

## 논문 14

## 교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력, 역량의 매개 효과를 중심으로

김기태\*

## 요약

본 연구에서는 교육훈련투자의 성과를 인적자원성과와 조직성으로 구분하여, 교육훈련 투자가 어떠한 과정을 거쳐 기업의 최종적인 재무성과에 영향을 미치는지를 살펴보았다. 본연구의 주요 내용은 교육훈련이 인적자원과 관련된 성과에 영향을 미치는가, 인적자원성과가 조직의 재무성과에 영향을 미치는가, 그리고 교육훈련투자와 조직성과 간의 관계에서 직무만족, 직무능력, 종업원의 역량의 매개 효과가 존재하는가의 세 가지로 구성되었다. 가설 검증을 위하여 한국직업능력개발원에서 2005년과 2007년에 실시한 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 자료 중 280개 제조업 기업을 대상으로 하였고, 최소자승법(OLS: Ordinary Least Squares)에 의한 회귀분석을 실시하였다.

실증분석 결과 교육훈련이 직무만족과 직무능력에 정(+)의 영향을 미치지만 종업원의 역량과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났으며, 인적자원성과는 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 교육훈련에 대한 투자와 조직성과 간에 직접적인 정(+)의 관계가 있을 뿐 아니라, 종업원의 직무만족, 직무능력이 교육훈련과 조직성과의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 밝혀졌다. 연구 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 도출하였고, 향후의 연구를 위한 과제를 제시하였다.

주제어: 교육훈련, 인적자원성과, 조직성과, 인적자원성과의 매개효과

\* 상명대학교 경영학부 교수

## 1. 서론

많은 기업들이 인적자원을 경쟁력의 핵심요소로 인식하고, 인재 육성을 위한 교육훈련에 관심을 가지고, 많은 비용을 투자하고 있다. 이처럼 많은 투자를 하는 이유는 교육훈련이 조직의 궁극적인 성과 향상에 기여할 것이라는 기대를 가지고 있기 때문일 것이다 (Salas & Cannon-Bowers, 2001). 따라서 교육훈련의 존립근거와 정당성(rationale)을 인정받고 조직의 기대에 부응하기 위해서는 교육훈련에 대한 투자가 조직의 성과 향상에 기여한다는 것을 증명할 필요가 있을 것이다(Huselid, 1995; Martocchio & Baldwin, 1997). 이러한 정당성을 확인하기 위하여 교육훈련투자 효과에 대한 연구의 필요성이 제기되어 왔으며(Martocchio & Baldwin, 1997; Salas & Cannon-Bowers, 2001), 이론적 또는 실증적으로 많은 연구가 진행되어 왔다(Bartel, 1994; Holzer, Block, Cheatham & Knott, 1993; Black & Lynch, 1996; Tharenou, Saks & Moore, 2007).

교육훈련과 성과의 관계에 대한 기존의 연구 결과, 대체적으로 교육훈련이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀지고 있지만(신건권·정군오·김연용, 2003; 김안국, 2002; 노용진·정원호, 2006), 일부 연구에서는 교육훈련의 효과성에 대한 의문이 제기되기도 한다(김기태·조봉순, 2008; 김종관·배상림, 2006; Tharenou et al., 2007). 한편, Kraiger, McLinden & Casper(2004)는 교육훈련과 기업의 성과 간에 긍정적 관계가 존재한다는 기존의 연구결과에도 불구하고, 실무계에서는 아직도 이러한 결과에 대해서 ‘탁상공론(at the table)’에 불과하다는 비판을 받고 있음을 지적하고 있다.

교육훈련과 조직성과 간의 관계에 대한 연구를 분석해 보면, 전략적 인적자원관리 분야에서는 교육훈련과 조직의 최종 산출물인 조직의 성과(재무적 성과) 간의 직접적인 영향 관계를 분석하는데 초점을 두고 있다(Tharenou et al., 2007). 즉, 교육훈련 투자를 기업성과와 연계시키기 위한 연구는 많이 있었지만, 교육훈련의 대상이자 주체인 종업원에 대한 교육훈련의 영향력에 관한 연구가 부족하며, 이에 대한 연구가 필요하다는 의견이 제시되고 있다(Burke, 1997).

한편, 교육훈련의 효과에 대한 또 하나의 연구흐름은 Kirkpatrick(1959)이 제시한 4단계 모형에 근거한 것이다. Kirkpatrick은 교육훈련의 효과를 반응(reaction), 학습(learning), 행동(behavior), 결과(result)의 4가지 단계로 구분하여 제시하고 있으며, 이 모형에 근거한 연구들이 진행되어 왔다(Arthur, Bennett, Edens & Kalleberg, 2003). 그러나 4개의 단계에 대한 종합적인 연구는 부족하며, 교육훈련이 종업원 개인의 반응이나 지식습득에 미치는 영향,

즉, 전이과정(transfer)에 초점이 맞추어져 있다(Kraiger, 2003; Kraiger, McLinden & Casper, 2004). ASTD(American Society of Training and Development)의 2000년 조사결과에 의하면, 응답기업 중 반응평가를 실시하는 기업이 78%로 가장 많으며, 학습(32%), 행동평가(9%), 결과(7%)의 순으로 나타나고 있어, 기업 실무에서는 구성원의 반응에 초점을 두고 있고, 교육훈련이 조직 차원의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 평가하지는 못하고 있는 실정이다(예, Arthur et al., 2003; 임효창·박경규, 1999; 임효창·이인석·박경규, 2004).

위와 같은 두 가지 접근법은 각각 거시적 차원이나 미시적 차원 중의 한 분야에 초점을 두고 있고, 양자의 관련성을 체계적으로 설명하지 못하고 있다는 점에서 한계가 있다고 판단된다. 최근 일부 연구자를 중심으로 이러한 이론적, 실무적인 문제 인식에 근거하여 교육훈련에 대한 투자가 구성원에게 어떤 영향을 미치며, 구성원 개인수준의 성과가 조직 수준의 성과로 귀결되는지에 대한 이론개발과 실증 연구가 필요하다는 점이 지적되고 있다.(Tharenou et al., 2007; Kraiger et al., 2004; Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers & Salas, 2000). 특히 전략적 인적자원관리 분야에서는 교육훈련이 조직의 성과 뿐 아니라 종업원에게 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구 뿐 아니라, 교육훈련이 조직의 최종적인 성과물에 어떠한 과정을 거쳐서 영향을 미치는지를 설명해 줄 수 있는 기제(mechanism) 또는 블랙박스(Black Box) 규명이 핵심적 과제임을 강조하고 있다(Tharenou et al., 2007; Faems, Sels, DeWinne & Maes, 2005; Arthur et al., 2003).

한편, 교육훈련은의 효과는 단기적으로 나타나지 않고, 상대적으로 긴 시간동안 지속되는 속성을 지니고 있기 때문에 현재와 같은 횡단적(cross-sectional) 연구보다는 종단적(longitudinal) 연구가 필요할 것이다(Tharenou et al., 2007; Faems et al., 2005). 또한 측정에 있어서 교육훈련과 조직의 성과를 동일한 응답자를 대상으로 측정함으로써 인해 동일방법 편향의(common method bias) 현상이 발생할 수 있다는 점에서 연구결과를 일반화하기에는 어려움이 있기 때문에(배종석·사정혜, 2003). 따라서 교육훈련 성과의 성격에 따라 측정 대상과 시기를 달리할 필요가 있다고 보여 진다.

본 연구에서는 교육훈련의 성과를 구성원 측면의 성과와 조직차원의 성과로 구분하였는데, 종업원 측면의 성과를 인적자원성과(HR Outcome: 직무만족, 직무능력, 종업원 역량 수준)와 조직 차원의 성과를 조직성과(Organizational Performance: 종업원 인당 매출액)로 정의하였다. 또한 교육훈련 효과의 시차성(time lag)을 고려하여 한국직업능력개발원에서 2005년과 2007년에 실시한 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 자료를 사용하였다. 본 연구에서는 교육훈련과 조직 차원의 성과 간의 관계를 살펴보기 위하

여 연구의 범위를 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 교육훈련이 구성원의 태도, 직무능력, 역량수준에 영향을 미치는가, 둘째, 종업원 측면의 성과와 조직의 재무적 성과 간에는 어떤 관계가 있는가, 그리고, 교육훈련이 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 인적자원성과 즉, 구성원의 태도, 직무능력, 구성원 역량의 매개효과가 있는지를 확인해 보고자 한다.

