

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2019.5.1.305

JCCT 2019-2-37

## 교육훈련프로그램의 특성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

### A Study on the Effects of Factors of Education and Training Program on Organizational Performance

성차경\*, 이은영\*\*

ChaKyung, Sung\*, EunYoung, Lee\*\*

**요약** 본 연구는 교육훈련의 내용, 방법, 물리적 환경과 교수자 등 교육훈련 프로그램의 특성이 교육훈련의 학습만족과 직무만족, 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 살펴보았다. 교육훈련의 내용과 방법, 교수자 요인은 교육훈련의 학습 만족도와 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 교육훈련 프로그램에 대한 물리적 환경은 교육훈련의 만족도와 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 교육훈련 프로그램 설계에 대한 실무적 시사점을 제시하였다.

**주요어** : 교육훈련, 조직성과, 교육훈련 만족도, 직무만족도, 조직몰입

**Abstract** The purpose of this study was to empirically examine what effects of education and training program factors such as content, method, environment and instructor on learning satisfaction, job satisfaction and organizational performance. The education and training program factors like content, method and instructor were found to significantly affect learning satisfaction and job satisfaction. But environment for that program had no significant effect on any of both the satisfaction.

**Key words** : Training, performance, organizational performance, learning satisfaction, job satisfaction, organizational commitment

#### 1. 서론

인적자원개발과 관련한 많은 선행연구는 교육훈련에 초점을 맞추고 있고, 교육훈련을 통해 성과를 높이려 하고 있다. 이는 교육훈련이 구성원의 지식과 기술을 향상시키고 더불어 태도를 변화시킴으로써 구성원의 성취동기를 형성시키고 조직이 활성화를 촉구시키는 요소로 인

지되었기 때문이다[3]. 교육훈련은 근로자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, HR관행과 성과간의 관계에 대한 연구결과는 교육훈련이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있으며[10], 280개 제조업에 근무하는 9,249명의 근로자를 대상으로 한 연구에서도 교육훈련에 대한 투자가 증가할수록 직무만족, 직무능력 향상 및 구성원 역량이 높아진다고 하였다[4]. 또한 조직의 성과는 개인의 조직에 대한 몰입이 없이는

\*정회원, 한국기술교육대학교 HRD학과, 한국산업인력공단

\*\*정회원, 한국기술교육대학교 산업경영학부 (교신저자)

접수일: 2018년 10월 27일, 수정완료일: 2018년 11월 6일

게재확정일: 2018년 12월 23일

Received: October 27, 2018 / Revised: November 06, 2018

Accepted: December 23, 2018

\*\*Corresponding Author: eylee@koreatech.ac.kr

Dept. of industrial management, Korea University of Technology and Education, Korea

불가능하며, 학습이 조직의 혁신성을 이끌어 조직의 성과에 직접적 영향을 미치며, 조직의 경쟁력을 확보하는 요인이 되고 있음이 밝혀졌다[4][8].

이러한 조직몰입에 대한 연구들은 기업조직을 대상으로 활발히 진행되어 왔지만 한국산업인력공단과 같은 공공기관을 대상으로 한 관련 연구는 많지 않다.

따라서 본 연구에서는 교육훈련에 관한 다양한 견해의 선행연구를 바탕으로 공공기관의 교육훈련프로그램이 학습만족도와 직무만족도 그리고 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는지를 실증적으로 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 교육훈련의 개념과 목적

#### 1) 교육훈련의 개념

기업에서의 교육활동은 교육훈련과 인적자원개발 등 다양하게 일컬어지고 있는데 교육훈련은 직무요구에 필요한 지식습득 과정으로 교육(Education), 훈련(Training), 개발(Development)의 개념을 포괄하며, 기업의 목적과 성장을 위해 필요한 지식, 기술, 태도 등의 훈련이라고 할 수 있다[3].

#### 2) 교육훈련의 목적

교육훈련은 기업과 개인 모두에게 의미 있는 활동이다. 즉, 교육훈련을 통해 개인은 자기개발과 잠재능력을 개발할 수 있고, 조직은 생산성 및 유효성의 향상, 종업원의 능력개발로 인한 인력배치의 유연성 확보, 다양한 환경변화への 적응, 조직문화의 형성 등을 달성할 수 있다[8].

