

## 교육훈련 및 경력개발이 조직성과에 미치는 영향: 고몰입 인사관리 매개변수를 중심으로

김 정희 · 박 시남

본 연구의 목적은 기업에서의 교육훈련과 경력개발이 어떻게 조직성과에 미치는지를 살펴보고 과연 이러한 인적자원개발이 고몰입 인사관리를 매개로 하여 기업의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하는 것이다. 본 연구를 위한 자료는 2014년에 조사한 사업체패널 5차연도 자료를 사용하였는데 조사 기업 1,775중 결측값을 제외한 1,387개 기업을 대상으로 분석하였다. 연구모형을 통계적으로 검증하기 위해서 SPSS(18)와 Mplus(7.2) 프로그램을 사용하여 분석하였고 분석방법으로는 구조방정식을 활용하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 교육훈련이 조직성과에 유의미하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 고몰입 인사관리를 매개 하였을 때 조직성과에 긍정적 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 경력개발은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었으며 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적인 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 교육훈련과 경력개발은 고몰입 인사관리에 긍정적 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 고몰입 인사관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

이상의 연구결과로부터 도출된 결론은 교육훈련과 경력개발 등 인적자원 개발이 이 고몰입 인사관리를 통하여 직접 또는 간접적으로 조직성과에 영향을 주었다는 것이다. 본 연구의 관리적 시사점은 인적자원개발에서 고몰입 인사관리가 기업의 조직성과 향상에 중요한 매개변수인 것을 인지하고 기업 인사관리에서의 인적자원개발 변인과 더불어 고몰입 인사관리의 도입이 요구됨을 확인한 것이다.

▶ 주제어: 교육훈련, 경력개발, 고몰입 인사관리, 조직성과, 사업체패널, WLSMV 추정

## 1. 서론

정보통신의 발달과 인터넷의 확산은 지식기반사회를 넘어서 창조와 융합을 통한 지식창조사회로의 변화가 빠르게 진행되고 있다. 이러한 급속한 사회변화에 살아남기 위해서 기업은 그 어느 때보다 인적자원개발에 대한 관심이 더욱 요구되어진다. 더욱이 우리 사회는 컴퓨터 통신망의 광범위한 구축과 스마트폰의 빠른 보급으로 인해 지식과 정보가 누구에게나 개방되어 있어 본인이 자기개발의 의지만 있으면 충분히 학습할 수 있는 인프라가 구축되어 있다(박시남, 2014). 이에 기업도 인적자원개발 활동을 통하여 기업의 경쟁력을 확보하고 기업의 혁신 역량 및 성과를 높이기 위한 기업의 관심과 노력이 더욱 필요하다(김동주, 유병홍, 2012).

기업에서의 인적자원개발의 대표적인 활동으로 교육훈련과 경력개발을 들 수 있는데 인적자원개발은 조직에서 지식과 기술의 축적과 활용의 중요한 원천이다. 기업은 인적자원개발의 투자를 통해 구성원들의 업무능력 향상, 기업의 생산성 제고, 잠재적 인력의 유인 효과 등에 긍정적인 효과를 기대한다. 최근 전략적 인적자원 분야의 연구들을 보면 경영환경의 불연속성 및 불확실성이 증가하고 있는 상황에서 환경에 대한 예측 및 통제를 위해 기업의 인적자원이 유연한 사고와 적절한 대응력 및 적응력을 확보하기 위해서는 인적자원개발의 요소인 교육훈련과 경력개발이 더욱 필요하다(최우재, 2015).

평균수명 100세 시대를 살아가고 있다. 평생직장이란 개념도 더는 사용되지 않는 시대, 길어진 수명만큼 개인에게는 자신의 능력을 극대화 시켜 지속적 고용상태를 가능하면 오래 유지해야 한다. 조직의 입장에서는 변화하는 기업환경에 맞춰 고용관계가 자유롭길 원하며 한편으로는 유능한 직원의 이직을 막고 기업의 성과를 최대한 끌어낼 수 있는 인사관리가 필요하다. 임금피크제가 도입되고 노동시장의 유연화가 청년실업과 같은 사회적 문제의 대안으로 제시되면서 개인 및 조직도 눈에 보이는 성과를 통해 그 가치를 평가받을 수밖에 없다. 따라서 개인과 조직의 공통된 요구를 충족시키며 조직성적을 높이는 방법으로서 인사관리의 중요성이 커지고 있다.

특히 오랫동안 기업의 인사관리 방식이 조직 내 구성원을 비용으로 보고, 어떻게 인건비를 줄이고 개인의 단기적 성과와 업적을 높일 것인가에 초점이 맞추어져 왔다. 80년대 후반부터 이런 인사관리 방식에 문제점을 극복하기 위한 흐름으로 조직 내 구성원을 자원으로 보고, 구성원을 개발하고 몰입시켜서 조직성적을 향상하고자 하는 인사관리 방식이 나타났다. 전자를 전통적인 원가절감형 인사관리라 하면 후자를 고몰입 인사관리라 하고 이러한 인사관리 관행이 기업에 도입되기 시작하였다. 이에 따라 학계에서는 고몰입 인사관리의 도입 및 활용이 실제로 기업성적을 높이는지에 대한 연구가 진행되어 왔다(류성민, 2010).

본 연구의 변인으로 다루어진 교육훈련과 경력개발 및 고몰입 인사관리는 인적자원개발 및 인사관리의 중요한 요소로서 그간의 연구에서 각각의 효과성을 주제로

많이 제시되었으나, 교육훈련의 경우 직접적인 조직성과에 대한 효과를 증명하는 연구에서 부정적이고 회의적인 평가도 보여 왔다(sevilla & wells, 1998). 또 인적자원개발의 대표적인 내용인 교육훈련 및 경력개발과 고몰입 인사관리는 각각의 조직성과에 대한 연구는 많이 진행됐지만 두 가지를 동시에 고려하여 분석한 논문은 찾기가 어려웠다(강순희, 2010).

본 연구의 목적은 이러한 선행 연구들을 고려하여 교육훈련과 경력개발을 각각의 독립변수로 하고 이것이 조직성과에 미치는 직접적 효과를 분석함과 동시에 고몰입 인사관리를 매개로 한 효과를 함께 탐색해 보고자 하는 것이다. 고몰입 인사관리를 통해 시행되는 교육훈련과 경력개발이 실질적으로 조직의 성과를 끌어낼 수 있음을 본 연구를 통해 실증하여 기업 인사관리에 도움이 되고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 교육훈련과 경력개발

조직이 교육훈련과 경력개발을 하는 이유는 궁극적으로 기업의 성과를 높이고자 하는 목적이 있기 때문이다. 교육훈련의 조직성과에 대한 영향을 연구한 그간의 연구를 살펴보면, 긍정적 효과로서 직무능력 및 동기부여, 이직 방지 등 인적자원성과를 높여주거나 경영성과인 매출 총이익률, 경상이익률을 높이고 조직의 생산성이나 수익률에 긍정적 영향을 준다는 결과를 보여주고 있다(나인강, 2010; 신건권 등, 2003; 임정연, 이영민, 2010; Bartel, 1991, 1995, 2000; Bishop, 1996; Barrett and O'Connel, 2001). 반면에 교육훈련과 기업성과 간의 관계가 무관하거나 오히려 부정적이고 유의하지 않다는 기업성과에 대한 회의적 시각을 보이는 연구와 교육훈련에 대한 투자에 비해 효과의 미비함을 제기하는 연구들도 나와 있다(노용진, 채창균, 2009; Tharenou et al, 2007; 김기태, 조봉순, 2008; Sevilla & Wells, 1998; Saari et al., 1988).

강순희(2010)는 이러한 교육훈련성과에 대한 보완 효과로써 경력개발을 교육훈련과 동시에 고려한 조직의 성과에 미치는 영향 연구를 통해 교육훈련 투자만 하는 기업과 비교하여 교육훈련과 경력개발 지원을 동시에 하는 기업이 생산성과 수익성 등 모든 지표에서 더 나은 성과를 거두고 있음을 보여주었다.

