한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2020. Vol. 33, No. 4, 409-430
https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i4.409-430

교육훈련 효과성의 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과*

김 예 진† 김 정 식‡

광운대학교 경영학과

인적자본의 활용을 통한 경쟁우위의 추구는 경영 환경에서의 다양한 변화에 대처하기 위한 기업들의 중요한 전략들 중 하나이다. 교육훈련은 인적자본의 능력을 개발하고 발전시키는 중요한 역할을 하며 교육훈련을 통하여 구성원의 조직몰입이 높아지므로 최종적으로 개인의 성과 향상은 물론 기업의 지속적인 가치창출이 가능해진다. 또한 기업들이 가지고 있는 고유의 조직문화는 구성원들의 태도에 영향을 미치기 때문에 조직문화의 유형에 따라 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고 조직문화의 역할을 연구할 필요가 있다. 본 연구는 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계를 검토하고, 조직문화에 따라 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계의 변화를 확인함으로써 각 조직문화별 인적자원관리에 대한 시사점을 제시한다. 가설검증을 위해 인적자본기업패널(HCCP) 데이터의 2개년도(2011년, 2013년) 데이터를 분석하였다. 연구결과는 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입은 유의한 정적인 관계가 있으며, 관계지향문화에 따른 차이는 없지만, 과업지향문화가 낮을 때 그 관계가 강해지는 것으로 나타나 교육훈련의 효과성은 과업지향문화에 따른 조절적 영향이 있는 것으로 밝혀졌다.

주요어 : 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식, 관계지향문화, 과업지향문화, 조직몰입

---

* 이 논문은 2019년도 광운대학교 교내 학술연구 지원에 의해 연구되었음.
이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2019S1A5A2A03040926).

† 김예진, 광운대학교 대학원 박사과정

‡ 교신저자 : 김정식, 광운대학교 경영대학 경영학부 교수, 02-940-8386, Kim.Jungsik@kw.ac.kr

www.kci.go.kr

최근 경영환경의 빠른 변화에 따라 변화에 적응하는데 가장 경쟁력 있는 요인으로서 인적자본에 관심이 증가하고 있다. 경영환경 변화의 핵심적 특징은 불확실성의 증가인데, 기술이나 재무적 자본은 혁신의 노력에 따라 단기간에 따라갈 수 있으나 인적자본은 모방과 대체가 힘들어 상대적인 불확실성이 낮기 때문에 기술이나 자본에 비해서 차별적인 경쟁우위로 작용할 수 있기 때문이다(Barney, 1991). 따라서 기업의 궁극적인 성과는 얼마나 효과적으로 인적자본을 개발하고 활용하는가에 따라 결정된다는 주장이 힘을 얻고 있다(Jiang, Hu, Liu, & Lepak, 2017, Shaw, Park, & Kim, 2013)). 이와 더불어 인적자본 개발의 핵심인 교육훈련의 중요성에 대한 인식도 높아지고 있으며 기업들은 교육훈련에 많은 관심과 투자를 기울이고 있다 (Kim & Cho, 2008; Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

교육훈련은 구성원의 직무수행능력을 기대수준까지 향상시키는 것이 목적이며 구성원의 자기개발을 통해 직무역량을 강화하고 더 나아가 자아실현까지 포함하는 인적자원개발 활동이다Bartlett(2001). 교육훈련은 변화하는 기술혁신에 대응하며 기업성과에도 기여하고 구성원의 직무능력을 강화하기 때문에 기업 경쟁력의 매우 중요한 수단이다. 교육훈련을 통해 구성원은 직무숙련도가 향상되고 이는 개인성과 향상으로 연결되며 개인성과의 향상은 곧 기업의 성과로 귀결되어 교육훈련에 투자를 많이 한 기업은 생산성이 높은 것으로 나타난다(Na, Kwon, Kim, & Kim, 2018).

교육훈련이 반드시 조직성과와 긍정적인 관계를 갖는 것은 아니다. 교육훈련이 성과에 직접 영향을 미치기 보다는 간접적인 영향이 강하기 때문이다. 예를 들어 대규모의 패널데이터를 분석한 Na의 연구(2016)에 따르면 교육훈련은 전반적인 조직성과에 유의한 효과를 가지는 것으로 나타났지만 재무적 성과에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 교육훈련의 성과를 보기 위해서는 재무적 성과와 같은 직접적인 성과변수보다는 직원들의 태도와 같은 심리변수에 초점을 두는 것이 바람직하다. 특히 교육훈련을 통한 구성원 개인의 능력향상은 이들의 직무관련 태도에도 긍정적 영향을 미친다. 먼저 교육훈련은 대표적인 조직관련 태도인 직무만족과 조직몰입을 증대시킨다(Na, 2016; Bassi & Van Buren, 1999). 교육훈련이 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치는 이유는 교육훈련을 통해 개인의 직무역량과 경력 기회, 자기개발까지 충족하였기 때문이라고 볼 수 있다(Garcia, 2005; Katou & Budhwar, 2006; Sieben, 2007). 자기개발의 욕구를 충족시킨 구성원들은 직무수행을 통하여 만족과 보람을 느끼게 되고 그것이 가능한 공간인 자신이 속한 조직에 정서적인 애착을 형성하며 그 결과 조직에 몰입하게 된다(Meyer & Allen, 1991). 또한 조직몰입이 높은 구성원은 개인의 목표와 조직의 목표를 동일시하며 노력을 하게 되기 때문에 이러한 선 순환적 과정을 반복하면서 다시 조직성과에 긍정적인 영향을 준다(Meyer et al., 1989). 따라서 교육훈련이 직원들의 태도에 미치는 영향을 분석하는데 종속변수로서 조직몰입의 중요성이 부각된다.

한편, 교육훈련의 성과를 논할 때 중요하게 고려해야 하는 것이 조직문화이다. 조직문화는 조직과 구성원들이 공유하는 가치와 규범, 행동양식이 체계적으로 내재화된 것으로 다양한 상황에서 비공식적인 지침처럼 조직 구성원들의 적절할 행동을 결정짓는다(Deal &

www.kci.go.kr

Kennedy, 1982). 특히 조직문화의 가장 핵심적인 요인인 가치체계는 조직의 미션, 전략 및 제반 행동에 대한 규범으로 작용하여 행동에서 암묵적인 정당성을 부여하기 때문에(Schein, 1985), 교육훈련이 자신들에게 적절한지 효과적인지를 판단하는데 주요변수로서 인식된다(Bunch, 2007).

조직몰입과 관련하여 조직문화의 영향의 간단하지 않다. 우선 조직문화의 강도는 대체로 조직성과의 좋은 예측변인이다(Deal & Kennedy, 1982). 조직문화의 강도란 구성원들이 조직문화를 얼마나 내재화하는 가의 문제인데, 조직문화의 약한 경우 즉, 구성원들 간 가치관의 공유가 약하고, 조직문화의 동질성과 집중도가 낮으면 구성원들 사이에 관점, 목표, 전략에서 차이가 존재하여 조직 내 혼란과 단절이 생길 수 있다(Cameron & Quinn, 1999: p.64). 그로 인해 직무에 대한 불안감이 조성되며 역할 갈등이 증가하여 자발적 노력도 어렵게 되며 결과적으로 직무만족 및 조직몰입 등 직무 태도가 약해진다. 반면에 구성원들에게 조직문화가 깊게 내재화되면 직무만족과 조직몰입 등 조직유효성에 직간접적으로 긍정적인 영향을 미친다(Lee & Jeon, 2016; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). 조직문화는 그 자체가 조직몰입에 영향을 줄 수도 있지만 다른 변수와 상호작용함으로서 조직효과성에 영향을 주는 경우가 많다. 특히 본 연구에서는 교육훈련의 효과성과 상호작용할 것으로 예측한다. 조직 내에서 교육훈련은 다양한 형태의 상호작용을 통해 직원들이 조직문화와 접하게 되는 기회를 제공하기 때문에 교육훈련의 과정에서 교육을 담당하는 상사나 교육의 내용에서 조직문화가 반영될 수밖에 없기 때문이다.

