로 교육훈련을 진행하여 각각의 단계별 교육대상자의 특성(능력, 성격, 학습동기 등)과 조직 환경(상사의 지원, 사용의 기회 등)변수 등이 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 가정하였다. 조직 내 교육훈련전이 과정에 관한 최초의 모형이라 자주 인용되기도 하지만, 문헌연구를 통한 개념적 모델에 그치는 것이 단점으로 지적되기도 한다.

그럼에도 불구하고 교육훈련전이 관련 연구 중 가장 영향력을 많이 미치고 중요한 연구로 평가받고 있다 (김민경, 2012).

연구자들이 주장한 전이모형은 [표 2-5]에 보다 구체적으로 기술하였다.

[표 2-5] 전이모형별 장·단점 비교

구 분	특징 / 장점	단 점	비 고
Holton 모형 (1998, 2005)	- 이전 연구에 비해 포괄적으로 교육훈련의 학습과 전이과정 설명 - 16개의 전이요인 제시 및 측정도구 개발	- 학습 및 전이 영향요인 분류 시 다소 개념적으로 불명확하고 중복되어 있음	- 타당성 검증 등 지속적인 모형 정립과정 필요
Holton & Baldwin 모형 (2003)	- 훈련의 전체과정에서 근전이와 원전이에 영향을 끼치는 개인적 특성, 환경적 특성, 훈련프로그램의 특성변인을 시점별로 배치한 새로운 개념틀 제시	- 훈련의 시점별 세부 영향 변인들의 관련 정도에 대한 구체적인 제시 부족 - 원전이 영향요인에 대한 제시 및 설명 부족	- 세부영향 변인에 대한 관련 정도 확인과정 필요
Richy 모형 (1992)	- 교수설계의 개념을 확장한 모형으로 학습자의 성과에 영향을 미치는 변인들에 대해 보다 체계적이고 통합적인 관점에서 접근	- 학습전이 영향변인에 대한 상호작용 제시 미흡	- 학습전이 영향변인 간의 상호작용 등 영향 관계에 대한 세부적인 설정 필요
Baldwin & Ford 모형	- 학습자의 개인특성, 교육훈련 설계	- 교육훈련 투입 요소별 하위변인	- 학습 및 전이 영향변인 간의 상

(1988)	및 작업환경 등 교육훈련 투입요소들이 교육훈련 성과에 영향을 미치게 되는 과정을 통한 상호작용적/포괄적 설명 가능	간의 관계 및 이들 변인이 교육훈련 성과(학습전이)에 미치는 과정을 단순히 개념적으로 설명 - 실증분석 안됨	호작용 등 영향 관계에 대한 세부적인 설정 필요
Noe 모형 (1986)	- 학습자 특성 변인의 학습과 전이에 미치는 영향 강조 - 교육훈련 성과에 미치는 동기적 과정 설명 가능	- 교육훈련 성과에 중대한 영향을 미칠 수 있는 종업원교육훈련 설계변인, 조직환경변인 등을 고려하지 않거나 검증 못함	- 교육훈련 설계 변인, 조직 환경변인 등 다양한 변인의 구체적인 고려 필요

- 출처 : 변무장(2012)의 연구를 바탕으로 연구자가 재구성

선행연구들을 살펴보면 Alliger(1997)는 교육훈련의 내용은 교육생의 업무와 직접적으로 연관이 있을 때 교육훈련전이에 크게 영향이 미친다고 주장하였다. 학습 성과가 아무리 높아도 학습내용이 본인의 업무와 연관성이 높지 않다면 교육훈련에 대한 전이효과가 높지 않다는 것이다(변무장, 2012). Mathieu(1992) 또한 교육훈련을 통해 학습자의 업무나 경력에 매우 높은 유용성을 가지는 것으로 인식 되었을 때 교육에 대한 동기, 관심이 많아질 가능성이 높다고 주장하였다.

전이환경에 있어 Wexley와 Baldwin(1986)은 교육생의 업무전이에 결정적인 영향을 미치는 기간은 교육훈련 이후라고 말한다. 훈련기간 중 높은 학습 성과를 냈던 학습자라도 조직 환경이 전이에 적합하지 않다면 학습 성과의 효과를 거두기 어렵다는 것이다. 업무환경, 조직의 환경적 요인들이 학습전이에 매우 중요한 영향을 미친다는 연구들이 많이 있지만 가장 많이 언급되는 요인들은 상사와 동료의 지원, 지속적 교육훈련 분위기, 보상 등에 관한 부분이다 (Holton, 2005). 이와 같은 맥락으로 조직의 교

육문화를 들 수 있는데, 조직 구성원들이 업무를 수행함에 있어 지식, 기술 습득으로 인한 공유 학습이 무엇보다 중요하다고 인식하고 구성원들이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해 주고 활성화하는 분위기, 직무배치 등을 말 한다 (Tracey, 1995) 조직의 지속적인 교육훈련 문화는 조직 구성원의 학습만이 아니라 습득한 지식의 전이를 통해 본인들의 성과는 물론 조직의 성과로 이어질 것이며 조직의 핵심역량, 인재 육성을 위한 중요한 요소라고 할 수 있다.

McDermott와 O'Dell(2001)은 종업원의 업무지식 공유 확산을 위해 조직 내 학습을 위한 공동체가 가장 효과적이고 학습공동체를 위한 지식 공유는 매우 효과적인 방법이라고 주장하였다. 이러한 사실은 업무지식 공유에 있어 친화적인 조직문화가 매우 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다 (Ardichvili, Page, & Wentling, 2003). 한편 조직 내 구성원들이 서로 지식을 공유한다는 의미는 서로 상호작용을 통하여 교육훈련전이 활동이 활발하게 이루어져 업무지식 공유빈도와 활성도를 높인다고 추론할 수 있고 (권상집, 2016) 새로운 지식을 창출할 뿐만 아니라 개인과 조직의 학습활동을 촉진시키는 요인이라고 보았다 (Riege, 2005). 교육훈련전이에 관한 또 다른 연구를 살펴보면 교육훈련전이는 종업원의 직무만족에 매우 긍정적 영향을 미치고 (Wright, Gardner, & Moynihan, 2005), 특히 팀 단위 교육은 교육에 대한 이해 및 실무적용 능력향상뿐만 아니라 팀워크 향상에도 효과적인 것으로 나타났다 (Helle, Tynjala, & Olkinuora, 2006). 특히 상사의 지원은 교육훈련전이에 대한 유효한 관계를 가지며 종업원이 학습한 지식을 업무에 효과적으로 적용하고 유지하기 위해서는 무엇보다 상사의 적극적인 관심, 협조적인 분위기가 매우 중요하다 (Baldwin & Ford, 1988).

제 3 절 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 통상적으로 개인이 소속된 조직에 대해서 느끼는 감정이나 애착 등을 말한다. 자신이 속한 조직의 가치를 내재화하여 더욱 적극적으로 조직에 개입하는 것으로, 조직에 대한 동일시, 또는 충성의 표현으로 볼 수 있다 (Mowday, & Porter, 1982). 조직몰입은 심리학과 사회학에서 개인 행위와 조직 행위를 분석하기 위한 개념으로 사용하게 되었으며, 조직행동 분야에서는 종업원의 근무태도와 조직행동개념 등을 설명하는 중심적 주체로 사용되었다. 조직몰입에 관하여 학자들마다 다양하게 정의내리고 있는데, Mowday와 Steers, Porter(1979)는 조직몰입을 개인이 상대적으로 조직에 대해 갖게 되는 동일감과 조직에 관여하는 강도라고 정의하며, 조직목표와 가치에 대한 믿음과 수용, 조직을 위한 헌신적인 노력, 조직 구성원으로 지속되기 위한 강한 의지 등의 3요소로 이루어졌다고 주장하였다. 이후 O'Reilly와 Chatman(1986)은 조직몰입을 '심리적인 애착'이라 정의하며, 심리적 애착의 기반은 개인별로 차이가 있음을 주장하였다.

Meyer와 Allen(1991)은 조직 구성원들이 조직의 목표나 가치를 내재화하고 조직을 위해 각자 헌신하는 모습을 보이는 행동이나 태도로 정의하였으며, 이지우와 김종우(2002)는 조직몰입이란 조직 구성원들이 조직의 비전과 가치, 목표 등을 자신들의 상황과 동일하다고 믿는 믿음이라고 정의 내렸다. 이 외에도 다수의 학자들의 조직몰입에 대한 정의를 살펴보면 [표 2-6]와 같다.

[표 2-6] 조직몰입의 정의

학자	정의
Porter & Smith(1976)	조직 목표와 가치를 수용하는 개인의 확고한 신념
Salancik(1977)	개인이 자신들의 행동에 의하거나 행동경험을 통해 활동 및 자신들의 관여를 지지하는 신념에 구속받는 현상
Wiener(1982)	몰입 대상에 유관하여 공식적이거나 규범적 기대를 능가하는 사회적으로 수용된 행동
Mowday, Porter & Steere(1982)	조직 구성원이 상대적으로 조직에 대해 갖게 되는 동일감과 조직에 관여하는 강도
O'Reilly & Chatman(1986)	조직 구성원이 조직에 느끼는 심리적인 애착
Meyer & Allen(1991)	조직 구성원들이 조직의 목표나 가치를 내재화하고 조직을 위해 각자 헌신하는 모습을 보이는 행동이나 태도

- 출처: 김은지(2011), “관리자의 코칭 역량에 관한 부하 종업원의 인식수준이 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향 연구”를 바탕으로 연구자가 재구성.

선행연구에 따르면 조직몰입은 퇴사, 결근, 이직률 및 종업원 태도와 조직 소속감 등에 영향을 미치는 매우 중요한 요소로 연구되어지고 있다 (Finegan, 2000). 조직몰입은 조직성과에 직접 또는 간접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 생존도 좌우할 수 있는 주요한 요소라는 것이다.

많은 학자들은 조직몰입을 이해하고자 조직몰입 유형을 분류하였다. Kanter(1968)는 조직몰입을 조직에 충성하고 조직의 존속과 발전을 위해 노력 하고자 하는 조직구성원들의 의사로 정의하였고. 조직몰입을 사회행동이론에 기초하여 사회시스템이 성공적 존속, 발전하려면 근속 (continuance commitment), 응집(cohesion commitment), 통제몰입 (control commitment) 3가지 유형의 몰입이 필요하다고 주장하였다. 근속

몰입은 개인을 조직의 구성원으로 유지되는 대신 조직 목표달성을 위해 헌신하게 하는 것을 말한다. 응집몰입은 조직에 충성심을 느끼는 감정적인 상태로, 조직의 응집력 강화를 위한 구성원들의 강력한 연대감을 바탕으로 조직 목표 달성을 위해서 몰입한다. 통제몰입은 구성원들이 조직의 관점에서 올바른 행동과 규범 관하여 애착을 갖고 이를 내면화하려는 성향으로 정의된다.

조직몰입의 요인을 분류한 모델 중 Meyer와 Allen(1991)의 3요인(정서적, 지속적, 규범적)몰입 모델을 가장 보편화 된 모델로 보고 있다 (Wasti, 2005). 조직몰입을 정서적 몰입과 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 요소로 분류한 이들의 연구는 조직몰입에 가장 크게 기여한 연구 중 하나로, 조직몰입의 정의를 확장하였다는 평가를 받고 있다 (Saimir & Jonida, 2013).

몰입의 3요인 중 첫 번째 요인인 정서적 몰입(affective commitment)은 개인의 가치관과 조직의 가치관이 일치하기 때문에 계속 남기를 희망하는 조직몰입의 형태를 의미한다. 정서적 몰입의 의하면, 조직 구성원들은 감정적으로 자신의 소속 조직에 대하여 소속감과 조직 정체성을 가지고 있다 (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). 조직 구성원은 자신이 속한 조직에 대해 애착과 긍지를 가지고 있기 때문에, 조직목표와 가치를 달성하기 위하여 자기 자신을 조직과 일체화시키고 조직에 몰입하게 된다. 정서적 몰입에 있어 심리적 애착은 조직구성원이 조직에 대해 느끼게 되는 충성심, 소속감, 행복감 등과 같은 감정적 요인을 의미하는데, 정서적 몰입은 도구적 가치를 벗어나 순수하게 조직 자체 또는 목적과 가치에 대하여 정서적인 애착과 열정을 가지고 있다 (김원형·남승규·이재창, 2006). 정서적 몰입의 수준이 높을수록, 종업원들의 결근율과 이직률은 감소되는 것으로 나타났다 (Shuck & Herd, 2012). 즉 정서적 몰입 수준이 높고 강한 조직 구성원은 조직에 계속 남아 있으며, 조직의 성과나 목표 달성을 위해 노력한다고 할 수 있다.

두 번째 요인은 지속적 몰입(continuance commitment)이다. 지속적 몰입은 조직 구성원이 보상을 기대하기 때문에 조직에 남아 있길 원하는

조직몰입 형태이다(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 조직과 조직구성원 간의 정서적 측면보다 계산적이고 거래적인 측면을 더욱 고려하였다(Chen & Fransisco, 2003). 거래적 측면에서 지속적인 몰입은 구성원 자신이 조직에 투입한 시간과 가치로 인하여 조직에 남아 있는 것이 조직을 떠나는 것 보다 이익이 될 수 있다고 생각한다. 일부 연구에서는 종업원들은 이직할 곳이 없는 상황이라면 조직에 남기 싫더라도 지속적인 몰입을 보인다는 주장도 있다 (Meyer 2002).

