

논문 38

# 기업의 신뢰수준에 따른 개인 수준의 인적자원개발 훈련 프로그램 참여의 효과

## - 다층분석을 중심으로 -

최수정\* · 이근복\*\*

### 요약

기업에 속한 개인의 업무 능력과 이를 통해 얻어지는 성과는 개인의 성취 뿐만 아니라 해당 기업의 성과와도 관련되어 있다는 점에서 중요한 연구대상이 되어왔다. 그간의 연구들이 밝힌 바에 따르면 개인의 업무 능력은 인적자원 개발 프로그램을 통해서 향상 될 수 있으며 동시에 그 개인이 속한 조직의 신뢰 수준과 같은 문화적 특성에 영향을 받는다. 그러나 기업의 인적자본 개발 프로그램과 그 기업의 문화적 측면이 어떤 경로를 통해 업무 능력에 영향을 미치는가를 탐구한 연구는 많지 않다. 이에 본 연구는 한국 직업능력개발원에서 조사한 인적자본패널 조사를 이용해 기업의 교육훈련 프로그램과 그 기업 내의 신뢰도가 개인의 업무 능력에 미치는 효과를 다층분석을 통해 분석했다. 분석결과 첫째, 다양한 교육 훈련 프로그램에 참여한 사람일수록 업무 능력이 높았다. 둘째, 기업 내 신뢰도가 높을수록 그 기업 직원들의 평균 업무 능력이 높은 것으로 드러났다. 마지막으로 교육훈련이 업무 능력에 미치는 긍정적인 효과는 신뢰수준이 높은 회사에서 더 크게 나타났다. 이 연구의 결과는 교육 훈련의 효과가 기업의 신뢰라는 문화적 속성을 통해 증폭됨을 의미한다. 이는 기업의 신뢰 수준이 개인의 업무 능력 및 기업의 성과에 미치는 영향은 일정부분 교육훈련 프로그램을 매개로 나타난다는 것을 함의한다.

\* 연세대학교 사회학과 석사과정

\*\* 연세대학교 사회학과 박사과정

## 1. 서론

조직은 특정한 목표를 성취하기 위해 구성되고 운영된다. 말하자면 조직은 그 존재 이유가 목표 성취 자체이다. 따라서 조직을 운영하는데 있어서도 가장 중요한 것은 초기 설정한 목표를 달성하기 위해 사람들을 고용, 포섭하여 이를 성취하는 것이다. 그러나 조직이 가지고 있는 가장 큰 운영상의 문제는 조직의 목표와 조직에 속해있는 다수의 구성원의 개인적 목표가 일치하지 않는 경우가 많다는 것이다. 조직에 속한 많은 사람들은 조직의 목표와 다른 목표를 가지고 조직 활동에 참여하기도 한다. 따라서 조직의 구성원들이 조직의 목표를 이해하고 이에 합치되는 활동을 하도록 만드는 것이 조직이 가진 가장 중요한 과제 중 하나이다.

이는 현대사회의 대표적인 조직인 기업에 있어서도 마찬가지이다. 기업은 영리를 목적으로 상품이나 서비스를 판매, 거래하기 위해 노동자들을 고용한다. 그러나 노동자들은 기업의 이윤 극대화 목표와 상관없이 임금을 위해 기업의 구성원이 되고자 하는 경우가 대부분이다. 따라서 고용자의 입장에서는 노동자가 계약한 바 대로 혹은 그 이상으로 조직의 목표를 내면화하여 열심히 일해주길 바라지만 노동자의 입장에서는 가능하다면 적게 일하고 같은 임금을 받는 것이 합리적이다. 따라서 기업은 임금이라는 공식화된 유인책 이외에 노동자들의 근무를 감독하거나 자발적 노동의욕을 자극할 다른 방법을 강구할 필요가 있다.

인적자원개발(Human Resource Development) 프로그램은 이러한 기업의 절실한 필요에서 개발된 것으로써 노동자들을 단순한 고용인에서 전문가로 훈련시켜 조직에서 필요로 하는 전문 능력을 갖추게 함으로써 단순한 고용인에서 숙련된 전문가로 바꾸고자 하는 것이다. 이로써 조직에서는 조직에 필요로 하는 전문가를 육성할 수 있고 또한 노동자 입장에서는 전문적인 지식, 기술을 습득함으로써 업무에 책임감을 가지는 전문가로 정체성이 변화될 수 있다. 이처럼 기업의 인적 자원 개발노력은 노동자들의 자발적 노동의욕, 성취욕을 자극함으로써 노동자들에게 임금 이외의 자아실현 및 존경, 지위, 성취 등의 욕구 자극으로 인한 책임감 및 업무 만족도 증진을 통해 기업과 노동자 모두에게 이로운 윈-윈(Win-Win) 결과를 만들어낼 수 있다.

인적자원 개발 프로그램의 실질적인 결과에 대한 연구는 많은 연구자들에 의해서 논의되고, 증명되어 왔다.(Hick, 1987 ; Ryman & Biersner, 1975 ; 한진환, 2006 ; 조형제, 2003 ; 정동섭 외, 2002 ; 장영철, 2001 ; 채규옥, 2000 ; 김진모, 1997) 최근에는 다양한 방식의

훈련 방법이 미치는 효과에 대한 연구가 누적되면서 기업에서는 목표하는 바에 따라 개인형/ 집단형, 공식/비공식 훈련 등을 효과적으로 활용하고 있다.

한편으로, 인적자원개발 프로그램 외에도 어떤 분위기의 조직에서 일하는가에 따라 조직 구성원들의 자발적 성취 욕구는 커질 수 있다. 이미 조직 혹은 기업의 문화 및 작업장 분위기(trust and culture in workplace)가 피고용자들의 조직에 대한 헌신도 애정 등을 높임으로써 노동성과에 중요한 영향을 미친다는 연구 결과들은 오래전부터 잘 알려지고 연구되어 조직 경영에 있어서 확고한 연구 분야로 자리잡혀 있다.(Homans, 1958 ; 이용탁, 2007; 김종관 외, 2002) 생산성에 있어서 조직 및 작업장의 문화 및 분위기의 중요성 강조하는 입장에서는 작업장을 단순한 일터 이상의 사회적 장으로 보고 노동자들 간의 관계 및 심리적 안정이 노동자 개인을 넘어 조직에 미치는 긍/부정적인 효과를 연구한다. 노동자들 간의 신뢰 및 원만한 인간관계는 노동자에게 심리적 안정감을 가져다 줌으로써 업무 만족감, 업무 성과 증진을 이끌어내어 조직의 성과를 높이는데 기여한다고 주장한다.(Natalie, 2004; Podolny et al., 1997 ; Ashforth et al., 1995 ; Mayer et al., 1995 )

인적 자원개발 프로그램과 조직 및 기업의 문화의 효과는 지금까지 별개의 문제로 다루어져 왔다. 그러나 궁극적으로 조직의 문화를 조성할 것인가와 인적 자원을 어떻게 개발할 것인가는 기업 운영에 있어서 가장 중요한 구성원들을 격려, 자극하고 그들이 기업이 원하는 바대로 최선의 성과를 내도록 하는데 있어서 중요한 요소이다. 그러나 이 둘의 상관관계 혹은 최적의 조합에 대해서는 지금까지 연구된 바가 없었다. 따라서 본 연구에서는 위의 두 연구 흐름을 연결하여 직장 내 인적 자원 개발 프로그램의 효과를 업무 이해 및 문제 해결 능력으로 측정하고 이러한 프로그램의 효과가 개인이 속한 조직의 인간관계 및 노동자간의 신뢰 정도에 따라 달라질 것이라고 보고 경험 분석을 시도하였다.