이러한 배경에서 본 연구는 조직의 성과창출에 중요한 요인인 기업의 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식이 조직 몰입에 어떠한 영향을 미치며 이 관계가 조직문화의 유형에 따라 어떻게 다른지를 실증분석 하고자 하며 다음의 측면에서 본 연구는 기존 연구들과 차별적인 기여를 한다.

첫째, 본 연구는 기업의 교육훈련에 대한 개인의 태도성과를 검증한다. 선행 연구들은 기업의 교육훈련과 조직성과 간 관계에서 객관적 성과측정변수(ROA, ROE, 수익, 매출액 등)를 측정하여 주로 재무적인 의미에서의 기업성과를 찾는데 집중해왔다(Tharenou, Saks, & Moore, 2007). 인적자원개발 이론들은 기업의 교육과 개인의 학습은 조직성과에 직접적인 영향을 주는 것이 아니라 구성원의 조직몰입 및 이직의도 등 태도가 변화한 후 매출액 또는 순이익 등의 조직성과에 영향을 준다는 점을 강조한다(Holton, 1996; Smith & Hayton, 1999). 본 연구는 교육훈련의 효과성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 검증함으로서 이러한 연구의 간격을 메우려고 한다.

둘째, 본 연구는 조직문화의 유형에 따라 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계가 어떻게 달라지는가에 대하여 분석한다. 조직문화 유형은 연구자들의 연구목적과 대상에 따라 다양하게 구분되고 있으나 국내외 조직문화 유형에 대한 일반적인 연구들은 신뢰성과 타당성이 검증된 Quinn & Cameron(1999)의 경쟁가치모형(competing value framework)을 많은 학자들이 주로 사용하고 있다. 본 연구에서는 경쟁가치모형에 제시하는 조직문화 중 실무적, 이론적으로 크게 대비되는 관계지향문화와 과업지향문화를 통하여 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직

www.kci.go.kr

몰입의 관계에서 조직문화가 미치는 영향을 알아본다.

셋째, 본 연구는 방법론적으로 패널데이터 분석을 통해 종단연구가 가지는 장점을 일부 채택하고자 한다. 조직 구성원들이 교육훈련을 통하여 학습한 내용을 흡수(assimilation)하고 실무에 적용하기에는 시간적 격차가 필요하다. 교육훈련을 통한 구성원의 태도 변화가 실제 성과로 이어진다는 결과를 밝히기 위해서는 단일 시점이 아닌 시간적 차이를 두고 분석하는 것이 필요하기 때문에 횡단적 연구설계보다 종단적 연구설계가 더 적합하다(Huselid & Becker, 1996; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). 본 연구는 2개 년도의 시점에서 측정한 패널 데이터를 사용하여 이러한 기존 연구들의 한계점을 극복하고자 한다.

교육훈련의 중요성과 효과성 인식

기업 현장에서 구성원의 성과를 향상시키기 위해 가장 흔히 활용되는 인적자원관행(Human Resources Practice)의 교육훈련(training)이다(Ostroff & Bowen, 2000). 많은 학자들에 의하여 교육훈련은 다양하게 정의되어 왔지만, 일반적으로 교육훈련은 조직 구성원들이 직무수행에서 필요한 지식, 기술, 능력을 학습하거나 향상시켜 직무를 원활하게 하도록 돕는 과정으로서 교육(education)과 훈련(training), 그리고 개발(development)을 포괄하는 개념이다(Na, 2016;, Tharenou et al., 2007).

교육훈련과 조직성과의 관계에 대한 기존의 경험연구 결과를 보면 다양한 성과변수에 대해서 교육훈련이 정적인 영향을 주는 것으로 나타난다. 교육훈련은 현재 맡고 있는 직무와 동일하거나 상이한 분야라도 조직 구성원의 전반적인 직무 수행능력을 현재보다 증진시키며(Nadler, 1989), 기업의 다양한 교육훈련 시행과 투자는 근로자의 직무능력 향상과 동기부여의 효과가 있으며, 이직률을 낮춘다(Kim & Na, 2012). 또한 지속적인 학습활동은 구성원들이 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하여 조직몰입을 증가시키며, 성과 달성을 위하여 필요한 현장시간을 단축하고 직무수행능력과 구성원의 자기 개발을 통한 인사이동 및 적극적인 근무태도 형성 등을 통해 인사관리에 다루어야 할 여러 문제를 해결하는데 촉진자의 역할을 한다(Lee & Yoo, 2013).

특히, 교육훈련의 중요성은 비즈니스 환경이 급속도로 변하면서 점점 더 커지고 있다. 지식의 반감기가 짧아짐에 따라서 단순히 명시적 지식으로 전달이 가능한 기술을 통한 비교우위는 오래 갈 수 없으며 기업은 기술 그 자체에 의존하기 보다는 지속적으로 기술을 창출해 낼 수 있는 경쟁력 있는 자원을 가져야 한다. 자원기반관점(Resource-Based View)에 따르면, 차별적 경쟁우위를 위해 자원은 가치가 있어야 하며 독특(uniqueness)하거나 희소성이 있어야 하고, 쉽게 모방될 수 없으며 다른 자원에 의해 대체될 수 없어야 한다(Barney, 1991). 이 네 가지 특성을 모두 만족시킬 수 있는 것은 인적자본으로서 기업의 지속적인 경쟁력 확보에 가장 우 중요한 자원이라고 할 수 있다. 인적자원에는 구성원들의 공유된 가치나 네트워크. 상호작용 등 다양한 요소들이 결합되기 때문에 다른 기업의 교육훈련이나 인적자원개발 활동을 쉽게 모방할 수 없다. 특히, 다양한 인적자원개발 활동 중에서도 교육훈련은 쉽게 모방할 수 없는 고유의 지식, 기술, 능력을 향상시켜 그 효과성을 발휘한다(Ostroff & Bowen, 2000). 따라서 교육훈련을 통

www.kci.go.kr

해 발전된 인적자본은 경영환경에서 강력한 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Barney, 1991).

요약하자면, 교육훈련은 기업의 입장에서는 교육훈련의 과정에서 직원들은 조직의 목표와 미션을 내재화하여 조직에 대한 긍정적인 직무태도가 발달하여, 조직에 대한 애착심이 증가하고 직원들의 업무수행능력이 향상됨으로서 기업의 가치가 높아지기 때문에 인적자본에 대한 적극적인 투자활동이다(Na, 2016; Inder, 2015; Tharenou et al., 2007). 또한 직원 개인의 입장에서는 교육훈련을 통해 직무를 수행하는 역량이 향상됨으로서 개인의 역량가치가 높아지는 자기개발을 가져올 수 있어서 (Almeida, Behrman, & Robalino, 2012; Nadler, 1989), 조직과 개인이 모두 윈윈할 수 있게 만드는 동력이다.

교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계

본 연구에서는 교육훈련의 효과성이 미치는 조직의 성과 중에서 구성원들의 조직몰입에 초점을 두고자 한다. 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 가지는 심리적 애착으로서 개인과 조직을 동일시하며 조직에 헌신하고자 하는 정도를 의미하며(Mowday, Porter & Steer, 1982), 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입의 3가지 하위요인으로 구성된다(Meyer, Punonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). 조직몰입은 구성원의 직무만족을 가져오고 이직의도와 결근율을 낮춘다는 것이 수많은 연구들에서 알려졌지만(Somers, 1993; Tett & Meyer, 1993), 특히 최근에 Chang(2013)은 조직에 남고자 하는 의사결정에 가장 큰 영향을 주는 요인으로 조직만족과 더불어 조직몰입임을 밝혔다.