세 번째 요인은 규범적 몰입(normative commitment)으로 구성원이 조직에 충성해야 된다는 의지에 기인한 조직몰입의 형태이다. Meyer과 Allen(1991)은 규범적 몰입이 구성원 재직기간 동안의 승진이나 기타 보상과 상관없이 생길 수도 있다고 보았다. Chen, Fransisco(2003)은 구성원이 조직에서 받을 수 있는 만족감, 보상과 상관없이 지속적으로 재직하는 것이 바람직하다고 믿는 윤리적 규범이라고 하였다.

조직몰입은 그 형태나 목적에 따라 다양하게 구분되어 많은 연구자들에 의해 발전되어지고 있다. 이렇듯 조직몰입이 지속적으로 주목받는 이유를 살펴보면, 조직몰입은 조직의 이익을 위해 행동하는 심리적 상태이며, 조직에 대한 몰입도가 높을수록 동기부여는 높아지고, 구성원들은 조직에 대하여 긍정적으로 행동하기 때문이다. 또한 구성원들이 조직몰입이 높을수록 이직이나 결근과 같은 부정적인 행동이 줄어들기 때문이며 긍정적 조직몰입은 구성원들이 조직에 애착이 있고 조직을 필요로 하며 조직을 위해 헌신할 수 있다고 생각하기 때문이다.

2) 조직몰입 선행연구 및 필요성

조직에서 조직몰입에 영향을 주는 요인에 대한 선행연구를 살펴보면 조직에 참여 동기와 관련된 변수, 마케팅과 관련된 변수, 직무나 역할과 관련된 변수들이 있다. Pirola-Merlo과 Mann(2004)은 조직몰입 선행요인을 동기 관점으로 접근하여, 조직몰입에 영향을 주는 주요인을 구성원들

이 조직에 참여하고자 하는 동기라고 하였다. 이는 구성원들이 갖게 되는 조직의 비전, 사명, 기술과 지식, 능력 등에 기인하기에 구성원들은 이러한 요인으로 조직을 선택하고, 자신의 능력을 활용하여 조직 내에서 자신들이 원하는 근무환경을 찾고자 한다.

강윤주, 공마리아(2012)는 조직몰입에 영향을 미치는 하위요인으로 조직에 대한 충성도, 애착심, 기여도를 제시하였다. 그들은 조직몰입을 높이기 위해 조직적인 관리 체계와 사회적 지지를 늘려 나가야 하며, 해당 직무에 대하여 안정적인 보장 역시 필요하다고 했다. 조직 구성원들의 욕구를 만족시키면 구성원들의 참여 동기는 높아지고 구성원들의 조직몰입도 높아질 것이기 때문에 구성원들의 참여 동기를 조직몰입에 영향을 끼치는 주요 요인이라 볼 수 있다. 고객 상대하는 직무는 내부마케팅 요인으로 조직몰입을 영향요인으로 연구하였다.

Hartline, Macham와 Mckee(2000)는 내부마케팅 요인 중에서 경영진의 지원, 권한위임, 보상 및 원활한 의사소통이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다. 내부마케팅 요인은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과(여용재·최호규, 2008)와 경영진의 지원 및 권한위임, 훈련, 보상, 커뮤니케이션이 등이 조직몰입에 영향을 미치며, 이 중 보상시스템이 가장 큰 영향을 준다는 연구도 있다(김호성·한진수, 2012). 조직몰입에 부(-)의 영향을 준다는 요인에 관한 연구도 있는데, 정지나, 최낙관(2011)은 역할의 갈등과 역할의 과다가 이직의도에 직접적 영향요인일 뿐 아니라 조직몰입을 통해 간접적 이직의도에 영향을 미친다고 하였다.

선행연구를 통해 본 조직몰입 선행요인은 조직에 참여하는 동기와 관련 있는 변수, 내부마케팅과 관련 있는 변수, 직무나 역할에 관련된 변수로 구분된다. 조직몰입에 영향을 주는 조직 참여 동기는 구성원들의 욕구를 만족시키면 구성원들의 참여 동기는 높아지고, 구성원들의 조직몰입도 또한 높아질 것으로 보았다. 내부마케팅과 관련된 변수인 보상, 권한위임, 경영진과 상사의 관심, 지원이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 직무나 역할과 관련해서는 구성원 개인직무에 대한 안정감과 직무의

다양성, 역할의 모호성에 따른 갈등 등의 직무역할로 보았다. 이러한 요인들은 구성원들이 자신과 조직의 목표를 달성하기 위해 노력할 수 있는 동기유발을 해주기에 조직몰입을 위한 중요한 요소가 된다는 것이다.

개인의 역량과 조직몰입의 관계 측면에서 살펴보면 조직에서는 조직구성원들의 역량을 높여줌으로 구성원들의 만족도와 조직몰입을 높일 수 있고, 공정한 평가와 보상, 안정되고 지속적인 고용 등을 지원해 주면 조직 분위기는 매우 긍정적으로 변화하게 된다. 이 때 조직 구성원들은 조직의 지원을 인식하고 조직과 자신들의 가치를 일치시키게 되는데 (김원형, 2005; Gelade & Ivery, 2003), 조직과 자신들의 가치를 일치시키게 되면 구성원은 조직에 대한 충성도가 높아지고 조직이나 개인 성과향상에도 집중하게 된다 (김기태·조봉순, 2008; Whitener, 2001; Meyer et al., 2002).

이러한 관점에서, 조직의 성과 향상을 위해서 종업원의 직무만족과 조직 몰입도를 높여야 한다는 선행연구들이 다수를 이루고 있다. 자신의 직무에 있어 직무만족도가 떨어지면 이직률이 높아지고, 비자발적인 몰입도가 높아지면 직무성과에 부정적인 영향을 줄 수도 있기 때문이다. 그러므로 종업원들의 직무에 대한 직무성과를 높이기 위해서 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있도록 조직 차원에서의 노력이 필요하며, 이를 통해 조직구성원들의 자발적인 직무동기를 이끌어내야 한다는 것이다 (이규현, 2017). 조직몰입, 자기효능감과 같은 의도되지 않은 결과(Unintended Consequences)는 종업원들의 학습기회와 높은 관련이 있고, 조직성과에도 중요한 요소가 되기도 한다.

이 밖에도 다양한 선행연구 결과들이 있는데, Donaldson, Grant Vallone(2000)는 조직 내 멘토링 관계의 질이 높을수록 조직몰입 정도가 매우 높아지는 것으로 나타났다. Vuuren, de Jong, Seydel(2007)의 연구에 의하면, 조직 내에서 상사가 조직의 가치와 목표 달성, 성과 등에 대해 부하 종업원들과 의사소통을 한다면 부하종업원의 조직몰입도를 높일 수 있으며, 이를 통해서 조직의 가치나 효용성을 인식하게 되는 계기가 될 수 있다는 것이 나타났다. 본 연구에서도 기업의 최고경영진의 관심이 교육

훈련을 통해 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

제 4 절 경영진 관심

1970년 초 Mintzberg가 최고경영자들을 대상으로 리더십 연구가 시작되었고, 1984년, Hambrick과 Mason의 최고경영층이론(upper echelons theory) 발표를 필두로 1980년대 중반 최고경영자 대상으로 하는 전략적 리더십 이론이 등장하게 되었다.

Hambrick와 Mason(1984)이 제시한 최고경영층 이론(upper echelons theory)에 의하면 기업에서 주요 의사결정자인 최고경영진은 심리적 특성, 태도 및 본인들의 가치관과 인지적 구조를 바탕으로 전략적인 선택을 하기 때문에 경영진의 인구통계학적 특성과 배경 등 개인적 특성에서 나타난 인식이 조직의 전략적 선택에 일부 반영된다고 하였다. 인간의 제한된 합리성으로 인해 최고경영진들은 조직의 복잡하고 전략적인 문제를 개인적인 해석으로 선택하며, 이 해석은 자신들의 경험이나 가치, 성격들의 작용이라는 것이다. 따라서 경영진이 인적자원관리의 중요성을 인식하고 있을 경우, 종업원 교육훈련에 투자하는 적극적인 장려 활동 즉 전략적 의사결정을 할 가능성이 높아질 수 있다. 대다수의 최고경영진은 기업의 미래 상황에 좀 더 관심을 두고 장기성과에 도움이 되는 전략 등을 적극적으로 실행할 가능성이 높고, 현상 유지보다는 위험을 무릅쓰고 새로운 기회를 포착하려는 성향이 강하다 (김진우 2017).

기업의 운명이 대부분 최고경영자의 생각과 행동에 의해서 영향을 받기 때문에 최고경영자를 기업의 전략 및 성과에 결정적인 요인으로 보는 대표 이론이 upper echelons 이론이다. 조직의 전략이나 성과는 대부분 최고경영자의 특성에 의해서 결정된다. 불확실한 상황에서 최고경영자는 합리적이고 전략적인 결정을 하기 위해 중요한 정보 나 환경이 무엇인지를 파악하기 힘들 때가 많다. 이러한 상황에서 기업의 전략적 의사결정은 객

관적인 상황보다는 최고경영자의 성향에 따라 상황이 재구성되어짐으로, 기업의 전략적 의사결정은 최고경영자의 성향에 의해 결정적인 영향이 있다는 것이다. 즉 이 이론에 의하면 조직의 전략이나 성과는 거의 상당부분 최고 경영자의 성향에 의해 결정된다. 이는 최고경영자는 본인이 원하는 생각을 추진 할 수 있는 무한한 능력을 가지고 있음으로, 기업에서 추진하고자 하는 전략이나 성과는 최고경영자가 원하는 것이 무엇인가에 따라 결정되어 진다는 것이다. Upper echelons 이론에 의하면 결국 이러한 최고 경영자가 원하는 것은 최고경영자의 성향에 따라 다를 수 있음으로 기업의 전략이나 성과는 최고경영자의 성향에 따라 결정 된다는 것이다. 또한 최고경영자의 재량권이 클수록 영향력, 파급효과는 클 것이고 재량권이 적을수록 영향력이나 파급효과가 낮다는 것을 의미한다. 즉, 기업의 모든 전략이나 성과는 최고경영자의 성향, 의도, 동기에 영향을 받으나, 그 영향력의 정도는 최고경영자가 본인의 생각을 실제로 실행할 수 있는 능력인 자유재량에 따라 달라진다 (박철순·유진탁, 1999)

Hambrick과 Finkelstein(1987)은 경영진 재량권이라는 개념을 제시하여 TMT(최고경영진, Top Management Team: 이하 TMT)의 환경적, 조직적, 개인적 재량권이 높아질수록 그들이 전략 및 성과에 미치는 영향이 커질 것이라 주장하였다. 경영의 자유 재량권을 결정짓는 요인으로 3가지를 제시 하였다 ①기업의 외부환경 ②기업 내부 조직 ③경영자. 기업 외부 환경요인으로서는 제품의 차별성, 시장성장율, 산업의 구조, 수요의 안정성, 준사법적 제약 및 외부세력 등에 의해서 결정되어지고, 기업 내부 조직요인으로서는 기업의 규모, 기업의 연령, 기업의 문화, 기업 내부 세력 등에 의해서 영향을 받는다고 하였다. 끝으로 경영자요인은 최고경영자의 열정, 열의, 몰입, 인내, 기업내부의 통제범위, 파워, 통찰력 등에 의해 결정되어 진다고 보았다 (박철순· 유진탁, 1999)

Finkelstein(1992)은 최고경영진의 파워가 높을수록 영향력이 커질 것이라 주장하였다. 또한 Hambrick(1994)은 Behavioral integration 개념을 통해 TMT 구성원 간 관여가 높을수록 조직성과에 긍정적인 영향이 있을 것이라 주장하였다. Upper Echelons Theory에 의해 최고경영자의 특성이

나 전략, 기업성과 간의 관계를 분석한 연구들은 광범위하게 이루어져 왔다. 이러한 연구들은 인적자원관리, 개발 등과 관련하여 다수의 업종, 다수의 기업을 대상으로 대부분 이루어 왔지만 최고경영자와 인적자원성과와의 관계에 초점을 둔 연구는 상당히 빈약하다.

실질적으로 기업 경영에 있어 경영진의 역할은 매우 중요하다. 기업환경이 아무리 우호적일지라도 선택되는 기회나 그것을 인식하고 이용하여 활용하려는 권한은 최고경영진에 달려있기 때문이다 (Chandler & Hanks, 1994). 인적자원에 대한 최고경영진의 인식과 지원에 관한 선행연구들을 보면, Baron, Burton과 Hannan(1996)은 창립자가 설계한 초기 고용모델이 이후 인적자원관련 정책에 영향을 주고, 이를 통하여 인적자원관리가 내적 일관성 있다는 것을 입증하였다, 즉 최고경영진이 인적자원관리에 얼마나 관심을 가지고 있느냐에 따라 차후 인적자원관리에도 크나큰 영향을 있음으로 처음부터 관심을 가지고 인적자원관리를 설계해야 한다는 것이다 (김진우, 2017).

