

# 기업체 팀장이 인식한 혁신적 조직문화, 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량 간의 구조적 관계: HCCP패널자료 분석

## Structural Analysis of Innovative Organizational Culture, Education and Training, Organizational Commitment, and Human Resource Capacity: Analysis of HCCP Panel Data

이 효 영(Lee, Hyo-Young)\*

본 연구는 2015년도 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP) 자료를 사용하여 혁신적 조직문화가 교육훈련, 조직몰입을 매개로 근로자의 인적자원 역량에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 혁신적 조직문화를 독립변수, 교육훈련, 조직몰입을 매개변수로 그리고 인적자원 역량을 종속변수로 설정한 후 Windows SPSS 24.0 프로그램과 AMOS 24.0 프로그램을 이용하여 구조방정식 모형분석을 하였다. 이 연구의 주요 결론은 다음과 같다. 첫째, 혁신적 조직문화, 교육훈련이 인적자원 역량에 유의한 영향을 미친다. 둘째, 조직몰입은 인적자원 역량에 직접적으로 유의한 영향을 미치며, 혁신적 조직문화가 조성될수록 조직몰입도가 높아지며 인적자원 역량이 강화되는 것을 발견하였다. 셋째, 교육훈련과 조직몰입은 혁신적 조직문화와 인적자원 역량의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 종합하여 혁신적 조직문화가 조성될수록 교육훈련 효과성이 향상될 뿐만 아니라 조직몰입을 높이고 인적자원 역량을 향상시킨다는 결론을 도출하였다. 연구 결과는 향후 기업 내 조직문화와 인적자원개발, 교육훈련효과성 등 문화산업과 평생직업교육 분야 연구에 도움을 줄 수 있다.

[주제어] 혁신적 조직문화, 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량

The purpose of this study is to examine how the innovative organizational culture recognized by the team leader influences the competency of the workforce through the training and organizational commitment using the Human Capital Corporate Panel (HCCP). The innovative organizational culture was analyzed by structural equation modeling using the Windows SPSS 24.0 program and the AMOS 24.0 program after establishing independent variables, training and organizational commitment as parameters and human resource capital as dependent variables.

The main conclusions of this study are as follows. First, innovative organizational culture and education and training have a significant impact on human resource capacity. Second, organizational commitment has a direct effect on human resource capital, and as the innovative organizational culture is developed, organizational commitment increases and human resource capacity is strengthened. Third, training and organizational commitment mediate the relationship between innovative organizational culture and human resource capacity. The results of this study can contribute to research on cultural industry and lifelong vocational education such as organizational culture, human resource development, education and training effectiveness in the future.

**Key words:** Innovative organizational culture, Education and training, Organization commitment, Human resource capital

\* 충남대학교 교육학과 박사과정(E-mail: prepare31@naver.com)

## I. 서론

인적자원의 경쟁력은 기업성공을 좌우한다. 기업 내 인적자원은 경쟁적 우위의 원천이라는 인식으로 이어졌으며 이에 따라 무형자원의 개발과 관리에 기업 차원뿐만 아니라 개인적, 국가적 차원에서 그 중요성은 점차 높아지고 있다. 기업의 인적자원 개발은 조직구성원의 교육훈련을 통해 지식과 기술, 능력, 기업의 성과 등의 긍정적 변화를 가져올 거라는 기대를 갖고 있기 때문이다(Tharenou, Saks, & Moore, 2007). 인적자원 개발을 위해 조직구성원의 교육훈련과 더불어 기업이 갖추어야 할 요소 중 하나로 혁신적인 조직 변화의 필요성과 이를 가능하게 하는 혁신적 조직문화 형성을 꼽을 수 있다. 기업 내 혁신적 조직문화는 외부환경의 변화에 대한 빠른 적응과 조직 내부의 통합을 촉진해 내외부적 경쟁력을 강화시키는 것으로 알려져 있다. 특히 4차 산업혁명의 발단으로 인공지능, 사물인터넷 등 급변하는 사회의 변화에 맞서는 적응과 대처가 요구된다는 점에서 기업에서는 혁신적 조직의 잠재 능력을 조직의 목적에 맞추어 조직구성원을 지속적으로 변화시켜 가는 과정이 요구된다.

혁신적인 조직문화가 필요한 이유는 우선 조직의 혁신은 변화로부터 기대 이익을 유도하기 때문이다. 기대이익이란 경제적 이익뿐만 아니라 개인적 성장, 집단 응집성의 향상, 만족감의 제고, 대인 의사소통 개선 등을 포함한다(Tsung & Hsien Kuo, 2013). 또한 혁신적 조직문화는 개인, 집단, 조직과 나아가 사회까지 변화를 유도하며 기업의 경영관리 전반에 새로운 아이디어를 도입하여 시대에 따라 그 환경을 반영하는 변화의 가능성을 제공한다(Sarros, Cooper & Santora, 2008). 이에 따라 최근 혁신적인 조직문화의 조직 활동에 영향을 미친다는 것이 많이 논의되고 또 검증되면서 그 필요성이 강조되고 있다(박주완, 이성, 2016; 오선희, 2015; 이미경, 전상길, 2016; 이성, 박주완, 황승록, 2010; Horibe, 2016; Suellen J. et al., 2014; Thorsten et al, 2013).

오선희(2015)는 혁신적 조직문화는 조직적 자본으로 기업의 지속가능한 경쟁우위의 원천으로 중요하며, 혁신적 조직문화의 조직효과에의 순기능을 밝혔고, Sarros, Cooper & Santora(2008)는 기업의 관리자 1158명을 대상으로 혁신을 위한 조직 구축 연구를 통해 혁신적 조직문화와 변혁적 리더십 등이 기업 내 변화 전략이 요구되고 있음을 설명하였다. 이는 기업 내 혁신적 조직문화가 구성원들의 사고와 태도, 그리고 행동을 혁신적으로 바꾸는데 기여하며, 이에 따라 혁신적인 조직문화를 형성할 수 있는 기업의 조직문화가 요구됨을 의미한다. 이러한 조직문화 자체는 조직구성원들의 기본적인 태도와 행동을 결정하는데 영향을 주는 중요한 요인이며(이지훈, 1995), 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 점은 많은 선행연구를 통해 오랫동안 알려져 왔다(Denison, 1990; Gordon & Tomaso, 1992; Hartog & Verburg, 2004). 조직문화는 개인의 직무성과로 나타남과 동시에(지성구, 이갑두, 2005) 조직구성원의 직무에 대한 태도와 행동을 촉발시켜 조직구성원을 하나로 묶는 기능을 하며(Galbreath, 2005), 혁신적 조직문화를 형성한 집단은 높은 수준의 변화를 이끌어낸다(Lau & Ngo, 2008).

한편 교육훈련은 직무 능력과 조직 공동체 구성원으로서 행동할 수 있는 능력과 조직구성원들의 역량을 강화시키고 변화에 대한 적응과 경쟁력 향상을 목적한다(Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995). 무엇보다 교육

훈련을 적극적으로 실시하는 기업은 혁신적 조직문화를 지향할 가능성이 많다(박주완 외, 2016; 이성 외, 2010). 새로운 변화와 새로운 지식, 창의적 사고를 중요시하는 조직문화를 형성한 기업일수록 효과적인 교육훈련 시스템을 창출하는 교육훈련에 가치를 두고 이에 기초한 교육훈련에 투자를 유도하기 때문이다. 교육훈련이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구(김민경, 나인강, 2012; 왕경수, 김현영, 2009; 이용탁, 2007; 정기영, 2006; Garcia et al, 2005), 교육훈련의 조직성과에의 영향 연구(민상기, 나승일, 2008; 이정금, 손승남, 2015; Tharenou, Saks, & Moore, 2007) 등은 교육훈련이 조직몰입과 조직성과에 영향을 미치는 주요 변인임을 밝히고 있다. 또한 조직문화에 따른 조직효과성에 대한 영향 연구(박주완, 2016; 오선희, 2015; 이성, 2010; 장용선, 2010; Sarros, Cooper & Santora, 2008; Smicich, 1983), 조직만족도에의 영향 연구(김호정, 2004; 박호득, 서희정, 안영식, 2012; 이재은, 이연주, 2008)가 진행되어 왔다. 그러나 이러한 선행연구는 혁신적 조직문화에 대한 연구는 찾아볼 수 없었으며, 특히 조직성과의 범주를 생산성, 제품 혁신활동, 고객만족도 등으로 규정하고 있고(김진희, 2007; 오선희, 2015), 교육훈련 효과성을 훈련방식과 투입환경 요소측면에서 바라보고 있기 때문에 교육훈련의 효과를 통한 조직몰입과 인적자원 역량을 조직성과의 요소로 접근하는데 한계를 갖는다.