## 2. 이론적 배경과 가설 설정

### 가. 교육훈련이 조직성과에 미치는 메커니즘

교육훈련과 성과의 관계에 대한 이론적, 논리적 근거는 전략적 인적자원관리 연구에서 찾아 볼 수 있을 것이다. 일찍이 Wright & McMahan(1992)은 전략적 인적자원관리 연구를 위한 여섯 개의 이론적 모델(행동주의관점, 사이버네틱, 대리인/거래비용이론, 자원기반이론, 자원의존이론, 제도화이론)을 제시했다. 특히, Tharenou et al.(2007)은 6가지 모형 중 행동주의관점, 사이버네틱, 자원기반이론의 세 가지가 교육훈련이 조직성과를 유발하는 과정을 설명하기에 적절한 이론적 근거가 된다고 하였다.

행동주의관점(behavioral perspective)에서 볼 때 인적자원관리 제도는 조직의 전략적 목적 달성을 위해 필요한 행동을 도출하고 강화시키는 역할을 하는 것으로 설명할 수 있는데, 특히 전략과 기업 성과 간에 매개효과로서 종업원의 역할 행동을 강조하고 있다(Wright & McMahan, 1992). 이 모형의 핵심은 행동을 인사제도와 성과의 매개변수로 파악하는데 있다. 많은 연구들이 ‘인사제도 → 성과’의 관계에 대한 연구에 그치고 있고(배종석, 2006), 종업원 행동의 매개 메커니즘에 대해서는 실증적 연구를 통해 입증하지는 못하고 있다고 판단된다. 행동주의관점을 교육훈련에 적용해 보면, 교육훈련은 조직의 전략적 목표달성을 위해 필요한 행동을 만들어 내고, 이러한 행동을 통하여 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여하게 되는 것으로 설명할 수 있다(Tharenou et al., 2007).

자원기반관점(resource-based view)에 따르면, 기업의 경쟁력 확보를 위해서는 독특하고, 모방 불가능하며, 대체불가능한 자원의 확보가 필요한데, 여러가지 자원 중에서 인적자원은 기업이 보유한 핵심자원 중의 하나가 될 수 있다는 것이다. 자원기반관점에서는 인사제도가 아닌 인적자원 자체를 경쟁우위의 원천으로 가정하고, 인적자원의 역량을 강화하는 핵심 방안으로 인사제도를 파악하고 있다(배종석, 2006). 자원기반이론의 관점에서 본

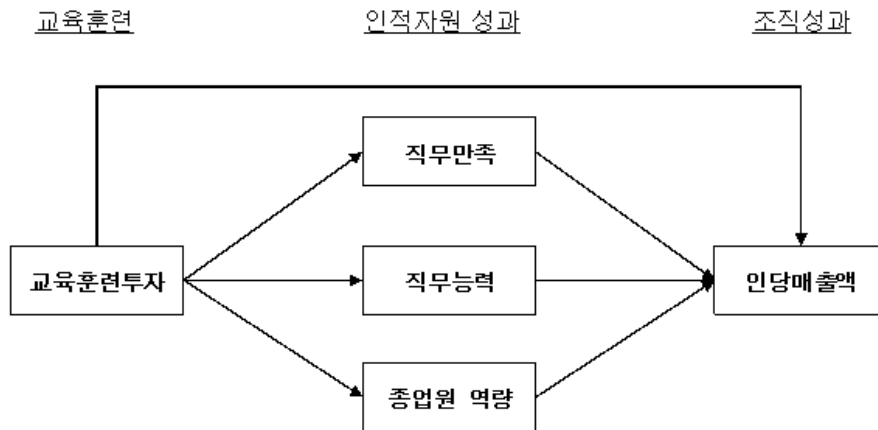
다면, 인사관리 제도가 독특하고 모방 불가능한 숙련된 종업원을 육성하는 역할을 수행할 수 있는데, 인사제도 중에서도 특히, 교육훈련은 경쟁자가 모방할 수 없는 독특한 지식, 기술, 능력을 향상시켜 궁극적으로 조직의 경쟁 우위를 확보할 수 있게 해준다는 것이다 (Ostroff & Bowen, 2000).

사이버네틱스 모형은(cybernetic system model)은 투입-과정-산출의 과정적 측면을 기반으로 하고 있는데, Wright & McMahan(1992)은 투입요소에는 종업원의 지식, 기술, 능력이 포함되며, 과정적 측면으로 종업원의 행동, 그리고 산출은 생산성, 만족, 이직으로 정의하고 있다. 사이버네틱 접근법을 교육훈련에 적용해 보면, 교육훈련은 조직성과 창출의 핵심적 투입요소인 구성원의 역량을 향상시키며, 이러한 역량을 통하여 조직성과가 향상될 수 있다는 것이다.

한편, 인적자본이론(human capital theory)에서는 ‘인사제도 → 인적자본 → 성과’의 메커니즘을 가정하고 있는데, 종업원의 역량이 조직의 경제적 가치를 결정짓는 인적자본의 핵심요소이며, 인적자본의 가치를 증가시킬 수 있는 인사제도(채용, 훈련, 개발)의 실행을 강조하고 있다(배종석, 2006). 인적자본이론을 교육훈련에 적용시켜 볼 때, 교육훈련을 통해 구성원의 역량이 향상되며, 향상된 역량이 그 조직의 주요한 인적자본이 되며, 결국 이러한 인적자본이 통해 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 것으로 요약된다(양혁승, 2002).

이상의 논의를 종합해 보면, 교육훈련이 조직성과 달성을 위한 핵심적인 인사제도임이 분명해 질 것이다. 관점에 따라 다소간의 입장 차이는 있을 수 있지만, 교육훈련이 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 종업원의 지식, 기술, 능력을 형성시키는 역할을 하게 되며, 이러한 행동이나 역량이 궁극적인 조직성과 향상에 기여하게 된다는 결론을 도출할 수 있을 것이다. 즉, 교육훈련과 조직 수준 성과간의 관계는 종업원 태도, 행동, 역량에 대한 훈련의 직접적인 효과를 통해서 매개된다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 교육훈련이 조직의 성과 간의 직접적인 관계 뿐 아니라, 종업원의 직무에 대한 태도, 직무능력 향상, 역량을 통하여 간접적으로도 영향을 미치는 매개 메커니즘을 규명해 보기 위하여 다음의 그림과 같은 연구 모형을 설정하였다<sup>1)</sup>.

1) Tharenou et al.(2007)는 Ostroff & Bowen(2000)의 연구모형을 기초로 하여 ‘교육훈련 → 인적자원성과(HR outcomes: 태도와 동기부여, 행동, 인적자본) → 조직성과(organizational performance outcomes: 성과와 생산성) → 재무적 성과(financial outcomes: 이익과 재무지표)’의 4단계 모형을 제시한 바 있음.



[그림 1] 연구 모형

## 나. 가설의 설정

### 1) 교육훈련과 인적자원성과의 관계

교육훈련의 효과를 증명하기 위하여 Kirkpatrick(1959)이 4단계 모형을 제시한 이후 많은 이론적, 실증적 연구가 진행되어 왔다. 조직에서 교육훈련에 대한 투자는 종업원의 입장에서 많은 훈련을 받을 수 있는 기회를 가지게 된다는 것을 의미한다. 이러한 사실에 대해서 종업원은 기업이 개인을 존중해 주며, 구성원을 중요한 자원으로 보고 있다는 신호(signal)로 인식하게 되어, 종업원들은 자기가 하고 있는 일이나 조직에 대해 보다 긍정적인 태도를 가지게 되며, 기업의 배려에 대한 보답으로 더 많은 노력을 기울이게 될 것이다(Barrett & O'Connell, 2001).

교육훈련의 성과로서 인적자원성과의 중요성을 강조한 예로써, Becker(1993)는 교육훈련에 대한 투자는 근로자의 지식과 기능을 함양시킴으로써 기업에서 필요로 하는 인력의 양성, 능력의 향상을 통하여 인적자본의 질적 수준을 향상시킬 수 있다는 점을 강조하고 있다. Cannon-Bowers & Salas(1997)는 종업원 역량의 중요성을 강조하고 있는데, 교육훈련의 효과를 지식, 능력, 태도에 중점을 두고 측정해야 한다는 개념적 틀을 제시하고 있다. Colquitt, LePine & Noe(2000)는 교육훈련의 성과물(outcome)로 지식과 기술의 습득 정도를 강조하고 있으며, Tharenou et al.(2007)는 교육훈련의 1차적 성과물을 인적자원성과(HR outcome)으로 정의하고 인적자원성과에 태도와 동기부여, 행동, 인적자본을 포함시키고 있다.

