

# 근로자의 인적자원개발 인식이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향 - 중국 청도시 중소기업을 중심으로 -

이영구\* · 장석인\*\*

## [ 요약 ]

현시대는 기술, 사회, 문화 등 모든 분야에서 급격한 변화가 이루어지고 있다. 이러한 경영환경 속에서 기업의 성공여부는 보유하고 있는 자원을 어떻게 효과적으로 활용하는가에 달려있다고 볼 수 있다. 그러나 일반적인 물적자원에 대한 활용은 한계가 따르기 때문에 잠재가치가 무한한 인적자원(Human Resource)의 개발과 활용이 강조되고 있다. 때문에 기술진부화 속도가 빨라지고 노동의 유동성이 높아지는 최근의 경영환경에서 인적자원개발(HRD; Human Resource Development)이야말로 개인과 기업이 함께 성장하고 발전해나갈 수 있는 최선의 대안으로 떠오르고 있는 것이다.

따라서 본 연구에서는 인적자원개발의 효과성과 조직의 성과를 더 높이기 위해 현대기업의 성장필수조건이라 판단되는 인적자원개발(Human Resource Development)과 조직신뢰(Organizational Trust) 및 직유효성(Organizational Effectiveness)과의 관계를 검증하고자 하였다. 이를 위해 세계 최대의 인적자원보유국인 중국의 청도시 중소기업을 대상으로 실증분석을 실시하였으며 그 결과 인적자원개발이 조직신뢰 및 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 인적자원개발, 조직신뢰, 조직유효성, 중국인적자원개발

논문접수 2014.9.24    논문수정 2014.12.14    게재확정 2014.12.14

\* 충청남도경제진흥원 경영기획팀 팀장, tglyg77@cepa.or.kr

\*\* 공주대학교 경영학과 교수, 교신저자, schang@kongju.ac.kr

## 1. 서 론

현대사회의 불확실한 경영환경 속에서 기업의 성공여부는 인적자원과 물적자원 그리고 시간과 정보, 자금 등을 어떻게 효과적으로 활용하는가에 달려있다고 볼 수 있다. 그러나 일반적인 물적자원에 대한 활용은 한계가 따르기 때문에 잠재가치가 무한하고 쉽게 모방할 수 없는 무형자산을 보유한 인적자원(Human Resource)의 개발과 활용이 강조되고 있다. 때문에 인적자원개발(HRD; Human Resource Development)이야말로 개인과 기업이 함께 성장하고 발전해나갈 수 있는 최선의 대안으로 떠오르고 있다. 특히 우리와 이웃해 있는 중국은 세계 최대의 인적자원을 보유한 국가로(중국국가통계국, 2012), 사회주의 시장경제를 도입하면서 인적자원개발의 중요성을 매우 높게 인식하고 있다. 과학과 교육으로 나라를 발전시킨다는 ‘科教興國전략(科教興國戰略)’을 바탕으로 인적자원의 중요성을 인식하고 강조하는 국가전략을 주요 정책으로 채택하면서, 1970년대 말 체제 전환 이후 연평균 약 10% 수준의 고속성장을 지속(국가통계포털, 2012)하는 등 21세기 새로운 강대국으로 급부상하고 있다.

그러나 이 같은 노력에도 불구하고 사회구성원의 소질이 종합적으로 개선되지 못하였으며, 대량의 비숙련이나 반숙련 근로자를 보유하고 있지만, 전문가와 전문경영자가 매우 부족하다는 목소리가 있다(전이린, 2001). 강일규 외(2004)는 중국의 경우 값싼 노동력으로 실질적인 세계의 공장으로 고속 성장을 하고 있지만 인적자원의 양적인 측면을 제외하고는 모두 세계에서 최하위에 위치하고 있다고 비판하고 있다. 즉, 중국의 인적자원개발 정책은 선택과 집중에 따른 국가차원의 엘리트양성에는 성공하였으나, 전 국민을 대상으로 하는 일반적인 교육에 대해서는 아직도 직업교육의 개념에서 벗어나지 못하고 있는 상황이며(권대봉, 2010), 또한 실제 기업환경에서도 중국의 많은 기업들이 시장경제에 적응되어 있지 않는 상태로 변화된 시장경제를 잘 이해하고 이끌어 나갈 수 있는 인재가 결핍되어 있어 기업차원의 인적자원개발에 많은 어려움을 겪고 있다는 것이다(전이린, 2001).

이와 같은 상황에서도 우리나라의 대 중국 투자는 매년 꾸준히 증가하고 있으며(해외경제연구소, 2012), 특히, 서해와 인접한 산둥성에 대한 투자가 전체의 22.7%를 차지하는 등(한국수출입은행, 2012) 우리와 매우 밀접하게 연계되어 있다. 하지만 산둥성 청도시에서 임금상승에 따른 경영환경 악화 등으로(이수형, 2009) 한국투자기업의 무단철수가 2003년부터 꾸준히 증가하고 있는 추세이다(대외경제연구원, 2008). 하지만 산업화에 따른 임금상승은 불가피한 것이라 판단

되며 이들을 어떻게 효율적으로 활용하고 능력을 극대화 시킬 수 있을지에 대한 노력이 필요하다고 사료된다. 따라서 본 연구에서는 중국의 근로자들이 느끼는 기업의 인적자원개발 인식이 조직신뢰와 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 그 결과를 바탕으로 조직원의 인적자원개발에 대한 중요성을 확인하고 실무적인 제언을 하는데 목적을 두었다.

## 2. 이론적 배경

### 2. 1.인적자원개발

인적자원개발이란 용어는 Nadler(1970)에 의해 미국훈련개발협회(American Society for Training and Development: ASTD)에서 처음 소개되었다. 초기에는 Nadler의 개념정의에 따라 행동변화를 일으키기 위해 계획되고 특정시간 내에 행해진 조직화된 일련의 행동 즉, 개인차원의 교육훈련을 지칭하는 것으로 정의되었다. 그러나 시간이 지나면서 McLagan(1989)이 주장한 개인과 조직의 효과성을 개선하기 위한 훈련·개발, 경력개발, 조직개발의 종합적인 활용으로 정의되었다. 이후 점차 인적자원을 양성, 배분 및 활용하여 인적자원의 가치와 효용을 증대시키기 위한 제반활동을 통틀어 인적자원개발이라 지칭하게 되었다.

인적자원개발은 조직이 추구하는 목적과 목표를 실현하기 위하여 기업이 활용하는 물적자원, 재무자원, 인적자원이라는 세 종류의 자원 중 인적자원의 활용에 중점을 둔다. 이에 대하여 Gilley, Eggland & Gilley(2002)는 지식, 기술, 역량을 증진시키고 행동을 개선하기 위한 자기주도적이거나 조직적인 활동을 의미한다고 하였다. Swanson(1995)은 인적자원개발을 조직원의 능력을 개발함으로써 조직의 수행을 향상시키는 과정으로 보고 있으며, Lee(2004)는 인적자원개발을 역사적으로 개인개발, 경력개발, 조직개발 등 조직에 대한 훈련과 개발을 포함하는 것으로 정의하였다. 또한 인적자원개발에 대해 개인 및 팀학습, 조직학습, 지식경영, 성인교육과 기업의 지식자본 육성 등 다양한 분야를 포함하고 있으며(McGoldrick, Stewart & Watson, 2002), 최근에는 경제, 철학, 사회이론(Torraco, 2004)이나 국가시스템(Metcalf & Rees, 2005)으로 이해되고 있다는 주장도 있다.

