

## 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향\*

- 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로 -

김민경(인천대학교 경영학과 박사과정), 제1저자, minkyong@incheon.ac.kr

나인강(인천대학교 경영학부 부교수), 교신저자, igna@incheon.ac.kr

### 요약

기업은 인적자원의 역량 강화를 위해 교육훈련에 투자를 하고 있다. 본 연구에서는 교육훈련이 기업 성과에 미치는 영향과 그 관계에서 훈련전이의 매개 효과를 분석하였다.

분석 결과, 첫째, 교육훈련은 교육훈련전이에 정(+)의 영향을 주고 있다. 이는 기업에서 다양한 교육훈련 방법을 도입하고, 그리고 훈련에 대한 투자를 높인다면, 근로자가 교육훈련을 통해 얻어진 지식, 기술, 태도 등을 업무에 적용하는 교육훈련전이는 향상 될 것이다. 둘째, 교육훈련전이는 HR성과인 직무능력, 동기부여, 이직방지와 기업성과인 노동생산성과 일인당 매출액에 정(+)의 영향을 주고 있다. 즉 근로자가 교육훈련프로그램을 통해 학습한 새로운 지식, 기술, 태도를 실제 업무 현장에 적용하고 활용할 때 기업의 성과가 증가함을 실증적으로 보여주는 것이다. 셋째, 교육훈련은 성과(HR성과, 기업성과)에 긍정적인 영향을 주고 있다. 넷째, 교육훈련과 성과 간에서 교육훈련전이의 매개 역할에 관한 분석에서, 교육훈련전이가 부분 매개 역할을 수행하고 있다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 이론적 및 실무적 시사점과 향후 연구 과제를 제시하였다.

주제어 : 교육훈련전이, 교육훈련, 기업성과, 인적자본기업패널(HCCP)

· 접수일(2011. 12. 29), 수정일(1차: 2012. 1. 26), 게재확정일(2012. 6. 20)

\* 본 논문은 제1저자 김민경의 박사학위논문을 바탕으로 추가연구하여 작성한 것입니다.

본 논문의 심사과정에서 유익한 조언을 해주신 익명의 두 분의 심사위원님께 감사드립니다.

## 1. 서론

기업은 급변하는 경영환경 속에서 생존과 지속가능한 성장을 위하여 물적·인적 자원을 통해 경쟁력 확보를 하고자 한다. 특히 기업의 주체이며 실제 물적 자원을 활용하는 인적자원에 대한 관리는 기업 경쟁력의 핵심으로 인식되며, 많은 기업들이 인적자원의 역량강화를 위해 지속적으로 투자하고 있다. 이러한 인적자원 역량강화의 한 형태로서 많이 이용되고 있는 것은 ‘교육훈련’(Education & Training)이다. 특히 기업에서 교육훈련에 투자하는 가장 큰 이유는 교육훈련을 통해 개인의 역량이 향상되고 나아가 기업의 경쟁력 확보 및 조직 유연성에도 긍정적인 영향을 미친다는 믿음이 있기 때문이다.

미국의 교육훈련전문가 학회인 ASTD (American Society for Training & Development)의 2010~2011년 산업보고서에 따르면, 2008년까지 증가하던 교육훈련 비용이 2009년부터는 감소되고 있다. 자세히 보면, 2009년도 교육훈련 비용은 2.15%로 전년도 2.24%보다 감소했다. 이는 미국 기업 전체의 HRD 투자는 소폭 감소했지만 감원 태풍으로 인해 전체 직원 수가 감소했기 때문에 인당 투자비는 늘어나게 된 것이라고 보고서는 분석했다. 또한 2010년 인당교육훈련비는 2009년 \$1,081에서 \$1,228로 인상되었다. 전반적으로 약 13%가 인상되었으며, ASTD의 자료조사가 시작한 이후로 인당교육훈련비가 가장 높은 것으로 나타났다. 또한 한국의 경우 최근 교육훈련에 대한 기업의 관심이 증가하고, 그 결과 2005년 직업능력개발 사업에 참여한 근로자는 2,456천명에서 2009년 4,979천명으로 매년 증가하는 것을 볼 수 있다(노동부, 2010).

이처럼 많은 기업에서 교육훈련에 투자를 하는 것은 교육훈련을 통해 근로자의 능력을 향상하고, 더 나아가 조직의 궁극적인 목적인 기업성과를 향상시키고자 하고 있기 때문이다.

교육훈련과 기업성과의 관계에 있어 이론적인 공감대는 형성되어 있어 많은 비용과 시간을 투자하고 있으나, 실증적으로 증명된 결과에 대한 논의는 많이 부족하다. 실제로 기업에서 실시하고 있는 많은 교육훈련이 근로자의 행동을 변화 시키도록 유도하고 있는 것인지, 그것이 기업의 성과를 향상 시키는 것인지에 대해서는 대체적으로 회의적인 시각이 일반적이다(Sevilla & Wells, 1998). 기업들은 조직의 성과 향상을 위해 근로자의 교육훈련에 많은 비용을 투자하고 있으나 교육훈련의 효과에 대한 평가는 미비한 수준이라고 지적했다(Saari et al., 1988; 박준서, 2007). 이는 교육훈련을 실시하는 것 그 자체만으로 근로자의 능력 향상과 조직 성과로 반드시 연결되는 것은 아니라는 것을 의미한다. 미국 기업을 대상으로 한 다른 연구에서도 매년 종업원들의 교육훈련에 평균 100만 달러를 투자하고 있으나 교육훈련이 실제 업무로 연결되어 영향을 주는 정도는 약 10%~15% 정도로 예상하고 있다(Baldwin & Ford, 1988). 이러한 사실에 비추어 볼 때, 오히려 교육훈련의 투자가 실제 업무에 적용되지 못하는 것으로 판단된다. 하지만 기업에서 실시하는 교육훈련이 명목만으로는 가치가 없다는 인식과, 교육훈련이 실질적으로 기업성과에 얼마나 기여를 하고 있는가에 대한 관심은 증가되고 있다(Holton, 2005; 이은용 등, 2011). 그러므로 교육훈련은 실제 업무에 옮겨져 영향을 미칠 때 가치가 더욱 커지는 것으로 판단 할 수 있다. 이처럼, 근로자가 교육훈련 중에 얻는 지식, 태도, 기

술을 업무에 적용하는 것을 ‘교육훈련전이 (transfer of training)’라 한다(Baldwin & Ford, 1988).