효과적인 인적자원관행은 구성원들의 조직몰입에 중요한 역할을 한다. 그 중 교육훈련과 조직몰입의 관계에 대한 연구들은 대부분 교육훈련이 구성원의 조직몰입을 높인다는 결과를 제시했다.

일반적으로 교육훈련에 투자비용이 높으면 기업에서 일하는 근로자의 조직몰입 수준이 높다. 예를 들어, Bartlett(2001)은 337명의 병원 간호사들을 대상으로 교육훈련의 태도(훈련 접근성 인지, 사회적 지원, 학습동기)와 조직몰입을 연구하였는데, 교육훈련에 대한 모든 하위변인들은 조직몰입과 매우 밀접한 관련이 있었다. 국내의 연구도 유사한 결과를 보고하였다. 인적자본기업패널과 사업체패널(Workplace Panel Survey; WPS) 등의 자료를 근거로 한 분석에서 교육훈련의 프로그램 유무, 투입시간과 조직몰입 사이에 정의 관계가 발견되었다(Park & Park, 2012). 특히 Jeon, Song, 및 Lee(2011)의 연구는 중소기업의 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT) 프로그램이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 다른 연구자들(Ahn, 2011; Kim, 2008; Park & Lee, 2011)도 교육훈련과 조직몰입 사이의 관계에 대해서 유사한 결과를 보고하고 있다.

왜 이런 현상이 일어나는가? 여기서 중요한 것은 교육훈련에 대해 직원들이 내리는 평가와 인식이다. 인사관리 학자들은 직원들의 인적자원관리를 실행에 있어서 효과를 결정하는데 직원들의 인식이 결정적인 역할을 한다고 본다(Jiang, Hu, Liu, & Lepak, 2017). 일반적으로 기업조직이 수행하는 인적자원관행은 직원들에게 주관적으로 지각되며(Wang, Kim, & Rafferty, & Sanders, 2020), 인지라는 것을 태도와 행동의 선행요인이기 때문에 HR 관행이

www.kci.go.kr

직원들에게 영향을 주기 위해서는 우선 직원들의 마음속에 자리를 잡아야 한다(Wright & Nishii, 2013). 그래서 DeSimone, Werner, 및 Harris(2006)는 교육훈련의 효과성은 상대적이며 생산성이나 직무만족과 같이 한 가지의 측정치를 통해서 판단할 수는 없다고 주장한다.

인적자원관행은 직원들에게 일종의 신호를 보낸다. 예를 들어 고성과작업관행은 회사가 직원들에게 지원적이며 헌신적이라는 메시지를 전달한다(Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Sung, & Choi, 2018). 그러한 관행이 직원들에게 회사의 선의라고 해석되면 직원들의 긍정적 정서를 유발한다. 교육훈련의 효과성을 긍정적으로 평가한다는 것은 조직이 자신들에게 투자를 한다고 해석하는 것이다. 교육훈련은 조직이 직원들에게 하는 대표적인 투자이다. 앞에서 제기했듯이 교육훈련은 직무기술을 향상시킴으로서 조직의 성과를 높이는 효과도 있지만 동시에 직원개인들이 경력개발을 하는데 도움이 되도록 개인적 역량을 발전시키는데 기여한다. 적절한 교육훈련은 직원의 직무역량의 향상을 통해 성과로 이어지며 임금의 인상, 상여금의 인상, 혹은 승진 등에서 향후 반대급부를 받을 수 있으며, 만일 같은 조직에서 계속 근무하지 않고 다른 조직으로 이직을 한다고 하더라도 직원들에게 좋은 조건의 직장에서 일을 할 수 있는 자산이 된다(Green, Felstead, Mayhew, Pack, 2000). 따라서 교육훈련이 효과적이라고 지각한다는 것은 직원들이 자신에게 조직으로부터 지원을 받은 것으로 해석할 수 있다.

사회적교환이론(Cropanzano & Mitchell, 2005)에 따르면 사람들은 교환적 관계에서 균형을 유지하려고 하며 이는 물질적인 것에 제한되지 않는다. 직원들은 조직으로부터 지원을 받는다고 생각하며 긍정적인 직무관련 행동을 보임으로서 회사에 갚으려고 하는 노력과 여러 가지 행동으로 표현한다. 조직시민행동과 더불어 조직몰입은 그 대표적인 반응 중 하나이다. 요약하면, 직원들이 교육훈련의 효과성에 대해서 호의적으로 평가하는 직원의 인식은 이들이 조직에 대해서 좀 더 많은 애착과 동일시 및 긍정적 태도를 형성하게 만들 것이며 궁극적으로 성과에 영향을 줄 것이다.

따라서 인적자원관행의 유무나 강도, 투자된 시간 등 여러 요인과 더불어 조직구성원들이 이러한 인적자원관행을 어떻게 지각하고, 효과성 여부를 주관적으로 판단하는 것에 대한 고려가 필요하다. 당연히 이 논리는 인적자원관행 중에서 핵심인 교육훈련에도 적용이 되어야 하지만 현재는 교육훈련효과성의 인식에 대한 연구는 매우 적다. 다시 말하면, 교육훈련의 실시 여부도 중요하지만 직원들에게 이것이 어떻게 인식되는가는 그들이 교육을 통해 얻는 지식이나 기술이 조직을 위해 긍정적으로 기여를 할 것인가에 대한 판단이 중요하다. Bunch(2007)은 교육훈련이 실패하는 4가지 이유를 제시했는데 영향력, 프로그램의 품질, 교육훈련 주체의 역량과 더불어 그 중 하나가 적절한 교육훈련이 직원들에게 효과적이라고 인식되지 않을 때이다. 그래서 최근에는 교육훈련의 실제 존재나 프로그램의 내용도 중요하지만 직원들의 긍정적인 인식이 중요하면 이를 평가해서 측정의 대상으로 삼는 연구들이 늘어나고 있다. 이는 직원들이 그들에게 제공된 교육훈련을 어떻게 긍정적으로 경험하는 대한 대상-중심적인(targer-centered) 접근이라고 볼 수 있다(Bartlett, 2001; Sung & Choi, 2018; Tabassi, Ramli, & Bakar, 2012). 이상의 이론적 배경을 바탕으로 다음의 가설이 도출되

www.kci.go.kr

었다.

가설 1. 교육훈련의 효과성에 대한 직원들의 인식은 조직몰입과 정적 관계를 가질 것이다.

조직문화의 조절효과

조직문화란 오랜 시간에 걸쳐 조직의 구성원들에게 공유된 가치(values), 믿음(beliefs), 및 기본 가정(basic assumptions)이다(Schein, 1985). 이들 중 가치는 가장 핵심적인 것으로 구성원들의 행위와 의사결정에 영향을 주고 비공식적인 지침으로서 작동하여 조직구성원들이 암묵적인 공통의 목표를 가지게 하고 결속력을 높이는 역할을 한다(Deal & Kennedy, 1982; Daft, 2016). 조직문화는 일단 형성이 되면 스스로 재생산하는 경향을 가지며 공식적인 제도나 규정보다 자연스럽고 강하게 조직구성원들의 행동을 내적으로 통제하기 때문에 다른 조직과의 차별적으로 조직의 모습을 드러내어 조직의 성격(personality)라고도 한다. 그 결과 조직문화는 경쟁적 외부환경에서 비교우위(comparative advantage)로 작용하여 기업이 다양한 외부환경 변화에도 적응할 수 있도록 하는 동력이 된다(Sathe, 1983). 조직문화는 내적으로는 조직분위기에도 긍정적인 영향을 미치며, 이러한 분위기는 구성원의 직무만족, 조직몰입을 높인다(Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003; Oh, Roh, Kang & Suh, 2015). 이상의 내용을 요약하면, 조직문화는 조직구성원들의 거의 모든 행동에 영향을 준다고 해도 과언이 아니며, 인적자원관행의 핵심인 교육훈련은 당연히 조직문화와 밀접한 관련성을 가질 것으로 예측할 수 있다.