한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화 분석에 따르면 개인이 잠재력을 종합적으로 개발하는 교육과 자신의 업무를 수행하는 데 필요한 지식과 기술을 신장시키는 훈련이 합쳐진 교육훈련은 지식과 정보에 관련된 것만이 아니라 가치관과 태도의 변화 등을 촉진하는 의도적 활동까지도 포함하는 것이라고 정의하였다. 교육훈련과 관련된 선행연구 가운데 교육훈련에 대한 시스템적 접근을 강조하여 교육훈련목표, 교육목표 달성을 위한 구체적 내용과 교육방식 선정이 중요함을 밝힌 연구

(Goldstein, 2002)와 훈련방법을 어떻게 적용하는가가 중요하며 목표에 따라 교과목 편성과 훈련스킬을 달리 적용해야 한다는 연구(Klingner & Nalbalbandian, 1998)는 교육훈련에서 방법에 따라 훈련성고가 달라질 수 있음을 나타낸다. 그러나 교육훈련을 통해 나타난 훈련성고가 직접 기업성과, 조직성가로 이어지기보다는 태도나 행동의 변화를 통해 능력향상과 조직몰입을 끌어내고 궁극적으로 조직의 성과로 나타난다고 해석하는 것이 맞을 것이다. 앞에서 언급한 강순희(2010)의 연구에서 언급했듯이 교육훈련과 함께 변화하는 기업환경에 적응하며 지속해서 성장과 발전을 이루기 위해서 기업이 할 수 있는 인적자원개발로 경력개발이 요구된다(flippo, 1984).

조직 내의 경력개발은 개인과 조직이 함께 설계하고 관리하여 개인에게는 자기개발과 동시에 자아실현의 길을 열어주면서 조직은 구성원의 욕구를 충족시키어 조직에 대한 충성심을 높여 결국 전문성, 생산성과 창의성의 극대화를 통해 경쟁력을 강화해 나가는 개인과 조직 간의 묵시적 합의 전략이다(강순희, 2010). 대다수 경력개발제도를 도입하는 사업체들이 이미 교육훈련을 하는 것을 통해 알 수 있듯이 교육훈련이 경력개발과 함께 이루어질 때 궁극적으로 기업의 성과에 영향을 줄 수 있다. 이는 경력개발이란 조직이 근로자에게 제공하는 조직화한 학습경험으로서 직무능력뿐 아니라 개인적 성장 가능성 역시 제공(Nadler & Nadler, 1989) 하는 것으로 개인이 필요로 하는 경력설계 및 계획을 기업이 적절히 제공할 때 기업성가로 연결될 수 있다는 것을 의미한다.

## 2. 고몰입 인사관리

조직몰입은 조직성과에 매우 중요한 변수로 개인이 조직과 동일이며 조직의 목표와 가치를 받아들이는 강한 신념으로 조직에 노력하는 의지이다( Porter, Sterrs, Mowday & Boulian, 1974). 따라서 종업원의 고몰입을 유도하는 인적자원관리 시스템은 조직에 대한 몰입을 높이고 조직의 최종적 제품과 서비스에 대한 품질을 향상하는 데 노력을 기울이게 한다(김진희, 심원순, 2004).

고몰입 인적자원관리는 조직과 개인 목표의 심리적 연계를 기반을 둔 구성원들의 능력, 동기, 참여기회를 높여주는 인적관리시스템(Gordard, 2001; Truss, 2001; Arthur, 1994)으로 행동주의적 관점, 인적자본이론, 사회적 교환이론 등 다양한 관점에서 고몰입 인적자원관리가 기업경영성과에 영향을 줄 수 있다는 이론적 근거들을 찾을 수 있다(하성욱, 2013).

고용보장, 높은 수준의 교육과 훈련, 성과배분, 조직운영 관련 정보공유와 같은 고몰입 인적자원관리는 조직의 재무성과와 노동생산성을 높이는 데도 이바지한다고 볼 수 있다(김주희, 강영희, 2014; 서인덕, 이승환, 2003; 배종석, 사정혜, 2003; Guest, 2000, Macduffie, 1995; Arthur, 1994). Arthur(1994)는 현신형 인적자원시스템을 통제형과 비교하여 고몰입 인적자원관리시스템으로 설명하며 의사결정에의 종업원 참여프로그램, 집단문제 해결에 대한 훈련, 사회화 활동, 장기적 유지정책, 경

영 의사결정의 분권화, 적절한 훈련과 보상 등을 예로 들었다. 최근에 진행된 선행 연구로 중소기업에 있어서 고몰입 인적자원관리의 효과성 연구는 고몰입 인적자원 관리가 조직몰입을 높이고 이직 의도를 유의하게 낮추는 것을 증명하였다(장용선, 김인수, 이강민, 조대현, 2014).

### 3. 조직성과

조직에서의 성과는 HR 성과와 기업성으로 구분할 수 있다. 직무능력과 같이 인적 자원개발 활동의 효과에 대한 HR 성과와 두 종류의 측정지표를 사용하는 기업성가는 노동생산성과 같이 응답자의 지각을 통해서 측정된 주관적 성과지표와 계량적 2차 자료를 통해서 얻을 수 있는 일 인당 매출액과 같은 객관적 기업성과지표를 통해 측정할 수 있다.

HR 성과는 인적자원관리 활동에 대한 지표로 종업원의 행동, 역량, 태도를 성과 지표로 삼는다. 그에 반해 기업성으로서의 조직성과는 이직률과 연결되어 능력 있는 직원이 이직하지 않고 재무적 성과를 높인다는 설명도 있지만, 조직의 고용정책과 연결하여 이직률을 불완전한 지표로 보거나 유의한 관계가 없다고 보기도 한다(송보화, 2006). 노동생산성과 재무성과, 제품품질을 성과지표로 한 연구(이주형, 이영면, 2010; Guest, 1997; 전인, 오선희, 2012)들은 인적자원관리가 재무적 성과를 포함한 조직성과에 직접적 영향을 주고 있음을 설명하였다.

또한 기업에서 교육훈련에 대한 투자가 많을수록 주관적 생산성인 노동생산성이 향상하고 객관적 지표인 일 인당 매출액의 증가를 보여주는 것이 연구를 통해 설명되어졌다(김민경, 나인강, 2010) 이 연구는 교육훈련이 HR 성과와 기업성과 모두에 긍정적 영향을 주는 것으로 분석하였는데, 이러한 조직성과와 관련, 교육훈련이외의 다양한 변수들을 통해 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구들이 꾸준히 진행되어왔다. 그 외 생산성, 이직률, 재무성과를 변수로 한 연구(Huselid, 1995)와 고몰입 인적자원관리의 영향력에 대한 기업성과를 매개하고 조절하는 변인들에 대한 탐색연구도 다수 진행되어왔다.

## 4. 이론적 분석틀

### 1) 교육훈련 및 경력개발과 조직성과

인적자원이론은 교육훈련에 대한 투자가 궁극적으로 기업과 근로자 모두에게 긍정적 영향을 준다는 논리를 근거로 한다. 이러한 인적자본론에 근거한 선행연구들은 교육훈련이 기업성과에 긍정적 영향을 미치고 있으며 (Bartel, 1991, 1995, 2000; Tharenou et al., 2007; 나인강, 2010), 교육훈련비 투자와 기업의 재무성과에도 유의미한 상관관계가 있음을 실증하였다(노용진, 채창균, 2009; 임정연, 이영민, 2010).

교육훈련과 조직성과에 대한 연구에 비해 경력개발을 따로 분리하여 조직성과에 미친 영향을 분석한 논문은 거의 찾아보기 어렵는데 강순희(2010)는 교육훈련에 대한 보완 효과로서 경력개발이 기업성과에 미친 영향을 분석한 결과로 교육훈련 투자만 하는 기업에 비하여 교육훈련과 경력개발 지원을 동시에 하는 기업이 조직성과를 더 높게 거두는 것으로 분석하였다. 이상의 연구들을 토대로 교육훈련과 경력개발이 조직성과에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단한다.