교육훈련전이에 대한 중요성이 점차 강조되면서, 이러한 관심은 다양한 연구 결과로 나타나고 있다. 이러한 관심과 더불어 교육훈련전이에 영향을 미치는 다양한 요인들과 그 요인들 간의 관계들이 새롭게 규명되고 있다(Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986; 이도형, 1995; 김종인 · 박성준, 2001).

그러나 교육훈련과 교육훈련전이의 관계에 대한 연구는 많이 시도되었으나 기존의 연구를 살펴보면, 다음과 같은 한계점을 지적할 수 있다. 첫째, 많은 연구에서 교육훈련전이의 연구 수준이 주로 근로자 수준에서 진행되어 왔다(Baldwin & Ford, 1988; 김종인 · 박성준, 2001). 실제로 교육훈련을 받는 주체인 근로자와 관련된 어떤 원인에 의해 근로자 개인의 효과적인 교육훈련전이가 발생하는지 밝히는 근로자 수준의 교육훈련전이를 측정하는 것도 중요하지만, 기업 수준에서의 교육훈련전이는 교육훈련의 결과인 학습 성과의 실무적용을 통한 경영성과 향상이라는, 기업의 목적 측면에서 중요하며 필요한 사항이다. 둘째, 기존의 연구는 교육훈련전이에 영향을 미치는 개별요인에 초점(교육과정, 환경 등)을 맞추고 있어 다양한 요인들을 포괄하지 못하고 있다(Rouiller & Goldstein, 1993; 김종인 · 박성준, 2001). 실제 기업에서 투자한 비용, 교육방법 등과 같은 실제 정량적인 측정도구를 통한 교육훈련전이로의 연구가 필요하다. 셋째, 교육훈련이 기업성과로 연결되는 과정에서의 교육훈련전이의 역할에 대한 기존 연구는 부족하다. 대부분의 연구들은 교육훈련전이를 결과변수로 두어 많은 요인들이 교육훈련전이에

어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구를 하고 있다(Baldwin & Ford, 1988; Rouiller & Goldstein, 1993; 이도형, 1995; 김종인 · 박성준, 2001).

위의 한계점에서 보듯 기업 수준에서 교육훈련에 대한 투자가 교육훈련전이에 어떤 영향을 미치고, 기업의 성과에 어떻게 연결되는지에 대한 관한 연구는 드물다. 따라서 기업 수준에서의 교육훈련전이가 기업성과에 미치는 영향을 실증적으로 살펴보는 것은 의미 있는 일이라 할 수 있다. 본 연구 목적은 기존의 연구에서 소홀히 다루어져 왔던 기업 수준에서 교육훈련이 성과에 미치는 영향과, 그 관계에서 교육훈련전이의 매개 역할에 대해 살펴봄으로써, 학문적이고 실무적인 차원의 의미를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 2.1 교육훈련과 교육훈련전이

교육훈련전이에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 진행되고 있다. 교육훈련이 실무적용에 영향을 미치지 않으면 그 가치가 없다는 점을 인식하고 있기 때문이다(Liebermann & Hoffmann, 2008). 교육훈련전이에 대한 연구들은 주로 피교육자의 개인적인 특성, 교육훈련프로그램, 기업의 환경적 요인들을 강조하고 있다. Baldwin과 Ford(1988)은 전이과정을 훈련투입(training input)요인, 훈련성과(training output) 그리고 전이 상황(transfer condition)으로 설정하여 연구하였으며, 이러한 연구는 그 후 많은 연구자들에 의해 검증되었다. 검증 결과, 교육훈련은 교육훈련성과

에 간접적인 효과 그리고 전이 상황에는 직접적인 효과를 미치는 것으로 나타났다.

독일은행에 근무하는 직원들을 대상으로 연구한 Liebermann과 Hoffmann(2008), 국내 기업 816명의 근로자 대상으로 한 이도형(1995) 등의 연구에서 교육훈련이 교육훈련전이에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 교육훈련 내용을 직무에 활용되도록 구성할 때 실무전이 수준을 높은 것으로(Alliger et al., 1997), 교육훈련과 전이와의 관련성을 구조방정식 모형을 통해 검증한 연구에서도 교육훈련이 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Liegermann & Hoffmann, 2008).

따라서 본 연구에서는 교육훈련과 교육훈련전이 간의 관계는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 교육훈련은 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 교육훈련전이와 기업성과

교육훈련전이를 교육훈련의 효과성과 관련지어 보면, 교육훈련의 목적이 성과 향상에 있으므로 교육훈련의 실시는 긍정적인 행동 및 성과의 변화를 이끌어내고, 유지하여야 한다(Awonity et al., 2002; 김진모 등, 2006; 이진화, 2009). 기존의 많은 교육훈련전이에 관한 연구들이 교육훈련전이를 결과변수로 연구하고 있어, 교육훈련전이와 기업의 성과 간에 영향에 대한 연구는 미흡한 상황이다. 이는 교육훈련전이가 기업성과에 미치는 영향에 대해 묵시적 가정을 택하고 있기 때문이라고 생각된다.

20년 동안의 자료를 이용하여 메타분석을 수행한 Colquit 등(2000)의 연구 결과에 따르면, 교육훈련전이가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치며, 교육훈련이 직무수행개선에도 정(+)적인 관계가 나타난다고 한다(Mathieu et al., 1992).

따라서 본 연구에서는 교육훈련전이와 기업성과 간의 관계를 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 교육훈련전이는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 교육훈련전이는 HR성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 교육훈련전이는 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 교육훈련과 기업성과

교육훈련이 기업성과에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보는 것은 매우 중요한 과제이다. 교육훈련과 기업성과 간의 관계에 대한 이론적, 논리적 근거는 인적자원관리의 중요성을 강조한 인적자본이론(Human Capital Theory)에서 찾아 볼 수 있다. 인적자본이론은 근로자에 대한 교육과 훈련에 투자하는 것이 인적자원으로서 근로자의 가치를 높이고 궁극적으로 기업의 생산성과 이익향상에 기여하며, 근로자의 소득 향상으로 이어질 수 있다는 것이 본질이다(배종석, 2012).