따라서 본 연구에서는 4차 산업혁명에 따른 사회변화 등으로 중요한 요소로 부각되고 있는 혁신적 조직문화가 교육훈련 효과성과 조직몰입을 매개로 조직성과의 범주로서 인적자원 역량을 설정하고 인적자원 역량에 영향을 미치는 구조적 관계를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 선행연구를 토대로 구조방정식모형의 가설적인 개념모형을 설정하였고 자료를 분석 후 결과를 도출하였다. 연구결과는 향후 기업 조직문화와 교육훈련 및 기업의 인적자원 역량 향상 연구의 확장과 혁신적 조직문화, 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량향상을 위한 체제와 실제적 방안 마련 등 문화산업발전에 많은 도움을 줄 것으로 기대한다.

가설 1: 혁신적 조직문화는 인적자원 역량, 교육훈련 효과성, 조직몰입에 영향을 미치는가?

가설 2: 교육훈련 효과성은 인적자원 역량, 조직몰입에 영향을 미치는가?

가설 3: 조직몰입은 인적자원 역량에 영향을 미치는가?

가설 4: 교육훈련 효과성과 조직몰입은 혁신적 조직문화와 인적자원 역량 사이를 매개하는가?

가설 5: 혁신적 조직문화 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량 간의 구조적 관계는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 혁신적 조직문화

혁신은 변화를 전제로 출발하는데, 조직구성원들 상호간의 협력을 통해 능력을 최대한 발휘하고 외부환경에 적극적으로 대응해 나가는 특징을 지닌다. 혁

신적 조직문화는 현실에 대한 낮은 확실성을 지각하고 즉각적인 패턴이 나타날 수 있는 문화를 의미하며(Alvesson, Blom & Sveningsson, 2016; Brettel, Chomik & Flatten, 2015), 새로운 아이디어를 개발하고, 개방적으로 구성원들 간 상호작용하며 도전과 모험을 즐기고, 신속하며 융통성 있는 업무처리를 하는 조직의 특성이 비교적 강하다(Deal & Kennedy, 1982; Silverthorne, 2004). 이러한 특성은 조직 내 새로운 변화와 유연성을 강조하기 때문에, 이에 따른 영향으로 조직의 성장과 조직구성원의 창조성 및 외부환경에의 적응으로 나타난다.

혁신적 조직문화는 조직문화의 유형 중 하나로 여기서 조직문화는 조직구성원의 근무환경, 개인의 신념, 공유된 가치가 조직에 스며들어 형성되는 조직분위기와 유사한 개념으로 혁신적 조직문화는 조직 내부의 통합과 문제를 해결하기 위한 조직구성원의 창의성과 발전 가능한 학습을 기본가정으로 하고 있다. 혁신적 조직문화 관련 연구를 살펴보면 조직풍토의 변화를 유발하며, 이로 나타난 조직풍토의 변화는 구성원의 인지적 및 정서적 상태에 영향을 주어 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(Silverthorne, 2004; Deal & Kennedy, 1982). Smircich(1983)는 조직문화는 조직구성원의 일체감, 조직몰입, 안정성을 높인다고 하였으며, Decotils & Summers(1987)는 조직구성원의 개인적 특성, 조직구조, 조직운영 등 선행변인들이 조직몰입에 정적영향을 미치면서 간접적으로 영향을 주는 매개효과를 갖는 반면, 조직풍토는 조직몰입에 직접적인 영향을 주고 있음을 밝혔다. 또한 정동섭, 이정준(2007)은 혁신지향 문화는 시장 지향성에 유의한 상관관계가 있으며 이러한 시장 지향성이 기업성장에 정적 영향을 미친다고 밝혔고, 김진희(2007)는 혁신문화를 조성한 기업은 구성원의 조직몰입과 기업성장에 관한 연구분석 결과 혁신문화의 긍정적 효과를 밝혔다. 박혜선, 이찬(2012)은 변화지향의 조직풍토 요인은 조직구성원의 무형식 학습에 영향을 주는 변인임을, 김호정(2004)은 조직문화 유형과 조직효과성에 대한 실증연구를 통해 혁신문화의 조직몰입도의 정적(+) 관계를 밝혔다. 서미례(1998)는 조직구성원의 조직문화에 대한 인식정도가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 살펴본 결과 조직구성원의 조직몰입을 높이기 위해서는 집단문화유형과 개발문화는 유도를, 반면 위계문화와 합리문화는 지양해야 할 것으로 나타났다. 또한 박호득, 서희정, 안영식(2012)은 중소기업의 359명을 대상으로 조직문화와 조직몰입을 연구한 결과 조직문화는 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이재은, 이연주(2008)은 충북 교육행정직 공무원을 대상으로 조직문화의 유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 대해 실증 연구한 결과 조직문화 유형별로 조직몰입에 차이가 있었다. 특히 조직문화 유형에 따라 조직몰입의 영향력은 다르게 나타났는데 집단문화와 혁신문화가 가장 조직몰입에 영향을 미쳤으며, 위계문화와 합리문화는 조직의 규범적 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고종식(1999)과 김호정(2004)의 연구에서와 같이 발전문화와 집단문화는 조직구성원의 조직몰입을 향상시키는 반면 위계문화는 조직몰입을 향상시키지 못하는 것과 같은 결과이다. 즉 조직문화의 유형에 따라 조직몰입과 조직성장에 영향을 주는데, 그 중 혁신적 조직문화는 조직몰입과 조직성장에 유의한 영향을 미치며 조직몰입은 조직문화와 조직성과 사이를 매개하는 매개변인으로 역할을 하고 있음을 실증적 연구를 통해 확인하였다.

## 2. 조직성과로서 인적자원 역량

인적자원 역량은 조직구성원에게 나타난 변화는 조직성으로 볼 수 있다. 기업의 역량과 성과를 높이기 위한 주된 방법으로서 기업의 인적 자원에 대한 투자를 꼽을 수 있다(이경희, 정진화, 2008). 대개 조직성과의 범주로 조직몰입과 조직만족을 하위요인으로 범주화 하고 있는데, 내부 프로세스를 비롯한 역량을 조직성으로 범주화한 연구(민상기, 나승일, 2008)에서 그 구분을 찾아볼 수 있다. 그러나 조직성과를 측정하는데 투자수익률, 중단순이익과 같은 재무성과 측정지표를 중심으로 한 성과 측정은 오늘날 같이 무형자산이 경쟁적 우위의 원천이라는 인식의 확산과 경영환경이 매우 빠른 속도로 변화하는 정보화 사회에서 재무성과는 기업 활동의 과거 성장 기반으로 현재와 미래의 기업 가치를 예측하고 평가하기에는 부족하다. 장기적 계획을 통한 성과로 조직구성원의 학습과 성장의 BSC관점에 따라 내부 프로세스 성과, 인적자원 역량을 조직성과의 범주로 포함하기도 한다(민상기, 나승일, 2008).