*<가설 1> 교육훈련은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

*<가설 2> 경력개발은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

## **2) 교육훈련 및 경력개발과 고몰입 인사관리**

기업이 근로자들에게 교육훈련과 경력개발의 기회를 제공하는 것이 근로자에게는 자신들의 가치를 인정해준다는 신호로 해석될 수 있다. 이는 자신이 속한 조직에 대하여 긍정적 인식을 하게 하고 다양한 측면에서 기업이 요구하는 바람직한 변화를 보이게 되므로 궁극적으로 고용안정과 같은 고몰입 인사관리를 끌어낼 수 있다. 지금까지의 선행연구들은 주로 고몰입 인사관리가 종업원의 행동변화와 역량 강화를 끌어내며 그 과정으로 교육훈련, 경력개발이 제공되었음을 보여준다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; 김진희, 2011). 이들 연구로부터 역으로 교육훈련과 경력개발이 고몰입 인사관리에 긍정적 영향을 줄 것이라는 추론을 전제로 본 연구를 진행한다.

*<가설 3> 교육훈련은 고몰입 인사관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

*<가설 4> 경력개발은 고몰입 인사관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

## **3) 고몰입 인사관리와 조직성과**

고몰입 인사관리와 조직성과에 대한 연구는 매개변수를 무엇으로 하는가에 따른 매개효과 분석연구(하성욱, 2013; 김기태, 조봉순, 2008)와 실질적으로 고몰입 인적자원 관리가 조직성과에 미치는 영향을 다양한 요인에 따라 측정한 연구(김진희, 심원술, 2004; 김기태, 조봉순, 2008; 장용선 등, 2014; Huselid, 1995)가 주로 진행됐다. 이들 선행연구를 기반으로 고몰입 인사관리가 직접적 또는 매개변수로서 조직의 성과에 영향을 줄 것으로 추론한다.

*<가설 5> 고몰입 인사관리가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

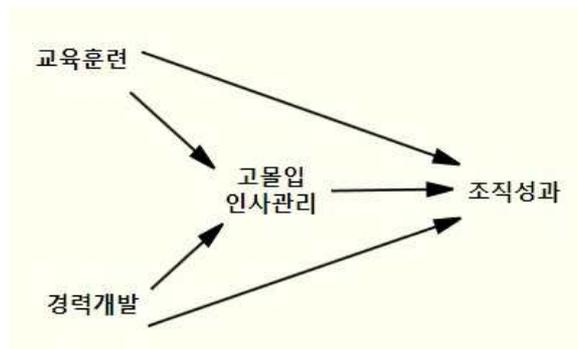
*<가설 6> 교육훈련은 고몰입인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

<가설 7> 경력개발은 고몰입인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 연구모델

본 연구의 목적은 교육훈련 및 경력개발이 조직성과에 미치는 영향 및 과정을 알아보는 것이다. 잠재변수 중 교육훈련과 경력개발은 외생 변수이고 고몰입 인사관리는 매개변수이자 내생변수이며 조직성과는 종속변수이다. 이것은 조직성과에 영향을 미치는 변수 간의 구조관계를 규명하고자 <그림 1>의 이론적 틀을 설정하였다. 이러한 분석 틀은 아래와 같은 가설들을 검증하고자 설정된 것이다.

<그림 1> 연구 모델



<가설 1> 교육훈련은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 경력개발은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 3> 교육훈련은 고몰입 인사관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 경력개발은 고몰입 인사관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 5> 고몰입 인사관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 6> 교육훈련은 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 7> 경력개발은 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 조사 대상 및 자료수집

한국노동연구원에서는 우리나라를 대표하는 1,700여 개의 표본 사업체를 대상으로 2005년부터 격년으로 ‘사업체 패널조사’를 실시했다. 사업체 패널조사는 우리나라의 사업체를 대표하는 표본에 대해 주기적으로 심층 조사를 함으로 경제위기 이후의 우리 기업의 노동 수요 및 인적자원관리 실태를 점검하고 본 자료를 통해 정부의 고용정책 및 인적자원개발 정책의 효과성을 높이는 데 있다(사업체 패널조사, 2015). 본 연구에서는 2014년도에 조사한 사업체 패널 5차 연도 자료 중 사용한 변수의 결측값을 제외한 1387개 기업으로 분석하였다. 조사대상 기업의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상 기업의 인구통계학적 특성 (n=1387)

항 목		빈도	백분율	항 목		빈도	백분율
근로자 수	30-99	541	39.0	사업장 구분	5년 이하	1244	89.7
	100-299	394	28.4		6년-10년	15	1.1
	300-499	193	13.9		11년-15년	37	2.7
	500이상	259	18.7		16년 이상	24	1.7
	합계	1387	100		사회복지법인	67	4.8
산업코 드9차 분류	제조업	642	46.3	사업장 소재지	합계	1387	100
	전기, 가스, 수도	22	1.6		서울	425	30.6
	하수폐기물처리	7	.5		부산	73	5.3
	건설업	79	5.7		대구	68	4.9
	도소매	97	7.0		인천	82	5.9
	운수업	113	8.1		광주	37	2.7
	숙박, 음식	23	1.7		대전	25	1.8
	출판, 영상, 방송	50	3.6		울산	32	2.3
	금융, 보험	46	3.3		경기	289	20.8
	부동산, 임대	3	.2		강원	47	3.4
	전문과학기술	71	5.1		충북	36	2.6
	사업시설관리	50	3.6		충남	37	2.7
	공고행정	2	.1		전북	28	2.0
	교육서비스	69	5.0		전남	29	2.1
	보건, 사회복지	85	6.1		경북	93	6.7
	예술, 스포츠	16	1.2		경남	81	5.8
	협회, 단체	12	.9		제주	5	.4
	합계	1387	100		합계	1387	100

## 2. 변인의 조작적 정의 및 자료 분석

본 연구에서는 사업체패널 통합 설문지에 포함된 설문 문항을 이용하였다. 사용된 변인은 <표 2>와 같다. 교육훈련은 설문 문항 중 ‘귀 사업장에서 작년 한 해 동안 실시하거나 지원한 훈련을 모두 선택하여 주십시오’에서 ‘집단 사내교육훈련’, ‘집단 사외교육 훈련’, ‘인터넷을 이용한 교육훈련(원격학습 등)’, ‘사내 직무관련 학습 모임 지원’ 등 4가지 항목을 미실시(0)와 실시(1)로 코딩하여 이분 범주형 변수로 처리하여 분석하였다. 이것은 사내교육, 사외교육, 원격학습 및 학습모임을 실시하는 기업들이 교육훈련을 한다는 것을 조작적인 정의한 것이다.

경력개발은 설문지 문항 중 ‘귀 사업장에 경력상담제도를 어떻게 운영하고 있습니까?’에서 ‘실시하고 있고 실제로 잘 활용되고 있습니다.’를 ‘1’로 코딩하고 실시하지 않는 것과 실시는 하나 잘 활용하지 않는 경우는 ‘0’으로 하여 이분 범주형 변수로 처리하였다. 이처럼 ‘멘토링’, ‘경력워크숍’, 및 ‘경력계획’ 등의 질문도 같게 처리하여 4개의 변수로 조작적으로 정의하였다. 경력개발 구성 변인은 교육훈련의 구성개념과는 조금 다르게 경력개발제도를 실제로 잘 활용하는 기업과 그렇지 않은 기업으로 나누어진다.

고몰입 인사관리는 설문지 문항 중 ‘귀 사업장의 전반적인 인사관리 특성에 관해 3점을 기준으로 가깝다고 생각하는 쪽의 번호를 선택해 주십시오’로 원가절감 인사관리와 고몰입 인사관리를 비교하여 3을 기준으로 가까운 쪽으로 선택하도록 한 것을 사용하였다. 이것은 점수가 높을수록 고몰입 인사관리 특성을 기업에 적용한 것을 판단할 수 있다. ‘충성심’, ‘고용안정’, ‘정규직’, ‘팀 중심’, ‘장기적 육성’ 등 5개의 문항으로 고몰입 인사관리 구성개념을 조작적으로 정의하였다.