이러한 인적자원개발의 구성요소를 학자들에 따라 살펴보면 다음과 같다.

Gilley, Eggland & Gilley(2002)는 HRD모형의 원리를 결과와 포커스라는 두 가지 기준에 따라 인적자원개발활동의 네 가지 기본요소로 개인개발, 경력개발, 수행관리, 조직개발을 제시하였다. McLagan(1989)은 ‘인적자원 바퀴(Human Resource Wheel)’ 모델에서 인적자원 영역을 인적자원개발의 영역과 인적자원관리의 영역으로 구분하여 제시하고 있다. 이중 인적자원개발을 개인과 조직의 효과성 향상을 위하여 훈련 및 개발, 경력개발, 조직개발을 통합적으로 활용하는 것이라 정의하였다.

Wilson(2001)은 McLagan(1989)의 ‘The HRD Wheel’ 과 Harrison (1997)의 ‘The Wheel of HRM’ 을 바탕으로 인적자원 컴퍼스 모형(The Human Resource Compass)을 제안하였다(강대석, 2007). 그가 주장한 인적자원 모형에서는 인적자원개발영역(개인개발, 직업 및 집단개발, 조직개발)과 인적자원관리영역(보상시스템, 종업원 지원, 노사관계, 연고조사, 정보시스템), 공동영역(조직설계, 직무설계, 인적자원계획, 성과관리, 모집과 선발)으로 분류되었다.

본 연구에서는 많은 학자들에 의해서 인적자원개발의 요소 및 구조가 분류되었지만 분류된 핵심요소를 정리하고, 기술한 McLagan(1989)의 연구를 바탕으로 인적자원개발의 요소를 교육훈련(TD), 경력개발(CD), 조직개발(OD)의 세 가지로 구분하여 연구에 적용하기로 하였다.

### 2.1.1. 교육훈련(Training & Development)

교육훈련은 성과를 높이기 위한 목적으로 조직에서 구성원들의 직무관련 지식과 전문성을 체계적으로 개발하는 프로세스로(Swanson & Holton, 2001) 공식적, 비공식적 학습활동을 통한 개인의 성장과 발전에 초점을 맞춘다. 이러한 교육훈련은 개인개발 또는 훈련 및 개발 등으로 혼용해서 사용하는데, 구성원들의 능력을 신장시켜 조직의 효과성에 기여하도록 조직이 구성원들에게 하는 일련의 활동이라는 점에서(강대석, 2007) 같은 의미로 볼 수 있다.

교육훈련은 현재 업무에 적합한 지식, 역량, 기술, 태도를 향상시키기 위한 직원들의 노력에 관한 것으로 온라인 학습활동, 컴퓨터 기반교육, 수행지원 도구, 쌍방향 비디오, 교수자 중심 훈련, 위성 프로그램, 화상회의, 개인의 자기주도학습, 현장훈련 등이 모두 포함된다(Gilley, Eggland, & Gilley, 2002). 일반적으로 기업내의 교육훈련이란 여러 가지 학습을 통하여 구성원을 조직의 일원으로 인식시켜 기업의 목적달성에 필요한 능력을 향상시킨다는데 의미가 있다.

이러한 교육훈련은 조직구성원의 인식을 변화시켜 조직 내에서 직무를 원활히 수행하게 하며(강성배, 2002), 종업원의 직무만족을 높이고 이직의도를 줄이는 등 조직의 목표달성에 긍정적으로 작용한다(Black & Lynch, 1996, Burke & McKeen, 1997; Caudron, 1999; 정진철, 2008).

### 2.1.2. 경력개발(Career Development)

경력(Career)이란 여러 가지 일을 겪어 지내오거나 지내온 여러 가지의 일(표준국어대사전, 2012)로 개인 생애의 직업과 관련된 경험(Hall, 1976)으로 정의되고 있다. 이러한 경력에 대한 개발활동은 각 조직이나 기업의 여건과 상황, 그리고 실 천철학 등에 따라 다양하게 사용되고 있다(노남섭·박양근, 2008). 이에 대하여 Hall(1976)은 개인적으로 인지된 태도와 행위로써 구성되며, 이는 한 개인이 일생을 두고 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도와 행위라고 정의 하였다.

Gilley, Eggland, & Gilley(2002)는 경력개발에 대해 개인과 조직간의 파트너십을 요구하는 프로세스로서 조직구성원들의 현재 또는 미래 직무수행에 필요한 지식, 기술, 역량 및 태도를 강화시키는 활동이라고 정의하였다. 또한 McDonald & Hite(2005)는 개인과 조직간의 상호작용을 요하는 지속적인 프로세스로서 특정 직무, 경력관리, 조직 등에 국한되지 않는 개인능력의 획득 및 강화를 위한 활동이라고 정의하고 있다. 즉, 넓은 의미로 일생동안 밝게 되는 직위들의 순서라고 할 수 있겠으며, 조직차원에서는 조직구성원들의 성장과 변화에 따라 조직원들의 니즈를 파악하고 활용하여 효율적 업무수행을 위해 조직의 계획을 수립하는 과정이라고 할 수 있겠다. 특히 Walton(1999)은 경력개발을 통해 자신의 능력과 관심을 분석하고 개인의 성장 및 발전요구와 조직의 요구를 조화시킨다고 주장하였다. 즉 효과적인 경력개발 프로그램은 생산성과 효율성을 제고하고, 직원들의 일에 대한 태도를 증진하며 만족도를 높인다고 하겠다.

### 2.1.3. 조직개발(Organizational Development)

조직개발은 빠른 환경변화뿐만 아니라 발전지향적인 조직자체의 요구에 대응하기 위해서도 필요하다(유기현, 2003). Goldstein(1993)은 이러한 이유에서 조직개발을 통해 조직변화와 조직의 효율성 제고를 이루어야 한다고 주장하였다. 조직

개발은 조직구성원의 행동변화를 위한 감수성훈련이나(Herman, 1971), 새로운 기술과 시장여건 등에 대응할 수 있는 교육훈련 전략(Bennis, 1966) 등으로 주장되고 있다. 즉, 변화를 체계적으로 도모함으로써 조직의 유효성과 조직구성원의 태도 및 가치관을 개선하는 것을 의미한다. 그러므로 성장 및 자기 개발을 원하는 개인의 욕망과 조직의 목표를 통합함으로써 조직의 유효성을 증대시키기 위해 마련된 과정이라고 볼 수 있다.

현대조직에서 조직개발에 대해 Gilley, Eggland, & Gilley(2002)는 직원들의 업무환경 개선과 의사결정에의 참여요구 증가, 그리고 지속적으로 변화하는 세계 시장과 경제상황에 대응하여 시장 경쟁력을 갖추 것을 강력하게 요청받고 있기 때문에 그 중요성이 더욱 증가하고 있다고 말하고 있다. 따라서 조직의 수행능력 향상과 성장, 그리고 경쟁력 제고를 목적으로 실시하는 장기적인 과정으로 조직 구성원들 모두의 참여가 필수적이라고 하였다. 즉 조직개발이란 다양하게 변동하는 경영환경의 내외적 환경변화에 보다 원활하게 적응하여 조직을 효율적이고 효과적으로 운영해 나가는 노력의 일부라고 정의할 수 있겠다.