## 2. 이론적 배경

### 가. 이론적 배경

#### 1) 인적 자원 개발론

인적 자원 개발 프로그램은 기본적으로 근로자의 생산성과 기업의 이윤가능성을 증대시키고 기업 내 기술 지체의 예방 조치로서 행해진다(Mondy and Noe, 1990) 즉 기본적으로 인적자원 개발 프로그램은 기업의 이윤 증가에 도움이 되기 위해 기업이 자발적으로

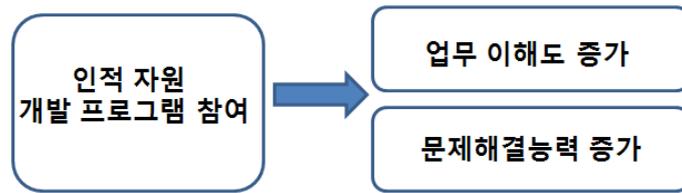
시행한다는 연구가 지배적이다. 일부에서는 거꾸로 인적 자원 개발 프로그램의 직접적 교육 대상자가 노동자라는 사실로 인해 궁극적으로 구성원 개인들의 시장 가치를 높이게 되는 전이 가능한 지식 습득의 기회를 왜 조직에서 제공하여야 하는가에 대한 질문을 던지기도 한다(이용탁, 2007)

이러한 입장 차이는 교육 훈련을 어떻게 정의하느냐 혹은 교육 훈련의 성격이 어떤 것인가에 따라 벌어지는 것이다. Gary Becker는 인적자원개발 프로그램이 어떤 성격이냐에 따라 그 비용을 개인이 부담하고자 할 수도 있고 기업이 부담한다고 주장하였다(Becker, 1975) 베커는 1975년에 발표한 『Human Capital』에서 훈련의 종류를 특정 기업에만 적합한 특별 훈련(specific training)과 모든 기업에서 적용 가능한 일반 훈련(general training)으로 구분하였다.

일반 훈련의 경우 개인의 시장 가치를 높이는 것이므로 기업이 비용을 부담하고 개인이 능력을 습득하게 되면 시장 가치가 높아진 개인이 기업을 배반하고 다른 기업으로 갈 수 있기 때문에 기업이 비용 부담을 꺼린다. 따라서 개인이 비용을 부담하게 된다. 그러나 특별 훈련의 경우 훈련의 성과는 다른 곳에서 적용 가능하지 않기 때문에 배반의 위험이 없고 기업에는 꼭 필요한 전문 능력이다. 따라서 기업이 비용을 부담하여 훈련 시키는 것이 합리적이다.

이 같은 베커의 분류를 따르면 특정 작업장에서 유용한 훈련의 경우 실제로 개인은 훈련의 결과를 특정기업을 벗어나서 사용하기 어려우므로 배반(훈련을 받고 다른 기업으로 가는 것)의 가능성이 낮고 기업에 필요한 전문성과 충성심이 높아지기 때문에 기업에 노동자에 비해 기업에 큰 혜택이 있다. 따라서 기업에서 주도하고 부담하는 것이 타당하다 할 수 있다.

결국 현재 인적 자원개발 프로그램은 점차 세분화 특수화되는 추세에 따라 훈련의 성격이 점점 특별 훈련의 성향을 보이므로 기업에서 주도적으로 인적 자원 개발 노력을 기울이는 것은 매우 자연스러운 일이라고 하겠다. 그러나 훈련의 성과를 온전히 기업만 향유한다고 보기는 것은 문제가 있다. 현재 가장 타당성을 인정받고 있는 주장은 훈련의 성과가 개인 혹은 기업 한쪽에 전적으로 속하는 것으로 보기 보다 개인의 전문성 강화에 따른 개인적 보상 증가와 기업 성과 증진을 연계(Nexus)하여 이해하는 Stewart와 McGoldrick등의 입장이다. 이들의 입장은 인적 자원 개발을 조직구성원의 능력을 개발함으로써 개인의 성취욕이 높아지고 성과가 높아지면서 보상도 커지고 기업의 성과 역시 향상되는 과정으로 본다.(McGoldrick & Stewart, 1996)



[그림 1] 개인수준 인적자원개발프로그램의 효과

본 연구 또한 McGoldrick과 Stewart의 입장을 따라 인적 자원 개발은 기업의 목표와 개인의 목표를 합치시키는 과정으로서 기업 운영에 있어서 핵심적인 것으로 가정한다. 그리고 이러한 인적자원 개발의 성과를 개인적인 측면에서는 업무 이해 능력 증진 및 문제 해결능력 향상 등의 구체적인 지표로 측정하려고 시도하였다. 첫 번째 연구 가설을 그림으로 표현하면 [그림 1]과 같다.

가설 1: 인적자원 개발을 위한 기업 내 교육 훈련 프로그램 참여는 업무능력 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

## 2) 인간 관계론

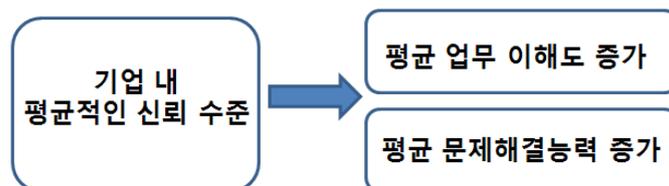
작업장 내의 인간관계 및 문화, 신뢰 등에 대한 가장 대표적인 연구는 조지 호만스(George Homans)의 호손의 공장 실험이다. 호만스는 1958년도에 『The Human Group』에서 발표한 글에서 그는 팀별로 작업이 이루어지는 서부 전기회사(Western Electric company) 및 전기배선 작업 실험(Banking Wiring Observation room)등의 작업장을 관찰하면서 노동자들의 성격, 인간관계 등의 작업장 내의 비공식 구조(informal structure)와 업무 결과를 연결시켜 분석하였다. 그의 연구 결과는 테일러리즘 이후에 퍼져나간 노동을 기계적인 동작의 연속으로 바라보던 기존의 지배적 시각을 바꾸어, 노동과정은 사회적인 것이라는 관념을 심어주었다. 따라서 작업 능률은 효율적인 동작을 매뉴얼로 만들어 노동자들을 관리하고 지시하는 것 뿐 아니라 작업장 내 인간관계 및 정서적인 충족감 등의 요소를 통해서 높아질 수 있음을 밝혀내었다.

호만스 이후로도 작업장 내에서 동료간의 인간관계 및 신뢰도는 단순히 피고용인의 개인적인 정서적 충족감 뿐만 아니라 공적 업무 성과에도 유의미하게 긍정적인 영향을 미친다는 주장은 다양한 방식으로 발전되어 연구되어 왔다. Blake와 Humphrey는 보다 구체적으로 작업장 내에서 노동자들의 감정에 주목하여 조직 생활에 있어서 매일 겪는 감정

이 성취 동기와 리더십 등 조직의 기능에 있어서 중요한 역할을 한다고 주장하였다(Blake & Humphrey, 2002) Rotemberg역시 회사가 노동자들의 좋은 인간관계를 장려할수록 회사의 혜택이 높아진다고 주장하였다. 특히 좋은 인간관계가 유지되는 회사에서는 노동자들이 서로에서 호의적이고 이타적으로 행동하기 때문에 협동 작업의 성과가 높게 나온다고 주장했다(Rotemberg, 1994) Mishra와 같은 연구자들은 조직의 위기 상황에서 구성원들 간의 인간관계와 신뢰가 위기 극복에 중요한 역할을 한다는 것을 밝혀냄에 따라 조직 내 좋은 인간관계는 다른 조직의 자원과 같이 환경 대응에 있어서 중요한 자원이 될 수 있다는 가능성을 보여주었다(Mishra, 1996). Natalie는 조직내 신뢰관계가 개인 수준에서 어떠한 영향을 끼치는지를 연구하였는데, 그의 연구에 따르면 조직 구성원 내의 신뢰 및 커뮤니케이션이 잘 될수록 이직의사를 저하시키고, 직무에 대한 애정도가 높아지는 결과를 보인다(Natalie, 2004).