교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 대한 실증 연구에서도 이러한 관계가 입증되고 있는데, Ngo, Turban, Lau & Lai(1998)의 연구결과 교육훈련은 종업원의 만족에 정(+의 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 훈련을 많이 하는 기업에서 종업원의 관리기술 향상(Wright, McCormick, Sherman & McMahan, 1999), 종업원의 기능 향상(Huselid, 1995), 종업원 역량의 향상(Zheng, Morrison & O'Neill, 2000), 종업원 기술/지식의 개발, 동기부여의 향상 효과가 있는 것으로 나타났다(Fey, Björkman & Pavlovskaya, 2000). 최근 Tharenou et al.(2007)가 14개 독립된 표본과 2,815개 조직을 대상으로 한 메타분석 결과에서도 교육훈련과 인적자원성과 간의 효과의 크기는 .20으로 나타났다. 또한 연구자들의 관점에 따라 다소간의 차이가 존재할 수 있겠지만, 교육훈련이 종업원의 태도, 지식, 능력, 역량, 기술 등을 향상시킨다는 것이 일관된 결론이다(예: Arthur et al., 2003; Burke & Day, 1986; Guzzo, Jette & Katzell, 1985).

이상의 논의를 종합해 보면, 교육훈련의 1차적 성과물은 구성원 즉, 조직의 인적자원과 관련되어 있으며, 주요 내용은 종업원의 태도, 능력, 역량 등으로 요약될 수 있다. 본 연구에서는 Tharenou et al.(2007), Ostroff & Bowen(2000)의 연구에 근거하여 교육훈련의 1차적인 성과물을 인적자원성과(HR Outcome)로 구성개념(construct)을 정의하였고, 직무만족, 직무능력, 종업원 역량을 인적자원성과에 포함하여 교육훈련과 인적자원성과의 관계를 연구하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 교육훈련과 인적자원성과 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

가설 1-1: 교육훈련과 직무만족 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

가설 1-2: 교육훈련과 직무능력 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

가설 1-3: 교육훈련과 종업원 역량 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

## 2) 인적자원성과와 조직성과의 관계

인적자원성과(HR outcome)와 조직성과(Organizational Performance)의 관계는 자원기반이론이나 행동주의관점의 핵심적인 내용으로 볼 수 있다. 특히 인적자원성과 변수 중의 하나인 직무만족과 직무성과의 관계는 전통적인 산업조직심리학의 핵심적 연구주제였고, 실증연구 결과 강한 정(+)의 관계가 존재한다는 것이 일반적인 견해이다(Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan & Harrell-Cook, 1998; Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). 또한 직무태도는 직무성과에만 영향을 미치는 것이 아니라 조직전체의 성과에도 영향을 미치게 되는데, 직무만족과 조직몰입이 높은 종업원은 조직의 목표를 위해 더 적극적으로 일하고, 조직에 대해 충성을 다하며, 그 결과 개인 생

산성이 높아지며, 궁극적으로 조직 전체차원에서도 조직 생산성이나 조직유효성이 높아질 수 있다는 것이다(Ostroff, 1992).

Ostroff(1992)는 조직차원의 직무태도와 성과간의 관계를 메타 분석한 결과, 구성원의 직무만족과 조직몰입이 조직전체의 성과와 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 직무태도와 성과 간의 관계에 대한 또 다른 메타분석 결과(Judge et al., 2001; 312개 연구의 54,471명 대상)에서도 직무만족과 직무성과 간에 0.30의 상관관계가 있음을 보여주었다. 한편, Harter, Schmidt & Hayes(2002)는 Gallup에서 실시한 서베이 결과를 기초로 36개 회사 7,939명을 대상으로 기업단위의 분석을 하였는데, 종업원 만족과 기업성과 간의 상관계수는 .37(<.01)로 나타나 종업원의 만족이 기업의 성과를 예측하는 주요 변수임을 증명해 주고 있다.

한편, 교육훈련 통해 형성된 구성원의 역량(예를 들면, 지식, 기술, 능력)은 조직의 성과나 재무적 성과 달성을 위한 주요한 예측지표가 될 수 있다는 것이 전략적 인적자원관리의 핵심 이슈 중의 하나였다(Evans & Davis, 2005; Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007). 또한, 자원기반이론에 근거해 볼 때, 조직 구성원의 역량 수준이 높을수록 그 조직은 경쟁기업에 비해 더 우수한 자원을 확보한 것을 의미하기 때문에 경쟁자에 비해 더 좋은 성과를 낼 수 있다고 예측해 볼 수 있을 것이다(Jackson & Schuler, 1995).

이상의 논의를 종합해 보면, 종업원들이 직무에 대한 만족수준이 높을수록, 교육훈련의 결과 자신의 직무능력이 향상되었다고 느낄수록, 그리고 조직내 인적자원의 역량이 높을수록 조직전체의 성과가 높아질 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 인적자원성과와 조직성과 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

가설 2-1: 직무만족과 조직성과 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

가설 2-2: 직무능력과 조직성과 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

가설 2-3: 종업원의 역량수준과 조직성과 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

### 3) 교육훈련과 조직성과 간의 관계에서 인적자원성과의 매개 메커니즘

전략적 인적자원관리의 핵심주제는 인사제도가 조직의 성과향상에 기여하는가의 문제였고, 많은 연구에서 인적자원관리와 조직성과 간에는 강한 정의 관계가 존재한다는 것이 증명되고 있다. 특히 성과를 향상시키는 인적자원관리 시스템(예: 고성능 작업조직, 몰입형 인사제도 등)에는 교육훈련이 공통적으로 포함되어 있다(예: Huselid, 1995; Bae &



Lawler, 2000, Delaney & Doty, 1996; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996). 이는 교육훈련이 조직의 성과 향상에 기여하는 핵심적인 인사제도 중의 하나임을 의미하는 것이다. 특히 일부의 연구에서 시스템으로서의 인사제도가 아니라 개별 제도 차원에서 교육훈련과 조직성과 간의 관계에 대한 연구가 진행되어 왔다(예: Bartel, 1994; Holzer et al., 1993; Black & Lynch, 1996; Tharenou et al., 2007).

최근의 한 연구(Tharenou et al., 2007)에서는 19개의 독립표본 3,570개의 조직을 대상으로 교육훈련과 조직성과의 관계를 메타분석을 실시하였는데, 분석결과 교육훈련과 조직의 재무적 성과 간에는 유의한 정의 관계( $r=.15$ )가 존재하는 것으로 나타났다. 교육훈련과 조직성과의 관계에 대한 국내의 연구에서도 비슷한 결과를 보여주고 있는데, 인당교육훈련비가 신건권 등(2003)의 연구에서는 매출액 총이익률, 경상이익률, 김안국(2002)의 연구에서는 기업의 생산성 그리고 노용진·정원호(2006)의 연구에서는 인당매출액과 정(+의) 관계가 존재하는 것으로 밝혀졌다.

그러나, 교육훈련과 조직성과의 관계에 대해 일부 비판적인 시각 또는 기존연구와 상반되는 결과도 나타나고 있다. Tharenou et al.(2007)의 연구에서 전체적으로는 정(+의) 상관관계가 존재하는 것으로 나타나지만, 개별 연구 차원에서 분석한 결과 분석대상 19개의 연구에서 훈련과 ROE, ROA, ROI의 관계를 연구하였는데, 1/3인 6개의 연구에서 .05와 .10 수준에서 유의한 관계로 나타난 반면, 나머지 2/3의 연구에서는 유의한 결과가 나타나지 않는 것으로 보고하고 있다. 또한 조직성과에 대한 측정방식에 따라서 결과가 달라지는데, 주관적 성과 측정(인식도)에서는 관계의 크기가 .30이지만, 객관적 측정에서는 관계의 크기가 .04로 낮아지기 때문에 전체적인 관계의 크기를 기준으로 한 일반화를 경계하고 있다. 또한 국내 기업을 대상으로 한 김기태·조봉순(2008)의 연구와 김종관·배상림(2006)의 연구에서도 교육훈련과 육성·개발이 단기적 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이와 같이 교육훈련과 조직성과의 관계에 대해 일관된 결과가 나타나지 않는 이유에 대해서는 두 가지 측면에서 해석이 가능할 것이다. 하나는 교육훈련을(교육훈련이) 다른 인사제도에 비해 제도시행에서부터 조직 차원의 성과를 창출하기까지는 시간차이(time lag)가 존재할 수 있는데(Black & Lynch, 1996; Huselid & Becker, 1996; Tharenou et al., 2007), 기존의 연구에서는 횡단적 분석을 하였기 때문에 동시 또는 단기간에는 재무적 성과에 영향을 미치지 못한 것으로 보여진다.

