

교육훈련과 조직성과 간의 영향관계 문헌분석: 인적자본기업패널 (HCCP) 활용 논문을 중심으로

A Literature Review of the Influence of Education and Training on Organizational Performance: Focusing on Studies Using the Human Capital Enterprise Panel (HCCP)

문동철¹, 한지영¹, 박지원^{2*}

¹한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원, ²한국기술교육대학교 HRD학과

Dongchul Moon¹, Jiyoung Han¹, Jiwon Park^{2*}

¹Techno-HRD Graduate School, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

²Department of Human Resource Development, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

[요약]

한국직업능력연구원이 실시하고 있는 HCCP(Human Capital Corporate Panel) 자료는 HR연구에 실증적 연구결과를 제공해 주었고 이 데이터를 바탕으로 많은 연구들이 수행되었으나 교육훈련과 조직성과에 대해 전체적인 관점에서 수행된 연구는 부족하였다. 따라서 본 연구는 HCCP 연구에 기반하여 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향을 선행연구의 분석을 통해 살펴보고자 하였다. 이를 위해 HCCP 자료를 활용해 교육훈련과 조직성과를 연구한 29편의 논문을 분석에 활용하였으며 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 교육훈련은 조직몰입, 직무만족 등 비재무성과 및 매출액, 영업이익과 같은 재무성과에도 긍정적인 영향을 주고 있었다. 둘째, 교육훈련이 조직성과에 영향을 주기 위해서는 직무만족, 조직문화, 교육전이 등이 중요한 요소로 나타났다. 셋째, 효과적인 교육훈련 전이를 위해서는 교육훈련 후, 현업에 적용할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하며, 마지막으로 교육훈련이 재무성과에 기여한 정도를 보다 면밀히 측정하여 교육훈련의 실질적 효과성을 밝히는 연구가 수행될 필요성을 제언하였다.

[Abstract]

This study attempted to examine the effect of education and training on organizational performance based on HCCP research through the systematic review of previous studies. For this, 29 papers used HCCP data were selected and analyzed, and the research results are as follows. First, the research results showed that education and training had a positive effect on non-financial performance such as organizational commitment and job satisfaction, and financial performance such as sales and operating profit. Second, in order for education and training to affect organizational performance, job satisfaction, organizational culture, and education transfer were found to be important factors. Third, for effective transfer of education and training, it is necessary to establish a system that can be applied to the field after education and training, finally, it suggested the need for research to be conducted to reveal the practical effectiveness of education and training by measuring the degree to which education and training contributed to financial performance more closely.

Key Words: HCCP, Education and training, Organizational performance

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2022.393>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 31 July 2022; Revised 17 August 2022

Accepted 22 August 2022

*Corresponding Author

E-mail: jwpark5252@koreatech.ac.kr

I. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 우리 기업의 경쟁력 향상을 위해서는 기업이 보유한 인적자원의 지식과 기술을 유지하고 향상시키는 것이 매우 중요하게 되었다. 특히 4차 산업혁명으로 대두되는 앞으로의 산업을 이끌어 가는 것은 20세기 초반처럼 대규모 금융자본을 바탕으로 한 장치 산업이 아니라 인적자원을 근간으로 하는 지식 산업이 이끌어 가고 있다. 이러한 변화에 대처하기 위해 기업은 현금 자본에서 인적 자본 또는 지식자본으로 빠르게 전환하고 있다[1].

이와 같이 기업 경쟁력의 주요한 원천이 되고 있는 인적자원에 대해 기업들은 많은 투자를 하고 있지만 기업이 공시하고 있는 재무제표만으로는 그 기업에 속하지 않은 사람은 그 상세한 내용을 알 수 없었다. 이런 이유로 국내 기업들의 인적자원투자에 대한 현황과 그 데이터는 HR을 연구하는 많은 연구자들에게 중요한 자료임에도 체계적으로 정리된 자료가 없는 상황이었다. 그런 의미에서 한국 정부가 2005년부터 시작한 인적자원에 대한 체계적인 데이터인 HCCP(Human Capital Corporate Panel: 인적자본 기업 패널)는 HR을 연구하는 많은 연구자에게 중요한 자료가 되고 있다. HCCP는 한국 기업에서 근무하는 인적자원의 특성 및 현황을 파악하기 위해 기업 및 개인 차원의 설문지로 구성되어 있으며 조직의 HRM 및 HRD 전략과 이와 관련된 인터뷰, 인적자원 투자, 직원의 직무만족도 및 몰입도, 재무 및 비 재무성과, 조직문화 등을 포함하고 있다. 또한 이 조사는 동일 기업을 추적하기 위하여 중장기로 조사되고 있으며 격년으로 실시되고 있다.

HCCP를 활용한 선행연구를 살펴보면, 교육훈련 투자가 경영성과에 미치는 영향[2], 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향[3], 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과[4], 기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향[5], 기업의 인적자원개발투자가 조직성과에 미치는 영향에 대한 종단연구[6] 등 다양한 분야에 대해 연구가 진행되었다.

하지만 해당연구들은 HCCP를 활용하여 HRD분야에 실증적 자료를 기반한 유의미한 연구결과와 시사점을 제공해 주었음에는 큰 의미가 있으나, 지금까지 HCCP를 활용한 연구들은 각각 연구목적에 따라 일부 데이터만을 부분적으로 활용한 연구가 이루어져 왔기 때문에 교육훈련을 포함한 인적자원개발에 대한 투자가 조직성과에 미치는 영향관계에 대한 포괄적이고 종합적인 고찰은 부족하였다. 따라서 본 연구에서는 HCCP를 활용한 연구를 대상으로, 교육훈련과 조직성과 간의 관계를 여러 연구들을 종합적으로 파악하여 분석

하고자 한다. 이를 통해 교육훈련과 인적자원개발의 영역들이 어떠한 프로세스를 통해서 조직성과에 영향을 주는 지 파악하고, 그 간의 연구들이 보여온 경향성을 밝혀 조직성과를 위한 인적자원개발 연구에 도움을 주고자 한다.

II. 이론적 배경

A. 교육훈련과 조직성과의 개념

기업의 교육훈련에 대한 투자와 그 성과에 대한 관심, 그리고 연구와 논의는 지속적으로 진행되고 있다. 왜냐하면 기업이나 조직이 교육훈련을 하는 주된 이유는 궁극적으로는 조직의 성과를 높이고자 하는 목적이 있기 때문이며 기업의 경우 가장 중요한 존재의 목적은 성과창출이기 때문이다[4]. 교육훈련과 조직성과의 관계에 관한 연구는 최근 20년간 HRD분야 연구에서는 핵심적인 주제로 자리 잡아가고 있다. 최근 우리나라에서도 이에 대한연구가 활발하게 진행 중에 있으며, 교육훈련활동과 조직성과와의 관계에 대해 많은 연구들이 진행되어 왔다[4,5,7].