대부분의 연구에서는 교육훈련이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다(Tharenou et al., 2007; 김기태, 2008; 노용진 · 채창균, 2009; 나인강, 2010; 임정연 · 이영민, 2010). Tharenou 등(2007)의 메타분석 연

구에서 기업의 교육훈련이 기업성과에 정(+)의 효과를 가지는 것으로 보았다.

구체적으로 보면, 교육훈련이 높을수록 직무능력 및 동기부여, 이직방지 등의 인적자원 성과를 높여주고(나인강, 2010), 교육훈련비의 투자가 많을수록 기업의 경영성과인 매출총이익률과 경상이익을 높여주고(신건권 등, 2003), 일인당 교육훈련비 투자가 증가할수록 객관적인 경영성과 지표인 일인당 당기매출액 및 당기 순이익이 증가하는(임정연 · 이영민, 2010) 등 긍정적인 영향을 미치고 있다. 또한 이경희 · 정진화(2008)는 인적자원에 대한 투자와 기업재무비율, 기업의 재무성과, 그리고 경영성과 간에 유의미한 상관관계가 있는 것으로 보고하고 있다.

반면에 일부 문헌들에서는 교육훈련과 기업성과 간의 관계가 무관하거나 오히려 부정적이라는 결과를 내고 있다(노용진 · 채창균, 2009). 나인강(2010)은 인적자본기본패널(HCCP)자료를 이용하여 기업의 교육훈련이 인적자원성과와 기업성과에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 교육훈련이 기업성과인 일인당 부가가치에는 유의하지 않는 것으로 나타났다. Tharenou 등(2007)의 연구에서 교육훈련과 ROE, ROA, ROI의 관계를 분석한 결과, 분석대상 중 2/3가 유의하지 않는 것으로 나타나고 있다. 김기태 · 조봉순(2008)의 연구에서도 교육훈련이 단기적 재무성과에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 일부 문헌들에서 교육훈련과 기업성과 간의 부정적인 논문은 있었으나, 전체적으로는 교육훈련이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보아 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 교육훈련이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 교육훈련이 HR성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 교육훈련이 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 교육훈련전이의 매개효과

교육훈련과 성과 간의 관계에 있어 교육훈련전이가 매개변수로서 영향을 미치고 있는지에 대한 이론적 근거는 Kirkpatrick(1998)과 Phillips(2007)는 교육유효성 평가 모형을 통해 살펴 볼 수 있다. 이들의 연구 모형에서는 교육훈련이 교육훈련전이를 통해 교육훈련참여자의 행동상 변화를 가져올 것이고, 교육결과 비용절감, 업무의 질 개선, 산출의 증대, 투자 수익률 등과 같은 조직의 성과에 영향을 준다고 하였다.

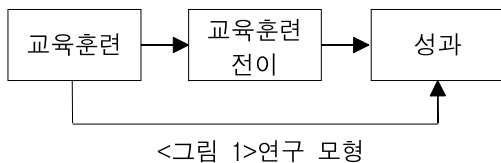
Chase(1997)는 기업훈련전이의 중요성을 제시한 이래 많은 연구자들이 다양한 분야에서 이를 응용, 연구하기 시작하였다. 하지만 교육훈련전이 연구는 대부분 교육훈련과 교육훈련전이 간의 관계를 탐색하거나, 교육훈련과 성과 간의 관계를 탐색하는 연구가 주 연구의 대상이었다. 교육훈련전이가 기업성과에 영향을 미치는 것에 대한 연구는 있으나, 교육훈련전이가 매개효과로 작용하는지에 대한 연구는 간과되고 있다.

이에 본 연구는 기업에서의 훈련전이의 중요성을 고려해 볼 때, 묵시적으로 다루어지고 있는 교육훈련전이의 매개효과를 명시적으로 다루어, 교육훈련이 성과에 영향을 주는 과정에서 교육훈련전이의 매개효과를 살펴보고자 한다.

교육훈련, 성과 그리고 교육훈련전이 간의 관계를 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 교육훈련전이는 교육훈련과 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

지금까지의 내용에 근거하여 연구 모형 및 가설은 <그림 1>과 같이 설정하였다. 연구 모형에 따르면 교육훈련은 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 미치며(가설 1), 교육훈련전이가 성과(HR성과, 기업성과)에 긍정적인 영향을 미치고(가설 2), 교육훈련은 성과(HR성과, 기업성과)에 긍정적인 영향을 미치며(가설 3), 교육훈련전이는 교육훈련과 기업성과 간의 매개적 역할을 수행할 것이다(가설 4).



### III. 자료 및 기초 통계

#### 3.1 자료

본 연구의 분석을 위해 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(Human Capital Corporate panel, 이하 HCCP)의 3차년도 자료(2009년 조사)를 사용하였다. HCCP는 2005년부터 2년마다 100인 이상의 기업을 대상으로 기업전반에 대한 인적자원관리 및 인적자본개발현황 정보와 근로자에 대한 내용을 조사하고 있다. 또한 기업과 근로자를 연계하여 분석하고, 재무데이터

및 특성 데이터인 한국신용평가정보(Korea Information Service, 이하 KIS)의 자료를 이용하여 기업성과와의 연계한 분석이 가능하도록 구성되어 있다.

본 연구에서는 HCCP 3차년도 자료 중 기업체와 근로자용 설문을 대상으로 하고 있다. 총 기업체 수는 473개로서, 업종은 제조업이 336개, 금융업 37개, 비금융업 100개이며, 규모는 100명 이상 299명 이하는 220개, 300명 이상 999명 이하는 171개, 1000명 이상은 82개로 구성되어 있다.