또 다른 해석으로는 교육훈련과 조직성과는 직접적으로 관련이 되어 있을 뿐 아니라

복잡한 매개과정이나 규명되지 못한 블랙박스(black box)가 존재할 수 있다는 것이다 (Colakoglu, Lepak & Hong, 2006; Guest, 2001, 1997; Wright & Gardner, 2000). 자원기반이론이나 행동주의관점에서 인사제도는 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치기보다는 종업원의 태도나 역량을 매개로 조직의 성과에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 해석해 볼 수 있다(Takeuchi et al., 2007, Tharenou et al., 2007, Jacson & Schuler, 1995; Delery, 1998; Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer, & Bowers, 1999; Barney, 1991; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). 즉 교육훈련은 종업원의 태도나 행동에 영향을 미치고, 이러한 태도와 행동이 조직이 궁극적인 성과에 영향을 미친다는 것이다(Delery, 1998). 또한 기술적 하위체계 관점(technical subsystem perspective)에서의 기본 가정은 인사제도가 종업원의 지식, 능력, 기능에 영향을 미치고, 이러한 인적자원 관련 성과물이 집단적인 수준에서 조직의 성과에 영향을 미치는 일련의 순차적 과정을 거친다는 입장을 취하고 있다(Jackson & Schuler, 1995). 이러한 이론적 근거에 비추어 볼 때, 종업원들이 조직으로부터 받은 교육훈련이 자신의 업무와 연관되어 있고, 자신이 담당하고 있는 업무수행에 도움이 되었을 경우에 직무성과가 향상될 것이고, 직무성과의 향상은 궁극적으로 조직의 성과를 향상시킬 수 있을 것으로 추론해 볼 수 있을 것이다.

그러나 기존의 전략적 인적자원관리의 연구에서도 인적자원의 매개효과에 대한 개념적 모형은 많이 제시되었지만, 실증적 연구는 매우 부족한 실정이다.<sup>2)</sup> 특히, 교육훈련이 개별 종업원의 지식, 기술, 태도, 직무성과를 향상시킨다는 연구(Arthur et al., 2003; Burke & Day, 1986; Guzzo et al., 1985)와, 교육훈련과 조직성과 간의 관계에 관한 연구는 있었지만, ‘교육훈련 → 인적자원성과 → 조직성과’의 메커니즘에 대한 실증적 연구는 찾아보기 어려워, 실증연구의 필요성이 있을 것이다(Takeuchi et al., 2007; Tharenou et al., 2007; Faems et al., 2005).

이상의 논의를 종합해 볼 때, 교육훈련은 조직의 성과에 직접적으로 영향을 미칠 뿐 아니라, 종업원과 관련된 성과(직무만족, 직무능력, 종업원 역량)라는 매개과정을 거쳐 간접적으로도 영향을 미칠 수 있을 것으로 추론해 볼 수 있다. 즉 교육훈련에 대한 투자로 인해 종업원은 직무에 대해 만족하고, 직무능력과 역량이 향상되며, 궁극적으로는 조직의 성과 향상에 기여하게 될 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 교육훈련과 조직성과 간에는 정(+)의 관계가 존재할 것이다.

2) 개념적 모형과 실증연구 결과에 대한 상세 내용은 김기태·조봉순(2008) 참조.

가설 4: 인적자원성과는 교육훈련과 조직성과의 관계를 부분적으로 매개할 것이다.

가설 4-1: 직무만족은 교육훈련과 조직성과의 관계를 부분적으로 매개할 것이다.

가설 4-2: 직무능력은 교육훈련과 조직성과의 관계를 부분적으로 매개할 것이다.

가설 4-3: 종업원 역량은 교육훈련과 조직성과의 관계를 부분적으로 매개할 것이다.

### 3. 자료 및 변수 측정

#### 가. 조사자료

본 연구를 위한 자료는 한국직업능력개발원의 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 2005년, 2007년 데이터를 사용하였다. 본 연구에서는 2005년과 2007년 연속하여 응답한 제조기업을 대상으로 한정하였는데, 근로자 대상 응답이 누락되거나, 재무 자료가 누락된 기업을 제외하고, 280개 기업이 최종 분석에 사용되었다. 연구에 포함된 개별 응답자는 9,249명이었으며, 회사별 응답자의 평균은 33 명이였다. 본 연구에서 사용된 표본의 특성은 다음의 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 표본의 특성

산업별(중분류)			규모(근로자수)		
구 분	기업체수	구성비 (%)	구 분	기업체수	구성비 (%)
음식료품	22	7.9	100~299인	113	40.4
섬유/봉제/모피	14	5.0			
석유/화학	38	13.6			
고무/플라스틱	13	4.6	300~999인	119	42.5
금속/비금속	49	17.5			
기계장비	24	8.6			
컴퓨터 및 사무용기	5	1.8	1000~1999인	22	7.9
전기	20	7.1	2000인 이상	26	9.3
전자	58	20.7			
자동차/운송장비	37	13.2			
계	280	100	계	280	100

## 나. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용한 구성개념(construct)은 크게 교육훈련, 인적자원성과, 조직성으로 구분된다. 교육훈련투자가 조직의 성과에 영향을 미치기까지는 일정한 시간차가 존재할 것이라는 점을 고려하여, 본 연구에서는 교육훈련은 2004년, 인적자원성과는 2005년, 조직성과는 2006년을 기준으로 측정하였다. 각 구성개념별 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

### 1) 종속변수: 인당매출액

조직성과 특히 재무적 성과는 수익, ROI, ROA, 주가 등으로 다양하게 측정되고 있으나, 본 연구에서는 Ichinowski et al.(1997), Huselid & Becker(1996), Cappelli & Newmark(2001) 등이 사용한 인당매출액을 조직성으로 측정하였다. 한편, 교육훈련은 그 성격상 조직의 재무적 성과에 단기적으로 영향을 미치기 보다는 일정시간이 지나서 효과가 나타나며 (Bartel, 1994; 이병희·김동배, 2004; Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003), 그 효과가 장기적으로 지속된다는 특성을 지니고 있는 것으로 알려져 있다(한진환, 2006; 김안국, 2002; 신건권 등, 2003).

따라서 본 연구에서는 조직의 성과를 교육훈련 제도 측정 이후 2년이 경과한 시점인 2006년의 매출액(한국신용정보)을 2006년의 정규직 인원으로 나누어 인당매출액으로 계산하였고, 자료의 정규성을 확보하기 위하여 자연 로그값을 취하여 분석하였다. 로그변환 전의 종업원 인당매출액의 평균값은 37,106.4천원이었다.

### 2) 독립변수: 인당교육훈련비

교육훈련 투자 정도는 전체 종업원 중 교육받은 사람의 비율, 교육일수/전체 종업원, 교육훈련비/총급여, 교육훈련시간, 교육훈련이수자의 비율, 교육훈련의 제공여부, 교육훈련비 등으로 다양하게 측정되고 있어 통일적인 기준은 보이지 않고 있다(Barrett & O'Connell, 2001; 김동배, 2003). 특히 우리나라에서는 교육훈련비를 재무제표상의 손익계산서와 제조원가 명세서 두 곳에서 보고하고 있는데, 두 항목 모두가 의무보고 사항이 아니기 때문에 자료의 정확성을 보장하기에는 어려움이 있다. 그러나 인적자원기업패널자료는 본사 인사담당자를 대상으로 직접 조사하여, 자료의 신뢰성이 높다고 판단되고 이전의 국내 연구(노용진, 2007; 류장수, 1997; 김연용·신건권, 2004; 김동배, 2003)에서 활용하였던 인당교

육훈련비를 계산하여 사용하였다. 인당교육훈련비는 본사 인사담당자를 대상으로 2004년도 교육훈련투자 총액을 조사하였고, 이를 2004년 정규직 인원으로 나누어 계산하였다. 자료의 정규성을 확보하기 위해서 자연로그값을 취하여 분석에 사용하였다. 조사결과 인당교육훈련비는 평균 354,000원으로 나타났는데, 김동배(2003)의 연구결과 나타난 2002년의 237,000원과 비교해 볼 때 적절한 금액으로 볼 수 있을 것이다.