여기서 교육훈련이란 직무에 필요한 지식의 습득 과정으로 교육(Education), 훈련(Training), 개발(Development)의 개념을 포괄하며, 조직의 목표와 성장을 위해 필요한 기술, 지식, 태도 등을 향상시키는 과정이라고 할 수 있다[8,9]. 또한 다른 연구에서는 교육훈련에 대해 조직의 성과를 위해 개인의 지식, 태도, 기술의 습득과정으로써 의도적으로 계획된 지속적 학습경험이라고 정의하였다[10].

한편 조직성과와 관련하여 선행연구들은 성과지표를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하였는데 재무적 성과는 매출액, 1인당 생산성, 수익률 등으로 측정되며, 비재무적 성과는 업무개인과 조직의 지식, 업무수행 및 직원의 생산성, 기능 및 만족도 향상 등으로 구분하였다[6].

B. 교육훈련과 조직성과 간의 관계

교육훈련 등 인적자원이 조직의 성과향상에 영향을 미치는 프로세스는 시스템 이론으로 설명이 가능하다. 시스템의 정의는 학자마다 다양하지만, 일정한 절차 안에서 공동의 목표달성을 위해 상호 관련되어 유기적으로 기능을 수행하는 각 영역들의 통합체라고 하였다[11]. 따라서 시스템이론에 따르면, 시스템 활동은 인적자원, 정보, 원자재, 에너지 등 외부로부터의 투입된 투입물이 내부의 다양한 상호작용의 변

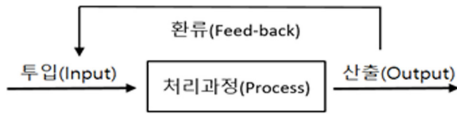


그림 1. 시스템의 기본 구조

Fig. 1. Basic Structure of the System.

환과정을 거쳐 제품 또는 서비스라는 산출물을 만들어 낸다. 이때 그림 1과 같이 교육훈련이라는 요소를 투입하면 일련의 과정을 거쳐 조직성과라는 산출물을 얻게 되는데 그 동안 연구자들은 교육훈련이 어떠한 일련의 과정을 거쳐 조직성과를 창출하는지 그 과정을 밝히고자 하였다.

교육훈련과 조직성과에 대해 그 동안의 연구를 살펴보면, 교육훈련이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 많은 연구에서 보고되고 있다[5,12,13,14]. 조직성과에 대한 메타분석 연구에서는 조직의 교육훈련이 조직성과에 정(+)의 효과를 가지는 것으로 보았다[14]. 또한 교육훈련에 대한 투자가 많을수록 직무능력 및 동기부여, 이직방지 등의 인적자원성 성과를 높인다고 하였고[5], 조직의 경영성과인 매출총이익률, 경상이익을 높여주며[15], 1인당 교육훈련비 투자가 높아질수록 재무적 성과지표인 1인당 당기 매출액 및 당기 순이익이 증가하는[13] 등 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 또한 교육훈련 투자에 대한 시간의 변화에 따른 영향을 연구한 결과에서는 교육훈련 투자는 재무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[16]. 그리고 교육훈련은 노동생산성, 직무능력, 이직방지, 회사이미지 및 조직변화에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있었다[17]. 또한 조직의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자, 교육훈련비 지출이 일정한 시차를 두고 조직의 경영성과에 영향을 미친다는 가정에 대해 실증분석을 실시한 분석 결과, 분석대상 년도의 교육훈련비 지출 곧 투자가 기업성과에 1% 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었다[18].

재무적·비재무적 성과를 연구한 논문에서도 조직의 인적자원에 대한 투자가 높을수록 재무성과, 조직효과성 등에 정(+)의 효과가 있음이 분석되었고[5], 조직의 HRD 전문성과 인적자원개발에 대한 투자비용이 직무만족과 직무능력, 노동생산성, 이직의도에 정(+)의 영향을 주고 있으며, 매출액에도 정(+)의 관계가 나타났다고 연구되었다[19]. 또한 IT 업종 등 창조산업과 관련한 연구에 따르면 종업원 1인당 교육훈련비가 10% 높아질 때 창조산업에 속한 업종은 비 창조산업에 속하는 업종 보다 종업원 1인당 매출액이 더 증가하는 것으로 나타났다[20].

반면에 교육훈련과 기업성과 간의 관계가 무관하거나 오히려 부정적이고 유의하지 않는다고 하는 회의적 시각을 보이는 연구와 교육훈련에 대한 투자에 비해 효과의 미비함을 제기하는 연구들도 있다[4,21]. 그 이유는 대부분의 연구에서 교육훈련과 조직성과간에 외형적 변수인 직무만족, 조직몰입 등에서는 정(+)의 효과를 보이고 있으나 실질적인 성과 즉, 이익률 등에는 유의성을 확인하기 어려운 경우가 많기 때문이다. HCCP를 활용하여 교육훈련 투자와 조직성과에 미치는 효과를 추정한 분석 결과에 의하면, 교육훈련은 조직성과인 1인당 매출액에 유의한 정(+)의 효과를 미쳤으나, 1인당 순이익에는 유의한 영향을 미치지 않았다[22]. 교육훈련과 ROI, ROA, ROE의 관계를 분석한 연구에서는 연구대상 중 2/3가 유의하지 않는 것으로 나타났다[14]. 또 다른 연구 결과에서도 교육훈련이 재무성과 중 단기적으로는 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다[21].

해외 연구에서도 교육훈련이 기업성과에 정(+)의 영향을 미치지만, 시간의 변화에 따른 교육훈련의 변화가 조직성과에 미치는 영향을 분석한 종단자료 연구결과에서는 교육훈련이 조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다[23]. 또한 조직의 교육훈련 투자가 구성원의 임금이나 복지 증진에는 유의한 영향을 주고 있지만 조직성과에는 유의한 영향을 주고 있지 않다는 연구결과도 존재한다[24].

한편 교육훈련과 조직성과에 관한 선행연구에서 사용된 성과측정 변수를 살펴볼 때, 주관적(비재무적) 성과측정 변수와 객관적(재무적) 성과측정 변수로 구분하여 연구를 수행하고 있음을 알 수 있다. 이 두 가지 척도는 높은 상관관을 보이고 있어 기존 연구에서는 대부분 하나를 선택하여 분석에 활용하고 있다[13]. 주관적 성과변수로는 HR성과(이직율, 결근율, 직무 몰입, 조직 몰입 등)와 조직성과(생산성, 품질, 고객만족도, 제조 유연성 등)가 주로 사용되었으며, 객관적 성과변수로서 재무 회계 성과(ROA, ROE, 수익, 매출액 등)와 금융시장 성과(주가 등)가 사용되었다.

앞서 서술한 것처럼 교육훈련활동과 조직성과 간의 관계에 대해서는 교육훈련이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 연구[5,12,15,25]들과 교육훈련과 조직성과간에 유의한 관계를 발견하지 못한 연구[26,27] 결과들도 다수 보고되고 있다. 또한 긍정적 결과와 그렇지 않은 결과 등 혼재된 결과를 보고한 연구[4,28]도 있다. 따라서 교육훈련활동과 조직성과 간의 관계를 연구한 논문들의 종합적 고찰이 필요하며, 인과관계 또한 앞으로도 지속적으로 연구되고 논의되어야 할 연구 주제이다.