신뢰에 대한 연구는 한국에서도 중요하게 연구되고 있는데 권업과 김기한, 배병룡이나 김호정 등은 벤처기업, 공공부문 등을 대상으로 직장 내 인간관계 및 신뢰관계는 개인수준에서나 조직수준에서 모두 긍정적인 효과를 가져온다는 것을 밝힌바 있다(권업 & 김기한, 2004 ; 김호정, 1999 ; 배병룡, 2005) 신뢰는 조직 내에서 구성원들간의 협조와 조정을 용이하게 함으로써 거래비용을 감소시키고 수직적 관리나 감독보다 효율적이고 민주적인 방식으로 조직의 발전을 이끌 수 있다(Zeffane & Connell, 2003)는 연구가 이론적, 실증적으로 누적되면서 신뢰는 조직 경영에 있어서 중요한 요인(배병룡, 2005)으로 떠오르게 되었다. 이러한 연구 결과들을 바탕으로 본 연구에서 세운 두 번째 가설 모형은 [그림 2]와 같다.

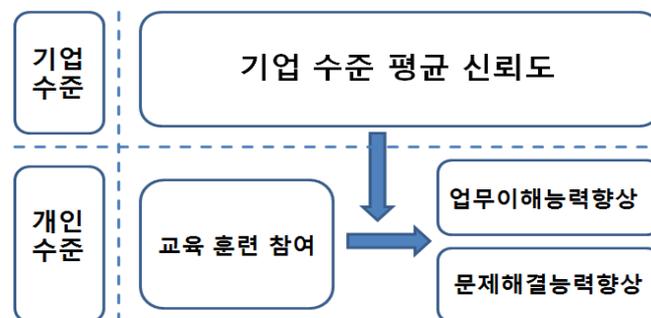
가설 2: 사원들의 평균적인 신뢰 수준, 의사소통 만족도, 대인관계 만족도가 높은 회사일수록 사원들의 평균 업무 능력이 높을 것이다.



[그림 2] 기업 수준 신뢰 효과

가설 1에서 검증하고자 하는 개인적 수준에서 훈련 프로그램의 효과는 단순히 그 프로그램 불/참으로 인해 달라지기도 하지만 프로그램에 참여하는 개인이 어떠한 조직에 속해 있는가하는 맥락에 따라 효과의 크기가 달라질 수 있다. 즉 참여/불참여가 가져오는 결과 차이만큼이나 참여하는 사람이 어떠한 어떤 조직 문화에 속해 있는가가 결과에 중요한 차이를 가져올 수 있다는 것이다. 특히나 가설 2에서 중요하게 고려하는 신뢰도와 같은 경우 신뢰형성도가 높은 조직에 속한 구성원의 경우 정서지능이 높아질 뿐 아니라 협동도와 몰입도가 높아짐으로써 정보 공유 및 지식 전달 과정이 체계적으로 고착되어 개인이 조직 생활에 적응하는 것 뿐만 아니라 조직 목표 달성에 효과적으로 기여할 수 있(최한용 & 최한기, 2003)기 때문에 가설 1과 2를 종합적으로 고려하는 것은 중요하다 할 수 있다.

교육 훈련이 사원들과 정보를 공유하고 지식을 전달하는 과정이라면 높은 신뢰도가 형성되어 협동도가 높고 정보 공유가 활발한 기업에서는 교육훈련이 업무 능력에 미치는 효과가 더욱 커진다고 볼 수 있다. 따라서 가설 3은 조직의 신뢰수준 높은 기업에 속한 사람들이 같은 인적자원개발 훈련프로그램에 참여하더라도 더 큰 효과를 거둔다는 것이다. 이를 그림으로 표현하면 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 기업수준 신뢰의 매개효과

가설 3: 기업 내 신뢰수준이 높으면 개인의 인적자원개발 훈련프로그램의 효과가 높아 질 것이다.

이 연구에서는 다음과 같은 세 가지 연구 가설을 가지고 인적자본패널조사 데이터를 통해 경험적인 분석을 시도하였다.

### 3. 연구 방법

#### 가. 연구 자료 및 변수 설명

이 연구 질문을 실증적으로 밝혀내기 위해서 한국 직업능력 개발원에서 조사한 인적자원패널 조사자료를 사용하였다. 인적자본 기업패널조사는 기업이 지닌 인적자본(Human Capital)의 수준과 인적자원 관리 및 노력이 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지 분석하기 위한 조사로써 크게 기업에 대한 조사(기업 및 사업장 조사)와 기업구성원(근로자) 조사로 구성되어 있다.(한국직업능력개발원, [hccp.nhrd.net](http://hccp.nhrd.net)참고) 이러한 데이터 구조는 개인 속성 변수와 개인이 속한 집단의 속성을 함께 분석에 사용할 수 있는 장점이 있다.

이 연구는 개인들의 업무 능력에 영향을 미치는 개인 및 기업 수준의 특성을 추정하는 것이 목적이다. 이를 위해서 1차 2차 인적자원 패널 조사를 이용해 분석하였다. 이 연구에서 사용된 변수들의 기초 통계치는 아래 <표 1>과 <표 2>에 표시되어 있다. <표 1>에는 종속변수를 비롯해 개인 수준의 변수들이 기술되어 있으며 <표 2>에는 기업 수준의 변수들의 기초 통계치가 기술 되어 있다.

이 연구에서 종속변수로 삼은 것은 개인들의 업무 능력이다. 업무 능력은 2차년도에 조사된 응답자들의 ‘업무 이해 정도’와 ‘업무 관련 문제 해결 능력’에 대한 자료를 바탕으로 구성하였다. 우선, 업무 이해 정도와 업무 관련 문제 해결 능력의 평균을 통해 개인들의 업무 능력 정도를 변수화 하였다. 하지만 업무 능력 변수의 편향 정도가 심해 다시 이 업무 능력의 평균값(3.22)를 중심으로 평균 이하 업무 능력과 평균 이상 업무 능력으로 이분화하였으며 이를 이 연구의 종속 변수로 사용하였다.