### 3) 매개변수: 직무만족, 직무능력, 종업원 역량

교육훈련과 조직성과 간의 관계를 매개하는 변수인 인적자원성과에 대해서는 아직 통일된 견해가 존재하지 않고 있는 실정이다. 본 연구에서는 행동주의관점, 자원기반이론, 인적자본이론과 Tharenou et al.(2007)과 Ostroff(1992)의 연구에 기초하여 직무만족도, 직무능력, 종업원 역량으로 인적자원성과를 측정하였다.

직무만족은 Guest(1997)의 연구를 바탕으로 두 문항으로 측정하였는데, 회사의 관리직 팀장, 생산직 팀장, 생산직 감독자, 생산직 근로자들의 의견을 5점 척도로 측정하였다. 점수가 높을수록 만족도가 높은 것을 의미한다.

직무능력은 Collquitt et al.(2000)은 교육훈련의 성과로는 지식과 기술의 습득을 사용할 수 있음을 주장하였고, Kirkpatrick의 4단계 모형에 입각해 볼 때 행동(behavior)과 유사한 특성을 지니고 있으며, Noe(2002)가 제시한 기능관련 성과(skill-based outcome)도 유사한 개념으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 회사에서 제공한 10개의 교육훈련에 대하여 교육훈련을 받은 사람을 대상으로 자신이 이수한 교육훈련이 직무능력 향상에 도움이 된 정도를 '1' 전혀 그렇지 않음, '5' 매우 도움이 됨으로 측정하여 점수가 높을수록 직무능력 향상이 된 것을 의미한다.

종업원 역량은 자원기반이론과 인적자본이론에 근거하면 구성원의 역량수준이 교육훈련의 결과 변수임과 동시에 조직성과의 선행변수로 볼 수 있다(Zheng et al., 2006; Arthur et al., 2003; Burke, 1997). 본 연구에서는 역량수준을 인적자원의 전반적인 역량과 4개의 분야(연구개발 및 기술, 영업 및 서비스, 관리경영지원, 생산기능직 인력)의 경쟁력 수준 5개 항목의 평균점수를 사용하였다. 인력의 역량 수준은 일반 직원이 아닌 관리직 팀장, 생산직 팀장을 대상(회사당 평균 응답자는 5.8명)으로 2005년에 5점 척도로 측정되었는데, 점수가 높을수록 종업원의 역량수준이 높은 것을 의미한다.

4) 통제변수

본 연구에서는 기존 연구에서 조직성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 기업연령(2006년-설립년도)과 조직규모(2006년 정규직인원)를 통제하였고(Jackson & Schuler, 1995; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996), 추가로 노조유무, 산업 중분류(8)를 통제하였다.

<표 2> 변수의 조작적 정의와 측정 방법

변수	측정항목	조사 시기	응답자
기업 연령	(2006 - 기업설립년도)	2006	본사 인사관리담당자
규모	2006 년 말 기준 정규직 근로자	2006	본사 인사관리담당자
노조 유무	단위노동조합/노동조합지부 또는 분회: 1 노사협의회 혹은 없음: 0	2004	본사 인사관리담당자
산업 중분류	기준변수(식료품), 섬유, 석유/화학, 고무, 금속, 기계장비, 컴퓨터, 전기, 전자	2004	본사 인사관리담당자
교육 훈련비	로그(교육훈련비 / 정규직 근로자 수)	2004	본사 인사관리담당자
직무 만족	하는 일에서 성취감과 보람을 느낌/ 현재 일에 만족함	2005	관리직팀장, 팀원 생산직팀장, 감독, 근로자
직무 능력	교육참여가 직무능력에 미친 효과(10개 항목) (집체식 사내 교육훈련/집체식 사외 교육훈련/ 인터넷학습/우편통신훈련/국내연수/해외연수/ 교육훈련휴가제, 학원수강료지원, 국내대학 등 등록금지원, 국내대학원등록금 지원)	2005	관리직팀장, 팀원 생산직팀장, 감독, 근로자
종업원 역량	인적자원의 전반적 역량과 경쟁력 수준 (인적자원의 전반적인 역량/연구개발 및 기술 인력/영업 및 서비스인력/관리(경영지원)인력/ 생산기능직인력)	2005	관리직팀장, 생산직팀장
인당 매출액	log(2006년 매출액/2006년 정규직 근로자)	2006	한국신용평가정보, 본사 인사관리담당자

## 4. 분석결과

### 가. 기초분석

인적자원성과 변수는 복수의 문항으로 측정하였는데, 이 변수들의 측정항목에 대한 신뢰성 검사(reliable test)를 하였다. 분석결과 직무만족(.82), 직무능력(.94), 종업원 역량(.89) 모두에서 일반적인 기준인 0.8을 초과하였고, 요인분석 결과도 각 변수가 단일항목으로 구성되는 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 기업단위의 분석을 실시하였는데, 분석에 앞서 인적자원성과변수의 경우 종업원의 응답을 조직수준으로 병합(aggregate) 하기 위해서 조직 내 응답의 일치도와 조직간 변별도를 검증하였다. 본 연구에서는 rwg를 활용하여 조직 내 응답일치도를, ICC(Intra Class Correlation)을 활용하여 조직간 변별력을 확인하였다. 첫 단계로 rwg를 계산하여 일반적 기준인 0.6보다 낮은 경우에는 구성원들 간의 합의도가 낮아 대표성이 없는 것으로 간주하여 해당 변수에 대한 응답은 결측 처리하였다. 결측 처리 후 분석에 투입된 사례의 rwg 값의 평균값은 직무만족(.92), 직무능력(.81), 역량수준(.94)으로 나타났다. 또한 조직간 변별력 검사결과 ICC(1)은 직무만족(.09), 직무능력(.08), 역량수준(.35)으로 나타났고, ICC(2)는 각각 직무만족(.76), 직무능력(.68), 역량수준(.79)로 나타나 최소기준인 ICC(1) 0.1이상, ICC(2) 0.7이상의 기준에 대체적으로 근접하는 것으로 확인되어 각 기업별 종업원 응답의 평균값을 기업의 대표 값으로 계산하였다.

가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 3>에 제시된 바와 같다.

〈표 3〉 상관관계 분석표

구분	M	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.로그인당매출액	5.57	0.35																
2.기업연령	28.6	16.8	.046															
3.로그정규직	2.59	0.44	.242**	.223**														
4.노조유무	0.55	0.50	.195**	.442**	.364**													
5.식료품	0.08	0.27	-.019	.180**	.182**	.075												
6.섬유	0.05	0.22	-.053	.084	-.034	.008	-.067											
7.석유/화학	0.14	0.34	.060	.185**	-.031	.146*	-.116	-.091										
8.고무	0.05	0.21	-.116	-.007	-.047	.027	-.064	-.051	-.087									
9.금속	0.18	0.38	.251**	.103	.032	.206**	-.134*	-.106	-.183**	-.102								
10.기계장비	0.09	0.28	-.015	-.024	-.107	-.084	-.089	-.070	-.121*	-.068	-.141*							
11.컴퓨터	0.02	0.13	-.016	-.064	-.010	-.150*	-.039	-.031	-.053	-.030	-.062	-.041						
12.전기	0.07	0.26	-.090	-.029	-.127*	-.114	-.081	-.064	-.110	-.061	-.128*	-.085	-.037					
13.전자	0.21	0.41	-.090	-.271**	-.012	-.321**	-.149*	-.117*	-.205**	-.113	-.235**	-.157**	-.069	-.142*				
14.로그인당교육비	2.22	0.59	.301**	.035	.401**	.136*	.046	-.153*	.124*	-.099	.079	-.002	.064	-.026	-.068			
15.직무만족도	3.55	0.29	.284**	.059	.309**	.108	.143*	.030	.061	-.128*	.003	.025	.029	-.039	-.079	.402**		
16.직무능력	3.27	0.29	.241**	.135*	.253**	.058	.186**	.028	.090	-.046	-.010	.015	.068	.013	-.105	.257**	.492**	
17.총업원 역량	2.81	0.53	.201**	.033	.305**	.068	.037	.044	.063	-.019	.045	-.050	.045	-.012	-.047	.226**	.388**	.223**

\*\*: p&lt;0.01, \*: p&lt;0.05, 양측검증 결과.