III. 연구방법

A. 논문선정절차

분석대상 논문을 선정하기 위하여, 한국교육학술정보원의 학술DB(Riss, Kiss, DBpia 등)을 사용하였다. 본 연구는 HCCP를 활용하여 교육훈련과 조직성과 변인 간의 관계를 살펴본 정량적 논문을 분석하는 것이 연구목적이므로, 질적 연구나 문헌연구는 제외하였다. 분석대상 논문의 검색을 위한 검색키워드는 인적자본기업패널, HCCP, Human Capital Corporate Panel을 선정하여 검색하였다. 검색결과, HCCP를 활용한 논문은 HCCP 데이터가 작성되기 시작한 2005년 이후인 2007년부터 게재되었고, 검색시점인 2021년까지 총 127편이 게재된 것을 확인하였다. 127편은 연구자가 초록 또는 전체 논문을 읽고 최종적으로 논문선정 기준(HCCP를 이용하여 정량적 통계분석을 실시한 연구인가? 교육훈련과 조직성과 간의 관계를 측정하였는가?)에 부합하는지 여부를 1차적으로 결정하였으며, 2차로 선정된 논문들은 분석대상의 기준을 충족하는지 공동연구자가 재 검증 과정을 한 번 더 거친 후 최종 결정하였다. 선정절차를 거친 결과 총 29편이 선정되어 연구에 활용되었다.

B. 분석요소 및 분석방법

HCCP를 활용하여 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향을 연구한 선행연구의 동향분석을 위하여 표 1과 같이 분석요소를 구성하여 자료분석을 실시하였다.

분석요소는 크게 선정된 논문의 연구방법과 연구내용 두 가지 영역으로 구분하였다(표 1 참조). 연구방법적 분석은 논

문의 게재연도와 인용기간, 연구에 사용된 분석방법으로 구분하여 분석하였다. 그리고 연구내용에 대한 특징과 관련하여 우선 조직성과에 영향을 미치는 독립변수와 종속변수, 그리고 매개 또는 조절변수에 대해서 정리하였다. 오늘날 조직의 교육훈련과 학습은 그 형태가 매우 다양하게 발생하고 있는 점을 감안하여 본 연구에서 교육훈련은 조직구성원이 경험하는 형식, 무형식, 그리고 비 형식 학습을 모두 포함하는 것으로 정의하였으며, 따라서 무형식학습, 일터학습, 온라인 교육, 네트워크활동 등을 변인으로 사용한 선행연구들이 분석대상에 포함되었다.

한편 선정된 논문 29편에 대하여 다음의 절차를 걸쳐 분석을 실시하였다. 첫째, 29편의 논문을 반복적으로 숙독하고 그 결과를 토대로 표 1에서 제시한 분석요소에 따라 코딩작업을 진행하였다. 둘째, 본 연구는 교육훈련과 조직성과 간에 연구를 종합하고 분류하여 패턴과 동향을 파악하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 코딩 한 분석결과에 대한 빈도분석, 그래프 추출 등을 실시하여 분석결과를 제시하였다. 마지막으로, 본 연구목적은 선행연구 분석을 통해 교육훈련이 재무성과 및 비재무성과 등 조직성과에 미치는 영향을 통합적으로 살펴보는 것이다. 따라서 이 목적성에 맞게 대상 논문들을 분석하고자 하였다.

IV. 분석결과

A. 대상논문의 일반적 특징 분석

1) 게재연도별 분포

선정된 대상 논문 29편 중 게재연도별 분포는 그림 2와 같

표 1. 분석 요소 및 코딩

Table 1. Analysis elements and Coding

분석영역	분석요소	범주 및 코딩체계
연구방법	게재연도	논문의 학술지 게재연도
	인용기간	1. 1차~7차 등 각 한 개 차수만 인용, 2. 1~2차/3~7차 등 복수 차수 인용
	분석방법	1. 회귀분석, 2. 다중회귀분석, 3. 위계적회귀분석, 4. 구조방정식모형, 5. 기술통계분석, 6. 잠재성장모형, 7. 일원분산분석, 8. 동태패널모형 등
연구내용	독립변수	1. 교육훈련, 2. 인적자원개발, 3. 공식·무형식학습 등 학습형식, 4. 인재우대, 5. 숙련도, 6. 전 사적 HRD방식, 7. 일터학습, 8. 이력성과, 9. 사회적 네트워크 활동 등
	종속변수	1. 조직몰입, 2. 재무성과, 3. 기업성과, 4. 노동생산성, 5. 이직방지, 6. 근로의욕, 7. 직무만족, 8. 회사이미지 개선, 9. 대고객역량, 10. 혁신성, 11. 조직성과, 12. 양면적 조직성과 등
	조절/매개변수	1. 직무만족, 2. 조직문화, 3. 교육훈련전이, 4. 조직몰입, 5. 무형식학습, 6. 직무역량, 7. 조직신뢰, 8. 양면성 혁신, 9. 조직변화, 10. 고객지향성, 11. 핵심인재 우대 등
	조직성과와 변수간의 관계	조직성과와 변수의 상관관계 수준
	조직성과와 변수간의 관계	조직성과와 성과변수의 가설 검증 결과
		1. 정적관계, 2. 부적관계, 3. 가설기각

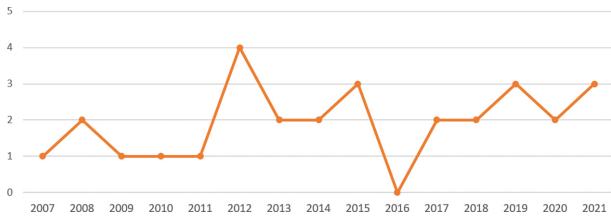


그림 2. 연도별 출간된 논문 수

Fig. 2. The number of studies published by year.

다. 2012년도에 가장 많은 논문인 4편이 게재되었고 2016년도에는 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 논문은 한편도 게재되지 않았으나 그 외에는 2~3편 수준으로 꾸준한 연구 양상을 보였다. 가장 최근인 2021년 3편이 게재되었다.

2) 연구방법의 활용

선정된 논문이 몇 차년도 HCCP 데이터를 활용하였는지 분석한 결과(표 2 참조), 연구자들이 분석한 HCCP 자료 중단일 기간만을 인용하여 횡단연구를 실시한 논문은 21편이며, 2개 차 이상의 데이터를 분석한 논문은 총 8편이었다. 이중 2편 정도만이 4개 차 이상의 데이터를 이용한 종단연구를 실시했고, 나머지 5편의 논문은 2개 차 자료를 분석하였고, 1편의 논문은 3차와 7차 자료를 각각 활용한 것으로서 HCCP를 활용하여 조직성과를 연구한 논문은 종단연구 보다는 횡단연구가 주로 수행되었음을 알 수 있었다. 또한 3차(2009년) HCCP 데이터를 활용한 논문이 가장 많은데 이는 2012년부터 2015년까지 시기에 HCCP를 활용한 연구가 활발히 시행되었음을 보여주고 있다.