조직성과와 관련한 연구는 크게 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 우선 순수하게 조직성과에 대한 그 자체의 특성과 유형화에 대한 연구이다. 다른 유형으로는 조직구성원의 직무만족과 직무몰입, 조직성과 등 조직효과에의 영향을 파악한 연구로 구분해 볼 수 있다. 김기태(2008)는 조직성과를 조직구성원 성과와 조직차원의 성과로 구분하였으며, 조직구성원 차원의 성과를 인적자원 성과 즉 직무만족, 직무능력, 종업원 역량 수준으로 정의하고 조직 차원의 성과는 1인당 매출액을 재무적 성과로 정의하였다. 즉 인적자원 성과는 구성원 차원의 성과를 의미하며 종업원 역량은 본 연구에서 인적자원 역량의 의미와 같다고 볼 수 있다. Tharenou, Saks & Moore(2007)는 인적자원 성과를 조직구성원의 낮은 이직률과 결근, 동기부여로 측정하고 조직성과는 상품의 질과 서비스로 측정하였다. 그리고 재무적 성과는 자산수익률(Return on Assets, 이하 ROA), 자기자본이익률(Return on Equity, 이하 ROE), ROI로 측정하였다. Paul & Anantharaman(2003)은 인적자원의 성과로 조직구성원의 주관적 인식에 의한 역량과 조직몰입, 고용유지율로 측정하였으며 조직성과는 생산성과 상품의 질, 배송속도, 운전비로 측정하였다. 또한 Schmidt(2007)는 성과를 직무만족으로 보고, 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 교육훈련 변수를 교육훈련에 대한 만족도, 근로자가 교육훈련에 투자한 시간, 교육훈련 형태, 그리고 교육훈련 방법으로 측정하였다. 특히 교육훈련의 형태와 방법을 세분화하여 측정하였다는 점이 특징적이다. 이와 같이 조직성과의 측정지표를 중심으로 한 성과 측정은 일반적으로 고객 서비스, 생산성, 근로자 능력 개발과 관련한 내용을 지표로 다루고 있기 때문에 학습과 성장의 관점에서 조직의 하부구조인 사람과 조직적 절차를 중요한 요소로 두고 조직성과에 대한 종합적 검토가 필요하다고 할 수 있다.

## 3. 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량의 관계

기업의 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량의 관계를 살펴보기 위한 선행연구 검토 결과 교육훈련 변수와 관련한 연구는 활발하게 진행되어 온 것으로 조사되었다. 교육훈련의 경우 훈련의 효과성의 범주 이전에 교육훈련에 대한 개념적 접근과 이에 대한 실증적 근거를 제공한다. 교육훈련을 ‘습’에 초점을 둔 조직문화와 교육훈련과 관련한 연구로 유영만,

이선(2004)은 CoP(실천공동체)는 학습에서 ‘학’의 개념 보다는 ‘습’에 초점을 맞추어야 함을 주장하며 익힘을 통한 훈련의 중요성과 교육훈련의 방향을 새롭게 모색하였다. 또한 Jacobs & Park(2009)은 일터학습의 분류를 코칭, 멘토링, OJT, 실행공동체(communitiy of practice, CoP), 교육휴가제, 연구년제 등 비구조화된 유형을 포함한다. 교육훈련은 일터(현장)에서 진행되는 훈련으로 교육과 훈련이 동시적으로 진행되기 때문에, 교육훈련을 일터학습의 범주로 보고 있다. 최술(2016)은 인적자본기업패널(HCCP)의 5차년도 근로자용 자료를 바탕으로 이직경험이 있는 근로자 661명의 조직문화와 일터학습, 조직몰입, 조직만족을 분석하였다. 연구 결과 조직문화는 이직자의 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향에 일터학습의 매개역할을 밝혔다. 특히 혁신문화와 관계문화 모두 조직몰입에 유의한 정적 영향을 나타냈다. 교육훈련 효과성에 관련한 연구에서 민상기, 나승일(2008)은 On-the-Job과 Off-the-Job의 교육훈련으로 나누었으며, BSC의 개념으로 조직성과와의 상관관계를 검증하였다. 연구결과 On-the-Job 교육훈련이 Off-the-Job 보다 조직성과 변인과 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 연구에서 조직성과는 BSC의 4가지 관점에서 학습과 성장의 관점인 종업원의 능력, 동기, 몰입, 임파워먼트 등을 포괄하였으며, 이러한 조직성과는 내부 프로세스 성과와 높은 상관계수를 갖는 것으로 나타났다.

교육훈련에서 교육훈련투자, 훈련비와 관련한 연구로 이성 외(2010)는 교육훈련투자와 기업의 혁신성에 대해 기업 조직의 혁신성이 교육훈련투자와 유의한 정적 관계가 있음을 밝혔으며, 황승록(2012)은 인적자본기업패널 4차 년도 자료를 활용하여 조직문화별로 1인당 교육훈련비를 비교한 연구결과 과업문화에서는 43만원으로 나타나 가장 많았고 관계문화는 38.3만원, 혁신문화는 37.8만원, 위계문화는 18만원으로 나타났다. 이정금, 손승남(2015)은 조직원 34명을 연구 참여자로 선정한 심층면담 연구 자료를 분석한 결과 유형별로 볼 때 무형식 학습과 우연적 학습이 형식적 학습보다 직무를 더욱 유용하고 중요함을 설명하였으며 조직과 조직구성원들의 혁신성은 직무훈련과 조직몰입은 관련성이 있음을 확인하였다. 해외연구로 Zarraga & Manuel(2003)은 조직 내에서 공유되는 비전과 조직구성원들의 공동목표를 강조하였는데, 조직문화는 구성원들의 통합된 행동을 나타내며 함께 학습하면서 성장하고자 하는 강한 동기 부여에 영향을 준다고 설명한다. 또한 조직구성원의 공유되는 신념, 가치관, 규범을 총칭하는 조직문화는 조직구성원들의 행동과 사고방식에 유의한 영향을 미치며 이는 교육훈련의 효과에 차이를 가져온다고 설명하였다. Aragón-Sánchez, Barba-Aragón & Sanz-Valle(2003)는 457개의 중소기업의 표본을 사용하여 교육훈련이 조직의 효율성 및 수익성을 나타내는 조직성과에 미치는 영향을 연구하였는데, 연구 결과 교육훈련과 조직성과의 유의미한 결과를 도출했다.

교육훈련과 조직몰입에 관련한 선행연구는 주로 교육훈련 방식과 교육훈련의 환경적 요소 즉 교육훈련비, 교육훈련 환경, 교육담당자의 능력을 관련 요인으로 설정 후 진행된 연구가 상당수이다. 그 중 이용탁(2007)은 인적자본기업패널(HCCP) 1차 년도 자료를 활용한 연구에서 교육훈련의 방식을 전사적 방식과 현장 방식으로 구분하고, 교육훈련을 통해 나타난 직무능력 향상이 조직몰입과 관계가 있는지에 대한 연구를 진행하였다. 분석결과 전사적 교육훈련과 현장 교육훈련을 도입한 기업은 그렇지 않은 기업보다 조직몰입이 더 높은 것으로 나타나 교육훈련이 조직몰입과 정적(+)

상관관계를 가지고 있음을 밝혔다. 이러한 연구는 기업이 인적자원을 위한 교육훈련비를 투자할수록 구성원의 조직 몰입도가 높아지고 구성원의 조직몰입은 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(김기태, 2008; 김진희, 2007)와 같은 결과이다. 즉 교육훈련은 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치며 조직몰입은 조직성과로 이어진다는 점과 교육훈련이 조직성과로 영향을 미치는 과정에서 조직몰입은 매개적 역할을 하고 있음을 실증적으로 나타내고 있다. 이외에도 교육훈련과 관련하여 훈련 환경과 교육담당자의 능력이 조직몰입에 영향을 미친다는 연구로 이애주, 김순하(2006)는 교육훈련을 수행하는 환경이 좋을수록 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 요인임을 강조하였다. 그 중 교육담당 강사의 교수능력보다 교육훈련 환경과 교육내용이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 추가적으로 교육훈련의 긍정적 마인드, 인식, 동기부여를 함께 관련지은 연구로 정기영(2006)은 OJT프로그램의 관련 변인이 긍정적일수록 교육훈련이 조직몰입이 미치는 결과가 긍정적으로 나타난다는 것을 강조하였다. 이는 교육훈련 프로그램이 긍정적인 마인드로 수행될 때 조직몰입에 더욱 유의한 결과를 가져올 수 있음을 의미한다. 왕경수, 김현영(2009)은 조직구성원의 교육훈련에 대한 지원과 인식에 대한 연구로, 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 연구결과 조직에서의 적극적인 교육지원과 상사의 교육지원이 많을수록 조직몰입의 효과가 큰 것으로 나타났다.