## 2.2. 조직신뢰

신뢰는 사회적 관계의 근간을 이루는 기반으로 사람들 사이에 관계가 형성된 곳이라면 어디든지 관심을 갖고 다루어져 온 주제이다(이영석, 2007). 기존의 연구에서는 타인에 대한 긍정적인 기대(Das & Teng, 1998) 또는 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것(McKnight, Cummings & Chervany, 1998)이나, 상호 믿음에 기반한 사회적 교환관계를 형성시킴으로써 협력을 촉진하고 갈등을 줄여주는 것으로 설명되고 있다. 이러한 조직신뢰는 조직 내에서 구성원 사이에 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체(이영석, 2007)가 되는 것이다. 이는 구성원들의 자발성과 협력, 헌신을 기대할 수 있어 고성과 조직으로 성장해나갈 수 있는 잠재력이 된다(Marshall, 1999). 즉, 안정적이고 사회적인 관계를 지속하도록 하는데 필수적인 것으로(Blau, 1964), 다른 사람이나 사물을 잘 믿는 개인의 성향 또는 기본적인 지향성이라고 할 수 있다(Lewis & Weight, 1985).

조직신뢰는 조직내 혹은 조직간 신뢰는 조직의 안정성을 높이고 조직구성원의 복지에 긍정적인 영향을 미치는 가장 중요한 요소 중 하나로 평가하고 있다. 나아가 많은 학자들은 조직신뢰에 대해 조직구성원들의 직무상의 만족은 물론 조직의 목표와 생산성 그리고 구성원 개인의 자아실현을 함께 도모하는데 없어서는 안되

는 핵심적인 구성개념으로 진단하고 있다(Cook & Wall, 1980).

### 3. 조직유효성

조직유효성은 조직을 보다 효율적인 운영체제로 전환하여 구성원들로 하여금 공동의 목표달성을 위해 협력적 노력을 추구하도록 하는 것으로 간단하게 조직목표의 달성정도(Daft, 2001)라고 할 수 있다. 조직유효성에 대해 Price(1968)는 조직의 환경으로부터의 여러 작용에 대하여 적절하게 활용함과 동시에 스스로 내부 구조를 안정, 유지, 통합시키고, 조직구성원의 업적과 생산성을 높임으로써 조직의 생존과 발전을 지속시켜 나가는 정도라고 정의하였다.

이러한 조직유효성은 조직을 보는 관점에 따라 개념적으로 일반화하기는 어렵다. 따라서 대부분의 실증연구는 조직의 특성에 따른 유효성 척도를 단편적으로 선택하여 사용하거나 조직유효성에 대한 접근방법에 따라 척도를 선별적으로 적용한 경우가 많다. 본 연구에서는 민진(2003)이 연구한 조직의 효과성을 재개념화를 바탕으로 가장 많이 활용되고 있는 직무만족과 조직몰입을 하위 변수로 선택하였다.

#### 3.1. 직무만족

직무만족은 직무와 관련된 태도 중에 가장 대표되는 요소 중 하나로(유기현, 2003), Smith(1955)는 개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화 내지는 균형 상태에서 좌우되는 태도라고 하였다. Beatty & Schnier(1981)는 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정적 상태로 정의하였다. 즉, 직무에 대한 태도 중 하나이며 직무에 대한 일련의 태도로서 직무나 직무수행의 결과로서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로 정의할 수 있다(권순일, 1999)

이러한 조직 구성원의 직무만족의 정도는 조직의 효과성 및 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요 기준이 된다(백기복, 2002). 따라서 자신의 직무에 만족하는 종업원은 외부에서 자기조직을 호의적으로 이야기하며, 조직 내부에서 원만한 인간 관계를 유지해 나간다. 이렇게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가 효과도 기대된다(김시형, 2012).

직무만족에 영향을 미치는 요인은 조사자의 관점에 따라서 여러 가지로 분류되는데, Fournet(1966)은 직무만족의 영향요인을 연령, 교육과 지능, 직업수준 등

개인적 수준과 직무특성으로 조직과 관리, 상관의 감독, 유사소통, 안정성 및 단조성, 임금 등을 들고 있다. Locke(1976)는 선행 연구물을 정리하여 작업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료작업자 및 회사 경영방침 등을 들고 있다. Szilagyi & Wallace(1983)은 개인이 직무자체, 급여, 감독 등 직무와 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도이며, 인지, 감정, 행동경향으로 구성된다고 보았다.

### 3.2. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)이란 흔히 이야기하는 ‘애사심’과 유사한 개념으로 자신과 조직을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미하는 개념이다(Greeberg & Baron, 1995). Becker(1960)는 어떤 지위에 대하여 투입된 비용의 박탈에 대한 두려움 때문에 그 지위를 감수하는 것, Angle & Perry(1986)는 개인의 조직에 대한 성향을 나타내고 이해하는 개념이라고 정의하였다. 또한 Mowday et al(1982)는 조직을 자신의 정체성과 동일시하거나 충성의 표현이라고 하였다. Allen & Meyer(1996)는 조직구성원으로 남고자 하는 강한 욕구, 조직구성원들이 조직을 떠나지 않도록 만드는 조직과 구성원 사이의 심리적 유대라고 정의하였다. 즉 개인이 특정 조직에 대하여 애착을 갖고 그 조직에 남아있고 싶어 하며, 조직을 위해서 더 노력하려 하며 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태를 뜻하는 것으로 이해할 수 있겠다.

즉, 조직몰입은 종업원들이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표라고 볼 수 있겠다. 따라서 조직몰입도가 높을수록 조직구성원들은 자신들이 속해있는 조직에 대한 만족이 증대될 수 있다. 이러한 조직몰입은 초기 단일차원으로 정의되었으나(Porter et al, 1974), 이후 다차원성에 대한 연구가 진행되어져 왔다(Allen & Meyer, 1990).

## 3. 가설설정

### 1. 인적자원개발과 조직신뢰의 관계

인적자원개발과 조직신뢰에 대한 연구는 그리 많지 않다. Hemdi & Nasuridin(2006)과 박종철(2008)은 실증분석을 통해 인적자원관리 측면에서의 교육훈련,



경력개발 등이 조직원들의 조직에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 검증하였다. 또한 Lypnack & Stamps(1997)의 연구 등에서도 경력개발활동이 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이영석·오동근·서용원(2004)은 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인에 관한 연구에서 회사의 직원에 대한 배려성, 공정성, 도덕성 등 조직개발차원의 요인이 조직신뢰 형성에 도움을 준다고 주장하였다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 인적자원개발과 조직신뢰 간의 가설을 설정하였다.