#### 3.2 조작적 변수 정의

##### 3.2.1 교육훈련

기존 많은 연구들은 교육훈련에 대해 다양한 방법으로 측정하고 연구되고 있다. 교육훈련지수, 교육훈련시간, 일인당 교육훈련비, 교육훈련비율, 수혜율 등으로 다양하게 측정되고 있으나(노용진·채창균, 2009; 나인강, 2010; 김동배·이상민, 2008; 김기태, 2008), 정형화된 측정방법은 찾아보기 어렵다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 교육훈련을 교육훈련지수와 일인당 교육훈련비 2가지로 측정하였다(나인강, 2010; 노용진·채창균, 2009; 김기태, 2008; 김동배·이상민, 2008). 첫 번째, 교육훈련지수는 HCCP 설문 문항 중 기업체에서 실시하고 있는 훈련방법들의 가산적 합으로 설정하였다. 훈련방법에는 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷학습, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코칭, OJT, 직무순환제도, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 품질분임조, 6-시그마가 있다. 각 제도를 실시하고 있을 경우 1의 값을 가지며, 실시하지 않을 경우 0의 값을 갖는 더미변수로 설정하였다. 모두 실시하

였을 경우 최대 12의 값을 갖게 된다. 두 번째, 일인당 교육훈련비는 교육훈련의 다양성과 관련 없이 기업이 투자하는 교육훈련관련 비용을 사용하였다. 2009년도 조사된 교육훈련투자총액을 2009년 총 근로자 수로 나누어 계산하였다. 그리고 자료의 정규성을 확보하기 위해 자연로그를 취하여 분석에 사용하였다.

### 3.2.2 교육훈련전이

교육훈련과 기업성과 간의 관계를 매개하는 변수로 교육훈련전이에 대한 실증적 연구, 특히나 HCCP 자료를 활용한 교육훈련전이 관련 논문은 많지 않다.

본 연구에서는 교육훈련전이를 HCCP의 근로자용 설문 중 직무연관성(우리 회사의 교육훈련 내용은 직무와 연관성이 높다.), 현장적용성(우리 회사의 교육훈련은 현장에서 바로 적용할 수 있는 내용들이다.) 2개 문항으로 설정하였으며, 근로자용 설문 문항을 기업별로 평균을 구하여 기업 수준의 교육훈련전이로 사용하였다. 각 문항은 단일 문항으로 구성되어 있고, 1의 값은 '전혀 그렇지 않음', 5의 값은 '전적으로 그러함'의 5점 리커트 스케일로 측정되었다. 하지만 교육훈련전이에 대한 문항은 선행연구를 통해 문항의 타당성 검토가 되어있지 않다. 이에 본 연구에서는 교육훈련전이 측정 문항에 대한 타당성을 검증하기 위해 기존 측정도구인 Holton(1996)의 LTSI (Learning Transfer System Inventory), 이도형(1995)의 전이측정 문항과 패넬데이터의 2개 문항을 포함한 설문을 작성하였다. 교육훈련을 정기적으로 받고 있는 콜센터 상담원을 대상으로 총 380부를 배포하였고 그 중 214부가 회수되었으며, 이 중에서 불성실한 답변 17부를 제외한 197부의 설문을 분석하였다. 변수의 신뢰성 분석과 요인분

석 결과, Cronbach's  $\alpha$ 는 .884, 요인부하량은 하나의 요인으로 적재되었다. 이에 본 연구의 변수인 교육훈련전이의 문항으로 적합하다고 판단·사용하였다.

### 3.2.3 성과

성과는 HR성과와 기업성과 두 가지로 설정하였다. HR성과로는 인적자원개발 활동의 효과에 대한 문항인 직무능력, 동기부여 그리고 근로자의 이직방지 3개의 단일문항으로 구성되어 있으며, 4점 리커트 스케일로 측정되었다. 1의 값은 '거의 향상되지 않았음', 그리고 4의 값은 '많이 향상되었음'으로 정의되었다.

기업성과는 주관적인 기업성과인 노동생산성과 객관적인 기업성과인 일인당 매출액으로 설정하였다. 노동생산성은 단일문항으로 4점 척도로 구성되어 있으며, 일인당 매출액은 KIS에서 제공되고 있는 일인당 매출액으로 측정하였다.

### 3.2.4 기타 통제변수

본 연구에서는 기존연구에서 교육훈련과 조직성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 기업규모(100인~300인 미만, 300인~1000인 미만, 그리고 1000인 이상), 산업(제조업, 비제조업), 노조여부, 노사관계분위기 그리고 HRD 전담부서 유무 등을 통제하였다.

통제변수로 기업규모는 100~300인 미만, 300인~1000인 미만, 그리고 1000인 이상으로 분류하였다. 이는 교육훈련의 정도는 기업규모에 따라 달라질 수 있다는 점을 반영하기 위한 것이다. 산업은 제조업과 비제조업에서 교육훈련이 다른 중요도를 가진다고 예측되기 때문에 제조업과 비제조업으로 구분하였다(류장수, 1997; 강순희, 2010).

<표 1> 변수들의 상관관계

	Mean	S. D.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
훈련지수(1)	6.091	2.725	1.000							
일인당 훈련비(2)	-1.558	1.409	0.4456*	1.000						
교육훈련전이(3)	3.450	0.426	0.3599*	0.3115*	1.000					
직무능력(4)	2.452	0.689	0.4405*	0.2423*	0.3818*	1.000				
동기부여(5)	2.512	0.756	0.3397*	0.2281*	0.3073*	0.6424*	1.000			
이직방지(6)	2.192	0.796	0.2792*	0.1895*	0.2354*	0.5504*	0.6497*	1.000		
노동생산성(7)	2.330	0.736	0.3516*	0.1760*	0.2966*	0.7199*	0.5940*	0.5366*	1.000	
일인당 매출액(8)	12.886	0.958	0.3507*	0.3392*	0.2230*	0.1853*	0.1519*	0.2203*	0.1537*	1.000

\*상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의.