<표 2> 사용된 변인의 설명

잠재변인	측정변인	문항 내용	코드
교육훈련	집단사내교육	귀 사업장에서 작년 한 해 동안 실시하거나 지원한 교육훈련은?	0=미 실시 1=실시
	집단사외교육		
	인터넷교육		
	학습모임		
경력개발	경력상담	귀 사업장은 ( )를 어떻게 운영하고 있나?	0=미 실시, 형식적 실시 1=실제로 잘 활용
	멘토링		
	경력워크샵		
	경력계획		
고몰입 인사관리	충성심	인사관리의 일차적 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높임	3을 기준으로 원가절감형 인사관리(최고 1점)와 고몰입 인사관리 선택(최고 5점)
	고용안정	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성	
	정규직	가능한 정규직을 주로 활용	
	팀중심	인사관리는 팀워크를 기준으로 실시	
	장기적 육성	인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영	
조직성과	재무성과	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는?	1=동종 업체 평균에 비해 매우 낮다. 2=동종 업체 평균에 비해 낮다. 3=동종 업체 평균과 비슷하다. 4=동종 업체 평균보다 높은 편이다. 5=동종 업체 평균보다 매우 높다
	노동생산성	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은?	
	서비스품질	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 상품이나 서비스 품질은?	
	이직률(역문항)	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 이직율은?	

조직성과는 설문지 문항 중 ‘작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?’의 질문에서 ‘재무적 성과’란에 ‘노동생산성’, ‘서비스 품질’, ‘이직률’ 등을 바꾸어 질문한 내용을 사용하였다. ‘매우 낮다’에서 ‘매우 높다’로 5점 척도로 측정하였고 기업의 수량적인 성과가 아닌 기업 인사 담당자가 인식한 4가지의 정성적인 성과 지표를 조직성과로 조작적으로 정의한다. 이제까지 사용한 변인을 정리하면 <표 2>와 같다.

본 연구는 SPSS 18.0 for Windows을 통하여 자료의 성격과 기초 통계를 점검하

였다. 또한, Mplus(7.2)로 이항 범주형 변수의 분석이 가능한 WLSMV(weighted least squares with mean and variance adjustment) 추정 방법을 이용하여 구조 회귀 모델의 모델 적합도와 인과 효과를 분석하였다. 특히, WLSMV는 최대우도법(maximum likelihood)과는 달리 정규 분포성을 가정하지 않는 범주형 변수를 분석할 때 적합한 방법이다(최혜정, Meggen, 2007; Brown, 2006, Muthén, & Muthén, 2014). 그리고 간접효과의 유의성은 다변량 정규성이 전제되지 않는 가정하에서도 분석이 가능한 부트스트래핑(bootstrapping)을 사용하여 분석하였다. 그리고 검정 통계량에 대한 유의 수준은 10%로 설정하였다( $\alpha=0.1$ ).

## IV. 연구 결과

### 1. 측정변수의 기술통계

연구모델에 포함된 변인으로 교육훈련, 경력개발, 고몰입 인사관리 및 조직성공에 대한 측정변인의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 측정한 결과는 <표 3>과 같다. 각 측정변인의 표준편차는 낮게는 .268에서 높게는 .957의 분포를 보이고 있다. 경력상담을 제외하고는 측정변인은 왜도 3.0 이하, 첨도 7.0(0기준) 이하의 기준에 포함되어 단변량 정규 분포를 충족한다고 할 수 있다(문수백, 2009; Kline, 2011). 그런데 앞서서도 지적했듯이 WLSMV 추정을 사용하여 정규 분포성을 가정하지 않아도 되지만 변수 중 경력상담을 제외하고는 관찰변수들이 각각의 분포가 정상분포이더라도 다변량 분포가 항상 정규분포를 이룬다고 보증하지는 못하나 정상분포일 개연성은 높다고 할 수 있다. 측정변인 간의 상호 상관 행렬은 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정변인 간 상호 상관 행렬 (n=1387)

측정변인	교육훈련				경력개발				고몰입 인사관리					조직성과			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
사내교육	1																
사외교육	.066	1															
인터넷교육	.055	.203	1														
학습모임	.118	.209	.294	1													
경력상담	.122	.012	.117	.183	1												
멘토링	.164	.183	.284	.321	.448	1											
경력워크샵	.102	.034	.060	.111	.447	.384	1										
경력계획	.108	.084	.174	.210	.433	.398	.398	1									
충성심	.085	.014	.108	.086	.079	.145	.094	.107	1								
고용안정	.088	.098	.109	.087	.073	.144	.050	.098	.432	1							
정규직	.056	.040	-.01	.065	.018	.069	-.01	.021	.253	.414	1						
팀중심	.026	.045	-.02	-.06	.043	-.05	.066	.010	.257	.236	.127	1					
장기적육성	.044	.084	.087	.068	.080	.111	.086	.090	.425	.423	.309	.419	1				
재무성과	.057	.048	.060	.083	.041	.076	.061	.094	.091	.091	.032	.078	.070	1			
노동생산성	.052	.001	.075	.088	.050	.104	.106	.103	.166	.083	.032	.096	.156	.414	1		
서비스품질	.042	.00	.108	.106	.135	.209	.123	.136	.183	.175	.091	.067	.181	.375	.421	1	
이직률(역)	.026	.005	.077	.095	.089	.156	.074	.060	.152	.197	.098	.059	.140	.135	.163	.267	1
평균	.82	.41	.48	.20	.08	.21	.11	.12	3.53	3.82	4.01	3.17	3.56	3.13	3.16	3.54	3.41
표준편차	.384	.493	.500	.401	.268	.409	.310	.324	.850	.832	.907	.957	.850	.682	.564	.637	.748
왜도	-1.7	.3	.1	1.5	3.1	1.4	2.5	2.4	-4	-6	-8	-1	-3	.1	.2	.5	.7
첨도	.8	-1.9	-2.0	.2	7.9	-.0	4.4	3.6	.3	.8	.4	-.3	.1	.9	1.3	-.4	.2

## 2. 연구모델의 구조 관계 분석

구조 모델(structural equation model)을 분석하는 절차에는 2단계, 3단계 및 4단계 방법이 있으나 일반적으로 Anderson과 Gerbing이 제안한 2단계 모델화 방법을 사용한다(문수백, 2009; Anderson & Gerbing, 1988; Kline, 2011). 본 연구에서도 2단계 모델화 방법을 적용하여 분석하였다. 이 방법은 1단계에서 확인적 요인분석을 통해 잠재변인의 신뢰도와 분산추출정도(AVE)를 구하여 측정변인에 대한 개념타당도와 판별타당성을 확인한다. 2단계에서는 첫째 단계에서 확인된 측정변인으로 구조 회귀 모델 분석을 하여 잠재변인 간 효과의 통계적 유의성을 확인한다.

### 1) 측정모델의 부합도 및 모수치 추정

WLSMV 추정방법을 통한 모델 부합도의 결과는  $\chi^2=433.628(df=113, p=.001)$ 로 나타났다, RMSEA=.045(LO: .041, HI: .050), TLI=.916, CFI=.930 등으로 나타나 모두 좋은 부합도를 나타내고 있다. <표 4>에서 제시된 바와 같이, 각 요인의 표준 적재 값이 .4 이상이기 때문에 개념 타당성이 확보되었다고 볼 수 있다. 범주형 변수를 제외하고 고몰입 인사관리는 평균 분산 추출 정도(AVE)가 .5 에는 조금 못 미치나 어느 정도 판별 타당성이 있으며 신뢰도는 .7 이상이어서 내적 일관성이 있다고 판단할 수 있다.