가설1. 인적자원개발은 조직신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2. 조직신뢰와 조직유효성과의 관계

종업원들에게 조직에 대한 신뢰가 형성되어 있으면 조직구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 효과를 가지며(Podsakoff & MacKenzie, 1997; Zucker, 1986), 조직에 더욱 헌신하게 된다(Spreitzer & Mishra, 2002). 조직신뢰와 조직몰입간의 관계는 기존의 연구에서 명확하게 일관된 결과들이 보고되는데(김해룡, 2004), Gopinath & Becker(2000) 등은 종업원의 조직에 대한 신뢰와 조직에 대한 강한 헌신 간의 상관관계를 밝혔으며, Boss(1978)는 신뢰환경이 높은 작업장에서 일하는 사람이 낮은 환경에서 일하는 사람보다 높은 성과를 낸다고 밝혔다. Tan & Tan(2000)의 연구에서도 조직신뢰는 조직몰입에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외에도 조직신뢰가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 많은 연구(Tellefsen & Thomas, 2005; 김호균, 2008)가 있다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 조직신뢰와 조직유효성 간의 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 조직신뢰는 조직유효성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 3. 인적자원개발과 조직유효성과의 관계

인적자원개발과 조직유효성에 관한 연구도 많이 이루어졌다. 조직내 종사원의 교육훈련과 직무만족과의 관계(이영구·임명재, 2011; Dirani, 2009; 안대희·박종철, 2008; 박종철, 2008; 최호규·이영구, 2008; 하현국, 2001; Locke, 1976), 경력개발과 직무만족과의 관계(이영구·임명재, 2011; 안대희·박종철, 2008; 박종철,

2008; 최호규·이영구, 2008; Locke, 1976). 조직개발과 직무만족과의 관계에서 (이영구·임명재, 2011; Dirani, 2009; 최호규·이영구, 2008) 인적자원개발 활동이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 교육훈련과 조직몰입의 관계(이영구·임명재, 2011; Dirani, 2009; 박종철, 2008; 이은용·박수진·이수범, 2006; Caudron, 1999), 경력개발과 조직몰입의 관계(이영구·임명재, 2011; 박종철, 2008; 최호규·이영구, 2008; 이은용·박수진·이수범, 2006), 조직개발과 조직몰입의 관계(Dirani, 2009, 최호규·이영구, 2008)에서도 인적자원개발이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 인적자원개발과 조직유효성 간의 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 인적자원개발은 조직유효성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 인적자원개발, 조직유효성과 조직신뢰 간의 관계

조직신뢰가 인적자원개발 활동과 조직유효성 간에 매개역할을 한다는 선행연구는 찾을 수 없었으나 여러 선행연구자들의 간접적인 관계로 선행연구를 추적할 수 있다. 훈련과 교육 및 개인개발 등 인적자원개발 활동과 제도는 조직구성원들의 역량, 인식 및 태도와 관련이 있으며 이러한 요인들은 직접적으로 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 조직유효성에 영향을 미친다. 인적자원개발제도와 조직유효성 간의 관계에서 조직신뢰의 매개역할은 교육과 훈련 등 인적자원개발제도의 결과로 나타나는 산출물로 인적자원개발의 대상인 조직구성원과 관련된 성과지표인 인적자원 역량, 조직구성원 인식 및 태도와 기업의 최종적인 성과지표인 조직성으로 확인할 수 있다.

교육훈련(TD)은 조직성과를 높이기 위한 목적으로서 조직 구성원들의 직무관련 지식과 전문성을 체계적으로 개발하는 프로세스(Swanson & Holton, 2001)이며, 이러한 프로세스는 조직에 대한 개별 구성원의 신뢰 속에서 직무만족이나 조직시민행동 등이 유발된다. 온라인 학습활동, 컴퓨터 기반교육, 수행지원 도구, 쌍방향 비디오, 교수자 중심 훈련, 위성 프로그램, 화상회의, 개인의 자기주도학습, 현장훈련 등 기업의 일련의 인적자원개발 활동(Gilley, Eggland, & Gilley, 2002)은 현재 직무에 적합한 지식, 역량, 기술, 태도를 향상시키며, 이러한 인적자원개발 제도나 활동은 조직신뢰를 가져와 구성원들로 하여금 직무만족이나 조직몰입, 이직

의도 등이 결과에 영향을 미친다. 이러한 조직신뢰는 조직구성원의 인식을 변화시켜 조직 내에서 직무를 원활히 수행하게 하며(강성배, 2002), 종업원의 직무만족을 높이고 이직의도를 줄이는 등 조직의 목표달성에 긍정적으로 작용한다(Black & Lynch, 1996, Caudron, 1999; 정진철, 2008).

인적자원개발 제도와 신뢰 및 조직유효성 간의 영향관계성에 대한 간접적 관계를 종합 하여 볼 때, 교육훈련이나 경력개발 등 인적자원개발 활동은 개인과 조직 간의 파트너십을 요구하는 프로세스로서 조직구성원들의 현재 또는 미래 직무수행에 필요한 지식, 기술, 역량 및 태도를 강화시키는 활동이며(Gilley, Eggland, & Gilley, 2002), 특정직무, 경력관리, 조직 등에 국한되지 않는 개인능력의 획득 및 강화를 위한 HRD활동은 조직구성원의 신뢰를 증폭시킨다(McDonald & Hite, 2005). 또한 조직에 대한 구성원의 불신은 정보가 통제되지 않고 억제되어 있을 때나 자원이 일관성 있게 할당되지 않을 때, 또는 조직 구성원들이 회사로부터 지지 받지 못할 때 발생하는데, 이러한 신뢰는 성공적인 조직적 변혁에 가장 필요한 요소로 간주되고 있다. 조직의 신뢰는 집단응집력과 협력에 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등과 같은 조직성과 변수들에 중요한 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 이러한 인적자본을 통해 조직성과를 향상시키는 메커니즘으로 이어진다.

<가설 4> 조직신뢰는 인적자원개발과 조직유효성간의 관계를 매개할 것이다.

## 4. 실증분석

### 1. 자료의 수집과 분석방법

본 연구는 중국기업의 종업원에 대한 인적자원개발(교육훈련, 경력개발, 조직개발)과 조직신뢰 그리고 조직유효성(직무만족, 조직몰입) 간의 관계를 살펴보기 위해 진행되었다. 이를 위해 중국(청도)에 위치한 중소기업을 7개사를 대상으로 각각의 설문조사를 하였다. 조사를 위해 작성된 설문지는 고정응답식 문항을 중심으로 구성하였으며, 참여자는 자답식 기입법으로 참여하였다. 작성된 설문지는 2012년 3월부터 약 1개월 동안 조사되었다. 총 420부의 설문을 배포하고 402부를 회

수하여 기재내용이 부적절하여 신뢰할 수 없는 자료(missing data) 17부를 분석 대상에서 제외하고 385부를 분석대상으로 사용하였다(유효응답률 91.7%).

조사된 설문은 SPSS 18.0을 활용하여 분석되었다. 분석은 조사대상의 특성을 분석하기 위한 기술통계, 연구단위의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위한 요인분석과 신뢰도 검증 및 연구가설을 검증하기 위한 회귀분석을 적용하였다.

## 2. 변수의 조작적 정의

연구수행을 위해 인적자원개발은 McLagan(1989)의 ‘HR Wheel’ 모형을 바탕으로 교육훈련, 경력개발, 조직개발로 분류하였다. 또한 조직유효성은 선행연구의 고찰을 통해 직무만족과 조직몰입으로 설정하였다. 교육훈련은 대해 조직구성원에게 직무성장을 높일 수 있는 새로운 지식과 스킬을 제공하는 활동으로 김소영 외(2007) 등의 연구문항을 참조·수정하여 직무수행 교육훈련, 직무별 교육, 현장 교육 등 5개 문항을 구성하였다. 경력개발은 미래의 업무를 위해 기술개발에 필요한 것을 분석하는데 초점을 맞추는 개인과 조직의 모든 활동으로 Greenhaus et al.(1990) 등의 연구에서 사용된 문항을 참조·수정하여 경력에 맞는 업무, 경력개발을 위한 시스템, 경력에 따른 업무분장 등 5개 문항을 구성하였다. 조직개발은 조직변화와 조직의 효율성 제고를 위해 이루어지는 장기적인 활동과 노력으로 최호규·이영구(2008) 등이 개발·사용한 문항을 수정하여 효율적 업무부장, 팀간 의사소통, 업무처리과정에 만족 등 4개 문항으로 구성하였다.