Bae와 Lawler(2000)는 한국의 138개 기업을 대상으로 하는 연구에서 인적자원을 경쟁우위의 원천으로 인식하는 최고경영진의 관심은 인적자원관리 가치가 고도 선별 채용, 광범위한 교육훈련, 권한위임, 성과제도, 폭넓은 재무 설계로 구성되는 인적자원관리 전략에 크게 영향을 주고 조직의 성과에도 크게 영향이 있다고 분석했다. 최고경영진의 관심에 따라 HR 관리자에게 영향력이 증가되고 이로 인하여 고 참여 인적자원관리 전략에 영향을 주게 됨으로써 인적자원관리제도의 사용 횟수가 증가한다는 것이다. Maxwell과 Farquharson(2008)은 최고경영진이 비즈니스 요구사항을 중점으로 비즈니스의 효과성에 기여하기 때문으로 인적자원관리에 경영진의 지원은 반드시 필요하다고 했다. Huselid(1995)는 기업의 고위관리자가 조직성과 창출에 인적자원을 중요한 요소라고 인식한다면, 그 중요성에 대해 내·외부에 전파하고 인적자원관리에 적극 투자해야 한다고 언급했다 (김진우, 2017)

인적자원개발 및 관리는 특성 상 조직에서 보유하고 있는 자원에서 배분하기 때문에 자원을 통제할 있는 자, 최고 의사결정권자의 의지에 영향

을 받는다 (Tsui, 1987). 최고경영자는 기업의 전략적 리더로 기업 내 가장 핵심적인 역할 수행자이다. 즉 기업 내부 구성원 중에 인적자원관리의 효과에 가장 중요한 영향을 미치는 것이다. 인적자원관리 및 개발과 관련하여 경영진이 전략적인 파트너로서 역할을 수행하였을 때 인적자원관리의 기능 및 조직이 전체적으로 효과가 높아진다 (Lawler & Mohrman, 2003). 즉 최고경영자가 인재를 중요시하는 관점이나 철학 및 인적자원관리부서와의 관계에 따라서 인적자원관리의 정책이나 시스템이 달라진다는 것이다. 최고경영자의 인적자원에 대한 중요성을 인지하고 핵심인재, 우수한 인재를 확보하여 교육, 양성하려는 강력한 의지를 가질 경우 인적자원성과는 매우 높아질 것이다 (현순희, 2011)

많은 학자 및 선행연구자들은 인적자원관리에 있어서 최고경영진의 인식, 관심, 지원이 얼마나 중요한지를 지적하고 있다. 특히나, 오늘날 우리가 당면하고 있는 경영환경의 변화와 속도는 기존에 익숙해 있던 경영방식으로는 대처하기 불가능할 정도로 매우 빠르게 움직이고 있다. 이렇듯 급격하게 변화하는 경영환경에서 조직이 보다 효율적으로 대응하기 위해서는 최고경영진의 전략적 의사결정이 보다 중요하게 작용한다. 교육훈련의 경우에도, 경영진이 종업원 역량강화나 교육훈련에 대한 관심이 많을 경우에 그 기회가 보다 많아질 것이다. 경영진이 인적자원관리, 종업원교육훈련에 관심을 가진다면 그 중요성을 내부에 전파하고 지속적으로 인적자원관리와 인적자원개발에 투자를 하기 때문에 종업원들에게 교육훈련의 기회가 늘어날 수 있기 때문이다. 이러한 측면에서 경영진의 인적자원개발의 일환인 직원교육의 중요성을 인식하고 이를 경영전략에 반영하려는 태도를 보일 때 효과적이고 혁신적인 인적자원관리가 이루어 질 수 있다.

Brewster, Larsen, & Mayrhofer, (1997)은 경영자는 기업 내 여러 관리 항목 중에서 무엇보다 인적자원개발을 타 부문 보다 더 집중적으로 지원하고 몰입해야 한다고 하였다. Pfeffer(1998) 역시 최고경영자는 기술이나 재무적인 투자, 그 이상으로 인적자원관리에 관심을 갖고 투자하지 않으면 결과적으로 기업에 부정적인 결과를 가져오게 된다고 보았다 (현순희, 2011). 즉, 최고경영자가 인재를 대하는 관점이나 철학을 통해 얼마

만큼 확대, 확산 시키느냐에 따라 인적자원관리 정책 및 교육시스템이 달라진다. Baldwin & Ford (1988) 역시 상사의 지원은 교육훈련전이에 대한 유효한 관계를 가지며 종업원의 학습한 지식을 본인 직무에 효과적으로 적용하고, 유지하기 위해서는 무엇보다 상사의 적극적인 관심, 협조적인 분위기가 매우 중요하다고 하였다.

최고경영진의 확고한 의지, 관심(직접적인 관여와 지원)을 가진다면 경영자의 영향력이 신속한 의사결정과 장기적인 안목, 경영전략의 핵심 사항으로 조직문화로까지 확산 되고 인적자원개발을 통한 직원들의 직무 역량 즉 인적자원성가에 영향을 미칠 가능성이 크다고 본다. 전략적이고 광범위한 교육훈련이 많은 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 보다 효과적인 성과를 창출할 수 있다고 하였다 (Bowen & Ostroff, 2004).



제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구 모형과 가설

1) 연구 모형

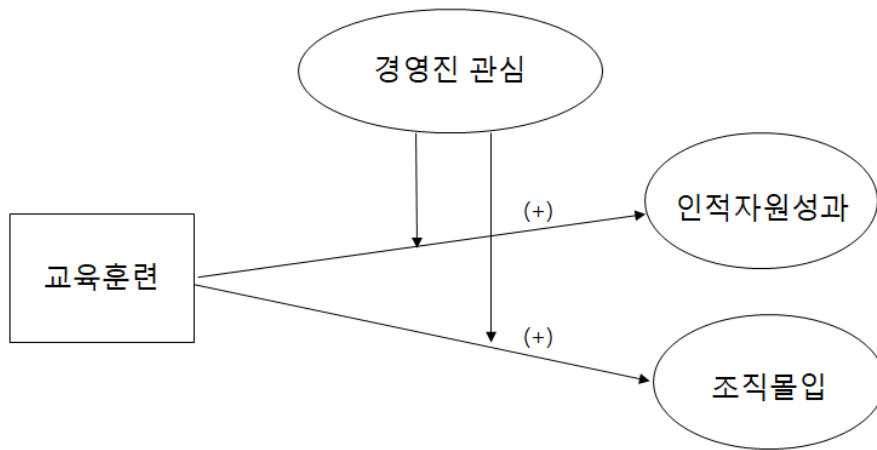
본 연구에서는 교육훈련이 인적자원성과 및 조직몰입 간의 관계를 중심으로 이러한 관계가 경영진 관심에 따라 어떠한 양상을 보이는지를 살펴보고자 하는 데 그 목적이 있다.

선행연구에서는 교육훈련의 긍정적인 효과로 교육훈련을 받은 종업원들의 역량 강화와 종업원의 태도 및 행동의 변화를 들고 있다. 즉 교육훈련을 받음으로써 종업원의 업무능력이 향상될 뿐만 아니라 종업원의 태도 및 행동이 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 변화될 수 있다는 것이다. 이러한 종업원의 긍정적인 태도 및 행동은 조직몰입 혹은 조직만족도, 조직성과 등 조직 차원의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

본 연구에서는 선행연구의 내용을 종합적으로 고려하여, 교육훈련의 성과를 개인적 차원의 성과인 인적자원성과와 조직적 차원의 성과라고 볼 수 있는 조직몰입을 함께 살펴보고자 한다. 이와 더불어, 경영진 관심이 이들 간의 관계에 미치는 영향도 함께 살펴보고자 한다.

연구 모형은 교육훈련이라는 하나의 독립변수와 인적자원성과와 조직몰입이라는 두 개의 종속변수, 경영진 관심이라는 하나의 조절변수로 이루어졌다. 이와 같은 내용으로 구성된 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구 모형



2) 연구 가설

독립변수, 종속변수 및 조절변수 간 가설은 선행연구를 통하여 다음과 같이 설정하였다.

(1) 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계

교육훈련의 중요성만큼 교육훈련과 그 성과에 관하여 활발한 연구가 진행되어왔다. 다양한 분야에서 활발한 연구가 진행되어왔지만 공통적인 결론은 교육훈련이 종업원의 직무능력과 기업성과 간에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다 (Bartel, 1994; Black & Lynch, 1996; Katou & Bubhwar, 2007; Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

인적자원관리 제도로 활용되는 교육훈련은 종업원 역량과 조직몰입, 고객 지향적 태도 등 종업원의 태도나 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다(안영찬, 2018; Paul & Anantharaman, 2003; Tharenou, Saks, & More, 2007).

이와 같은 선행연구들을 통하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 교육훈련은 종업원의 인적자원성가에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 교육훈련은 종업원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 경영진 관심의 조절효과

선행연구에 의하면 교육훈련은 인적자원관리 제도의 하나로 활용되고 있다. 인적자원관리 제도 혹은 정책은 창립자나 최고경영자의 영향을 받게 된다. 즉 최고경영진의 인적자원관리 관심 정도에 따라 인적자원관리의 전략이나 제도가 달라질 수 있다 (김진우, 2017; Bae & Lawler, 2000; Baron, Burton, & Hannan, 1996).

이러한 선행연구를 토대로 교육훈련의 경우에도 경영진의 관심 정도에 따라 교육훈련의 종류나 다양성, 전문성 등이 영향을 받을 수 있으며, 종업원 및 조직성가에 보다 효과적인 교육훈련이 이루어진다고 예측해볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1. 교육훈련에 대한 경영진의 관심은 교육훈련과 인적자원성가 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-2. 교육훈련에 대한 경영진의 관심은 교육훈련과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

제 2 절 자료수집 방법 및 표본의 선정

본 연구는 교육훈련이 인적자원 성과 및 조직몰입에 미치는 영향을 중심으로 이들 간의 관계가 경영진 관심에 따라 어떻게 달라지는지를 살펴보고자 하는데, 그 목적이 있다.

연구 분석을 위하여 국내 제1금융권 H은행 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 486명을 대상으로 2019년 10월 1일부터 10월 14일까지 15일 동안 온라인과 오프라인에서 설문지를 배포하였으며, 이 중 305부(회수율 62.76%)가 회수되었다. 이 중에서 응답이 누락되었거나 불성실한 답변으로 통계분석에 사용할 수 없는 설문지 4부를 제외하고, 총 301부를 최종적으로 통계분석에 사용하였다.

본 연구의 설문조사와 관련한 연구 조사 설계의 구체적인 내용은 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 연구 조사 설계 내용

구분	내용
조사대상	국내 제1금융권 H은행 종업원
조사방법	설문조사(온라인, 오프라인)
조사표본	총 301부
조사기간	2019년 10월 1일 ~ 2019년 10월 14일 (15일 간)

본 연구는 통계패키지 STATA 14를 사용하여 빈도분석, 신뢰성 분석, 타당성 분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀분석 등을 수행하였다.

실질적인 가설 검증에 앞서 설문 응답자들의 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 표본 응답자들을 대상으로 빈도 분석을 실시하였다. 설문 응답자들의 구체적인 인구통계학적 특성은 [표 3-2]과 같다.

응답자들은 40대의 비율이 가장 높았으며(45.85%), 그다음으로는 30대가 32.56%, 50대가 16.94%, 20대가 4.65%인 것으로 나타났다. 성별 분포는 남성이 41.86%이고 여성이 58.14%로 남성과 여성의 비율이 비교적 고르게 나타났다. 학력은 4년제 대학교 졸업이 72.76%로 다수를 차지하고 있으며, 고등학교 졸업이 10.30%, 대학원 졸업과 전문대 졸업이 8.64%와 8.31%로 비슷한 수준을 보이고 있는 것으로 나타났다. 근무경력은 10년 이상~20년 미만과 20년 이상~30년 미만이 32.89%와 31.89%로 가장 높았으며, 10년 미만이 21.93%, 30년 이상 40년 미만이 12.96%, 40년 이상이 0.33%인 것으로 나타났다. 직급은 과장 및 차장급이 43.52%로 가장 높은 것으로 나타났으며, 주임 및 대리급이 28.24%, 부장 및 팀장급이 12.29%, 임원급이 10.96%, 사원급이 4.98% 순으로 나타났다. 마지막으로, 고용형태는 정규직이 94.02%, 비정규직이 5.98로 정규직이 연구 표본의 대다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

[표 3-2] 표본의 인구통계학적 특성

구분		응답 수	비율(%)
연령	20~30세	14	4.65
	30~40세	98	32.56
	40~50세	138	45.85
	50~60세	51	16.94
성별	남성	126	41.86
	여성	175	58.14
결혼유무	미혼	56	18.60
	기혼	245	81.40
학력	고졸	31	10.30
	전문대졸	25	8.31
	대학교졸	219	72.76
	대학원졸	26	8.64
근무경력	1개월~10년 미만	66	21.93
	10~20년 미만	99	32.89
	20~30년 미만	96	31.89
	30~40년 미만	39	12.96
	40년 이상	1	0.33
직급	사원급	15	4.98
	주임/대리급	85	28.24
	과장/차장급	131	43.52
	부장/팀장급	37	12.29
	임원급	33	10.96
고용형태	비정규직	18	5.98
	정규직	283	94.02
전체		301	100

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정 방법

1) 교육훈련

본 연구에서 측정하고자 하는 교육훈련은 종업원의 직무수행에 필요한 지식과 기술 등을 제공하는 프로그램이라고 할 수 있다. 즉 기업이 종업원들의 직무역량 강화를 위하여 제공하는 프로그램인 것이다.

