



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

공기업정책학 석사 학위논문

교육 훈련이 조직 성과에
미치는 영향

- 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로 -

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

정 보 운

교육 훈련이 조직성과에 미치는 영향

- 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로 -

지도교수 박 순 애

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
정 보 윤

정보윤의 석사 학위논문을 인준함

2020년 6월

위 원 장 _____ (인)

부위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국문초록

본 연구는 기업의 교육 훈련이 조직의 객관적·주관적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 이러한 영향이 조직유형, 즉 공공조직과 민간조직에 따라 차이를 보이는지를 분석하는 데 그 목적이 있다.

빠르게 변하는 환경 속에서 많은 기업은 교육 훈련을 통해 기업 경쟁력을 확보하고 효율적으로 조직 목표를 달성하고자 한다. 점차 증가하는 교육 훈련의 필요성에 따라 그 성과에 관한 다양한 논의가 이루어져 왔지만, 대부분의 선행연구는 주로 교육 훈련이 조직원 개인에게 미치는 영향에 치우쳐 왔으며 객관적인 기업의 재무자료를 활용한 연구는 많지 않았다. 또한 그 대상이 주로 민간 및 중소기업에 집중되어 있었다. 따라서 본 연구는 교육 훈련이 조직의 객관적·주관적 성과에 영향을 미칠 것이며, 공공과 민간이라는 조직유형에 따라 다른 영향이 있을 것이라는 가정에서 출발하였다.

본 연구의 독립변수는 「교육훈련투자수준」으로 이를 다시 교육 훈련지수·교육관리지수·1인당 교육훈련비의 세 가지 변수로 세분화하였다. 교육훈련지수는 기업이 시행하고 있는 교육훈련 종류의 합이며, 교육관리지수는 기업의 교육전담부서 및 전담자 유무를 더미 변수로 전환하여 가산적 방법을 적용하였다. 종속변수는 조직성 성과로 객관적 성과와 주관적 성과로 나누어 분석하였다. 객관적 성과는 수익성 지표인 ROA(총자산순이익율)와 생산성 지표인 1인당 매출액을 사용하고 주관적 성과로는 기업 인사담당자가 인식한 재무·노동생산성·서비스품질·이직률의 네 가지 지표에 대한 합으로 정의하였다. 또한 교육 훈련의 효과가 당기뿐만 아니라 차기에 미

치는 영향을 분석하기 위해 종속변수는 사업체패널조사 4차조사 및 5차조사 데이터로 나누어 분석하였으며 통제변수는 선행연구를 바탕으로 기업 규모, 연령, 노조 유무, 산업분류(제조업 여부)를 활용하고 조직유형을 조절변수로 사용하였다. 연구대상은 한국노동연구원의 제4차, 5차 사업체패널조사를 활용하였으며 4차, 5차 모두 조사에 참여한 기업 중 결측치를 제외한 853개 조직(공공 55개, 민간 798개)을 그 대상으로 회귀분석과 공공/민간 조직유형의 조절 효과 분석을 실시하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 교육훈련지수는 당기 1인당 매출액과 주관적 성과, 차기의 ROA와 1인당 매출액 및 주관적 성과에 정(+의 영향을 보였다. 교육관리지수는 당기 및 차기 1인당 매출액과 당기 주관적 성과에는 유의하게 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 수익성 지표인 당기 및 차기 ROA와 차기의 주관적 성과에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 1인당 교육훈련비는 당기 및 차기의 1인당 매출액에만 영향을 미칠 뿐 다른 변수에는 유의한 영향을 미치지 못하였다. 또한 조직 유형에 의한 조절 효과는 교육관리지수와 차기의 주관적인 성과와의 관계에 있어서만 조절 효과를 보이는 것으로 나타났다.

결론적으로 교육 훈련에 대한 투자는 장기적인 차원에서 이루어져야 하며 기업의 지속 가능한 성장을 위해서는 보다 체계적이고 전략적인 교육 훈련 시스템의 운영이 필요할 것이다. 또한 각 조직 특성과 전략에 따라 보다 실효성있고 차별화된 교육 훈련 시스템의 도입을 통해 교육 훈련이 성과에 미치는 효과를 향상시키고 기업 경쟁력 제고에 기여할 수 있도록 보다 정밀하고 다양한 측면에서의 교육 훈련 투자가 증가하여야 할 것이라는 시사점을 제시하고 있다.

주요어 : 교육 훈련, 조직성과, 기업성과, 공공조직, 민간조직, 인적자원관리
학 번 : 2019-25063

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 대상	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	4
제 1 절 인적자원관리에 대한 이론적 논의	4
1. 인적자본이론	4
2. 인적자원관리의 대두와 발전	6
3. 전략적 인적자원관리의 개념과 교육 훈련과의 관계	8
제 2 절 교육 훈련에 대한 이론적 논의	9
1. 교육 훈련의 정의	9
2. 교육 훈련의 목적과 중요성	11
3. 교육 훈련과 기업 성과간의 관계	13
제 3 절 조직성과에 대한 이론적 논의	15
제 4 절 선행연구 검토	17
제 3 장 연구 설계	22
제 1 절 연구 모형	22
제 2 절 연구 가설	24
제 3 절 변수의 조작적 정의	33
1. 종속변수	33
2. 독립변수	34
3. 조절변수	36
4. 통제변수	36
제 4 절 자료수집과 분석 방법	38

1. 자료수집	38
2. 분석 방법	38
제 4 장 실증분석	39
제 1 절 기술통계 분석	39
1. 종속변수	39
2. 독립변수	41
3. 통제변수	42
4. 조절변수	44
제 2 절 상관관계 분석	44
제 3 절 다중회귀분석	48
1. 다중공선성 진단	48
2. 회귀분석 결과	48
제 4 절 조직유형에 따른 조절효과 분석	60
1. 교육투자 수준과 당기 ROA와의 관계	61
2. 교육투자 수준과 당기 1인당 매출액과의 관계	62
3. 교육투자 수준과 당기 주관적 조직성과와의 관계	64
4. 교육투자 수준과 차기 ROA와의 관계	65
5. 교육투자 수준과 차기 1인당 매출액과의 관계	66
6. 교육투자 수준과 차기 주관적 조직성과와의 관계	67
제 5 장 결 론	71
제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점	71
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	75
참고문헌	78
부 록	82
Abstract	87

표 목차

[표 2-1] 학자별 교육 훈련의 정의	10
[표 2-2] 조직성과의 정의	17
[표 3-1] 가설 H1. 교육투자 수준과 당기 조직성과와의 관계 ...	26
[표 3-2] 가설 H2. 교육투자 수준과 차기 조직성과와의 관계 ...	27
[표 3-3] 가설 H3. 교육투자 수준과 당기 조직성과와의 관계에 있어 공공/민간 조절효과	31
[표 3-4] 가설 H4. 교육투자 수준과 차기 조직성과와의 관계에 있어 공공/민간 조절효과	32
[표 3-5] 변수의 조작적 정의	37
[표 4-1] 종속변수에 대한 기술통계 결과	40
[표 4-2] 독립변수에 대한 기술통계 결과	42
[표 4-3-1] 조직 규모·연령에 대한 기술통계 결과	42
[표 4-3-2] 노조 유무 빈도표	42
[표 4-3-3] 산업분류 빈도표	43
[표 4-4] 조절변수에 대한 기술통계 결과	44
[표 4-5] 상관관계 분석 결과	47
[표 4-6] 교육투자 수준이 조직의 당기 ROA에 미치는 영향 ...	49
[표 4-7] 교육투자 수준이 조직의 당기 1인당매출액에 미치는 영향 ...	51
[표 4-8] 교육투자 수준이 조직의 당기 주관적 성과에 미치는 영향 ...	53
[표 4-9] 교육투자 수준이 조직의 차기 ROA에 미치는 영향 ...	54
[표 4-10] 교육투자 수준이 조직의 차기 1인당매출액에 미치는 영향 ..	56
[표 4-11] 교육투자 수준이 조직의 차기 주관적 성과에 미치는 영향 ..	58
[표 4-12] 연구가설 1·2 검증결과	59
[표 4-13] 당기 ROA에 관한 공공/민간조직 조절효과	62
[표 4-14] 당기 1인당 매출액에 관한 공공/민간조직 조절효과	63

[표 4-15] 당기 주관적 성과에 관한 공공/민간조직 조절효과	64
[표 4-16] 차기 ROA에 관한 공공/민간조직 조절효과	65
[표 4-17] 차기 1인당 매출액에 관한 공공/민간조직 조절효과	66
[표 4-18] 차기 주관적 성과에 관한 공공/민간조직 조절효과	68
[표 4-19] 연구가설 3·4 검증결과	69

그림 목차

[그림 3-1] 연구 모형	23
----------------	----

부록 목차

[부록 표1] 중소기업의 업종별 상시 근로자 수 기준	82
[부록 표2] 기업규모 빈도표	82
[부록 표3] 중소기업 중 조직유형 빈도표	83
[부록 표4] 중소기업의 당기 ROA에 대한 공공/민간조직 조절효과	83
[부록 표5] 중소기업의 당기 1인당매출액에 대한 공공/민간조직 조절효과	84
[부록 표6] 중소기업의 당기 주관적 성과에 대한 공공/민간조직 조절효과	84
[부록 표7] 중소기업의 차기 ROA에 대한 공공/민간조직 조절효과	85
[부록 표8] 중소기업의 차기 1인당매출액에 대한 공공/민간조직 조절효과	85
[부록 표9] 중소기업의 차기 주관적 성과에 대한 공공/민간조직 조절효과	86

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적 및 필요성

본 연구는 기업의 교육 훈련이 조직의 객관적·주관적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 이러한 영향이 교육을 시행하는 당기 및 차기에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 기업 유형, 즉 공공조직과 민간조직에 따라 그 영향이 차이를 보이는가를 분석하는 데 그 목적이 있다.

오늘날 지식기반 사회에서는 지식과 정보, 브랜드 등과 같은 무형자산이 기업의 부와 가치를 창출하는 핵심요소가 되고 있으며, 미래학자들은 글로벌 무한경쟁체제에서의 기업 경쟁력의 원천을 자본, 토지, 기업 규모와 같은 물리적 자원을 넘어 지식 창출과 활용 주체가 되는 인적자원으로 바라보고 있다. 특히 빠른 정보기술의 발달·기술 융복합, 글로벌 경영시대를 맞이하면서 기업의 성과와 가치를 창출하는 핵심요소로써 인적자원에 대한 중요성은 더욱 부각 되고 있다.

이에 급변하는 경영환경에서의 기업 생존과 경쟁력 확보를 위해 인적자원 관리는 기업 경쟁력 확보를 위한 핵심 수단으로 인식되어가고 있으며, 많은 기업에서는 우수한 인력 확보와 역량 강화를 위해 다양한 인적자원관리 활동을 강화하고 있다. 기업의 인적자원개발 투자와 전략적 인적자원관리를 통한 인적자원의 긍정적 변화는 타 기업과의 차별화를 통한 경쟁우위의 원천이 되며, 이는 곧 중장기적인 기업 성장에 큰 영향을 미치게 된다는 것이다(김진덕, 2011).

이러한 인적자원관리에서 핵심적인 분야는 기업이 보유한 인적자원을 ‘자본’으로 보고 인적자원을 기반으로 하여 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는지에 관한 연구라 할 수 있다. 인적자원을 기업이 가진 ‘자본(resource)’으로 보는 자원기반이론(resource-based theory)은 Jay Barney를 통해 강조되었으며 그는 기업이 지속 가능한 경쟁력을 가지려

면 보유한 자원이 가치(value)있고 희소(rare)할 뿐 아니라 모방 불가하며 (inimitable) 대체 불가능(non substituable) 특징을 가지고 있어야 비교 우위를 가질 수 있다고 보았다(Barney, 1991). 이에 근거하여 Pfeffer(1994)는 다른 자원, 즉 자본·땅·기술과 같은 자원의 경우 확보하는 것이 비교적 수월하기 때문에 그중 확보하기가 쉽지 않은 우수한 인적자원을 보유하는 것이 무엇보다 중요하다고 강조하였다.

인적자원관리 활동 중 대표적으로 활용되고 있는 것이 기업의 교육훈련(Education · Training)이다. 기업의 교육 훈련은 그 구성원이 성과향상과 업무수행을 위해 요구되는 태도, 지식, 기술을 체계적으로 습득, 개발하는 과정으로 정의할 수 있다(Tharenou · Saks · Moore, 2007). 많은 기업이 교육 훈련을 인적자원관리 방안으로 활용하고 많은 비용을 투자하는 이유는 교육 훈련이 조직성과 향상에 기여할 것이며 (Salas · Cannon-Bowers, 2001) 인적자원의 교육과 역량 강화를 통해 기업의 경쟁력 확보가 가능하고 조직 유연성 제고에도 기여할 수 있다고 믿기 때문이다. (김민경·나인강, 2012)

최근 이러한 경향을 반영하듯 기업의 교육훈련과 그 성과에 관한 다양한 논의가 이루어져 왔다. 그러나 현재까지의 연구는 몇 가지의 특징에 따르는 한계를 가지고 있으며 이에 새로운 측면에서의 연구가 필요한 상황이다. 그 특징은 다음과 같다. 첫째, 기업 교육 훈련의 효과를 개인의 직무 만족, 교육몰입, 조직원 개인의 업무성과 등과 연계한 인적자원 개인 수준에서의 연구(김종인·박성준, 2001; 김상민, 2016; 신동욱, 2014; 장아미·이정연, 2016 등)가 주로 진행되어 오고 있으며 객관적인 기업의 실증적 재무자료를 활용한 연구가 많지 않다. 둘째, 기업을 대상으로 한 연구는 주로 민간기업 및 중소기업(임정연·이영민, 2010; 엄동욱·이상우·양혁승, 2006; 이재범, 2009)을 대상으로 한 실증 연구가 진행되어 오고 있으며 공공조직(공무원, 공공기관)을 대상으로 한 연구는 그 수가 매우 적을 뿐 아니라 공공조직을 대상으로 하였더라도 주로 설문 조사를 통해

특정 조직의 성과를 연구한 사례(나병선·송건섭, 2013; 신동욱, 2014; 김성태, 2016 등)가 대부분으로 연구의 범위가 매우 한정적이라는 한계가 있다.

따라서 본 연구는 객관적 데이터인 사업체 패널데이터를 통한 실증 분석을 통해 교육 훈련이 근로자 개인 수준의 성과를 넘어 기업 성과에 미치는 영향을 시차(time lag)를 고려하여 분석하고자 하며, 기업 형태(민간기업, 공공기업)에 따른 그 차이를 분석하고 그 결과를 기반으로 건설적 발전 방향을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상

본 연구를 수행하기 위해 교육 훈련 및 기업 성과와 관련된 기존 선행연구 검토를 통해 연구 모형 및 가설을 설정하고 한국노동연구원이 2011년 및 2013년에 실시한 4차 및 5차 사업체패널조사(WPS, Workplace Panel Survey) 데이터를 바탕으로 교육훈련과 당기 및 차기의 기업 성과의 연관성 및 조직유형(민간기업, 공공기업)에 따른 조절 효과를 실증적으로 분석하고자 한다.

사업체패널조사는 우리나라 노동수요와 고용구조 및 기업의 인적자원 관리체계, 노사관계 등을 체계적으로 파악하여 노동시장 정책을 수립하는 데 기초자료로 활용하기 위해 2005년 1차년도 조사(WPS2005)를 시작으로 격년으로 실시하는 패널조사이며 기업의 인사담당자, 노사업무담당자, 노조 대표 설문을 통해 진행된다.

가장 최근의 조사는 2015년 시행된 6차년도 조사이지만, 6차년도 조사 설문은 응답자를 축소(인사담당자, 근로자대표)하고 기존 설문을 대폭 재설계하여 데이터 비교에 어려움이 있어 본 연구에서는 4차와 5차 자료를 통해 그 영향을 분석하도록 한다. 5차년도의 최종 조사 대상은 민간부문 1,656개와 공공부문 119개 사업장이다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 인적자원관리에 대한 이론적 논의

1. 인적자본이론

인적자원관리(HRM : Human resource management)의 기본이 되는 인적자본이론(Human capital theory)은 구성원을 ‘자원’으로 보는 자원기반이론(Resource-based theory)에 근거한다고 할 수 있다. 이 접근법은 한 기업이 비교우위에 기반한 경쟁력을 확보하기 위해서는 다른 경쟁자들이 조직이 확보한 자원을 통해 모방할 수 없는 희소한 가치를 창조할 수 있을 때 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다고 보았으며 이는 기업관리의 초점을 기존의 경쟁환경에서 조직이 가지고 있는 경영 자원으로 이동시켰다(Barney, 1991). 따라서 조직의 인적자원관리가 기업에 가치를 부여하고 모방 불가능한 인적자원을 육성한다면 이러한 인적자원이 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 자원이 될 수 있다는 것이다.

이러한 자원기반이론에 근거한 인적자본이론이란 인간이 교육과 개발, 훈련을 통해 축적한 기술·지식·창의력 등은 마치 기계의 생산력과 동등한 역할을 하며 이때 자본인 기계가 가진 생산력과 동일하게 인간의 몸에도 생산력이 갖추어지게 된다(Becker, 1964; 이나립 2017 재인용)는 이론이다. 인적자본에 대한 중요성은 16세기 William Peter와 Adam Smith를 통해 경제분석의 도구로 도입되었으며 Schltz가 교육 경제학에 도입하면서부터 본격적으로 사용되기 시작하였다.

인적자본에 대한 초기 이론들은 교육과 훈련이 노동자의 생산성을 증가시키고 유용한 지식과 기술을 전파 시킴으로써 노동자의 평생 소득을 증가시킨다는 논리에 주목하였다. 초기 노동시장 분석, 임금 결정 등 교

육 경제학에서 주로 사용된 인적자본의 개념은 Shultz와 Becker에 의해 교육 훈련에 대한 이론과 접목되어 다양하게 쓰이기 시작하였다(교육학 용어사전, 서울대학교 교육연구소, 1995). 이어 1980년대 이후 Paul M. Romer와 Lucas 등은 생산에 대한 방법을 포함하는 무형지식과 학습을 통해 형성되는 인적자본을 자원의 개념으로 소개하였으며 인적자본이 경제와 생산성에 미치는 영향을 설명하고 인적자본에 의한 무형적 요인이 장기 지속적인 성장의 원천이 된다는 내생적 성장이론(Endogenous Growth Theory)을 설명하였다.

Lucas(이나림, 2017 재인용)는 근로자 지식수준, 건강, 기술 숙련도 등이 모두 인적자본에 포함된다고 보고 국가 혹은 조직이 보유한 인적자본이 풍부하거나 수준이 높을 경우, 또는 인적자본의 성장을 위한 투자가 많을수록 국가나 조직의 생산성이 증가하게 된다고 보았다. 이러한 내생적 성장이론에서는 인적자본의 양 뿐만 아니라 질적인 측면을 중요하게 생각하였기 때문에 교육 훈련 및 국가·기업의 투자는 장기적으로 지속적인 성장을 유도할 수 있다고 보았다(고승경, 2014).

그러나 인적자본은 다른 자본과 달리 특수한 성격을 가지고 있어 효과적으로 통제하기 어려운 측면을 가지고 있다. 첫째, 인적자본은 자본으로써의 객체적 특성뿐 아니라 가치나 행위를 판단하는 주체적 특성을 갖고 있어 반응을 일관적으로 통제할 수 없다. 둘째, 다른 자본의 가치가 경제적 활동을 통해 비교적 일정한 가치를 가지고 있는 것과 달리 인적자본은 활용 여부와 시기에 따라 유동적인 측면이 있다. 셋째, 인적자본은 인간으로서 스스로 자기실현을 원하고 있다. 이 같은 측면 때문에 인적자본은 관리하기 어려운 특징을 가지고 있으므로 인적자본을 통해 조직의 비교 경쟁우위를 확보하는 것 또한 쉬운 일이 아닐 것이다. 따라서 인적자본은 체계적이고 효과적인 인적자원관리(HRM)를 통해 관리·통제되는 것이 바람직하다고 인정되고 있다.

2. 인적자원관리의 대두와 발전

조직 내 인적자원의 문제를 다루는 경영학의 분야를 흔히 인적자원관리라 한다. 인적자원관리는 전통적 인사관리(Personnel Magement)를 계승한 연구 분야로 종전 생산요소로서의 인력의 관리 및 활용을 강조하던 인사관리와 달리 변화하는 환경에 발맞추어 인적자원의 개발과 교육을 상대적으로 강조하는 특징이 있다.

근대적 경영 사상의 시작인 F.Taylor의 과학적 관리론에서 출발한 인사관리는 인력의 관리를 통한 생산성 향상에 주목한다. 그러나 Mayo의 호손 공장 실험 결과 생산성에 중점적으로 영향을 주는 요인은 작업환경이 아니라 근로자의 '실험의 관찰대상이 되었다는 이유에서 오는 선택받았다는 심리적 보상'이었다는 결론(Hawthorne relation theory)을 계기로 인력관리에서의 비공식적 측면 및 비물질적 차원에서의 관리가 중요하게 대두되기 시작하였다. 이러한 움직임은 1970년대 후반 미국으로 이어져 기업을 둘러싼 환경이 더욱 경쟁적이 되고 불확실성이 증가하면서 각 기업들은 경쟁력 확보를 위해 가격경쟁력 뿐 아니라 품질경쟁력에도 주목하게 되었다. 또한 경영관리에 있어 서구와는 다른 일본의 경영방식이 등장하면서 인적자원의 관리를 통한 경쟁력 향상의 필요성이 본격적으로 인식되기 시작하였다(Blyton · Turnbull, 1992; 신유근, 1994에서 재인용). 이후 인적자원관리는 노사관계론, 경영 전략론 등과 접목되어 기존의 인사관리와는 다른 방향으로 발전하며 새로운 각광을 받게 되었다.