그러나 일부 연구에서는 교육훈련이 기업의 성과에 다소 영향을 주지 않는다는 결과가 나타나기도 한다. 주영주, 한애리(2014)는 인적자본기업패널(HCCP) 2009 자료를 활용하여 1인당 교육훈련비로 측정한 교육훈련과 조직몰입 간의 연구를 하였는데, 통계적으로 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 또한 김민경, 나인강(2012) 역시 인적자본기업패널(HCCP) 2009 자료를 활용한 연구에서 교육훈련지수로 교육훈련을 측정한 경우 교육훈련은 직무만족과 정적관계를 가지지만, 조직몰입과는 통계적으로 유의미한 관계를 갖지 않음을 밝혔다. 즉 1인당 교육훈련비로 교육훈련을 측정한 경우에는 교육훈련이 조직몰입과는 정적관계를 가지지만, 직무만족과는 통계적으로 유의미한 관계를 가지지 못하는 것으로 나타났다. 이와 같이 교육훈련의 경우 연구자에 따라 그 결과는 상이한 것을 알 수 있다. 특히 인적자원을 위한 투자인 교육훈련비가 기업의 성과에 영향을 미치지 않는다는 결과는 교육훈련비에 따른 효과가 오랜 시간이 지난 다음에 발휘된다는 점(Pfeffer, 1994)에서 교육 훈련비의 영향이 곧바로 기업의 재무적 성과에 미치지보다는 근로자들의 기업에 대한 태도를 결정하며 그 태도가 성과에 영향을 미치는 것으로 이해할 수도 있다(이성, 박주완, 황승록, 2010). 특히 교육훈련의 경우 단기적 성과보다는 장기적으로 성과로 나타날 수 있다는 점을 고려하여 시간차를 두고 진행하였을 경우, 교육훈련에 참여 기간이 보다 길었던 사람의 경우에 따라 그 결과는 다르게 나타날 수 있기 때문이다.

이상의 선행연구결과와 논의를 바탕으로 본 연구에서는 혁신적 조직문화는 교육훈련 효과성, 조직몰입을 매개하고 조직성과로서 인적자원 역량에 직접적 영향을 미칠 것으로 추론한 후 이론적 모형의 경로를 설정하였다.

### III. 연구방법

## 1. 분석자료 및 대상

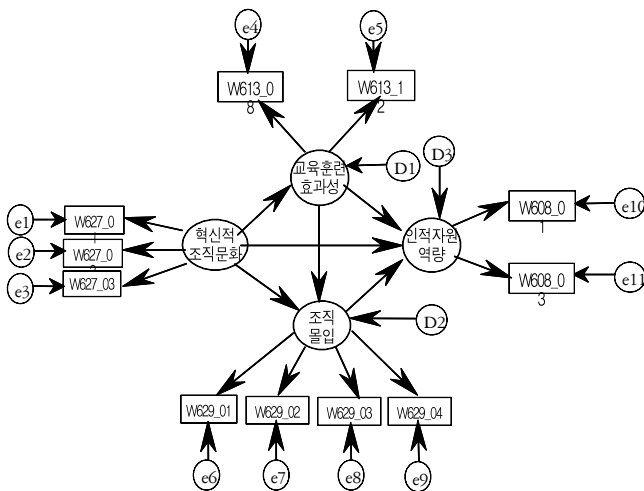
본 연구를 수행하기 위해 2015년도 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP) 자료를 사용하였다. 본 연구에서 팀장을 연구의 대상으로 제한한 이유는 조직의 교육훈련에 대한 정확한 인식을 확인하기 위해 팀장이 직접 해당 교육훈련에 대한 경험을 가진 대상으로 제한할 필요가 있기 때문이다. 연구대상인 응답자들의 특성은 <표 1>과 같다.

변인	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남성 여성	313	95.4
연령	25-35세 36-45세 46-55세 56세 이상	13	4.0
최종학력	고졸이하 전문대졸 4년제 대졸 대학원졸 이상	10	2.1
근무연수	1-3년 3-10년 10-20년 20-30년 30년 이상	30	9.1
산업 분야	제조업 금융업 비금융업	257	78.4

## 2. 변인구성

### 1) 연구모형

본 연구는 구조방정식 모형으로 측정변인으로 혁신적 조직문화 변인은 외생변인으로, 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량 변인은 내생변인으로 간주하였다. 본 연구에서 설정한 기업체 팀장을 대상으로 인적자원 역량에 대한 혁신적 조직문화와 관련된 구조방정식 모형은 혁신적 조직문화가 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량에 영향을 줄 것이라는 가정을 가지고 [그림 1]과 같이 최종 모형을 설정하였다.



[그림 1] 구조방정식 모형 분석도

## 2) 변인구성

본 연구는 HCCP 자료를 활용하여 혁신적 조직문화, 교육훈련, 조직몰입, 인적자원 역량의 4개 변인을 측정하였다. 교육훈련 효과성에 대한 변인은 공식훈련으로 멘토링 또는 코칭과 OJT 프로그램 중 한 가지 교육만 받았을 경우 결측치가 발생한다. 본 연구에서는 결측치를 포함한 사례를 굳이 제거할 필요는 없다고 판단되어, 이를 해결하기 위한 방법으로 결측치를 회귀모형을 통해서 얻어진 예측치로 대체하는 회귀대체법(Regression imputation)을 사용하였다. 각 변인의 측정과 관련된 구체적인 내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 측정문항 구성

구분	변인	측정문항
독립 변인	혁신적 조직문화	[W627_01] 변화와 새로운 시도를 장려함 [W627_02] 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어짐 [W627_03] 성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대함
	교육훈련 효과성	[W613_08] 멘토링 또는 코칭 효과 [W613_12] OJT 프로그램 효과
매개 변인	조직 몰입	[W629_01] 더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함(역채점) [W629_02] 회사의 문제를 내 문제처럼 느낌 [W629_03] 회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것임 [W629_04] 회사에 충성할 만한 가치가 있음
종속 변인	인적자원 역량	[W608_01] 인적자원의 전반적인 역량 [W608_03] 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성

## 3) 자료분석

조직문화가 교육훈련과 조직몰입을 매개로 인적자원 역량에 미치는 영향을 구조적으로 분석하기 위해 본 연구에서는 SPSS 24.0 프로그램을 이용한 기술통계와 AMOS 22.0 프로그램을 이용한 구조방정식 모형분석(Structural Equation Modeling)을 실시하였다. 구조방정식 모형은 측정오차를 고려할 수 있다는 장점이 있다(김주환 외, 2009). SPSS 24.0 프로그램은 변수의 신뢰도와 변수 간 기술통계량 분석에 사용하였으며, AMOS 24.0 프로그램은 변수의 측정모형과 매개변수를 포함한 구조모형 검증에 사용하였다. AMOS 분석시 결측치는 최대우도(Maximum Likelihood) 방법으로 값을 추정하였다. 또한 매개효과와 관련된 가설검정은 구조방정식 모형의 효과분해를 통해 직접효과, 간접효과, 총 효과를 산출해낸 후 500회에 걸친 부트스트래핑(bootstrapping)을 통해 각각의 유의성 검증과 매개효과를 검증하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 측정변인간의 기술통계분석

<표 3>과 같이 변인들의 기술통계분석 결과 평균값은 중앙치를 유지하고 있으며, 왜도와 첨도는 자료의 정상분포를 잘 가정하고 있다. 따라서 연구에 사용된 자료의 모든 변인들은 왜도와 첨도의 기준을 만족시키고 있으므로 구조방정식 모형 검증에 기본 가정을 만족시키고 있다.