기업은 해당 기업의 특성을 반영하여 자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하기도 하고, 외부의 전문적 프로그램에 위탁하기도 한다. 본 연구에서는 교육훈련 제공 시간을 측정하였던 인적자본기업 패널을 기반으로, 기업의 내부 및 외부 프로그램 연간 참여 횟수를 교육훈련의 정도로 측정하였다. 구체적인 독립변수 측정항목의 구성은 [표 3-3]의 내용과 같다.

[표 3-3] 독립변수의 측정항목 구성

변수		하위 변인	문항 내용	출처
독립 변수	교육 훈련	내부 프로그램 참여도	내부 교육훈련 프로그램 참여 횟수	인적자본기업패널 (Human Capital Corporate Panel: HCCP)
		외부 프로그램 참여도	외부 교육훈련 프로그램 참여 횟수	

2) 인적자원성과

(1) 직무역량

교육훈련이 다양한 인적자원성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과들과는 달리 인적자원성과를 무엇으로 볼 것인지에 관하여서는 아직 일치된 견해가 존재하지 않고 있다 (김기태, 2008).

이에 본 연구에서는 자원기반관점(resource-based view)에 근거하여

인적자원 자체를 경쟁우위의 원천으로 보고, 인적자원역량 강화를 인사관리 제도의 결과로 보았다. 이에 Collquittet al. (2000)의 직무역량 향상도와 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP)의 업무역량 향상 측정항목을 설정하였다.

직무역량 혹은 업무역량은 기존에 하나로 구분하여 측정되었다. 그러나 본 연구에서는 보다 구체적으로 업무능력 향상을 측정하기 위하여 업무능력 향상을 세분화하였다. 금융업과 같이 면 대 면으로 고객을 응대하는 상황에서는 종업원의 업무수행 능력뿐만 아니라 고객 혹은 동료들과의 커뮤니케이션 능력과 다양한 상황에서의 문제해결 능력이 요구된다. 이에 본 연구에서는 직무역량을 업무수행 능력, 커뮤니케이션 능력, 문제해결 능력으로 구분하여 설문항목을 설계하였다. 설문의 측정 방법은 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다.

(2) 교육훈련전이

교육훈련의 성과 변수로 사용되고 있는 교육훈련전이는 교육훈련을 받은 종업원이 교육훈련을 통하여 습득한 지식이나 기술, 태도 등을 업무에 적용하여 지속적으로 유지하는 것을 의미한다 (Baldwin & Ford, 1988). 즉 기업의 교육훈련 프로그램 참여자가 현업에 복귀하여 학습한 지식이나 기술, 태도 등을 업무에 적용하여 행동이 변화되고, 직무영역이 보다 넓게 확장되며, 이러한 행동상의 변화를 지속적으로 유지하는 것이다 (금혜진, 2005).

본 연구에서는 교육훈련전이를 교육훈련을 통해 얻은 지식이나 기술 등을 업무에 적용하는 것으로 보았다. 직무역량 향상과 동일한 맥락에서 교육훈련을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도 등으로 직무영역을 확장시켜 나가고 직무성과를 높이는 것으로 본 것이다. 이에 Baldwin & Ford (1988)의 측정 항목 중 직무역량 향상 측정항목과 중복되는 2개 항목을 제외하고 5개 항목으로 교육훈련전이를 측정하였다.

3) 조직몰입

조직몰입 중에서 가장 활발하게 연구되어온 분야는 정서적 몰입이다. 정서적 몰입은 조직 구성원이 해당 조직에 심리적 애착감을 느끼며, 조직과 일체감을 느끼는 것을 의미한다 (O'Reilly & Chatman, 1986). 정서적 몰입 정도가 높은 종업원은 자신이 속한 조직에 자부심을 느끼며, 조직의 목표 또는 가치관을 수용하거나, 조직을 위한 노력을 아끼지 않고 한다 (Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986).

선행연구에 의하면, 조직몰입은 종업원 개인의 성과 향상에도 긍정적인 영향을 미치지만 조직시민행동과 같은 역할로 규정되어있지 않은 행동에도 긍정적인 영향을 미친다 (Becker et al., 1996; Podsakoff et al., 1996). 즉 조직을 위하여 자발적인 행동을 하며, 조직에 긍정적인 영향을 미치는 행동을 함으로써 조직 차원의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이다. 이에 본 연구에서는 조직몰입 중 정서적몰입을 측정 변수로 사용하여 설문문을 구성하였다.

본 연구에서 사용한 종속변수의 측정항목의 보다 구체적인 내용은 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 종속변수의 측정항목 구성

변수		하위 변인	문항 내용	출처
종속 변수	인적 자원 성과	직무역량 향상	(교육훈련 이후) 업무수행 능력이 향상 되었다.	Collquit tet al., 2000; 인적자 본기업 패널 (HCCP)
			(교육훈련 이후) 커뮤니케이션 능력이 향상 되었다.	
			(교육훈련 이후) 문제해결 능력이 향상 되었다.	
		교육훈련 전이	교육훈련 내용을 업무에 활용함으로써 학습한 내용이 내 지식의 일부가 되었다고 생각한다.	Baldwin & Ford, 1988
			나는 교육훈련 받은 지식을 업무에 적용 한다.	
			내가 받은 교육훈련 내용이 현재 나의 업무 일상이 될 정도로 내재화되었다.	
			내가 받은 교육훈련 내용은 나의 의사결정 과정에 활용되고 있다.	
			교육 이후에 상사나 동료로부터 업무수행 역량이 향상되었다는 이야기를 듣는다.	
	조직 몰입	정서적 몰입	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	Rhoades et al., 2001
			나는 우리 회사에 강한 애착이 있다.	
			나는 내가 우리 회사에서 일한다는 사실이 자랑스롭다.	
			우리 회사에서 일하는 것은 내게 대단히 소중한 의미가 있다.	
			나는 우리 회사에서 정년까지 근무하고 싶다.	
			나는 우리 회사의 문제가 내 문제라고 느낀다.	
			나는 우리 회사가 더 발전될 수 있도록 상당히 노력한다.	

4) 경영진의 관심

본 연구에서는 경영진의 관심을 인적자원의 중요성에 관한 경영진의 관심으로 측정하였다. 인적자원의 중요성에 관하여 경영진이 높은 관심을 가질수록 기업의 인적자원관리 전략 혹은 제도에 미치는 영향을 클 것이라 판단되기 때문이다. 본 연구에서는 선행연구를 기반으로 경영진 관심에 대한 3개 문항을 구성하였다 (Bae & Lawler, 2000; Choi & Chang, 2009). 조절변수의 측정항목 구성은 [표 3-5]의 내용과 같다.

[표 3-5] 조절변수의 측정항목 구성

변수		하위 변인	문항 내용	출처
조절 변수	경영자 관심	인재우대	우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다.	Bae & Lawler, 2000; Choi & Chang, 2009
		인적자원개발에 대한 명확한 비전	우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.	
		인재의 중요성 강조	우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.	

5) 통제변수

본 연구에서는 직무역량 혹은 태도에 영향을 미칠 수 있는 응답자의 특성을 통제하였다.

연령은 20~30세는 '1', 30~40세는 '2', 40~50세는 '3', 50~60세는 '4'로 코딩하였다. 성별은 남성은 '0', 여성은 '1'로 코딩하였으며, 결혼유무는 미혼은 '0', 기혼은 '1'로 코딩하였다. 학력은 고등학교 졸업 이하는 '1', 전문대 졸업은 '2', 대학교 졸업은 '3', 대학원졸업은 '4'로 코딩하였다. 근

무경력은 10년 미만은 '1', 10~20년 미만은 '2', 20~30년 미만은 '3', 30~40년 미만은 '4', 40년 이상은 '5'로 코딩하였으며, 직급은 사원급은 '1', 주임/대리급은 '2', 과장/차장급은 '3', 부장/팀장급 '4', 임원급은 '5'로 코딩하였다. 마지막으로 고용형태는 비정규직은 '0'으로, 정규직은 '1'로 코딩하여 통제변수로 활용하였다.



제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 신뢰도 및 타당성 검증

1) 신뢰성 검증

본 연구에서는 사용된 변수들의 신뢰성 검증을 위하여 내적일관성을 이용한 방법으로 Cronbach's α 값을 활용하였다. 내적 일관성은 동일 개념 측정을 위해 여러 항목을 이용하는 경우에 신뢰도를 낮추는 항목을 찾아 측정항목에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이는 방법으로 Cronbach's α 값이 .70 이상인 경우에 신뢰성이 확보되었다고 말할 수 있다 (Nunnally, 1978).

본 연구에서는 교육훈련 횟수를 직접 기입하는 방법을 활용한 독립변수를 제외하고 인적자원성과와 조직몰입, 경영진 관심 변수들의 신뢰성 검증을 실시하였다. 결과는 [표 4-1]와 같다. 본 논문에서 사용하는 연구 변수들은 .893 이상의 값이 나오에 따라, 구성항목의 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다. 이러한 결과 값을 바탕으로 본 연구에서는 제거 대상 없이 최초 설계된 변수들을 분석에 사용하였다.

[표 4-1] 연구변수들의 신뢰성 분석 결과

구분	측정개념	문항 수	Cronbach's α
조절변수	경영자 관심	3	.893
종속변수	인적자원성과	8	.971
	조직몰입	7	.945

2) 타당성 분석

타당성은 연구에서 활용하고자 하는 개념들을 측정값이 어느 정도 잘 반영하여 나타내고 있는가로 정의되며, 기준타당성과 내용타당성, 개념타당성으로 구분된다 (이균희, 2011).

본 연구에서는 측정하고자 하는 개념이 얼마나 정확하게 측정되었는가를 검증하기 위하여, 타당성 분석으로 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인분석 방법은 최소 요인을 추출하기 위하여 주성분 분석방법을 활용하였으며, 직교 회전(Varimax) 방법으로 회전하여 요인을 추출하였고, 고유치인 eigen value가 1 이상인 것을 선택하였다. 그 결과는 [표 4-2]과 같다.

요인분석 결과의 요인 1인 전체분산의 32.997%를, 요인 2는 26.819%를, 요인 3은 12.002%를, 요인 4는 7.051%를 설명하는 것으로 전체 분산의 78.869%를 설명해주는 것으로 나타났다.

각 변수들의 요인적재량(Factor Loading)은 .30 이상인 경우에, 보수적인 기준으로는 .40 이상인 경우에 유의하다고 판단하며, .50 이상인 경우는 높은 유의성을 갖는 것으로 본다. 본 연구의 변수들은 요인적재량 .699 이상으로 나타남에 따라, 변수들이 매우 높은 유의성을 갖고 있다고 할 수 있다.

[표 4-2] 요인분석 결과

	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
교육훈련 1	.203	.010	.069	.791
교육훈련 2	.014	.123	.106	.810
경영진관심 1	.330	.334	.770	.165
경영진 관심 2	.310	.333	.809	.119
경영진 관심 3	.307	.328	.737	.051
인적자원성과 1	.758	.324	.192	.120
인적자원성과 2	.875	.225	.187	.087
인적자원성과 3	.870	.204	.198	.055
인적자원성과 4	.876	.265	.180	.053
인적자원성과 5	.858	.247	.187	.104
인적자원성과 6	.859	.277	.191	.102
인적자원성과 7	.820	.289	.186	.069
인적자원성과 8	.854	.265	.193	.039
조직몰입 1	.319	.817	.253	.062
조직몰입 2	.315	.849	.205	.065
조직몰입 3	.265	.839	.248	.090
조직몰입 4	.307	.824	.161	.082
조직몰입 5	.179	.811	.071	.064
조직몰입 6	.168	.737	.220	.043
조직몰입 7	.307	.699	.245	-.026
eigen value	6.599	5.364	2.400	1.410
설명비율(%)	32.997	26.819	12.002	7.051
누적비율(%)	32.997	59.816	71.817	78.869

3) 기술통계

변수들 간의 상관관계 분석과 가설검증을 하기 전에 측정 변수들의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값 등을 확인하기 위하여 기술통계 분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용한 변수들의 기술통계 분석 실시 결과는 [표 4-3]의 내용과 같다.