인적자원관리의 주된 활동이 채용, 승진, 이동, 교육 훈련, 성과평가 및 보상으로 구분된다는 점에서는 인사관리와 인적자원관리는 유사성이 있다. 그러나 인사관리와 비교되는 오늘날 인적자원관리의 가장 큰 차이점은 관리의 목표와 그 주체인 인력에 대한 관점이라고 할 수 있다. 먼저 인사관리의 목표가 비용 최소화나 생산성의 향상을 우선 과제로 삼은 반면 인적자원관리는 경제와 인간 지향성을 동시에 고려해 효과성과 만족성, 그리고 인적자원 활용 최대화(maximum-utilization)을 지향점으로

관리 효율성과 구성원의 만족을 동시에 향상시키려 한다는 차이점이 있다. 둘째로 인력에 대한 관점의 경우, 인사관리는 관리자와 관리 대상(근로자)를 명확히 구분하여 역할을 다르게 규정하는 반면, 인적자원관리는 관리의 책임과 권한이 관리자와 근로자 모두에게 나누어져야 한다는 점을 강조하고 있다(신유근, 1994). 또한 인사관리에서는 인적자원을 비용(cost)이자 노동력이라는 관점으로 인식한 반면, 인적자원관리에서는 자산으로서의 인적자본으로 구성원을 인식한다는 차이점이 있다(Lewin, 1990; Hall · Hall, 1999)

인적자원관리에 대해 Pigors & Mayers(1973)는 개인 능력을 발휘하여 직무나 조직 일원으로서의 만족을 극대화할 수 있도록 도와주는 행동이라고 정의하였고 Ivancevich(1995)는 인적자원이 조직의 목표 달성에 자발적이고 적극적으로 기여하도록 하는 제도적 장치이며, 인적자원관리는 발전을 이루기 위한 조직 목표·철학을 달성하기 위한 기법체계라고 설명하였다(박병식, 2006에서 재인용). Boxwell·Prucell(2008)은 인적자원관리를 종업원 관리, 노동자 관리, 인력관리, 또는 사람관리라는 용어도 사용이 가능하며, 조직 구성원들이 자발적으로 조직 목표를 달성하도록 행동하게 함으로써 조직 및 개인의 발전을 동시에 가져오는 행위로 정의하였다(한득수, 2011 재인용). 배종석(2012)은 원시적 인사관리, 인사관리, 인적자원관리, 전략적 인적자원관리(SHRM : Strategic Human Resource Management)로의 인적자원관리의 전개 과정을 제시하였는데 여기서 전략적 인적자원관리는 다시 기능별 전략적 인적자원관리, 협의의 전략적 인적자원관리, 창의적 인적자원관리로 구분된다고 설명하였다.

이처럼 인적자원관리의 목표는 조직의 인력을 적절하게 관리함으로써 높은 성과를 가져오게 하는 데 있으며 인력 자본의 중요성이 점차 높아짐에 따라 관련 연구는 점차 그 범위를 넓혀 최근 몇 년 사이에는 전략적 인적자원관리가 크게 주목을 받으며 많은 이론과 연구성과를 산출하고 있다.

3. 전략적 인적자원관리의 개념과 교육훈련과의 관계

전략적 인적자원관리는 기존의 인적자원관리를 넘어 개인이 조직의 목표 및 성과달성을 목표로 조직과 일치성을 가지고 조직의 전략을 수행할 수 있도록 하는 인적자원관리 방식을 말한다(유민봉·박성민, 2013). 따라서 전략적 인적자원관리란 조직 비전과 목표를 반영한 인적자원관리 설계와 인재확보, 개발, 보상, 평가 등 각 기능 간의 조화를 통해 조직 목표를 효율적으로 달성하는 과정이다(Wright·McMhan, 1992, 유민봉 재인용, 2013).

인사관리 및 인적자원관리와 전략적 인적자원관리는 아래와 같은 측면에서 차이점을 갖는다. 인사관리와 인적자원관리에서는 직무 만족 및 동기부여 등 개인의 심리적 측면을 다루었으며 인사 관리상의 단기적 문제해결에 중점을 두었다. 따라서 인적 자원에 대한 관리는 조직 목표와는 무관하거나 조직 목표 달성을 보조하는 기능에 그쳤다. 그러나 전략적 인적자원관리는 보다 목표 중심적이고 성과 중심적인 측면에 주목하여 개인의 심리적 측면 뿐만 아니라 조직원 개인에 대한 관리와 조직의 전략 및 성과 간 연계에 중점을 두었다. 따라서 장기적 관점에서 조직의 전략과 목표를 달성하게 하는 인적자본의 육성에 보다 중점을 두었다.

따라서 전략적 인적자원관리 관점에서의 교육 훈련은 장기적인 관점에서 인적 자본의 역량을 강화함으로써 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하고, 결국 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 한다는 점에서 그 중요성이 있다. 유민봉·박성민(2013)은 기존의 인적자원관리에서는 단기적인 기본교육 위주의 교육이 이루어졌다면, 전략적 인적자원관리는 조직 목표와 연계되는 역량분석을 통해 공급자 중심이 아닌 수요자 중심의 교육 훈련 시스템 구축이 가능하다고 보았다. 또한 전략적 인적자원관리는 조직의 효율성을 위하여 조직 전략과 인적 자원 개발 및 교육을 연계시키는 것을 중요하게 여기기 때문에 보다 다양하고 실효성 있는 교육 훈련의 설계가 가능하며 장기적으로는 우수한 인적 자본의 획득을 통해 경쟁우위 확보가 가능해진다고 보았다.

제 2 절 교육 훈련에 대한 이론적 논의

1. 교육 훈련의 정의

조직 목표는 구성원이 담당하는 직무가 성공적으로 이루어질 때 달성된다. 성공적인 직무의 수행은 직무를 담당한 사람이 직무수행에 필요한 능력 및 기술, 태도를 가지고 있을 때 이루어진다. 그러나 담당 인력이 그 자격보다 능력이 부족할 때에는 직무를 변경하거나, 능력을 키워야 하는데 이를 가능하게 하는 것이 교육 훈련이다. 이처럼 교육 훈련은 직무수행능력을 향상 시키는 목적에 따라 지식, 기술, 태도, 가치관의 변화를 촉진하는 활동이며 모든 인적자원관리의 핵심 구성요소이다(Pfeffer, 1998).

교육 훈련의 개념과 그 영향은 많은 학자들에 의해 연구되어 왔으며 다수의 학자가 교육(education)과 훈련(training)의 개념을 구분하여 연구하는 측면이 있다. 박동서(2002)는 교육은 근로자 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 것이며 훈련은 직원이 맡은 업무를 수행하기 위해 필요한 지식과 능력을 파악하여 이를 달성하는 것이라고 보았다. Nadler(1986)은 교육은 가까운 미래 직원이 업무수행을 위해 사전적으로 학습하는 것으로 한정된 업무에 관련된 것이며 훈련은 개인의 업무와는 관계없이 성과향상을 위한 학습이라고 설명하였다. 이종성(1999)은 직업 교육 훈련에 대해 교육은 직업과 관련된 인간 행동의 변화를 추구하는 모든 교육이라 정의하였고 훈련은 특정 기술 분야 혹은 직업교육과 관련하여 반복하여 숙달 과정을 거치는 제한적인 교육이라고 설명하였다.

그러나 교육과 훈련의 개념을 동일하게 보는 연구도 있다. Gomez-Mejia, Balkin과 Cardy(1995)는 교육 훈련을 조직원들이 업무 현장에서 필요한 기술이나 지식을 학습하는 과정으로 교육, 훈련 및 개발(development)을 모두 포함하는 개념이라 정의하였다. Beach(1980)는 교육 훈련을 조직의 경영목표를 달성하기 위해 개인이 정말 목적과 목적의 성취를 위해 그와 관련된 직무 기능과 지식을 습득하는 학습 과정이라고 설명하였다.

Knowles(1996)는 교육 훈련에 대해 기업 구성원의 기업과 관련한 기술, 지식을 습득하여 원활한 직무수행을 위해 노력하는 활동이라 설명하였으며 유민봉·임도빈(2007)은 교육과 훈련 두 개념의 구분은 실익이 없으며, 조직원의 직무수행능력 향상을 위해 기술, 태도, 가치관의 변화를 가져오는 계획된 활동이라고 설명하였다. 또한 정수영(1991)은 교육 훈련을 조직 구성원에게 직무수행에 필요한 객관적인 이론 지식 및 실무를 습득하고 자기 것으로 체화하여 주관적인 경험을 체험하도록 함으로써 업무에 필요한 기능, 자세를 익혀 자기화하는 것이라 설명하였으며 이기섭, 조은정, 조용현(2008)은 교육 훈련은 직무의 원활한 수행을 위해 수행하는 관련 지식의 학습 또는 훈련으로 정의하였다.

학자별 교육 훈련의 정의를 정리하면 아래 [표 2-1]과 같다

[표 2-1] 학자별 교육 훈련의 정의

학 자 명	교육 훈련의 정의
Nadler(1989)	해야 할 직무 혹은 현재 직무의 능력 증진을 위한 제반 활동
Gomez 등(1995)	조직의 구성원이 직무에 필요한 기술과 지식을 학습하는 것
Beach(1980)	조직 성과나 효과성 달성을 위해 개인이 정한 목표 성취를 위해 관련 직무 지식을 습득하려 하는 것
Cascio ·Award(1981)	조직이 요구하는 전문적 기능과 지식에 대해 개인이 부응하여 성과를 내려고 하는 일련의 과정
Noe(1986)	조직의 구성원이 태도, 기술, 지식 등의 등의 영구적 변화를 위한 학습 경험
Knowles(1996)	조직 구성원이 조직과 관련된 기술과 지식을 습득하고 원활한 직무를 할 수 있도록 촉진하는 것
유민봉 등(2007)	조직원의 직무수행능력 향상을 위해 기술, 태도, 가치관의 변화를 가져오는 계획된 활동
이기섭 등(2008)	원활한 직무의 수행을 위한 직무 관련 이론과 지식의 학습 또는 직무 교육
정수영(1991)	조직 구성원에게 직무에 필요한 지식을 습득하고 체화하여 주관적인 경험을 체험하도록 함으로써 업무에 필요한 기능을 자기화 하는 것

본 논문에서의 교육 훈련은 교육과 훈련의 개념을 모두 포함하는 개념으로 전략적 인적자원관리의 핵심이 되는 실행 도구로써 조직의 목표 달성을 위해 조직원의 능력을 개발하고 향상시키는 것 뿐만 아니라 동시에 조직원의 능력을 개발하고 태도, 가치관의 변화를 가져오는 것이라고 정의한다.

이 같은 개념은 기존의 인사관리가 조직 목표와 연계하지 못한 개인의 직무 만족, 직무몰입과 같은 미시적 개념에 집중한 것과 달리 전략적 인적자원관리 차원에서는 개인의 목표를 거시적인 조직의 목표와 성과와 연계시켰다는 점, 그리고 조직원의 조직 목표 달성 과정에 있어서 직무 만족과 자기만족을 동시에 달성할 수 있도록 한다는 차이점이 있다.

2. 교육 훈련의 목적과 중요성

교육 훈련의 목적은 조직의 목표 달성과 함께 개인의 역량을 강화함으로써 전략적으로 조직 목표 달성이 가능하도록 하는 데 있다. 최종태(1991)는 교육 훈련의 목적은 인재육성을 통한 기술의 축적과 자기발전을 통한 직원 동기유발, 커뮤니케이션 활성화를 통한 조직에의 협력이라고 설명한다.

교육 훈련의 목적을 보다 구체적으로 제시한 학자들도 있다. Mee(1952)는 교육의 목적을 조직원의 사고율 저하, 사기제고, 작업방법의 개선, 낭비와 손실 절감, 의사소통의 개선 및 감독자의 부담 감소라 설명했으며 Beach(1975)는 교육 훈련을 목표 성취를 위해 필요한 것으로 구체적으로는 직무 수행능력 개선과 근로자 자기개발을 통한 성과개선, 긍정적이고 적극적인 구성원의 근무태도 형성, 업무수행 시간의 단축 및 인사이동이나 결근 등 인사문제를 해결할 수 있도록 하는 것이라 설명하였다(오병수, 1983 재인용).

임군진(2008)은 교육 훈련 목적을 경영자와 근로자 두 가지 입장에 따라 구분하였는데 경영자 입장에서는 조직의 인적자본 육성을 통한 기술의 습득 및 축적과 커뮤니케이션 활성화를 통한 조직협력이 그 목적이

라 설명하였으며 근로자 측면에서는 자기발전을 통한 업무 동기유발이 목적이라 보았다.

이처럼 교육 훈련의 목적은 학자와 시대별로 다양하지만 결국 모든 연구에서 동시에 설명하는 것은 조직 차원에서의 인재육성과 기술 축적을 통한 목표 달성 및 개인 차원에서의 기술·지식의 습득을 통한 직무몰입과 개발의 욕구 충족이라 할 수 있다.

이러한 목적을 바탕으로 교육 훈련의 중요성은 다음과 같이 설명할 수 있다(유민봉, 2012; 유민봉·박성민, 2013). 먼저 개인은 교육 훈련을 통해 직무가 요구하는 수준이나 그 이상까지 개인의 능력을 개발시킴으로써 개인의 직무 적합성(Person-Job fit)을 향상시킬 수 있고 궁극적으로는 근무 의욕을 고취시키고 동기부여, 직무 만족의 수준을 향상시킬 수 있다. 또한 장기적으로 보았을 때 교육 훈련은 경력목표 달성에 기여할 수 있는 수단적 역할을 한다. 조직적인 차원에서, 조직은 교육 훈련을 통한 인적자본의 개발을 통해 향후 지속적 경쟁우위를 확보해 나갈 수 있을 것이며 궁극적으로는 전략적 인적자원관리의 주요 수단으로 보다 효과적으로 조직 목표 달성이 가능할 것이다. 또한 인사 이동에 대한 결원 발생 시 교육받은 인력 지원(backup)이 항상 가능할 수 있도록 예비인력을 확보할 수 있다는 장점도 있다.

뿐만 아니라 교육 훈련은 다른 인적자원관리 활동과 매우 큰 연계성을 가지고 있다는 점에서도 그 중요성을 찾아볼 수 있다. 교육훈련 계획과 실행을 위해서는 가장 먼저 직무분석(Job Analysis)을 통해 필요한 지식과 기술을 파악하는 것이 우선시 되어야 한다. 기업의 채용대상과 채용 직무에 대한 정보 역시 같은 맥락에서 교육 훈련 설계에 매우 중요한 요소가 된다. 근무평정 성적 또한 현재 개인의 직무수행 능력과 부족한 면을 찾아 교육 훈련의 효과성을 파악할 수 있다는 점에서 큰 연관성이 있다. 교육 훈련 중 외부위탁을 통한 학위 과정의 경우에는 교육 훈련을 통해 학위를 취득할 수 있어 조직원 동기부여에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며 태도와 인식 변화도 기대해볼 수 있다. 특히 우리나라의 경우, 교육 훈련의 결과가 승진이나 보상에도 영향을 끼치는 중요한 요소가 된다.

3. 교육 훈련과 기업 성과간의 관계

교육 훈련에 대한 투자는 조직원의 지식과 기술, 능력을 향상시키는 도구이며 이러한 개발을 통해 결과적으로 기업 가치를 증대시키고 기업 성과를 달성하게 하는 투자라고 할 수 있다(Ostroff · Bown, 2000; Tharenou et al., 2007).

교육훈련이 기업의 성과에 미치는 영향은 크게 인적자원성과와 조직 성과, 그리고 재무적 성과로 나누어볼 수 있다(Tharenou et al., 2007.).

먼저 교육 훈련은 근로자의 태도나 행동에 긍정적인 영향을 미쳐 인적자원성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 구체적으로는 근로자의 만족도는 향상되고 근로자의 이직 의도를 낮춰 이직률 감소 효과를 보이는 것으로 나타나고 있다(Garcia, 2005; Katou· Budhwar, 2006). 또한 교육 훈련에 대한 투자는 인적자원의 기술과 역량의 향상 및 동기부여와 몰입을 높이는 것으로 보고되고 있다(Zheng et al., 2006; Fey et al., 2000; Ahmad·Schreder, 2003).

교육 훈련은 인적자원성과뿐만 아니라 인적자원성과를 매개로 조직성과, 즉 생산성, 제품의 질, 판매와 같은 부문에도 영향을 미친다. 교육훈련과 조직성과 간의 연구결과에 따르면, 교육 훈련을 통해 노동생산성이 긍정적인 영향을 받는 것으로 나타났으며(Ballot et al., 2006; Mabey·Ramirez, 2005), 판매량에도 긍정적 영향을 주는 것으로 보고되었다(Ely, 2004; Fraser et al., 2002; Gelade ·Ivery, 2003) 그러나 조직성과의 경우 모든 결과가 항상 긍정적인 것만은 아니다. Guerrero(2004)는 교육 훈련이 기업의 생산성에 미치는 긍정적인 영향을 발견하지 못하였다.

국내 연구에서도 교육 훈련이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 가져온다고 보고한 연구가 있는 반면(나인강, 2010), 영향이 없다고 설명하는 연구도 존재하고 있다(안주엽, 2006).

이처럼 동일한 주제의 연구가 수행되었음에도 그 결과가 다르게 나타나는 이유에 대해 Wright(2005)는 역인과관계(reverse causality)에서 그 원인을 설명하고 있다. 역인과관계란 원인과 결과가 역방향으로 설정될

수 있음을 의미하는데 교육 훈련을 포함한 인적자원관리 제도가 기업의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 반대로 성과가 높은 기업일수록 유희자본(slack resources)를 가질 가능성이 높고 이러한 유희자본을 통해 인적자본능력 향상을 포함한 기업 가치에 투자할 가능성이 높아진다는 것이다. 즉 교육 훈련이 기업 성과의 선행변수가 아니라 기업의 성과가 교육 훈련의 선행변수가 될 수 있으며, 과거 및 현재 기업성과의 결과변수가 될 수 있다는 것이다(Wright et al, 2005). 역인과관계가 존재한다면, 성과가 좋은 기업일수록 교육 훈련을 포함한 인적자원관리에 투자를 많이 한다고도 볼 수 있는 것이다.

이는 교육훈련과 기업 성과와의 관계가 부정적인 연구결과에서도 설명되고 있는데, 일부 연구에서는 성과가 낮은 기업이나 인적자원관리가 원활하지 못한 기업들이 오히려 기업의 성과와 조직원 능력 향상을 위해 인적자원관리에 더 많은 투자를 할 가능성이 있다고 설명하고 있다(Bartel, 1994; Zwick, 2006)

또한 Wright(2005)는 교육훈련과 기업 성과의 관계에 대한 상반되는 연구결과는 허위관계(Spurious relationship)에서 비롯될 수 있다고 설명한다. 교육훈련과 기업의 성과가 직접적으로 관계가 있지 않음에도 불구하고 외형상으로 관계가 있는 것처럼 보이는 것을 뜻하는 것이다. 이는 두 변수 간에 인과관계가 없고 두 변수에 공통적으로 영향을 줄 수 있는 제3의 변수가 있을 경우 두 변수가 관계가 없음에도 관계가 있는 것처럼, 즉 상관관계가 높게 나타날 수 있다는 것을 뜻한다. 허위관계 이론은 이러한 허위 상관관계를 인과관계로 활용할 수 있을 가능성을 의미하고 있다. 예를 들어 인적자원관리와 조직성과의 관계에 있어 영향을 미치는 제3의 요인으로 조직문화를 살펴볼 수 있다(Becker·Gehart, 1996). 조직문화는 인적자원관리의 정도와 내용에 영향을 미칠 수 있으며 조직성과에도 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있다. 이러한 경우, 인적자원관리와 조직의 성과가 직접적으로 영향이 없더라도 조직문화가 동시에 두 변수에 영향을 줄 경우 인적자원관리와 조직의 성과는 외형상 상관관계를 가지고 있는 것으로 잘못 결론을 내릴 가능성이 있다는 것이다. 일부 연구

들은 이처럼 역인과관계나 허위관계를 고려하여 기업 성과에 과거 결과를 추가하여 연구한 결과 두 변수 간의 상관관계가 없어지거나, 급속하게 약해지는 것으로 보고하기도 한다(Guest, 2003).

그러나 이러한 사항들은 두 변수가 관계가 없음을 설명하는 것은 아니다. 연구들이 주장하는 바는 영향력 측정시 적절한 통제를 하지 못했을 경우 영향력이 과대·과소 측정될 가능성이 있다는 것으로, 분석에 있어 보다 명확한 통계적 처리와 의미에 대한 검토가 필요하다는 것이다(나인강, 2016).