HCCP를 활용한 교육훈련과 조직성과 간의 분석방법에

표 2. 기간에 따른 논문 현황 분석

Table 2. Analysis of studies according to period

조사기간	1차(2005년)	3차(2009년)	4차(2011년)	5차(2013년)
인용논문	2	7	3	2
%	7	24	10	7
조사기간	6차(2015년)	7차(2017년)	1차(2005)~2차(2007)	3차(2009), 7차(2017)
인용논문	4	3	3	1
%	14	10	10	4
조사기간	4차(2011)~5차(2013)	1차(2005)~6차(2015)	4차(2011)~7차(2017)	합계
인용논문	2	1	1	29
%	7	4	4	100

대한 결과는, 회귀분석(다중/조절/위계적/단계적)을 사용한 논문이 15편(52%)으로 가장 많았다. 다음으로 구조방정식모형 분석을 사용한 논문이 5편(16%) 이었고 잠재성장모형분석, 최소자승법추정, 상관관계분석을 이용한 논문이 각각 2편(6.4%)이었다. 그리고 일원분산분석, 경로분석, 기술통계분석, 이원변량분석, 동태패널모형분석 등은 각각 1편으로 소수였다.

B. 활용된 연구변인 및 연구변인 간의 관계분석

다음으로 선행연구에서 활용된 독립변인과 종속변인, 그리고 두 변인간의 관계를 설명하고 있는 변인들을 살펴보았다. 독립변수는 주로 교육훈련(투자/참여/훈련비)가 14편으로 가장 많이 사용되었고(표 3 참조), 다음으로 인적자원개발(HRD/인적자원개발투자/프로그램)이 8편 순이었다. 무형식 등 학습형식 관련한 변인이 4편이었다. 또한 인재우대, 숙련도, 조직문화, 사회적 네트워크, 일터학습, 이러닝성과 등이 각각 1편이었다. 하나의 논문에서 독립변인을 두 개 이상 연구한 경우가 있어서, 독립변인을 연구한 논문의 중복 총 빈도수는 31편이었다.

표 3. 선정된 대상논문에서 독립변인, 매개변인, 종속변인으로 활용된 주요변인들

Table 3. Research main variables used as independent variables, mediators, moderators, and dependent variables in the selected studies

구분	활용빈도 (%)	활용된 변인명
독립변인	14 (45%)	교육훈련 (투자/참여/훈련비)
	8 (26%)	인적자원개발 (HRD/인적자원개발투자/프로그램)
	4 (13%)	무형식 등 학습형식
	1 (3%)	인재우대, 숙련도, 조직문화, 사회적 네트워크, 일터학습, 이러닝성과
매개/조절변인	4 (16%)	직무만족
	3 (12%)	조직문화
	2 (8%)	교육훈련전이, 이직률, 조직변화, 조직신뢰
종속변인	1 (4%)	고객지향성, 양면성 혁신, 조직몰입, 조직지원인식, 조직 커뮤니케이션, 지식공유활동 효과성, 직무능력향상, 직업기초능력, 핵심인재 우대
	14 (22%)	재무성과
	9 (16%)	조직몰입
	7 (12%)	직무능력
	6 (10%)	노동생산성, 직무만족, 기업 이미지
	5 (9%)	이직방지
	4 (7%)	직원의욕
	1 (2%)	양면적 조직성과, 조직성과, 혁신성

다음으로 매개, 조절변인에 대한 분석을 실시한 결과 직무만족이 4편, 조직문화가 3편으로 비교적 높은 빈도를 보였다(표 3 참조). 다음으로 교육훈련전이, 이직률, 조직변화, 조직신뢰 등이 각 2편으로 파악되었다. 그 다음으로는 고객지향성, 양면성 혁신, 조직몰입, 조직지원인식, 조직커뮤니케이션, 지식공유활동 효과성, 직무능력향상, 직업기초능력, 핵심인재 우대 등이 각 1편씩 사용되었다. 매개 및 조절변인으로는 비교적 다양한 변인들이 사용되고 있음을 알 수 있었으며, 특히 구성원의 직무만족, 고객지향성과 같은 비재무적 성과와 조직 혁신성 및 조직 커뮤니케이션과 같은 조직의 풍토는 교육훈련에 대한 투자가 재무적 성과로 이어지는 과정에서 중요한 촉진제로써 역할을 담당하는 것을 알 수 있었다.

다음으로 종속변인에 대한 분석을 실시한 결과, 인당 매출

액/인당 영업이익, 부가가치 등 재무적 성과와 관련된 변인이 14회 활용되었다(표 3참조). 그 외는 모두 비재무적 성과에 대한 측정으로, 조직몰입 9회, 직무능력 7회, 노동생산성, 직무만족이 각 6회, 이직방지가 5회 활용된 것으로 파악되었다. 그 다음으로는 기업이미지, 직원의욕이 각 4회, 회사이미지 개선이 2회 등의 순이었고, 양면적 조직성과, 조직성과, 혁신성 등은 각 1회씩 활용되었다. 조직의 성과를 측정하는 종속변인 중 재무적 성과를 종속변인으로 선정된 논문은 10편이었으며 나머지 19편의 논문이 조직몰입, 조직만족과 같은 비재무적 요소를 조직성과의 종속변인으로 해서 연구를 수행하였다. 종속변인 역시 하나의 논문에서 두 개 이상 연구한 경우가 많이 있어서, 논문의 중복 총 빈도수는 59편이었다. 선정된 논문에서 보고된 교육훈련과 조직성과 간의 영향관계에 대한 주요 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

표 4. 선정된 대상논문에서 교육훈련과 조직성과 간의 영관관계 분석결과

Table 4. Review of the relationships between education & training and organizational performance in the selected studies