<표 3> 측정문항 구성

잠재변인	측정변인	M	SD	왜도	첨도
조직문화	W627_01	3.94	.774	-.537	.360
	W627_02	3.61	.805	-.379	.412
	W627_03	3.48	.708	-.024	.060
교육훈련 효과성	W613_08	3.01	.745	-.184	-.697
	W613_12	3.11	.706	-.268	-.612
조직몰입	W629_01	3.61	.976	-.322	-.343
	W629_02	4.05	.675	-.486	.602
	W629_03	3.55	.873	-.400	-.079
	W629_04	3.95	.691	-.442	.766
인적자원 역량	W608_01	3.74	.676	.254	-.649
	W608_03	3.78	.718	.060	-.542

## 2. 측정변인간의 신뢰도 및 타당도 분석

### 1) 측정변인의 신뢰도 분석

제시된 각 요인들의 신뢰성을 위한 측정도구의 문항 간 내적 일관성을 위해서 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다. 혁신적 조직문화는 (.801), 교육훈련 효과성은(.692), 조직몰입(.732), 인적자원 역량(.685)로 나타났으며 이를 통해 '문항 간 내적 일관성 계수(Cronbach's  $\alpha$ )'가 적절하게 산출되어 측정도구의 신뢰도가 확보되었다.

### 2) 측정변인의 타당도 분석

각 측정변인들 간의 판별타당도를 검증하기 위해서 모든 변인들을 투입하고 전체적인 상관분석을 실시하였다. 각 측정변인들의 상관관계 분석결과는 <표 4>와 같이 최소  $\gamma=.113$ 에서 최고  $\gamma=.646$ 의 상관관계를 유의하게 보임에 따라서 측정변인들은 독립성이 있는 판별타당성이 확보되었다.

<표 4> 측정문항 구성

변인	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
x1	1									
x2	.646**	1								
x3	.498**	.574**	1							
x4	.203**	.220**	.143**	1						
x5	.365**	.331**	.270**	.530**	1					
x6	.252**	.300**	.154**	.412**	.113**	1				
x7	.357**	.349**	.213**	.224**	.289**	.314**	1			
x8	.246**	.293**	.207**	.148**	.212**	.300**	.400**	1		
x9	.441**	.418**	.264**	.215**	.318**	.435**	.595**	.564**	1	
x10	.333**	.373**	.241**	.256**	.261**	.232**	.253**	.203**	.308**	1
x11	.296**	.352**	.219**	.268**	.268**	.303**	.290**	.200**	.312**	.522**

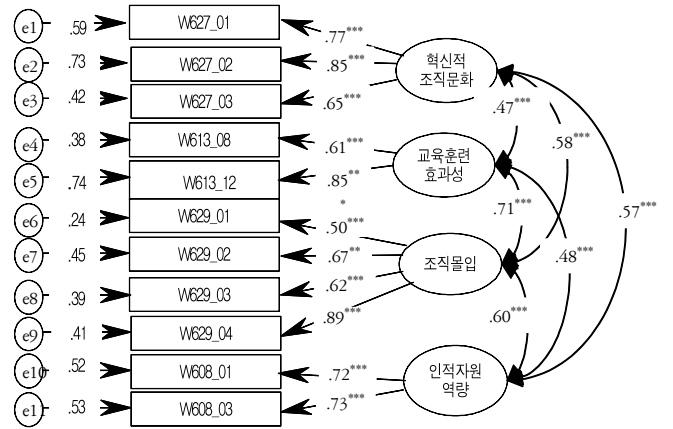
\*\*\*p< .01

- 독립변인(혁신적 조직문화): x1(조직문화1), x2(조직문화2), x3(조직문화3), 매개변인1(교육훈련 효과성1): x4(교육훈련 효과성2), 매개변인2(조직몰입): x7(조직몰입1), x8(조직몰입2), x9(조직몰입3), x10(조직몰입4), 종속변인(인적자원역량): x13(인적자원역량1), x14(인적자원역량2)

### 3) 측정모형의 확인적 요인분석

각 측정변인들 간의 판별타당도를 검증하기 위해서 모든 변인들을 투입하고 전체적본 연구에서 각 측정변인들은 이론적 개념(잠재변인)의 다중지표로 구성되었다. 이렇게 설계된 측정모형이 실제 이론적으로 적합한지의 여부를 알아보기 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

가. 측정모형의 확인적 요인분석



\*\*\*p<.001  
- 경로계수: 표준화 회귀계수( $\beta$ )

[그림 2] 측정모형의 확인적 요인분석

측정모형은 [그림 2]와 같다. 먼저 잠재변인들의 측정모형이 경험적 자료에 부합되는지를 살펴보면, 아래 <표 5>에서 나타난 바와 같이 전반적으로 좋은 적합도 지수는 잠재변인의 측정모형은 경험적 자료에 잘 부합되고 있음을 나타낸다.

<표 5> 측정모형에 대한 적합도 지수

구분	$\chi^2$	df	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
적합지수	47.4431	38	.992	.975	.966	.992	.988	.022	.028
최적기준	-	-	-	-	> .90	-	-	< .05	< .08

나. 측정모형의 타당성 검증

측정모형의 확인적 요인분석이 잘 되었는지를 검증하기 위하여 집중타당도를 검증한 결과, <표 6>과 같이 AVE 값이 .5이상이고, C.R. 값이 .7이상이므로 측정모형의 타당성이 확보된 것으로 나타났다.

<표 6> 측정모형의 타당성 평가 결과

변수	혁신적 조직문화	교육훈련 효과성	조직몰입	인적자원 역량
교육훈련 효과성	.345(.018)	1		
조직몰입	.449(.020)	.262(.022)	1	
인적자원 역량	.376(.018)	.233(.021)	.325(.024)	1
개념신뢰도(C.R.값)	.991	.995	.997	.984
평균분산추출(AVE값)	.974	.986	.992	.953

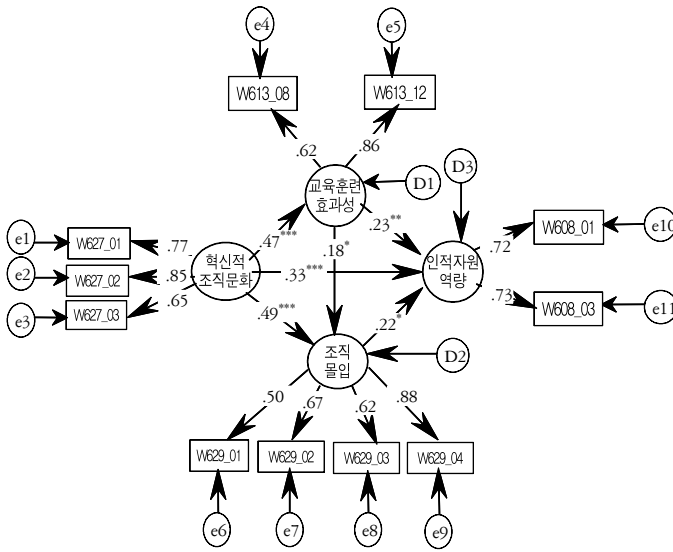
## 2. 구조방정식 모형의 분석

### 1) 측정모형의 구조적 관계에 대한 적합도 검증

본 연구에서는 구조방정식 모델을 추정하기 위하여 측정모형을 설정하였다. 즉, 연구의 이론모형에서 설정한 모든 경로의 계수를 추정한 모형으로 하였다. 측정모형이 경험적 자료를 잘 반영하는지에 대한 적합도지수를 살펴본 결과는 아래 <표 7>과 같다. 구조모형의 적합도를 평가하기 위하여 CFI, GFI, AGFI, IFI, TLI, RMR, RMSEA를 분석하였다.

<표 7> 측정모형에 대한 적합도 지수

구분	$\chi^2$	df	CFI	GFI	AGFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
적합지수	47,443.1	38	.992	.975	.966	.992	.988	.022	.028
최적기준	-	-			> .90			< .05	< .08



\*p<.01, \*\*p<.05, \*\*\*p<.001  
- 경로계수: 표준화 회귀계수( $\beta$ )

[그림 3] 구조방정식 모형 분석도

## 2) 측정모형의 경로분석 및 가설검증

표준화 경로계수는 <표 8>과 같이 모두 유의수준  $p<.01$ ,  $p<.05$ ,  $p<.001$  수준에서 유의하게 나타났다.