따라서 교육훈련은 기업의 성과개선이 주목적이며 교육훈련의 결과는 단지 학습이 아닌 성과가 수반되어야 하며, 학습은 어떠한 방식이든지 성과로 전이되지 않으면 조직에게는 가치가 떨어지는 투자가 된다[4].

### 2. 교육훈련의 프로그램의 특성

교육훈련프로그램 특성은 교육훈련프로그램을 개발,

설계, 실행, 평가하는 과정에 있어서 각 구성요인들의 특성과 기능에 대해 말하는 것인데, 교육훈련프로그램 과정에서 학습원리, 훈련절차, 교육내용 등이 교육설계 변인으로 설정되고 있으며, 이러한 변인들이 학습에 영향을 미치고, 다시 이 학습을 통해 조직성과에 영향을 미친다는 영향관계가 제시되고 있다[2].

본 연구에서는 교육훈련프로그램의 여러 구성요소 중 교육훈련프로그램의 특성(교육훈련프로그램 내용, 교육훈련프로그램 방법, 교육훈련프로그램 환경, 교육훈련프로그램 강사)과 관련된 연구결과들을 종합, 정리하고 재해석했다.

#### 1) 교육훈련 프로그램의 내용

조직 구성원이 자신의 직무와 밀접하게 연관되어 있을 때 스스로 교육의 필요성을 인식하고, 보다 적극적으로 학습에 임한다고 선행연구들은 제시하고 있다[7][4]. 따라서 교육내용은 현재하고 있는 직무와 현실성이 있는지, 또한 조직에서 원하는 교육내용으로 진행되고 있는지가 중요하다.

#### 2) 교육훈련 프로그램의 방법

교육훈련에는 다양한 교육유형과 방법이 있다. OJT, Off-JT, E-learning, 자기개발(Self-Development : SD) 등이 있으며, 최근 교육훈련방법으로 교육이수학점제, 지역전문가제, 임원조기발굴교육제, 신입사원 후견인제, 대학학위 위탁교육(계약학과) 등이 있다. 교육훈련프로그램의 지식전이 효과에 대한 연구결과는 다양한 교육훈련프로그램이 지식전이에 미치는 효과가 유의하고 지식전이를 통해 성과향상에 영향을 미친다는 사실을 보여주었다[7][8].

#### 3) 교육훈련 프로그램의 환경

교육훈련이 이루어지는 교육훈련 환경은 학습자의 안정이나 만족뿐만 아니라 교육훈련에 집중할 수 있도록 교육기자재의 배치, 시청각 자료 및 매체의 활용, 쾌적한 학습 환경 등을 구축함으로써 학습효과 및 성과제고에 영향을 미친다[7][8]. 성인학습에서 환경적인 요인들은 학습에 많은 영향을 미치며, 기온, 소음, 조명 등의 물리적 환경뿐만 아니라 피곤, 압박, 긴장감 같은 요인들도

매우 중요하다는 점이 제시되고 있다[2]. 또한, 물리적 환경이 학습의 성공여부에 지대한 영향을 미치며 성인들에게는 경우에 따라 학습내용보다 더 큰 영향을 미칠 수 있음이 제시되기도 하였다[2][8]. 이는 물리적인 환경과 좌석배치 등의 학습환경, 학습자들의 내적 환경 등은 조직성과에 지대한 영향을 미친다는 것을 의미한다.

#### 4) 교육훈련 프로그램 강사

강사는 교수활동을 직접적으로 수행하는 사람으로 정의할 수 있다. 기존의 전통적인 수업에서는 학습내용을 조직화하여 학습자에게 일방적으로 전달하는 지식 전달자의 역할을 하였으나, 최근 교육훈련프로그램의 발달로 인해 그 역할 및 활동영역이 확장되고 있다. 학습자를 이해하고 함께 호흡하며, 전달할 내용을 학습자의 수준과 기대에 맞추어 제공할 수 있어야 하며, 그 외에도 성실한 준비와 열성적인 강의태도, 학습자를 대상으로 하는 뛰어난 전달기술, 그리고 무엇보다 해박한 전문지식은 만족도와 현업활용을 위한 철저한 체득에 지대한 영향을 미칠 수 있다[2].