본 연구에서는 이 관계를 연구하기 위해서 대표적인 조직문화의 유형론인 경쟁가치모형(competing values framework)을 사용한다. 경쟁가치모형에서는 조직문화를 두 가지 차원을 통해 조직문화를 분류한다. 하나는 '변화 대 안정성'이라는 축과 '조직내부 혹은 외부지향성'이라는 가치를 다른 축으로 하여 두 개의 축의 조합에 따라 위계지향문화(clan culture), 혁신지향문화(adhocracy culture), 위계지향문화(hierarchical culture), 그리고 과업지향문화(market culture)의 네 가지 유형으로 조직문화를 분류할 수 있다(Cameron & Quinn, 1999).

관계지향문화(clan culture)는 조직 내부의 통합과 유연성을 중시하는 문화로 협동이나 팀워크 등의 가치를 중시하기 때문에 조직구성원들에 대한 인간적인 배려와 관심를 강조하여 가족적인 분위기를 창출하는 공동체 문화를 특징으로 한다. 혁신지향문화(adhocracy culture)는 조직의 외부환경에 대한 유연한 적응과 변화를 특징으로 하는 문화이다. 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직변화와 유연성 및 혁신을 중시하므로, 창의성, 도전성 등의 가치를 존중하는 동시에 미래에 초점을 둔다. 위계지향문화(hierarchy culture)는 조직 내부의 통합과 안정성의 확보를 지향하기 때문에 엄격한 명령, 위계질서 및 공시적인 절차와 규율 등을 중시하여 창의적인 새로운 방법을 모색하기보다 기존의 규정을 철저히 따름으로서 업무를 수행하는 것을 중시한다. 마지막으로, 과업지향문화(market culture)는 외부를 지향하면서도 안정성을 추구하는 문화로서 효율성, 생산성, 합리성 등의 가치를 중시하여 업무를 효율적으로 수행하고 성공적으로 목표를 달성하고자 하는 문화이다. 따라서 명확한 목표설정과 계획수립을 통해 조직구성원들 사이에

www.kci.go.kr

경쟁을 유발하여 동기를 부여하고 성과를 달성하는 것을 강조한다(Cameron & Quinn, 1999; Parker & Bradley, 2000; Zammuto & Krakower, 1991;).

여기서 우리는 한국기업에서 많이 발견되면서 서로 개념적으로 가장 많이 대비되는 관계지향문화와 과업지향문화를 주로 다룬다. 관계지향문화는 에너지가 내부를 지향하여 조직에 대한 관점이 확장된 가족의 형태라고 볼 수 있으며 과업지향문화는 외부지향적인 것으로 조직 자체가 시장의 기능을 하며 시장의 노리인 경쟁적 역동성과 생산성을 강조하기 때문에 4개의 유형 중 서로 가장 많이 대비된다. 따라서 이 두 유형의 조직문화가 독립변수인 교육훈련에 대한 직원의 효과성 인식과 종속변수인 조직몰입 간의 관계에서 가장 차별적인 결과를 보일 것이라는 예측에 근거하여 본 연구에서 이 두 유형의 조직문화를 조절변수로 사용하였다. Wilkins & Ouchi(1983)의 고전적 연구에서 조직문화에 따라 조직유효성이 다르게 나타남을 주장했으며 특히, Schneider(1990)에 따르면 조직문화에 따라 보상, 승진, 채용, 배치, 감독 등 인적자원관리 관행의 핵심적 내용이 변하는데, 이는 조직풍토의 변화를 가져오며, 다시 변화된 조직풍토는 조직 구성원의 정서적, 인지적 상태에 영향을 미쳐 동기부여, 직무만족 등의 정도가 달라져 구성원의 태도 변화를 가져오며, 결국 조직몰입 또한 영향을 받는다고 주장한다.

조직문화가 교육훈련에 미치는 영향에 대한 연구들을 살펴보면, 교육훈련은 진공상태에서 일어나지 않으며 조직 내 환경에 달려있고 조직문화에 따라서 교육훈련의 효과는 다르게 인식된다. 교육훈련의 성공과 실패는 다양한 수준에서 공유되는 조직문화의 가치, 믿음, 가정이 어떻게 표현되는가에 따라 달라진다고 하는 지적이 있다. 조직문화의 핵심적인 부분인 조직의 가치에 따라 교육훈련은 비용으로 간주되기도 하고 투자로 간주되기도 한다. 전사적 품질관리와 같은 조직의 가치와 충돌하는 경우에는 실패할 가능성이 높다(Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999)는 점을 들어 Bunch(2007)은 조직문화와의 적합성에 따라 교육훈련의 실패로 이어진다고 주장하였다. 따라서 교육훈련의 성공을 위해서는 조직의 문화에 맞는 환경에서 교육하는 것이 효과적이며 조직문화와 공통적 요소가 많을수록 교육훈련 후 직무수행 성과가 향상된다(Bramely, 1996).

국내에서도 유사한 결과가 보고되었는데, No(2015)는 조직문화와 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT) 실시수준 단계 연구에서 현장직무교육훈련(S-OJT) 실시 단계별로 조직문화가 미치는 영향에는 차이가 있으나, 공통적으로 모든 단계에 관계지향문화가 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 한편, 관계지향문화와 과업지향문화가 교육훈련에 대한 만족에 유의한 영향을 주었으며, 혁신적 조직문화가 조성될수록 교육훈련 효과성이 향상될 뿐만 아니라 조직몰입을 높이고 인적자원 역량을 향상시킨다는 연구결과가 있다(Lee, 2017).

이상의 연구들을 볼 때 조직문화가 교육훈련의 효과성에 미치는 영향은 분명하다. 다만, 종합적으로 볼 때 기존의 연구들은 조직문화와 교육훈련의 효과성과의 관계를 일부 다루긴 했으나 경험연구의 수가 절대적으로 부족하며 또한 교육훈련의 효과성이나 조직몰입에 미치는 영향을 가각 개별적으로 분석했기 때문에 교육훈련 효과성의 인식이 조직몰입에 영향을 줄 때 조직문화의 조절적 역할이 무엇

www.kci.go.kr

인지가 분명하지 않다.

조직에서 일어나는 교육훈련은 일반적으로 OJT(On-the Job Training)와 Off-JT(Off-the Job Training)로 나눌 수 있으며 이 과정에서 조직문화가 전달이 된다. OJT는 업무 현장에서 교육실시자와 학습자가 수시로 상호작용하여 교육훈련을 전개하는 것이다. 이 과정에서 상사나 선배 혹은 동료에 의한 코칭(Coaching) 또는 멘토링(Mentoring)이 일어난다. 코칭이나 멘토링을 하는 사람은 자신과 조직이 생각하는 바람직한 방식으로 교육을 하게 된다. 따라서 교육훈련의 과정에서 직원들은 의식적이든 무의시적이든 조직문화에 노출이 될 것이며 조직이 가지고 다른 유형의 조직문화는 교육훈련과 상호작용함으로서 직원들의 태도 및 태도의 결과인 성과에 직간접적으로 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다. 특히, 관계지향 조직문화의 핵심은 공동체적인 배려와 관심이다. 배려와 관심에 초점을 두는 관계지향적 조직문화가 존재한다고 인식하는 조직구성원들은 교육훈련이 조직의 성과만을 위한 목적이 아니고 자신들의 경력개발에도 도움이 될 수 있는 조직의 지원으로 인식할 가능성이 높다.

앞에서 제기했듯이 사회적교환이론(Cropanzano & Mitchell, 2005)의 원리에 따라, 조직으로부터 지원을 받는다고 인식하는 조직구성원들은 긍정적인 직무관련 행동을 보임으로서 회사에 보답을 하고자 할 것이며, 조직에 대해서 좀 더 많은 애착과 동일시 및 긍정적 태도를 형성하게 될 것이다. 따라서 직원들이 교육훈련이 효과적이라고 인식했을 때 이들은 조직에 대한 몰입도 높아질 것이다.