제 3 절 조직성과에 대한 이론적 논의

조직성과는 조직 관리의 유효성과 효과성을 나타내는 자료로 쓰이기도 하지만 그 개념이 학자에 따라 여러 가지로 나누어져 있어 조직의 성과가 무엇인가를 단언적으로 정의하는 것은 쉽지 않다. 따라서 조직성과는 주로 생산성, 조직 목표의 달성 정도, 효율성 등으로 대체되기도 한다. 그러나 조직성과를 측정 가능하며 결과론적인 항목들로 설명하는데 대한 반론도 크다. 측정하기 어려운 무형적 효과를 조직성과로 주장하는 학자들도 있으며 조직 구조상 명백하게 성과로 나타나지 않는 업무들을 조직 성과에서 제외하기도 쉽지 않기 때문이다.

이러한 이유로 조직성과에 관한 여러 가지 논의들이 연구 되어 왔으며 여전히 여러 가지 시각들이 존재한다. Rainey·Steinberg(1999)는 조직의 성과를 조직의 업무수행 차원에서 일어나는 운영적이고 행정적인 과정에서 일어나는 성과라고 정의하면서 따라서 조직은 그 이해관계자가 인지한 만큼 그 임무를 달성하거나 목표 달성을 추구한다고 보았다.

Price·Mueller(1968)는 조직의 성과를 목표의 달성도로 판단하였는데 목표란 조직이 현재의 자원과 활동 영역 내에서 실행하려고 하는 것이라 보았으며 조직성과는 조직의 목표와 조직에 속한 개인 구성원의 목표를 달성하는 것을 포함하는 개념이라 설명하였다(신유근, 1985 재인용).

Otley(1999)는 성과의 범위를 확대하여 기업 차원에서 달성되는 성과와 성과를 달성하기 위해 수행되는 모든 것을 성과로 볼 수 있다고 설명하였다. 즉 단순히 눈에 띄는 결과뿐만 아니라 어떤 조직이 목표 달성을 위해 수행하는 모든 업무와 기반 사항들을 성과라고 볼 수 있으며, 조직의 전반적인 상황을 성과로 인식해야 한다는 것이다. 이에 나아가 Collins와 Smith(2006)는 조직성과는 연구목적과 상황에 따라 다양하게 정의할 수 있으며 성과의 측정도 다양한 방법을 통해 다각도로 측정해야 한다고 주장하였다.

Van de Ven(1976)은 조직의 성과를 조직의 효율성과 생산성, 구성원의 행태특성으로 구분하여 조직 성과는 다차원적인 개념이며 각각 그 정의를 투입비용 대비 산출 효과, 조직 목표 달성도, 조직몰입도 및 직무만족도 등으로 구분한 바 있다(최석호, 2016 재인용).

이처럼 조직 성과에 대한 다양한 연구와 그 개념을 요약하면 [표 2-2]와 같다. 이같이 조직성과에 대한 정의는 학자들마다 상이하고 매우 다양한 관점에서 정의되고 있어 조직성과를 대표하는 하나의 정의를 내리는 것은 쉽지 않다. 조직성과에 대한 분석은 연구자들의 접근 방법에 따라 차이가 크며, 같은 이유에서 성과를 측정하는 변수도 매우 달라질 수 있다. 그러나 큰 관점에서 보면 조직성과는 크게 객관적으로 판단할 수 있는 재무적 성과와 직무 만족, 조직몰입, 동기부여 등의 비재무적이고 주관적인 성과로 나누어 정의되고 있다.

[표 2-2] 조직성과의 정의

구 분	내 용
Seasher · Yuchtman(1967)	희소하고 귀중한 자원 획득을 위해 환경을 개척하고자 하는 조직의 능력
Geogopolous · Tannenbaum (1975)	사회 시스템으로 조직이 자원과 수단을 오용하지 않고 조직구성원에 대해 강압하지 않으며 조직 목표를 달성하는 것
Schein (1985)	조직이 실행하는 기능과 관계없이 조직이 지닌 존속, 자기유지, 성장 능력
Brewer· Selden(2000)	조직 목표달성 정도, 조직의 능률, 공정성 및 효과성의 관점에서 이해됨
신유근(1981)	조직 목표달성 정도, 자원의 획득을 위한 개척능력, 생존능력 및 인적자원의 개발과 조직원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직의 능력, 기업 생산성
군경득, 임정빈(2003)	조직과 조직 구성원이 서비스의 제공을 위해 수행한 업무 및 활동, 정책의 결과나 영향의 정도
김성기(2008)	서비스 생산과 제공에 있어 한정적 자원을 투입하여 효과를 이끌어내는 능률성, 목표달성도, 효과성 및 만족도를 포함하는 다차원적 개념

제 4 절 선행연구 검토

교육 훈련을 포함한 인적자원관리와 기업 성과 간의 관계에 관한 연구는 인적자원 연구에서 핵심적인 주제로 자리 잡았으며, 최근 우리나라에서도 교육 훈련이 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 증가되어 왔다.

관련 선행연구는 몇 가지 특징에 따라 구분할 수 있다.

첫째, 실증 분석의 대상을 어떻게 설정하였는지, 즉 어떠한 차원에서 교육 훈련의 효과를 측정하였느냐로 나누어 볼 수 있다. 많은 연구는 교

육 훈련을 받는 대상이 조직원 개인이라는 사실에 착안하여 실증 분석의 대상을 조직원 개인, 즉 미시적 차원에서 진행해 왔다. 이러한 연구들은 주로 설문조사를 활용해 교육 훈련이 개인의 직무 만족, 직무몰입, 조직 충성도, 이직 의도 등에 미치는 영향을 분석하여 성과를 측정하였다 (Tharenou et al, 2007; Garcia, 2005; Katou · Budhwar, 2006; 김상민, 2016; 박종선, 2015 등)

조직원 개인이 아닌 기업 차원에서 성과를 분석한 연구들도 존재하는데, 이 경우 주로 그 대상을 민간조직, 즉 민간의 대기업이나 중소기업을 대상으로 하고 있다(Bowen, D. E, C. Galang, and R. Pillai, 2002; 최희숙, 2017; 김재성, 2015; 박동수, 2003; 임정연, 2010; 이지우, 2011 등)

둘째, 성과를 측정하는 변수를 어떻게 설정하였는지를 기준으로 나누어볼 수 있다. 선행연구에서 사용된 성과의 측정 변수는 크게 개인적이고 주관적인 변수와 객관적인 성과측정 변수로 구분할 수 있다. 개인적 성과변수로는 이직 의도, 직무몰입, 직무 만족 등 흔히 조직원 개인이 느끼는 정도를 측정하는 변수들이 활용되었으며 객관적 성과변수는 ROA, 매출액, 수익률과 같은 재무적 성과, 주가 등의 변수가 활용되고 있다. 이들의 성과변수는 각각의 장단점이 있는데, 그 중 개인적이고 주관적인 성과는 인사관리가 조직원 수준에 미치는 직접적인 인과관계를 파악 하는데 있어 가장 좋은 변수라 할 수 있으나 대부분의 조직의 가장 큰 목적인 재무적 가치 창출과 가시적으로 연계시키기가 어렵다는 단점이 있으며 반면 재무적인 성과는 교육훈련과 기업 성과 간의 관계를 분석 하는데 있어 객관적으로 확인이 가능하므로 대부분 연구에서 활용 가능한 변수라는 장점이 있다.

한편 많은 선행연구들은 교육 훈련이 기업의 성과에 미치는 영향에 대해서도 다양한 결과를 보여주고 있다. 조직 교육 훈련이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 연구들이 있으며 교육훈련과 기업의 성과 간 유의한 관계를 발견하지 못한 연구, 두 가지 경우가 혼재된 결과를 보고한 연구들도 있다.

해외연구의 경우에는 대체로 기업 교육 훈련이 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bishop, 1991; Holzer et al.,1993; Bartel, 1994; Black · Lynch, 1996; Barrett · O'Connell, 2001; Teodoro, 2016).

Barrett·O'Connell(2001)은 업무 조직과 기업구조의 조정 여부에 따라 일반 교육 훈련의 효과가 존재하며, 그 영향을 조직의 자본 투자 수준에 따라 크게 다르다고 보았으며, Teodoro(2016)는 미국 지자체 식수 공급 유틸리티의 식수 안전법(SDWA, Safe Drinking Water Act)의 준수 여부를 통해 연구를 진행한 결과, 교육수준이 높은 노동자의 성과는 조직 규모와 업무에 복잡성에 따라 정도의 차이가 있지만 조직의 성과에 정(+)의 영향을 가지고 있다고 보고하였다.

국내 연구들의 경우에는 연구 결과가 다소 혼재되고 있는 것으로 보인다. 먼저 긍정적 효과가 나타난 연구들을 살펴보면, 김안국(2002)은 패널 분석을 통해 기업 교육훈련의 생산성 효과를 추정한 결과 기업 교육 훈련이 생산성에 유의하게 정(+)의 영향을 가져온다고 보았으며 그 효과가 이후 3년간 지속된다고 설명하였다. 노용진(2006)은 사업체 패널데이터를 통해 기업 내 교육 훈련의 생산성 효과 및 조절 효과를 살펴보았는데 교육 훈련은 생산성에 긍정적인 효과를 가지고 있으며 제품시장 특성, 작업조직이 통계적으로 유의한 정(+)의 조절효과를 가지고 있으나 이직률과 성과주의적 보상체계 등은 통계적으로 유의하지 않는 부(-)의 관계를 가지고 있다고 보았다. 또한 김기태·조봉순(2008)은 인적자원관리의 성과를 ‘인적자원관리 성과(HRM outcome)’과 ‘조직성과(Organizational outcome)’로 구분하여 인적자본기업패널을 통한 연구를 진행하였는데, 교육 훈련에 대한 투자는 인적자원 성과에는 긍정적 영향을 미치며, 다시 인적자원관리 성과는 조직성과에 긍정적 영향을 미친다고 설명하였다.

일부 연구에서는 교육 훈련이 성과에 미치는 영향에 대해 의문을 제기하거나 부분적으로만 영향이 있다고 주장하기도 한다. 류장수(1995)는 한국신용평가사 자료를 사용하여 국내 제조업의 교육 훈련 투자와 그 영향을 분석한 결과, 교육 훈련 투자가 성과에 미치는 효과에 대해 유의미한 결과가 나타나지 않는다고 보았고, 배성오(2008)는 국내의 금융사를

중심으로 직무훈련의 효과성을 분석하였는데, 오히려 직무훈련이 업무의 성과에 부정적인 효과를 나타낸다고 설명하였다. 김종관·배상림(2006)은 기업의 3개년 재무자료를 활용하여 인적자원 관리제도의 성과를 분석하였는데 교육 훈련의 경우 장기적 관점의 인적자원 관리 활동으로 단기간 내에는 그 결과가 유의하지 않은 것으로 설명하였다. 노영진·채창균(2009)은 인적자본기업패널 자료를 이용하여 기업 교육 훈련의 생산성 및 수익성 효과에 관한 실증 분석을 시행하였다. 그 결과 1인당 교육훈련비는 1인당 매출액에는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있지만, 영업이익 및 부가가치의 경우 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는다고 보았다.

많은 연구는 교육 훈련의 정도를 교육훈련비로 정의하여 조직의 성과와의 영향을 설명하기도 하였다. 노용진(2009)은 기업의 교육 훈련 투자를 각각 수익성과 노동생산성으로 나누어 1인당 교육훈련비가 1인당 부가가치, 1인당 영업이익 및 1인당 매출액에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 매출액에는 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있지만 다른 변수들에는 유의적인 영향을 미치지 못했다고 분석했다. 김경혜(2008)는 2000년부터 2006년까지 기업의 인건비와 교육훈련비를 이용하여 인적자본이 기업 가치에 미치는 영향을 분석하였으며, 그 결과 인적자본의 질(quality)이 기업 가치에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치며, 교육훈련비 및 인건비 또한 유의한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 과거 교육훈련과 성과와 관련된 연구는 설문 조사를 바탕으로 한 주관적인 응답에 따르는 분석이 다수를 이루었으나, 최근의 연구는 패널 자료를 활용, 시차를 고려하여보다 실증적인 차원에서 분석되고 있다.

박상욱(2010)은 기업의 교육 훈련에 대한 투자와 노동생산성 간의 영향을 패널데이터를 통해 계량화하여 분석하였으며 교육 훈련의 투자를 통해 장기적인 인적자원에 대한 개발이 이루어졌을 때 노동생산성이 향상된다고 보았다. 고승경(2014)는 패널 자료를 이용, 기업의 교육 훈련

효과를 분석하였는데, 횡단면 및 시계열 추정을 병행한 결과 모두 1기 전의 교육 훈련의 효과보다 당기의 교육 훈련 효과가 기업의 성과에 미치는 영향이 더 컸다고 보고하였다.

김아영(2013)은 산업특성변수와 기업 성과 간의 관계를 분석하였는데, 연구개발비 및 교육훈련비는 시차를 두고 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였으며 김민경·나인강(2012)은 교육 훈련이 기업 성과에 미치는 영향을 분석하고 그 관계에 있어 훈련 전이의 매개효과를 분석하였는데, 교육 훈련은 훈련 전이에 유의미하게 정(+)의 관계가 있었으며 훈련 전이는 다시 인사관리 성과인 동기부여, 이직 방지 및 직무 능력에 긍정적인 영향을 주었으며 기업 성과인 일인당 매출액과 노동생산성에 유의미하게 정(+)의 영향을 미쳤으며 교육 훈련은 인사관리 성과와 기업 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보았다.

이와같이 교육 훈련이 기업에 미치는 영향에 대해 다양한 논의가 이루어져 왔다. 그러나 모든 선행연구가 기업 및 조직 유형에 따른 차이에 대한 고려 없이 국내 민간기업, 혹은 규모에 따라 중소기업·대기업에 대해서만 논의를 진행하여 공공조직과 민간조직과의 차이를 살펴보지 못한 한계가 존재한다. 또한 조직에 미치는 성과를 매출액 등 가시적 결과에만 집중하거나 직무만족도, 조직몰입도 등의 개인적 영향에 한정시켜 접근하는 등 객관적, 혹은 주관적 한 가지 측면에 대한 영향으로 한정하여 분석한 것을 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직의 성과를 시차를 고려하여 객관적 성과와 주관적 성과를 모두 포함하여 분석하고 다시 민간조직과 공공조직의 차이를 살펴보고자 한다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형

본 연구의 목적은 기업의 교육 활동이 교육 당기 및 차기의 객관적·주관적인 조직성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 또한 이러한 영향이 조직유형, 즉 공공조직인지 민간조직인지에 따라 차이가 있는지를 알아보고자 한다.

독립변수는 「교육훈련 투자 수준」으로 이를 다시 교육훈련지수·교육관리지수·1인당 교육훈련비의 세 가지 변수로 세분화하였다. 이 중 교육훈련지수는 기업이 시행하고 있는 교육훈련 종류의 가산적 합으로 구성하고 교육관리지수는 기업의 교육전담부서 및 전담자 유무를 더미변수로 전환하여 가산적 방법을 적용하였다. 1인당 교육훈련비는 패널데이터의 연간 교육훈련비를 조직 인원으로 나눈 1인당 연간 교육훈련비를 활용하였다.

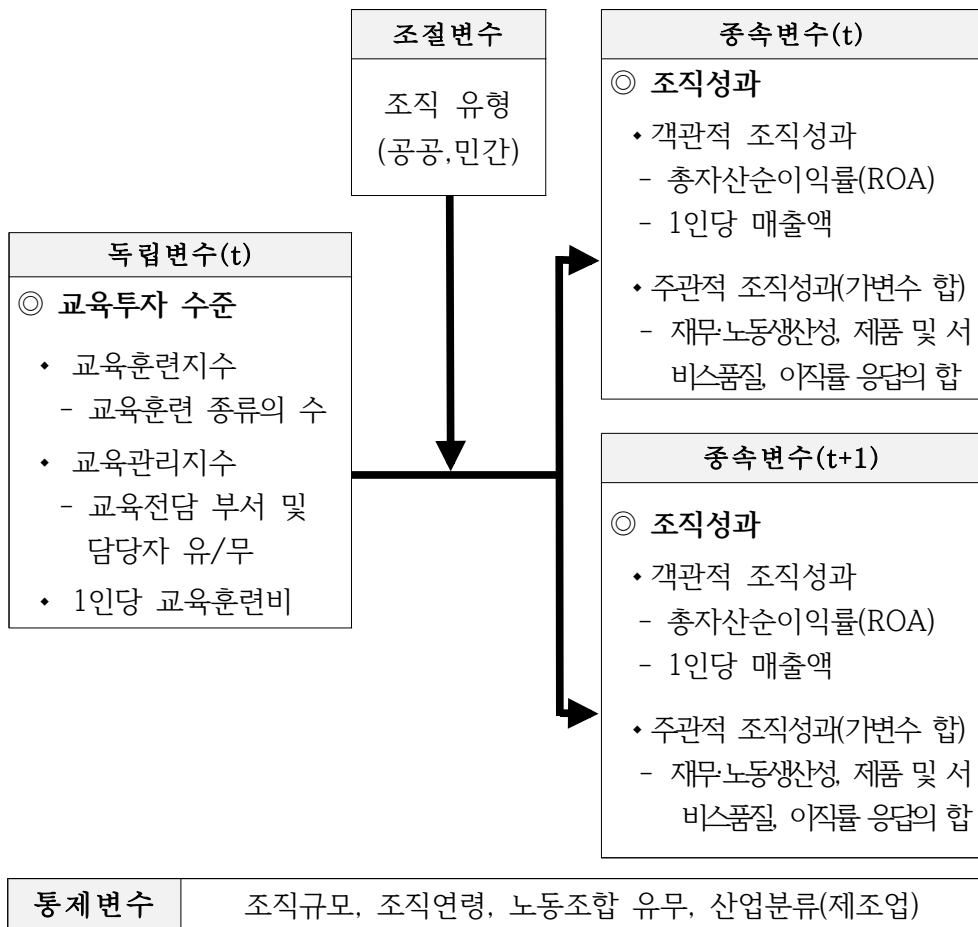
종속변수는 「조직성과」로서 다차원적 분석을 위해 객관적 성과와 주관적 성과 두 가지로 나누어 분석하였다. 먼저 객관적 성과는 앞선 선행연구에서 가장 많이 사용되었으며 객관화가 용이한 수익성 지표인 ROA(총자산순이익율)와 생산성 지표인 1인당 매출액을 사용하고 주관적 성과로는 기업의 인사담당자가 인식한 재무성과, 노동생산성, 서비스품질 및 근로자의 이직률 등 4가지의 정성적인 성과 지표에 대한 가산적 합으로 정의한다. 주관적 판단에 따라 측정된 성과는 객관적 지표와 정(+)의 상관관계가 있으며(Dess·Robbins, 1984; Dollinger·Golden, 1992) 선행연구들에서도 주관적 측정치를 성과의 판단 지표로 사용한 경우가 많으므로(김진희·심원술, 2006; 배종석·사정혜, 2003) 주관적 인식을 지표로 선정하는 데는 무리가 없다고 볼 수 있다.

또한 교육 훈련은 그 효과가 당기에 즉시 나타날 수도 있고 장기간에 걸쳐 인적자본에 영향을 주어 성과에 시차를 두고 영향을 줄 수 있다는 연구가 있으며(Black·Lynch, 1996) 한진환(2006)은 교육 훈련의 효과는

3년간 지속된다는 것을 보고하였다. 김아영(2013) 또한 교육 훈련은 시차를 두고 기업 성과에 영향을 미친다고 분석하였으므로 종속변수는 교육 훈련이 성과에 미치는 시차적 요인을 분석하기 위해 사업체패널조사 4차조사의 성과와 차기인 5차조사의 성과를 나누어 교육훈련이 각 기간별로 미치는 영향을 분석하고자 한다.

한편 선행연구를 참고하여 기업의 성과에 영향을 줄 수 있는 통제변수로 기업 규모, 연령, 노동조합 유무, 산업분류(제조업 여부)를 활용하였으며 공공조직과 민간조직의 차이를 알아보기 위해 조직유형을 조절변수로 사용하였다. 이를 도식화한 연구모형은 아래 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구 모형



제 2 절 연구 가설

많은 선행연구는 교육 훈련에 대한 투자를 조직성과 향상에 기여하는 핵심적인 인적자원관리 요인으로 분석하고 있다. 이는 성과향상에 중점을 둔 인적자원관리시스템(예: 전략적 인적자원관리, 고몰입형 인적자원관리)에 교육 훈련 항목이 동일하게 포함되어 있는 것으로 입증할 수 있다(Bae·Lawer, 2000).