개인 수준에서 독립 변수로 사용된 변수들은 개인의 성별을 비롯해 교육 수준, 정규직 여부, 자격증 여부, 노동조합원 여부, 직업 지위와 직업 기간이다. 이러한 변수들과 함께 이 연구의 주요한 독립 변수로 개인들이 참여한 교육 훈련 프로그램의 개수를 변수화 했으며 또한 개인들이 인지하고 있는 회사 내 구성원들에 대한 신뢰 정도를 주요한 독립 변수로 투입하였다. 교육 훈련 프로그램은 ‘집체식 사내 교육훈련’, ‘집체식 사회 교육 훈련’, ‘인터넷학습’, ‘우편 통신 훈련’, ‘국내 연수’, ‘해외 연수’, 그리고 ‘외부 업체로부터 기술 지원 받기’로 측정하였으며 개인들이 각각의 프로그램에 참여 정보를 이용해 각 개인이 모두 몇 개의 교육 훈련 프로그램에 참여했는지를 측정하였다. 마지막으로 개인 수준의 독립 변수를 구성하는데 있어서 개인의 연봉이나 월 소득은 제외 하였는데 그 이유

는 자신의 월급이나 연봉 정보를 제공한 사람이 각각 1,359명, 9,324명으로 분석 가능한 응답자가 매우 적기 때문이다.

<표 1> 개인 수준 변수 기초 통계

업무 능력 N=11273		Freq.	Percent		
평균 이하		5,297	46.99		
평균 이상		5,976	53.01		
개인 수준 변수 N=11273		Mean	SD	Min	Max
신뢰도		3.485	0.872	1	5
교육 훈련 참여 개수		0.900	1.131	0	5
직업 기간		9.719	7.275	1	38
직업 지위		2.991	1.755	1	7
		Freq.	Percent		
성별	남성	9,353	82.97		
	여성	1,920	17.03		
교육 수준	중학교 졸업 이하	323	2.87		
	고등학교 졸업	3,412	30.27		
	전문대학 졸업	1,732	15.36		
	4년제 대학 졸업 이상	5,806	51.5		
정규직 여부	비정규직	310	2.75		
	정규직	10,963	97.25		
자격증 유무	없음	8,426	74.74		
	있음	2,847	25.26		
노동 조합원 유무	조합원 아님	8,534	75.7		
	조합원	2,739	24.3		

아래 <표 2>에 제시된 기업 수준의 변수는 인적자본패널 2차년도 조사 정보를 이용해 주로 구성하였다. 기업의 연령은 2차년도 조사가 마무리된 2007년을 기준으로 계산하였으며 기업이 속한 산업군, 기업의 규모, 인센티브제 실시 여부를 통제 변수로 사용하였다. 기업 속성 중에 이 연구에서 주목하는 속성은 기업에서 제공하는 교육 프로그램의 개수와 그 기업의 사내 평균 신뢰도이다. 앞서 언급한 각 교육 훈련 프로그램을 실시하고 있는지 여부에 대한 정보를 이용해 각 회사에서 실시하고 있는 교육 훈련 프로그램의 개수를 계산하여 변수화 했다.

마지막으로 사내 평균 신뢰도는 1차년도 자료를 이용해 구성하였다. 1차년도에 각 기업의 사원들이 구성원 간 신뢰에 대해 응답한 자료를 이용해 각 기업의 평균 신뢰도 값을

계산하여 사용한 것이다. 기업 수준의 신뢰도를 2차년도 자료가 아닌 1차년도 자료를 사용한 이유는 우선 기업 수준의 신뢰 정도는 쉽게 변하지 않는 문화라고 판단할 수 있으며 따라서 2005년과 2007년의 기업내 신뢰 정도는 동일하다고 간주할 수 있기 때문이다. 또한 이 연구는 2차년도에 조사된 개인과 기업을 분석대상으로 한다. 그런데 만일 2차년도에 조사에 응한 사람들이 대답한 기업 내 구성원 간 신뢰도 값을 이용해 기업의 신뢰도 수준을 계산할 경우 이 변수의 효과가 맥락적 특성에 기인한 것인지 구성적 특성에 기인한 것인지 구분하기 힘들다. 다시 말해 개인들의 응답을 평균내서 측정한 기업 수준의 신뢰도가 기업의 독립적인 특성인지 아니면 단지 신뢰도가 높거나 낮은 개인들이 모여서 나타나는 효과인지 구분하기 힘들다. 이를 해결하기 위한 분석적 전략으로 이 연구는 기업 내 신뢰를 1차년도 자료를 통해 구성하였다. 1차년도 자료와 2차년도 자료는 조사된 기업은 같지만 개인 응답자는 서로 다르기 때문에 1차년도 응답자들이 대답한 구성원 간 신뢰도 정보의 기업별 평균값을 구하고 이를 해당 2차 년도에 조사 된 기업의 신뢰도 정보로 사용한 것이다. 2차년도에 응답한 개인들과는 다른 사람들을 통해 얻어진 정보를 통해 기업 수준의 신뢰도를 구성하였기 때문에 적어도 분석적으로는 신뢰도가 갖는 효과를 구성적인 특성이라기보다는 맥락적인 특성에 기인한 것으로 간주 할 수 있기 때문이다.

<표 2> 기업 수준 변수

기업 수준 변수 N=410		Mean	SD	Min	Max
기업 연령		27.918	16.890	3	108
교육 프로그램 개수		2.228	1.361	0	5
사내 평균 신뢰도		3.500	0.368	2	5
		Freq.	Percent		
산업군	제조업	283	69.02		
	금융업	28	6.83		
	비 금융업	99	24.15		
기업 규모	300명 이하	159	38.78		
	300명~999명	170	41.46		
	1000명~1999명	39	9.51		
	2000명 이상	42	10.24		
인센티브제 유무	실시 안함	91	22.20		
	실시함	319	77.80		

## 나. 연구 모형

이 연구는 크게 3가지 가설을 증명하는 것을 목적으로 한다. 개인 수준에서 교육훈련과 신뢰가 업무 능력에 미치는 영향을 살펴보는 것이 첫 번째이며 두 번째는 기업수준에서 신뢰와 사원들의 평균 업무 능력의 관계를 증명하는 것이다. 마지막으로 기업 수준의 신뢰도에 따라 개인 수준에서 교육훈련 참여와 업무 능력간의 관계가 변하는지를 알아보는 것이다. 이를 위해 이 연구는 개인 수준과 조직 수준의 변수를 따로 조작하고 다층분석 모델을 사용하여 자료를 분석하였다.

이 연구의 분석대상은 456개 기업 내에 11,620명의 사원들이 포함되어 있는 위계적 자료이다. 이처럼 관찰 단위가 다층화되어 있을 경우, 관찰 대상이 소속집단에 따라 공유하는 체계적인 특성을 반영하기 위해 일반 회귀 식이나 분산분석보다는 2수준 다층모형 적용해야한다(강상진 등 1995). 같은 기업에서 생활하는 사원들은 유사한 경험을 공유하며 서로 영향을 주고받는다. 따라서 동일 기업 내 개별 사원들의 경험과 행동이 모두 독립적이라고 가정하기 힘들다. 때문에 선형 회귀분석을 그대로 적용하는 것은 개별 관측치 사이의 통계적 독립성 가정을 위배한 것으로 그 통계적 추정치의 타당성을 위협받게 된다(강상진, 1995). 이에 이 연구는 분석하는 자료의 위계적 구조에 적합하다고 판단되는 2수준 다층모형을 적용하였으며 종속변수가 이분형 변수이므로 로지스틱 다층모형 분석을 실시하였다. 우선, 개인 수준의 업무 능력 분산을 추정하는 로지스틱 회귀식을 살펴보면 다음과 같다.

$$\text{Log}\left(\frac{\phi_{ij}}{1-\phi_{ij}}\right)=\eta$$

$$\eta = \beta_{0j} + \sum_1^n \beta_{nj}Z_n + \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

여기에서  $i$ 는 개인 사원의 고유 값이며,  $j$ 는 개인의 소속 기업을 의미한다.  $\eta$ 는 개별  $j$  기업에 속해있는  $i$  사원이 업무 능력이 낮은 집단 보다 높은 집단에 속할 로그 확률이다. 이 연구에서 개인 수준에 투입되는 변수들은 모두 집단 평균을 중심으로 센터링(group mean centering)되었다. 이를 통해 추정된 식의 절편 값은 각 개인이 속한 조직의 평균 종속변수 값을 의미하게 된다. 따라서 위식의 절편인  $\beta_{0j}$ 는  $j$  기업의 사원들이 업무 능력이 높은 집단에 속할 확률의 평균을 의미한다. 다음으로 위식의  $X$ 는 개인들의 속성,  $\beta_{1j}$ 는

각 속성에 대한 회귀계수 추정치를 의미한다.  $\epsilon_{ij}$ 는 주어진 회귀식을 통해 설명되지 않는 개인 수준의 오차이다. 해당 모델은 일반적인 로지스틱 회귀식과 동일한 것이다.