### 3. 훈련성과 및 조직성과

교육훈련프로그램이 훈련성과 및 조직성과에 기여한 정도를 평가하는 개념을 교육 유효성(training effectiveness)이라고 하는데 이는 교육훈련의 수행과정에서 따라 수반되는 근로자 능력향상에 대한 기업의 지원과 같은 문제를 다루는 것이다[8].

교육훈련의 목적 달성여부를 경영진에게 보고하고, 교육자에게는 교육훈련의 결과를 피드백하고, 교육훈련프로그램의 취약점을 분석, 연구 및 개선하기 위한 자료를 제공함으로써 차기년도의 교육훈련계획 수립에 반영하는 것이 교육훈련 유효성 평가의 목적이다[2][8]. 본 연구에서는 교육훈련 유효성 요인으로 훈련성과(학습만족도, 직무만족도)와 조직성과(조직몰입도)를 선정하여 관련된 연구결과들을 종합, 정리 및 재해석하였다.

#### 1) 학습만족도

반응평가는 고객 만족도를 평가하는 것과 같은 일”이

라 정의하였다. 이 경우 교육생은 고객이 되고 교재, 강사, 시설, 내용 등의 관점에서 교육훈련프로그램에 대한 만족 또는 불만족 사항을 측정한다. 교육 참가자의 반응, 즉 만족도는 HRD프로그램을 재설계하거나 지속을 위한 개선에 있어 매우 중요한 요인이 될 수 있다[5]. 교육훈련이 만족될수록 학습동기가 높아지고 학습 전이동기가 높아 성과향상을 가져 올 것이다.

#### 2) 직무만족도

많은 선행연구결과는 교육훈련프로그램이 훈련성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다[3]. 교육훈련프로그램 개발비, 교육훈련 형태별 활용이 직원들의 역량, 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고[8], 교육훈련비 투자는 근로자 태도 형성에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다[10]. 또한 기업이 교육훈련을 할수록 근로자의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 교육훈련에 대한 투자가 많을수록, 다양한 교육훈련을 실시할수록 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 보여주고 있다[2].

#### 3) 조직몰입

직무몰입은 개인이 심리적으로 자신과 자신의 일을 동일시하는 정도 또는 전체적인 자기이미지에 있어서 작업이 차지하는 중요성 정도라고 하였다. 업무에 몰입하여 높은 성과를 올리고자 하는 사람은 교육 참석 후 학습한 내용을 통해 현장 업무에 적용하려는 동기가 강하여 교육의 유효성에 높은 영향을 주게 된다[8].

그간의 선행연구들은 근로자간의 상호작용에서 교환관계의 질이 높을수록 조직몰입의 수준이 높다고 하였으며, 기업재직자의 사회적 네트워크 활동이 상호작용을 통한 학습이나 멘토링 등이 근로자의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것을 실증적으로 입증하였다[3][4]. 이외 많은 연구에서 교육훈련이 조직몰입 등 조직성과에 유의한 정의 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다[3][4][7][8].

### III. 연구가설

조직성과에 관한 선행연구결과를 종합적으로 고려하여 연구모형을 설정하였다. 독립변수는 교육훈련프로그램 특성(교육훈련프로그램 내용, 교육훈련프로그램 방법, 교육훈련프로그램 환경, 교육훈련프로그램 강사)을, 종속변수로 훈련성과(학습 만족도, 직무 만족도)와 조직성과(조직몰입)를 각각 설정하였다.

- 가설 1 : 교육훈련프로그램 내용은 학습만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 2 : 교육훈련프로그램 방법은 학습만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 3 : 교육훈련프로그램 강사는 학습만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 4 : 교육훈련프로그램 환경은 학습만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 5 : 교육훈련프로그램 내용은 직무만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 6 : 교육훈련프로그램 방법은 직무만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 7 : 교육훈련프로그램 강사는 직무만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 8 : 교육훈련프로그램 환경은 직무만족도에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 9 : 학습만족도는 조직몰입에 정(+)의 관계가 있다
- 가설 10 : 직무만족도는 조직몰입에 정(+)의 관계가 있다