기업 성과 중 생산성이나 효율성을 기준으로 한 선행연구들의 분석 결과를 살펴보면, 교육 훈련이 미치는 영향을 연구에 따라 혼재된 결과를 보여주고 있다. 먼저 교육 훈련이 생산성에 긍정적인 영향을 가지고 있다고 보고한 연구들은 교육 훈련이 노동생산성, 1인당 부가가치 등에 긍정적인 영향을 끼친다고 보았고(Ballot et al., 2006; Paul·Anatharaman, 2003 나인강, 2010에서 재인용) 성과에 미치는 영향을 3,570개의 조직을 대상으로 분석한 Tharenou(2007)은 교육훈련과 조직의 재무적 성과는 유의한 정(+)의 관계가 있다고 보았다. 국내 연구에서도 김안국(2002)은 교육훈련과 기업 생산성의 영향을, 노용진·정원호(2006)은 1인당 매출액과 정(+)의 관계가 있다고 밝혔다. 송창용(2006), 이경희(2008) 등 여러 연구가 교육활동이 성과에 유의한 영향을 미친다고 보았으나 유의한 영향을 미치지 않는다는 연구(안주엽, 2006)와 결과가 혼재되어 있다고 설명한 연구(안연식, 2002)도 존재하고 있다.

교육훈련비가 성과에 미치는 영향에 대해서도 여러 가지 연구 결과가 있다. 국외 선행연구들은 교육훈련비가 생산성, 수익률에 미치는 영향을 대부분 긍정적으로 논하였으나(Bartel, 1994; Barrett and O'Connell, 2001) 국내 선행연구 중에서는 교육훈련비와 생산성, 매출액, 1인당 부가가치 등의 영향을 유의한 정(+)의 관계로 분석한 연구(김안국, 2002; 김주섭, 2004; 한진환, 2006)외에도 유의하지 않은 것으로 분석한 연구(류장수, 1995; 정혜영, 2004)와 부(-)의 관계가 있다고 분석한 연구(정기억, 1999)도 존재하고 있다.

또한 교육 성과를 객관적 지표가 아니라 조직 구성원이 받아들이는 개

인적 지표로 연구하는 선행연구들도 다수 존재한다. 훈련은 이러한 주관적 성과에 대체적으로 정(+)의 효과를 가진다. 또한 인적자원관리 성과 측정을 주관적으로 하였는지, 혹은 객관적으로 하였는지에 따라 효과에는 차이가 있는 것으로 설명하는 연구도 있다(Tharenou, 2007). Tharenou는 성과를 주관적으로 측정했을 때 객관적으로 측정했을 때 보다 효과가 더 큰 것으로 인지한다고 보고하고 있다.

또한 여러 연구에서는 교육 훈련의 효과는 교육 훈련 당기 뿐 아니라 시차를 두고 나타난다고 설명하고 있다. 권기정(2009)의 연구에서는 교육훈련비는 기업의 영업 이익 향상에 1년에서 5년까지의 기간 동안 시차 효과를 가지고 정(+)의 영향을 미치는 것으로 설명하였고, 김진덕(2011)의 연구에서는 교육에 대한 지출이 시차를 두고 기업의 성과에 영향을 미친다는 결과를 나타내었다. 또한 김성동(2011)은 당기 교육훈련비가 기업의 성과에 정(+)의 영향을 미치며, 과거 지출한 교육훈련비 또한 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다.

그러나 고승경(2013)의 연구에서는 교육 훈련은 당기 노동생산성에는 정(+)의 영향을 미쳤지만, 1기 전의 교육 훈련은 당기의 노동생산성에는 유의미한 값을 보이지 않는다고 보았다.

이와같이 교육 훈련이 기업 성과에 긍정적인 영향이 있는지, 교육 훈련의 효과가 당기 뿐 아니라 차기에도 영향을 미치는지의 여부는 분석 자료와 그 방법에 따라 상이한 결과를 도출하고 있다. 따라서 아래와 같은 가설 H1과 H2를 설정하고 그 결과를 분석해보고자 한다.

[표 3-1] 가설 H1. 교육투자 수준과 당기 조직성과와의 관계

H.1. 교육투자 수준은 당기 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1 교육투자 수준은 당기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1.1 교육훈련지수 수준은 당기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1.2 교육관리지수 수준은 당기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.1.3 1인당 교육훈련비는 당기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2 교육투자 수준은 당기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2.1 교육훈련지수 수준은 당기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2.1 교육관리지수 수준은 당기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.2.1 1인당 교육훈련비는 당기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3 교육투자 수준은 당기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3.1 교육훈련지수 수준은 당기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3.2 교육관리지수 수준은 당기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.1.3.3 1인당 교육훈련비는 당기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

[표 3-2] 가설 H2. 교육투자 수준과 차기 조직성과와의 관계

H.2. 교육투자 수준은 차기 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.1 교육투자 수준은 차기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.1.1 교육훈련지수 수준은 차기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.1.2 교육관리지수 수준은 차기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.1.3 1인당 교육훈련비는 차기 총자산순이익률에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.2 교육투자 수준은 차기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.2.1 교육훈련지수 수준은 차기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.2.1 교육관리지수 수준은 차기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.2.1 1인당 교육훈련비는 차기 1인당 매출액에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.3 교육투자 수준은 차기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.3.1 교육훈련지수 수준은 차기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.3.2 교육관리지수 수준은 차기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H.2.3.3 1인당 교육훈련비는 차기 주관적 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

한편 전략적 인적자원관리를 지지하는 학자들은 기업 및 각각의 조직이 지향하는 전략에 맞추어 인적자원관리제도를 도입할 경우 조직에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이라 보고 있다(Martell·Carroll, 1995). 대표적인 전략적 인적자원관리제도 중 하나인 교육 훈련도 각각의 조직이 지향하는 전략과 목표에 맞추어 시행될 경우 조직에 영향을 미칠 수 있을 것이라 예상해볼 수 있다.

그런데 많은 연구는 조직의 유형에 따라, 즉 조직이 공공조직인지 혹은 민간조직인지에 따라 목표와 목표 달성을 위한 시행하는 전략이 상이

하다고 설명한다. 공공조직의 목표는 민간조직의 목표에 비해 다양하고 모호한 특성이 있어 민간 조직에 비해 목표 달성을 측정하기 어렵다 (Chub & Rainey, 2005). 시장이 없는 공공조직의 환경적 특징은 공공조직에서 만들어 내는 산출물을 측정하고 그 가치를 평가하는 것을 어렵게 하기 때문이다. 목표의 다양성 또한 공공조직 목표의 특징 가운데 하나이다. 민간조직의 목표가 일반적으로 이윤의 극대화, 조직의 비용 최소화 등으로 나타낼 수 있는데 반해 공공조직의 목표는 이러한 기업적 효율성 뿐만 아니라 사회적 공정성과 책임성 및 형평성, 공정성 등을 포함한 다양한 측면을 고려하여 설정되기 때문에 민간조직의 목표와는 상이하게 다양하며 복잡한 특징이 있다.

조직 목표의 상이함은 이에 따른 전략의 차이를 가져오기도 하는데, 기본적으로 공공조직은 민간조직에 비해 더 많은 규정을 가지고 있다는 특징이 있다. 위계적인 관료제적 조직구조와 많은 외부 이해관계자는 또한 보다 많은 조율과 접촉을 필요로 한다. 또한 정치적인 이해 관계에서 자유로울 수 없기에 다양한 이해관계자 사이에서 원하는 바를 얻기 위한 노력은 물론 위계적 조직 구조에서의 내부관리 전략 또한 요구된다고 할 수 있다.

교육과 성장 차원에서 살펴본다면, Kaplan & Norton(2001, 이창길 재인용, 2007)은 BSC에서의 공공부문에서의 학습과 성장은 업무 관련 환경변화의 적응을 위한 인력의 자질 및 전문성 향상에 목표가 있으며 지식관리체계의 강화라는 측면에서 접근할 수 있다고 보았으며 민간부문에서의 학습과 성장은 경제환경변화 적응을 위한 인력의 자질 및 전문성 향상에 목표가 있으며 자원관리체계의 강화라는 측면에서 접근한다는 점에서 두 조직 간의 차이가 있다고 보았다

이상에서 살펴본 것처럼, 공공조직과 민간조직이 서로 다른 목표를 가지고 상이한 전략을 수행하고 있고, 교육과 성장에 접근하는 방식이 다르다면 인적자원관리의 효과도 각 조직마다 다른 양상으로 진행될 것(양혁승, 2007)이다. 인적자원관리 전략이 각 조직이 추구하는 목표, 성과중심적인 경영 정도, 인적 집중도 및 정부와의 관계 및 교육 접근 방식에

따라 다를 것이기 때문이다.

그러나 공공조직과 민간조직 사이에 본질적인 차이가 존재하지 않고 공공조직과 민간조직을 이분법적으로 구분하기 어렵다는 연구들도 다수 존재한다(Bozeman & Pretschneider, 1994, 한인섭 2006 재인용).

Waldo(1980)는 공공과 민간조직이 현대 사회 특성중 하나이지만, 이러한 구분이 점차 모호해지는 측면이 있다고 설명한다. 공공조직과 민간조직은 사회가 발달하면서 점차 밀접한 상호작용을 거쳐 경계가 흐려진다는 것이다. 정우일(2005)에 따르면, 이러한 유사성은 두 조직의 관리적 성격 및 관리기능의 적용, 수행목적, 역할의 유사성, 복잡한 상호관계, 혼합된 조직형태 등으로 구분할 수 있다. 많은 공공조직이 기업의 형태, 즉 일반적인 민간조직과 같은 조직 구조를 가지고 있으며 공공조직의 대표적 특징이라고 할 수 있는 공공성과 함께 이윤 추구도 공공조직의 중요한 목표가 되고 있다는 것이다. 관리기능 또한 유사하다고 볼 수 있다. 인사·조직·회계관리 기능 등은 공공 및 민간조직이 공통적으로 가지고 있는 관리기능이며 특히 최근에는 BSC등 목표를 통한 조직관리제나 성과연봉 등 민간조직에서 활용되는 관리기법이 공공조직에 적용되고 있다. 또한 사회복지 분야 등에서 살펴볼 수 있듯이 공공조직에서 수행해 왔던 일을 점차 시장에 맡기는 사례도 증가하고 있는데, 이는 공공성과 효율성 달성이라는 공공과 민간조직의 목표가 융합된 사례라고 할 수 있을 것이다.

또한 조직목표에 있어, 정부는 민간조직에도 공정한 고용정책 및 복지, 사회 취약계층을 위한 제도 등을 요구하고 있으며 그 사례가 점차 증가하고 있다. 민간조직에도 의무적 복지 및 채용제도 등을 도입함으로써 그동안 공공조직의 역할이라고 여겨지던 사회적 이익 및 공공성에 기여하도록 요구하고 있는 것이다.

또한 공공조직의 공공성을 연속적인 측면에서 생각하면, 대부분의 조직은 공공조직과 민간조직의 특성을 가진 혼합조직으로 분류될 수 있다는 주장도 있다. 이러한 연구들에서 강조하는 것은 공공조직과 민간조직의 경계가 모호하다는 점인데, 이 주장에 따르면 공공조직과 민간조직의

차이점을 전제로 이루어진 기존의 논의들은 정당화 될 수 없다. 특히 공공조직에 있어서의 기업화 및 상업화 정책이 확산되면서 많은 공공조직이 민간조직과 같은 네트워크와 팀에 기초한 장치들, 고객지향적 접근법 및 분권화된 구조 등을 채택하고 있는데(Osboren & Gaebler, 1992), 이러한 점들은 공공조직의 특성이 매우 다양한 양상으로 발전해 나가고 있음을 나타낸다.

이처럼 공공과 민간조직의 목표와 구조의 차이가 점차 줄어들고 상호 중첩된다면, 공공조직과 민간조직의 성과관리 실태 및 전략에는 별다른 차이가 없을 수 있으며, 따라서 교육 훈련의 성과 또한 큰 차이를 보이지 않을 수 있을 것이다.

이상의 연구결과 및 논의에 따르면, 공공조직과 민간조직의 전략적 인사관리 시스템의 효과, 즉 교육 훈련이 조직에 미치는 영향이 서로 다르게 나타날 것인지 여부는 명확치 않다.

또한, 기존의 연구들에서는 교육 훈련이 성과에 미치는 영향이 중요한 것으로 인식되고 있음에도 불구하고 공공과 민간의 조직적 특성이 결과적으로 어떤 차이를 보이는지에 대한 선행연구는 전무한 상황이다. 본 연구를 통해 공공조직과 민간조직에 미치는 영향에 대한 비교 분석을 통해 시사점을 도출할 수 있을 것으로 예상하고, 본 연구에서는 조직유형에 따른 교육 훈련 효과의 차이를 가설 H3과 H4로 설정하고자 한다.

[표 3-3] 가설 H3. 교육투자 수준과 당기 조직성과와의 관계에 있어 공공/민간 조절효과

H.3. 교육투자 수준과 당기 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.1 교육투자 수준과 당기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.1.1 교육훈련지수 수준과 당기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.1.2 교육관리지수 수준과 당기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.1.3 1인당 교육훈련비와 당기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.2 교육투자 수준과 당기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.2.1 교육훈련지수 수준과 당기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.2.2 교육관리지수 수준과 당기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.2.3 1인당 교육훈련비와 당기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.3 교육투자 수준과 당기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.3.1 교육훈련지수 수준과 당기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.3.2 교육관리지수 수준과 당기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

H.3.3.3 1인당 교육훈련비와 당기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

[표 3-4] 가설 H4. 교육투자 수준과 차기 조직성과와의 관계에 있어 공공/민간 조절효과

H.4. 교육투자 수준과 차기 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.

- H.4.1 교육투자 수준과 차기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.1.1 교육훈련지수 수준과 차기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.1.2 교육관리지수 수준과 차기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.1.3 1인당 교육훈련비와 차기 총자산순이익률의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

- H.4.2 교육투자 수준과 차기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.2.1 교육훈련지수 수준과 차기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.2.2 교육관리지수 수준과 차기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.2.3 1인당 교육훈련비와 차기 1인당 매출액의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

- H.4.3 교육투자 수준과 차기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.3.1 교육훈련지수 수준과 차기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.3.2 교육관리지수 수준과 차기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.
 - H.4.3.3 1인당 교육훈련비와 차기 주관적 조직성과의 영향관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

본 논문에서 이용할 주요변수로서 독립변수인 교육투자 수준은 각각 교육훈련지수, 교육관리지수 및 1인당 교육훈련비이고, 종속변수는 객관적 조직성과인 총자산순이익률(ROA)와 1인당 매출액, 그리고 주관적 조직성과이다. 통제변수는 조직 규모, 조직 연령, 노동조합 유무, 산업분류(제조업 여부)이며 조절변수로는 조직유형(공공/민간)으로 다음과 같이 정의한다.

1. 종속변수

1) 총자산순이익률(ROA)

교육 훈련의 객관적 성과 중 수익성을 나타내는 지표로는 WPS에서 제공된 각 조직의 재무성과 자료를 바탕으로 총자산순이익률(ROA: Return on asset)을 계산하여 사용하였다. ROA는 당기순이익을 총자산으로 나누어 계산하는데, 특정 조직이 보유한 자산을 얼마나 효율적으로 운영하는가를 보여주는 지표로서, 인적자원관리제도의 성과를 검토하는 선행연구들에서 많이 측정하고 있는 재무지표 중 하나이다(권대봉, 2013)

2) 1인당 매출액

교육훈련의 객관적 성과 중 생산성 지표로 1인당 매출액을 사용하였으며, 1인당 매출액은 당기매출액을 근로자 수로 나누어 산출하였다. 1인당 매출액은 조직의 생산성을 분석하는 지표로 대표적으로 활용되고 있다.

3) 주관적 조직성과

본 연구에서는 객관적 성과 외에 주관적 성과를 활용하였다. 주관적 성과는 WPS 설문 중 각 조직의 인사담당자에게 경쟁사와 비교한 재무

적 성과, 노동생산성, 제품 및 서비스 품질, 이직률 등을 물어 주관적 성과를 측정할 설문문을 활용하였다.

각 설문문은 “작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까? 혹은 ”작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성(제품 및 서비스 품질, 이직률)은 어떠합니까?“ 라는 질문으로 구성되었고 응답 항목은 ” 5 리커트 척도로 구분되어 각각 ‘매우 높다’를 5, ‘높은 편이다’를 4, ‘보통’을 3, ‘낮은 편이다’를 2, ‘낮다’를 1로 산정하였고, ‘해당없음’ 이나 ‘모름’으로 응답한 경우는 0점으로 조작하였다. 질의 항목 중 이직률에 대해서는 역항목으로 반대로 ‘낮다’를 5, ‘낮은 편이다’를 4, ‘보통’을 3, ‘높은 편이다’를 2, ‘매우 높다’를 1로 조작하였다. 이렇게 조작된 항목에 대해 모든 질문에 대한 값을 합산하여 사용하였으며, 합산한 값이 클수록 답변자가 조직의 주관적 성과에 대해 높게 인지하고 있음을 의미한다.

2. 독립변수

1) 교육훈련지수

앞서 정리한 선행연구에 기초하여 본 논문에서는 기업의 교육훈련지수의 측정 기준으로 기업이 시행하고 있는 교육 훈련 종류의 가산적 합을 교육훈련지수로 구성하였다. 한국노동연구원의 사업체패널조사(Workplace Panel Survey, 이하 WPS)를 살펴보면, WPS의 설문 중 교육훈련 관련 항목은 집단 사내교육훈련, 집단 사외교육훈련, 인터넷활용교육훈련(원격학습 등), 사내 직무관련 학습모임 지원, 수탁·협력업체에 기술지도 및 근로자 연구, 모기업·위탁업체로부터 기술지도 및 근로자 연구, 유급 또는 무급 교육훈련 휴가제, 훈련기관 수강료 지원, 교육기관 학자금 지원으로 총 9문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 각 항목을 실시하였을 때 1의 값을 가지고, 실시하지 않았을 경우 0의 값을 갖는 더미변수로 변환하여, 가산적 방법을 적용하여 각 항목의 총합으로 정의

하였다. 따라서 아홉가지 교육 훈련을 모두 실시하였을 경우 최대 9의 값을 갖도록 하였다.

2) 교육관리지수

앞선 선행연구에서 살펴본 것처럼, 교육 훈련은 전략적 인적자원관리에 있어 핵심적인 항목으로 인정받고 있다. 조직의 목표 달성을 위해 조직 차원에서의 목표와 구성원들의 목표를 일치시켜 전략적인 교육 훈련을 시행하기 위해서는 교육 훈련을 전담하거나 교육 훈련을 전담하는 인력이 필수적이라 할 수 있다. 따라서 기업 수준에서의 교육 관리의 정도를 측정하는 교육관리지수는 WPS설문 항목 중 “귀 사업장에는 교육 훈련 전담부서나 전담자가 있습니까?” 항목을 활용하여 답변이 ‘전담부서 있음’일 경우 2의 값, ‘전담부서는 없지만 전담자가 있음’의 경우 1의 값을 가지고 ‘둘 다 없음’의 경우 0의 값을 갖는 더미변수로 조작하였다.

3) 1인당 교육훈련비

앞선 연구들과 이론에 근거하여 본 논문에서의 기업 교육 훈련에 대한 재무적 투자의 측정수준은 1인당 교육훈련비로 설정하였다. 기업 교육훈련비는 인적자원관리에 있어서 교육과 훈련에 투자하는 투입요소 중 화폐로 환산하여 계산할 수 있는 직접적이고 간접적인 모든 지출비용을 뜻하는 것이다. 기업이 지출한 1인당 교육훈련비는 WPS 설문 중 “귀 사업장에서 작년 한 해 동안 소요된 전체 교육훈련비는 얼마입니까?”라는 설문으로 측정한 교육훈련비를 전체 근로자로 나눈 값으로 정의한다. 이때 전체 근로자란 교육 훈련을 받았는지의 여부와는 상관없는 사업자의 모든 정규직 근로자를 의미한다.

3. 조절변수

본 연구에서는 민간조직과 공공조직의 조직유형에 따라 교육 훈련이 조직성과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 분석하기 위해 WPS의 '사업장 구분' 설문을 활용하여 조직유형에 대한 더미변수(공공=0, 민간=1)를 구성하고 분석하였다.

4. 통제변수

통제변수로 분석에 포함된 변수는 조직 규모, 조직 연령, 산업분류(제조업 여부) 및 노조 유무이다. 조직 규모와 조직 연령의 경우 전략적 인적자원관리 분야에서 교육훈련을 포함한 인적자원관리와 조직 성과간의 관계를 분석하는 연구의 통제변수로 대표적으로 사용되고 있으며 (Authur, 1994; Delaney·Huselid, 1996; Huselid, 1995; Youndt et al., 1996) 노조유무(Freeman·Medoff 1984; Guthrie 2001)와 제조업 등 객관적으로 산출물을 파악할 수 있는 업종과 그렇지 않은 산업이 조직성과에 영향을 미친다는 연구도 있어(Freeman·Medoff 1984; Guthrie 2001) 이 변수들 또한 통제변수로 조작하였다.