조직신뢰는 조직구성원이 조직에 대해 가지는 긍정의 정도로 이영석(2007) 등이 개발 또는 사용한 문항을 참조·수정하여 직원의 의견수렴, 공정한 인사관리, 조직 의존성 등의 5개의 문항으로 구성하였다. 직무만족은 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 정서의 총화 또는 이러한 정서의 균형 상태에서 기인되는 태도로 Tansuhaj et al.(1988) 등이 개발하고 사용한 문항을 참조하여 현재 업무, 직장, 승진체계 만족 등의 5개의 문항을 구성하였다. 조직몰입은 조직에 대한 긍정적이고 우호적인 감정으로 Allen & Meyer(1990) 등이 개발·사용하였던 문항을 참조 조직을 위한 희생, 조직업무 감수 정도, 충성도 등의 5개의 문항을 구성하였다.

## 3. 표본의 특징

본 연구의 실증조사에 참여한 중국 청도시 지역의 중소기업 종사자 표본의 일반

적 특성은 <표 1>에서 보는바와 같이 전체 응답자 385명중 남성 194명(50.4%), 여성 191명(49.6%)으로 남성이 여성보다 약간 많은 응답을 보인 것으로 나타났다. 연령대는 30대가 170명(44.2%)으로 가장 많은 응답을 하였으며 그 다음으로 20대, 40대, 50대, 60대 이상의 순으로 나타났다. 응답자의 직종은 생산기술직이 92명(23.9%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 영업직과 기타직이 각각 91명(23.6%)으로 나타났다. 또한 응답자의 직급은 사원급이 224명(58.2%)으로 과반수가 넘는 것으로 나타났으며, 다음으로는 대리급, 과장급, 차장급, 부장급 이상의 순으로 나타났다. 마지막으로 근속년수는 5년 미만이 127명(33.0%)으로 가장 많은 것으로 나타났으며 다음으로 5~10년 103명, 10~20년 89명, 20~30년 43명, 30년 이상 23명으로 나타났다.

<표 1> 조사대상의 특성

구분		빈도	비율
성별	남	194	50.4
	여	191	49.6
연령	20대	144	37.4
	30대	170	44.2
	40대	52	13.5
	50대	15	3.9
	60대 이상	4	1.0
직종	연구직	37	9.6
	영업직	91	23.6
	행정직	74	19.2
	생산기술직	92	23.9
	기타	91	23.6
직급	사원급	224	58.2
	대리급	91	23.6
	과장급	47	12.2
	차장급	16	4.2
	부장급 이상	7	1.8
근속 연수	5년 미만	127	33.0
	5~10년	103	26.8
	10~20년	89	23.1
	20~30년	43	11.2
	30년 이상	23	6.0
계		385	100

## 5. 분석결과

### 1. 신뢰성 및 타당성 분석

연구에 활용될 측정항목들의 단일차원성(unidimensionality)을 파악하기 위해 수집된 자료를 대상으로 탐색적요인분석과 신뢰도 검증을 수행하였다. 탐색적요인분석(EFA)에서는 정보의 수를 최소화하고, 요인의 성질과 수를 파악하기 위해 주성분분석법(PCA)을 사용하고, 요인의 회전은 직각회전(orthogonal rotation) 방법으로 베리맥스(varimax)를 사용하였다. 또한 연구단위의 신뢰성을 알아보기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였다. 요인분석은 인적자원개발, 직무만족도, 조직몰입의 3개의 연구단위에 대해 적용하였다. 본 연구에서는 요인분석의 Factor loading이 0.5, Communality 0.4 수준을 충족하고, 아이겐값(eigenvalue)이 1 이상으로 판별타당도(discriminant validity) 갖는 것을 연구에 활용하기로 하였다. 또한 신뢰도 분석에서는 요인의 Cronbach's  $\alpha$  0.7이상으로 제시하고, 항목제거 시  $\alpha$  값과 Corrected item-total correlation 값을 관찰하여 요인의 신뢰성을 확보하도록 하였다. 분석 후 조직개발 요인에서 요인적재량과 공통성이 기준에 못 미치는 변수 두 개(조직개발 1, 5)를 삭제하였다.

인적자원개발과 관련 사항에 대한 요인분석결과는 아래의 <표 2>와 같이 나타났다. KMO(kaiser-meyer-olkin)과 Bartlett test는 KMO 값이 .913, Chi-Square= 3995.43로 요인분석의 적용이 가능한 것으로 나타났다. 인적자원개발관련 요인분석을 통해 교육훈련, 경력개발, 조직개발과 같은 3가지 요인을 도출할 수 있었으며, 각각의 요인이 Eigenvalue가 1이상, Cronbach's  $\alpha$  0.7이상으로 나타 각 연구단위의 신뢰성과 타당성을 확보한 것으로 판단하였다.

조직신뢰와 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 대한 요인분석을 수행한 결과 아래의 <표 3>과 같이 나타났다. 조직신뢰는 KMO 값이 .905, Chi-Square= 1496.32로 나타나 요인분석이 가능한 것으로 나타났고 조직유효성 역시 KMO 값이 .924, Chi-Square= 3398.57로 나타나 요인분석이 가능한 것으로 나타났다. 조직유효성 관련 요인분석을 통해 직무만족과 조직몰입과 같은 두 가지 요인을 도출할 수 있었으며, 각각의 요인이 Eigenvalue가 1이상, Cronbach's  $\alpha$  0.7이상으로 나타 각 연구단위의 신뢰성과 타당성을 확보한 것으로 판단하였다.

〈표 2〉 변수의 요인분석

요인명 (cronbach's α)	변수	EFA		아이겐 값 (분산설명력)
		적재량	공통성	
교육훈련 (.898)	교육훈련2	.874	.828	3.316 (25.508)
	교육훈련1	.818	.831	
	교육훈련4	.651	.664	
	교육훈련3	.642	.679	
	교육훈련5	.575	.675	
경력개발 (.889)	경력개발4	.806	.716	3.239 (24.917)
	경력개발5	.751	.748	
	경력개발2	.688	.701	
	경력개발1	.633	.801	
	경력개발3	.616	.753	
조직개발 (.873)	조직개발3	.800	.842	3.148 (24.218)
	조직개발4	.753	.807	
	조직개발2	.711	.657	
KMO=.913, Chi-square=3995.43, df= 78, Sig=.000, 충분산비율=74.643				
조직신뢰 (.930)	조직신뢰2	.912	.831	3.917 (78.348)
	조직신뢰3	.891	.793	
	조직신뢰1	.881	.776	
	조직신뢰5	.877	.769	
	조직신뢰4	.865	.748	
KMO= .905, Chi-square= 1496.32, df= 10, Sig= .000, 충분산비율 78.348				
직무만족 (.932)	직무만족2	.881	.885	4.113 (41.131)
	직무만족1	.837	.818	
	직무만족4	.836	.811	
	직무만족3	.822	.818	
	직무만족5	.570	.623	
조직몰입 (.898)	조직몰입2	.837	.782	3.496 (34.962)
	조직몰입4	.790	.824	
	조직몰입3	.769	.646	
	조직몰입5	.634	.694	
	조직몰입1	.632	.708	
KMO=.924, Chi-square=3398.57, df=45, Sig=.000, 충분산비율=76.094				