기업 내·외에서 실시하는 교육훈련에 참여한 횟수를 직접 기입했던 교육훈련 변수의 최소값은 0부터 최대 16.5회 참여한 것으로 나타났으며 평균은 2.63, 표준편차는 2.52인 것으로 나타났다. 교육훈련 이후 종업원의 직무역량 향상과 교육훈련전이 정도를 살펴보았던 인적자원성과의 경우는 평균이 3.92, 표준편차가 0.92인 것으로 나타났으며, 또 다른 종속변수로 활용한 조직몰입의 경우 평균이 3.73, 표준편차가 0.97인 것으로 나타났다. 통제 변수로 활용하였던 연령과 성별, 결혼여부, 학력, 근무경력, 직급, 고용형태 등의 기술통계 분석 결과는 다음과 같다.

[표 4-3] 기술통계 분석 결과

변수명	N	평균	표준편차	최소값	최대값
교육훈련	301	2.63	2.52	0	16.50
인적자원성과	301	3.92	0.92	1	5
조직몰입	301	3.73	0.97	1	5
연령	301	2.75	0.79	1	4
성별	301	0.44	0.52	0	1
결혼여부	301	0.20	0.42	0	1
학력	301	2.80	0.73	1	4
근무경력	301	3.62	0.95	1	5
직급	301	2.96	1.02	1	5
고용형태	301	0.78	0.24	0	1

제 2 절 변수들 간의 상관관계 분석

가설 검증에 앞서, 본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 각 변수들의 상관관계 분석 결과는 [표 4-4]와 같다.

이와 더불어, 다중공선성 검증을 하기 위하여 분산팽창요인(Variance Inflation Factor, VIF) 값을 분석하였다. VIF 값이 5 이상인 경우에 다중공선성 문제를 의심 할 수 있는데, 분석 결과 VIF 값은 4.81 이하로 변수들 간에 다중공선성 문제는 없다고 판단할 수 있다.

상호작용항을 활용하여 조절효과 검증 시에 발생할 수 있는 공선성 문제를 통제하기 위하여 본 연구에서는 각 변수 값에서 변수의 평균값을 차감하여 평균변환변수(mean-centered variable) 생성하여 분석에 활용하였다 (Aiken & West, 1991).



[표 4-4] 변수들 간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1. 교육훈련 1	1																										
2. 교육훈련 2	.339**	1																									
3. 경영진 관심 1	.242**	.257**	1																								
4. 경영진 관심 2	.230**	.203**	.834**	1																							
5. 경영진 관심 3	.189**	.180**	.665**	.710**	1																						
6. 인적자원성과 1	.278**	.141*	.515**	.550**	.470**	1																					
7. 인적자원성과 2	.233**	.168**	.528**	.483**	.518**	.787**	1																				
8. 인적자원성과 3	.234**	.124*	.510**	.507**	.518**	.742**	.864**	1																			
9. 인적자원성과 4	.215**	.148*	.518**	.495**	.520**	.760**	.874**	.861**	1																		
10. 인적자원성과 5	.242**	.179**	.540**	.532**	.483**	.765**	.823**	.797**	.840**	1																	
11. 인적자원성과 6	.280**	.142*	.555**	.526**	.510**	.776**	.835**	.816**	.841**	.845**	1																
12. 인적자원성과 7	.209**	.159**	.543**	.510**	.485**	.739**	.798**	.763**	.813**	.822**	.810**	1															
13. 인적자원성과 8	.233**	.098	.542**	.525**	.482**	.730**	.794**	.810**	.819**	.833**	.860**	.805**	1														
14. 조직몰입 1	.128*	.172**	.587**	.571**	.485**	.527**	.503**	.467**	.523**	.495**	.547**	.514**	.531**	1													
15. 조직몰입 2	.128*	.175**	.519**	.552**	.493**	.535**	.475**	.464**	.513**	.503**	.524**	.504**	.528**	.912**	1												
16. 조직몰입 3	.158**	.175**	.535**	.565**	.516**	.522**	.442**	.435**	.471**	.491**	.505**	.489**	.485**	.858**	.907**	1											
17. 조직몰입 4	.167**	.152**	.492**	.506**	.486**	.523**	.477**	.469**	.512**	.471**	.494**	.490**	.497**	.823**	.811**	.819**	1										
18. 조직몰입 5	.103	.155**	.441**	.420**	.427**	.435**	.404**	.399**	.414**	.382**	.431**	.435**	.404**	.631**	.643**	.654**	.690**	1									
19. 조직몰입 6	.113	.130*	.465**	.455**	.407**	.419**	.331**	.318**	.364**	.396**	.379**	.444**	.374**	.635**	.655**	.644**	.611**	.611**	1								
20. 조직몰입 7	.076	.142*	.472**	.480**	.538**	.486**	.474**	.480**	.522**	.492**	.491**	.502**	.479**	.661**	.685**	.659**	.661**	.584**	.652**	1							
21. 연령	.186**	.014	.073	.054	.046	.070	-.010	.018	.013	.048	-.003	.025	-.014	.039	.072	.083	.060	.119*	.173**	.128*	1						
22. 성별	-.096	.066	-.118*	-.059	-.138*	-.102	-.053	-.062	-.081	-.031	-.080	-.054	-.068	-.002	-.026	.003	.036	-.026	.024	-.017	-.074	1					
23. 결혼유무	.078	.081	.071	.055	.142*	.053	.027	-.001	.019	.019	.017	.020	.000	.062	.060	.047	.078	.112	.141*	.065	.305**	-.124*	1				
24. 학력	-.064	-.028	-.022	-.009	.013	.058	.071	.054	.098	.021	.019	.044	.024	.047	-.002	-.033	-.037	-.099	-.035	.014	-.130*	-.289**	-.018	1			
25. 근무경력	.192**	-.009	.049	.057	.036	.077	-.005	-.006	.017	.047	.039	.029	.033	.063	.113	.121*	.124*	.156**	.207**	.153**	.837**	.046	.312**	-.251**	1		
26. 직급	.224**	.017	.151**	.117*	.149**	.169**	.083	.082	.114*	.099	.098	.095	.083	.141*	.182**	.192**	.183**	.152**	.249**	.232**	.760**	-.247**	.265**	.061	.751**	1	
27. 고용형태	.088	.076	-.002	-.025	-.068	-.031	.000	.019	-.015	-.035	.010	-.001	.020	-.009	-.026	-.080	-.022	.000	-.049	-.038	.169**	-.044	.198**	-.050	.220**	.087	1

주) *: $p < .05$, **: $p < .01$

제 3 절 가설 검증

1) 교육훈련과 인적자원성과 및 조직몰입 간의 관계

본 연구의 가설 검증을 위하여 4단계에 걸쳐서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석 결과는 [표 4-5]과 같다.

분석의 1단계인 모형 1에서는 통제변수인 연령, 성별, 결혼유무, 교육 수준, 경력, 직급, 고용형태만을 투입하였으며, 2단계인 모형 2에서는 통제변수에 독립변수인 교육훈련 변수를 투입하여 분석을 실시하였다.

분석 결과 인적자원성과를 종속변수로 분석하였을 때, 통제변수 중 연령($b = -1.492$, $p < .10$)과 직급($b = 1.681$, $p < .05$)이 인적자원성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입을 종속변수로 분석하였을 때는 마찬가지로 연령이 낮을수록($b = -.241$, $p < .05$) 결혼 유무($b = .233$, $p < .10$)와 직급이 높을수록($b = .343$, $p < .001$) 조직몰입에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

가설 1은 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계를 검증하고자 하기 위함이다. 통제변수에 교육훈련 변수를 투입하여 분석을 실시한 결과는 [표 4-5]의 모형 2와 같다.

분석 결과, 교육훈련은 인적자원성과와 유의한 정의 관계를 보이는 것으로 나타났다($b = .800$, $p < .001$). 이러한 결과로 교육훈련과 인적자원 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이라 예측했던 가설 1은 지지되었다.

[표 4-5] 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 대한 회귀분석 결과

	모형1		모형2	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
상수항	28.245***	5.18	27.584***	5.04
통제변수				
연령	-1.492†	1.05	-1.449†	1.03
성별	-.272	.97	-.032	.95
결혼유무	.24	1.15	.23	1.12
교육수준	.42	.65	.67	.63
경력	-.013	.10	-.002	.10
직급	1.681*	.76	1.220*	.76
고용형태	.736	1.84	-.011	1.79
독립변수				
교육훈련			.800***	.18
조절변수				
경영진관심				
상호작용				
교육훈련 X 경영진관심				
R ²	.033		.102	
Adj R ²	.008		.074	
△R ²	-		.069	
F값	1.30		3.68***	

주) †: p<.1, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

가설 2에서는 교육훈련과 조직몰입 간의 관계를 검증하고자 하였다. 교육훈련과 조직몰입 간의 결과는 [표 4-6]의 모형 2에서 확인할 수 있다. 가설 분석 결과, 교육훈련은 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다($b=.053$, $p<.05$).

이러한 결과로 교육훈련과 조직몰입 간의 정(+)의 관계를 예측했던 가설 2도 지지되었다.

[표 4-6] 교육훈련과 조직몰입간의 관계에 대한 회귀분석 결과

	모형1		모형2	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
상수항	3.015***	.71	3.018***	.70
통제변수				
연령	-.241*	.14	-.246*	.14
성별	.144	.13	.155	.13
결혼유무	.233†	.16	.215†	.16
교육수준	-.012	.09	.008	.09
경력	.002	.01	.004	.01
직급	.343***	.10	.311**	.11
고용형태	-.151	.25	-.215	.25
독립변수				
교육훈련			.053*	.02
조절변수				
경영진관심				
상호작용				
교육훈련 X 경영진관심				
R ²	.075		.092	
Adj R ²	.050		.064	
△R ²	—		.017	
F값	3.05**		3.27**	

주) †: $p<.1$, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

2) 경영진 관심의 조절효과

본 연구에서는 교육훈련과 인적자원성과, 조직몰입 간의 관계를 살펴봄과 동시에 경영진의 관심이 조절요인으로서 이들 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

조절효과 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석이란 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입한 후, 상호작용항(독립변수 $\times$ 조절변수)을 추가 시에 설명력을 의미하는 R^2 값이 유의하게 증가하였는가를 살펴봄으로써 조절효과를 판단하는 방법을 말한다. 위계적 회귀분석 결과는 [표 4-7]과 [표 4-8]에서 확인할 수 있다.

우선, [표 4-7]의 모형 3에서는 통제변수와 독립변수에 조절변수인 경영진 관심 변수를 추가하였으며, 모형 4에서는 독립변수와 조절변수를 곱하여 생성한 상호작용항을 추가하였다.

모형 3의 설명력은 42.5%, $F=21.22$ ($p=.000$)로 통계적으로 유의한 모형으로 나타났으며, 증가된 설명력은 32.3%였다. 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 경영진 관심이 미치는 조절효과를 살펴보기 위하여 상호작용항을 투입한 모형 4는 42.6%의 설명력과 $F=19.04$ ($p=.000$)로 통계적으로 유의한 모형인 것으로 나타났다. 증가된 설명력은 0.10%로 상호작용 항목 추가에 따른 약간의 설명력 증가를 보이고 있다.

조절효과를 검증하기 위한 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 나타남에 따라 경영진의 관심이 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계를 조절할 것이라고 예측했던 가설 3-1은 기각되었다.

[표 4-8]의 모형 4는 교육훈련과 조직몰입 간의 관계에 경영진의 관심이 미치는 조절효과를 살펴보기 위하여, 독립변수에 조절변수를 곱한 상호작용항을 투입한 것이다. 모형 4의 설명력은 44.3%, $F=20.42$ ($p=.000$)로 통계적으로 유의한 모형인 것으로 나타났으며, 증가된 설명력은 0.5%로 상호작용 항목 추가에 따른 약간의 설명력 증가를 확인할 수 있다.

상호작용 효과는 경영진의 관심이 교육훈련과 조직몰입 간의 관계를 유의미하게 조절하는 것으로 나타났다 ($b=.037$, $p<.01$). 이에 경영진의 관심이 교육훈련과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이라고 예측했던 가설 3-2는 지지되었다.