조직 규모가 큰 조직일수록 더 많은 자원을 가지고 구성원의 동기를 부여하기 위해 효과적으로 자원을 활용할 수 있어 조직의 성과 또한 영향을 미치게 되는데, 이는 각 조직의 근로자 수로 설정하였다. 설립연도의 경우 오래된 조직일수록 변화에 보수적일 수 있어 성과에 긍정적 영향을 미치지 못한다는 연구와(Hannan·Freeman, 1977) 오래된 조직이 오히려 오랜 경험을 바탕으로 다양한 제도를 관리하고 조직 효과성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 반대의 연구결과가 있으나(Aiken·Alford, 1970) 본 연구에서는 통제변수에 포함시켜 분석하고자 한다. 이를 측정하기 위해 t기의 조사 시점에서 설립연도를 차감, 1을 더하여 조작하였다. 노조 유무의 경우 '노조 있음'을 1로, '노조 없음'을 0인 더미변수로 설정하였다. 산업분류는 2008년부터 사용되고 있는 제9차 한국표준산업분류상의 대분류로 조직을 구분하되 선행연구

에 따라 제조업을 1, 제조업이 아닌 조직은 0으로 더미변수화 하여 분석하였다. 이상 설명한 변수와 그 내용을 정리하면 아래 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 변수의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	측정 방법
독립 변수	교육투자 수준	교육훈련지수	• 9개 교육훈련 종류의 가산적 합 - ‘실시함’=1, ‘실시하지 않음’=0
		교육관리지수	• 교육전담 부서 및 전담자 유무 - ‘부서 있음’=2, 전담자 있음’=1, ‘없음’=0
		1인당 교육훈련비	• 전체 교육훈련비(백만원) / 전체 근로자 수
종속 변수	객관적 성과	총자산순이익률 (ROA)	• (당기순이익(백만원) / 총자산) × 100
		1인당 매출액	• 당기 매출액(백만원) / 전체 근로자 수
	주관적 성과	재무성과	• 동종업체 평균과 비교한 담당자 주관적 평가 - 질의: 작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무성과 수준은 어떠합니까? - 답변: ‘매우높다’=5, ‘높다’=4, ‘보통’=3, ‘낮다’=2, ‘매우낮다’=1, ‘모르겠다’&무응답= 0
		노동생산성	
		제품·서비스품질	
이직률	• 상기 변수와 역함수 (예: 매우높다=1)		
조절 변수	조직유형	공공/민간	• WPS상 ‘사업장 구분’ 데이터 활용 - ‘공공조직’=0, ‘민간조직’=1
통제 변수	조직규모, 조직연령, 노조유무, 산업분류		- 조직규모 : 근로자수 - 조직연령 : 설문년도-조직 설립연도+1 - 노조유무 : ‘있음’=1, ‘없음’=0 - 산업분류 : ‘제조업’=1, ‘비제조업’=0

제 4 절 자료수집과 연구 방법

1. 자료수집

본 연구는 교육 훈련이 객관적·주관적 조직성과에 미치는 영향과 공공조직과 민간조직의 조절 효과를 분석하기 위해서 한국노동연구원의 제 4차, 5차 사업체패널조사를 활용한다. 사업체패널조사는 기업 노동수요와 인적자원관리실태를 점검하고, 정부 인적자원개발 정책의 효과성을 높이기 위해 전국 약 1,700여개 사업체를 대상으로 격년에 걸쳐 시행하는 조사이다. 이 같은 사업체패널조사는 민간조직 뿐 아니라 공공부문에 대한 자료를 동일한 설문을 통해 파악하고 있어 본 연구에 적합한 자료라 할 수 있다.

사업체패널조사의 민간부문 조사대상은 농어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30명 이상의 사업장이며, 공공부문의 조사집단은 상용근로자 20명 이상의 사업장을 기준으로 기획재정부가 정한 공공기관 구분기준에 따라 결정되었다. 따라서 공공부문의 최종 조사 모집단은 314개 전체 공공기관과 51개의 지방 공기업을 포함하여 전체 365개 공공조직으로 하였다.

본 연구에서는 이러한 패널데이터 4차, 5차 조사자료 약 1,300개의 조직(5차 기준 공공 96개, 민간 1,172개) 중 분석의 신뢰성을 높이기 위해 4차, 5차 모두 조사에 참여한 기업 중 모든 변수 중 결측치를 하나라도 가진 조직을 제외하여 최종적으로 853개 조직(공공 55개, 민간 798개)을 그 대상으로 한다.

2. 분석 방법

본 연구는 교육투자 수준과 당기 및 차기의 객관적 및 주관적 조직성과와의 관계에 대한 가설 1과 가설 2의 검증을 위해 기술통계 분석 후 교육투자 수준을 독립변수로 하고 당기(t) 총자산순이익률·1인당 매출액···주관적 성과 및 차기 조사연도(t+1)의 총자산순이익률·1인당 매출액

· 주관적 성과를 각각 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한다. 그리고 가설 3에서 조직유형(공공/민간)에 따라 교육투자 수준이 조직성과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 분석하는 조직유형의 조절 효과를 분석한다.

제 4 장 실 증 분 석

제 1 절 기술통계 분석

1. 종속변수

본 연구에서는 기업의 객관적 성과와 주관적 성과를 종속변수로 설정하였으며 객관적 성과는 기업의 수익성 지표인 총자산순이익률(ROA)과 생산성 지표인 1인당 매출액으로, 주관적 성과는 동종업체 평균과 비교한 인사담당자의 재무성과·노동생산성·제품 및 서비스품질·이직률에 대한 주관적 평가로 정의하여 분석하였다. 또한 독립변수의 종속변수에 미치는 시차 효과를 분석하기 위해 t기(4차조사, 2011년)와 t+1기(5차조사, 2013년)의 조사결과를 활용하였다.

회귀분석 전 각 변수가 정규성 분포를 이루는지를 판단하기 위해 왜도와 첨도를 살펴보았으며 왜도의 절대값은 3, 첨도의 절대값은 8을 벗어나지 않으면 정규분포를 확보한 것이라 볼 수 있다는 West et al(1995)의 기준을 활용하였다.

먼저 총자산순이익률(ROA)은 패널데이터 중 각각 t기와 t+1기의 기업 부채와 자산총액을 합하여 총자산을 산출하고 산출한 총자산으로 당기순이익을 나누어 계산하였다. 결측치가 있는 기업은 제외한 총 표본수는 853개 기업이며 ROA(t)의 경우 첨도가, ROA(t+1)의 경우 왜도와 첨도가 정규성 분포에서 벗어나는 것으로 나타나 자연로그변환을 통해 정규분포가 되도록 변환하여 활용하였다. 로그 변환한 $\ln ROA(t)$ 는 최소값

- 0.24 최대값 0.27, 평균 0.03(표준편차=0.086)이며 $\ln ROA(t+1)$ 의 경우 최소값 - 0.22, 최대값 0.23, 평균 0.02(표준편차 0.075)로 분석되었다. 조직별 편차가 큰 1인당 매출액 또한 자연로그로 변환하여 활용하였으며, 변환한 $\ln 1인당매출액(t)$ 은 최소값 - 1.35, 최대값 13.06, 평균 6.29(표준편차 1.772) $\ln 1인당매출액(t+1)$ 은 최소값 - 1.19, 최대값 13.03, 평균 6.27(표준편차 1.815)로 분석되었다.

주관적 성과는 WPS의 설문항목 중 각 조직의 인사담당자에게 경쟁사와 비교한 재무적 성과, 노동생산성, 제품 및 서비스 품질, 이직률 4개의 항목을 물어 주관적 성과를 측정할 설문을 활용하였으며 동종업체 평균과 비교하여 각 항목이 ‘매우 높다’라고 응답한 경우 5점, ‘높다’의 경우 4점, ‘보통이다’의 경우 3점, ‘낮은 편이다’는 2점, ‘낮다’는 1점으로 산정하였고 ‘해당없음, 모름’의 경우에는 0점으로 조작하였다. 이직률의 경우 반대로 ‘매우 낮다’일 경우 5점, ‘매우 높다’일 경우 1점으로 조작하여 모든 변수 값의 합을 측정하여 활용하였으며 모든 항목에 긍정적으로 답할 경우 최대값이 20이 되도록 설정하였다.

이렇게 분석한 t기의 주관적 성과는 최소값 3, 최대값 20, 평균 12.96(표준편차 2.432)이며 t+1기의 경우 최소값 3, 최대값 20, 평균 12.92(표준편차 2.421)로 분석되었다.

[표 4-1] 종속변수에 대한 기술통계 결과

구 분	관측치	최소값	최대값	평 균	표준편차
$\ln ROA(t)$	853	-0.24	0.27	0.03	0.086
$\ln ROA(t+1)$	853	-0.22	0.23	0.02	0.075
$\ln 1인당매출액(t)$	853	-1.35	13.06	6.29	1.772
$\ln 1인당매출액(t+1)$	853	-1.19	13.03	6.27	1.815
주관적성과(t)	853	3	20	12.96	2.432
주관적성과(t+1)	853	3	20	12.92	2.421

2. 독립변수

본 연구에서는 기업의 교육투자 수준을 독립변수로 설정하였고 각각 교육 훈련의 정도를 나타내는 교육훈련지수, 교육관리 정도를 나타내는 교육관리지수와 1인당 교육훈련비로 교육투자수준을 측정하였다.

먼저 교육훈련지수는 패널 설문 중 “귀 사업장에서 작년 한 해 동안 실시하거나 지원한 훈련을 모두 선택하여 주십시오” 라는 질문에 대한 아홉가지 답변 항목(①집단 사내교육훈련, ②집단 사외교육훈련, ③인터넷을 이용한 교육훈련(원격학습) ④사내 직무 학습모임 ⑤수탁·협력업체에 근로자 연수 ⑥모기업·위탁업체로부터 근로자 연수 ⑦유급 또는 무급 교육훈련 휴가제, ⑧훈련기관 수강료 지원, ⑨ 교육기관(대학 등) 학자금 지원)을 실시할 경우 1, 실시하지 않을 경우 0으로 변수화 하여 선택항목에 대한 가산적 합으로 조작하였다. 따라서 교육을 실시하지 않을 경우 최소값은 0, 모든 교육을 실시할 경우 최대값인 9의 값이 나오도록 설계하여 각 조직 교육 훈련의 정도를 나타내었다. 이렇게 측정한 교육훈련지수는 최소값 0, 최대값 9, 평균 3.08 (표준편차 1.867)으로 집계되었다.

교육관리지수는 각 조직의 교육에 대한 관리 정도를 알아보하고자 하였으며 패널 설문 중 “귀 사업장에는 교육 훈련 전담부서나 전담자가 있습니까?” 라는 항목에 대한 답변으로 전담부서가 있을경우 2, 전담부서는 없지만 전담자가 있을경우 1, 둘 다 없을 경우를 0으로 설계하여 최소값 0, 최대값 2가 되도록 조작하였다. 교육관리지수에 대한 기술적 통계량은 최소값 0, 최대값 2, 평균 1.16(표준편차 0.689)로 나타났다.

마지막으로 1인당 교육훈련비는 패널데이터 중 전체 교육훈련비를 전체 근로자 수로 나누어 산출하였다. 1인당 교육훈련비는 조직에 따라 편차가 커 정규성 분포를 위해 자연로그를 취하였으며 변환한 ln1인당 교육훈련비는 최소값 -6.62, 최대값 15.42, 평균 2.79(표준편차 3.109)로 집계되었다.

[표 4-2] 독립변수에 대한 기술통계 결과

구 분	관측치	최소값	최대값	평 균	표준편차
교육훈련(t)	853	0	9	3.08	1.867
교육관리(t)	853	0	2	1.16	0.689
ln 1인당교육비(t)	853	-6.64	15.42	2.79	3.109

3. 통제변수

선행연구들을 분석하여 독립변수 외 조직성과에 영향을 줄 수 있는 요인을 통제하기 위하여 t기의 조직의 규모, 조직 연령, 노조 유무, 산업 분류를 통제변수로 설정하였다. 모든 자료는 패널데이터에 조사된 자료를 근거로 조직 규모는 전체 근로자 수를, 조직 연령은 각 조직의 설립 연도에서 조사연도를 빼고 1을 더한 값을 활용하였으며 노조 유무의 경우 노조가 있을 경우 1을, 없을 경우 0을 적용하고 산업분류는 2008년부터 사용되고 있는 한국표준산업분류(9차 개정)의 대분류를 활용하되 제조업의 경우 1, 비제조업일 경우 0으로 더미변수화 하였다. 마지막으로 조직 규모의 경우 정규성을 확보하기 위해 자연로그를 취한 값을 사용하였다. 각 변수의 기술적 통계값은 다음과 같다.

[표 4-3-1] 조직 규모·연령에 대한 기술통계 결과

구 분	관측치	최소값	최대값	평 균	표준편차
ln 조직규모	853	2.20	9.47	5.28	1.218
조직연령	853	1	107	26.43	15.707

[표 4-3-2] 노조 유무 빈도표

구 분		관 측 치	퍼 센 트
노조 유무	노조 있음	352	41.3%
	노조 없음	501	58.7%
	합 계	853	100%

[표 4-3-3] 산업분류 빈도표

더미변수	대분류	관측치	퍼센트	누적 퍼센트
0 (제조업)	C. 제조업	422	49.5%	49.5%
	D. 전기, 가스 및 수도사업	20	2.3%	51.8%
	E. 하수처리, 환경복원업	2	0.2%	52.1%
	F. 건설업	51	6.0%	58.0%
	G. 도매 및 소매업	65	7.6%	65.7%
	H. 운수업	58	6.8%	72.5%
	I. 숙박 및 음식점업	16	1.9%	74.3%
1 (비제조업)	J. 출판, 영상, 방송통신업	33	3.9%	78.2%
	K. 금융 및 보험업	32	3.8%	81.9%
	L. 부동산업 및 임대업	3	0.4%	82.3%
	M. 전문·과학 및 기술 서비스업	58	6.8%	89.1%
	N. 사업시설관리 서비스업	33	3.9%	93.0%
	O. 공공·국방 및 사회보장 행정	2	0.2%	93.2%
	P. 교육 서비스업	6	0.7%	93.9%
	Q. 보건 및 사회복지 서비스업	29	3.4%	97.3%
	R. 예술, 스포츠 서비스업	11	1.3%	98.6%
	S. 협회 및 단체	12	1.4%	100.0%
총 계		853	100.0%	-

* 분류에 포함되지 않은 A(농·임업), B(광업), T(자가소비), U(국제기관) 제외

4. 조절변수

민간조직과 공공조직의 조직유형에 따라 교육 훈련이 조직성과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 분석하기 위해 WPS의 ‘사업장 구분’ 설문을 활용하여 조직유형에 대한 더미변수 (공공=0, 민간=1)를 구성하고 분석하였으며 각각의 빈도는 아래 표와 같다.

[표 4-4] 조절변수에 대한 기술통계 결과

구분		관측치	퍼센트
조직유형	공공조직	55	6.4%
	민간조직	798	93.6%
	합계	853	100%

제 2 절 상관관계 분석

상관관계란 둘 이상의 변수 사이에서 하나의 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지를 의미하며 그 변화의 방향과 강도를 말한다. 상관관계 분석은 분석을 통해 인과관계를 검증하고자 하는 변수들 간의 관련성과 그 정도를 파악하기 위해 시행하며, 가설 검증 전에 변수들 관련성을 파악하는 것은 변수들 간의 관련성 여부를 대략적으로 파악하여 어느 정도의 정보를 미리 알 수 있다는 데 의의가 있다.

상관관계는 0에서 ±1사이의 값으로 나타나는데 변화의 방향이 + 이면 정(+)의 상관관계, -이면 부(-)의 상관관계라 하고 변화의 강도가 절대값 0.2 미만일 경우 상관관계가 거의 없으며, 절대값 0.2 이상 0.4 미만일 때는 낮은 상관관계, 절대값 0.4 이상 0.7 미만일 때는 다소 높은 상관관계, 절대값 0.7 이상 0.9 미만일 때는 높은 상관관계, 절대값 0.9 이상일 때는 매우 높은 상관관계가 있다고 해석할 수 있다(남궁 근, 2014). 중요한 것은 상관계수가 클 경우 한 변수가 다른 변수에 미치는 영향이 큰 것이라

해석해서는 안 되며 두 변수 간 관계가 강한 것이라 해석해야 한다는 점이다.

본 연구에서는 주요 변수인 ROA, 1인당 매출액, 주관적 성과, 교육훈련지수, 교육관리지수, 1인당 교육훈련비, 조직 규모, 조직 연령, 노조 유무, 산업분류 간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시 하였다.

그 결과 종속변수인 ROA(t)는 주관적성과(t), ROA(t+1), 주관적성과(t+1)와(p<.001) 조직유형(p<.05)와 유의한 정(+)적 상관관계를 보였고 노조유무(p<.01)와 조직연령(p<.05)과는 유의한 부(-)의 상관관계를 보였으며 독립변수(교육훈련·교육관리·1인당 교육훈련비)와는 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 1인당 매출액(t)은 주관적성과(t), 1인당매출액(t+1), 주관적성과(t+1), 모든 독립변수(교육훈련지수, 교육관리지수, 1인당 교육비), 노조유무, 산업분류(p<.001) 및 조직유형(p<.01)과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였으며 주관적 성과(t)는 ROA(t+1), 1인당매출액(t+1), 주관적성과(t+1), 교육훈련지수, 교육관리지수, 산업분류(p<.001) 및 조직유형(p<.01)과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다.

ROA(t+1)은 주관적성과(t+1)(p<.001), 교육훈련지수(p<.05)와 유의한 정적 상관관계를 보였으나 다른 변수들과는 유의한 상관관계를 보이지 않았고 1인당 매출액(t+1)은 주관적성과(t+1), 모든 독립변수, 1인당 교육비, 노조유무(p<.001), 산업분류(p<.01), 조직유형(p<.05)와 유의한 정적 상관관계를 보였다. 주관적 성과(t+1)는 교육훈련지수, 산업분류, 조직유형(p<.001)과 교육관리지수(p<.01)과 유의한 정의 상관관계를 보였다

독립변수의 경우를 살펴보면, 먼저 교육훈련지수는 교육관리지수, 조직 규모, 노조유무(p<.001), 조직연령(p<.01)과 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며 조직유형과는 유의한 음의 상관관계(p<.001)를 보였다. 교육관리지수는 조직규모, 노조유무(p<.001), 조직연령(p<.01)과 유의한 정(+)의

상관관계를, 조직유형과는 유의한 부(-)의 상관관계를($p < .001$)보였다. 또한 1인당 교육훈련비는 조직규모, 조직연령, 노조유무, 산업분류, 조직유형과 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

각 변수의 상관관계 분석결과는 다음 표와 같다.

[표 4-5] 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. ln ROA(t)	1													
2. ln1인당매출액(t)	.036	1												
3. 주관적성과(t)	.146***	.170***	1											
4. lnROA(t+1)	.221***	-.009	.101***	1										
5. ln1인당매출액(t+1)	.037	.936***	.164***	.028	1									
6. 주관적성과(t+1)	.119***	.213***	.317***	.107***	.218***	1								
7. 교육훈련지수(t)	.046	.265***	.148***	.080*	.247***	.122***	1							
8. 교육관리지수(t)	.019	.171***	.154***	.029	.160***	.090**	.334***	1						
9. ln1인당교육비	-.006	.144***	.012	.023	.143***	-.009	.059	.034	1					
10. ln조직규모	.007	.021	.047	-.033	.012	.052	.304***	.341***	-.007	1				
11. 조직연령	-.075*	.034	.001	-.028	.008	.045	.091**	.095**	.004	.286***	1			
12. 노조유무	-.101**	.171***	.004	-.020	.154***	.003	.219***	.215***	.035	.435***	.334***	1		
13. 산업분류	.009	.141***	.156***	.062	.113**	.151***	-.059	-.033	-.003	-.003	.132***	.033	1	
14. 조직유형	.082*	.088**	.118**	.050	.087*	.122***	-.168***	-.142***	-.026	-.149***	.021	-.177***	.250***	1

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

제 3 절 다중회귀분석

회귀분석은 제3의 변수의 영향력을 통제한 상황에서 독립변수와 종속 변수 사이의 인과관계를 파악하기 위해 실시하는 분석으로 가장 많이 사용되는 분석 기법 중 하나이다. 본 연구에서는 독립변수가 세 가지이므로 다중회귀분석(Multiple linear regression analysis)을 활용하였다.

1. 다중공선성 진단

다중회귀분석에서는 변수가 두 개 이상이므로 다중공선성을 확인하여야 한다. 다중공선성은 독립변수 간의 유사성을 의미하며 독립변수 간의 유사성이 높을 경우 서로의 영향력을 감소시켜 유의하게 나올 수 있는 변수임에도 불구하고 유의하지 않은 결과를 가져올 수 있다.

이러한 다중공선성은 독립변수 간 상관관계를 분석하는 방법과 분산팽창지수(Variance Inflation Factor : VIF)를 통해 판단하는 방법이 있는데, 먼저 상관관계를 분석하는 방법은 독립변수 간의 상관계수가 0.7 이상인 경우 강한 다중공선성이 발생한다고 진단하고 상관계수가 0.4 이상일 경우 약한 다중공선성 문제가 있다고 판단할 수 있다. 또한 VIF를 통해 다중공선성을 판단할 경우, VIF가 10 미만이면 다중공선성에 문제가 없다고 판단할 수 있는데, 아래의 다중회귀분석 결과 VIF값이 모두 10보다 작으므로 다중공선성 문제가 없다고 판단하고 분석을 시행하였다.