## 2. 가설검증

인적자원개발이 조직신뢰와 조직유효성에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 또한 잔차독립성(durbin-watson)과 다중공선성(variance inflation factor: VIF)을 분석한 결과 Durbin-watson 값이 1.963, 2.007, 1.941과 같이 2에 가깝게 나타나 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

인적자원개발활동이 조직신뢰에 미치는 영향에 대한 가설1를 검증한 결과, 인적자원개발 요인인 교육훈련은 95% 신뢰수준에서  $\beta$ 와 t값이 각각 .11과 2.81로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 박종철 (2008)과 Hemdi & Nasuridin (2006)의 연구를 지지하고 있다. 경력개발의 경우 유의수준 0.001에서  $\beta$ 와 t값이 각각 .33과 9.22로서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. Lipnack & Stamps (1997), Hemdi and Nasuridin (2006) 등은 본 연구의 결과를 지지하고 있으며 또한 이영석·오동근·서용원 (2004)도 같은 내용의 결과를 얻었다. 마지막으로 조직개발은 유의수준 0.001에서 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났는데( $\beta=.517$ ,  $t=12.941$ ), 이것은 하현국(2001), 안대희·박종철(2008) 등의 연구결과와 일치하고 있다. 가설 1의 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 가설1의 검증결과

구분	비표준화 계수	표준화 계수	t	p	VIF
	B	표준오차			
(상수)	.219	.099	2.220	.027*	
교육훈련	.100	.036	2.805	.005**	2.618
경력개발	.334	.036	9.216	.000***	2.388
조직개발	.507	.039	12.941	.000***	2.820

$R^2=.711(.709)$ , Durbin-Watson=1.744

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.001$ , \*\*\*  $p<.0001$

가설 2는 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향을 측정하고자 수행했던 가설로 조직신뢰가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 많은 연구(Podsakoff & MacKenzie, 1997; Zucker, 1986; Boss, 1978; Cook & Wall, 1980; Tan & Tan, 2000; 김호균, 2008)를 바탕으로 설정하였다. 분석결과 유의수준 0.001에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직신뢰와 조직유효성에 대한 가설 2도 채택되었다(<표 4 참조).



〈표 4〉 가설2의 검증결과

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	VIF
		B	표준오차	베타			
직무만족 (종속변수)	(상수)	.573	.104		5.506	.000*	
	교육훈련	.848	.027	.849	31.441	.000	1.000
	$R^2=.721(.720)$ , Durbin-Watson=1.688						
조직몰입 (종속변수)	(상수)	.986	.119		8.270	.000*	
	교육훈련	.741	.031	.775	23.977	.000	1.000
	$R^2=.600(.599)$ , Durbin-Watson=1.753						

\*=p<0.001

가설 3은 인적자원개발활동이 조직유효성에 미치는 영향을 측정하고자 수행했던 가설이다. 이미 인적자원개발은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다(Locke, 1976; Caudron, 1999; 하현국, 2001; 안대희·박종철, 2008). 그러나 분석결과 교육훈련은 직무만족과 조직몰입 모두 통계적으로 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 경력개발과 조직개발은 유의수준 0.001에서 직무만족과 조직몰입 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 III은 부분 채택되었다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 가설3의 검증결과

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	VIF
		B	표준오차	베타			
직무만족 (종속변수)	(상수)	.465	.114		4.078	.000*	
	교육훈련	-.033	.041	-.036	-.799	.425	2.618
	경력개발	.353	.042	.359	8.431	.000*	2.388
	조직개발	.563	.045	.575	12.432	.000*	2.820
	$R^2=.784(.783)$ , Durbin-Watson=1.935						
조직몰입 (종속변수)	(상수)	.836	.130		6.442	.000*	
	교육훈련	.056	.047	.063	1.184	.237	2.618
	경력개발	.304	.048	.322	6.368	.000*	2.388
	조직개발	.424	.051	.452	8.231	.000*	2.820
	$R^2=.593(.590)$ , Durbin-Watson=1.678						

\*=p<0.001

가설 4는 인적자원개발 활동과 조직유효성 간에 조직신뢰가 매개역할을 하는지

검증하고자 한 가설이다. 종속변수에 영향을 미치기 위하여 독립변수가 작용하는 시점과 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 시점의 중간을 나타나는 매개변수의 의미로 첫째는 독립변수와 종속변수의 직접효과가 유의해야 하고, 둘째는 독립변수와 매개변수의 관계가 유의해야 하며, 셋째는 매개변수와 종속변수의 관계가 유의해야 한다. 마지막으로, 매개변수가 추가된 모형, 즉 종속변수에 대한 독립변수의 직접효과가 독립변수와 종속변수의 직접효과보다 작아야 한다(Baron & Kenny, 1986; Judd & Kenny, 1981; Kenny et al., 1998; 김계수, 2007).

위와 같은 매개변수 원리를 바탕으로 인적자원개발이 조직신뢰를 매개로 하여 조직유효성에 미치는 매개효과를 살펴보면, 독립변수인 인적자원개발과 종속변수인 조직유효성의 관계는 모든 경우에서 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타나 1차적인 매개효과 요건은 충족되었다. 다음으로 독립변수와 매개변수, 매개변수와 종속변수와의 관계인데, 이 역시 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 각 경로의 계수는 <표 6>과 같다. 다음으로 교육훈련과 직무만족, 교육훈련과 조직몰입, 경력개발과 직무만족, 경력개발과 조직몰입 간의 관계에서는 인과적 영향이 없는 것으로 나타났다. 즉, 독립변수와 매개변수, 매개변수와 종속변수 사이의 영향 관계가 성립하나, 독립변수와 종속변수의 관계가 성립하지 않아 매개변수인 조직신뢰가 교육훈련 및 경력개발과 조직유효성간의 관계에서 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고 조직개발과 직무만족, 조직개발과 조직몰입 간의 관계에서는 서로 영향관계가 존재하며, 이에 대한 각각의 경로계수는 0.20, 0.23로 나타났다. 그러나 앞서 설명한바와 같이 첫째 조건보다 둘째 및 셋째 조건의 영향관계가 현저히 작은 것으로 나타나 부분적인 매개효과의 가능성이 확인되었다. 즉 조직신뢰는 인적자원개발요인과 조직유효성의 관계에서 모두 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 간접효과의 경로계수가 0.08이상인 경우 매개효과로서 가치가 있다(Hair et al., 2006)고 전제할 때 조직신뢰의 매개효과는 매우 뛰어나다고 판단된다.