나. 가설의 검증

본 연구에서 설정한 교육훈련과 인적자원성과, 인적자원과 조직성과, 인적자원성과의 매개효과 검증을 위하여 최소자승법(OLS: Ordinary Least Squares)에 의한 회귀분석을 실시하였다.

1) 가설 1의 검증: 교육훈련과 인적자원성과의 관계

인당교육훈련비와 인적자원성과의 관계를 검증하기 위하여 각각의 인적자원성과 변수(직무만족, 직무능력, 종업원 역량)를 종속변수로 한 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 교육훈련비와 직무만족( $\beta=.325, p<.001$ ), 직무능력( $\beta=.179, p<.05$ )간에는 유의한 정(+)의 관계가 존재하지만, 인당교육훈련비와 종업원 역량 간에는 정(+)의 관계( $\beta=.106$ )는 존재하지만, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 못하고 있다. 따라서 가설 1-1, 1-2는 지지되었고, 가설 1-3은 기각되었다.

<표 4> 인적자원성과의 영향요인에 관한 회귀분석 결과a)

구 분	직무만족		직무능력		종업원 역량	
	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)
상 수	- (25.827)	- (25.561)	- (23.163)	- (22.350)	- (7.823)	- (7.343)
기업년수	-.070 (-1.030)	-.041 (-.617)	.024 (.342)	.064 (.899)	-.071 (-1.044)	-.072 (-1.024)
정규직수	.315***b) (4.901)	.165* (2.428)	.276*** (4.242)	.180* (2.515)	.352*** (5.458)	.317*** (4.446)
노조유무	-.001 (-.012)	.028 (.394)	-.069 (-.937)	-.084 (-1.128)	-.046 (-.624)	-.052 (-.705)
교육훈련비	-	.325*** (5.123)	-	.179** (2.676)	-	.106 (1.569)
R <sup>2</sup>	.135	.224	.139	.158	.122	.136
Adjusted R <sup>2</sup>	.095	.183	.098	.113	.082	.091
F	3.382***	5.480**	3.405***	3.504***	3.046***	3.017***
자유도	12, 260	13, 247	12, 254	13, 243	12, 262	13, 249

a) 산업 중분류별 분석을 실시하였으나 보고는 생략함.

b) \*\*\*:  $p<.001$ ; \*\*:  $p<.01$ ; \*:  $p<.05$ ; † :  $p<.1$

2) 가설 2의 검증: 인적자원성과와 조직성과의 관계

가설 2의 검증을 위하여 조직성과를 종속변수로 한 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 독립변수인 교육훈련의 효과를 통제하더라도 직무만족( $\beta=.178, p<.05$ ), 직무능력( $\beta=.175, p<.05$ ), 종업원 역량( $\beta=.118, p<.1$ )이 조직성과에 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 따라서 가설 2-1, 2-2, 2-3은 지지되었다.

<표 5> 조직성과의 영향요인에 관한 회귀분석 결과a)

구 분	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)	$\beta$ (t)
상수	- (36.790)	- (35.488)	- (16.166)	- (18.053)	- (31.069)
기업년수	-.092 (-1.378)	-.097 (-1.429)	-.088 (-1.297)	-.083 (-1.187)	-.092 (-1.338)
정규직수	.227*** <sup>b)</sup> (3.599)	.134 † (1.936)	.104 (1.487)	.096 (1.357)	.098 (1.361)
노조유무	.094 (1.303)	.088 (1.220)	.085 (1.187)	.073 (1.006)	.097 (1.347)
교육훈련비	-	.213*** (3.281)	.152* (2.244)	.194** (2.930)	.196** (2.975)
직무만족	-	-	.178** (2.753)	-	-
직무능력	-	-	-	.175** (2.792)	-
종업원역량	-	-	-	-	.118 † (1.915)
R <sup>2</sup>	.148	.179	.200	.203	.189
Adjusted R <sup>2</sup>	.109	.137	.155	.157	.143
F	3.855***	4.252***	4.398***	4.396***	4.133***
자유도	12, 267	13, 254	14, 246	14, 242	14, 248

a) 산업 중분류별 분석을 실시하였으나 보고는 생략함.

b) \*\*\*: p<.001; \*\*: p<.01; \*: p<.05; † : p<.1

## 3) 가설 3, 4의 검증: 교육훈련과 조직성과 관계에서 인적자원성과의 매개효과

본 연구의 세 번째 가설은 교육훈련이 조직성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 것이었다. 분석결과 교육훈련과 인적자원성과 간에는 강하고 유의한 정( $\beta=.213, p<.001$ )의 관계가 나타나고 있어, 가설 3은 지지되었다.

본 연구의 네 번째 가설은 교육훈련과 조직성과 간의 관계에서 인적자원성과의 매개효과를 확인하는 것이다. 매개효과 검증을 위해서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법에 근거하여 분석하였다.

매개효과 검증을 위해서는 3가지를 확인해보아야 한다. 먼저 독립변수가 매개변수에 영향을 미치는가, 두 번째 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는가, 세 번째 매개변수가 종속변수에 영향을 미치는가이다. 가설 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였는데, 먼저 매개변수(인적자원성과)에 대한 독립변수(교육훈련)의 효과(<표 4> 참조), 둘째, 종속변수(조직성과)에 대해 독립변수(교육훈련)만 투입된 경우의 효과(<표 5>의 모델 2), 세 번째, 종속변수에 대하여 독립변수와 매개변수가 동시에 투입된 경우의 효과(<표 5>의 모델 3 - 모델 5)의 세단계로 분석하였다. 매개효과가 존재하기 위해서는 독립변수와 종속변수가 모두 투입될 경우(모델 3 - 모델 5)에 독립변수만 투입된 경우(모델 2)에 비해 보다 독립변수의 효과가 통계적으로 유의하게 작아져야 할 것이다.

분석 결과, 독립변수는 매개변수와는 부분적으로(직무만족, 직무능력) 유의한 관계가 존재하며(가설 1 검증결과, <표 4> 참조), 독립변수(교육훈련비)는 종속변수(인당매출액)와 유의한 직접적 관계가 존재하였다( $\beta=.213, p<.01$ ). 또한 매개변수 모두는 종속변수와 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다(가설 2 검증 결과 참조). 한편, 독립변수와 매개변수가 동시에 투입되었을 경우, 독립변수의 효과는 통계적으로 유의하게 줄어드는 것으로 나타났다. 즉, 독립변수만 투입된 경우에는 독립변수의  $\beta=.213(p<.001)$ 이었으나, 직무만족과 동시에 투입된 경우  $\beta=.152(p<.01)$ , 직무능력과 동시에 투입된 경우  $\beta=.194(p<.05)$ , 종업원 역량과 동시에 투입된 경우  $\beta=1.196(p<.05)$ 으로 낮아지고 있다.

이상의 결과를 요약하면 교육훈련이 조직성과에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치고 있어 가설 3은 지지되었다. 또한, 독립변수가 직무만족과 직무능력에는 영향을 미치지만, 종업원 역량에는 영향을 미치지 못하였고, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 경우에도 교육훈련과 조직성과의 관계는 여전히 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1, 4-2는 지지되었고, 가설 4-3은 기각되어, 인적자원성과는 교육훈련과 조직성과의 관계를 적어도 부분적으로 매개하는 것임이 확인되었다.

한편, 교육훈련과 조직성과 간의 관계를 직접효과와 간접효과로 구분하여 분석한 결과 전체적으로 인적자원성과는 교육훈련과 조직성과 간의 관계 중 47.4%(101/213)를 설명하는데, 직무만족이 27.2%, 직무능력이 14.6%, 종업원 역량이 5.6%를 설명하는 것으로 나타나, 직무만족의 설명력이 가장 강하고, 종업원 역량이 가장 낮은 것으로 나타났다(<표 6> 참조).