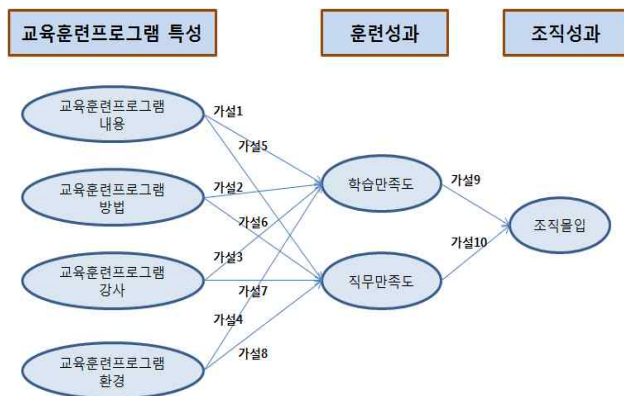


그림 1. 연구모형과 연구가설  
Figure 1. Research Model and Hypothesis

### IV. 실증연구 결과

#### 1. 자료수집

본 연구의 실증조사는 한국산업인력공단의 교육훈련프로그램에 참여하여 교육훈련을 받은 직원들을 대상으로 총 250명에게 구조화된 설문지를 통해 연구를 진행하였고 회수된 설문지 225부를 대상으로 분석하였다.

#### 2. 조사 대상자의 인구통계학적 특성

조사 대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표-1> 과 같이 전체 225명의 응답자 중 남자가 72.44%, 여자 27.56%를 차지했다. 연령대는 40대가 42.22%로 가장 많았고, 근무 연수는 6년~10년이 23.56 %로 가장 많았지만 대체적으로 고른 분포를 나타냈다.

표 1. 조사 대상자의 인구통계학적 특성  
Table 1. Characteristics of Survey Respondents

변수		응답자(명)	%
총계		225	100.00
성별	소계	225	100.00
	남자	163	72.44
	여자	62	27.56
연령	소계	225	100.00
	20대	21	9.33
	30대	75	33.33
	40대	95	42.22
	50대	34	15.11
근무연수	소계	225	100.00
	1년~5년	47	20.89
	6년~10년	53	23.56
	11년~15년	48	21.33
	16년~20년	42	18.67
	21년 이상	35	15.56

#### 3. 실증연구 결과

분석에 앞서 실증연구에 사용된 측정도구에 대한 신뢰도를 알아보기 위해 Cronbach's 알파( $\alpha$ ) 계수를 사용하여 신뢰성분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용한 측정도구는 모두 0.7이상의 수준을 보이고 있어 신뢰도에

아무런 문제가 없음을 알 수 있었다.

다음으로는 연구모델에 사용된 변수의 신뢰성과 타당성의 개괄적 판단을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인 추출방법은 principal componet analysis를 사용하였고, 아이겐 값이 1이상인 요인들을 추출하도록 지정하였다. 회전방식은 직각회전 방식인 varimax rotation방법을 사용하였다.

외생변수인 교육훈련프로그램 특성 변수군의 4가지 요인인 교육훈련프로그램 내용, 교육훈련프로그램 방법, 교육훈련프로그램 환경, 교육훈련프로그램 강사가 설명하는 누적 분산은 67.926% 였으며 각 요인변수들이 모두 잘 구조화된 것으로 나타났다.

내생변수군의 3가지 요인인 학습만족, 직무만족, 조직몰입이 설명하는 누적분산은 74.476% 이며 각 요인변수들이 잘 구조화된 것으로 나타났다.

표 2. 측정도구의 신뢰성 분석  
 Table 2. Results of Reliability Test

변수		하위변인	α 계수
독립 변수	교육훈련 프로그램 특성	교육훈련프로그램 내용	0.867
		교육훈련프로그램 방법	0.756
		교육훈련프로그램 환경	0.750
		교육훈련프로그램 강사	0.892
종속 변수	훈련성과	학습만족도	0.889
		직무만족도	0.897
	조직성과	조직몰입	0.846

구조방정식으로 구성된 연구모델의 실증을 위해 AMOS 20.0프로그램을 사용하여 분석하였다. 연구 모델의 적합도 지수를 살펴보면 CFI=0.951, TLI(Lisrel의 NNFI) 값이 0.945로 나타나 연구모델의 적합도가 만족할만한 수준으로 나타났다. 또한 RMSEA 값도 0.050으로 적합도 지수 판단기준인 0.05-0.08 사이에 포함되어 만족할 수준으로 나타나고 있다.