2. 회귀분석 결과

(1) 교육투자 수준과 당기 총자산순이익률(ROA)과의 관계

조직의 교육 훈련이 조직성과 중 당기의 객관적 성과 중 총자산순이익률(ROA)에 미치는 영향을 검증하기 위해 아래와 같이 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-6] 교육투자 수준이 조직의 당기 총자산순이익률(ROA)에 미치는 영향

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
9.890	.193	.127	.117	.004	2.079

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
상 수	-0.015	0.019		-0.778	0.437		
독립 변수	교육훈련	0.003	0.002	.066	1.784	0.075	1.204
	교육관리	0.002	0.005	.019	0.502	0.616	1.221
	ln1인당교육비	0.000	0.001	-.004	-0.107	0.915	1.006
통제 변수	ln조직규모	0.004	0.003	.059	1.444	0.149	1.424
	조직연령	0.000	0.000	-.066	-1.794	0.073	1.184
	노조유무	-0.019	0.007	-.107	-2.714	0.007**	1.357
	산업분류	0.001	0.006	.005	0.139	0.890	1.089

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

다중회귀분석의 결과를 살펴보면 독립변수와 종속변수는 상관관계가 .193으로 매우 낮은 상관관계를 보이고 있다. 또한 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으나(F=9.890, p<.05) 회귀모형의 설명력은 약 11%로 매우 낮게 나타났다(R²=.117). 이는 독립변수인 교육훈련지수, 교육관리지수, 1인당 교육훈련비가 종속변수인 당기(t) ROA에 대한 전체 설명력을 의미한다. 잔차의 독립성 여부를 판단하기 위한 Durbin-Watson통계량은 2에 근사할수록 잔차에 독립성이 있다고 판단할 수 있는데, 일반적으로 1.5~2.5의 값을 가질 경우 잔차의 독립성이 충족한다고 보는 경우가

많고, 1~3이면 문제가 없다는 의견이 있으므로 본 연구의 결과표에서는 2.079로 잔차의 독립성 가정을 위배하지 않는 것으로 판단할 수 있다. 분산팽창지수(VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 본다.

교육투자 수준이 당기 총자산순이익률에 영향을 미칠 것이라는 가설 1.1의 검정결과는 다음과 같다. 교육훈련지수, 교육관리지수, 1인당 교육훈련비의 t값은 각각 1.784, 0.502, -0.107으로($p \geq .05$) 나타나 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 나타냈다.

통제변수 또한 대부분 유의미한 영향을 끼치지 못하고 있으며 노조 유무만이 1% 유의수준 하에서 t값이 -2.714으로 유의미하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 노조가 있을 경우 ROA(t)가 0.019배 감소한다는 것을 의미한다.

따라서 가설 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3은 모두 기각되었으며 교육 훈련 투자 수준이 당기 객관적성과 중 총자산순이익률에 영향을 끼친다는 가설은 검증되지 못하였다. 이는 김기태·조봉순(2008)의 연구 및 김종관(2006)의 연구에서도 밝혀진 바와 같이 교육 훈련이 당기의 기업 재무적 성과에는 직접적인 영향을 미치지 못한다는 결과와 동일한 결과를 보여준 것으로 교육훈련의 효과는 재무적 성과에 있어서 단기간 내에 영향을 주기 어렵고, 재무적 성과 또한 교육훈련 뿐 아니라 매우 다양한 요인들에 의해 영향을 받기 때문에 당기의 교육훈련의 영향을 크게 받지 않는다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

(2) 교육투자 수준과 당기 1인당 매출액과의 관계

조직의 교육 훈련이 조직성과 중 당기의 1인당 매출액에 미치는 영향을 검증하기 위해 [표4-7]과 같이 다중회귀분석을 실시하였다.

그 결과 독립변수와 종속변수는 .501의 비교적 높은 상관관계를 가지고 있고 설명력은 21.7%수준의 설명력을 가지고 있으며 F값이 20.250,

유의확률이 유의수준 .001보다 작아 회귀선 모델은 적합한 것으로 판단되었다. Durbin-Watson은 1.645로 잔차의 독립성 가정을 위배하는 상관관계는 없는 것으로 판단할 수 있다.

세부적으로 교육투자 수준이 당기 1인당 매출액에 영향을 미칠 것이라는 가설 1.2의 검정결과는 다음과 같다.

[표 4-7] 교육투자 수준이 조직의 당기 1인당매출액에 미치는 영향

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
25.250	.501	.231	.217	.000	1.645

변 수		비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF
		B	표준오차	β			
상 수		4.842	0.366		13.245	0.000	
독립 변수	교육훈련	0.242	0.033	.255	7.382	0.000***	1.204
	교육관리	0.305	0.090	.119	3.405	0.001**	1.221
	ln1인당교육비	0.069	0.018	.121	3.833	0.000***	1.006
통제 변수	ln조직규모	-0.209	0.055	-.144	-3.819	0.000***	1.424
	조직연령	-0.004	0.004	-.039	-1.143	0.253	1.184
	노조유무	0.647	0.132	.180	4.899	0.000***	1.357
	산업분류	0.447	0.117	.126	3.834	0.000***	1.089

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

교육훈련지수와 1인당 교육비는 각각 t값 7.382, 3.833(p<.001)으로 당기 1인당매출액에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다, 교육관리지수 또한 0.1% 수준 하에서 t값이 3.405로 유의한 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 교육 훈련 투자 수준이 높아질수록 1인당 매출액도 높아지는 것으로 평가되었다.

통제변수의 경우 노조 유무와 산업분류의 t값이 4.899, 3.834($p < .001$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치며 조직 규모의 경우에는 t값이 -3.819($p < .001$)로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 노조가 있거나, 산업분류가 제조업일 경우 당기 1인당 매출액이 높아지는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 가설 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3은 모두 채택되었으며 교육투자 수준이 당기 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 검증되었다.

(3) 교육투자 수준과 당기 주관적 조직성과와의 관계

본 연구는 앞서 확인한 교육투자 수준과 객관적 성과와의 관계에서 나아가 교육투자 수준과 조직 구성원이 인식하는 주관적 조직성과와의 관계를 살펴보고자 한다. 이에 대한 회귀분석 결과는 [표4-8]과 같다.

독립변수와 종속변수는 .380의 낮은 상관관계를 가지고 있다. 또한 본 분석에 사용된 회귀모형의 설명력 R^2 는 17.0% 수준으로 낮은 설명력을 가지고 있으나 F값 8.967 유의확률 $p < .001$ 로 통계적 적합성을 지닌다고 판단할 수 있다. Durbin-Watson은 1.955로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었다.

독립변수가 당기 주관적 성과평가에 미치는 영향을 살펴보면, 교육훈련지수와($t=3.860$, $p < .001$) 교육관리지수($t=3.796$, $p < .001$)는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치나 1인당 교육비는 유의확률이 0.912($p > 0.5$)로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 조직에서 시행하고 있는 교육 훈련의 숫자가 많고, 교육을 담당하는 부서나 담당자가 있을 경우, 조직원이 인식하는 주관적 성과는 높아지는 것이라 볼 수 있다. 통제변수의 경우 산업분류가 유의한 정(+)의 확률($t=4.180$, $p < .001$)을 가지고 있는 것으로 나타났으며 이는 산업분류가 제조업일 경우, 비제조업일때보다 조직원이 인식하는 주관적 성과가 높아진다고 평가할 수

있다.

교육훈련지수가 당기 주관적 조직성과에 정(+)의 영향을 끼칠 것이라는 가설 1.3.1과 교육관리지수가 당기 주관적 조직성과에 정(+)의 영향을 끼칠 것이라는 1.3.2는 채택되었으며 1인당 교육훈련비가 당기 주관적 조직성과에 영향을 끼칠 것이라는 가설 1.3.3은 기각되었다. 이는 1인당 교육훈련비라는 지표가 조직 구성원의 인식상 객관적으로 쉽게 판단하기 어렵다는 지표의 특성상 당기의 주관적인 조직성과에는 영향을 미치지 못하였다고 해석 할 수 있을 것이다.

[표 4-8] 교육투자 수준이 조직의 당기 주관적 조직성과에 미치는 영향

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
8.967	.380	.178	.170	.000	1.955

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
상 수	10.591	0.526		20.141	0.000		
독립 변수	교육훈련	0.182	0.047	.140	3.860	0.000***	1.204
	교육관리	0.489	0.129	.139	3.796	0.000***	1.221
	ln1인당교육비	0.003	0.026	.004	0.111	0.912	1.006
통제 변수	ln조직규모	-0.004	0.079	-.002	-0.052	0.958	1.424
	조직연령	-0.006	0.006	-.036	-1.012	0.312	1.184
	노조유무	-0.135	0.190	-.027	-0.709	0.479	1.357
	산업분류	0.701	0.168	.144	4.180	0.000***	1.089

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

(4) 교육투자 수준과 차기 총자산순이익률과의 관계

교육 훈련의 효과는 교육 훈련 당기뿐만 아니라 시차를 두고 조직성과에 영향을 미친다는 선행연구들에 근거하여 본 연구에서는 당기(t)의 교육투자 수준이 2년후 (t+1)의 종속변수, 즉 총자산순이익률과 1인당 매출액, 주관적 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자한다.

먼저 교육투자 수준이 차기 객관적성과 중 총자산순이익률에 미치는 영향에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

[표 4-9] 교육투자 수준이 조직의 차기 총자산순이익률에 미치는 영향

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
2.974	.146	.056	.047	.047	1.972

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
상 수	0.002	0.017		0.132	0.895		
독립 변수	교육훈련	0.004	0.002	.103	2.752	0.006**	1.204
	교육관리	0.003	0.004	.026	0.691	0.490	1.221
	ln1인당교육비	0.000	0.001	.018	0.516	0.606	1.006
통제 변수	ln조직규모	-0.003	0.003	-.053	-1.290	0.197	1.424
	조직연령	0.000	0.000	-.031	-0.823	0.411	1.184
	노조유무	-0.001	0.006	-.009	-0.231	0.818	1.357
	산업분류	0.009	0.005	.061	1.716	0.086	1.089

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

다중회귀분석의 결과를 살펴보면 독립변수와 종속변수는 .146으로 상관관계가 거의 없다고 볼 수 있고 모형의 설명력 또한 4.7%로 매우 낮다. F값은 2.974이며 유의확률은 .047($p < .05$)로 유의하나 그 정도가 매우 약하다.

독립변수 중 교육훈련지수의 t값이 2.752($p < .01$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 교육관리지수와 1인당 교육비의 경우 유의한 영향이 없는 것으로 판단할 수 있다.

따라서 교육투자 수준이 차기 총자산순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 중 교육훈련지수가 정(+)의 영향을 끼친다는 2.1.1 가설만 채택되었고, 가설 2.1.2와 가설 2.1.3은 기각되었다.

교육투자 수준은 앞선 분석에서 알수 있었던 것처럼 단기적으로 재무적 성과에는 영향을 끼치지 못하였고, 차기에 들어서 교육훈련지수, 즉 교육훈련의 다양성만 재무적 성과에 유의한 영향을 끼친 것으로 나타났는데, 이는 교육훈련의 관리 수준이나 및 성과에 대한 주관적 인식은 차기의 재무적 성과에 있어서는 큰 영향을 미치지 못함을 보여준다고 할 수 있다.

(5) 교육투자 수준과 차기 1인당 매출액과의 관계

조직의 교육투자 수준이 조직성과 중 차기 1인당 매출액에 미치는 영향을 검증하기 위해 아래와 같이 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-10] 교육투자 수준이 조직의 차기 1인당 매출액에 미치는 영향

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
21.422	.476	.221	.217	.000	1.682

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
상 수	4.909	0.379		12.962	0.000		
독립 변수	교육훈련	0.232	0.034	.239	6.834	0.000***	1.204
	교육관리	0.300	0.093	.114	3.231	0.001**	1.221
	ln1인당교육비	0.071	0.019	.122	3.81	0.000***	1.006
통제 변수	ln조직규모	-0.203	0.057	-.136	-3.586	0.000***	1.424
	조직연령	-0.007	0.004	-.059	-1.708	0.088	1.184
	노조유무	0.634	0.137	.172	4.634	0.000***	1.357
	산업분류	0.361	0.121	.100	2.993	0.003**	1.089

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

그 결과 독립변수와 종속변수는 .476의 상관관계를 가지고 있고 설명력 또한 21.7%수준으로 적절한 설명력을 가지고 있으며 F값이 17.422, 유의확률이 유의수준 .001보다 작아 회귀선 모델 또한 적합한 것으로 판

단된다. Durbin-Watson은 1.682로 잔차의 독립성 가정을 위배하는 상관관계는 없는 것으로 판단할 수 있다.

세부적으로 교육투자 수준이 차기 1인당 매출액에 영향을 미칠 것이라는 가설 2.2의 검정결과는 다음과 같다.

교육훈련지수는 t값 6.834($p < .001$)로 유의한 정(+)의 상관관계를 가지고 있으며 교육관리지수 또한 t값 3.231($p < .01$)로, 1인당 교육비도 t값 3.810($p < .001$)로 유의한 정(+)의 상관관계를 가지고 있다. 이는 당기의 교육투자 수준이 높을수록, 차기(2년후)의 1인당 매출액 또한 높아지는 것으로 평가할 수 있다.

통제변수 중 노조 유무($t=4.634$, $p < .001$)와 산업분류($t=2.993$, $p < .001$)의 경우 유의한 정(+)의 관계를, 조직 규모의 경우 유의한 부(-)의 관계를($t=-3.586$, $p < .001$)가지고 있는 것으로 판단할 수 있는데 노조가 있을수록, 산업분류가 제조업일수록 차기의 1인당 매출액이 높아지는 것으로 볼 수 있으며 이는 당기의 1인당 매출액과의 영향과도 동일하다.

따라서 교육투자 수준이 차기 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3은 모두 채택되었다.

(6) 교육투자 수준과 차기 주관적 조직성과와의 관계

본 연구는 당기의 조직투자 수준이 차기 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 차기(2년후) 조직 구성원이 인지하는 주관적 조직성과를 측정하였다. 이에 대한 결과는 다음 [표4-11]과 같다.

[표 4-11] 교육투자 수준이 조직의 차기 주관적 조직성과에 미치는 영향

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson	
7.409	.239	.157	.148	.000	1.850	

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
상 수	10.602	0.530		20.023	0.000		
독립 변수	교육훈련	0.166	0.048	.128	3.483	0.001**	1.204
	교육관리	0.240	0.130	.068	1.850	0.065	1.221
	ln1인당교육비	-0.011	0.026	-.014	-0.424	0.671	1.006
통제 변수	ln조직규모	0.037	0.079	.019	0.473	0.636	1.424
	조직연령	0.002	0.006	.014	0.384	0.701	1.184
	노조유무	-0.178	0.191	-.036	-0.929	0.353	1.357
	산업분류	0.637	0.169	.132	3.773	0.000***	1.089

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

독립변수와 종속변수는 .239의 낮은 상관관계를 가지고 있다. 또한 본 분석에 사용된 회귀모형의 설명력 R²는 14.8% 수준으로 낮은 설명력을 가지고 있으나 F=7.409, 유의확률 p<.001로 통계적 적합성을 지닌다고 판단할 수 있다. Durbin-Watson은 1.850으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었다.

독립변수가 차기 주관적 성과평가에 미치는 영향을 살펴보면, 교육훈련지수만이 t=3.483, p<.01로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다. 그러나 그 외의 교육관리지수, 1인당 교육훈련비는 유의한 영향을 끼치지 못하는 것으로 나타났다. 즉 당기의 조직에서 시행하는

교육훈련의 종류가 많을수록 차기 조직원이 인식하는 조직성과가 높아진다고 해석할 수 있다. 그러나 교육을 관리하는 부서·담당자의 유무나 1인당 교육비는 차기 조직원의 주관적 성과에는 영향을 끼치지 않는다고 판단할 수 있다.

교육훈련지수가 차기 주관적 조직성과에 정(+)의 영향을 끼칠 것이라는 가설 2.3.1은 채택되었으며 교육관리지수와 1인당 교육훈련비가 차기 주관적 조직성과에 영향을 끼칠 것이라는 가설 2.3.2와 2.3.3은 기각되었다.

앞선 분석에서 파악한 연구가설 1, 2의 검증결과를 정리하면 다음과 같다.

[표 4-12] 연구가설 1·2 검증결과

가 설	내 용	결 과	
H1	H1.1.1	교육훈련지수 수준은 당기 총자산순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기 각
	H1.1.2	교육관리지수 수준은 당기 총자산순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기 각
	H1.1.3	1인당 교육훈련비는 당기 총자산순이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기 각
	H1.2.1	교육훈련지수 수준은 당기 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H1.2.2	교육관리지수 수준은 당기 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H1.2.3	1인당 교육훈련비는 당기 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H1.3.1	교육훈련지수 수준은 당기 주관적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H1.3.2	교육관리지수 수준은 당기 주관적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H1.3.3	1인당 교육훈련비는 당기 주관적 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기 각

가 설	내 용	결 과	
H2	H2.1.1	교육훈련지수 수준은 차기 총자산순이익률에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H2.1.2	교육관리지수 수준은 차기 총자산순이익률에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기 각
	H2.1.3	1인당 교육훈련비는 차기 총자산순이익률에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기 각
	H2.2.1	교육훈련지수 수준은 차기 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H2.2.2	교육관리지수 수준은 차기 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H2.2.3	1인당 교육훈련비는 차기 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H2.3.1	교육훈련지수 수준은 차기 주관적 조직성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채 택
	H2.3.2	교육관리지수 수준은 차기 주관적 조직성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기 각
	H2.3.3	1인당 교육훈련비는 차기 주관적 조직성과에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기 각

제 4 절 조직유형에 따른 조절효과 분석

본 연구는 교육훈련과 조직성과의 관계에 있어 조직유형(공공조직/민간조직)에 따른 조절효과를 분석하고자 하였다. 이를 위해 조직유형을 ‘공공조직’=0, ‘민간조직’=1 인 더미변수로 조작하였고, 교육투자 수준, 즉 각각 교육훈련지수, 교육관리지수, 1인당 교육훈련비가 종속변수에 미치는 영향에 있어 공공·민간조직간 차이가 있는지를 분석하였다.

교육투자 수준이 조직의 성과에 미치는 영향 관계에서 공공조직과 민

간조직으로 구분되는 조직유형의 조절작용을 분석하기 위해 E3 조절회귀분석을 실시하였다. 조절효과의 분석은 단계별 위계적 회귀분석을 실시하여 마지막 3단계에서 조절변수와 독립변수와의 상호 작용항을 회귀변수에 투입하여 분석했을 때 상호 작용항과 종속변수의 관계가 유의할 경우 조절효과가 있다고 해석할 수 있다.

1. 교육투자 수준과 당기 ROA와의 관계 - 공공/민간 조절효과

교육투자 수준이 당기 총자산순이익률에 미치는 영향에 있어 조직유형의 조절효과를 분석한 결과는 [표 4-13]과 같다. 3단계로 진행한 1차 회귀분석결과, 3단계에서 모두 VIF가 10 이상인 다중공선성이 발생하여 모든 독립변수의 평균 중심화 값을 계산하여 새로운 변수를 생성하고 이를 활용하여 재 분석을 실시하였다. 재분석 결과, VIF는 모두 10 미만으로 다중공선성이 발생하지 않았다. 회귀모형의 R^2 은 11.7%로 매우 낮은 설명력을 보이며 본 연구 모형은 통계적 적합성을 지닌다고 판단할 수 있다.($F=3.344$, $p<.05$)

공공/민간 조직유형에 따른 조절효과 분석 결과, 본 연구의 독립변수인 교육훈련지수·교육관리지수·1인당 교육훈련비가 미치는 영향의 수준에는 민간과 공공 사이에 모두 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 3.1.1., 3.1.2, 3.1.3은 모두 기각되었다.

[표 4-13] 당기 ROA에 관한 공공/민간조직 조절효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
3.344	.172	.132	.117	.008	2.084

변 수	B	표준오차	β	t	유의확률 p	VIF
(상 수)	0.025	0.015		1.686	0.092	
교육훈련	0.003	0.002	.073	1.942	0.052	1.238
교육관리	0.002	0.005	.012	0.326	0.744	1.238
1인당교육비	0.000	0.001	-.001	-0.016	0.987	1.012
조직규모	0.004	0.003	.060	1.486	0.138	1.429
조직연령	0.000	0.000	-.066	-1.785	0.075	1.188
노조유무	-0.018	0.007	-.104	-2.621	0.009	1.370
산업분류	0.001	0.006	.005	0.127	0.899	1.089
조직유형	0.020	0.015	.057	1.316	0.189	1.605
조절교육훈련	0.009	0.005	.061	1.563	0.118	1.341
조절교육관리	0.006	0.019	.012	0.305	0.760	1.304
조절교육비	-0.003	0.005	-.020	-0.575	0.565	1.074

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2. 교육투자 수준과 당기 1인당 매출액과의 관계 - 공공/민간 조절효과

교육투자 수준이 당기 1인당 매출액에 미치는 영향에 있어 조직유형의 조절효과를 분석한 결과는 [표4-14]와 같다. 회귀모형의 설명력은 25.3%로

낮은 편이나 연구 모형은 $F=16.044$, $p<.000$ 로 통계적 적합성을 지니고 있다.

공공/민간 조직유형에 따른 조절효과 분석 결과, 본 연구의 독립변수인 교육훈련지수·교육관리지수·1인당 교육훈련비에 미치는 영향의 수준에는 조직유형에 따라 모두 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 3.2.1., 3.2.2, 3.2.3 또한 모두 기각되었다.