<표 4> 측정모델의 모수치 추정 결과 (n=1387)

잠재변수	측정 변수	요인 적재값	표준 적재값	SE	C.R.	p	잠재변인 신뢰도	분산 추출정도 (AVE)
교육훈련	집단사내교육	1	.443	고정	고정	고정	-	-
	집단사외교육	.867	.550	.140	6.181	***		
	인터넷교육	1.395	.490	.178	7.829	***		
	학습모임	1.695	.480	.214	7.931	***		
경력개발	경력상담	1	.922	고정	고정	고정	-	-
	멘토링	1.042	.730	.044	23.891	***		
	경력워크숍	.864	.864	.044	19.784	***		
	경력계획	.917	.804	.040	22.763	***		
고몰입인사관리	충성심	1	.550	고정	고정	고정	.794	.453
	고용안정	1.041	.490	.056	18.599	***		
	정규직	.728	.480	.053	13.749	***		
	팀중심	.674	.922	.055	12.358	***		
	정기적육성	1.067	.730	.059	18.201	***		
조직성과	재무성과	1	.864	고정	고정	고정	.886	.662
	노동생산성	.942	.804	.068	13.808	***		
	서비스품질	1.297	.739	.100	13.025	***		
	이직률(역)	.779	.659	.078	9.920	***		

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

## 2) 구조회귀모델의 부합도 및 모수치 추정

구조회귀 모델은 경로 모델과 측정모델을 한 번에 표현한 것으로 구조분석에서 전형적인 방법이다. 경로 분석에서와 마찬가지로 구조회귀 모델을 설정하면 인과 효과에 대해 검증할 수 있다. 하지만 구조회귀 모델은 확인적 요인분석과 같이 관찰변수를 잠재변수의 측정 변수로 나타내는 측정모델을 포괄하기 때문에 잠재변수 간의 인과관계까지도 다룰 수 있는 유연한 모델이다(Kline, 2011).

이변량 범주형 변수가 포함되어 WLSMV 추정 방법을 통하여 분석한 모델 부합도의 결과는  $\chi^2=433.628(df=113, p=.001)$ 로 나타났고, RMSEA=.045 (LO: .041, HI: .050), TLI=.916, CFI=.930 등의 부합도 지수를 나타내었다.  $\chi^2$ 는 유의하게 나타나는 것은 연구모형과 실제 자료와 잘 부합되지 않는 것을 의미하는데 이는 사례수에 매우 민감하다는 한계를 가지고 있어 다른 정성적 적합도 지수를 추가로 확인할 필요가 있다(Kline, 2011). Browne과 Cudeck(1993)은 RMSEA 값은 .05 이하이면 좋은 부합도이고 .05에서 .08 사이면 적합한

부합도이며 .10 이상이면 부적절한 부합도라 하였다.

TLI와 CFI는 1부터 0의 연속체에 따라 다르게 나타나며 그 값이 .90 이상이면 부합도가 좋다고 할 수 있다(김주환, 김민규, 홍세희, 2009; 문수백, 2009).  $\chi^2$ 를 제외하고 모두 적합하다는 것이 검증되었다. 구조 회귀 모델 내 변수 간의 직접효과에 대한 통계적 유의성을 살펴본 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 구조 회귀 모델의 모수치 추정

모수	비표준 화계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수
교육훈련 → 조직성과	.030	.061	.496	.620	.038
경력개발 → 조직성과	.090	.028	3.178	.001***	.223
고몰입 인사관리 → 조직성과	.183	.026	17.006	.001***	.281
교육훈련 → 고몰입 인사관리	.157	.094	1.668	.095*	.128
경력개발 → 고몰입 인사관리	.099	.047	2.090	.037**	.159

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

통계적으로 유의하지 않은 1개의 경로를 제거하여도 초기 구조 회귀 모델과 수정 모델 간의 부합도를 비교하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 수정 모델 및 초기모델의 부합도 지수 비교

모델	NPAR	$\chi^2$	DF	TLI	CFI	RMSEA		
						AVE	LO90	HI90
수정 모델	48	427.297	114	.919	.932	.045	.040	.049
초기 모델	49	433.628	113	.916	.930	.045	.041	.050

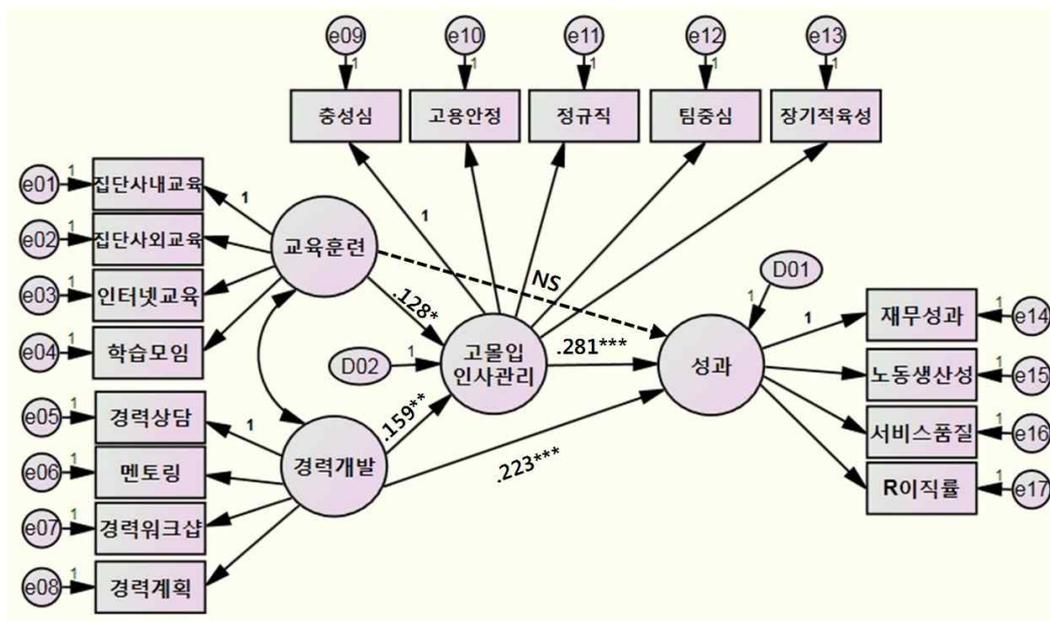
특히,  $\chi^2$  차이 분석에서 범주형 변수가 포함된 구조 회귀모델에서는 기존의 최대 우도(ML)법과 같은 <표 6>의  $\chi^2$ 의 차이분석을 하지 않고 Mplus(7.2)에서 WLSMV 추정 방법에 의해 DIFFTEST 명령어를 사용하여 분석하여야 한다. <표 7>은 그 결과로 수정 모델의 자유도가 1 증가할 때  $\chi^2$ 값이 .242 만큼 나빠지는데 이는 3.84(유의수준 .05)보다 작아 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타난다. 이에 경로가 하나 제거된 간명한 수정 모델을 최종 모델로 선택하였다(Muthén, & Muthén, 2014).

<표 7> WLSMV 추정에서 초기모델과 수정모델의  $\chi^2$  차이검증

$\chi^2$ 차이	df 차이	p	검증 내용
.242	1	.622	df=1일 차이 일 때 $\chi^2=3.84$ 보다 작은 .242

최종 구조 회귀 모델의 표준화 모수치 추정 결과는 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 최종 구조 회귀 모델의 모수치 추정 결과 (표준화 계수)