이 연구는 업무 능력에 관한 통계적 추정에 대해 기업의 독립적 효과를 통제하여 회귀 추정치의 타당성을 높이며, 동시에 ‘사원들의 평균적인 업무 능력이 기업별로 차이가 나는지’ 그리고 이는 ‘기업의 어떤 속성에 의해 설명될 수 있는지’ 역시 알아보고자 한다. 이를 위해 분석은 일반 회귀식의 절편을 종속변수로 삼는 기업 수준 모델을 설계하였다.

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \sum_1^n \gamma_{nj} Z_{nj} + \nu_{0j} \quad (2)$$

위 식에서,  $\gamma_{00}$ 는 모든 개인들의 업무 능력 수준의 평균을 의미하며,  $Z$ 는 각 기업들의 특성들을 의미한다. 이 연구에서는 기업의 연령, 크기, 산업군, 인센티브제 실시여부, 평균 신뢰 수준을 기업 수준의 속성 변수로 측정하여 모델에 투입하였다. 그리고,  $\nu_{0j}$ 는 이상의 기업 속성으로 설명되지 않는 기업 수준의 오차를 뜻한다.

다음으로 이 연구는 개인 수준에서 업무 능력에 영향을 미치는 교육훈련 프로그램 참여와 기업 수준의 신뢰도 수준의 상호작용항을 만들어 모델을 구성하였다. 이는 기업 수준의 신뢰도가 교육훈련이 업무 능력에 미치는 영향력을 매개하는지를 검증하기 위한 모델이다.

$$\beta_{tpj} = \gamma_{tr0} + \sum_1^n \gamma_{trn} Z_n + \nu_{trj} \quad (3)$$

여기서  $\beta_{trj}$ 는 개인 수준에서 교육 훈련 프로그램 참여가 업무 능력에 미치는 영향력을 추정한 회귀 계수 값이다. 이 회귀 계수값을 종속 변수로 하는 식(3)에는 기업 수준의 변수들 투입되며 이 연구는 다른 기업 수준의 특성을 통제하고도 기업의 신뢰도가 유의미한 영향을 미치는지를 검증해 볼 것이다. 기업 수준이 변수가  $\beta_{trj}$ 를 추정하는데 유의미하다면 이는 개인 수준에서 교육 훈련참여가 업무 능력향상에 미치는 효과가 기업 수준의 신뢰에 따라 달라진다는 것을 의미하는 것이다.

로지스틱 다층 모델을 위와 같이 3단계로 설계함으로써, 이 연구는 개인이 속한 기업의 특성에 의해 발생하는 독립적인 효과를 통제하고 보다 정확한 회귀계수를 추정 할 것이며, 동시에 개인 수준 회귀식의 절편인 업무 능력의 기업별 평균값과 교육프로그램 참여

가 가진 효과를 기업수준의 특성들을 통해 추정할 것이다. 다음에서는 이 로지스틱 다층 모형을 통해 분석된 결과에 대해 논하겠다.

#### 4. 연구 결과

이 연구는 위의 연구 가설을 증명하기 위해 3단계의 분석 모형을 설계하였다. 첫 번째 모델에서는 개인 수준에서 교육 훈련 프로그램 참여가 업무 능력에 미치는 영향을 검증하였으며 더불어 개인이 느끼는 신뢰의 영향력을 검증하였다. 또한 첫 번째 분석 모형을 통해 사원들의 평균 업무 처리 능력이 회사별로 유의미한 차이가 있는지를 검증했으며 업무 처리 능력에 영향을 미치는 교육훈련 프로그램의 참여 효과가 회사별로 유의미한 차이를 보이는지 역시 분석해 보았다. 두 번째 모델에서는 회사수준에서 사원들의 평균적인 업무처리 능력과 다양한 회사 수준 변수간의 관계를 검증하는 모델을 설계하였다. 특히, 기업 수준의 신뢰도가 평균적인 업무처리 능력의 회사별 차이를 설명하는가를 검증하였다. 마지막 모델은 개인 수준과 회사 수준의 변수간 상호작용 효과를 검증할 수 있도록 설계되었다. 위에서 언급한 것처럼, 이 연구의 목표 중 하나는 회사 수준의 신뢰도가 비공식 교육 훈련 참여와 업무 처리 능력간의 관계를 중개하는가를 검증하는 것이다. 이를 위해 마지막 모델에서는 회사 수준의 신뢰도 변수와 개인 수준의 교육훈련 참여 횟수간의 상호작용항(interaction term)을 투입하고 그 효과를 탐색했다.

아래 표 3의 모델 1, 모델 2, 모델 3은 이러한 연구 모형의 결과를 보여주고 있다. 모델 1에는 개인수준의 변수들이 업무처리 능력에 미치는 효과의 계수 값과 이에 해당하는 승산비(odds ratio)가 표시되어 있다. 또한 상수 값과 교육훈련 참여 정도의 효과가 회사에 따라 달라지는지를 검증하기 위해 각 변수 항을 랜덤 효과 모델로 구성하였다.

우선 모델 1에 투입된 개인 수준 변수들의 결과를 살펴보면, 기대한 것처럼 교육 훈련에 참여한 횟수가 많아질수록 업무 능력 수준이 높은 집단에 속할 확률이 0.140씩 유의미하게 높아 졌다.( $p < 0.01$ ) 예를 들어 교육훈련 프로그램에 한 번 참여한 사람은 업무처리 능력이 높은 집단에 속할 확률이 1.115배( $\exp(0.140)=1.150$ ) 높은 반면 5번 참여한 사람의 경우 업무처리 능력이 높은 집단에 속할 확률이 약 2배( $\exp(0.140 \times 5)=2.013$ ) 더 높다. 이는 기존의 연구들이 밝힌 것과 같이 교육 훈련 프로그램에 참여하는 것이 업무 능력 향상에 유의미한 효과가 있다는 것을 의미한다.