[표 4-14] 당기 1인당매출액에 관한 공공/민간조직 조절효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
16.044	.405	.264	.253	.000	1.648

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	7.035	0.283		24.882	0.000	
	교육훈련	0.251	0.033	.264	7.534	0.000	1.238
	교육관리	0.290	0.090	.113	3.216	0.001	1.238
	1인당교육비	0.070	0.018	.122	3.846	0.000	1.012
	조직규모	-0.210	0.055	-.144	-3.826	0.000	1.429
	조직연령	-0.004	0.004	-.039	-1.137	0.256	1.188
	노조유무	0.667	0.133	.185	5.025	0.000	1.370
	산업분류	0.444	0.117	.125	3.814	0.000	1.089
	조직유형	0.736	0.288	.102	2.555	0.011	1.605
	조절교육훈련	0.163	0.103	.058	1.585	0.113	1.341
	조절교육관리	0.080	0.350	.008	0.228	0.819	1.304
	조절교육비	0.045	0.086	.017	0.524	0.600	1.074

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

3. 교육투자 수준과 당기 주관적 조직성과와의 관계 - 공공/민간 조절효과

교육투자 수준이 당기 주관적 조직성과에 미치는 영향에 있어 조직유형의 조절효과를 분석한 결과는 다음과 같다.

각 독립변수와 조절변수의 상호작용항은 모두 통계적으로 유의미한 결과를 보이지 않았으며, 이는 조직유형에 따르는 조절효과는 없는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3까지 교육투자 수준과 당기 주관적 조직성과와의 영향 관계에 있어 공공, 민간의 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이라는 세 가지 가설은 모두 기각되었다.

[표 4-15] 당기 주관적 성과에 관한 공공/민간조직 조절효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson		
7.736	.295	.181	.169	.000	1.956		
변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	12.828	0.407		31.525	0.000	
	교육훈련	0.187	0.048	.144	3.910	0.000	1.238
	교육관리	0.471	0.130	.133	3.627	0.000	1.238
	1인당교육비	0.006	0.026	.007	0.223	0.824	1.012
	조직규모	0.002	0.079	.001	0.023	0.982	1.429
	조직연령	-0.006	0.006	-.037	-1.013	0.311	1.188
	노조유무	-0.130	0.191	-.026	-0.683	0.495	1.370
	산업분류	0.700	0.168	.144	4.175	0.000	1.089
	조직유형	1.018	0.414	.103	2.455	0.014	1.605
	조절교육훈련	0.178	0.148	.046	1.202	0.230	1.341
	조절교육관리	0.070	0.503	.005	0.138	0.890	1.304
	조절교육비	-0.147	0.124	-.041	-1.187	0.235	1.074

4. 교육투자 수준과 차기 ROA와의 관계 - 공공/민간 조절효과

교육투자 수준이 차기 총자산순이익률에 미치는 영향에 있어 조직유형의 조절효과를 분석한 결과는 [표 4-16]과 같다. VIF는 모두 10 미만으로 다중공선성이 발생하지 않았으며 회귀모형의 R² 은 1.6%로 거의 설명력이 없으며 통계적 적합성 또한 지닌다고 할 수 없다(p>.05).

공공/민간 조직유형에 따른 조절효과 분석 결과, 본 연구의 독립변수에 미치는 영향의 수준에는 민간과 공공 사이에 모두 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 4.1.1., 4.1.2, 4.1.3은 모두 기각되었다.

[표 4-16] 차기 ROA에 관한 공공/민간조직 조절효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
2.478	.138	.021	.016	.134	1.973

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	0.034	0.013		2.561	0.011	
	교육훈련	0.004	0.002	.107	2.816	0.005	1.238
	교육관리	0.003	0.004	.023	0.609	0.543	1.238
	1인당교육비	0.000	0.001	.018	0.532	0.595	1.012
	조직규모	-0.003	0.003	-.052	-1.282	0.200	1.429
	조직연령	0.000	0.000	-.031	-0.824	0.410	1.188
	노조유무	-0.001	0.006	-.007	-0.171	0.864	1.370
	산업분류	0.009	0.005	.061	1.706	0.088	1.089
	조직유형	0.011	0.013	.037	0.846	0.398	1.605
	조절교육훈련	0.003	0.005	.027	0.687	0.492	1.341
	조절교육관리	0.000	0.016	.000	-0.008	0.994	1.304
	조절교육비	0.000	0.004	.002	0.068	0.946	1.074

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

5. 교육투자 수준과 차기 1인당 매출액과의 관계 - 공공/민간 조절효과

교육투자 수준이 차기 1인당 매출액에 미치는 영향에 있어 조직유형의 조절효과를 분석한 결과는 [표 4-17]과 같다. 다중공선성의 문제는 발생하지 않았으며 회귀모형의 R^2 은 17.1%로 매우 낮은 설명력을 보이고 있으나 모형은 통계적으로 적합한 것으로 볼 수 있다 ($F=12.699$, $p<.000$)

조직유형에 따른 조절효과는 모두 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 4.2.1., 4.2.2, 4.2.3은 모두 기각되었다.

[표 4-17] 차기 1인당 매출액에 관한 공공/민간조직 조절효과

F	R	R^2	수정된 R^2	유의확률	Durbin-Watson
13.699	.377	.182	.171	.000	1.684

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	7.093	0.293		24.180	0.000	
	교육훈련	0.236	0.035	.243	6.836	0.000	1.238
	교육관리	0.292	0.094	.111	3.116	0.002	1.238
	1인당교육비	0.072	0.019	.123	3.829	0.000	1.012
	조직규모	-0.203	0.057	-.136	-3.562	0.000	1.429
	조직연령	-0.007	0.004	-.059	-1.700	0.089	1.188
	노조유무	0.642	0.138	.174	4.659	0.000	1.370
	산업분류	0.360	0.121	.099	2.981	0.003	1.089
	조직유형	0.874	0.299	.118	2.924	0.004	1.605
	조절교육훈련	0.086	0.107	.030	0.809	0.419	1.341
	조절교육관리	0.053	0.363	.005	0.145	0.885	1.304
	조절교육비	-0.010	0.089	-.004	-0.107	0.915	1.074

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

6. 교육투자 수준과 차기 주관적 조직성과와의 관계 - 공공/민간 조절효과

교육투자 수준이 차기 주관적 조직성과에 미치는 영향에 있어 조직유형의 조절효과를 분석한 결과는 다음 [표 4-18]과 같다. 다중공선성의 문제는 발생하지 않았으며 회귀모형의 R^2 은 9%로 매우 낮은 설명력을 보이고 있으나 모형은 통계적으로 적합한 것으로 볼 수 있다 ($F=6.104$, $p<.000$)

공공/민간 조직유형에 따른 조절효과분석 결과, 독립변수 중 교육 훈련수준, 1인당 교육훈련비 모두 차기 주관적 조직성과에 미치는 영향력의 크기에는 민간/공공조직 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 분석되었다. 그러나 교육관리지수, 즉 해당 조직에 교육을 관리하는 담당자 혹은 담당 부서가 있는지의 여부와 관계는 t 값이 $-1.985(p<.05)$ 로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 따라서 차기 주관적 조직성과와 교육관리수준과의 관계에서는 공공/민간조직의 유형 차이는 조절 효과가 있다. 따라서 교육투자 수준과 차기 주관적 조직성과와의 관계에 있어 공공/민간 조직유형 차이가 조절작용을 할 것이라는 가설 4.3 중 가설 4.3.2는 채택되었고 가설 4.3.1., 4.3.3은 기각되었다.

[표 4-18] 차기 주관적 성과에 관한 공공/민간조직 조절효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
6.104	.350	.093	.080	.000	1.865

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률 p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	12.432	0.409		30.385	0.000	
	교육훈련	0.176	0.048	.135	3.647	0.000	1.238
	교육관리	0.232	0.131	.066	1.780	0.075	1.238
	1인당교육비	-0.014	0.026	-.018	-0.522	0.602	1.012
	조직규모	0.035	0.079	.018	0.440	0.660	1.429
	조직연령	0.002	0.006	.010	0.281	0.778	1.188
	노조유무	-0.151	0.192	-.031	-0.786	0.432	1.370
	산업분류	0.635	0.169	.131	3.764	0.000	1.089
	조직유형	1.429	0.417	.145	3.428	0.001	1.605
	조절교육훈련	0.032	0.149	.008	0.216	0.829	1.341
	조절교육관리	-1.004	0.506	-.076	-1.985*	0.047	1.304
	조절교육비	0.132	0.124	.037	1.059	0.290	1.074

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

공공/민간 조직유형에 따르는 조절효과를 검증하고자 한 연구 가설 3,4의 검증결과는 다음 [표 4-19]와 같다.

[표 4-19] 연구가설 3,4 검증결과

가 설	내 용	결 과
H3.1.1	교육훈련지수 수준과 당기 총자산순이익률의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.1.2	교육관리지수 수준과 당기 총자산순이익률의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.1.3	1인당 교육훈련비와 당기 총자산순이익률의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.2.1	교육훈련지수 수준과 당기 1인당 매출액의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.2.2	교육관리지수 수준과 당기 1인당 매출액의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.2.3	1인당 교육훈련비와 당기 1인당 매출액의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.3.1	교육훈련지수 수준과 당기 주관적 조직성과의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.3.2	교육관리지수 수준과 당기 주관적 조직성과의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H3.3.3	1인당 교육훈련비와 당기 주관적 조직성과의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H4.1.1	교육훈련지수 수준과 차기 총자산순이익률의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H4.1.2	교육관리지수 수준과 차기 총자산순이익률의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
H4.1.3	1인당 교육훈련비와 차기 총자산순이익률의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각

가 설		내 용	결 과
H4	H4.2.1	교육훈련지수 수준과 차기 1인당 매출액의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
	H4.2.2	교육관리지수 수준과 차기 1인당 매출액의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
	H4.2.3	1인당 교육훈련비와 차기 1인당 매출액의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
	H4.3.1	교육훈련지수 수준과 차기 주관적 조직성과의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각
	H4.3.2	교육관리지수 수준과 차기 주관적 조직성과의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	채 택
	H4.3.3	1인당 교육훈련비와 차기 주관적 조직성과의 관계에 있어 공공/민간 조직유형차이가 조절작용을 할 것이다.	기 각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 정책적 시사점

오늘날 빠르게 변화하는 경영환경 속에서 기업의 인적자원관리는 무형 자산을 넘어 기업의 가치를 창출하는 핵심요소로 인식되고 있으며 다양한 인적자원 관리 활동 중 교육 훈련은 인적자원관리의 대표적인 방법으로 활용되고 있다. 많은 기업은 교육 훈련이 조직의 성과향상에 기여할 것이며, 핵심적인 인적자원 확보를 통해 향후 기업의 경쟁력을 확보할 것이라 기대하고 교육 훈련을 활용하고, 많은 비용을 투자하고 있다.

그러나 기업의 교육 훈련에 대한 투자는 비판을 받고 있는 것도 사실이다. 일부 학자들의 견해에 따르면, 교육 훈련을 포함한 기업의 인적자원개발에 대한 과도한 투자는 인적자원개발에 대한 하나의 세계적 트렌드를 따라간 결과로서 과도한 비용을 수반하게 되나 사실상 현장에서의 새로운 기술의 전이 뿐 아니라 기본적으로 조직원의 역량 향상을 가져오지 않을 수 있다고 한다(Kraiger et al, 나인강 재인용, 2010). 우리나라의 경우 교육 훈련에 대한 투자가 관련 법 준수에 의한 비용일 수 있다는 점 또한 이를 일부 설명한다고 할 수 있다. 교육 훈련에 대한 연구들 또한 교육 훈련의 효과가 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정에는 동의하지만, 그 실증적 분석은 아직 미흡한 실정이며 교육훈련의 효과 유무에 대한 결과도 학자에 따라 다양한 것이 사실이다.

따라서 본 연구는 교육 훈련이 과연 조직의 객관적·주관적 성과에 영향을 미치는지 실증적으로 검증하고자 하였으며 교육훈련이 당기 뿐 아니라 향후 성과에 영향을 끼칠 수 있다는 선행연구들의 가정에 따라 당기뿐 아니라 2년후의 조직성과에 미치는 효과 또한 파악하고자 하였다. 더 나아가 교육훈련과 조직성과에 대한 영향 관계에 공공조직과 민간조직이라는 조직유형 조절 효과를 가지고 있는지를 살펴보고자 하였다.

본 연구에서 조직의 성과는 당기 및 차기(2년후)의 총자산순이익률(ROA)·1인당 매출액의 객관적 성과와 조직원들의 소속 기관의 성과에 대한 인지 수준인 주관적 성과로 구분하였다.

독립변수인 교육 훈련 투자 수준은 각각 교육훈련지수, 교육관리지수, 1인당 교육훈련비 세 가지로 세분하여 분석하였다. 이를 활용하여 당기 기업의 교육 훈련 투자 수준이 높아지면 당기의 총자산순이익률, 1인당 매출액, 주관적 조직성과 및 차기의 총자산순이익률, 1인당 매출액, 주관적 조직성과가 높아질 것이라는 가설을 설정하고 패널데이터를 활용하여 실증 분석하였다. 또한 공공조직과 민간조직의 교육훈련 투자 수준이 조직성과에 미치는 영향에 차이가 있는지 알아보기 위해 공공조직과 민간조직을 조절변수로 설정하여 차이를 분석하고자 하였다.

본 분석을 위한 자료로는 한국노동연구원이 2년마다 진행하는 사업체 패널조사 데이터 중 2011년 4차, 2013년 5차의 조사자료를 참고하였으며 그 중 각 변수들의 결측값을 제외한 민간조직 798개와 공공조직 55개, 총 853개 조직의 응답치를 분석대상으로 하였다.

연구의 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련지수, 즉 기업이 시행하는 교육의 종류는 당기 1인당 매출액과 주관적 성과, 차기의 ROA와 1인당 매출액 및 주관적 성과에 유의하게 정(+) 영향을 주었으나 당기의 ROA에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 즉 다양한 종류의 교육 훈련이 시행될수록, 당기 및 차기의 생산성 및 주관적 성과에는 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 수익성 지표인 ROA의 경우, 교육 훈련 당기에는 유의한 영향을 미치지 못하였고 차기에는 정(+)의 영향이 있음을 확인할 수 있었는데, 이는 김기태·조봉순(2008)의 연구 및 김종관(2006)의 연구에서도 밝혀진 바와 같이 교육 훈련이 당기의 기업 재무적 성과에는 직접적인 영향을 미치지 못한다는 결과와 동일한 결과를 보여주었음을 알 수 있다. 이는 교육훈련의 효과는 재무적 성과에 있어서 단기간 내에 영향을 주기 어렵고, 재무적 성과 또한 교육훈련 뿐 아니라 매우 다양한 요인들에 의해 영향을 받기 때문에

당기의 교육훈련의 영향을 크게 받지 않는다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

둘째, 교육을 관리하는 담당자 및 담당 부서의 여부를 나타내는 교육 관리지수는 생산성 지표인 당기 및 차기 1인당 매출액과 당기 주관적 성과에는 유의하게 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 수익성 지표인 당기 및 차기 ROA와 차기의 주관적 성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 즉 조직의 교육 관리 수준은, 생산성에 긍정적인 영향을 주며 교육이 시행되는 해에 구성원들에게 성과가 향상되었을 것이라는 주관적인 인식을 심어줄 수 있지만 기업의 수익성에는 유의한 영향을 미치지 못한다고 할 수 있다. 이는 주관적 성과 측정에서는 성과에 미치는 영향에 대한 크기가 비교적 크지만 객관적 측정에서는 관계의 크기가 낮아진다는 기존의 연구결과와 수익성을 주관적으로 측정할 경우 긍정적 효과를 보고할 확률이 높고 객관적인 측정 변수를 사용한 경우 교육훈련과 수익성 간에 관계가 약하거나 거의 영향이 없는 것으로 나타난(Bernthal & Wellins, 나인강 재인용, 2012) 기존의 동일한 연구결과를 나타내었다고 할 수 있다. 이 결과로 미루어 볼 때, 조직의 교육훈련에 대한 관리 여부는 조직의 재무적 성과에 영향을 주기에는 다소 그 영향력이 부족하고, 주관적인 측면에서도 교육을 시행하는 해의 교육관리 수준은 주관적으로 교육의 효과가 있다는 인식을 심어줄 수 있으나 차기까지 성과에 유의미하게 긍정적인 영향을 미친다는 인식을 직원에게 심어주기에는 다소 부족하다고 해석할 수 있다.

셋째, 1인당 교육훈련비는 당기 및 차기의 생산성, 즉 1인당 매출액에만 영향을 미칠 뿐 수익성 지표인 당기 및 차기 ROA와 주관적 성과에는 유의한 영향을 미치지 못하였음을 확인할 수 있다. 이는 1인당 교육훈련비가 1인당 매출액에는 통계적으로 유의한 정(+)¹의 영향을 미치고 있었지만 영업이익과 같은 수익성 지표에는 유의한 정(+)¹의 영향을 미치지 않는다고 본 노영진·채창균(2009)의 연구와도 동일한 결과를 보여준 것이라 할 수 있다. 이는 기업이 단순히 교육훈련비를 증가 시킨다고 해서 기업의 수익성에는 직접적으로 유의한 영향을 끼칠 수 없다는 것을 나타내며

조직원의 인식 수준에도 영향을 끼칠 수 없다고 해석할 수 있다.

넷째, 본 연구에서 비교 대상으로 선정한 공공조직과 민간조직의 조직 유형에 의한 조절 효과는 교육관리지수와 차기의 주관적인 조직성과의 관계에 있어서만 조절 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 민간조직 구성원의 경우 공공조직 구성원보다 교육관리수준이 차기의 조직성과에도 긍정적으로 영향을 미칠 것이라 기대하는 수준이 낮다는 것을 의미할 수 있다. 나머지 항목들은 통계적으로 조절 효과에 있어 유의한 영향을 보이지 않았는데, 이러한 결과는 몇 가지 원인으로 해석할 수 있을 것이다.

먼저 공공조직과 민간조직에서 목표 달성을 위해 전략적으로 시행하는 인적자원관리, 즉 교육 훈련에 접근하는 방법, 교육의 내용이나 교육 시행 과정등에 큰 차이가 없었기 때문이라고 추측할 수 있다. 즉 기업에서 시행하는 교육내용이 기업에 따라 크게 다르지 않고, 그 방법 또한 조직 유형에 따라 차별성을 가지고 있지 않았다고 해석할 수 있을 것이다.

또한 공공조직에서의 교육 훈련은 아직까지 의무적으로 시행해야만 하는 “필수과정”으로 인식되는 측면이 많고, 민간조직의 경우 교육 훈련을 통해 장기적으로 인력을 양성하는 것보다 우수한 경력자를 채용하여 단기간에 성과를 올려야 하는 경우가 많으므로 교육 훈련 자체가 성과에 미치는 중요성이 두 조직 모두에서 크지 않고 같은 이유에서 교육의 실효성 또한 큰 차이를 가지고 있지 못하기 때문이라고 생각할 수도 있을 것이다.

이 결과를 토대로 몇 가지의 시사점을 도출하면 다음과 같다.

본 연구결과, 교육 훈련은 공공조직 및 민간조직에 있어 조직의 성과에 유의하게 긍정적인 영향을 미치고 있었음을 확인할 수 있었다. 따라서 기업은 인적자본의 성장과 조직성과 향상을 위해 보다 다양한 방법의 교육 훈련을 시행하고, 교육 훈련의 관리에 더욱 힘써야 할 것이며 교육 훈련에 대한 더 많은 투자를 위해 노력해야 할 것이다.

본 연구는 기업의 경영자와 실무자에게 교육 훈련에 대한 투자의 정당성을 제공했다는 점에서도 의의를 찾을 수 있을 것이며, 특히 교육 훈련

이 당기 뿐 아니라 차기 성과에도 영향을 미칠 수 있음에 근거하여 교육 훈련에 대한 접근이 장기적인 차원에서 이루어져야 한다는 시사점 또한 얻을 수 있을 것이다. 이는 기업의 지속 가능한 성장을 위해서는 보다 지속적이고 전략적인 교육 훈련 시스템의 운영이 필요하다는 것을 의미한다. 또한 기업이 교육훈련에 대한 투자를 단지 비용으로만 접근할 것이 아니라 기업의 성과를 향상시키고 기업의 경쟁력을 제고하는 중요한 인적자본에 대한 투자의 개념으로 접근하여야 한다는 것을 의미한다. 이를 위해 각 조직 특성과 목표, 그리고 목표 달성을 위한 시행 전략에 따라 보다 실효성이고 차별화된 교육 훈련 시스템의 도입을 통해 교육 훈련이 기업 성과에 미치는 효과를 향상시키고 기업 경쟁력 제고에 기여할 수 있도록 보다 정밀하고 다양한 측면에서의 교육 훈련 투자가 증가하여야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 교육 훈련의 성과를 개인 측면이 아니라 기업 차원에서 객관적인 패널데이터를 통해 실증적 분석을 시도하였다는 점, ROA, 1인당 매출액등의 객관적인 성과뿐만 아니라 동시에 조직원이 인식하는 성과, 즉 주관적 성과에 대한 영향을 분석하였다는 점, 그리고 그동안 주로 민간조직이나 한정된 공공조직을 대상으로 이루어졌던 연구에서 벗어나 공공조직과 민간조직 조직유형에 따른 비교를 시도하였다는 점에서 의미있는 연구라고 할 수 있다. 그러나 다음과 같은 점에서 연구의 한계가 있다.