연구자	년도	교육훈련과 조직성과의 영향관계	연구대상
이용탁[29]	2007	인적자원개발→직무능력 향상→ 직무만족/조직몰입	제조/금융/서비스업 등 454社
정진철[30]	2008	인적자원개발→순이익(이직률이 낮을 경우)	제조업 281 社
이경희, 정진화 [16]	2008	인적자원 개발→재무성과(자산, 종업원수 ↑, 비정규직, 저학력 정규 직원수 ↓, 여성임원의 비율 ↑, 효과성 증대)	제조/금융/서비스업 등 358社
노용진, 채창균 [4]	2009	1인당 교육훈련비→1인당 매출액	제조/금융/서비스업 등 361社
나인강[5]	2010	교육 훈련→ 직무능력/동기부여/생산성(1인당 부가가치에는 영향 없음)	제조업 316社
오석영[31]	2011	• 고졸 이하 집단: 형식학습, 무형식학습 참여→숙련도 향상/직무만족/조직몰입 • 초 대졸 집단: 형식학습 참여→ 숙련도 향상/직무만족/조직몰입	제조업 생산직 사원~과장 3,137명
한수진, 김유정, 강소라[32]	2012	IT 근로자 교육훈련→ 조직몰입(핵심인재 우대정책은 조절변수 역할)	IT업종 379명 근로자
김민경, 나인강 [3]	2012	교육훈련→ 교육훈련전이→ 노동생산성/1인당매출액/직무능력/동기부여/이직방지	제조/금융/서비스업 등 473社
김민경, 나인강 [33]	2012	• 교육훈련→ 교육훈련전이→ 직무만족/조직몰입 • 인당 교육훈련비 ↑→ 조직몰입 ↑	417개 제조업 근로자 6,813명
박선민, 박지혜 [34]	2012	무형식 학습→ 직무만족/조직몰입/1인당 매출액	제조/금융/서비스업 등 386社
김정환, 장지현 [35]	2013	공식적인 무형식학습→ 비 정규직의 조직몰입	제조/금융/서비스업 등 85社
김병주, 박지윤, 김무영, 서화정 [36]	2013	• 여성보다 남성이, 입사연도 ↓, 정규직, 최종학력 ↑, 연봉 ↑, 업무만족도 ↑ : 교육훈련 참여할 확률 ↑ • 직무능력 향상 효과: 나이 많을수록 높음.	제조/금융/서비스업 등 1만명
장해정, 진인선 [37]	2014	교육훈련/보상시스템→ 조직몰입(IT기업 우수인재의 경우)	IT기업 64개의 구성원 79명
주영주, 조선유 [38]	2014	교육훈련→ 수행성과→ 1인당 매출액	제조/금융/서비스업 등 327社
이유우, 고민정, 한주희[39]	2015	교육훈련→ 지식공유활동을 촉진→ 직무만족(시니어 인력)	제조/금융/서비스업 등 50세 이상 시니어 인력 970명
최우재[40]	2015	조직변화의 정도가 클수록 HRD 프로그램 활용 정도가 조직성과에 미치는 영향은 감소함.	제조업 369社

표 4. 계속

Table 4. Continued

연구자	년도	교육훈련과 조직성과의 영향관계	연구대상
이상돈, 최호, 설귀환 [20]	2015	교육훈련투자→문화산업 성과에 정의 영향	창조산업(IT, 소프트웨어산업, 문화산업)에 속한 443社
이나림, 정홍열 [2]	2017	교육훈련투자→직무수행능력 향상/근로욕향상/노동생산성 향상/기업 이미지 향상/이직방지	제조/금융/서비스업 등 407社
방세린, 안지영 [41]	2017	네트워크 활동→기업문화 향상→조직몰입	제조/금융/서비스업 등 10,043명
김효진, 오승연, 홍세희 [19]	2018	교육훈련→직무만족→직무능력/노동생산성 향상→매출 증대	제조/금융/서비스업 등 294社
이인화, 이상직 [42]	2018	교육훈련→1인당 매출액→1인당 순이익	1차~6차 조사기업 중 1인당 매출액이 6억 이상인 회사
정기백, 최석봉 [43]	2019	신입사원의 교육훈련→직무만족→혁신성 증대	제조업에 종사하는 1,611명
김민정, 이영민 [44]	2019	인적자원개발→직무능력/노동생산성/이직방지/회사이미지 상승/직원의욕	제조/금융/서비스업 등 397社
박영용, 권상집 [45]	2019	무형식/형식 학습→탐험성과/활용성과 높임	제조/금융/서비스업 등 548명
박영용, 권상집 [46]	2020	교육훈련→조직몰입	제조/금융/서비스업 등 1,950명
조아라, 박찬욱, 탁인철 [47]	2020	교육훈련→고객지향성→1인당 순이익	제조/금융/서비스업 등 180社
김미희, 이영민 [48]	2021	교육훈련→조직몰입/직무만족/동기부여 (교육훈련은 시간이 지남에 따라 조직몰입 감소)	제조/금융/서비스업 등 1,888명
최지현, 김준희 [49]	2021	이러닝 성과→영업이익	제조/금융/서비스업 등 683명
박지원, 정혜경, 김우철, 한지영 [6]	2021	HRD조직 유무/HRD계획→1인당 매출액 영향(장기 관점에서 인적자원개발투자와 조직성과는 유의성 발견되지 않음)	제조/금융/서비스업 등 309社

이상 살펴본 논문들이 활용한 독립변인, 매개 및 조절변인, 종속변인 등 교육훈련이 조직성과에 영향을 주는 요소들과 주요 연구결과를 개념적 모형으로 정리하면 그림 3과 같다. 종합하면, 대체로 연구에서 교육훈련에 대한 투자비와 교육형태, 참여정도, 숙련정도는 직접적으로는 조직구성원의 몰입, 직무만족, 이직방지, 혁신성 등 비 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직접적인 영향과 더불어 조절 및 매개 변인으로써 조직문화, 고객지향성, 양면성 혁신, 조직지원인식 등이 교육훈련과 조직성과 간의 관계에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 일부 연구는 조직몰입, 직무만족 등의 비 재무성과가 재무성과에도 영향을 주고 있음을 분석하고 있으나, 대부분의 연구들이 비 재무성과에 영향을 주는 결과를 도출하는 것으로 연구를 마무리하고 있었다. 이는 재무성과에 영향을 주는 요소가 교육훈련 외에도 조직 내외의

다양한 요소들(예. 원자재 가격변동, 기계설비 고도화에 따른 생산성 향상 등)이 영향을 줄 수 있으므로 교육훈련이 실질적인 재무적 성과에 기여한 정도를 수치적으로 측정해 내는 것에 대한 연구방법적 한계에 기인한다고 예상할 수 있다.

반면 교육훈련과 재무성과에 정(+)적인 영향관계를 분석한 연구에서는 직무만족, 조직몰입 등의 비재무적 요인이 교육훈련 전이를 통해서 향상되었으며, 이를 통해 재무적 성과에도 유의한 영향을 준 것으로 분석되었다. 예를 들어 교육훈련을 받은 후 직무만족 및 조직몰입을 통해 대 고객역량 향상으로 교육훈련이 전이될 때, 고객이 증가하여 매출이 증가되는 경우이다. 교육훈련과 재무성과 간의 영향관계에 영향을 미치는 요소로써 교육훈련 전이가 중요한 전제 요소임을 HCCP를 활용한 실증연구들에서도 확인할 수 있었다는 점에서 의미가 있다.

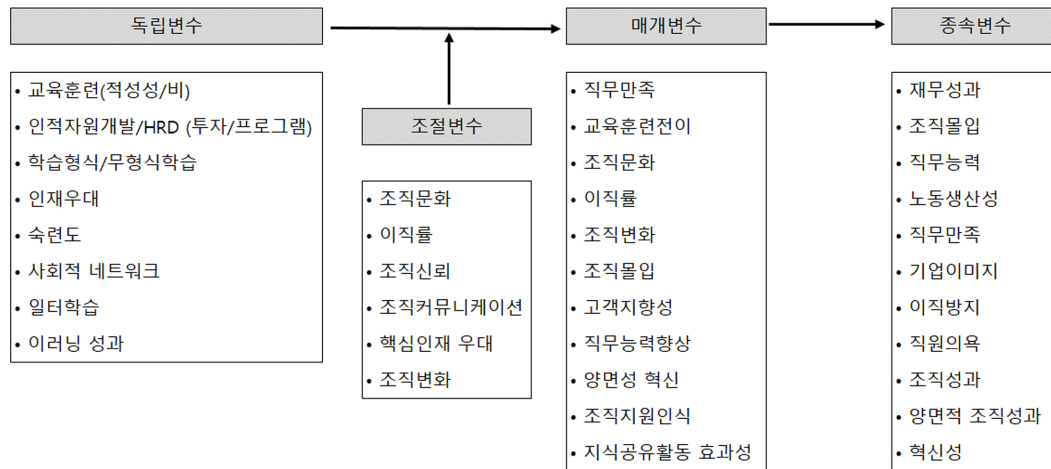


그림 3. 교육훈련과 조직성과 간에 영향관계의 개념적 모형

Fig. 3. A conceptual model for education & training and organizational performance.