<표 8> 측정모형의 경로계수

경로	$\beta$	$\beta$	S.E.	C.R.
혁신적 조직문화 → 교육훈련 효과성	.365	.474	.069	5.265***
혁신적 조직문화 → 조직몰입	.390	.490	.072	5.445***
교육훈련 효과성 → 조직몰입	.187	.181	.077	2.413*
교육훈련 효과성 → 인적자원 역량	.244	.231	.089	2.755**
조직몰입 → 인적자원 역량	.223	.218	.091	2.449*
혁신적 조직문화 → 인적자원 역량	.270	.331	.077	3.512***
혁신적 조직문화 → W627_01	1.000	.771	-	-
혁신적 조직문화 → W627_02	1.149	.852	.085	13.455***
혁신적 조직문화 → W627_03	.771	.650	.069	11.102***
교육훈련 효과성 → W613_01	1.000	.618	-	-
교육훈련 효과성 → W613_12	1.316	.858	.200	6.586***
조직몰입 → W629_01	1.000	.496	-	-
조직몰입 → W629_02	.955	.672	.121	7.916***
조직몰입 → W629_03	1.142	.621	.150	7.607***
조직몰입 → W629_04	1.292	.888	.152	8.513***
인적자원 역량 → W608_01	1.000	.719	-	-
인적자원 역량 → W608_03	1.072	.725	.133	8.085***

\*p<.01, \*\*p<.05, \*\*\*p<.001

\*B(비표준화계수), B(표준화계수), S.E(표준오차), C.R.(임계비, t값)

혁신적 조직문화가 교육훈련과 조직몰입에 미치는 영향은 각각 표준화 경로계수  $\beta=.474$ ,  $.490$ 으로 나타나 가설이 채택되었다. 교육훈련 효과성은 조직몰입과 인적자원역량에 미치는 영향은 각각 표준화 경로계수  $\beta=.181$ ,  $.231$ 로 나타나 가설이 채택되었다. 조직몰입은 인적자원역량에 미치는 영

향력이 표준화 경로계수  $\beta=.218$ , 혁신적 조직문화는 인적자원역량에 미치는 영향력이  $\beta=.331$ 로 나타나 모든 가설이 채택되었다.

## 3) 측정모형의 구조적 경로에 대한 효과 분해

기업체 팀장이 인식한 혁신적 조직문화와 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량 간의 직접·간접·전체효과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 측정모형의 효과분해

변인	직접효과	간접효과	전체효과	효과의 경로
혁신적 조직문화	.474	-	.474	혁신적 조직문화→교육훈련 효과성
조직문화	.490	.086(.026)**	.576	혁신적 조직문화→조직몰입
교육훈련 효과성	.331	.235(.004)**	.566	혁신적 조직문화→인적자원 역량
교육훈련 효과성	.181	-	.181	교육훈련 효과성→조직몰입
조직몰입	.231	.039(.047)**	.271	교육훈련 효과성→인적자원 역량
조직몰입	.218	-	.218	조직몰입→인적자원 역량

\*\*p<.01, 간접효과에 대한 추정치는 비표준화계수( $\beta$ )

이러한 결과는 혁신적 조직문화는 교육훈련 효과성과 조직몰입을 매개로 인적자원 역량에 영향을 미치는 것을 의미한다. 혁신적 조직문화가 높을수록 교육훈련 효과성이 높아지며, 조직몰입을 매개로 인적자원 역량이 높아지기 때문에, 교육훈련 효과성과 조직몰입을 매개로 인적자원 역량이 높아지는 것으로 해석할 수 있다.

## V. 결 론

본 연구의 목적은 혁신적 조직문화와 교육훈련 효과성, 조직몰입의 인적자원 역량과의 관계를 규명하는데 있다. 연구가설을 바탕으로 다중매개모형을 설정되었으며 구조방정식모형분석을 통해 이를 검증하였다. 연구결과 가설의 경로는 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

연구결과 도출된 내용을 중심으로 논의하면 다음과 같다. 첫째, 혁신적 조직문화는 교육훈련 효과성 및 조직몰입, 인적자원 역량에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 해외에서 이루어진 선행연구들(Becker et al, 1997; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Huselid, 1995; Razouk, 2011)과 국내의 연구들(배종석, 사정혜, 2003; 이정현, 김동배, 2007; 조봉순 외, 2009)을 지지하는 결과이다. 이러한 결과는 조직 특성에 적합한 조직문화가 형성되어 있을수록 인적자원 역량이 높아지는 것을 의미한다. 또한 혁신적 조직문화에 대한 연구의 수가 적은 만큼, 조직 내 문화를 혁신적으로 구성되도록 노력을 기울여야 한다는 것을 시사한다. 물론 조직문화를 유형화에 대한 비판도 있으나, 조직문화의 유형 구분은 조직성과 간의 관계를 분석하는데 유용하며, 조직구성원과 조직 내 관련된 현상을 체계적이고 통합적으로 설명하는데 효과적이다(박노운, 1997). 따라서 본 연구에서 혁신적 조직문화를 한정된 것은 다른 유형의 조직문화와의 이에 다른 효과적인 조직에 대한 관리와 혁신을 위한 조직문화 진단의 중요성을 강조한다. 따라서 혁신적 조직문화를 형성할 수 있도록 조직과 구성원에 대한 적극적 투자와 노력이 필요할 것이다. 또한 각 조직마다 인식되어지는 긍정적 문화유형이 다르기 때문에 혁신적 조직문화 형성을 구성하는 방법은

조직에 따라 적절히 제공되어야 할 것이다.

둘째, 교육훈련 효과성은 조직몰입과 인적자원 역량에 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 교육훈련이 효과적으로 이루어질수록 인적자원 역량이 향상됨을 확인하였다. 이는 기업에서는 다양한 교육훈련을 위한 교육프로그램과 방법을 도입하고 이를 높이기 위해 교육훈련 투자를 높인다면, 조직구성원의 교육훈련을 통해 얻어진 지식, 기술, 태도 등이 직무에 적용되어 구성원의 역량이 향상됨을 의미한다. 따라서 현장의 인적자원개발 담당자들은 현장훈련(OJT)의 유용성을 먼저 이해하고 기업에서 조직구성원의 적극적 교육훈련 활용을 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 특히 교육훈련의 경우 조직성과의 영향에 있어, 장·단기적으로 볼 때 그 효과는 다르게 나타날 수 있으므로 단기적 성과보다는 장기적인 관점에서 교육훈련의 계획을 세우고 실행할 필요가 있다. 문세연, 나승일(2011)에 의하면 4개 유형의 무형식학습에서 OJT는 업무지식 획득에 초점을 두는 반면, 멘토링, 코칭, CoP의 경우 각 직무 관련제도의 초점에 따라 다양한 목적을 설정된다. 따라서 멘토링, 코칭, CoP와 같은 직무 관련 제도들은 인적자본으로 체득되고 추후 조직성과로 창발되이기 때문에 보다 장기적으로 접근할 필요가 있다.

셋째, 교육훈련 효과성과 조직몰입은 혁신적 조직문화와 인적자원 역량의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 교육훈련 효과성과 조직몰입은 혁신적 조직문화와 인적자원 역량사이에서 매개 역할을 하고 있다. 이러한 관계를 조직몰입이 매개하고 있어 혁신적 조직문화가 인적자원 역량에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 인적자원 역량을 높이기 위해서는 혁신적 조직문화 뿐만 아니라 조직몰입을 높이기 위한 조직 내 환경과 지원이 요구되며, 기업차원에서는 구성원의 몰입을 촉진하는 요인에 지속적으로 관심을 갖고 제공하도록 노력해야할 것이다.

본 연구의 결과로부터 혁신적 조직문화, 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량은 밀접하게 연관되어 있음을 알 수 있으며, 인적자원 역량의 향상을 위해서는 혁신적 조직문화와 교육훈련 효과성 및 조직몰입이 선행되어야 한다는 것이 증명되었다.