다음으로 개인이 느끼고 있는 회사 동료 간의 신뢰 수준( $p < 0.01$ ) 역시 업무처리 능력에

긍정적인 효과를 미친다. 예를 들어 신뢰도가 가장 낮은 사람이 업무 처리 능력이 높은 집단에 속할 승산비는 1.13배( $\exp(0.127 \times 1) = 1.13$ )로 높지 않지만 신뢰가 가장 높은 사람인 경우에는 업무 능력이 높은 집단에 속할 확률이 1.88배( $\exp(0.127 \times 5) = 1.88$ )로 약 2배 가까이 그 승산비가 늘어난다. 신뢰도가 업무 능력에 미치는 이러한 효과는 교육훈련 프로그램 참여와 그 영향력의 크기가 비슷한 것이다. 이외에도 성별, 학력, 근무 연수, 직업 지위, 자격증의 유무가 업무처리 능력에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

모델 1의 가장 아래 칸에 보고 된 상수항과 교육훈련 프로그램 참여 횟수의 분산 정보는 각각이 회사별로 유의미한 차이를 보이는지를 판단할 수 있는 근거를 제시한다. 우선 교육 훈련 프로그램에 참여한 횟수가 업무 능력이 높은 집단에 속할 확률에 미치는 영향력은 회사별로 유의미한 차이를 보였다( $p < 0.05$ ). 이는 교육 훈련 참여가 업무 능력에 미치는 효과가 유의미하게 큰 회사와 그렇지 않은 회사가 존재한다는 것이다. 단, 그 분산 값이 0.00156로 거의 0에 가깝다. 따라서 통계적으로는 유의미한 분산이 존재하지만 실질적으로는 교육 훈련 프로그램이 업무능력에 미치는 효과가 회사별로 차이가 난다고 판단하기 힘들다. 따라서 이 연구에서는 교육 훈련 프로그램이 업무능력에 미치는 영향을 고정효과(fixed effect)로 놓고 분석하였다. 반면 상수항의 분산 정보는 통계적으로 유의미할 뿐만 아니라 그 분산의 크기 역시 0.295로 나타났다. 여기서 상수항은 위에 모델 설명에서 언급한 것과 같이 사원들이 업무 능력이 높은 집단에 속할 회사별 평균 확률을 의미하는데 이 평균 확률의 분산이 통계적으로 유의미하다는 것은 회사별로 사원들의 평균 업무 능력이 다르다는 것이다. 즉, 특정 회사의 사원들이 업무 능력이 높은 집단에 속할 평균 확률이 다른 회사보다 유의미하게 높거나 낮다는 것이다. 따라서 어떠한 특징을 가진 회사들에서 이 평균적인 확률이 높은지 혹은 낮은지를 검증해볼 필요가 있다.

모델 2는 회사 수준의 변수들을 통해 상수항을 추정한 결과를 보여준다. 이 모델에서는 회사의 규모와 연령, 산업을 기본적인 통제변수로 설정 하였으며 직원들의 업무 능력에 영향을 줄 수 있는 제도적인 특징으로서 인센티브제 실시 여부와 교육 훈련 개수를 주요 변수로 투입하였다. 마지막으로 회사의 평균 신뢰 수준을 측정해 그 효과를 살폈다. 모델 2의 결과를 보면 회사의 다른 특징들을 통제하고도 제조업에 비해 금융업과 비 금융업에서 사원들의 업무 능력의 평균이 높았으며( $p < 0.01$ ) 실시하고 있는 교육훈련 프로그램의 개수가 많을수록 그 평균값이 유의미하게 높았다( $p < 0.01$ ). 단, 교육 훈련 프로그램의 개수가 갖는 계수 값이 0.049로 작아서 교육훈련 프로그램의 개수 차이가 회사별 사원들의 평균 업무 능력의 차이를 실질적으로 설명한다고는 보기 힘들다. 회사의 규모, 연령, 산업

분야뿐만 아니라 이러한 제도적 특징을 모두 통제 하고도 사내 평균 신뢰 수준이 높을수록 직원들이 업무 능력이 높은 집단에 속할 평균 확률이 높아지는 것으로 나타났다( $p < 0.01$ ). 회사의 평균 신뢰정도는 통계적으로 그 유의미성이 지지되었을 뿐만아니라 계수 값 역시 0.650으로 크게 나타나 실질적 의미 역시 지지 되었다고 볼 수 있다. 예를 들어 회사의 평균 신뢰도가 4인 기업에서 사원들이 업무 처리 능력이 낮은 집단 보다 높은 집단에 속할 평균 확률이 13.5배( $\exp(0.650 \times 4) = 13.463$ ) 높다. 즉, 회사 수준의 인간관계 만족도나 의사소통 만족도가 높은 회사일수록 사원들이 평균적인 업무처리 능력이 높다고 볼 수 있는 것이다. 평균 신뢰도가 3일 경우에는 그 회사 사원들이 업무 능력이 높은 집단에 속할 확률이 7배( $\exp(0.650 \times 3) = 7.028$ )라는 것을 고려하면 회사수준의 신뢰도가 업무 능력에 미치는 효과가 실제로도 크다는 것을 알 수 있다. 이외에도 제조업보다는 제조업이 아닌 금융업인 비 금융업에 속한 회사들의 사원들이 평균 업무처리 능력이 높은 집단에 속할 확률이 낮은 집단에 속할 확률보다 높게 나타났다.

모델 2의 결과를 통해 나타났듯 회사 차원의 신뢰 수준이 업무 능력과 유의미하게 연관되어있다. 모델 3은 이러한 회사의 신뢰 수준이 개인의 업무처리 능력과 교육 훈련참여의 관계를 매개하는 지를 검증했다. 이를 위해 개인들이 참여한 비공식 훈련의 개수와 그들이 속한 회사의 평균적인 신뢰와의 상호작용 항을 만들어 모델에 투입했다. 분석 결과 개인 수준의 교육 훈련 참여 개수가 업무 능력에 미치는 효과는 신뢰 수준이 높은 회사일수록 커지는 것으로 나타났다( $p < 0.01$ ). 예를 들어 평균 신뢰 수준이 3과 4인 두 회사에서 3개의 교육 훈련 프로그램에 참여한 두 사람을 가정하고 비교해 보면 그 효과를 쉽게 이해할 수 있다. 신뢰 수준이 3인 회사에 다니는 사람이 3개의 교육 훈련에 참여 했을 경우 그 사람이 업무 능력이 높은 집단에 속할 확률은 5.43배이다( $\exp(0.188 \times 3 \times 3) = 5.430$ ). 그러나 똑같이 3개의 교육 훈련 프로그램에 참여한 사람이라고 할지라도 그사람이 다니는 회사의 평균 신뢰 수준이 4인 경우에는 업무 능력이 높은 집단에 속할 확률이 9.55배( $\exp(0.188 \times 3 \times 5) = 9.545$ )로 더 높다. 회사의 신뢰 수준이 다른 속성들을 통제하고도 교육훈련참여가 업무 능력에 미치는 효과를 유의미하게 매개하는 것이다. 회사의 신뢰 수준 이외에도 인센티브제를 실시하는 경우에 교육훈련이 업무 능력에 미치는 효과가 더 커지는 것으로 나타났으며 제조업에 비해 비금융업에서 회사수준의 신뢰가 유의미한 매개효과를 보이는 것으로 나타났다.