첫째, 분석결과 교육 훈련의 효과가 여러 가설에서 유의하게 정(+)
의 관계를 미치는 것으로 나타났으나, 앞선 연구들에서 제시된 것처럼 내생성(endogeneity) 문제 혹은 역인과관계(reverse causality)에서 자유롭지 못하다는 한계점이 있다. 즉 교육 훈련에 대한 투자가 크기 때문에 조직의 성과가 향상된 것인지, 아니면 반대로 조직의 성과가 높은 기업이 풍부한 유휴자본을 활용하여 교육 훈련에 많은 투자를 한 것인지 구분하지

못하였다는 점이다. 본 연구에서 처음 가정한 것처럼 교육 훈련이 기업 성과의 선행변수가 되는 것이 아니라 조직의 성과가 교육 훈련의 선행변수가 될 수 있으며, 과거 및 현재 조직 성과의 결과변수가 될 수 있다는 것이다. 즉 성과가 좋은 기업일수록 교육 훈련을 포함한 인적자원관리에 투자를 많이 한다고도 볼 수 있으며, 성과가 낮은 조직일수록 조직의 향후 능력 향상을 위해 인적자원관리, 즉 교육 훈련에 더 많은 투자를 할 가능성 또한 있다고 할 수 있는데, 본 연구에서는 이러한 내생성 문제를 검토하지 못하였다.

둘째, 연구에서 활용한 회귀모형의 설명력이 낮아 종속변수, 즉 기업의 성과가 독립변수인 교육투자 수준에 의해 충분히 설명되지 못하였다는 점이다. 기존의 선행연구들이 그러하였듯이, 기업의 교육 훈련 외에 다양한 다른 변수가 기업의 성과에 미치는 영향력이 존재하는 것으로 생각해 볼 수 있다.

셋째, 비교 연구의 기본이 되는 공공조직 데이터의 한계이다. 먼저 여러 변수의 결측치를 제거하는 과정에서 최종적으로 선택된 공공조직의 수가 민간조직의 수에 비해 매우 적어 공공조직과 민간조직을 비교함에 있어 충분한 비교가 이루어지지 않았다는 한계가 있다. 향후 연구에서는, 설문조사 및 기타 패널데이터 확보 등으로 공공조직의 교육 훈련에 대한 성과를 지속적으로 관찰하여 좀 더 정밀한 분석을 하려는 시도가 필요할 것이다.

넷째, 패널데이터 자체가 조직의 인사와 노무 담당자를 대상으로 설문이 이루어졌기 때문에 다양한 조직 구성원의 인식을 대표하지 못하였다는 한계 또한 존재하였다.

다섯째, 분석방법론상 한계가 있었다. 본 연구에서는 교육훈련과 기업 성과간의 직접적인 영향을 분석하고자 하였으나 교육 훈련이 기업 성과에 미치는 영향에 있어 업무 의욕 향상, 직무만족도 제고 등과 같은 인적자원 성과가 매개 효과를 나타낸다는 연구 또한 다수 존재한다. 본 연구에서는 이러한 복잡한 모형을 단순화하여 분석하였고 분석도구 또한 다중 회귀분석에 그쳤다. 이러한 분석의 한계를 극복하기 위해 향후 패널분석

이나 비선형 회귀분석 등 다양한 분석방법이 활용되어야 할 것이며 가능하다면 설문조사 등 각 조직 구성원이 느끼는 교육 훈련의 효과에 대한 인터뷰 등 질적인 연구방법이 함께 시행된다면 보다 정밀하고 심도있는 연구가 가능해질 것이라 본다.

이러한 향후 연구를 통해 교육훈련이 보다 실효성 있게 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 발전 방향을 찾아냄으로써 향후 교육훈련 제도의 발전과 기업성과 향상에 기여할 수 있을 것이라 기대해본다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 류장수(1995), 『한국기업의 교육훈련투자 결정요인과 효과 분석』, 한국노동교육원
- 박병식(2006), 『한국사회와 행정개혁』, 서울 : 법문사
- 배종석(2012), 『인적자원론』, 제2판, 서울 : 홍문사
- 오병수(1983), 『현대인사관리』, 서울 : 박영사
- 유민봉·박성민(2013), 『한국인사행정론』, 서울 : 박영사
- 유민봉·임도빈(2007), 『인사행정론』, 서울 : 박영사

<논문>

- Barney, J.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120
- Bartel, A, P.(2000), "Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature." *Industrial Relations*, 39(3), 502-523
- Guest, D, J.Michie, N. Conway, & M. Sheehan(2003), Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314
- Tharenou, P., Saks, A. M.,· Moore,C.(2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273
- 고승경(2014), "기업 교육 훈련의 노동생산성 효과에 대한 실증연구", 숙명여자대학교, 대학원 경제학과, 박사학위논문, 8

- 권대봉, 권기범, 정홍인 (2013), “조직성과 측정변인에 관련된 국내 학술지 연구동향 분석”, 기업교육과 인재연구, 15(1), 209-231
- 김광용·이경락(2013) ”교육훈련활동과 기업성과의 관계“, 디지털융복합연구, 11(5), 267-277
- 김기태(2008), ”교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개 효과를 중심으로“, 인사관리연구, 32(4), 29-57
- 김기태·조봉순(2008), “인적자원관리와 조직성과 관계에 관한 연구, 인사·조직 연구”, 한국인사조직학회, 16(1), 115-157
- 김동배·주낙선(2001), “조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구”, 인사·조직연구, 9(2), 249-279
- 김민경·나인강(2012), “교육훈련이 기업성과에 미치는 영향 -교육훈련전이의 매개효과를 중심으로-”, 대한경영학회지, 25(4), 2047-2064
- 김아영·신혁승(2013), “기업의 성과 결정요인 분석 -산업특성변수와 기업특성변수 중심으로-”, 숙명여자대학교 기업경제연구, 41(2), 199-232
- 김안국(2002), “기업 교육훈련의 생산성 효과 분석”, 경제학연구, 50(3), 341-367
- 김연용·김민철(2003), “교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 국제회계연구, 9: 117-130
- 김재덕(2015), “노동조합이 직원 교육훈련에 미치는 영향 : 공공과 민간 비교 분석”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과, 석사학위논문
- 김진덕(2013), “기업의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향”, The Korean Journal of Human Resource Development, 13(1), 99-116
- 김종관·배상림(2006), “인적자원관리활동과 기업 재무성과에 관계에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 13(3), 57-78

- 김정희·박시남(2018), “교육훈련과 경력개발이 조직성과에 미치는 영향 : 고몰입 인사관리 매개변수를 중심으로”, 평생교육·HRD 연구, 14(4), 31-56
- 김진덕(2011), “기업의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향”, HRD연구, 13(1), 99
- 나병선·송건섭(2013), “공공조직의 인적자원관리가 조직성과에 미친 영향 : 테크노파크를 중심으로”, 지방정부연구, 17(3), 67-91
- 나인강(2010), “기업의 훈련이 근로자의 인적자원 성과 및 기업성과에 미치는 영향”, 인적자원관리연구, 17(1), 39-56
- 나인강(2016), “교육훈련투자와 기업성과간의 인과관계 분석”, 인적자원관리연구, 23(1), 한국인적자원관리학회, 323-344
- 노용진·채창균(2009), “기업 내 교육훈련의 경영성과 효과”, 노동정책연구, 9(2), 67-93
- 박동수·안병길(2004), “중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과”, Journal of Business Research, 19(2), 85-114, Korean Association of Industrial Business Administration
- 박오원(2013), “핵심인재관리와 조직성과 : 기업규모 및 종업원 참여제도의 조절효과”, 대한경영학회지 26(2), 389-409
- 배종석(1999), “경쟁우위와 인적자원관리 : 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색”, 인사·조직연구, 7(2), 1-45
- 안주엽(2006), “기업인적자원개발과 생산성 및 임금”, 제1차 인적자본 기업패널 학술대회발표논문집, 한국직업능력개발원. 277-300
- 엄동욱·이상우·양혁승(2006), “대기업과 중소기업간 전략적 인적자원관리의 차이에 관한 연구”, 한국노동연구원, 제4회 사업체패널 학술대회 발표자료

- 엄혜진(2016), “공기업 인적자본비용이 재무성과에 미치는 영향”, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과, 석사학위 논문
- 이경희·정진화(2008), “인적자원의 개발 및 관리와 기업성과”, 직업능력개발연구, 11(1), 71-96
- 이나림·정홍열(2017), “교육훈련 투자가 경영성과에 미치는 영향”, 인적자원관리연구, 24(2), 49-61
- 이창길(2007), “공공부문과 민간부문의 성과관리도구 도입이 조직성과향상에 미치는 영향요인 비교분석”, 정책분석평가학회보, 17(3), 55-87
- 이향수(2009), “공무원과 민간기업 종사자의 지식공유에 대한 인식 비교”, 행정논총, 47(4)
- 임정연·이영민(2010), “중소제조기업의 교육훈련투자가 기업성과에 미치는 영향 분석”, 인적자원관리연구, 17(2), 139-162
- 장용석·정장훈·조승희(2014), “인적자원관리제도 운영의 딜레마”, 한국행정학보, 48(2), 27-53
- 최명원(2018), “교육훈련 투자가 이직률 및 조직성과에 미치는 영향 : 다집단 분석”, 기업교육과 인재연구, 20(1), 113
- 한득수(2011), “교육훈련과 경력개발이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 충주대학교, 대학원 경영학과, 석사학위논문, 7-12
- 한인섭(2006), “공공조직과 민간기업의 성과관리제도 운영실태 비교”, 한국행정연구, 15(3), 151-182
- 한진환(2006), “교육훈련이 노동생산성에 미치는 시차효과”, 회계와정책연구, 11(1), 285-304
- 함창모·김진덕·조문기(2010), “기업의 교육훈련비가 경영성과에 미치는 영향” 회계연구, 대한회계학회, 15(1), 285-308

부 록

중소기업의 교육훈련이 성과에 미치는 영향에 있어 공공/민간 조직유형의 조절효과를 분석하기 위해 결측치를 제거한 총 853개 기업의 패널 데이터 중 다시 중소기업 501개의 데이터를 추출하였다. 중소기업 추출 기준은 중소기업기본법 시행령에 명시된 중소기업의 업종별 상시 근로자 수를 기준으로 하였다.

[표 1] 중소기업의 업종별 상시 근로자 수 기준

대분류	규모 기준
L. 부동산업 및 임대업	상시 근로자 수 50명 미만
E. 하수처리, 환경복원업	
P. 교육 서비스업	
S. 협회 및 단체	상시 근로자 수 100명 미만
D. 전기, 가스, 증기 및 수도사업	
G. 도매 및 소매업	
I. 숙박 및 음식점업	상시 근로자 수 200명 미만
K. 금융 및 보험업	
R. 예술, 스포츠 및 여가	
C. 제조업	
F. 건설업	
H. 운수업	상시 근로자 수 300명 미만
J. 출판, 영상, 방송통신 및 정보	
N. 사업시설관리	
M. 전문, 과학 및 기술서비스	
Q. 보건, 사회복지 서비스	

* '14. 4.14부터 중소기업 구분기준에서 상시 근로자 수가 제외되고 평균매출액 기준이 신설되었으나 데이터 확보의 문제로 근로자 수로 구분하였다.

[표 2] 기업규모 빈도표

구분	관측치	퍼센트
기업규모	대기업	41.3%
	중소기업	58.7%
	합계	100%

[표 3] 중소기업 중 조직유형 빈도표

구 분		관 측 치	퍼 센 트
조직유형	공공조직	21	4.2%
	민간조직	480	95.8%
	합 계	501	100%

이상의 중소기업 패널데이터를 통해 조직유형에 따른 조절효과를 동일하게 분석한 결과는 다음과 같다.

[표 4] 중소기업의 당기 ROA에 대한 공공/민간조직 조절효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
2.047	.210	.044	.023	.023	2.050

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	-0.027	0.030		-0.893	0.372	
	교육훈련	0.004	0.003	.059	1.221	0.223	1.199
	교육관리	0.005	0.007	.035	0.746	0.456	1.098
	1인당교육비	0.001	0.002	.031	0.589	0.556	1.395
	조직규모	0.020	0.023	.040	0.847	0.397	1.123
	조직연령	0.019	0.007	.130	2.753	0.006	1.142
	노조유무	-0.001	0.000	-.074	-1.555	0.121	1.161
	산업분류	-0.030	0.011	-.128	-2.668	0.008	1.185
	조직유형	-0.006	0.009	-.031	-0.664	0.507	1.091
	조절교육훈련	0.015	0.017	.049	0.871	0.384	1.611
	조절교육관리	0.008	0.031	.012	0.250	0.803	1.108
	조절교육비	-0.009	0.016	-.034	-0.558	0.577	1.911

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

[표 5] 중소기업의 당기 1인당매출액에 대한 공공/민간조직 조절 효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
8.941	.409	.167	.149	.000	1.811

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	7.021	0.500		14.042	0.000	
	교육훈련	0.250	0.049	.233	5.156	0.000	1.199
	교육관리	0.374	0.110	.147	3.400	0.001	1.098
	1인당교육비	0.066	0.027	.122	2.504	0.013	1.395
	조직규모	1.084	0.383	.124	2.832	0.005	1.123
	조직연령	-0.164	0.113	-.064	-1.449	0.148	1.142
	노조유무	0.001	0.006	.005	0.119	0.905	1.161
	산업분류	0.689	0.184	.168	3.743	0.000	1.185
	조직유형	-0.116	0.151	-.033	-0.769	0.443	1.091
	조절교육훈련	0.131	0.282	.024	0.466	0.641	1.611
	조절교육관리	0.211	0.521	.018	0.405	0.686	1.108
	조절교육비	0.013	0.260	.003	0.049	0.961	1.911

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

[표 6] 중소기업의 당기 주관적 성과에 대한 공공/민간조직 조절 효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
4.558	.305	.093	.073	.000	1.944

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	12.405	0.702		17.663	0.000	
	교육훈련	0.179	0.068	.124	2.626	0.009	1.199
	교육관리	0.331	0.155	.097	2.141	0.033	1.098
	1인당교육비	0.000	0.037	.000	-0.009	0.993	1.395
	조직규모	1.569	0.538	.133	2.919	0.004	1.123
	조직연령	0.068	0.159	.020	0.430	0.668	1.142
	노조유무	0.004	0.008	.022	0.479	0.632	1.161
	산업분류	-0.332	0.259	-.060	-1.286	0.199	1.185
	조직유형	0.587	0.212	.124	2.761	0.006	1.091
	조절교육훈련	0.779	0.396	.108	1.967	0.050	1.611
	조절교육관리	1.340	0.732	.083	1.831	0.068	1.108
	조절교육비	-0.089	0.365	-.015	-0.245	0.807	1.911

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

[표 7] 중소기업의 차기 ROA에 관한 공공/민간조직 조절 효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
1.219	.163	.027	.005	.271	2.053

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	0.057	0.026		2.185	0.029	
	교육훈련	0.006	0.003	.118	2.411	0.016	1.199
	교육관리	0.005	0.006	.045	0.954	0.340	1.098
	1인당교육비	0.001	0.001	.028	0.525	0.600	1.395
	조직규모	0.004	0.020	.009	0.187	0.851	1.123
	조직연령	-0.010	0.006	-.081	-1.690	0.092	1.142
	노조유무	0.000	0.000	.010	0.215	0.830	1.161
	산업분류	-0.007	0.010	-.033	-0.681	0.496	1.185
	조직유형	0.013	0.008	.079	1.692	0.091	1.091
	조절교육훈련	-0.005	0.015	-.018	-0.324	0.746	1.611
	조절교육관리	0.011	0.027	.020	0.419	0.675	1.108
	조절교육비	0.005	0.014	.023	0.377	0.706	1.911

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

[표 8] 중소기업의 차기 1인당매출액에 관한 공공/민간조직 조절 효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
8.523	.401	.161	.142	.000	1.824

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	6.970	0.508		13.728	0.000	
	교육훈련	0.243	0.049	.223	4.922	0.000	1.199
	교육관리	0.401	0.112	.156	3.587	0.000	1.098
	1인당교육비	0.080	0.027	.145	2.964	0.003	1.395
	조직규모	1.123	0.389	.127	2.890	0.004	1.123
	조직연령	-0.141	0.115	-.054	-1.230	0.219	1.142
	노조유무	-0.002	0.006	-.014	-0.311	0.756	1.161
	산업분류	0.641	0.187	.155	3.430	0.001	1.185
	조직유형	-0.115	0.154	-.032	-0.748	0.455	1.091
	조절교육훈련	-0.043	0.286	-.008	-0.149	0.882	1.611
	조절교육관리	-0.166	0.529	-.014	-0.314	0.754	1.108
	조절교육비	-0.238	0.264	-.052	-0.905	0.366	1.911

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

[표 9] 중소기업의 차기 주관적 성과에 관한 공공/민간조직 조절 효과

F	R	R ²	수정된 R ²	유의확률	Durbin-Watson
2.371	.225	.051	.029	.007	1.886

변 수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률p	VIF	
	B	표준오차	β				
3	(상 수)	12.815	0.705		18.173	0.000	
	교육훈련	0.278	0.068	.196	4.064	0.000***	1.199
	교육관리	0.142	0.155	.042	0.914	0.361	1.098
	1인당교육비	-0.040	0.037	-.056	-1.068	0.286	1.395
	조직규모	0.838	0.540	.073	1.553	0.121	1.123
	조직연령	0.019	0.159	.006	0.118	0.906	1.142
	노조유무	0.003	0.008	.017	0.354	0.723	1.161
	산업분류	-0.439	0.260	-.081	-1.690	0.092	1.185
	조직유형	0.284	0.213	.061	1.332	0.183	1.091
	조절교육훈련	-0.654	0.398	-.092	-1.645	0.101	1.611
	조절교육관리	-0.351	0.735	-.022	-0.478	0.633	1.108
	조절교육비	0.412	0.366	.069	1.125	0.261	1.911

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

이상의 분석 결과에서 살펴볼 수 있듯이, 중소기업을 대상으로 한 분석 결과에서도 조직유형의 조절효과를 발견할 수 없었다. 이는 최종 관측치 501개 기업 중 공공조직의 비율이 4.2%로 매우 낮아 충분한 비교가 이루어지지 않았다는 한계 때문에 발생할 수 있으며, 본 연구에서와 마찬가지로 향후 공공조직의 충분한 실증 데이터 확보를 통해 보다 정확한 연구를 시도해보는 것도 의미 있는 연구가 될 것이라 본다.

Abstract

A Study on the Effect of Education on Organizational Performance

– In the Public and Private Organizations –

Jung, Bo Yeoun

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

This study examined the effect of education on organization performance in public and private sectors in Korea. In the rapidly changing business environment, human resource management is recognized as a means to secure a company's competitiveness. Many companies seek to secure corporate competitiveness and achieve organizational goals more efficiently through education and training.

Depending on the importance of education, various discussions on its performance have been conducted, but most of the previous studies have mainly focused on the effect of training on individual members of the organization, and there have been few studies using empirical financial data of these companies. In addition, the target was limited mainly to private companies and small companies.

Therefore, this study started with the assumption that education and training will affect both the objective and subjective performance of the organization, and that it will have different effects depending on the organizational type of public and private.

The independent variable of this study is the level of investment in education and training, which is further subdivided into three variables: the education and training index, the education management index, and the cost of education and training per capita. The education and training index is an additive sum of the types of education that the company is carrying out, and the education management index was applied to the company's education department and the presence or absence of staff to convert it into a dummy variable. The dependent variable was analyzed by dividing it into objective performance and subjective performance. The objective performance is ROA, sales per capita. The subjective performance is an additive sum of four indicators: financial, labor productivity, service quality, and turnover rate recognized by corporate personnel.

The control variables were based on the previous study, Union presence, industry classification (manufacturing industry) was used and organization type was used as a control variable. The research subjects are the 4th and 5th business panel surveys by the Korea Labor Institute, and 853 organizations (55 public, 798 private). Regression analysis and moderating effect analysis of public/private organization types were conducted.

The results of this study are as follows. The education and training index had a positive (+) effect on sales per capita and subjective performance, ROA of next year, sales per capita and subjective performance. The education management index, which indicates whether or not the person in charge and the department in

charge of education, has a significant positive effect on the sales per year and the subjective performance of the current and next years, There was no significant impact on the next subjective performance. The cost of education and training per capita affected only the sales per capita in the current and subsequent years, but not the other variables. In this study, the moderating effect by organization type selected for comparison was found to show a moderating effect only in relation to the educational management index and the subjective organizational performance of the next.

In conclusion, investment in education and training should be made in the long-term, and a more sustainable and strategic education and training system will be needed for sustainable growth.

In addition, the investment in education and training in more precise and diverse aspects is increased to improve the effect of education and training on corporate performance and contribute to enhancing corporate competitiveness through the introduction of a more effective and differentiated education and training system according to each organization's characteristics and strategies.

keywords : Education and training, Organizational performance, corporate performance, Public organization, Private organization, Human resource management

Student Number : 2019-25063