<표 6> 교육훈련이 조직성과에 미치는 효과: 직·간접효과

총효과	직접 효과		간접효과			간접효과 설명력
	매개변수	값	간접효과	교육훈련 → 인적자원성과	인적자원성과 → 조직성과	
.213	직무만족	.155	.058	.325	.178	27.2(%)
	직무능력	.182	.031	.179	.175	14.6(%)
	종업원역량	.201	.012	.106	.118	5.6(%)

## 5. 결론

### 가. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구에서는 교육훈련의 성과를 인적자원성과와 조직성과로 구분하여 교육훈련에 대한 투자가 어떤 과정을 거쳐서 기업의 최종적인 재무성과에 영향을 미치는지를 살펴보았다. 인적자원성과가 교육훈련에 직접적인 영향을 받는 것인지를 확인하기 위하여 인적자원과 직접적으로 관련된 직무만족, 직무능력, 종업원 역량으로 정의하였고, 조직의 최종적인 재무성과는 인당매출액으로 하였으며, 독립변수인 교육훈련은 인당 교육훈련비로 측정하였다.

본 연구의 첫 번째 주제는 교육훈련과 인적자원성과 간의 관계에 대한 것이었는데, 분석결과 교육훈련에 투자를 많이 할수록 종업원의 직무에 대한 만족도가 높아지며, 직무능력 향상에 도움이 되는 것으로 나타났다. 반면, 교육훈련과 종업원 역량 간에는 정(+)의 관계( $\beta=.106$ )는 존재하였으나, 통계적으로 유의하지는 않았다. 이러한 결과는 두 가지 측면에서 해석이 가능할 것이다. 먼저 교육훈련을 통해 역량 수준이 향상되기까지는 시차가

존재할 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 교육훈련과 종업원 역량 간의 시간차이가 6개월에 불과하여 단기적으로 효과를 나타낼 수 없었을 것으로 해석해 볼 수 있다. 또한 교육훈련이 종업원의 역량 수준에 직접적으로 영향을 미치지 보다는 ‘교육훈련 → 직무능력 → 역량’의 매개과정을 거친다고 볼 수 있다. 이러한 관계에 대해 추가 분석결과 ‘교육훈련 → 직무능력’( $\beta=.179, p<.05$ ), ‘직무능력 → 종업원 역량’( $\beta=.256, p<.05$ )간에는 유의한 정(+)의 관계가 존재하는 것으로 나타나 교육훈련을 통해 직무능력이 향상되고, 직무능력이 향상된 결과 종업원의 역량이 향상되는 것으로 설명할 수 있을 것이다.

본 연구의 두 번째 주제는 인적자원성과와 조직성과의 관계에 관한 것이었는데, 분석결과 종업원의 직무만족도가 높을수록, 직무능력이 향상될수록, 그리고 역량수준이 높을수록 조직의 재무성과가 높은 것으로 나타나 종업원과 관련된 성과가 조직성과 향상에 기여할 수 있다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 통해 인적자원이 조직의 재무적 성과향상의 핵심요소 중의 하나라는 점을 확인할 수 있었다.

한편, 교육훈련에 대한 투자는 조직성과에 직접적인 영향을 미침과 동시에 인적자원성과라는 매개과정을 통해 간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있었다. 즉 교육훈련에 대한 투자가 많을수록 종업원들은 자신의 일에 대해 만족하고, 직무능력이 향상되어 궁극적으로 조직의 성과가 향상될 수 있다는 점을 확인하였다.

## 나. 시사점

### 1) 이론적 시사점

연구 결과에 의하면, 교육훈련에 대한 투자가 조직성과에 직접적으로 영향을 미칠 뿐 아니라, 교육훈련이 인적자원성과에 영향을 미치고, 이러한 인적자원성과가 조직성과에 영향을 미치는 메커니즘 또는 블랙박스(black box)를 부분적으로 규명했다는 점에서 연구의 의의가 있다. 인적자원성과와 조직성과의 관계에 대해서는 기존 연구에서는 개념적인 논점만이 제시되었고 실증적인 연구 결과가 부족하였는데(Tharenou et al., 2007; Faems et al., 2005), 그 관계를 실증적으로 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

특히, 교육훈련은 조직내 인적자원의 태도, 능력, 역량을 향상시키고, 이러한 인적자원의 성과는 경쟁우위 확보를 위한 자원 또는 자본을 형성하여 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여한다는 기존의 행동주의관점, 자원기반이론, 인적자본이론을 실증적으로 증명하였다는 점에서 연구의 의의가 있을 것이다.

기존의 연구에서 교육훈련이 과연 조직의 재무성과에 영향을 미칠 수 있는가에 대해서는 일관된 결과가 나타나지 않았다. 본 연구에서는 교육훈련 투자와 조직의 재무성과 간에 2년간의 시차를 두고 측정하여 분석한 결과, 교육훈련이 단기적으로는 조직의 성과에 영향을 미치지 못하며(김기태·조봉순; 2008; 김종관·배상림, 2006), 일정한 기간이 경과된 후에 조직의 성과에 영향을 미친다는 기존의 연구 결과(김동배, 2003)를 확인하였다.

전략적 인적자원관리 연구가 일반적으로 인사제도와 조직성과를 동일시점에서 측정하는 횡단적 연구에 초점을 두었고, 인사제도와 성과를 동일한 응답자를 대상으로 하여 측정할 경우 발생하는 동일방법편의(common method bias)의 문제가 존재하였다. 그러나 본 연구에서는 교육훈련에 대한 투자는 인사담당자를 대상으로, 인적자원성과는 종업원을 대상으로, 그리고 조직성과는 객관적 재무지표를 사용하여 동일방법편의의 발생가능성을 최소화하였다. 또한 본 연구에서는 교육훈련, 인적자원성과, 그리고 조직성과 간에 시차를 둔 종단적(longitudinal) 연구를 시도하였다는 점에서 방법론적 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

## 2) 실무적 시사점

본 연구 결과 교육훈련에 대한 투자효과는 구성원 능력이나 조직차원 성과에 직·간접적으로 영향을 미치기 때문에, 기업은 우수한 인적자원의 유지와 조직성과 향상을 위해서 교육훈련에 더 많은 투자가 필요하다는 시사점을 얻을 수 있으며, 이를 통해 기업의 경영자와 교육실무자들에게 교육훈련 투자에 대한 정당성(rationale)을 제공했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 또한 교육훈련이 조직의 재무적 성과에 반영되기까지는 적어도 일정 기간이 소요됨을 확인할 수 있었는데, 기업의 경영자는 교육훈련에 대한 투자를 보다 장기적인 관점에서 평가하여야 할 것이다. 마지막으로 인적자원의 태도, 직무능력, 역량의 중요성을 확인할 수 있었는데, 기업 실무에서 이러한 인적자원의 속성이 조직성과의 핵심적인 예측변수임을 인식하고, 인적자원성과의 향상을 위한 관심과 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.

## 다. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구에서 교육훈련 투자 → 인적자원성과 → 조직성과 간의 시간차를 고려하여 분석하였지만, 성과와 교육훈련 투자 간의 관계에 대한 역인과(reverse causality)의 문제는 완