HRD 전담부서 유무는 기업의 교육에 대한 관심도와 체계적인 교육환경을 대변하는 중요한 변수라고 할 수 있다. HR 부서의 역할이 교육훈련을 성공적으로 수행하게 할 것이며 (송영수, 2007), 또한 동 역할이 기업의 교육훈련이 성과에 영향을 미치는 데 중요한 변수라고 예측할 수 있다. 오현석 등(2010)은 HR 부서의 존재가 교육훈련전이에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

<표 1>은 가설 검증을 위한 선행단계로 연구 변수의 평균과 표준편차 그리고 변수 간의 상관관계를 보여주고 있다. 본 연구에서 사용되는 연구변수들의 상관관계를 분석한 결과인 <표 1>에서 보는 바와 같이 모든 변수들은 서로 높은 정(+)적인 관련성이 있음을 확인하였다.

## IV. 분석결과

### 4.1 가설 1의 검증 : 교육훈련과 교육훈련전이

교육훈련이 교육훈련전이에 정(+)의 영향을 미치는지 여부를 검증하였다. 앞서 설정된 바

와 같이 독립변수인 교육훈련은 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷학습, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코칭, OJT, 직무순환제도, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 품질분임조, 6-시그마의 실시여부를 가산적으로 합한 훈련지수 변수와 자연대수값으로 설정한 일인당 훈련비로 분석하였다. 종속변수로는 교육훈련전이로 설정하였다.

<표 2>의 모형 1에서 보는 바와 같이 회귀분석을 실시한 결과, 교육훈련지수는 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.047, p<.01$ ). 이는 다양한 훈련을 시행할수록 교육훈련전이는 높아지는 것으로 나타났다. 모형 2의 인당 훈련비에 대한 교육훈련전이의  $\beta$ 값이 .068로( $p<.01$ ) 나타나 기업의 일인당 훈련비를 더 많이 투자할수록 교육훈련전이는 높아지는 것으로 나타나고 있다.

결과적으로, 교육훈련이 교육훈련전이에 미치는 영향은 교육훈련지수로 측정하던지, 또는 일인당 훈련비로 측정하던지 모두 일관된 결과를 보이고 있다. 기업의 훈련에 대한 투자를 많이 할수록 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 1은 채택되었다.



&lt;표 2&gt; 교육훈련이 교육훈련전이에 미치는 영향

	모형 1	모형 2
제조업	-0.139*** (0.043)	-0.059 (0.045)
기업규모2	-0.013 (0.043)	-0.010 (0.044)
기업규모3	0.127** (0.061)	0.187*** (0.060)
HRD전담조직	0.027 (0.041)	0.048 (0.041)
노조유무	0.001 (0.042)	0.017 (0.043)
노사분위기	0.083*** (0.022)	0.093*** (0.022)
훈련지수	0.047*** (0.008)	
일인당훈련비		0.068*** (0.015)
상수	2.903*** (0.104)	3.166*** (0.108)
N	419	397
R2	0.2038	0.1804

\*는  $p<.10$ , \*\*는  $p<.05$ , \*\*\*는  $p<.01$ . ( )은 표준오차.(양측검정)

+는  $p<.10$ , ++는  $p<.05$ , +++는  $p<.01$ . ( )은 표준오차.(단측검정)

모형 1에서 제조업일 경우 비제조업에 비해 교육훈련전이에 음(-)으로 유의하게 나타났다. 제조업의 경우 다양한 인적개발제도를 사용하기가 어렵거나 사용한다고 하더라도 도움이 되지 않는 것으로 해석할 수 있다. 기업규모가 대기업이고, 노사분위기가 좋을수록 교육훈련전이에 정(+)으로 유의하게 나타났다. 이는 대기업일수록 교육훈련체계가 잘 되어 있다고 유추해 볼 수 있고, 노사분위기가 좋을수록 근로자들은 교육훈련에 충실할 수 있고 실무에 적용할 가능성이 높다고 이해할 수 있다.

## 4.2 가설 2의 검증 : 교육훈련전이와 성과

### 4.2.1 교육훈련전이와 HR성과

가설 2-1인 교육훈련전이가 HR성과에 미치는 영향을 미치는 것이다. <표 3>의 첫 번째 행부터 세 번째 행에서 보듯이 교육훈련전이는 HR성과인 직무능력( $\beta=.470$ ,  $p<.01$ ), 동기부여( $\beta=.382$ ,  $p<.01$ ), 그리고 이직방지( $\beta=.295$ ,  $p<.01$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육훈련참가자가 교육훈련과정 중에 얻은 지식 등을 실제 업무에 적용했을 때, 근로자의 직무능력이 향상되고, 동기부여가 높아지며, 이직방지 효과가 큰 것으로 나타나고 있다. 이는 기업에서 교육훈련을 현업에 잘 적용될 수 있게 노력한다면 근로자의 직무능력의 향상, 근로자의 동기부여의 증가, 그리고 이직 방지 효과를 가지는 것으로 해석할 수 있고, 이로써 가설 2-1은 채택되었다.

&lt;표 3&gt; 교육훈련전이가 성과에 미치는 영향

	HR성과			기업성과	
	직무능력	동기부여	이직방지	노동생산성	인당매출액
제조업	-0.055 (0.068)	0.011 (0.078)	-0.029 (0.085)	0.010 (0.075)	0.059 (0.102)
규모2	0.038 (0.067)	-0.026 (0.077)	-0.017 (0.084)	0.123* (0.075)	0.178* (0.096)
규모3	0.297*** (0.091)	0.223** (0.104)	0.295*** (0.113)	0.402*** (0.101)	0.425*** (0.135)
HRD전담조직	0.254*** (0.064)	0.324*** (0.072)	0.274*** (0.079)	0.244*** (0.070)	0.131 (0.092)
노조유무	0.042 (0.066)	-0.032 (0.075)	0.036 (0.082)	0.028 (0.073)	0.294*** (0.096)
노사분위기	0.077** (0.035)	0.089** (0.040)	0.098** (0.044)	0.122*** (0.039)	0.072 (0.052)
교육훈련전이	0.470*** (0.077)	0.382*** (0.087)	0.295*** (0.095)	0.359*** (0.085)	0.345*** (0.115)
상수	0.351 (0.282)	0.658** (0.322)	0.600* (0.351)	0.330 (0.312)	11.093*** (0.428)
N	416	416	416	416	358
R2	0.2350	0.1710	0.1344	0.1939	0.1426

\*는  $p<.10$ , \*\*는  $p<.05$ , \*\*\*는  $p<.01$ . ( )은 표준오차.(양측검정)

+는  $p<.10$ , ++는  $p<.05$ , +++는  $p<.01$ . ( )은 표준오차.(단측검정)

기업 규모3과, HRD 전담 조직, 노사분위기가 모든 HR성과에 통계적으로 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대기업이고, HRD 전담조직이 존재하며, 노사분위기가 좋을수록 그렇지 않는 기업들 보다 HR성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석될 수 있다.