V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 HCCP 데이터를 활용한 논문 중 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구동향을 분석하는 것이었다. 이 목적을 달성하기 위해 관련 선행연구들을 분석하여 연구대상 논문의 연구방법과 연구내용 특징 중심으로 분석요소를 도출하고, 선별한 29편의 논문을 분석에 활용하였다. 분석결과에 대한 논의 및 결론을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지금까지 HCCP를 활용하여 게재된 연구논문이 총 127편인데, 이 중 교육훈련이 조직성과에 주는 영향을 연구한 국내학술지 논문은 29편(23%)으로 비교적 적은 비중을 차지하고 있었다. 또한 본 연구의 분석대상 29편의 논문에서 다룬 성과변인 58건 중 조직몰입, 직무만족, 이직방지 등 비재무적 성과를 다룬 빈도는 45건으로 78% 이상을 차지하였다. 즉 교육훈련의 성과변인으로는 재무성과 보다는 비재무적 성과가 주로 연구되고 있는데, 이는 재무성과에 영향을 미치는 요인이 비재무적 성과에 비해 교육훈련 외에도 여러 가지 다양한 요소들이 결합되어 있다고 예상할 수 있다. 또한 교육훈련이 실질적인 조직의 재무적 성장에 기여한 정도를 수치적으로 분석해 내는 것에 대한 방법론적인 한계로 인해 지금까지의 연구들은 비재무적 성과를 증명하는 것이 더 선호되었으며, 연구방법에서도 종단적 연구보다는 횡단적 연구가 더욱 활발히 수행된 것을 알 수 있다. 하지만 교육훈련 투자를 강화하기 위해서는 기업의 경영진이 가장 관심 있어 하는 재무성과에 교육훈련이 중요한 영향을 미치고 있음을 증명하는 연구가 더 많아져야 하며, 이를 위해서는 HCCP

자료 구성의 개선 및 다양한 활용방안, 그리고 연구방법에 대한 논의가 더욱 다양하게 시행될 필요가 있다.

둘째, 분석결과 유사하거나 동일한 연구변인을 활용한 논문에서 연구결과가 HCCP 자료의 시기, 연구시행 연도, 그리고 조직의 업종이나 산업에 따라 서로 상이한 연구결과가 도출되기도 하였다. 따라서 조직성과에 대한 교육훈련의 영향 정도를 구명하기 위해서는 앞으로 더욱 다양한 업종과 산업적 특성을 반영하여 HCCP를 활용한 실증연구를 수행할 필요가 있으며, HCCP 자료의 활용정도에 있어서도 가능한 많은 치수의 자료를 활용하여 연구의 신뢰도를 높이는 것이 필요하겠다. 예를 들어, 지금까지 연구된 29편 중 금융업종만을 연구대상으로 하여 교육훈련 성과를 연구한 논문은 한 편도 존재하지 않았다. 물론 금융업종이 포함된 연구 논문도 있으나 이는 제조업종 등 모든 산업군이 연구대상으로 연구된 것이었다. 금융업종은 교육훈련을 통한 학습전이가 조직의 재무적 성과로 직접적으로 나타날 수 있는 대표적인 인지산업으로, 제조업과 같이 인적자원 외에 기계설비 등 장비의 효율성 등이 변수에 영향을 미치는 업종보다는 그 성과를 측정하기가 용이하므로 향후 HCCP 연구에서 금융업종을 포함한 비제조업 대상의 연구들이 보다 활발히 수행될 필요가 있다.

셋째, 분석대상 논문들은 교육훈련이 조직몰입, 직무만족, 이직률 감소 등 비재무적 조직성과에 정(+)적인 영향을 미치고 있음에는 견해를 같이하였으나 29편의 논문 중 7편 만이 재무적 성과에 대한 영향을 분석하였고 22편의 논문은 비재무적 성과에 대해 분석하였다. 재무적 성과를 분석한 논문들은 교육훈련이 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 주고 있다고 보고하고 있으나 장기적으로는 유의미한 영향을 주지

못하고 있다는 결론을 도출한 연구도 있다. 즉 연구자들의 연구 결과마다 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 다양한 연구결과를 도출하고 있었다.

이와 같이 동일한 주제의 연구가 수행되었으나 결과가 다르게 나타나는 결과에 대해 역 인과관계(reverse causality)로 그 원인을 설명하기도 하는데, 역 인과관계란 원인과 결과가 반대로 설정되었음을 의미한다. 즉 교육훈련이 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 역으로 성과가 높은 기업일수록 여유 자본(slack resources)을 통해 교육훈련 등 기업 가치를 향상시키는 것에 투자할 가능성이 높다는 것이다. 다시 말해 교육훈련이 조직성과의 선행변수가 아니라 조직의 성과가 교육훈련의 선행변수가 될 수 있다는 것이다[50]. 따라서 향후 교육훈련에 대한 투자와 조직의 재무적 성과 간의 관계 연구에서는 장단기 시점을 구분한 효과측정, 다양한 재무적 성과지표에 대한 고려, 산업 및 인구통계적 특성 반영, 그리고 역 인과관계 존재 가능성에 대한 고려 등 지금까지 선행연구에서 도출된 다양한 한계점을 고려한 체계적 분석이 요구된다.

넷째, 선정된 논문을 통해 교육훈련이 조직몰입, 직무만족, 이직방지, 근로의욕 등 조직의 비재무적 요인에 긍정적인 영향을 주고 있음을 다시 한 번 확인한 것은 의의가 있으나, 다양한 결과변인에 대한 연구가 부족한 실정이었다. 구체적으로 일부 비재무적 요인과 재무적 성과 간의 관계를 살펴본 연구를 제외하고는 대체로 종속변인으로써 조직성과를 비재무적 요소로만 측정하고 있었으며, 둘의 관계를 구체적으로 분석한 연구 또한 매우 제한적이었다. 교육훈련을 통해 조직구성원의 긍정적인 태도와 행동을 향상시키는 것도 의미가 있지만, 궁극적인 조직의 목적은 성과창출을 위함이 가장 중요한 이유이다. 따라서 조직성과를 측정하는 성과변인과 관련하여 매출액이나 영업이익 등 재무적 성과와 조직몰입, 이직방지 등 비재무적 성과 외에도 교육훈련이 추구하고자 하는 다양한 결과변인에 대한 연구가 추진될 수 있도록 HCCP를 통해 더 다양한 데이터가 수집되고 이를 연구에 활용할 수 있도록 해야 할 것이다.