<표 3> 업무 처리 능력에 관한 로지스틱 다층분석 결과

	모형1		모형2		모형3	
	Coefficient	OR+	Coefficient	OR	Coefficient	OR
<b>개인수준</b>						
상수항	-0.662***	0.516	-3.202***	0.041	-3.269***	0.038
여성(ref)						
남성	0.283***	1.328	0.304***	1.356	0.308***	1.360
연령	0.022***	1.022	0.021***	1.021	0.021***	1.021
중학교 졸업 이하(ref)						
고등학교졸	0.513***	1.670	0.476***	1.610	0.472***	1.603
전문대학졸	0.770***	2.159	0.704***	2.022	0.701***	2.015
4년제 대학 졸업 이상	0.820***	2.271	0.682***	1.977	0.683***	1.980
직업연수	0.042***	1.043	0.040***	1.041	0.040***	1.041
직업지위	0.362***	1.436	0.378***	1.459	0.378***	1.460
비정규직(ref)						
정규직	-0.138	0.871	-0.067	0.935	-0.048	0.953
비노동조합원(ref)						
노동조합원	0.120*	1.127	0.078	1.081	0.075	1.078
자격증미보유(ref)						
자격증보유	0.098*	1.103	0.072	1.074	0.073	1.076
교육훈련 개수	0.140***	1.151	0.147***	1.158	-0.618***	0.539
신뢰	0.127***	1.135	0.129***	1.138	0.129***	1.137
<b>기업수준1</b>						
회사연령			-0.002	0.998	-0.002	0.998
제조업(ref)						
금융업			0.342***	1.408	0.334***	1.397
비금융업			0.411***	1.509	0.418***	1.519
회사규모:300명 미만						
회사규모:300명~999명			-0.078	0.925	-0.075	0.927
회사규모:1000명~1999명			-0.038	0.963	-0.036	0.965
회사규모:2000명 이상			0.004	1.004	0.003	1.003
인센티브제 미실시(ref)						
인센티브제 실시			0.090	1.094	0.091	1.095
교육훈련 프로그램 개수			0.049***	1.051	0.049***	1.051
평균신뢰 수준			0.650***	1.915	0.663***	1.941

<표 계속>

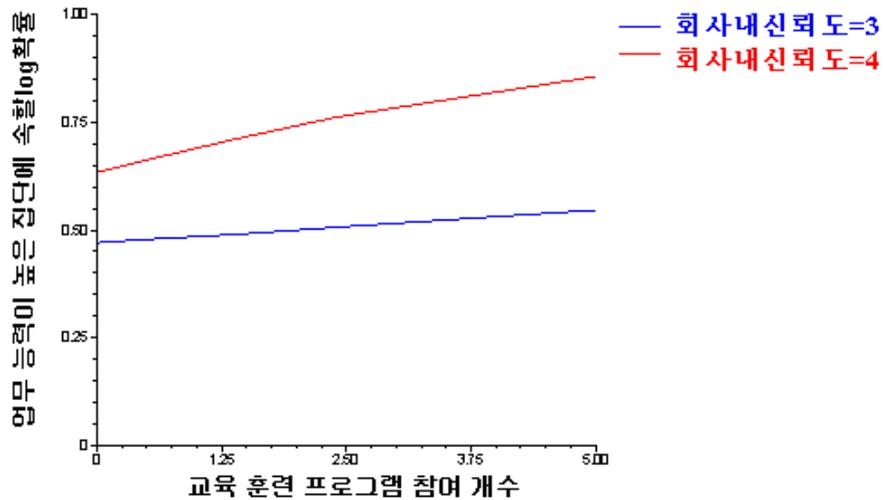
기업의 신뢰수준에 따른 개인 수준의 인적자원개발 훈련 프로그램 참여의 효과

	모형1		모형2		모형3	
	Coefficient	OR+	Coefficient	OR	Coefficient	OR
<b>기업 수준 2</b>						
회사연령					0.000	1.000
제조업(ref)						
금융업					-0.102	0.903
비금융업					0.123**	1.131
회사규모:300명 미만						
회사규모:300명~999명					0.068	1.071
회사규모:1000명~1999명					0.035	1.036
회사규모:2000명 이상					0.018	1.018
인센티브제 미실시(ref)						
인센티브제 실시					0.130*	1.139
교육훈련 프로그램 개수					-0.008	0.992
평균신뢰 수준					0.188**	1.207
Random Deviation	Variance		Variance		Variance	
상수항	0.25905***		0.185***		0.186***	
교육훈련 참여 개수	0.00156**					

\*\*\* p-value<0.01 \*\* p-value<0.05 \*p-value<0.1

+ OR: Odds Ratio (승산비)

회사 수준의 신뢰에 관한 지금까지의 결과들은 아래 [그림 4]에 종합적으로 표현되어 있다. [그림 4]의 가로축은 개인들의 교육 훈련 프로그램 참여 개수를 의미하며 세로축은 업무 능력이 높은 집단에 속할 로그 확률이다. 그래프 위에 있는 붉은 선은 평균 신뢰 수준이 4인 회사이며 아래의 파란 선은 평균 신뢰 수준이 3인 회사를 의미한다. 우선 그림에서와 같이 참여한 교육 훈련 프로그램 개수가 많을수록 업무 능력이 높은 집단에 속할 로그 확률이 올라간다. 두 번째로 그래프에서 파란 선에 비해 붉은 선의 절편이 더 높은 것은 회사 내 평균 신뢰도가 높을수록 직원들이 업무 능력이 높은 집단에 속할 평균 확률이 높음을 의미한다. 즉, 회사내 신뢰도가 4인 회사가 3인 회사에 비해 직원들이 높은 업무 능력을 보일 확률이 크다는 것이다. 마지막으로 파란 선에 비해 붉은 선의 기울기가 더 가파르다. 이는 평균 신뢰도가 4인 회사에서 교육 훈련이 업무 능력에 미치는 효과가 신뢰도가 3인 회사에서 더 크다는 것이다. 회사의 평균 신뢰 수준은 개인의 특성과 회사의 다른 속성을 통제하고도 교육 훈련의 효과를 증폭시킴으로써 직원들 개인의 업무 능력 향상에 이바지 한다.



[그림 4] 회사별 신뢰도에 따른 교육훈련 프로그램 참여 효과의 차이

#### 4. 결론

이 연구의 목적은 인적자원개발 훈련프로그램의 참여하거나, 신뢰도가 높은 조직에 속한 사람들의 업무 능력이 그렇지 않은 경우보다 높으며 똑같이 훈련 프로그램에 참여하더라도 구성원간 신뢰도가 높은 조직에 속한 사람들이 훈련프로그램 참여 효과가 높다는 것을 밝히는 것이다. 이를 실증하기 위해 HCCP 자료를 사용하여 로지스틱 다층분석을 실시한 연구 결과는 크게 4가지로 정리할 수 있다. 첫째, 교육 훈련 프로그램에 참여 정도가 개인의 업무 능력을 향상시킨다. 둘째, 회사 동료들에 대한 신뢰가 높을 수록 업무 능력이 높다. 셋째, 사원들의 신뢰 수준이 높은 회사일수록 사원들의 평균 업무 능력이 높다. 넷째, 교육 훈련 프로그램 참여를 통해 업무 능력이 향상되는 정도는 신뢰 수준이 높은 회사일수록 높다.

실증 분석결과 앞에서 제시한 가설 1, 2, 3은 모두 지지 되었다. 이는 기업에서 인적자원 개발을 위해 교육훈련 프로그램을 실시할 경우 실질적으로 개인들의 업무 능력이 향상되는 것을 기대할 수 있다는 함의 외에도 기업내의 고용인간의 신뢰수준, 인간관계 등이 훈련 프로그램의 효과에 영향을 미친다는 것을 말해준다.