[표 4-7] 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 대한
경영진 관심의 조절효과 분석 결과

	모형1		모형2		모형3		모형4	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
상수항	28.245***	5.18	27.584***	5.04	14.420***	4.18	14.563***	4.24
통제변수								
연령	-1.492†	1.05	-1.449†	1.03	-0.813	.83	-.829	.83
성별	-.272	.97	-.032	.95	0.176	.76	.190	.76
결혼유무	.24	1.15	.23	1.12	-.91	.90	-.90	.90
교육수준	.42	.65	.67	.63	.62	.51	.61	.51
경력	-.013	.10	-.002	.10	.039	.08	.036	.08
직급	1.681*	.76	1.220*	.76	0.277	.61	.309	.63
고용형태	.736	1.84	-.011	1.79	0.707	1.44	.674	1.45
독립변수								
교육훈련			.800***	.18	.331*	.15	.355*	.18
조절변수								
경영진 관심					4.234***	.35	4.201***	.38
상호작용 교육훈련 X 경영진 관심							-.042	.18
R ²	.033		.102		.425		.426	
Adj R ²	.008		.074		.405		.403	
△R ²	—		.069		.323		.001	
F값	1.30		3.68***		21.22***		19.04***	

주) †: $p<.1$, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

[표 4-8] 교육훈련과 조직몰입 간의 관계에 대한
경영진 관심의 조절효과 분석 결과

	모형1		모형2		모형3		모형4	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
상수항	3.015***	.71	3.018***	.70	1.090	.57	.975	.58
통제변수								
연령	-.241*	.14	-.246*	.14	-.139	.11	-.128	.11
성별	.144	.13	.155	.13	.180*	.10	.168*	.10
결혼유무	.233†	.16	.215†	.16	.055	.12	.045	.12
교육수준	-.012	.09	.008	.09	-.003	.07	.009	.07
경력	.002	.01	.004	.01	.009	.01	.011	.01
직급	.343***	.10	.311**	.11	.184*	.08	.157*	.09
고용형태	-.151	.25	-.215	.25	-.114	.20	-.085	.20
독립변수								
교육훈련			.053*	.02	-0.015	.02	-.035†	.02
조절변수								
경영진관심					.609***	.05	.637***	.05
상호작용								
교육훈련X 경영진관심							.037†	.02
R ²	.075		.092		.438		.443	
Adj R ²	.050		.064		.418		.421	
△R ²	-		.017		.346		.005	
F값	3.05**		3.27**		22.34***		20.42***	

주) †: p<.1, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

다음의 [표 4-9]은 본 연구에서 결정한 가설과 연구결과에 대해 요약한 것이다. 교육훈련이 종업원의 인적자원성과와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예상했던 가설 1과 가설 2는 채택이 되었다. 경영진의 관심의 조절효과를 살펴보았던 가설 3은 경영진의 관심이 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계를 조절할 것이라고 예측했던 가설 3-1은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타남에 따라 기각되었으며, 경영진의 관심이 교육훈련과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이라고 예상했던 가설 3-2는 통계적으로 유의한 값이 나옴에 따라 채택되었다.

[표 4-9] 가설 검증의 요약결과

구분		내용	결과
가설 1		교육훈련은 종업원의 인적자원성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2		교육훈련은 종업원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	3-1	교육훈련에 대한 경영진의 관심은 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
	3-2	교육훈련에 대한 경영진의 관심은 교육훈련과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.	채택

제 5 장 결론 및 향후 연구과제

제 1 절 연구 결과 요약

본 연구의 목적은 교육훈련과 인적자원성과 및 조직몰입 간의 관계에 경영진의 관심이 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 함이다. 최근 정보 기술 발전과 4차 산업 혁명 등 기업들이 처한 경영환경의 변화는 더욱 심화되고 있으며, 이러한 경영환경의 변화는 인적자원역량에 관한 중요성을 더욱 느끼게 한다. 기업 경쟁력을 위해서는 직무수행을 행하는 주체인 인적자원이 기업성과의 원천이 되기 때문이다. 인적자원의 중요성만큼 강조되는 것이 교육훈련의 중요성이다. 이는 종업원들의 직무수행에 요구되는 지식과 기술이 없다면 아무리 효과적인 제도나 정책들도 빛을 발할 수 없기 때문이다.

본 연구는 다음과 같은 의문점에서부터 시작되었다. 첫째는 과연 교육훈련이 인적자원성과에 영향을 미칠 것인가? 만약 종업원의 직무역량에 긍정적인 영향을 미친다면, 종업원의 조직에 관한 태도인 조직몰입에는 어떠한 영향을 미칠 것인가를 살펴보고자 했다. 개인성과라고 할 수 있는 종업원의 직무역량만큼이나 종업원의 조직에 대한 태도도 조직의 입장에서 중요한 변수가 될 수 있기 때문이다.

둘째는 이들 간의 관계에 경영진의 관심이 미치는 영향을 살펴보고자 했다. 조직을 대표하는 최고경영진의 의지나 생각은 기업의 제도 혹은 정책으로 나타나기 때문에 매우 중요하다. 다양한 교육훈련이 제공되더라도 만약 경영진의 교육훈련에 관한 관심이 적거나 상이하다면, 그 효과성을 기대하기는 어려울 것이다.

본 연구에서는 실증분석을 위하여 2019년 10월, 국내 제1금융권 H 은행 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 486부를 배포하여, 305부를 회수하였으며, 분석 가능한 301부를 통계분석에 사용하였다. 가설검증을 위하여 통계패키지 STATA 12.1을 활용하여 위계적 회귀분석을

실시하였다. 가설검증 시 명확한 검증을 위하여 표본 대상자의 인구통계학적 특성을 통제하였으며, 실증분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 교육훈련은 인적자원성과와 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 교육훈련과 인적자원성과 간의 정의 관계를 예측했던 가설 1은 지지되었다. 많은 기업들이 종업원들의 직무역량 향상을 위하여 교육훈련을 도입하고 있다. 특히 금융권은 고객들에게 직접적으로 서비스를 제공하는 업종의 특성상 타 업종에 비해 종업원들의 직무역량에 높은 관심을 보이며, 직무역량 향상을 위한 기회도 적극적으로 제공하고 있다. 본 연구의 결과는 교육훈련이 실질적으로 종업원의 직무역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 이러한 기업의 의도가 효과성을 갖는 것을 확인할 수 있다.

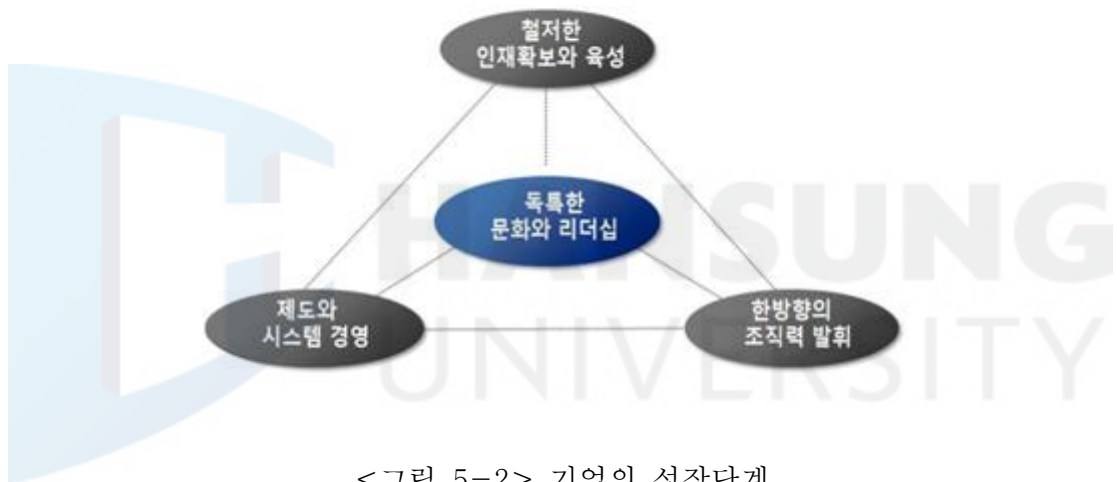
둘째, 교육훈련과 조직몰입 간의 관계가 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타남에 따라, 정의 관계를 예측했던 가설 2도 지지되었다. 기업이 종업원들에게 다양한 교육기회를 제공해주고, 종업원이 적극적으로 교육에 참여했을 때, 종업원들은 자신들을 위해 훈련의 기회를 제공하는 기업에 호의적인 감정을 갖게 되고 긍정적인 태도를 보이는 것을 확인할 수 있다.

마지막으로, 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 대한 경영진 관심의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보이는 것으로 나타났지만, 교육훈련과 조직몰입 간의 관계는 유의미하게 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 경영진 관심이 종업원 역량을 향상에는 조절효과를 갖지 않지만, 종업원들의 조직에 대한 태도 변수인 조직몰입에는 긍정적인 작용을 하는 것을 확인할 수 있다.

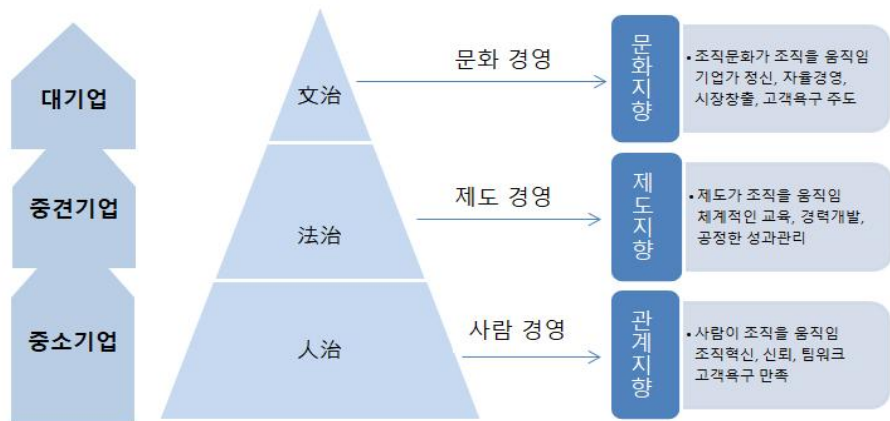
경영진 관심이 교육훈련과 인적자원성과 간에 관계에 유의미한 영향을 미치지 않는 이유는 다음과 같은 관점에서 생각해 볼 수 있다. 첫째, 규모면에서 김진우 (2017) “인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 혁신 성과에 미치는 영향” (다수의 업종 161개 기업 대상으로 연구), 현순희 (2011) “경영진의 HR 인식과 성과보상이 직무만족에 미치는 영향” (다수의 업종 200개 기업 대상으로 연구) 등 다수의 선행연구에서는 중소기업 및 다수의 기업을 대상으로 경영진의 관심이 인적자원에 미치는 영향

에 대해 연구가 되었다. 선행연구 결과는 대부분 중소기업에 비해 대기업이 경영진의 관심에 따라 인적자원성과가 적게 나타날 수 있다고 추론하였다. 그러나 모든 대기업이 동일한 결과를 갖고 오는 것은 아니고, 대기업도 경영진의 관심도와 인재육성을 위한 경영전략에 따라 조직성과 혹은 인적자원성과를 높이고 있는 사례도 발견 할 수 있었다. 따라서 인적자원성과는 단순히 중소기업과 대기업의 문제가 아니라 경영진의 관심도의 높고 낮음, 회사가 추구하는 경영전략 등 다양한 요인들에 영향을 받는다는 것을 발견할 수 있었다

<그림 5-1> 대기업(S)사례 : 인재경영 / 4가지 축



<그림 5-2> 기업의 성장단계



- 출처 : <그림5-1>, <그림5-2> “4차 산업혁명 시대 인재경영이 답이다” 가재산지음

두 번째로 “소유유형과 경영성과 및 기업 가치에 관한 연구” (김아리, 2009, 제조업 240개 기업 대상-금융업 제외) “소유 및 전문경영인이 기업성과에 미치는 영향” (장대준, 2006, 제조업 196개 기업 대상)등 오너경영체제와 전문경영체제 비교한 다양한 선행연구를 검토한 결과, 오너경영인의 경우와 전문경영인인의 경우에 대해 살펴 본 결과, 오너경영인일 경우 전문경영인 체제에 비해 CEO의 영향력, 파급효과 더욱 크게 나타날 수 있다는 연구결과를 확인 할 수 있었다. 오너경영인이 전문경영인에 비해 장기적인 안목을 가지고 투자 및 의사결정을 하기 때문에 전문경영인에 비해 단기적 성과에 집착하는 근시안적 의사결정의 부작용을 최소화할 수 있기 때문인 것으로 기각된 가설의 사유를 파악했다..

마지막으로 상사의 지원은 교육훈련전이에 대한 유효한 관계를 가지며 종업원의 학습한 지식을 본인 직무에 효과적으로 적용하고, 유지하기 위해서는 무엇보다 상사의 적극적인 관심, 협조적인 분위기가 매우 중요하다는 Baldwin & Ford, 1988의 주장에도 불구하고 본 연구에서 기각된 사유를 기업의 조직문화 측면에서 선행연구를 검토 해 보았다. 관련하여 본 연구 대상이 최근 두 은행이 합병 한 조직이었기에 최희선 (2000)의 “피합병 기업 종업원의 조직적응에 대한 연구”. 윤경주 (2009)의 “합병기업의 통합과정에서 조직문화 활동이 조직성과에 미치는 영향” 등을 토대로 기각의 원인을 파악해 보았다. 그 결과 기업문화는 크게 영향을 미치지 않는다는 연구결과와 인적자원성과 보다는 조직몰입 수준에 더 높은 영향을 미친다는 연구 결과도 있다 (최희선, 2000). 또한 오너경영 일수록 교육훈련에 대한 필요성이 조직문화로까지 확산 될 가능성 높다고 하였다 (김아리, 2009). 이는 결국 경영진의 관심(직접적인 관여와 지원), 영향력이 신속한 의사결정과 장기적인 안목, 경영전략의 핵심 사항으로 조직문화로까지 확산 될 가능 여부에 따라 결과가 달라 질 수 있다는 점 역시 기각 사유로 추론된다.