한편 과업지향적 조직문화는 구성원들의 안녕이나 만족보다 조직의 성과창출에 상대적인 우선순위를 둔다. 조직구성원들은 과업지향적인 문화를 가진 것으로 인식할 때 교육훈련이 효과성이 그들 자신을 위한 것이라기보다는 조직의 성과향상을 위한 이기적인 목적에 의해 설계되고 실행되는 것으로 인식할 수 있다. 교육훈련이 실무적인 기술이나 지식을 높여줄 수는 있지만 이것이 실제로 직원들로 하여금 조직에 대한 긍정적인 태도, 그 중에서도 조직과 동일시하려고 하는 태도인 조직몰입으로 이어지는데 반드시 긍정적인 촉매제로 작용한다고 볼 수는 없다. 따라서 본 연구는 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계를 조직문화가 조절할 것이라고 예측한다. 이상의 논의를 토대로 다음 가설을 제안하였다.

가설 2. 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계는 관계지향문화에 의해 조절될 것이며, 관계지향문화가 높을수록 강해질 것이다.

가설 3. 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계는 과업지향문화에 의해 조절될 것이며, 과업지향문화가 낮을수록 강해질 것이다.

방 법

자료 및 표본

제안된 가설을 검증하기 위해서 본 연구는 한국직업능력개발원에서 조사한 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP) 데이터를 이용하였다. HCCP 데이터는 우리나라

www.kci.go.kr

기업이 가지고 있는 다양한 인력의 질적, 양적인 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 세부적으로 파악하기 위하여 2년 주기를 가지고 2005년부터 조사를 수행하고 있다. HCCP조사는 크게 기업 조사(기업에 대한 조사)와 직원 조사(기업 구성원에 대한 조사)로 구성되고 있으며, 본 연구에서는 독립변수와 조절변수에 2011년도 팀원 조사(T1)를 이용하였으며 종속변수에 2013년 팀원 조사(T2) 자료를 이용하였다.

연구를 위해 모든 주요변수의 결측값을 제거한 후, 2011년(T1)과 2013년(T2)에 모두 응답한 직원만을 추출하여 분석에 사용하였다. 또한 케이스의 숫자가 적어 2011년(T1)과 2013년(T2)의 데이터를 통합할 때 신뢰도에 영향을 미칠 수 있는 기업의 데이터는 삭제하였다. 최종적으로 1,827명의 직원을 대상으로 분석을 수행하였다.

응답자 인구 통계적 특성을 살펴보면, 성별에서는 남성 1,649명(90.3%), 여성 178명(9.7%)으로 구성되어 남성응답자가 지배적인 샘플이며, 연령대는 10, 20대가 0.1%, 30대 26.8%, 40대 44.7%, 50대 이상은 28.4%로 구성되어 있다. 직급을 살펴보면 사원급 22.5%, 대리급 17.6%, 과장급 19.2%, 차장급 18.2%, 부장급 이상은 22.5%로 구성되었으며, 직무분야는 관리직 46.7%, 생산관리직 8.6%, 생산직 34.3%, 서비스직 0.5%, 핵심전문직 9.9%로 구성되어 화이트칼라와 블루칼라가 고르게 섞인 응답자의 집단으로 간주할 수 있다.

측정도구

교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식(T1)

교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식은 다음의 3개 문항으로 측정하였다(Bartlett & O'Connell, 2001): "우리 회사에서는 교육훈련이 충분하게 이루어지고 있다", "우리 회사의 교육훈련 내용은 직무와 연관성이 높다", "우리 회사의 교육훈련은 현장에 바로 적용할 수 있는 내용들이다."

조직문화(T1)

Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형에 따른 4개의 조직문화 중에서 총 2개의 문화유형을 선택하여 사용하였으며 총 12개의 문항 중 관계지향문화와 과업지향문화에 대하여 설문을 각 3문항씩 사용하였다. 자료는 대규모 응답자를 대상으로 조사한 패널데이터이기 때문에 전체 문항이 사용되지 않고 대표적 문항만 사용하여 측정되었다. 관계지향문화에 해당하는 측정문항은 우리 회사는 가족과 같은 조직분위기가 형성되어 있다", "우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다" 및 "우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시한다"이다. 과업지향문화의 측정문항은 "우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다", "우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다", "우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다"이다.

조직몰입(T2)

조직몰입은 Meyer & Allen(1991)의 척도 중에서 다음의 3개 문항을 사용하였다. 조직몰입 역시 전체 문항이 사용되지 않았고 패널데이터에서 사용한 대표적인 문항만 사용되었다. 사용된 문항은 "나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다", "만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다", "이 회사는 내가 충성할 만한

www.kci.go.kr

가치가 있다"이다.

통제변수

다수의 통제변수를 검토할 수 있지만 Mathieu & Zajac(1990)의 연구에 따르면 조직몰입에 영향을 많이 미치는 것으로 나타난 응답자의 성별과 연령을 통제변수로 사용하였다. 성별은 각각 1과 0으로 더미코딩을 하였으며, 연령은 패널데이터 상에서 연속변수로 측정되어 있지 않기 때문에 10대에서 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 분류하여 더미코딩을 하였다.

결 과

타당도 검증

본 연구에 사용된 측정도구들이 실제 구성개념을 명확하게 측정하고 있는지 검증하기 위하여 IBM SPSS 23을 이용한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석방법을 사용하였으며 요인회전은 직각회전방법 중 베리맥스 회전방식(varimax rotation)을 이용하였다. 표 1에 제시된 탐색적 요인분석 결과 연구변인들이 예상대로 4개의 요인으로 구분되었다. 탐색적 요인분석으로 통하여 타당성은 검증되었으나, 추가적으로 확인적 요인분석을 실시하였다(Anderson & Gerbing, 1992). 그 결과 적합도 지수(*Chi-square* = 208.95, *df* = 71, *RMSEA* = 0.051, *CFI* = .990, *TLI* = .987, *SRMR* = 0.032)는 만족스러운 모형적합도를 보였기 때문에 다음 단계의 분석을 위한 모형으로 사용되었다.

Table 1. Results of exploratory factor analysis

	Factor1	*Factor2*	*Factor3*	*Factor4*
Training 1	.738			
Training 2	.874			
Training 3	.855			
Commitment 1		.815		
Commitment 2		.800		
Commitment 3		.867		
Clan culture 1			.836	
Clan culture 2			.864	
Clan culture 3			.811	
Market culture 1				.840
Market culture 2				.709
Market culture 3				.773
Eigen value	2.390	2.233	2.077	1.987
Variance explained (%)	19.917	18.606	17.312	16.559
Variance accumulated(%)	19.917	38.523	55.834	72.393

상관관계 및 평균과 표준편차

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 기초통계량과 상관계수 및 신뢰도 값은 표 2에 제시되어 있다. 우선, 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식은 조직몰입 간에 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다(r = .28, p < .01). 또한 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계에서 조절변수인 관계지향문화는 유의한 정의 상관을 보이고 있으며(r = .43, p < .01), 반면에 과업지향문화와는 유의한 정의 상관(r = .31, p < .01)을 보이고 있으므로 연구 가설들이 모두 지지될 가능성

www.kci.go.kr

Table 2. Mean, standard deviation, correlational coefficients among variables

Variable	*Mean*	*SD*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1. Gender	.90	.30						
2. Age	2.03	.78	.32**					
3. Effectiveness of training	3.43	.71	.06**	.01	(.81)			
4. Clan culture	3.63	.69	.08**	.10**	.43**	(.86)		
5. Market culture	3.62	.61	.04	.12**	.35**	.50**	(.76)	
6. Organizational commitment	3.53	.56	.20**	.28**	.28**	.43**	.31**	(.77)

Note. $*p < .05$, $**p < .01$

Cronbach's Alpha reliabilities are present in parenthesis on the diagonal line.