#### 4.2.2 교육훈련전이와 기업성과

앞서 분석과 마찬가지로, 교육훈련전이가 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한

결과는 <표 3> 네 번째, 다섯 번째에서 볼 수 있다. 기업성과 변수로는 주관적인 노동생산성, 객관적인 일인당 매출액으로 설정하였으며, 교육훈련전이가 높아질수록 주관적 생산성인 노동생산성이 증가하고( $\beta=.359$ ,  $p<.01$ ), 객관적인 일인당 매출액도 증가하는 것으로 나타나고 있다( $\beta=.345$ ,  $p<.01$ ). 이는 가설 2-1에서 보듯이, 기업에서 교육훈련이 현업에 잘 적용될 수 있도록 노력한다면 노동생산성 및 일인당 매출액을 증가시킬 수 있는 효과를 가지는 것으로 가설 2-2는 채택되었다.

&lt;표 4&gt; 교육훈련 및 교육훈련전이가 HR성과에 미치는 영향

	직무능력				동기부여				이직방지			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
1)	-0.153** (0.068)	-0.037 (0.073)	-0.097 (0.067)	-0.003 (0.071)	-0.060 (0.078)	0.049 (0.083)	-0.011 (0.078)	0.078 (0.081)	-0.085 (0.085)	0.001 (0.089)	-0.047 (0.085)	0.020 (0.089)
2)	-0.003 (0.068)	-0.000 (0.071)	0.003 (0.066)	0.006 (0.068)	-0.049 (0.078)	-0.063 (0.080)	-0.044 (0.077)	-0.057 (0.078)	-0.036 (0.085)	-0.033 (0.086)	-0.032 (0.084)	-0.030 (0.085)
3)	0.202** (0.097)	0.326*** (0.098)	0.151 (0.095)	0.243** (0.095)	0.192* (0.111)	0.244** (0.110)	0.147 (0.110)	0.173 (0.109)	0.267** (0.120)	0.276** (0.119)	0.233* (0.120)	0.228* (0.119)
4)	0.198*** (0.065)	0.253*** (0.067)	0.191*** (0.063)	0.238*** (0.064)	0.297*** (0.075)	0.318*** (0.075)	0.292*** (0.074)	0.305*** (0.074)	0.252*** (0.081)	0.276 (0.081)	0.247*** (0.081)	0.267*** (0.081)
5)	0.032 (0.066)	0.093 (0.069)	0.026 (0.064)	0.080 (0.067)	-0.035 (0.076)	0.013 (0.078)	-0.040 (0.075)	0.002 (0.076)	0.033 (0.082)	0.071 (0.084)	0.029 (0.082)	0.063 (0.083)
6)	0.089** (0.035)	0.123*** (0.036)	0.056 (0.035)	0.082** (0.036)	0.107*** (0.040)	0.136*** (0.041)	0.078* (0.040)	0.100** (0.041)	0.111** (0.044)	0.128*** (0.044)	0.089** (0.044)	0.104** (0.044)
7)	0.077*** (0.013)		0.062*** (0.013)		0.046*** (0.015)		0.032*** (0.016)		0.037*** (0.017)		0.026*** (0.017)	
8)		0.072*** (0.025)		0.046*** (0.024)		0.077*** (0.028)		0.055*** (0.028)		0.060*** (0.030)		0.045*** (0.031)
9)			0.385*** (0.077)	0.447*** (0.081)			0.338*** (0.090)	0.381*** (0.093)			0.259*** (0.098)	0.258*** (0.101)
10)	1.584*** (0.164)	1.867*** (0.174)	0.452 (0.276)	0.447 (0.306)	1.705*** (0.188)	1.872*** (0.196)	0.710** (0.322)	0.664* (0.351)	1.404*** (0.204)	1.552*** (0.211)	0.644* (0.351)	0.733* (0.384)
N	416	394	416	394	416	394	416	394	416	394	416	394
R2	0.2284	0.1782	0.2732	0.2388	0.1508	0.1529	0.1796	0.1886	0.1246	0.1169	0.1394	0.1316

\*는  $p < .10$ , \*\*는  $p < .05$ , \*\*\*는  $p < .01$ . ( )은 표준오차.(양측검정)

+는  $p < .10$ , ++는  $p < .05$ , +++는  $p < .01$ . ( )은 표준오차.(단측검정)

변수명 : 1)제조업, 2)규모\_2, 3)규모\_3, 4)HRD전담조직, 5)노조유무, 6)노사분위기, 7)훈련지수, 8)일인당훈련비, 9)교육훈련전이, 10)상수

### 4.3 가설 3의 검증 : 교육훈련과 성과

#### 4.3.1 교육훈련과 HR성과

본 연구의 세 번째 가설은 교육훈련이 성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 것이었다. 우선 교육훈련이 HR성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 3-1의 가설의 결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

분석 결과 교육훈련의 변수인 교육훈련지수 ( $\beta = .077$ ,  $p < .01$ )와 일인당 교육훈련비( $\beta = .072$ ,  $p < .01$ )는 직무능력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 동기부여(교육훈련지수  $\beta = .046$ ,  $p < .01$ , 일인당 훈련비  $\beta = .032$ ,

$p < .05$ ), 이직방지(교육훈련지수  $\beta = .037$ ,  $p < .05$ , 일인당 훈련비  $\beta = .060$ ,  $p < .05$ )에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 기업에서의 교육훈련이 근로자의 직무능력을 향상시키고, 근로자의 동기부여 증가, 그리고 이직 방지 효과를 가지는 것으로 해석되며, 이로써 가설 3-1은 채택되었다.