표 3. 연구모델의 실증결과  
 Table 3. Results of Research Model

경로	표준화된 경로계수 값	표준 오차	유의수 준
교육훈련프로그램 내용→학습만족도	0.406	0.104	0.000
교육훈련프로그램 방법→학습만족도	0.424	0.144	0.003
교육훈련프로그램 강사→학습만족도	0.572	0.108	0.000
교육훈련프로그램 환경→학습만족도	-0.172	0.106	0.104
교육훈련프로그램 내용→직무만족도	0.523	0.091	0.000
교육훈련프로그램 방법→직무만족도	0.279	0.105	0.008
교육훈련프로그램 강사→직무만족도	0.151	0.075	0.044
교육훈련프로그램 환경→직무만족도	-0.134	0.077	0.081
학습만족도→조직몰입	0.591	0.119	0.242
직무만족도→조직몰입	0.139	0.174	0.000

실증연구결과 가설1, 가설2, 가설3, 가설5, 가설6, 가설7, 가설10은 채택되었고 가설4과 가설8, 가설9는 기각되었다. 즉 교육훈련프로그램의 내용과 방법, 강사는 학습만족도와 직무만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 교육훈련프로그램의 환경은 학습만족도와 직무만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편 직무만족도는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 학습만족도는 조직몰입에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 교육훈련에 관한 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 한국산업인력공단의 교육훈련프로그램의 특성이 훈련성과 및 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 하였다.

본 연구의 주요결과는 다음과 같다. 첫째, 교육훈련 프로그램의 특성 중 교육훈련프로그램 내용, 교육훈련 프로그램 방법 그리고 교육훈련프로그램 강사는 학습만족과 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 교육훈련프로그램 환경은 학습만족과 직무만족에

유의한 영향을 미치지 못한다는 결과가 나왔다. 둘째, 직무만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있으나, 학습만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못한다는 결과가 나왔다.

연구 결과 다음과 같은 시사점을 얻게 되었다. 교육훈련프로그램 특성 중 교육훈련프로그램 내용, 교육훈련프로그램 방법, 교육훈련프로그램 강사는 학습만족과 직무만족에 유의한 영향을 미치는 결과가 나왔지만, 교육훈련프로그램 환경은 학습만족과 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못한다는 결과가 나왔다. 이는 쾌적한 교육환경, 접근성, 휴게실, 식당 등 프로그램의 물리적 요소보다 교육프로그램의 본질적인 요소인 내용과 강사, 방법 등이 만족도향상에 보다 중요함을 시사하고 있다. 한편, 직무만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있으나, 학습만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못한다는 결과가 나왔다. 이는 교육훈련프로그램을 통한 조직성과를 향상시키기 위해서는 단순 학습보다는 직무와 관련된 교육이 중요함을 시사한다고 할 수 있겠다.

## References

[1] Choi, Min Kyung, Jin Sook, Kim, “The Effect of Undergraduates’ Self-Directed Learning on School Life Satisfaction and Interpersonal Relation Abilities”, *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, Vol.4, No.4, pp.207-212, 2018.

[2] Hicks, W. D. and Kilmoski, R. J(1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.3, 1987.

[3] Kim, Ki Tae, “The effect of education and training investment on organizational performance,” *Organization and Human Resource Management Review*, Vol.32, No.4, pp.29-57, 2008

[4] Kim, Ji Ha, Jang, Ji Yeon, “The effect of corporate education and training investment on organization commitment and intention to turnover”, *Education Economic Review*, Vol.18, No.4, pp.29-57, 2009.

[5] Lam, T., Zhang, Q, “Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.15,

No.4, pp.214-221, 2003.

[6] Lee, Chan, “Design of education and training program to support employee career development”, HRDKOREA, 2008.

[7] Lim, Jung Yeon, Lee, Young Min, “The effect of education and training investment in small and medium sized companies to the corporate performance,” *Human Resource Management Review*, Vol.17, No2, pp.139-162, 2010.

[8] Na, In Gang, “The effect of corporate training program on the human resource performance and corporate performance,” *Human Resource Management Review*, Vol.17, No1, pp.39-56, 2010.

[9] Shin, Sangwoo, Hyejung, Chang, “The Effects of Human Resource Factors on Firm Efficiency: A Bayesian Stochastic Frontier Analysis”, *International Journal of Advanced Culture Technology* Vol.6 No.4, pp.292-302, 2018.

[10] Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S. , McMahan, G. C., “The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No.4, pp.551-57, 1999.