이상의 연구 결과를 바탕으로 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째, 혁신적 조직문화가 인적자원 역량에 직접적으로 영향을 줄 뿐만 아니라, 교육훈련 효과성에 영향을 미치고, 이러한 교육훈련 효과성은 인적자원 역량에 영향을 미치는 점을 규명한 점에서 연구의 의의가 있다. 또한 기존 연구에서는 조직문화와 인적자원 역량의 관계에 대해 이론적 논점을 중심으로 제시되어있어 실증적 연구가 부족하였는데, 그 관계를 실증적으로 밝혔다는 점에서 연구의 의의가 있다. 특히 교육훈련 효과성은 인적자원의 역량을 향상시키고 이러한 인적자원의 성과는 경쟁우위 확보를 위한 인적자원 또는 인적자본을 형성하여 궁극적으로 기업의 조직구성원들의 역량 향상에 기여한다는 기존의 인적자원기반이론 및 인적자본이론을 실증적으로 규명하였다는 점에서 연구의 시사점을 제공한다. 또한 혁신적 조직문화는 교육훈련 효과와 인적자원 역량에 직·간접적으로 영향을 주기 때문에, 기업에서는 우수한 인적자원 유지와 조직의 성과 향상을 위해 혁신적 조직문화를 형성할 필요가 있으며, 혁신적 조직문화 형성의 중요성을 의미하기도 한다.

둘째, 교육훈련 효과성의 인적자원 역량에의 정적 영향력은 기업 경영자와 교육실무자 및 HRD담당자에게 교육훈련에 대한 정당성을 제공한다. 이는 점에서 의의가 있다. 물론 교육훈련의 인적자원 역량과 같은 조직성과

를 반영하기에는 단기적 보다 장기적인 일정 시간이 소요됨을 선행연구에서 확인할 수 있음에 따라, 기업 경영자의 교육훈련에 대한 장기적 관점의 접근이 요구된다. 특히 장기간 기업의 교육훈련 투자가 노동생산성을 비롯해 기업경쟁력을 향상시키는 밝혀진 연구결과 지속적으로 나타나고 있다는 점을 감안해 장기적 교육훈련 도 마련되어야 할 것이다. 특히 기업 내 조직구성원의 교육훈련은 평생교육차원에서 중요한 의미를 갖는다. 교육훈련이 인적자원 역량을 향상시키는데 기여함은 향후 직무관련 평생교육 프로그램의 개발 및 운영과 관련한 다양한 방향성을 제공한다. 따라서 교육훈련은 평생직업교육의 의미를 갖고, 이는 기업체의 평생직업교육과 직장 내 직무교육 활성화에 시사점을 제공한다.

셋째, 국가적 차원에서 기업의 교육훈련에 투자를 강화할 수 있는 정책적 지원에 대한 논점을 뒷받침한다. 물론 2013년부터 기업에 제공되는 일학습병행제와 같은 기업 내 교육훈련의 정책적 지원이 지속되고 있으나 기업에서 지속적으로 교육훈련에 투자하여 인적자원 개발을 활성화 하는 정책을 통해 기업경쟁력을 확보하고 인적자원개발을 활성화 할 수 있도록 정책적 지원이 이루어져야 할 것이다. 특히 혁신적 조직문화와 인적자원 역량의 효과를 제고하기 위해 교육훈련에 대한 조직 내 상사와 조직구성원의 지지를 받을 수 있도록 조직 문화가 조성되어야 하며, 교육훈련에 참여하는데 있어 조직차원의 적극적 인센티브가 제공될 수 있도록 지원이 요구된다.

이상의 연구 결과와 시사점을 종합하여 후속 연구를 제안 하면 다음과 같다. 첫째, 혁신적 조직문화의 양적 연구뿐만 아니라, 질적 연구의 측면 및 결과적 측면을 바탕으로 인적자원 역량과의 관계를 검증하는 연구가 진행될 필요가 있다. 본 연구에서는 혁신적 조직문화로 한정하여 인과관계를 분석하였으나, 조직문화는 조직구성원들의 신념, 가치관, 개인적 요인에 의해 형성되기 때문에 조직문화 형성과정이나 요소의 측면, 또는 조직구성원의 인식과 수준을 고려한 조직 유형별 연구가 추가적으로 진행될 필요가 있다. 질적인 측면으로는 구체적인 조직문화유형에 따른 즉 혁신적 조직문화, 관계적 조직문화, 과업적 조직문화, 위계적 조직문화에 따른 요인을 통해 수준을 인적자원 역량과의 관계를 검증하는 연구 방안을 검토해보고, 결과적인 측면으로는 조직문화에 대해 조직구성원들의 인식수준을 검증하는 연구방법을 활용하여 진행해야할 것이다.

둘째, 기업 내 교육훈련의 다양한 방면에 대한 연구가 진행될 필요가 있다. 최근 기업에서의 교육훈련은 직무관련 교육뿐만 아니라 조직구성원이 기업에서 은퇴한 후 재취업을 준비하는 교육, 구성원의 문화·여가 활동을 지원하는 문화 관련 교육도 실시되고 있다. 따라서 기업 교육훈련의 세부적인 상황과 다양한 방법에 따른 효과를 규명할 필요가 있다. 특히 조직 내 학습조직의 활성화와 소그룹 훈련 프로그램 형성 여부와 교육훈련에 대한 사회적 지원, 교육훈련 참여 혜택과 기대 등에 대한 교육훈련의 다양한 방법과 관련하여 조직구성원의 역량과 조직성과의 향상할 수 있는 방안도출 및 제안에 관련한 연구를 제안한다.

셋째, 인적자원 역량에 영향을 미칠 수 있는 요인을 기업 수준과 개인수준 및 조직수준에서도 동시에 파악하는 노력이 요구된다. 본 연구에서는 기업 규모와 업종 등의 기업수준을 고려하였으나 인적자원 역량에 영향을 줄 수 있는 개인수준의 요인 즉, 개인의 직무동기, 직무수행능력, 조직내 리더십, 직무태도, 직무스트레스, 직무관여, 이직의도와 조직 수준의 조직효과성, 조직



풍토, 조직공정성, 조직혁신 등을 추가적으로 투입한 연구를 통한 인적자원 역량의 효과 연구가 추가적으로 진행될 필요가 있다. 이러한 점을 반영하기 위해서는 분석 대상 자료의 위계를 고려한 위계적 선형 모형(hierarchical linear model)의 적용을 고려할 필요가 있다(Raudenbush & Bryk, 2002).

그러나 본 연구는 혁신적 조직문화와 교육훈련 효과 및 조직몰입, 인적자원 역량 간의 시간차를 고려하여 분석하였지만, 역량과 교육훈련 효과 및 조직몰입 간의 관계에 대한 역인과적 문제를 완전히 해결하지 못한 한계가 있다. 즉, 역량이 높은 조직구성원이 교육훈련에 효과가 더 높은지, 혁신적 조직문화를 형성하는지에 대해서는 향후 추가적인 연구가 필요할 것이다. 또한 교육훈련 효과에 대한 측정을 인당교육훈련비, 교육시간, 교육훈련 참여율 등의 다양한 측면에서 고려할 필요가 있다. 특히 교육훈련과 인적자원 역량은 다양한 인사조직 관리 관련 정책에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 다양한 요인을 통제하지 않은 본 연구 결과의 해석에 주의가 필요하다. 마지막으로 본 연구에서 분석대상을 제조업, 금융업, 비금융업 팀장으로 통합하여 한정하였는데, 조직문화와 역량, 교육훈련의 효과는 직무특성에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문에 이를 고려한 후속 연구가 진행되어야 할 것이다.

- 논문접수일: 2017. 10. 24.

- 수정접수일: 2017. 11. 6.

- 게재확정일: 2017. 12. 14.