을 보였다.

가설검증

본 연구에서는 최소자승법(least squares method)을 사용한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 이용하여 가설검증을 실시하였다. 표 3의 모형 2를 보면 성별, 연령을 통제한 후 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식은 조직몰입과 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나(β = .27, p < .01) 가설 1은 지지되었다. 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 조직문화 변수를 사용하여 관계지향문화와 과업지향문화를 그룹별로 분류하여 4개의

Table 3. Results of moderation effect analyses

Variables	*DV: Organizational Commitment*							
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
Gender	.13**	.11**	.07	.07	.06	.20**	.19**	.20**
Age	.24**	.25**	.17**	.20*	.22**	.23**	.21**	.21**
Training		.27**		.17*	-.15*		.20*	.12*
Clan culture					-.57			
Market culture								.46*
Training x Clan					.19			
Training x Market								-.18*
R^2	.10	.09	.04	.07	.10	.12	.14	.15
$\triangle R^2$		-.01		.03	.03		.02	.01
$\triangle F$	9.56**	12.36**	5.37**	7.28**	4.41*	16.67**	3.81*	1.72*

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; *Clan = clan culture, Market = market culture*

www.kci.go.kr

그룹(그룹 1: 높은 관계지향문화와 높은 과업지향문화, 그룹 2: 높은 관계지향문화와 낮은 과업지향문화, 그룹 3: 낮은 관계지향문화와 높은 과업지향문화, 그룹 4; 낮은 관계지향문화와 낮은 과업지향문화)으로 분류하였다. 구체적으로 모형 3, 4, 5는 관계지향문화만 높은 집단을 기반으로 분석을 진행하였고 모형 6, 7, 8은 과업지향문화만 높은 집단으로 분류하여 회귀분석을 진행하였다. 조절변수 회귀분석 결과, 모형 5의 독립변수인 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조절변수인 관계지향문화를 곱한 상호작용항이 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나(β = .19, ns), 가설 2는 지지되지 않았다. 가설 3을 확인한 결과는 모형 8에 제시된 것처럼 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 과업지향문화를 곱한 상호작용항이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것(β = -.18, p < .05)으로 나타나 가설 3을 검증하기 위해 단순기울기(simple slope)검증을 실시하였다.

조직문화의 조절효과 분석

표 3의 모형 5의 결과를 보면 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 관계지향문화의 상호작용변수는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(β = .19, n.s.). 따라서 가설 2는 지지되지 않았다.

반면, 모형 8의 결과는 보면 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 과업지향문화의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다(β = -.18, p < .05). 과업지향문화가 강할 경우 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향이 낮아진다(그림 1).

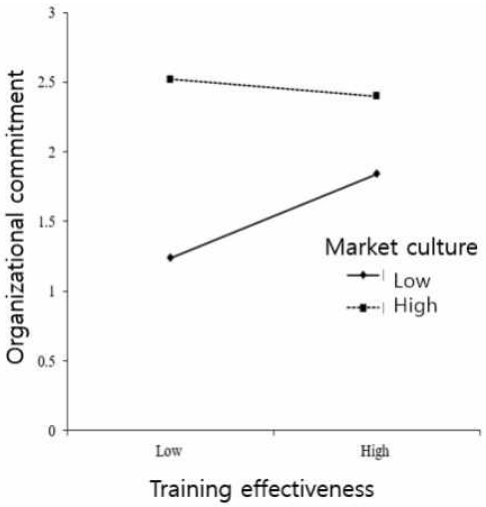


Figure 1. Moderation effects by organizational culture

논 의

본 연구는 조직내부의 상황요인인 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고, Cameron & Quinn (1999)의 경쟁가치모형을 기반으로 조직문화의 유형에 따라 조직구성원의 조직몰입이 어떻게 달라지는가에 대한 시사점을 얻고자 수행되었다. 이를 위해 2개 년도의 종단데이터를 토대로 분석을 진행하였다. 그 결과 제안된 가설이 대부분 지지되었으며 연구결과의 요약과 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식은 조직몰입에 대하여 유의한 정의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 이 결과는 교육훈련의 효과성에 대한 기존의 연구에 새로운 시각을 추가한다. 기존의 연구들은 교육훈련이 반드시 긍정적이라고 보지는 않았다. 기업에 특화된 교육 훈련은 재무적 성과에 긍정적인 결과

www.kci.go.kr

를 가져오지만(Coff & Raffiee, 2015), 일반적인 내용의 교육훈련은 직원들의 경력개발에 도움이 되어 이들의 이직가능성은 높여 주는 등 개인적 혜택은 있으나 기업의 입장에서는 막대한 비용을 감수하게 하면서도 재무적인 성과에는 도움이 되지 않는 것으로 나타났다(Barney, 1991). 이러한 논쟁은 교육훈련의 효과성을 단순하게 봤을 때는 해결되지 쉽지 않으며 본 연구의 결과는 이 논쟁에 대한 해답을 찾기 위해 한 가지 중요한 시각을 추가할 것을 시사한다. 적어도 교육을 받는 조직구성원들에게 교육훈련이 효과적이라고 지각되면 이들의 조직에 대한 태도인 조직몰입에 대해서는 정의 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다. 다시 말하면 교육훈련의 효과성을 보기 위해서는 네 가지 조합의 관점이 필요하다는 점을 제기한다. 첫 번째 축은 조직에 특수한 교육훈련인가 혹은 일반적인 교육훈련인가의 수준이며, 다른 축은 조직구성원들에게 효과적이라고 인식되는 교육훈련인가에 대한 것이다. 이러한 매트릭스로 본다면, 본 연구의 결과는 조직구성원들에게 긍정적으로 인식되면서 동시에 조직에 특화되어야 조직의 성과에 긍정적 영향을 줄 수 있다는 점을 제기한다.

실무적으로 보면 이 결과는 교육훈련의 전략적 사고에 대한 시사점이 있다. 교육훈련의 부정적인 측면을 지적하는 연구들이 주장하듯이 교육훈련은 많은 비용이 들어간다. 그래서 과거에는 직접 교육훈련을 담당했던 많은 기억들이 최근에는 교육훈련을 외주화하는 경우들이 많다. 기존의 연구와 본 연구의 결과를 조합한다면, 교육훈련의 효과는 분명이 있지만, 비용 대비 효과성을 유도하기 위해서는 특정 기업에 특화된 교육이어야 하며 구성원들에 효과적이라고 인정되는 교육훈련의 내용과 형식을 갖춘 프로그램을 개발해야 한다는 점을 제기한다고 볼 수 있다. 교육훈련의 주체가 기업조직 자체일 수도 있고 외주화하는 업체일 수도 있지만 기본적으로 교육훈련의 방식이나, 내용, 및 운영은 교육훈련의 수용자의 관점을 고려한 전략적 접근이어야 한다는 점을 제안한다.

본 연구의 두 번째 중요한 발견은 조직문화의 유형에 따라 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향이 달라진다는 점이다. 연구 결과를 보면 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계에서 관계지향문화는 조절효과를 보이지 않았지만, 과업지향문화는 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

앞에서 제기한 바와 같이, 관계지향문화는 구성원의 팀워크와 참여, 협력을 중요시하는 가족적인 분위기의 문화이지만 관계지향문화가 비대해지면 이기주의, 규범의 부재, 평가를 기피하는 조직 분위기를 형성하게 되어 결과적으로 조직구성원의 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한, 과업지향문화는 안정과 통제를 중시하며 목표의 달성과 시장점유율을 중요시하는 문화이지만 과업지향문화가 비대해지면 구성원의 탈진과 심한 규제, 경직되고 획일화된 조직분위기를 가져온다(Cho & Huh, 2013). 본 연구의 결과는 조직문화가 조직몰입에 직접적인 영향도 주지만, 교육훈련의 효과성에 대한 인식이 조직몰입에 대한 가지는 영향에도 조절효과를 줌으로서 조직문화의 효과가 복합적임을 시사한다. 기존 연구에서는 조직문화와 교육훈련의 관계에 대하여 이론적인 개념을 중심으로 제시되어 있으며, 실증적 연구가 비교적 미흡한 수준이다. 하지만 조직문화는 조직 가치의 집합체이

www.kci.go.kr

며 교육훈련은 이러한 가치를 내재화시키는 과정이라고 볼 때 둘 사이의 관련성은 높다. 따라서 조직문화의 유형에 따라 구성원이 받아들이는 태도성과를 실증적으로 분석하였다는 점이 기존 연구와 차별성이 있다.