제 2 절 연구 결과의 시사점

본 연구는 다음과 같은 시사점을 가진다. 첫째, 교육훈련에 대한 관심과 중요성이 높아지고 있는 시점에서 실질적으로 교육훈련이 종업원의 직무역량에 어떠한 영향을 미치는지, 종업원의 태도에는 어떠한 영향을 미치는지를 실질적으로 검증해보았다. 이는 이론적인 차원에서의 중요성이 아니라 실무적으로 어떻게 바라보아야 하는지에 대한 관점을 제공할 수 있을 것이라 생각한다.

둘째, 선행연구들이 교육훈련이 종업원 개인의 성과에 미치는 영향이나 조직성과에 미치는 영향을 따로 구분하여 설명하였다면, 본 연구에서는 종업원의 실질적인 직무역량에 미치는 영향과 더불어 기업 측면에서의 성과라고 할 수 있는 종업원의 조직에 대한 태도, 조직몰입 측면을 함께 살펴보았다. 이는 단순히 종업원의 입장에서 종업원 직무역량에 대한 중요성을 강조하는 것에 머무는 것이 아닌 기업 차원에서의 중요성도 함께 제시해줌으로써 실무적 시사점을 제시해줄 수 있을 것이라 판단된다.

마지막으로, 경영진 관심 변수를 추가하여 살펴봄으로써 인적자원에 관한 경영진의 관심의 중요성을 보여주었다. 교육훈련을 통한 인적자원 성과의 요소로 경영진의 직접적인 관여와 지원을 통해 기업의 경영전략이나 조직문화에 까지 확산시키려는 의지, 실행력이 매우 중요한 요소라고 본다.

본 연구 결과는 기업에서 단순히 교육훈련 제도나 정책을 제시하는 것에 그치는 것이 아니라, 최고경영진이 교육훈련에 얼마나 관심을 가지고 있으며 이를 표현함에 따라 그 효과성이 달라진다는 것을 보여주고 있다. 따라서 향후 연구 범위를 좀 더 확장 할 필요성을 갖게 되었고, 타 업종 과 다르게 교육 후 교육훈련전이가 실무에 직접적으로 적용되는 금융기관의 경우 경영진의 관심은 인적자원성과에 크게 영향을 받지 않으며, 개인적 특성, 내재적 원인에 의해 결정될 수 있다는 근거가 될 수 있음을 시사하였다. 더불어 종업원 역량개발 및 역량에 기반 한 인적자원관리에 대한 관심을 가지고, 교육훈련과 종업원 교육의 필요성에 대하여 다

시금 생각해 볼 수 있는 기회가 되어, 교육훈련에 대한 적극적 투자와 교육기회 확대 등 경영진의 관심이 더욱 강조되는 계기를 가져올 수 있기를 기대한다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 국내 제1금융기관인 H 은행을 대상으로 조사하였다. 금융기관이 타 업종에 비해 종업원 역량에 높은 관심을 보이며, 종업원들의 직무역량을 향상시키는 기회를 적극적으로 제공하고, 이러한 교육훈련의 성과를 단시간에 가시적으로 볼 수 있다는 특성을 갖고 있다. 그러나 본 연구에서는 다양한 금융권 종업원을 대상으로 연구를 실시하지 못하고 단일 금융기관의 종업원을 대상으로 연구를 실시한 한계를 갖고 있다. 따라서 단일 금융기관을 대상으로 연구를 실시하였기에 연구 결과를 일반화하여 적용하기에는 한계가 있다. 향후 다양한 기업과 기업의 특성을 고려한 정교한 연구, 특히 오너경영기업과 전문경영기업 등의 비교 분석 및 교육훈련에 대한 조직문화나 다양한 업종을 대상으로 연구를 진행한다면 보다 많은 기업에 적용할 수 있는 결과를 얻을 수 있을 것이라 생각한다.

둘째, 다양한 선행연구에서는 교육훈련의 측정을 시간, 교육훈련에 소요된 비용 등으로 측정하였으나, 본 연구에서는 교육훈련에 참여한 회수로만 측정한 한계가 있다. 교육훈련의 프로그램 내용이나, 강도, 업무와의 적합성을 변수로 반영하여 좀 더 세분화하여 연구한다면 보다 의미 있는 결과를 도출 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강순희, 신범석. (2002). 지식경제와 핵심역량(pp. 1-37). 한국노동연구원.
- 강윤주, 공마리아. (2012). 직업재활사의 직무 스트레스 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향.
- 구병모, 김기호, 김종규. (2010). 역량과 역량모형의 연구 역량모형 연구의 현 주소. 인적자원개발연구, 13(1), 131-154.
- 권상집. (2016). 서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서 지식경영연구, 17(1), 91-111.
- 김기태, 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구. 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 16, 115-157.
- 김민경. (2012). “교육훈련이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구” 인천대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 김은지. (2011). “관리자의 코칭역량에 관한 부하직원의 인식수준이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”. 한양대 대학원 석사학위 논문.
- 김원형, 남승규, 이재창. (2006). 신산업 및 조직심리학. 서울:학지사.
- 김정아, 오현석. (2007). 기업교육연구 : 143-168.
- 김지하, 장지현. (2009). 기업의 교육· 훈련 투자가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석. 교육재정경제연구, 18, 29-57.
- 김진우. (2017). “인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 혁신성장에 미치는 영향”. 광운대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 김재성. (2015). “교육훈련이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 김호성, 한진수. (2012). “호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입

- 및 고객지향성에 미치는 영향“. 관광레저연구, 24(2), 79-99.
- 류종현. (2019). “보험설계사의 직무역량과 경력만족에 관한 연구”. 한성대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 박철순, 유진탁. (1999.) “전략결정 요인으로서의 최고경영자: Upper Echelons 이론 및 자유 재량이론의 통합모형”. 전략경영연구 2(1), 147-168.
- 변무장. (2011). “중소기업 종업원훈련컨소시엄 교육훈련프로그램 성과에 관한 연구”. 건국대학교 기술경영대학원 석사학위 논문.
- 송인숙. (2018). “교육훈련과 서번트 리더십이 교육훈련전이와 지식공유에 미치는 영향”. 동국대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 안영찬. (2018). “교육훈련이 종업원의 인적자원 성과 및 기업성장에 미치는 영향”. 동국대학교 경영학과 대학원 박사학위 논문.
- 양은하, 정재삼. (2006). 학습전이의 진단도구를 추구하며. 기업교육과 인재연구, 8, 101-122.
- 양지영. (2011). “개인적 특성, 교육훈련 프로그램 및 조직 환경 특성 요인이 은행서비스 교육훈련 전이에 미치는 영향”. 고려대학교 기업교육 대학원 석사학위 논문.
- 여용재, 최호규. (2008). 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 상업교육연구, 21, 365-392.
- 오재영. (2013). “대전지역 법인택시 관리자의 직무역량 요구분석”. 고려대학교 기업교육대학원 석사학위 논문.
- 윤필현. (2008). 역량기반의 인적자원관리 (CBHRM) 체제 개발: 농업교육과 인적자원개발, 40(1), 167-194.
- 이규현. (2017). “종업원의 역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”. 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이은경. (2017). “조직의 혁신활동과 인적자원관리가 기업성장에 미치는

- 영향에 관한 연구”. 호서대 글로벌창업대학원 석사학위 논문.
- 이인화. (2018). “교육훈련 투자가 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”. 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사학위 논문.
- 이지우, 김종우. (2002). 고용형태에 따른 직무특성과 조직몰입의 관계. 인사조직연구, 10, 1-26.
- 왕경수, 김현영. (2009). 인구통계학적요인과 교육훈련 인식이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향. 기업교육인재연구, 11, 39-57.
- 전영욱, 김진모. (2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심 직무역량 모델 개발. 농업교육과 인적자원개발, 37(2), 111-137.
- 정지나, 최낙관. (2011). 사회복지담당공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 구조적 관계 연구. 한국자치행정학보, 25(3), 195-222.
- 조대연, 김재현. (2007). 사회적 자본을 통한 국가수준의 역량개발 가능성 탐색: 국가인적자원개발을 중심. HRD연구, 9(2), 105-122.
- 조대연, 김희규, 김한별. (2008). 미래의 평생학습사회에서 요구하는 핵심 역량 연구. 서울: 한국교육과정평가원. 연구보고 RRC, 7-3.
- 진미석, 손유미, 주희정. (2011). 대학생 핵심역량 진단체계 구축 방안 연구. 교육행정학연구, 29, 461-486.
- 진혜원. (2013). “기업 교육훈련에서 경력지향성과 조직몰입, 전이동기 간에 조직지원의 매개효과 검증”. 이대 교육대학원 석사학위 논문.
- 현순희. (2011). “경영진의 HR 인식과 성과보상이 직무만족에 미치는 영향”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위 논문.
- 가재산. (2017). 『아무도 알려주지 않았던 삼성 인재경영의 모든것. SAMSUNG HR WAY』 도서출판 이세

2. 국외문헌

- Allen, N., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and commitment to organization, *Journal of Occupational Psychology*
- Allen, N., & Meyer, J.P. (1991). a three-component conceptualization of organizational Commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S., Benet, W., Traver, H. and Shotlan, A.(1997). "A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria", *Personnel Psychology*, Vol.50, No.2, p. 341-358.
- Ardichvili, A., Page, V., and Wentling, T.(2003), "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice", *Journal of Knowledge Management*, 7, pp. 64-77.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3): 215-225.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hanan, M. T. (1996). The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 239-275.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 3(4), 41-425.

- Baldwin, T. T., and Ford, J. K.(1988). "Transfer of training: A review and directions for future research", *Personnel Psychology*, 41, pp.63–105.
- Beach, D. S. (1965). *Personnel: The Management to People at Work*. London: Macmilan.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Edition) (p. 15–28). The University of Chicago Pres.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product inovation. *Organization Studies*, 29(6), 821–847.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (1996). Human–capital investments and productivity. *The American economic review*, 86(2), 263–267.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: Wiley.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Bowen, D. E., & Ostrof, C. (2004). Understanding HRM firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203–21.
- Brewster, Chris, Henrik Holt Larsen, & Wolfgang Mayrhofer, Integration and Assignment: A Paradox in HRM *Journal of Interntional Manaement*, 3(1),197, pp.1–23
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W.(1992). *Transfer of training: action–packed strategies to ensure high payoff training investments*. New York: Addison–Wesley Publishing Company.

- Caudron, S. (2002). Just say no to training fads, *Training and Development*. 56(6): 39–43.
- Cascio, W. F. and Award, E. M.(1981). *Human Resource Management: An Information on System Approach*, Virginia: Reston. Resource Development(5th ed). Houston: Gulf.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70).
- Chandler & Hanks. (1994). GN Chandler, SH Hanks—Entrepreneurship theory and., 1994 – journals.sagepub.com Founder competence, the environment, and venture performance.
- Chen, Z. X., & Francesco,A.. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3),490–510.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22.
- Dahl, H. L. (1987). Return on Investment. In Craig, R. L. (ed.), *Training and Development Handbok: A Guide to Human Resource Development*. New York: McGraw–Hil.
- Donaldson, G. V. (2000). SI Donaldson, Ensher, EJ Grant–Vallone *Journal of Career...*, 2000–journals. sagepub. com. Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior.
- Drucker, P. F. (1985). *Inovation and entrepreneurship practices and principles*. AMACON.

- Dubois, D. D. (1993). Competency Based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change. Amberst, MA: HRD Press, 1.
- Finegan, J. F. (2000). The Impact of Person-organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3(2), 149-169.
- Finegan, J. F. (2001). HKS Laschinger, J Finegan, J Shamian... -JONA: The Journal of ..., 2001 - journals.lww.com *Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model.*
- Finkelstein. (1992). I Finkelstein - Tel Aviv, 1992 - Taylor & Francis Finkelstein (1992) Middle Bronze Age 'fortifications': a reflection of social organization and political formations
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*. 56(2): 383-404.
- Goldstein, I. L., and Ford, J. K. (2002). "Training in organizations (4th ed)", Belmont, CA: Wadsworth.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). Managing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*. 8(3): 263-276.
- Hambrick & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick & Finkelstein. (1987). DC Hambrick, S Finkelstein

- Research in organizational behavior,1987. psycnet.apa.org
- Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes.
- Hambrick. (1994). Hambrick, D. “Top Management Groups: A Reconsideration of the Team Label,” in Staw, B&L Cummings Research in Organizational Behavior, JAI Press, 1994.
- Hartline, Macham & Mckee. (2000). MD Hartline, JG Maxham III… – Journal of …, 2000–journals.sagepub.com. Corridors of influence in the dissemination of customer–oriented strategy to customer contact service employees.
- Helle, L., Tynjala, P., and Olkinuora, E. (2006). “Project–based learning in post–secondary education–theory, practices, and rubber sling shots”, *Higher Education*, 51, pp. 287–314.
- Holton, E. F.(1995). “In Search of an Interactive Model for HRD Evaluation,” Academy of Human Resource Development, Conference Proceedings, chap,42.–(2005) "*Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations*," *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 1, 37–54.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3),635–672.
- Jacobs, R. L. (1989). Human Performance Technology: A System Based Field for the Training & Development Profession. ERIC Clearing House on Adult, Career and Vocational Education, Columbus : *Ohio State University*. ERIC Document No.290936.
- Jacobs, T. O. (1995). A guide to the strategic leadership development

- inventory. National defense university college of the armed force, Washington, D.C.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237–264.
- John C. Flanagan The Critical Incident Technique (1954). American Institute for Research and University of Pittsburgh.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: *A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*, *American Sociological Review* 3(4), p. 49–517
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Grek manufacturing firms. *Thunderbird international business review*, 49(1), 1–35.
- Knowles & Owen (1997). S Knowles, PD Owen – Economic Record, 1997 – Wiley Online Library Education and health in an effective about empirical growth model.
- Knowles, M. S., Hlton, E. F. and Swanson, R. A.(1998). The Adult Learner: The Definitive Clasic in Adult Education and Human
- Koivisto, k., Helkala, E. L., Reinikained, K, J., Hanninen, T., Mykkanen, Laakso, M., Pyorarala, K., Riekkinen, P. J. 1992. Population-based dementia screening program in Kuopio: the effect of education, age, and sex on brief neuropsychological tests. *Topics in Geriatrics.*, 5(3): 162–171
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. Handbok of psychology.

- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 69–727.
- Lawler, E. E., and Mohrman, S.A., HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?, *HRP*, 26(3), 2003, PP.5–29.
- Mathieu, J. E., Tanenbaum, S. I. & Salas (1992), “Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness,” *Academy of Management Journal*, Vol.35, p.828 –847.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management* (10th ed.), South-Western College Publishing.
- Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304–32..
- McLagan, P. A.; Bedrick, David Models for Excellence: The Results of the ASTD Training and Development Competency Study (1983) *Training and Development Journal*, v37n6 p10 –12, 14, 16–20.
- McLagan, P. A., & Suhadolnik, D. (1989). Models for HRD practice: The research report. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1).
- McLagan, P. (1997). Competencies: *The next generation. Training & Development*, 51(5), 40–47.
- McDermott, R., and O'Dell, C. (2001). “Overcoming cultural barriers

- to sharing knowledge”, *Journal of Knowledge Management*, 5, pp.76–85.
- Meyer & Allen. (1991). “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *HRM Review*,1:61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. I., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates consequences.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 73–77.
- Mowday, R., Sters, R. & Porter, L. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, V14,p24–247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee –organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, Inc..
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources* (34th ed). San francisco, CA: Jossey–Bass.
- Noe, R. A., and Schmitt, N.(1986). “The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model”, *Psychological Psychology*, 39, pp. 497–523 / “Trains' Attributes and Attitudes : Neglected Influences on Training Effectiveness”, *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 4,p. 736–749.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro–social behavior. *Journal*

- of Applied Psychology*, 7, 492–9.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of HRM*, 14(7): 1246–126.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Pirola–Merlo & Mann. (2004). A PirolaMerlo, L Mann – Journal of Organizational behavior, 2004–Wiley Online Library The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time.
- Quin, J. B. (1985). Innovation and corporate strategy: Managed chaos. *Technology in society*, 7(2–3), 263–279.
- Rhoades, Eisenberger & Armeli. (2001). Journal of applied..., psycnet. apa.org Reciprocation of perceived organizational support.
- Riege, A. (2005). “Three–dozen knowledge sharing barriers managers must consider”, *Journal of Knowledge Management*, 9, pp.18–35
- Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, New York: John Wiley & Sons.
- Salas, E., and Cannon–Bowers, J. A. (2001). “The science of training: A decade of progress”, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471 –499.
- Saimir & Jonida. (2013). Job satisfaction and organizational Commitment. *European Scientific Journal*, 9 (17), 1857-7881.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1–17.

- Schippman, J. S., Ash, R. A., Batista, M. A., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. (2000). *The practice of competency modeling. Personnel Psychology*, 53(3), 703-736.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1994). *Managing Human Resources*. Mason: South-Western.
- Shuck & Herd. (2012). B Shuck, AM Herd – Human resource development review, 2012 – journals.sagepub.com Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD.
- Silva Carlos & Ricardo Gouveia Rodrigues. (2012). Internal Market Orientation in Higher Education Institutions—its Inter-Relations with other Organizational Variables. *Public Policy and Administration*.
- Spencer & Spencer. (1993). "Competence at work", Wiley & Sons
- Vera Swanson (2009). LE Swanson, M Yu, KS Nelson, P Laprise ... , 2009 – Genetics Soc America Drosophila convoluted/dALS is an essential gene required for tracheal tube morphogenesis and apical matrix organization.
- Tharenou, P., & Burke, E. (2002). Training and organizational effectiveness (Doctoral dissertation, John Wiley and Sons).
- Tharenou, P., Saks, A. M., & More, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273.
- Traaey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: the importance of the work

- environment, *journal of Applied Psychology*, 80(2), 239–252.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 4(5), 96–104.
- Tsui, A. S., Defining the activities and effectiveness of the human resource department : *A multiple constituency approach*, *HRM* 26(1), 1987, pp.35–69
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124–135.
- Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivastava. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey.
- Vuuren, de Jong, Seydel. (2007). M van Vuuren, MDT de Jong, Seydel An International Journal, 2007. emeraldinsight.com
- Direct an indirect effects of supervisor communication on organizational commitment.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles : Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290–308.
- Wexley & Baldwin. (1986). *Academy of Management Journal*, 1986–journals.aom.org Post training strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration
- Wexley M. Cohen; Daniel A. Levinthal *Administrative Science Quarterly*, Vo. 35, No. 1, Special Issue: *Technology, Organizations, and Innovation*. (Mar., 1990).
- Whitener, E. M. (2001). Do high commitment' human resource

practices affect employee commitment: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.

Wood & Payne. (1998). Competency based Recruitment and Selection, 23–26. NY: John Wiley.

Wright, P. M., Gardner, T. M., and Moynihan, L. M. (2005). “The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order”, *Personnel Psychology*, 58, pp.409–446.



부 록

설 문 지

안녕하십니까?

본 설문은 금융권을 중심으로 "교육훈련이 인적자원성과와 조직몰입에 미치는 영향"에 대해 알아보기 위한 설문입니다.

귀하의 솔직하고, 성의 있는 답변은 종업원들에게 제공되는 교육훈련이 종업원에게 어떠한 영향을 미치는지에 관한 석사학위 논문에 큰 도움이 될 것이라 생각합니다.

모든 질문에 정답은 없으며, 귀하의 응답 내용은 통계적 분석 외 어떠한 다른 목적에 활용되거나 제3자에게 유출되는 일은 절대 없을 것입니다. 조사결과의 익명성과 보안성에 대해서 철저한 법적 의무를 다할 것을 약속드립니다.

바쁘신 와중에 귀한 시간 내어 설문에 응해주셔서 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

지도교수: 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원, 방선이

연구자: 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원

매니지먼트컨설팅 전공, 석사과정, 김연주

(e-mail: 001kyjd@naver.com)

[1] 교육훈련

[1-1] 내부 교육프로그램 관련 (지난해 기준)	
1. 내부 교육프로그램 연간 참여 횟수	회
[1-2] 외부 교육프로그램 관련 (지난해 기준)	
1. 외부 교육프로그램 연간 참여 횟수	회

■ 다음의 보기를 참고하여 각 문항에 대한 동의 수준에 체크해 주세요.

<보기>	①	②	③	④	⑤
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

[2] 인적자원에 관한 경영진(최고경영진)의 관심	
1. 우리 회사의 최고경영진은 우수한 인재를 우대하고 있다	① ② ③ ④ ⑤
2. 우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다	① ② ③ ④ ⑤
3. 우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다	① ② ③ ④ ⑤

[3-1] 교육훈련 이수 후 직무능력 향상(직무역량)	
1. 내가 이수한 교육훈련은 업무수행 능력 향상에 도움을 주었다.	① ② ③ ④ ⑤
2. 내가 이수한 교육훈련은 커뮤니케이션 능력 향상에 도움을 주었다.	① ② ③ ④ ⑤
3. 내가 이수한 교육훈련은 문제해결 능력 향상에 도움을 주었다.	① ② ③ ④ ⑤

[3-2] 교육훈련 전이	
1. 교육내용을 업무에 활용함으로써 학습한 내용이 내 지식의 일부가 되었다고 생각한다.	① ② ③ ④ ⑤
2. 내가 받은 교육은 우리 회사에게도 가치가 있다고 생각한다.	① ② ③ ④ ⑤
3. 나는 교육받은 지식을 업무에 적용한다.	① ② ③ ④ ⑤
4. 내가 받은 교육 때문에 나의 업무 수행 역량이 향상될 수 있었다.	① ② ③ ④ ⑤
5. 내가 받은 교육 내용이 현재 나의 업무 일상이 될 정도로 내재화되었다.	① ② ③ ④ ⑤
6. 내가 받은 교육 내용은 나의 의사결정 과정에 활용되고 있다.	① ② ③ ④ ⑤
7. 교육 이후에 상사나 동료로부터 업무수행 역량이 향상되었다는 이야기를 듣는다.	① ② ③ ④ ⑤
8. 내가 받은 교육내용과 관련한 문제가 발생하면 적절히 해결, 대응할 수 있다.	① ② ③ ④ ⑤

[4] 조직몰입	
1. 나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	① ② ③ ④ ⑤
2. 나는 우리 회사에 강한 애착이 있다.	① ② ③ ④ ⑤
3. 나는 내가 우리 회사에서 일한다는 사실이 자랑스럽다	① ② ③ ④ ⑤
4. 우리 회사에 일하는 것은 내게 대단히 소중한 의미가 있다	① ② ③ ④ ⑤
5. 나는 우리 회사에서 정년까지 근무하고 싶다	① ② ③ ④ ⑤
6. 나는 우리 회사의 문제가 내 문제라고 느낀다	① ② ③ ④ ⑤
7. 나는 우리 회사가 더 발전될 수 있도록 상당히 노력한다.	① ② ③ ④ ⑤

SECTION 2. 응답자 특성

▪ 연령

직접 기재: 만 _____세

▪ 성별

① 남성

② 여성

▪ 결혼여부

① 미혼

② 기혼

▪ 최종학력

① 고졸

② 전문대졸

③ 대졸

④ 대학원졸

▪ 근무경력

직접 기재: _____년

▪ 직급

① 사원급

② 주임/대리급

③ 과장/차장급

④ 부장/팀장급

⑤ 임원급

⑥ 기타_____

▪ 고용형태

① 정규직

② 비정규직

ABSTRACT

The Influence of Education and Training on Human Resource Performance, Organizational Commitment —Focusing on moderating effect of Management Interests—

Kim, Yeon-Joo

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Human resource development of a company plays an important role on increasing not only individual competence but also organizational performance. There have been many studies in which training & education to employees will have a positive influence on management performance, job satisfaction and organizational commitment. There have been, however, relatively few studies in which management interests on training & education may have an effect on control the performance of human resources and organizational commitment.

In this study based on the case of a Korean top tier H bank, I tried to do an empirical analysis about the influence of the training & education which affects job competence — human resource and organizational commitment.

I framed and presented a hypothesis based on the study model that

training & education is an independent variable while performance of human resources as an employee's individual achievement and organizational commitment as a company's achievement are dependent variables.

The evaluation result of the hypothesis showed that the training & education had an effect on the employees' job performance and their commitment. The data showed that top management interests had little significance on control effect in respect of correlation between training & education and performance of human resources, while top management interests had significant control effect in respect of correlation between training & education and organizational commitment.

It is very important for a company to get organizational performance by attracting employees' active participation and by improving employees' job competence through training & education. Unfortunately it is very difficult to see companies focusing actively on the training & education. It is because the investment on training & education is regarded as non-performing cost with an excuse that some employees could leave the company after costly training & education program or labor management relations could be unstabilized.

If the company, however, provides opportunities for its employees to improve job competence through training & education, the employees would not only perform better but also be satisfied with their workplace because they would have more chances for higher salaries, promotion and career development. In addition, they may want to contribute more to the company and stay longer with the organization because they feel loyal to the organization that supports and gives opportunities to grow. From these perspectives the study was started.

This study shows analytical data of how training & education of a company and top management interests on training & education influence the performance and commitment of the people in the organization. Framing training & education as an independent variable, individual performance and organizational commitment as dependent variables, and top management interests as an moderating variable, this study looked into the corelation of those variables' interactions. For the analysis of the study, I chose H bank, one of top tier banks in Korea, and did survey to the bank employees because I thought the effect of the training & education could be visualized and evaluated in a relatively short time. I got meaningful and measurable replies from 301 out of 486 employees in H bank. I evaluated the hypothesis using hierarchical regression analysis and got the results as follows.

Firstly training & education increases the performance of human resources. Secondly, training & education has a positive influence to organizational commitment. Thirdly the top management interests have a statistically significant effect on organizational commitment but they did not have a significant effect on the performance of human resources. Upon the basis of the analysis results, this study suggests academic implications and practical applications. In addition this study remains the limitation of itself and discusses for the direction of further studies to come.

【Keywords】 training and education, performance of human resources, job competence, organizational commitment, top management interests>