## 참고문헌

- 고종식 (1999), "기업문화의 유형과 조직의 유효성에 관한 연구". 한국산업경제학회, 산업경제연구, 12(5), 15-31.
- 김기태 (2008), "교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향". 조직과 인사관리연구, 32, 29-57.
- 김민정, 나인강 (2012), "교육훈련이 기업성과에 미치는 영향- 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로". 대한경영학회지, 25(4), 2047-2064.
- 김호정 (2002), "행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향". 한국행정학보, 36(4), 87-105.
- 김호정 (2004), "행정조직과 기업조직의 조직문화 비교". 한국행정학보, 38(3), 49-67.
- 김홍규, 석기준 (2011), "기업규모별 리더십, 조직문화 및 조직유효성의 인식에 관한 연구". 경영교육연구, 26, 195-222.
- 김진희 (2007), "조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계". 노동정책연구, 7(2), 103-134.
- 문세연, 나승일(2011). "중소기업 근로자의 무형식학습과 관련 변인". Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education, 14(3), 111-138.
- 민상기, 나승일 (2008), "기업체 팀장이 인식한 교육훈련과 조직성과의 관계". 산업교육연구, 16(3), 1-27.
- 박노윤(1997). "조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구". 경영학연구, 26(2), 303-329.
- 박종선, 김진모 (2011), "일터학습 관련 조직특성 변인의 이론적 고찰". 산업교육연구, 23, 27-52.
- 박혜선, 이찬 (2012), "무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰". 평생교육학연구, 18(2), 213-246.
- 박주승, 이진우 (2007), "조직문화 유형이 노사분쟁과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구". 경영교육연구, 47, 93-121.
- 박주완, 이성 (2016), "제조업 교육훈련투자가 기업성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과 및 조직몰입의 매개효과를 중심으로". 산업교육연구, 33(8), 53-74.
- 박호득, 서희정, 안영식 (2012), "중소기업 근로자의 조직학습과 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향". 직업교육연구, 31(3), 67-88.
- 배종석, 사정혜(2003). "인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구". 인사조직연구, 11(2), 133-169.
- 서미례 (1998), "조직문화가 조직몰입과 조직만족에 미치는 영향". 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 송영선, 이희수 (2009), "조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계". HRD 연구, 11(2), 115-151.
- 신승국, 구연원 (2005), "조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 고찰". 산업경영논총, 12, 65-81.
- 안성익, 류성민, 김성훈 (2013), "개인가치와 조직문화의 적합성이 고객서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구". 경영교육연구, 28(3), 153-190.
- 오선희 (2015), "고성과 인적자원관리관행과 혁신적 조직문화, 조직성과 간의 관계에 대한 연구". 한국경영교육학회, 30(2), 187-211.
- 왕경수, 김현영 (2009), "인구통계학적요인과 교육훈련 인식이 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향". 기업교육연구, 11(1), 39-57.
- 유영만, 이선 (2004), "실천공동체 (CoP: Community of Practices) 성과 평가기준 개발". 교육정보미디어연구, 10(1), 5-34.
- 이경희, 정진화 (2008), "인적자원의 개발 및 관리와 기업성과". 제 2 회 인적자본기업패널 학술 대회 논문집, 한국직업능력개발원, 127-146.
- 이미경, 전상길 (2016), "조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 기능별 조직문화의 조절효과에 대한 연구". 인적자원관리연구, 23(1), 199-215.
- 이성, 박주완, 황승록 (2010), "기업의 혁신성이 교육훈련투자와 조직성과에 미치는 영향". 직업교육과 인적자원개발, 42(4), 275-296.
- 이용탁 (2007), "인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향". 인적자원관리연구, 14(2), 143-160.
- 이애주, 김순하 (2006), "호텔한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향". 호텔경영학연구, 15(5), 119-135.
- 이재은, 이연주(2008). "조직문화 유형이 조직몰입에 미치는 영향". 한국정책학술지, 8, 60-80.
- 이정금, 손승남 (2015), "유형별 일터학습과 혁신성, 조직몰입, 조직시민행동 사이의 관련성 탐구". 교육문화연구, 21(6), 107-140.
- 이정현, 김동배(2007). 고성조직시스템의 효과와 영향요인. 산업관계연구, 17(1), 1-38.
- 이지훈 (1995), 조사분석방법론. 형설출판사.
- 장용선, 문형구 (2008), "조직문화 연구의 동향과 과제". 인사조직연구, 16(1), 65-114.
- 장용선(2010), "조직문화가 학습조직화에 미치는 영향: 금융산업을 대상으로". 경영교육연구, 62, 147-180.

- 정기영 (2006), “신입사원 OJT 교육훈련이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 노동조합의 조절효과를 중심으로”. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 정동섭, 이경준 (2007), “조직문화와 시장지향성 및 성과간의 관계”. 인적자원관리연구, 14(4), 295-311.
- 조봉순, 김기태, 최장호, 이동섭(2009). “참여적 작업시스템이 조직성과에 영향을 미치는 과정에 관한 연구”. 산업관계연구, 19(2), 177-202.
- 주영주, 한애리 (2014), “기업의 교육훈련비, 혁신성, 전이관련성이 조직몰입, 재무성과에 미치는 영향”. 기업교육연구 16(1), 75-99.
- 지성구, 이갑두(2005). “개인성향, 혁신지향, 그리고 혁신성과의 관계”. 대한경영학회지, 18(5), 2107-2132.
- 최솔 (2016), “조직문화가 일터학습을 매개로 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 이직자를 중심으로”. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 황승록 (2012), “교육훈련 투자와 기업성과”. The HRD Review, 61(11), 190-199.
- Ait Razouk, A. (2011), High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 311-330.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2016), Reflexive Leadership: Organising in an imperfect world. Sage.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003), Effects of training on business results1. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- \_\_\_\_\_, M. A. Huselid, P. S. Pinkus, & M. F. Spratt. (1997), HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015), How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868-885.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999), Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006), How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982), Corporate cultures : The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy—Mass : Addison—Wesley. 98—103.
- Den Hartog, D. and Verburg, R. (2004), High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55—78.
- Denison DR. (1990), Corporate culture and organizational effectiveness. New York : Wiley.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991), Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Decotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987), A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Frances Horibe. (2016), Creating the innovation culture: Leveraging visionaries, dissenters, and other useful trouble makers in your organization.
- Galbreath, J. (2005), Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006), Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
- Gordon, G. and DiTomaso, N. (1992), Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6) : 783—798.
- Harrison, R. (1972), Understanding your organisation's character. Harvard Business Review, 50(May/June), 119-28.
- Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004), High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Horibe, F. (2016), Creating the innovation culture: Leveraging visionaries, dissenters, and other useful troublemakers in your organization. VisionArts Inc.
- Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009), A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150.
- James C. Sarros., Brian K. Cooper., Joseph C. Santora. (2008), Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Jean-François Henri. (2006), Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- Jeremy Galbreath (2005), Which resources matter the most to firm success An exploratory study of resource-based theory. *Technovation* 25(9), 979 - 987.
- Lau, C. & Ngo, H. (2004), The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685—703.
- Mathieu & Zajac (2002), Role of work values and organizational climate in job satisfaction employee commitment and job performance. Panjab University.
- M Alvesson, S Sveningsson. (2016), Changing organizational culture:

- Cultural change work in progress. Third Avenue, New York, NY 10017.
- M Brettel, C Chomik, TC Flatten. (2015), How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. - *Journal of Small Business*, 53(4), 868-885.
- Paul, A.K.; Anantharaman, R.N. (2003), Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.
- Quinn, R. and McGrath, M. (1985), The transformation of organizational cultures : A competing values perspective. *Organizational culture*. 315-334.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (Vol. 1). Sage.
- Schmidt, S. W. (2007), The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Smircich, L.(1983), Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Silverthorne, C. (2004), The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote. (2014), Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- 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.
- Tsung Hsien Kuo. (2013), How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 506 - 522.
- Thorsten Büschgens, Andreas Bausch, David B. Balkin. (2013)., Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *THE JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MAGEMENT*, 30(4), 763-781.
- Zárraga, C., & Manuel García-Falcón, J. (2003), Factors favoring knowledge management in work teams. *Journal of knowledge management*, 7(2), 81-96.