마지막으로 방법론적인 관점에서 본 연구는 패널데이터를 분석함으로써 기존의 교육훈련에 대한 연구들이 가지는 한계를 몇 가지 점에서 극복했다고 볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 대규모 패널데이터의 장점을 활용하여 분석을 진행했기 때문에 소수의 사기업이나 행정기관 등으로 표본을 국한하지 않고, 모집단의 특성을 비교적 다양하게 반영하여 결과의 일반화를 다소 확보하였다. 둘째, 2개 연도의 자료를 분석하였기 때문에 기존의 횡단연구들이 가지는 인과적 추론의 한계를 다소 극복할 수 있었다. 교육훈련의 효과는 단시간에 나타나지 않기 때문에 장기간의 관찰이 필요하다(Huselid & Becker, 1996). 기존의 횡단연구는 이러한 시기적으로 나타나는 효과를 측정할 수 없기 때문에 교육훈련의 효과성에 대한 인과적 설명에 한계가 있었다. 반면 본 연구는 독립변수인 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 종속변수인 조직몰입의 측정시점을 달리하여 시차효과를 고려하였기 때문에 교육훈련의 효과성에 대한 인식이 조직구성원들의 조직몰입에 인과적 영향을 준다는 점을 간접적으로 확인할 수 있었다.

실무적 시사점

이상의 논의를 바탕으로 다음의 실무적 시사점을 제안한다. 첫째, 교육훈련에 대한 투자효과는 구성원 개인성과와 조직성과에 직접적 또는 간접적으로 영향을 미치기 때문에 기업은 우수한 인적자원의 개발과 유지를 위하여 교육훈련에 더 많은 관심과 투자를 지원할 필요하다는 시사점을 얻을 수 있다. 일반적으로 내, 외부적인 상황으로 인하여 기업이 비용감소가 필요한 시점에서 가장 먼저 교육훈련에 대한 비용부터 감소시키는 경향이 있다. 하지만 교육훈련이 기업성과에 영향을 미치는데 비교적 오랜 시간의 간격이 필요하다는 본 연구의 분석 결과는 교육훈련은 단발적인 것이 아니라 충분한 시간을 갖고 지속해야하므로 교육훈련에 대한 오랜 투자가 필요하다는 근거를 마련한다.

둘째, 조직의 성과 창출 및 목표 달성과 구성원의 직무성과 향상 제고를 위하여 각 기업에 적합한 조직문화 형성에 관한 방향성을 제시한다. 본 연구의 결과에 따르면 과업지향문화가 높은 조직에서 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식은 조직 구성원의 조직몰입에 부(-)적인 영향을 주었다. 이에 따라 기업은 조직문화를 통하여 조직의 성과창출과 구성원의 업무 향상 및 목표달성 등을 성공적으로 이끌기 위해서 엄격한 분위기와 조직을 통제하고 목표달성에만 중점을 두기보다, 각 산업별로 적합한 문화가 어떠한 것인지 파악하여 좀 더 효율적인 업무수행이 가능할 수 있는 조직문화를 형성하여 조직의 성과향상을 극대화해나갈 수 있도록 안내한다. 따라서 기업에 맞는 구체적인 조직문화의 정립이 필요하다는 주장을 지지한다.

마지막으로, 기업의 성과를 향상시키기 위해서는 재무적 성과는 물론 비재무적인 성과에도 관심을 기울여야 한다. 조직의 성과달성을 위해 필요한 행동을 도출하고 강화하는 역할을 하는 것으로 설명되는데, 특히 전략과 기업의 성과 간의 매개변수로서 종업원의 역

www.kci.go.kr

할 행동을 강조하고 있다(Wright & McMahan, 1992). 구성원들의 조직몰입 및 직무만족 등의 비재무적 성과를 향상시키는 것에 관심을 가져야 하며, 결과적으로 기업의 재무적인 성과에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 조직목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 조직의 특성을 정확히 파악하고 이에 맞게 변화하려는 노력이 필요하다. 구성원의 태도는 기업에서 성과적인 측면으로 해결하려는 것이 아니라 교육이나 기업만의 고유한 조직문화의 성립으로 인한 구성원의 동기부여 등의 측면에서 복합적으로 이루어져야 한다.

연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구를 수행하면서 드러난 몇 가지 제한점과 의미를 제시하면서 후속연구를 위한 다음의 제안을 한다. 먼저, 조직수준의 변수인 기업 차원의 교육훈련 투자를 조직몰입, 이직의도와 동일하게 개인 단위의 수준으로 분석했다는 한계를 드러내고 있다. 앞에서 제기했듯이, 교육훈련의 효과성은 기업조직에 특화되어야 성과와 관련이 높아진다. 이를 다시 조직 내에서도 부서나 업무 별로 적용을 한다면, 교육훈련이 특별히 더 필요한 부서나 업무가 있을 것이다. 또한 조직문화에 있어서도 자율성을 중시하는 연구개발 부서의 경우 관계중심의 문화가 주는 영향력이 클 것이라고 예측할 수 있다. 다시 말하면 향후 연구에서는 기업의 교육훈련은 개인 수준이 아닌 조직수준의 변수임을 고려하여 그 영향력을 보다 자세하게 볼 필요가 있다.

다음으로 기존에 이미 측정문항이 정해져 있는 패널데이터로 분석을 진행하였으므로 통상적인 설문조사연구에 비해서 측정도구의 신뢰도가 다소 떨어지는 점이 있으며 전반적인 회귀식의 결과 값이 다소 낮아 교육훈련의 효과성에 대한 직원의 인식과 조직몰입의 관계에서 조직문화의 조절효과를 확인하는 데 설명력이 떨어지는 문제가 있다. 다만 기존의 패널데이터 연구가 이런 약점을 가지고 있으면서도 이는 많은 샘플을 확보함으로써 연구의 일반화 가능성을 높였다는 점에서 이 같은 문제를 상쇄하는 가치가 있다.

본 연구에서 사용한 패널데이터는 매년 연속해서 같은 질문이 완벽하게 보존되지 않고 일부 질문이 추가되거나 누락 되는 경우가 있기 때문에 본 연구가 측정하는 문항들이 모두 포함되고, 최대의 샘플을 확보하는 기간을 설정하기 위하여 2011년과 2013년을 사용하였다. 비교적 오래된 데이터(2011, 2013년도)를 사용하였기 때문에 가장 최근의 조직 현상을 설명하는 데 한계는 있지만 본 연구의 목적은 현재 실태에 대한 기술적인 분석보다는 연구변인들 간의 관계를 분석하는데 주된 관심이 있다는 점에서 여전히 연구의 가치는 있다고 본다. 현재 패널데이터가 계속 누적되고 있기 때문에 향후 연구에서는 최신 데이터를 사용하여 연구의 실무적 연관성을 높일 필요성이 있다.