이 연구의 한계는 개인 수준에서 업무 능력과 신뢰, 교육 훈련 프로그램 참여간의 인과관계가 명확하지 않다는 것이다. 동료 간의 신뢰나 다양한 교육프로그램의 참여가 업무

능력을 높일 수도 있지만 반대로 업무 능력이 높은 사람들일 수록 동료에 대한 신뢰가 높고 교육 프로그램 참여에 적극적일 수도 있다. 이는 이 조사 자료가 개인에 있어서는 횡단면 조사로 설계 되어있다는 점에서 기인한다. 따라서 이러한 한계를 극복하기 위해서는 앞으로 사원들에 대한 종단조사 역시 필요하다 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 HCCP자료를 통해 회사 수준의 신뢰를 개인과 독립적으로 구성할 수 있다는 것은 큰 장점이다. 개인 수준과 회사 수준의 다른 변수를 통제하고도 회사 내의 평균적인 신뢰 수준이 업무 능력향상과 교육 프로그램 참여간의 관계를 유의미하게 중재한다는 것이다. 이는 기업 및 작업장의 문화적 속성으로서 신뢰 수준이 업무 능력 및 성과에 영향을 미치는 기제가 교육훈련이라는 인적 자원 개발 프로그램의 효과임을 함의한다. 다시 말해 기업의 신뢰자체가 직접적으로 업무 능력에 영향을 미친다기 보다는 일정부분 교육훈련 프로그램의 효과를 상승시킴으로써 업무 능력과 성과를 향상시킨다는 것이다.

따라서 기업들은 앞으로 높은 훈련 효과를 기대하기 위해서는 단순히 훈련 프로그램의 시행 혹은 참여에 그칠 것이 아니라 회사의 분위기 및 구성원 간의 유대관계나 신뢰 형성에도 민감해져야 한다는 것을 알 수 있다. 물론 신뢰 이외에도 다양한 기업 문화나 조직 수준의 환경이 영향을 미칠 수 있다. 그러나 아직 한국에서는 이러한 맥락적 요인에 대한 연구나 관심이 부족한 실정이다. 따라서 본 연구가 앞으로의 후속 연구에 있어서 작은 밑거름이 될 수 있었으면 한다.

## 참고문헌

- 강상진(1995). 다층통계모형의 방법론적 특성과 활용방법, *교육평가연구*, 8(2), 63-94.
- 권업·김기한(2004). “조직내 관계적 조직풍토와 구성원간 관계역할행위가 지식공유에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구” 『*경영교육논총한국경영교육학회*』 제35집, 2004. 8, pp. 363 ~ 385 (23pages)
- 권호일(1994). “기업 교육훈련의 전략적 평가” 『*공업경영학회지*』 제17권 제31호, 1994.
- 김종관·이용탁(2005). “조직구성원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향” 『*대한경영학회지*』 대한경영학회, 제31권, 2002. 3, pp. 323 ~ 348 (26pages)
- 김진모(1997). “기업교육훈련 참가자의 개인 및 상황적 특성이 교육훈련 유효성에 미치는 영향” 『*사회교육학연구*』 한국평생교육학회, 평생교육학연구 제3권 제1호, 1997. 7, pp. 217 ~ 253 (37pages)
- 김호정(1999). “신뢰와 조직몰입” 『*한국행정학보*』 한국행정학회, 제33권 제2호, 1999. 8, pp. 19 ~ 35 (17pages)
- 배병룡(2005). “조직내 신뢰가 반응성에 미치는 영향: 협력, 민주성 및 조직몰입의 매개를 통하여” 『*한국행정학보*』 제39권 제3호(2005 가을): 67~86
- 신택현(2005). “기업문화가 조직효과성에 미치는 영향 - A지하철을 중심으로-” 『*한국철도학논문집*』 제 8권 제2호, 2005년 pp.176-181
- 이용탁(2007). “인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향” 『*인적자원관리연구*』 한국인적자원관리학회, 제14권 제2호, 2007. 6, pp. 143 ~ 160 (18pages)
- 장영철(2001). 『*인간 직업 그리고 미래, 한국직업능력 개발원*』
- 정동섭·우덕삼(2002). “한국기업의 교육훈련시스템 유형과 성과의 관계에 대한 연구” 『*대한경영학회지*』 대한경영학회, 제34권, 2002. 12, pp. 495 ~ 512 (18pages)
- 조형제(2003). “숙련형성과 교육훈련 제도” 『*한국사회학회 사회학대회 논문집*』 한국사회학회, 2003년도 한국사회학회 후기 사회학대회(Ⅱ).
- 채규옥(2000). “교육훈련이 조직구성원의 동기유발에 미치는 영향에 관한 연구” 『*인적자원개발 연구*』 제2권 제 1호 2000년 6월 (pp.87-113)
- 최한용·최만기·권업(2003) “조직의 정서, 신뢰 및 지식공유” 『*한국인사·조직학회 2003*

- 년도 추계 학술연구발표회 발표논문집』 한국인사·조직학회, 2003. 10, pp. 20 ~ 39 (20pages)
- 한진환(2006). 2006. 4 “교육훈련이 노동생산성에 미치는 시차효과” 『會計研究』 대한 회계학회 第11卷 第1號,
- AK. Mishra, 1996, “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust” Wordpress.com
- Becker, Gary, 1975. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press.
- Blake E. Ashforth & Ronald H. Humphrey, 1995 “Emotion in the Workplace: A Reappraisal: *Human relations*, Vol.48, No.2, 1995
- Blake & Humphrey, 2002. “Emotion in the Workplace: A Reappraisal” *Human relation*, Vol. 48, No.2, 1995
- Hicks, W. D 1987 "Entry into Training Programs and its Effects on Training Outcomes: A Field experiment," *Academy of Management Journal*, Vol 30. 1987
- Joel M. Podolny & James N. Baron, 1997. “Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in The Workplace” *American Sociological Review*, 1997, Vol. 62 (October;673-693)
- Julio J. Rotemberg, 1994. 'Human Relations in the Workplace' *Journal of Political Economy*, 194, Vol. 102, No.4
- McGoldrick & Stewart, 1996. *The HRM-HRD Nexus, in J. Stewart and J.McGoldrick(eds)” Human Resource Development-Perspectives, Strategies and Practice*. London: Pitman.
- Mondy and Noe, 1990 *Human Resource Management* 4th ed. Allyn and Bacon. Ryman & Biersner, 1975. “attitude predictive of Driving Training Success”, *Personnel Psychology*, Vol. 28 1975, pp181-188
- Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, 1995 “An Integrative model of Organizational Trust” *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No.3, 709-734
- Zeffane, Rachid and Julia Connell, 2003. “Trust and HRM in the New Millennium”. *International Journal of Human Resource Management*. 14(1): 3-11.

## Abstract

### **Trust effect in individual training programs ; Using HLM analysis**

SooJung Choi, KeunBok Lee

Workers' abilities and performances are important to not just individuals themselves but firms that hire workers because workers' abilities directly connect to firms' performances. That is why many managers in firms have paid much attention to 'how to improve workers' ability'. Previous studies point out that Human investment training programs or Trust between peoples who are members of same organization can increase workers' abilities and performances.

Still there is little attention how trust or culture of firms affects to individual abilities. For that reason in this paper we try to analyze that trust which affects training programs by using Hierarchical Linear Modeling (HLM) with 2007 HCCP (Human Capital Corporate Panel) data.

There are three result of analysis, first is that the people who attends various training programs have more abilities than who do not. Second is that the people who are in organization with high trust level have better abilities than people in low trust level organization. Third is that training affect can be large or small in relation with level of trust of people who are in organization.

It means that one of mechanism of trust affect organization performance is training programs. People who attend training can share the information, knowledge and knowhow when they have high trust level between people in same organization. Therefore trust between members of organization can be economically important factor.

---

\* Yonsei University