<표 6> 조직신뢰(매개변수)에 의한 간접효과

HRD→OE	경로계수	HRD→OT→OE	②'	경로계수	간접효과
교육훈련→직무만족 (C.R.:14.653, p<0.001)	0.66	교육훈련→조직신뢰	없음	0.77	0.762
		조직신뢰→직무만족		0.99	
교육훈련→조직몰입 (C.R.:13.353, p<0.001)	0.61	교육훈련→조직신뢰	없음	0.77	0.569
		조직신뢰→조직몰입		0.74	

경력개발→직무만족 (C.R.:14.185, p<0.001)	0.60	경력개발→조직신뢰	없음	0.66	0.567
		조직신뢰→직무만족		0.86	
경력개발→조직몰입 (C.R.:11.495, p<0.001)	0.53	경력개발→조직신뢰	없음	0.67	0.529
		조직신뢰→조직몰입		0.79	
조직개발→직무만족 (C.R.:20.912, p<0.001)	0.83	조직개발→조직신뢰	있음 (cr:2.992, p<0.05)	0.85	0.629
		조직신뢰→직무만족		0.74	
조직개발→조직몰입 (C.R.:18.444, p<0.001)	0.74	조직개발→조직신뢰	있음 (cr:2.763, p<0.01)	0.84	0.504
		조직신뢰→조직몰입		0.60	

주: p값을 따로 표기하지 않은 수치는 모두 p<0.001임.

## 6. 결론

급격한 환경변화의 불확실한 기업환경은 다양한 자원을 경쟁기업보다 더 많이 확보하고 보다 효율적인 활용을 위해 끊임없는 노력을 요구하고 있다. 특히 물적자원의 한계는 잠재가치가 무한한 인적자원에 대한 관심을 가져오고 있으며, 인적자원을 활용한 인적자원개발이 크게 부각되면서 기업은 물론 국가차원의 핵심전략으로 활용되고 있다. 이러한 시대적 요구속에서 세계최대의 인적자원보유국이자 21세기 급격한 경제성장을 이루고 있으며, 우리나라의 투자비율이 매년 꾸준히 증가하고 있는 이웃나라 중국 청도시의 중소기업을 대상으로 인적자원개발활동에 대한 종업원의 인식이 조직유효성(직무만족 및 조직몰입)에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 그들의 조직에 대한 신뢰수준에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다.

본 연구는 인적자원개발에 대한 분류구조를 핵심적으로 정리하고 기술한 McLagan(1989)의 'Human Resource Wheel'모델을 바탕으로 인적자원개발을 교육훈련, 경력개발, 조직개발로 분류하고 조직유효성 및 조직신뢰와의 관계검증을 실시하였다. 연구결과, 기업의 인적자원개발활동은 종업원의 조직신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치고 이러한 조직신뢰는 조직유효성에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 하지만 다수의 선행연구에서 제시하였던 인적자원개발활동이 종업원의 조직유효성에는 부분적으로만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 교육훈련을 제외한 경력개발과 조직개발만이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 조직신뢰가 인적자원개발활동과 조직유효성 간의 강력한

매개역할을 하고 있는 것으로 나타났다. 이는 인적자원개발이 직접적인 조직의 유효성(성과)에 직접적인 영향을 미치지 못하더라도 매개변수를 통해 영향을 미칠 수 있는 중요 변수라는 것이다.

본 연구는 인적자원관리 측면에서 접근하던 인적자원개발을 학습자중심의 인적자원개발 영역으로 설정하고 실제기업을 대상으로 연구를 수행함으로써 경영분야에 관련 기초자료로 활용될 수 있는 토대를 마련하였다. 이를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있겠다. 첫째, 종업원에대한 기업차원의 인적자원개발 노력은 조직구성원들의 직무상의 만족과 조직의 목표와 생산성 및 개인의 자아실현을 함께 도모하는 핵심적요소인 조직신뢰를 증가시키는 것으로 나타났다는 것이다. 따라서 인적자원개발요인이 조직의 목표달성에 중요 영향변수로 작용할 수 있음을 밝혀냈다. 둘째, 조직신뢰 역시 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미침으로써 조직성과향상에 중요한 영향을 미치는 요인임을 입증하였다. 셋째, 중국 근로자의 경우 인적자원개발 요인 중 교육훈련요인이 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것이다. 이는 응답자의 약 70%가 5년 이상의 장기근무자로 입사초기 비교적 단기적 성격의 교육훈련보다 장기적 측면에서의 경력과 조직개발에 더 많은 중요성을 부여한 것이라 판단된다는 것이다. 따라서 중국근로자를 대상으로 기업활동을 하는 기업의 경우 단기적 차원의 교육훈련보다 중장기적인 차원에서 종업원의 능력을 개발하고 관리해야 할 것으로 판단된다.

위와 같은 소기의 성과에도 불구하고 본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 중국 청도라는 지역적 한계이며, 둘째, 일부 중소기업을 대상으로 하였다는 대상의 한계가 있다. 따라서 향후에는 보다 다양한 지역과 기업을 대상으로 한 관계규명이 필요할 것으로 사료되며, 교육훈련이 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 못한 이유와 관련하여 보다 다양한 연구가 수행되어야 할 것이다.

## [참고문헌]

- 강대석(2007), 「인적자원개발」 : 원리와 적용, 한경사, 서울.
- 권순일(1999), 「조직행위론」. 서울출판사, 서울.
- 김계수(2005), 「AMOS 구조방정식 모형분석」, SPSS아카데미.
- 강일규 외(2004), 「동북아 국가의 인적자원실태 및 개발 동향과 인적자원개발 분야의 공동체 형성 가능성 연구」, 통일연구원.
- 권대봉(2010), 「G20국가의 인재개발」, 한국경제신문사.
- 김소영 · 김민영 · 장원섭 · 이성(2007), “공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 평가지표에 대한 분석 및 분류 연구”, 「직업능력개발연구」, 10(2): 119-142.
- 김시형(2012), “서비스 종사원의 관리 요소가 업무환경에 따른 직무만족 및 서비스접점에 미치는 영향에 관한 연구”, 「호텔경영학연구」, 21(1): 61-82.
- 김해룡(2004), “직무특성과 조직신뢰가 직무불안과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 「인사관리연구」, 28(4): 1-23.
- 김호균(2008), “조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성”, 「행정논총」, 46(1): 177-209.
- 노남섭 · 박양근(2008), 「인적자원개발론 : 성과중심의 방법론과 촉진전략」, 한울출판사, 서울.
- 대외경제연구원(2008), 「한국기업의 철수에 대한 중국의 시각」, 대외경제연구원.
- 민진(2003), “조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화”, 「한국행정학보」, 37(2): 83-104.
- 박종철(2008), 호텔기업의 인적자원관리가 신뢰 및 조직성과에 미치는 영향, 「배재대학교 대학원 박사학위 청구논문」.
- 백기복(2002), 「조직행동연구」, 창민사, 서울.
- 안대회 · 박종철(2008), “호텔종사원의 교육훈련과 경력개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 「호텔리조트카지노연구」, 7(2): 187-201.
- 유기현(2003), 「조직행동론」, 무역경영사, 서울.
- 이수행(2009), “중국진출 한국기업의 무단철수 배경 및 시사점”, 「Policy Brief」, 경기개발연구원.
- 이영구 · 임명재(2011), “관광종사원의 인적자원개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 「경영교육논집」, 65: 47-69.
- 이영석(2007), 조직신뢰: 회사신뢰와 상사신뢰를 중심으로, 「한국학술정보」.
- 이영석 · 오동근 · 서용원(2004), “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인”, 「한국심리학회지」, 17(2): 147-186.
- 이은용 · 박수진 · 이수범(2006), “기내 승무원의 교육훈련과 자기개발 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 「호텔관광연구」, 8(4): 77-92.