참고문헌

Ahn, S. Y. (2011). Influence of perception of education training on the member's organizational commitment in general hospitals. *Korean Journal of Business Administration*, *24*(4), 2073-2087. http://www.riss.kr/link?id=A82674425

www.kci.go.kr

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly, 12*(4), 335-352. https://doi.org/10.1002/hrdq.1001

Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1999). Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of Technology Management, 18*(5-8), 414-432. https://doi.org/10.1504/ijtm.1999.002779

Bramley, P. (1996). *Evaluating training effectiveness: Benchmarking your training activity against best practice.* NY: McGraw-Hill Book Company. https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-3948-4.50014-7

Bunch, K. J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review, 6*(2), 142-163. https://doi.org/10.1177/1534484307299273

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture.* MA: Addison-Wesley.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied psychology*, *88*(4), 605-619. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605

Cho, S. S., & Huh, M. G. (2013). Leadership, culture, and organizational ambidexterity - Based on the competing values model. *Journal of Human Resource Management Research, 20*(1), 15-38. http://www.riss.kr/link?id=A99604547

Coff, R. W., & Raffiee, J. (2015). Towards a theory of perceived firm-specific human capital. *Academy of Management Perspectives*, *29*(3), 326-341. https://doi.org/10.5465/amp.2014.0112

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life.* Boston: Addison-Wesley. https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7

DeSimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2006). *Human resource development.* Orlando, FL: Harcourt.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, *25*(3), 385-426. https://doi.org/10.1177/014920639902500306

Garcia, M. U. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(9), 1691-1710. https://doi.org/10.1080/09585190500239341

Green, F., Felstead, A., Mayhew, K., & Pack, A. (2000). The impact of training on labour mobility: Individual and firm level evidence from britain. *British Journal of Industrial*

www.kci.go.kr

Relations, 38(2), 261-275.
https://doi.org/10.1111/1467-8543.00162

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677-694.
https://doi.org/10.1037/a0021987

Holton III, E. F. (1996). The flawed four level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly, 7*(1), 5-21.
https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross sectional and panel estimates of the human resource firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *35*(3), 400-422.
https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1996.tb00413.x

Jeon, E. J., Song, Y. S., & Lee, H. S. (2011). The influence of the characteristics of S-OJT programs on organizational commitment and turnover intention. *Asia Pacific Journal of Small Business,* 33(4), 177-199.
http://www.riss.kr/link?id=A87016339

Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & P. Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management, 56*(1), 69-91.
https://doi.org/10.1002/hrm.21771

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(7), 1223-1253.
https://doi.org/10.1080/09585190600756525

Kim, K. T. (2008). A study on the relationship between training investment and organizational performance: Mediating effects of job satisfaction, job skill enhancement, and employee competence. *Journal of Organization and Management,* 32(4), 29-57.
https://doi.org/10.23840/agehrd.2010.42.4.275

Kim, K. T., & Cho, B. S. (2008). A study on the relationships between HRM and organizational outcomes: Mediating effects of employee attitude as an HRM performance. *Korean Journal of Management, 16*(1), 115-157.
http://www.riss.kr/link?id=A76443993

Kim, M. K., & Na, I. G. (2012). The effects of education and training on firm performance: The mediating effects of transfer. *Korea Journal of Business Administration, 25*(4), 2047-2064.
http://www.riss.kr/link?id=A60211799

Kwak, W. S. (1999). Relationships between organizational culture, human resource practices, and customer-oriented service performance in service corporate. The *Korea Journal of Industrial and Organizational Psychology*, *12*(2), 195-206.
http://www.riss.kr/link?id=A100628200

Lee, H. Y. (2017). Structural analysis of innovative organizational culture, education and training, organizational commitment, and human resource capacity: Analysis of HCCP panel data. *Journal of Culture Industry, 17*(4), 135-

www.kci.go.kr

145.
http://www.riss.kr/link?id=A104868754

Lee, M. K., & Jeon, S. G. (2016). A study of the moderating effects of organizational culture between organizational justice and organizational citizenship behavior according to various functions in R&D. *Journal of Human Resource Management Research, 23*(1), 199-215. https://doi.org/10.14396/jhrmr.2016.23.1.199

Lee, S. J., & Yoo, T. Y. (2013). The effect of continuous learning activity on organizational commitment and work engagement: The mediating effect of self-perceived employability. The *Korea Journal of Industrial and Organizational Psychology*, *26*(1), 47-72. https://doi.org/10.24230/ksiop.26.1.201302.47

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1,* 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkage. The Psychology of Commitment Absenteism, and Turn over.* New York: Academic Press.

Na, H. S., Kwon, S. H., Kim, Y. D., & Kim, G. Y. (2018). The effects of education and training on the performances in korean firms. *Journal of Human Resource Management Research*, *25*(2), 153-171. https://doi.org/10.14396/jhrmr.2018.25.2.153

Na, I. G. (2016). The analysis on the causal relationship between investments on training and firm performance. *Journal of Human Resource Management Research*, *23*(1), 323-344. https://doi.org/10.14396/jhrmr.2016.23.1.323

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives, 3*(3), 194-204. https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738

No, Y. E. (2015). *A study on the relationship between organizational culture and S-OJT delivery action.* Unpublished Master's Thesis, Kyungpook National University, Daegu, Korea. http://dcollection.knu.ac.kr/jsp/common/DcLoOrgPer.jsp?sItemId=000000065544

Oh, S., Roh, S. C., Kang, M. U., & Suh, Y. W. (2015). Resilience as a mediator ;inking transformational leadership and person-centered organizational culture to organizational effectiveness. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, *28*(4), 829-854. https://doi.org/10.24230/ksiop.28.4.201511.829

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein &

www.kci.go.kr

S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Park, S. M. & Park, J. H. (2012). The effects of informal learning on financial performance with the mediation of non-financial performance in corporate settings. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, *14*(1), 1-26. http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2012.14.1.001

Park, H. K. & Lee, C. (2011). The moderating effect of organizational Support on the relationship between S-OJT delivery action and organizational commitment, S-OJT delivery action and job involvement. *Journal of Vocational Education & Training*, *14*(2), 107-126. https://doi.org/10.36907/krivet.2011.14.2.107

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management, 13*(2), 125-141. https://doi.org/10.1108/09513550010338773

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics, 12*(2), 5-23. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030.x

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*(1), 5-39.

Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, *34*(5), 575-589. https://doi.org/10.1002/smj.2025

Somers, M. J. (1995), Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior, 16*(1), 49-58. https://doi.org/10.1002/job.4030160107

Sung, SY, Choi, JN. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human Resources Management, 57*(6), 1339-1353. https://doi.org/10.1002/hrm.21909

Tabassi, A. A., Ramli, M., & Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management, 30*(2), 213-224. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.009

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel psychology, 46*(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

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. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K.

www.kci.go.kr

(2020) Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(1), 128-173. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 468-481. https://doi.org/10.2307/2392253

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture.*

투고일자 : 2020. 04. 30
수정일자 : 2020. 08. 10
게재확정 : 2020. 08. 27

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2020. Vol. 33, No. 4, 409-430
https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i4.409-430

The Effects of employee perception of training effectiveness on organizational commitment: The moderating effects of organizational culture*

Yejin Kim **Jungsik Kim**

Kwangwoon University

In order to cope with rapid changes in current business environment, the pursuit of competitive advantage through the optimal use of human capital is one of the most important strategies to the firms. The employee training plays a key role in cultivating human capital, which can not only bring higher organizational performance but also create strong corporate values. Considering the fact that unique organizational culture in each firm affects the attitudes of organizational members in various ways, we sought to explore the role of organizational culture in order to examine how employee perception of training effectiveness affects organizational commitment. For this purpose, this study tests the relationship between employee perception of training effectiveness and organizational commitment and moderating effects by two types of organizational cultures in this relationship. Based on the analyses of the HCCP data, the results of this study showed that the employee perception of training effectiveness has a significant positive relationship on organizational commitment and that the relationship is constant in the clan-oriented organizational culture, whereas it is significantly weakened under the market-oriented organizational culture.

Key words : employee perception of training effectiveness, clan-oriented culture, market-oriented culture, organizational commitment

---

* The work reported in this paper was conducted during the sabbatical year of Kwangwoon University in 2019.

www.kci.go.kr