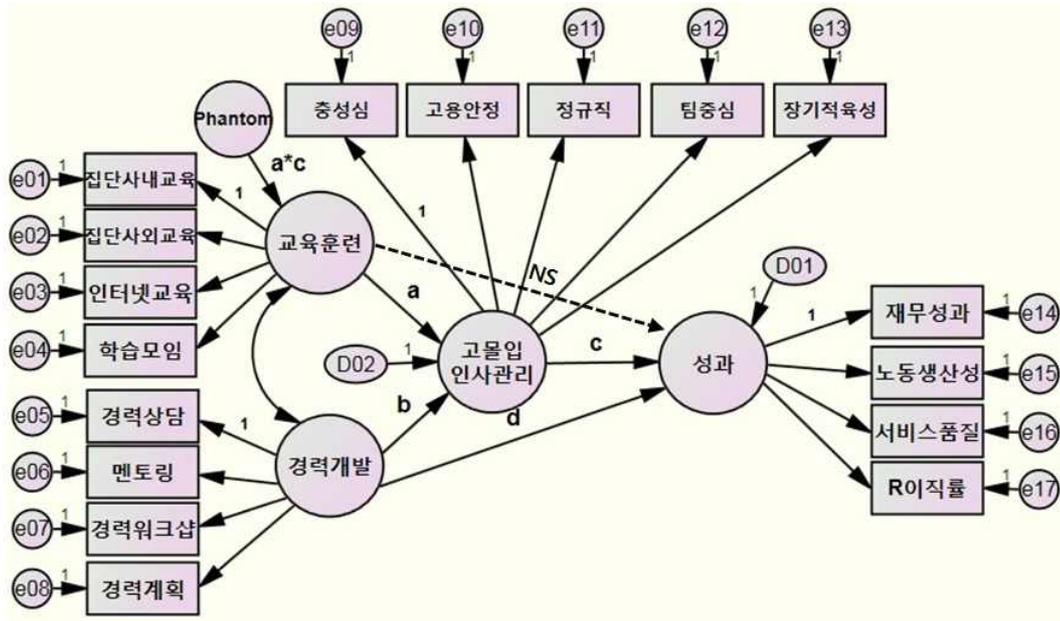
이에 가설로 설정된 경로에 대한 C.R.값과 p 값을 검토하여 인과 효과의 유의성을 확인하였다. 첫째, 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=.496, p=.620으로 유의수준 .1에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 경력개발이 조직 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=3.178, p=.001로 유의수준 .1에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 고물입 인사관리가 조직 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=17.006, p=.001로 유의수준 .1에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 교육훈련이 고물입 인사관리에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=1.668, p=.095로 유의수준 .1에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 경력개발이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=2.090, p=.037로 유의수준 .1에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3. 연구모델의 간접효과 유의성 및 효과 크기 검증

<그림 3>에서 고몰입 인사관리는 인적자원개발 변인인 교육훈련과 경력개발을 조직성으로 매개하는 역할을 하므로 매개변인(mediator variable)이라 부른다. 변수 간의 이러한 효과는 인적자원개발 변인의 입장에서는 간접효과이고 고몰입 인사관리 입장에서는 매개효과가 된다(문수백, 2009). 간접효과에 대한 통계적 유의성은 일반적으로 다변량 정규 분포를 가정한 sobel test를 통해 Z값이 표본 수가 충분하다면 t분포를 따른다는 가정으로 검증해왔다. 하지만 Shrout와 Bolger(2002)는 개별 변인 각각이 다변량 정규분포를 이룬다 하더라도 매개 효과가 반드시 정규분포를 이룬다고 가정할 수 없음을 실증연구를 통해서 확인한다. 따라서 간접효과를 분석할 때 자료가 비정규분포를 이룰 때 사용하는 부트스트래핑(bootstrapping)을 권장한다. 부트스트래핑(bootstrapping)은 표본자료를 이용하여 모집단에 대한 경험적 분포를 형성하는 것으로 표본자료로부터 여러개의 표본 자료를 복원 추출하여 형성하는 방법이다(박시남, 2015; 문수백, 2009; 홍세희, 2011). 하지만 부트스트래핑(bootstrapping)도 복원 추출에 사용하는 표본이 모집단을 가장 잘 대표해야 하는 한계를 가지고 있다.

부트스트래핑(bootstrapping)을 통해서 간접효과를 검증하기 위해서 유령(phantom) 변수를 이용하는데 유령(phantom) 변수는 존재하지 않는 변수로 분산은 0으로 고정하고 요인 적재값에 측정하고자 하는 간접효과를 고정하여 생성한다. 유령(phantom) 변수를 추가하여도 변수의 모수들이 모두 고정되어서 모델 부합도에는 전혀 영향이 없다(Loehlin, 2004). 이러한 유령(phantom) 변수는 모수 고정 가능한 Mplus 프로그램에서 사용할 수 있는 방법이다(홍세희, 2011; Cheung, 2009).

<그림 3> 유령(phantom) 변수를 이용한 간접효과 유의성 및 효과 크기 검증



Mplus(7.2) 프로그램을 이용하여 <그림 3>같이 유령(phantom) 변수에 분산을 0으로 고정하고 요인 적재값에는 (b\*c)로 고정하여 분석하였다. 같은 방법을 사용하여 (b\*c) 고정하여 부트스트래핑(bootstrapping)(1,000회)으로 분석한 결과는 <표 8>과 같다(홍세희, 2011; Rindskopf, 1984).

<표 8> 유령(phantom) 변수를 이용한 간접효과의 유의성 검증(bootstrapping)

경로	비표준화	표준화	90% CI	
			lower 5%	upper 5%
교육훈련 → 고물입 인사관리 → 조직성과	<b>a*c</b>	.030	.038	.002 .070
경력개발 → 고물입 인사관리 → 조직성과	<b>b*c</b>	.017	.043	.002 .034

부트스트래핑(bootstrapping)을 이용해 추정된 90% 신뢰 구간 간격(confidence intervals: CI)은 0을 포함하지 않을 때 유의수준 .1에서 유의한 것으로 확인하는 것이다. <표 8>에서 알 수 있듯 유령(phantom) 변수와 부트스트래핑(bootstrapping)(1,000회)을 이용하여 인적자원개발 변수인 교육훈련과 경력개발에서 고물입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 경로가 모두 90% 신뢰 구간 간격(confidence intervals: CI)에서 0을 포함하지 않아 유의하게 나타났다(박시남, 2015).

간접효과의 효과 크기 검증도 유의성 검증과 같이 Mplus(7.2) 프로그램을 이용하

였고 <그림 3>과 같이 유령(phantom) 변수에 분산을 0으로 고정하고 요인 적재값에는  $d-(a*c)$ 로 고정하여 분석하였다. 같은 방법을 사용하여  $(b*c)-(a*c)$  고정하여 부트스트래핑(bootstrapping)(1,000회)으로 분석한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 유령(phantom) 변수를 이용한 간접효과의 크기 검증(bootstrapping)

경로	비표준화	표준화	90% CI		
			lower 5%	upper 5%	
경력개발 → 조직성과	<b>d</b>	.183	.281	.051	1.149
(경력개발 → 조직성과) - (교육훈련 → 고몰입 인사관리 → 조직성과)	<b>d-(a*c)</b>	.085	-	.047	.127
(경력개발 → 고몰입 인사관리 → 조직성과) - (교육훈련 → 고몰입 인사관리 → 조직성과)	<b>(b*c)-(a*c)</b>	.013	-	-.027	.065

이에 간접효과 경로의 각각 크기 차이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 경력개발에서 조직성과의 직접효과 (d) 크기와 교육훈련에서 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 간접효과 (a\*c) 크기 차이는 90% 신뢰 구간 간격(CI)에 0을 포함하지 않아 통계적(.1)으로 유의한 것으로 나타났다. 이것은 d 경로의 비표준화 계수 .183과 a\*c의 비표준화 계수 .085는 통계적으로 차이가 있는 것을 의미한다. 즉, 경력개발에서 조직성과에 이르는 직접효과가 교육훈련에서 고몰입 인사관리를 매개로 한 간접효과 보다 더 크게 조직성과에 영향을 미치는 것을 의미한다.

둘째, 경력개발에서 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 간접효과(b\*c)와 교육훈련에서 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 간접효과(a\*c)의 크기 차이는 90% 신뢰 구간 간격(CI)에 0을 포함하여 통계적(.1)으로 유의하지 않게 나타났다. 이는 b\*c의 비표준화 계수 .085과 a\*c의 비표준화 계수 .013은 통계적으로 차이가 없는 것을 나타내는 것이다. 즉, 경력개발과 교육훈련은 조직성과에 이르는 고몰입 인사관리를 매개로 한 간접효과의 크기는 같은 것을 의미하는 것이다.

## V. 논의 및 결론

### 1. 논의

실증 분석을 통해 도출된 연구의 결과를 가설에 따라 살펴보면 다음과 같다. 가설 1의 결과는 교육훈련이 조직성과에 유의미하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Sevilla와 Wells(1998)의 연구 결과와 일치하며 교육훈련 시행 자체가 근로자의 능력향상과 조직성과로 연결되지 않는다는 선행연구의 분석(김민

경, 나인강, 2012) 에서 지적한 것과도 일치한다. 교육훈련 자체가 어떤 영향을 주는 것이 아니라 훈련의 전이가 발생하였을 때 조직성으로 이어질 수 있다는 해석이 설득력이 있다. 그리고 이영구와 장석인(2014)의 연구에서도 교육훈련이 조직유효성인 직무만족과 조직몰입에 모두 유의미하지 않은 것으로 나타나 교육훈련만으로는 조직성이나 조직유효성에 영향을 주지 않음을 확인할 수 있었다.