다섯째, 비재무적 성과와 재무적 성과 간의 관계에 있어서는 교육훈련의 결과로서 발생한 교육훈련 전이가 재무적 성과 발생에 매우 중요한 역할을 담당하고 있음이 일부 연구에서 실증되었으므로, 효과적인 교육훈련 전이를 위해 조직에서는 교육훈련을 실시하고 나서 현업에 적용할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하겠다. 예를 들어 교육훈련 전이를 위한 현업적용 시스템을 구축하여 교육훈련을 받은 조직구성원을 대상으로 현업적용 계획을 수립하고 이를 수행한 후 결과 보고서를 제출하는 등 교육훈련 전이를 촉진하기 위한

다양한 방법을 추진해야 할 것이다. 또한 교육참여 후 결과를 직무에 적용함에 있어 이를 제약하는 다양한 조직적 요소들에 대한 체계적 분석을 통해 훈련전이를 높이기 위한 조직개발 방안 또한 마련되어야 할 것이다.

한편 본 연구는 HCCP를 활용한 양적 연구를 대상으로 문헌고찰을 통해 교육훈련과 조직성과 간의 관계를 종합적으로 살펴보았다는 점에서 의의가 있으나, 다음과 같은 한계점도 존재한다. 첫째, 본 연구에서는 HCCP를 활용한 국내 학술지에 게재된 논문만을 분석대상으로 함에 따라 학위논문, 학술대회발표논문, 연구보고서 등은 포함하지 못하였다. 이러한 한계점을 개선하여 향후 연구에서는 조직성과에 영향을 미치는 다양한 교육훈련, 인적자원 투자 등에 대한 선행연구물을 분석대상에 포함하여 폭넓은 연구결과를 도출하는 것이 추천된다. 또한 교육훈련에 대한 투자가 조직성과에 미치는 영향을 종합적으로 분석하기 위해서는 HCCP 자료에 국한하지 않고 해외의 실증연구 등을 포함한 다양한 분석도 시도될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 선행연구에 대한 동향분석을 통한 문헌고찰을 실시하였는데 이로 인해 변인 간의 통계적 관계를 종합적으로 분석함에 있어 한계가 있었다. 특히 본 연구는 연구빈도를 분석하는 방법을 통해 연구주제에 따른 빈도나 시 계열 동향분석을 시도하였으며, 따라서 변인간의 상관관계에 대한 통계적 결론을 제시하기에는 다소 한계가 있다. 향후 연구에서 메타연구 등을 통해 교육훈련과 조직성과의 관계에 대한 동향분석을 보다 폭넓게 시도하는 것이 고려될 필요가 있다.

감사의 글

이 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A5C2A03087949).

참고문헌

- [1] B. C. Choi, M. S. Kim, Y. R. Kim, T. E. Sung, and J. H. Jeon, "The fourth Industrial revolution and future innovation: Industrial/Market field," *Proceedings of the Korea Technology Innovation Society Conference*, pp. 279-369, 2017.
- [2] N. L. Lee and H. Y. Jeong, "The effects of education and training investment on business performance," *Human Resource Management Study*, vol. 24, no. 2, pp. 49-61,

- 2017.
- [3] M. K. Kim and I. G. Na, "The effects of education and training on firm performance - the mediating effects of transfer," *Journal of the Korean Business Association*, vol. 25, no. 4, pp. 2047-2064, 2012.
- [4] Y. J. Roh and C. K. Chae, "Productivity and profit effects of corporate formal training," *Labor Policy Study*, vol. 9, no. 2, pp. 67-93, 2009.
- [5] I. G. Na, "The analysis on the effect of training on HR outcomes and organizational outcomes," *Human Resource Management Study*, vol. 17, no. 1, pp. 39-56, 2010.
- [6] J. W. Park, H. K. Jung, J. Y. Han, and W. C. Kim, "The impacts of corporate human resource development investment on the organizational performance: A longitudinal study," *HRD Study*, vol. 23, no.1, pp.33-56, 2021.
- [7] B. H. Song, "The empirical review the link between human resource management system and organizational performance: In the Korean manufacturing industry," *Korea Business Association*, pp. 331-363, 2006.
- [8] J. S. Jeong, "The evaluation of educational programs," *History of Education and Science*, 2004.
- [9] Y. J. Kwon and J. H. Shin, "A study on the effects of transfer on training of hotel employees: Focusing on the control effect of organization's learning support," *Hotel Tourism Study*, vol. 8, no. 2, pp. 27-43, 2006.
- [10] C. K. Sung and E. Y. Lee, "A study on the effects of factors of education and training program on organizational performance," *The Convergence of Cultural Technology*, vol. 5, no. 1, pp. 305-310, 2014.
- [11] I. K. Kang, "An application of the general systems theory in human resources development(HRD) policy making," *A Study on the Development of Vocational Ability*, vol. 5, no. 2, pp. 1-34, 2002.
- [12] K. T. Kim, "A study on the relationship between training investment and organizational performance: Mediating effects of job satisfaction, job skill enhancement, and employee competence," *Organization and Personnel Management Study*, vol. 32, no. 4, pp. 29-57, 2008.
- [13] J. Y. Lim and Y. M. Lee, "The effects of small and medium business' educational investment on their performance and outcomes in manufacturing industries," *Human Resource Management Study*, vol. 17, no. 2, pp. 139-162, 2010.
- [14] P. Tharenou, A. M. Saks, and C. Moore, "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes," *Human Resource Management Review*, vol. 17, no. 3 pp. 251-273, 2007.
- [15] G. G. Sin, G. O. Jeong, and Y. Y. Kim, "A study on the impact of the educational and training expenses on the firm performance," *Accounting Information Study*, vol. 21, pp. 173-185, 2003.
- [16] K. H. Lee and J. H. Jeong, "The impact of human resource development & management on corporate performance," *A Study on the Development of Vocational Ability* vol. 11, no. 3, pp. 71-96, 2008.
- [17] M. J. Kim and Y. M. Lee, "Analysis of the relation among human resources development, organizational change, and corporate performance," *Lifelong Education and HRD*, vol. 15, no. 2, pp. 1-25, 2019.
- [18] J. D. Kim, "The effects of training & development on firm performance," *HRD Study*, vol. 13, no. 1, pp. 99-116, 2011.
- [19] H. J. Kim, S. Y. Oh, and S. H. Hong, "Multilevel mediation effects of job satisfaction for HRD activity effectiveness," *HRD Study*, vol. 20, no. 1, pp. 71-96, 2018.
- [20] S. D. Lee, H. Choi, and G. H. Seol, "The effect of human capital on business performance - with an emphasis on comparing creative industry with non-creative industry," *Korea Economic Research*, vol. 33, no. 4, pp. 149-168, 2015.
- [21] K. T. Kim and B. S. Cho, "A study on the relationships between hrM and organizational outcomes: Mediating effects of employee attitude as an HRM performance," *Personnel Organization Study*, vol. 16, no. 1, pp. 115-157, 2008.
- [22] I. K. Na, "The analysis on the causal relationship between investments on training and firm performance," *Human Resource Management Study*, vol. 23, no. 1, pp. 323-344, 2016.
- [23] A. P. Bartel, "Productivity gains from the implementation of employee training programs," *Industrial Relations*, vol. 33, no. 4, pp. 411-425, 1994.
- [24] Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?
- [25] L. J. Bassi and D. P. McMurrer, "Training investment can mean financial performance," *Training & Development*,