- 전이린(2001). “중국의 인적자원개발 동향”, 「The HRD Review」, 4(4): 23-29.
- 정진철(2008), “인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직률의 중재효과를 중심으로”, 「직업능력개발연구」, 11(2): 193-214.
- 최호규 · 이영구(2008) “중소기업의 인적자원개발이 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 「상업교육연구」, 20: 87-103.
- 하헌국(2001), “호텔기업에서 가치에 의거한 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 「관광 · 레저연구」, 13(2): 25-44.
- 한국수출입은행, 청도지역 투자기업 무단철수 현황, 2008.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1990), “The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1996), “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity,” *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Angle, H. L. and Perry, J. L.(1986), Dual Commitment and Labor-management Relationship Climates, *Academy of Management*, 29(1): 31-50.
- Beatty, E. E. & C. E. Schneider(1981), *Personnel administration: an experimental skill building approach(2nd ed)*. New York: Addison-Wesley.
- Becker, H. S.(1960), “Notes on the Concept of Commitment,” *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Bennis, W. G.(1966), *Changing organization*, New York: McGraw Hill Co.
- Black, S. and Lynch, I.(1996), “Human-capital investments and productivity.” *American Economic Review*, 86(2): 263-267.
- Blau, G. J.(1964), *Exchange and Power in social Life*, New York : Wiley.
- Boss, R. W.(1978), “Trust and Managerial Problem-Solving Revisited,” *Group and Organizational Studies*, 3(3): 331-342.
- Caudron, S.(1999), “The Female Profession,” *Training and Development*, May, 55-59.
- Cook, J. D. and Wall, T. D.(1980), “New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment,” *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Daft, R. L.(2001) *Organizational theory and design(7th ed.)*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Das, T. K. and Bing-Sheng, Teng(1998), “Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances,” *Academy of Management Review*, 23(3):

491-512.

- Dirani, K. M.(2009), "Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector," *Human Resource Development International*, 12(2): 189-208.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Gilley, A. M.(2002), *Principles of Human Resource Development*, 2nd Edition.
- Goldstein, B.(1993), *Establishment of gut fate in the E lineage of C. elegans: the roles of lineage-dependent mechanisms and cell interactions*, *Development* 118: 1267-1277.
- Gopinath, C. & Becker, T. E.(2000), "Communication, procedural justice and employee attitudes: Relationships under condition of divestiture." *Journal Of Management*, 26(1): 63-83.
- Greeberg, J. and Baron, R. A.(1995), *Behavior in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. J. and Wormley, W. M.(1990), "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes," *The Academy of Management Journal*, 33: 64 - 86.
- Hall, D. T.(1976), *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, Calif: Good-year Publishing Company.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L.(2006), *Multivariate Data Analysis(6th ed)*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hemdi, M. A. and Nasurdin, A. M.(2006), "The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization," *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1): 21-42.
- Herman, R. and Lam, T.(1971) "On the mean-speed in the Boltzmann-like, trac theory: analytic derivation," *Transportation Science*, 5: 314-327.
- Judd, C. M. and Kenny, D. A.(1981). Process analysis: "Estimating mediation in treatment evaluations." *Evaluation Review*, 5: 602-619.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. and Bolger, N.(1998). "Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey(Eds.)," *The handbook of sicial psychology*(4th ed., pp.233-265). New York: Oxford University Press.
- Lewis, J. D. and Weigert, A.(1985), "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, 64(3): 967-985.

- Lock, E. A.(1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction, In M. D. Dunnette(ed)," *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Lipnack, J. & Stamps, J.(1997), "Virtual Teams: Reaching Across Space," *Time and Organizations with Technology*, NY: John Wiley.
- Marshall, E. M.(1999), *Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-based Corporation*. New York: AMACOM.
- McDonald, K. S. & Hite, L. M.(2005), "Reviving the relevance of career development in human resource development." *Human Resource Development Review*, 4: 418-439.
- McGoldrick, J., Stewart, J., and Watson, S.(2002), *Understanding HRD: A Research Based Approach*. London: Routledge.
- Mcknight, H., Cummings, L. L., and Chervany, N. (1998), "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships." *Academy of Management Review*, 23(3): 473- 490.
- McLagan, P. A.(1989), Model for HRD Practice, *Training and Development Journal*, 43(9): 49-59.
- Metcalfe, B. and Rees, C.(2005), "Theorizing Advances in International HRD." *Human Resource Development International*, 8(4): 449-465.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M.(1982), *Employee- Organizational Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Nadler, L.(1970), *Development Human Resources*, Concepts and Models(1st ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Podsakoff, P. M., Ahearn, M., and MacKenzie, S. B.(1997), "Organizational Citizenship & the Quantity & Quality of Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 82: 262-270.
- Porter, L. W. Steers, R. M., Mowday, R. T. and , P. V. Boulian(1974) "Organizational Commitment," *Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians*, *Journal of Applied Psychology*. 59(5): 603-609.
- Price, J. L.(1968), *Organizational Effectiveness : An Inventory of Proposition*, Homewood : Richard D. Irwin Inc.
- Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K.(2002), "To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing," *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 707-729.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F.(2001), *Foundations of human resource development*, San



- Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Szilargyi, A. D. and Wallace, M. J.(1983), *Organizational Behavior and Performance*, Scott: Foresman and Co.
- Tan, H. H. and Tan, C. S. F.(2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, Genetic," *Social & General Psychology Monographs*, 126(2): 241-260.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J.(1988), "A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions," *Journal of Services Marketing*, 2(1): 31-38.
- Torraco, R. J.(2004), "Challenges and Choices for Theoretical Research in HRD." *Human Resource Development Quarterly*, 15(2): 171-188.
- Walton, J.(1999), *Strategic Human Resource Development*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Financial Times-Prentice Hall.
- Zucker, L. G.(1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure," *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.

# **A Study on the Effects of Human Resource Development on the Organizational Trust and Organizational Effectiveness - Focus on the Small and Medium Enterprises in Chungdo-si, China -**

Lee, Yeong-Goo\* , Chang, Sug-In\*\*

## **Abstract**

Contemporary society has changed rapidly in areas ranging from technology, social, to culture. In this business environment, the success of a company depends on how effectively it utilizes its resources. In reality, material resources have the inherent limitation of being finite; resultantly, any organization benefits from allocating its resources more effectively than its competitors. Moreover companies must establish a strategy to effectively harness their own human resources, which potentially include unlimited value, so that all the organization's resources are utilized to maximize productivity. Hence, Human Resource Development could be the most important alternative and will play a pivotal role in the business conditions of technological obsolescence and mobility of labor. Furthermore, HRD would bring a mutual growth eventually between individuals and companies.

So, the goal of my thesis is to uncover the relationship of Human Resource Development, Organizational Trust, and Organizational Effectiveness. Furthermore, it is to clarify how these factors impact the

---

\* Team Manager, Chungcheongnam-do Economic Promotion Agency

\*\* Professor, Business Administration, Kongju National University

effectiveness of HRD, which can be an essential factor in the success of modern firms. For SMEs in Chungdo-si, China and the empirical analysis was carried out. The results showed that organizational trust, and organizational effectiveness has a positive impact on human resource development.

Keywords : HRD, Organizational Trust, Organizational Effectiveness