통제변수의 경우, 대기업 일수록, HRD 전담조직이 존재할수록, 노사분위기가 좋을수록, 그렇지 않은 기업에 비해 HR성과에 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5> 교육훈련 및 교육훈련전이가 기업성장에 미치는 영향

	노동생산성				일인당매출액			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
1)	-0.061 (0.076)	0.039 (0.080)	-0.017 (0.076)	0.063 (0.079)	-0.025 (0.100)	0.125 (0.102)	0.012 (0.101)	0.137 (0.102)
2)	0.096 (0.075)	0.088 (0.077)	0.101 (0.074)	0.092 (0.076)	0.134 (0.095)	0.118 (0.093)	0.141 (0.094)	0.124 (0.093)
3)	0.349*** (0.107)	0.422*** (0.107)	0.309*** (0.106)	0.363*** (0.106)	0.288** (0.140)	0.264* (0.135)	0.244* (0.140)	0.236* (0.137)
4)	0.209*** (0.072)	0.235*** (0.073)	0.204*** (0.071)	0.224*** (0.072)	0.066 (0.092)	0.116 (0.088)	0.058 (0.092)	0.109 (0.089)
5)	0.023 (0.073)	0.055 (0.075)	0.019 (0.072)	0.046 (0.074)	0.276*** (0.095)	0.323*** (0.093)	0.280*** (0.094)	0.323*** (0.093)
6)	0.135*** (0.039)	0.155*** (0.039)	0.109*** (0.039)	0.125*** (0.040)	0.064 (0.051)	0.091* (0.049)	0.046 (0.051)	0.078 (0.050)
7)	0.052*** (0.015)		0.039*** (0.015)		0.085*** (0.019)		0.076*** (0.019)	
8)		0.054** (0.027)		0.035 (0.027)		0.161*** (0.033)		0.150*** (0.034)
9)			0.305*** (0.087)	0.317*** (0.090)			0.253*** (0.115)	0.157 (0.118)
10)	1.292*** (0.182)	1.501*** (0.190)	0.395 (0.311)	0.494 (0.342)	11.936*** (0.237)	12.420*** (0.233)	11.172*** (0.420)	11.909*** (0.449)
N	416	394	416	394	358	340	358	340
R <sup>2</sup>	0.1830	0.1566	0.2072	0.1829	0.1676	0.1705	0.1790	0.1749

\*는 p<.10, \*\*는 p<.05, \*\*\*는 p<.01. ( )은 표준오차.(양측검정)

\*는 p<.10, \*\*는 p<.05, \*\*\*는 p<.01. ( )은 표준오차.(단측검정)

변수명 : 1)제조업, 2)규모\_2, 3)규모\_3, 4)HRD전담조직, 5)노조유무, 6)노사분위기, 7)훈련지수, 8)일인당훈련비, 9)교육훈련전이, 10)상수

#### 4.3.2 교육훈련과 기업성과

<표 5>의 모형 1 및 모형 2는 연구 가설 3-2의 교육훈련이 기업성장에 미치는 영향에 대해 분석한 결과이다. 연구 결과는 교육훈련 지수와 일인당 교육훈련비는 기업성과 변수인 노동생산성(교육훈련지수  $\beta=.052$ ,  $p<.01$ , 일인당 훈련비  $\beta=.054$ ,  $p<.05$ )과 일인당 매출액(교육훈련지수  $\beta=.085$ ,  $p<.01$ , 일인당 훈련비  $\beta=.161$ ,  $p<.01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업에서 교육훈련에 대한 투자가 많을수록 주관적 생산성인 노동 생산성이

증가하고, 객관적 지표인 일인당 매출액이 증가하는 것으로 나타나 가설 3-2는 채택되었다.

대기업일 때, HR전담 조직이 존재할 때, 노사분위기가 좋을 때, 그렇지 않은 기업보다 노동생산성에 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 대기업일 때, 노조가 존재할 때, 그렇지 않은 기업에 비해 일인당매출액에 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4.4 가설 4의 검증 : 교육훈련과 교육훈련전이 및 기업성과

교육훈련과 조직성과의 관계에서 교육훈련전이 변수가 가지는 매개효과를 확인하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증기법을 적용하고자 한다. 매개효과를 검증하기 위해서는 3가지 조건을 적용하여야 한다. Baron과 Kenny(1986)가 제시한 첫 번째 조건은 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 주어야 한다는 것이다(a). 첫 번째 조건은 가설 1을 검증하기 위해 <표 2>를 통해 이미 확인 한 바와 같이 교육훈련은 매개변수인 교육훈련전이와 정(+)의 유의적 관계를 갖고 있었다. 따라서 첫 번째 조건은 충족 되었다고 볼 수 있다. 그리고 두 번째 조건은 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 주어야 한다는 것이다(b). 두 번째 조건은 독립변수인 교육훈련과 종속변수인 성과 간의 관계에 대한 것이다. 이는 가설 3의 검증 결과로서 <표 4>, <표 5>에 제시되어 있다. 교육훈련은 성과에 대해 유의적인 관계를 나타나고 있다. 마지막으로 세 번째 조건은 매개변수가 종속변수에 유의적인 영향을 주어야 한다는 것이다(c). 세 번째 조건은 매개변수인 교육훈련전이와 종속변수 기업성과 간의 관계로 가설 2의 <표 3> 검증결과에서 유의적 관계를 알 수 있다. 매개효과가 존재하기 위해서는 독립변수와 종속변수가 모두 투입될 경우, 독립변수만 투입된 경우에 비해 독립변수의 효과가 통계적으로 유의하게 작아져야 할 것이다(김기태, 2008).

<표 4>, <표 5>는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 절차에 따라 교육훈련전이의 매개 변수 역할을 검증한 결과이다. 종속변수에 대해 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하였을 경

우의 결과는 <표 4>, <표 5>에서 볼 수 있다. 교육훈련전이와 독립변수인 교육훈련지수를 투입한 결과 노동생산성과 일인당 매출액에 유의한 영향( $\beta=.305$ ,  $p<.01$ ,  $\beta=.253$ ,  $p<.01$ )을 주고 있다. 또한 교육훈련전이와 일인당 교육훈련비를 투입한 결과 노동생산성, 일인당 매출액 간에 관계에서 유의한 영향( $\beta=.317$ ,  $p<.01$ ,  $\beta=.157$ ,  $p<.10$ )을 주고 있다. 성과(종속변수)에 대해 교육훈련(독립변수)과 교육훈련전이(매개변수)를 동시에 투입 되었을 경우 독립변수의 효과는 통계적으로 유의하게 줄어드는 것으로 나타났다.