가설 2에 대한 결과는 경력개발이 조직성으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 이영구와 장석인(2014) 연구에서 경력개발이 조직유효성인 직무만족과 조직몰입에 모두 유의미하게 긍정적으로 영향을 미치는 것과 내용을 같이한다. 또한, 오계택과 윤양배(2008)의 연구 결과와도 맥을 같이한다. 이것은 인적자원개발 변수 중 하나인 경력개발이 조직성으로 직접적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 나타내 주는 것이라 할 수 있다. 한편 최우재의(2015) 연구에서는 교육훈련과 경력개발을 모두를 포함한 인적자원개발 변인이 조직성과 변인인 직무능력 향상, 노동생산성 향상, 회사 이미지 개선, 직원의욕 및 직원 이직방지에 유의미하게 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업이 인적자원개발 프로그램을 적극적으로 활용할수록 비재무적 조직성들을 높일 수 있다는 것을 의미한다.

가설 3과 가설 4에 대한 결과는 교육훈련과 경력개발이 고몰입 인사관리에 긍정적 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계와 조직성으로 미치는 영향을 분석한 노경란과 허선주(2014)의 연구에서는 교육 프로그램에 참여한 결과를 인사 부분에 적극적으로 반영할수록 인적자원관리 제반 활동이 활성화된다는 결과와 유사하다고 할 수 있다. 이러한 결과는 교육훈련과 경력개발이 기업에 있어서 투자적인 성격을 띠고 개인의 역량을 증대시키기 위한 방법으로 활용되고, 자발적인 훈련 효과로서 나타나는 기술과 태도, 지식의 향상을 실지 업무 적용으로 유도하기 위해서는 고몰입 인사관리와 함께 적용하여야 한다 할 수 있다.

가설 5에 대한 결과는 고몰입 인사관리는 조직성으로 긍정적 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고몰입 인적자원관리의 정도가 높을수록 조직의 내외적인 성과에 긍정적인 효과를 미친다는 기존연구들의 결과를 재확인할 수 있었다(김진희, 심원술, 2004; 김기태, 조봉순, 2008; 장용선 등, 2014; Huselid, 1995). 또한, 기존의 연구에서는 고성능 및 고몰입 작업조직과 몰입 유도형 인사정책을 결합하여 고성능 및 고몰입 작업시스템이라는 통합적 변수를 만들어 기업성으로 대한 영향을 검증(Cappelli & Neumark, 2001)하였다. 이에 2006년에 실시한 사업체패널 조사 자료를 분석한 류성민(2010)의 연구에서는 몰입형 인사관리 요인 중 몰입 유도형 인사정책은 기업성으로 향상 시키지만 고몰입 작업조직은 기업성으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 본 연구와 고몰입 인사관리 변인과 몰입 유도형 인사정책 변인은 동일한 변인으로 그 결과도 같게 나타났다.

가설 6과 가설 7에 대한 결과는 교육훈련과 경력개발이 고몰입 인사관리를 매개

로 조직성과에 긍정적으로 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고몰입 인사관리가 조직성과에 중요한 매개변인의 역할을 하는 것을 확인할 수 있는 것으로 특히 교육훈련이 조직성과에 영향을 미치기 위해서는 고몰입 인사관리가 동반되어 함을 시사한다고 할 수 있다. 교육훈련, 경력개발 및 고몰입 인사관리가 조직성과에 이르는 효과 크기를 분석한 결과 첫째, 교육훈련에서 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 간접효과 크기가 경력개발에서 조직성과에 이르는 직접효과 크기가 더 큰 것으로 나타났다. 둘째, 교육훈련에서 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 간접효과 크기와 경력개발에서 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 간접효과 크기는 같은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞에서 제시한 고몰입 인사관리 도입의 필요성에 더하여 조직성과 향상을 위해 경력개발의 중요성을 확인하는 결과라 할 수 있다.

## 2. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 교육훈련과 경력개발이 고몰입 인사관리 매개변수를 통하여 조직성과에 영향을 미치는 과정을 분석하고 실제로 우리나라 1387개 기업 인사담당자의 인식을 통해서 인적자원개발과 고몰입 인사관리 특성이 조직성과에 영향을 미쳤는지를 검증한 것이다. 다시 말하면 기업의 조직성과 및 이에 영향을 미치는 변수인 교육훈련, 경력개발, 고몰입 인사관리 간의 구조적 관계를 분석하는 것이다. 인적자원개발과 조직성과에 관한 연구와 고몰입 인적자원관리와 조직성과에 관한 연구가 각각 따로따로 진행되고 있는 상황에서 인적자원개발과 고몰입 인사관리가 기업 구성원들이 어떠한 역동성 속에서 조직성과를 내는가에 대한 연구는 상대적으로 이루어지지 않았다. 이러한 맥락에서 본 연구가 가지는 의의는 교육훈련 및 경력개발과 고몰입 인사관리가 조직성과에 미치는 효과에 관한 연구가 미진한 상태에서 인적자원개발과 인사관리가 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지를 살펴보았다는 것에 있다.

연구목적 달성을 위하여 이론적 틀을 구성하고 이를 분석하여 도출된 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 경력개발이 조직성과 향상에 중요한 변수임을 실증적으로 확인하였다. 이는 경력상담, 멘토링, 경력워크숍 및 경력계획이 조직성과에 큰 영향을 미치는 것을 나타내는 것이다. 현재와 같은 기대수명의 증가와 고령화 사회로의 진입에 대비하여 오랜 경제활동을 유지하기 위해서는 자신의 경력에 대한 경로와 개발이 매우 중요한 문제로 다가온다. 그리고 본 연구에서 경력개발이 고몰입 인사관리를 통해 조직성과에 간접적인 영향을 주었다. 둘째, 고몰입 인사관리는 조직성과 향상에 중요한 변수이다. 원가절감형 인사관리가 당장 눈앞의 이익에는 유리할 수 있어도 거시적인 차원으로 근로자의 기업에 대한 충성심을 고취시키고, 필요한 자격을 갖춘 삶을 장기고용하며, 가능한 정규직을 주로 활용할 때 조직성과는 높아짐을 확인할 수 있었다. 또한, 인사관리에서 팀워크를 중시하고 근로자의 장기적인 육

성을 위한 방향으로 기업을 운영할 때 더욱 기업은 성장할 수 있음을 확인할 수 있었다. 셋째, 인적자원 개발은 고몰입 인사관리에 중요한 변수임을 확인하였다. 조직 성과를 향상하기 위해서 많은 기업이 인적자원개발 제도를 도입하여 활용하고 있다. 하지만 인적자원개발 제도만 가지고는 조직성과에 효과적으로 영향을 주지 못하고 고몰입 인사관리와 함께 결합하여 운영할 경우 더욱 시너지 효과가 있는 것을 확인할 수 있었다. 넷째, 교육훈련은 직접 조직성과에 영향을 미치지 못하고 고몰입 인사관리를 통하여 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 이제 단순히 집단 사내교육, 집단 사외교육, 인터넷 원격 교육 및 학습동아리만으로는 조직성과를 향상하기 어려움을 확인할 수 있었다. 다섯째, 인적자원개발 중 대표적인 변인인 교육훈련과 경력개발 중 조직성과 향상에 영향을 미치는 요인으로 교육훈련보다 경력개발이 더 중요함을 확인할 수 있었다.

이에 본 연구의 결론을 토대로 한 다음과 같은 관리적 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 첫째, 경력개발은 조직성과에 영향을 주는 중요한 요소이기에 경력개발제도의 도입과 적극적인 활용이 요구된다. 둘째, 조직성과를 높이는 데 있어 고몰입 인사관리는 직접 영향을 미치기도 하지만 인적자원개발 변인인 교육훈련과 경력개발과 함께 할 때 더욱 상생의 효과를 준다. 이에 기업 환경에서 고몰입 인사관리를 적극적으로 적용하여 궁극적으로 기업의 조직성과를 높여야 할 것이다.