- vol. 52, no. 5, pp. 40-43, 1998.
- [26] J. K. Kim and S. L. Bae, "A study on the relationship between human resource management practices and corporate financial performance," *Human Resource Management Study*, vol. 13, no. 3, pp. 57-78, 2006.
- [27] B. Y. Jeong, "The effects of education & training on business performance: Based on the comparison between public and private organizations," Master. dissertation, Seoul National University, Graduate School of Public Administration, 2020.
- [28] Y. S. Ahn and H. S. Kim, "An empirical study on factors influencing the performance of software venture business," *Management Study*, vol. 31, no. 2, pp. 431-461, 2002.
- [29] Y. T. Lee, "A study on the influence of job performance with HRD on job satisfaction and organizational commitment," *A Study on Human Resource Management*, vol. 14, no. 2, pp. 143-160, 2007.
- [30] J. C. Jung, "Moderating effect of employee turnover rate on the relationship between investment on HRD and organizational performance: A case of manufacturing industry in the republic of Korea," *A Study on the Development of Vocational Ability*, vol. 11, no. 2, pp. 193-214, 2008.
- [31] S. Y. Oh, "The effect of learning types on skill improvement and organizational performance: comparative analysis between secondary and post-secondary graduates," *A Study on the Development of Vocational Ability*, vol. 14, no. 3, pp. 27-52, 2011.
- [32] S. J. Han, Y. J. Kim, and S. R. Kang, "A study on the relationship between appropriateness of education/training for IT professionals and organizational commitment: moderating effects of top talents management and organizational trust," *Journal of the Korean Society of Industrial Technology*, vol. 13, no. 4, pp. 1557-1565, 2012.
- [33] M. K. Kim and I. G. Na, "The effects of education and training on human resource performance - Using hierarchical linear model (HLM)," *Journal of the Korean Business Association*, pp. 229-242, 2012.
- [34] S. M. Park and J. H. Park, "The effect of informal learning on financial performance with the mediation of non-financial performance in corporate settings," *HRD Study*, vol. 14, no. 1, pp. 1-26, 2012.
- [35] J. H. Kim and J. H. Jang, "The effect of participation in formalized workplace learning and financial support for learning on organizational commitment of non-regular employees," *HRD Study*, vol. 15, no. 1, pp. 83-105, 2013.
- [36] B. J. Kim, J. Y. Park, M. Y. Kim, and H. J. Seo, "Analysis on variables affecting improvement effects of job ability and participation in HRD programs," *Educational research institute*, vol. 34, no. 1, pp. 1-23, 2013.
- [37] H. J. Jang and I. S. Jin, "The prediction of proficiency, appropriateness of education/training and top talents management on organizational commitment and HR competitiveness in IT companies," *Learning Science Research*, vol. 8, no. 1, pp. 81-99, 2014.
- [38] Y. J. Joo and S. Y. Cho, "Structural relationship among education and training expense, job satisfaction, turnover rates, key competencies, organizational performance and sales in Korean companies," *HRD Study*, vol. 16, no. 2, pp. 57-85, 2014.
- [39] Y. W. Lee, M. J. Ko, and J. H. Han, "Senior workforce's job satisfaction : Focused on the mediating effect of knowledge sharing practice," *Journal of the Korean Society of Contents*, vol. 15, no. 12, pp. 586-595, 2015.
- [40] W. J. Choi, "The effects of HRD on organization performance: the moderating role of organization change," *Research on Corporate Management*, vol. 22, no. 3, pp. 71-85, 2015.
- [41] S. R. Bang and J. Y. Ahn, "The moderating effects of corporate culture on the relationship between social network activity and organizational commitment," *Eurasian Study*, vol. 14, no. 1, pp. 177-200, 2017.
- [42] I. H. Lee and S. J. Lee, "The study of firm performance for education and training - the difference of organization and finance performance," *Venture Start-Up Research*, vol. 13, no. 5, pp. 55-61, 2018.
- [43] K. B. Jung and S. B. Choi, "New employees' education and training program and innovativeness : A mediated moderation model and comparative analysis," *A Study on Human Resource Development*, vol. 22, no. 2, pp. 87-117, 2019.
- [44] M. J. Kim and Y. M. Lee, "Analysis of the relation among human resources development, organizational change, and corporate performance," *Lifelong Education and HRD Research*, vol. 15, no. 2, pp. 1-25, 2019.
- [45] Y. Y. Park and S. J. Kwon, "The effect of learning type on

ambidextrous organizational performance: The mediating effect of perceived organizational support and moderating effect of relational culture,” *Journal of the Korean Society of Contents*, vol. 19, no. 9, pp. 388-401, 2019.

[46] Y. Y. Park and S. J. Kwon, “The effect of employee training on organizational commitment: mediating effect of ambidexterity innovation and moderating effect of organizational communication,” *Journal of the Korean Society of Contents*, vol. 20, no. 4, pp. 373-384, 2020.

[47] A. R. Cho, C. W. Park, and I. C. Tak, “A study on the relationship between training and corporate performance : mediating effects of customer orientation,” *Journal of the Society of Service Management*, vol. 18, no. 1, pp. 27-46, 2017.

[48] M. H. Kim and Y. M. Lee, “The relationship between

participation of education and training and organizational commitment, using latent growth modeling analysis,” *Social Science Research*, vol. 32, no. 1, pp. 3-21, 2021.

[49] J. H. Choi and J. H. Kim, “Serial mediation effects of organizational culture and non-financial performance on the relationship between e-learning effectiveness and financial performance in companies in South Korea,” *Lifelong Education and HRD Research*, vol. 17, no. 3, pp. 59-84, 2021.

[50] A. K. Paul and R. N. Anantharaman, “Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model,” *Journal International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 7, pp. 1246-1266, 2003.



문 동 철 (Dongchul Moon)_정회원

1996년 2월 : 한양대학교 무역학과 졸업
2013년 8월 : 고려대학교 기업교육학과 석사
2022년 8월 : 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 인력개발학과 박사과정 수료
2018년 11월 ~ 현재 : 한화솔루션(주) 커뮤니케이션팀장
<관심분야> HRD, 조직개발(OD), 리더십



한 지 영 (Jiyoung Han)_정회원

2011년 8월 : 경희대학교 교육대학원 교육심리전공 석사 졸업.
2021년 2월 : 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 인력개발학과 박사과정 수료
2008년 4월 ~ 현재 : 국립암센터 인재경영실 교육훈련팀 파트장
<관심분야> HRD, 리더십, 커뮤니케이션, 의료커뮤니케이션



박 지 원 (Jiwon Park)_정회원

2018년 8월 : Pennsylvania State University, Ph.D. (HRD박사)
2019년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 조교수
<관심분야> HRD, 직업능력개발, 리더십, 업무몰입