전하게 해결하지 못했다는 한계가 있다. 즉 성과가 높은 기업이 교육훈련에 더 많은 투자를 하는 것인지, 또는 교육훈련에 대한 투자가 많은 기업이 성과가 좋은 것인지에 대해서는 향후 연구가 필요할 것이다. 두 번째 본 연구에서는 교육훈련투자를 인당교육훈련비로 한정하였는데, 교육훈련에 대한 투자를 참여율, 교육시간 등의 다양한 측면을 고려할 필요가 있을 것이다. 또한 인적자원성과를 동기부여, 결근율, 이직율 등으로 확대시킬 필요가 있을 것이다. 한편 조직성과는 재무적 성과(인당매출액)로 한정하였는데, 소비자의 만족도, 생산성, 수익, 주가 등에 대한 연구가 필요할 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 분석대상을 제조업으로 한정시켰는데, 교육훈련의 효과가 산업유형 또는 직무특성에 따라 다르게 나타날 수 있다(한진환, 2006)는 점을 고려한 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 김기태·조봉순(2008), “인적자원관리와 조직성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로,” 『인사·조직연구』, 제16권1호, 115-157.
- 김동배(2003), “고성과 작업관행과 기업 교육훈련,” 『노동정책연구』, 제3권1호, 233-262.
- 김안국(2002), “기업 교육훈련의 생산성 효과 분석,” 『경제학연구』, 제50권3호, 341-367.
- 김연용·신건권(2004), “교육훈련비지출에 영향을 미치는 재무적 특성요인에 관한 연구,” 『대한경영학회지』, 제46권, 2309-2321
- 김종관·배상림(2006), “인적자원관리활동과 기업 재무성과와의 관계에 관한 연구,” 『인적자원관리연구』, 제13권3호, 57-78.
- 노용진(2007), “노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자,” 『인사관리연구』, 제31집1권, 1-26.
- 노용진·정원호(2006), “기업 내 교육훈련의 생산성 효과와 조절변수,” 『산업노동연구』, 제12권1호, 265-189.
- 류장수(1997), “한국제조업체의 교육훈련투자규모와 결정요인,” 『경제학연구』, 제45권4호, 227-249.
- 박계홍·권혁수(2002), “기업의 교육·훈련 투자 실적과 성과요인과의 관련성 연구,” 『중소기업연구』, 제24권3호, 159-197.
- 배종석(1999), “경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색,” 『인사·조직연구』, 제7권2호, 1-45.
- 배종석(2006), 『사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론』, 홍문사.
- 신건권·정근오·김연용(2003), “교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 -패널분석을 중심으로-,” 『회계정보연구』, 제21권, 173-185.
- 양혁승(2002), “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관,” 『인사관리연구』, 제26집2권, 113-142.
- 이병희·김동배(2004), 『기업훈련지원제도의 특성과 효과에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 임효창·남기찬·박경규(2001), “기업내 가상교육훈련시스템의 효과성 결정요인에 관한 연구,” 『인사관리연구』, 제25집1권, 397-423.
- 임효창·박경규(1999), “교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 이전에 미치는 영향: 상사 및 동료 지원의 조절효과를 중심으로,” 『인사관리연구』, 제23집2권, 107-138.



- 임효창 · 이인석 · 박경규(2004), “기업내 e-learning의 반응, 학습성과 및 전이성과간 관계: 교육참가자의 개인특성 및 조직환경의 조절효과를 중심으로,” 『인사관리연구』, 제 28집3권, 1-32.
- 한진환(2006), “교육훈련이 노동생산성에 미치는 시차효과,” 『회계연구』, 제11권1호, 285-304.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L.(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press.
- Arthur, J. B.(1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Arthur Jr., W., Bennett Jr., W., Edens, P. S. & Bell, S. T.(2003), Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- 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.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K.(1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, *Personnel Psychology*, 41, 6-105.
- Barney, J.(1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M.(1998), On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J.(2001), Does Training Generally Work? The Returns to In-company Training, *Industrial & Labor Relations Review*, 54(3), 647-662.
- Bartel, A. P.(1994), Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Program, *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Bartel, A. P.(2002), Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature, *Industrial Relations*, 39(3), 502-524.
- Batt, R. (2002), Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and

- Sales Growth, *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, G. S.(1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press.
- Becker, B. E., & Gerhart, B.(1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Black, S. E., & Lynch, L. M.(1996), Human Capital Investments and Productivity, *American Economic Review*, 86(2), 263-267.
- Burke, L. A.(1997), Improving Positive Transfer: A Test of Relapse Prevention Training on Transfer Outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 115-128.
- Burke, M. J., & Day, R. R.(1986), A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 232-245.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y.(2006), Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context, *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A.(2000), Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E.(1993), A Theory of Performance, In Schmitt N., & Morman, W. C.(ed), *Personnel Selection in Organization*, Jossey-bass, Chapter 2.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E.(1997), *Teamwork Competencies: The Interaction of Team Member Knowledge, Skills, and Attitudes In Workforce Readiness: Competencies and Assessment*, ed. H. F. O'Neil, 151-154. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cappelli, P., & Newmark, D.(2001, Do "High-Performance" work practices improve establishment-level outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4): 737-775.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M.(2005), Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?, *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Delery, J. E.(1998), Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for

- Research, *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H.(1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dyer, L., & Reeves, T.(1995), Human Resource Strategies and Firm Performance, What Do We Know and Where Do We Need to Go?, *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Evans, W. R., & Davis, W. D.(2005), High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure, *Journal of Management*, 31, 458-775.
- Faems, D., Sels, L., DeWinne, S., & Maes, J.(2005), The Effect of Individual HR Domains on Financial Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 16, 676-700.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., & Harrell-Cook, G.(1998), Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship, *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A.(2000), The Effect of HRM Practices on Firm Performance in Russia, *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1-18.
- Glick, W. H.(1985), Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research, *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Guest, D. E.(2001), Human resource management: When research confronts theory, *Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1092-1106.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A.(1985), The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 38, 275-292.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L.(2002), Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Holzer, H. J., Block, R. N., Cheatham, M., & Knott, J. H.(1993), Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(4), 625-636.

- 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.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E.(1996), Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource - firm performance link, *Industrial Relations*, 35(3), 400-422
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G.(1997), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S.(1995), Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- James, L. R.(1982), Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement, *Journal of Applied Psychology*, 6, 219-229.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K.(2001), The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Quantitative and Qualitative Review, *Journal of Applied Psychology*, 127(3), 376-407.
- Kirkpatrick, D. L.(1959), Techniques for Evaluating Training Programs, *Journal of American Society for Training and Development*, Vol 13
- Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., & Salas, E.(2000), A Multilevel Approach to Training Effectiveness, In Klein, K., & Kozlowski, S. (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (157-210). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kraiger, K.(2003), Perspectives on Training and Development, *Handbook of psychology*. Volume 12, Industrial and organizational psychology [electronic resource] / Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski, volume editors ; Irving B. Weiner, editor-in-chief Wiley, 171-192.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J.(2004). Collaborative Planning for Training Impact, *Human Resource Management*, 43(4), 337-351.
- Martocchio J. J., & Webster J.(1997), Effects of Feedback and Cognitive Playfulness on Performance in Microcomputer Software Training, *Personnel Psychology*, 45, 553-578.

- Martocchio, J. J., & Baldwin, T. T. (1997). The Evolution of Strategic Organizational Training: New Objectives and Research Agenda, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 1-46.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M.(1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects. In Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J., & Milkovich, G.(Eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement, 4, 99-122.
- Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., Lui, S. Y.(1998), Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin, *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632-652.
- Noe, R. A.(2002), *Employee Training and Development*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- Ostroff, C.(1992), The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E.(2000), Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. In Klein, K. J., & Kozlowski, S. W.(Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, 211-266, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. L.(2000), *The Knowing-Doing Gap How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts.
- Ramsey, H., Scholarios, D., & Harley, B.(2000). Employees and High Performance Work Systems: Testing inside the Black Box, *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.
- Salas E., & Cannon-Bowers, J. A.(2001), The Science of Training: A Decade of Progress, *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L., & Bowers, C. A.(1999), Training in Organizations, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 123-161.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N.(2003), Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836 - 851.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E.(1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K.(2007), An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- 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.
- Way, S. A. (2002), High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector, *Journal of Management*, 28, 765-785.
- Wood, S., & Wall, T. D. (2002), Human Resource Management and Business Performance. In P. Warr Ed., *Psychology at work*(351-374). London: Penguin.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M.(2000), Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice and Firm Performance Relationship: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, *Working Paper Series*, 00-04.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C.(1999), The Role of Human Resource Practices in Petro-chemical Refinery Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 10, 551-571.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A.(1994), Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P.(1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G.(2006), An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1772-1803.

## Abstract

### **A Study on the Relationships between Training and Organizational Performance: Mediating Effects of Job Satisfaction, Job Skill, and Competency**

Kitae Kim\*

This Study examined the relationships among training, HR outcomes (employee related outcomes; job satisfaction, job skill, employee competence), and organizational performance (sales per employee). And I tested the mediating role of HR outcomes in the relationship between training and organizational performance.

To test hypotheses, Human Capital Corporate Panel Survey (HCCP, 2005, 2007) data collected by the Korean Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET) and KISLINE data(2007) from the Korea Information Services (KIS) were used. Data were analyzed using OLS(Ordinary Least Squares) regression technique. Results showed that training has a positive impact on HR outcomes(job satisfaction, job skill) and organizational performance(sales per employee). And all HR outcomes have a positive impact on organizational performance. I also found HR outcomes partially mediated the relationship between training and organizational performance. Finally, I discussed theoretical and practical implications of this study, limitations, and directions for future study.

Key words: Training, HR outcomes, Organizational Performance, Mediation effect of HR outcomes

---

\* Assistant Professor, Division of Business Administration, Sangmyung University