본 연구가 가지는 한계 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 노동연구원에서 격년제로 조사하는 사업체 패널 데이터를 사용함으로써 학자마다 다양하게 정의되는 구성개념을 반영하지 못하고 일부 측정변인으로 잠재변인을 구성하여 개념 타당도의 문제가 있을 수 있다. 특히 인적자원개발 변인인 교육훈련은 기업에서 지난해 실시했는지를 측정한 이분형 범주형 변인으로 구성하여 본래 의미의 교육훈련 개념측정에 제한적일 수 있다. 둘째, 경력개발의 구성개념에서 측정변인이 교육훈련에서의 측정변인 기준과는 다르게 적극적으로 활용하는 경우와 그렇지 않은 경우로 나눈 것을 분석하여 교육훈련과의 단순한 비교에는 한계가 있을 수 있다. 셋째, 본 연구에 활용된 자료는 같은 기업을 격년으로 조사하는 패널자료인데 5차에 조사한 횡단자료를 중심으로 분석하였다. 이에 이러한 결과를 선행자료로 시간이 포함된 잠재성장모델 등의 종단연구가 앞으로 이어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강순희(2010). 경력개발지원이 기업성과에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완효과. 노동정책연구, 10(2), 35-65.
- 김기태, 조봉순(2008). 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 16(1), 115-157.
- 김동주, 유병홍(2012). 인적자원개발제도와 조직성과 간의 관계에 있어서 조직구성원의 역량, 인식 및 태도의 역할. 조직과 인사관리연구, 36(4), 29-57.
- 김민경, 나인강(2012). 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 25(4), 2047-2064.
- 김주환, 김민규, 홍세희(2009). 구조방정식모형으로 논문쓰기. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김주희, 강영희(2014). 고몰입 인적자원관리에 대한 인식이 직무 스트레스에 미치는 영향: 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구, 22(2), 143-168.
- 김진희, 심원순(2004). 고몰입 인적자원관리 시스템이 조직 성과에 미치는 영향. 인력개발연구, 6(2), 1-18.
- 김진희(2011). 고용의 질과 고몰입 인적자원관리와의 관계에 대한 연구. *Journal of the Korea Management Engineers Society*, 16(3), 89-98.
- 나인강(2010). 기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 17(1), 39-56.
- 노경란, 허선주(2014). 인적자원개발(HRD)과 인적자원관리(HRM) 간 연계 수준이 HR 부문 기능과 조직성과에 미치는 영향 분석 -교육훈련 참여성과의 인사반영 수준을 중심으로-. 한국HRD연구, 9(3), 53-72.
- 노용진, 채창균(2009). 기업내 교육훈련의 경영성과 효과. 노동정책연구, 9(2), 67-93.
- 류성민(2010). 몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향: 노사관계특성의 조절효과를 중심으로. 산업경제연구, 23(5), 2609-2634.
- 류석우, 양해술(2012). 기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 특성에 따른 효과성. 한국콘텐츠학회논문지, 12(6), 497-507.
- 문수백(2009). 구조방정식모델링의 이해와 적용. 서울: 학지사.
- 박시남(2014). 다층 구조방정식을 이용한 기업의 학습조직, 코칭 활용도와 의사소통이 인적자원개발 활동 효과에 미치는 영향 -조직몰입을 매개변인으로-. 제 5차 인적자원기업패널 학술대회 발표 논문집, 167-191.
- 박시남(2015). 잠재성장 모델을 이용한 대학생의 자기효능감, 행복 및 자기주도학습

- 간의 종단관계 분석. 고용직업능력개발연구, 18(1), 105-130.
- 배종석, 사정혜(2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 인사조직연구, 11(2), 133-169.
- 사업체 패널조사(2015). Workplace Panel Survey User's Guide. 학술대회버전.
- 서인덕, 이승환(2009). 대학조직에서의 전략적 인적자원관리(SHRM) 실행이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리, 16(2), 69-90.
- 송보화(2006). 인적자원관리 시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로. 경영학연구, 35(1), 331-363.
- 신건권, 정군오, 김연용(2003). 교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 회계정보연구, 21(1), 173-185.
- 오계택, 윤양배(2008). 전략적 인사관리에서 근로자 태도의 매개효과. 직업능력개발연구, 11(3), 97-125.
- 이영구, 장석인(2014). 근로자의 인적자원개발 인식이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향-중국 청도시 중소기업을 중심으로-. 인적자원개발연구, 17(2), 1-27.
- 이종수(2002). 공무원의 전문성 향상 방안으로서 경력개발제도(CDP)에 관한 연구. 한국행정연구, 11(4), 149-175.
- 이주형, 이영면(2010). 고성과 작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내실증연구의 분석과 시사점. 인적자원관리연구, 17(3), 43-63.
- 임정연, 이영민(2010). 중소기업의 교육훈련투자가 기업성과에 미치는 영향분석. 인적자원관리연구, 17(2), 139-162.
- 장용선, 김민수, 이강민, 조대환(2014). 중소기업의 고몰입 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향. *Journal of the Korea Industrial Information System Research*, 19(3), 103-114.
- 전인, 오선희(2012). 고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 운영성고의 매개효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 19(3), 151-171.
- 최혜정, Meggen, R. B.(2007). 범주형 자료를 이용한 잠재성장모형의 모수 추정방법 비교-ML과 WLSMV를 중심으로. 교육평가연구, 20(1), 213-232.
- 하성욱(2013). 고몰입형 인적자원관리와 경영성과간의 관계에 관한 연구. 한국경영전략 경영학회 학술대회 발표 논문집, 275-296.
- 홍세희(2011). 구조방정식 모형의 다양한 모형, 에스엔엠 리서치 그룹.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

- Barret, A. & O'connell, J. P. (2001). Does training generally work? The returns to In-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 647-662.
- Bartel, A. P. (1991). Productivity gains from the implementation of employee training programs. NBER Working Paper, No 3893.
- Bartel, A. P. (1995). Training, Wage growth and job performance: Evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training : Evidence from the literature. *Industrial Relations*, 39(3), 502-524.
- Bishop, J. H. (1996). What we know about employer-providing training: Evidence from the literature. CHARS working paper, 96-09, Cornell University.
- Brown, T. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York: Guildford.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit", In K. A. Bollen & J. S. Long(Eds.), *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA: Sage.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (1998). Do 'High-Performance' Work Practices improve Establishment-Level Outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cheung, M. W. L. (2009). "Comparison of methods for constructing confidence intervals of standardized indirect effects", *Behavior Research Methods*, Vol. 41 No. 2, pp. 425~438, doi:10.3758/BRM.41.2.425.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel Management* (6th ed), McGraw-Hill.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? the implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.
- Goldstein, I .L. (2002). *Training in organization* (4th. ed). Boston Words Worth Group, Thomson Learning.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-275.
- Guest, D. E. (2000). HR and botton line : has the penny dropped? *People management*, 20, 26-31.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of*

- Management Journal*, 38, 635–672.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2014). *Mplus User's Guide*. 7th Ed. California, CA: Muthén & Muthén.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*. Wiley, New York, NY.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models(4th ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Porter, L. W., Steers, M. R., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, Job satisfaction & Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 57, 603–609.
- 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.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121–1149.
- Sear, L. M., Johnson, T. R., McLaghlin, S. D. & Zimmerle, D. M. (1998). A survey of management training and education practices in U.S. Companies. *Personnel Psychology*, 41, 731–743.
- Sevilla, C. & Wells, T. D. (1998). Contracting to ensure training transfer. *Training & Development*, 52(6), 10–11.
- Klingner, D. B. and Nalbandian, T. (1998). *Public personal management: context and strategies(4th. ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pentice Hall.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling(3rd ed.)*, NY: The Guilford Press.
- Rindskopf, D. (1984). Using phantom and imaginary latent variables to parameterise constraints in linear structural models. *Psychometrika*, 49, 37–47.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). “Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations”. *Psychological Methods*, Vol. 7, pp. 422~445.