## V. 결론 및 요약

본 연구는 기업의 교육훈련이 기업성과에 어떠한 과정을 거쳐서 영향을 미치는지를 살펴 보았다. 교육훈련이 교육훈련전이에 영향을 주는지 여부와, 교육훈련이 성과에 영향을 주는지 여부, 그리고 교육훈련전이의 매개 역할에 대해 실증적으로 분석하였다. HCCP의 자료를 통해 실증 분석한 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 교육훈련은 교육훈련전이에 정(+)의 영향을 주고 있다. 교육훈련을 교육훈련지수와 일인당 훈련비로 측정하였으며, 어느 측정 방법이던지 교육훈련전이에 긍정적인 영향을 주고 있다. 이는 기업에서 다양한 교육훈련 방법을 도입하고, 그리고 훈련에 대한 투자를 늘린다면, 근로자가 교육훈련을 통해 얻어진 지식, 기술, 태도 등을 업무에 적용하는 교육훈련전이는 향상 될 것이다. 따라서 교육훈련과 교육훈련전이 간의 정(+)의 인과관계에 대한 가설 1은 채택되었다.

둘째, 교육훈련전이는 HR성과인 직무능력, 동기부여, 이직방지와 기업성과인 노동생산성과 일인당 매출액에 정(+)의 영향을 주고 있다. 즉 근로자가 교육훈련프로그램을 통해 학습한 새로운 지식, 기술, 태도를 실제 업무 현장에 적용하고 활용할 때 기업의 성과가 증가함을 실증적으로 보여주는 것이다. 따라서 교육훈련전이와 HR성과, 기업성과 간의 정의 효과에 대한 가설 2는 채택되었다.

셋째, 교육훈련은 성과(HR성과, 기업성과)에 긍정적인 영향을 주고 있다. 교육훈련이 HR성과에 미치는 영향에 대해 자세히 살펴보면, 교육훈련은 근로자의 직무능력을 향상시킬 수 있고, 그리고 동기부여 효과를 가지고 있다. 또한 본 연구에서는 교육훈련이 근로자의 이직방지에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과에도 불구하고, 오히려 기업 경영자들은 훈련된 근로자는 시장가치가 높아져 경쟁사의 스카웃 대상이 될 뿐 아니라, 본인이 자발적 이직기회로 활용할 것이라는 의구심을 가지고 있다. 하지만 본 연구결과에서 나타났듯이, 교육훈련은 근로자의 이직방지의 효과가 있음을 알 수 있다. 또 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향을 살펴보면, 교육훈련에 대한 투자가 기업이 인지하고 있는 생산성과 기업의 일인당 매출액을 증가시킬 수 있음을 알 수 있다. 따라서 훈련과 HR성과, 기업성과 간의 정(+)의 인과 관계에 대한 가설 3은 채택되었다.

넷째, 교육훈련과 성과 간에서 교육훈련전이의 매개 역할에 관한 분석에서, 교육훈련전이가 부분 매개 역할을 수행하고 있다.

이러한 연구 결과에 따른 시사점은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 기존의 대부분의 교육훈련전이에 대

한 연구들은 근로자 수준으로 자기보고(self-report)에 의한 주관적 판단의 자료를 이용하여 연구가 진행되고 있는데, 이를 기업 수준의 교육훈련전이에 대해 연구를 하였다는 것에 의미가 있을 것이다. 왜냐하면 기업 수준에서의 교육훈련전이는 기업교육의 목적인 학습 성과의 실무적용에 의한 경영성과 향상이라는 측면에서 중요하기 때문이다.

둘째, 기존에 많은 연구에서는 교육훈련전이와 기업성과 간의 관계에 대해 묵시적으로 다루고 있다. 본 연구에서는 교육훈련전이와 기업성과 간의 관계에 대한 실증연구에 의한 결과를 도출하였다.

셋째, 실무적 시사점으로는 기업의 교육훈련이 근로자의 실제 업무와 관련이 높고 현장에 적용할 수 있는 내용이 포함되어야 한다. 기업의 니즈(needs)에 맞는 교육훈련을 설계하고, 직무, 직급별 등 교육훈련에 대해 체계적이고 세분화된 프로그램을 실시하여야 한다.

끝으로 본 연구의 한계점에 대하여 논하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 측정도구상의 문제를 들 수 있다. 기존의 교육훈련전이의 연구일 경우 자기보고(self-report)에 의한 주관적 판단의 자료를 활용하여 근로자 수준의 연구가 진행되어 왔다. 본 연구에서는 교육훈련과 기업성과는 기업용 설문 그리고 교육훈련전이는 근로자용 설문의 문항을 결합하여 사용하였다. 기준은 기업용 설문으로 사용하고, 근로자용 설문을 기업별로 평균을 통해 활용하였다. 기업수준에서의 척도를 사용하지 않아 도출된 결과에 대해 완전하지 않는다. 그러나 교육훈련, 교육훈련전이, 기업성과의 연구를 기업 수준으로 측정하고자 시도했던 방법으로 후속

연구에서는 기업 수준의 교육훈련전이의 연구에 대해 다양한 방법으로 추가적인 연구가 필요하겠다.

둘째, 시차(time lag)의 문제를 들 수 있다. 본 연구는 교육훈련, 교육훈련전이 그리고 성과의 인과관계를 연구하였는데 교육훈련전이의 경우 시간의 경과에 따라 연구의 결과가 차이가 나기 때문에 정확한 연구를 규명하기 위해서는 일정한 시간 간격으로 관찰하여 원인과 결과를 확인하는 연구가 필요하다. 하지만 3차 패널자료만을 사용함으로써 시간에 따른 교육훈련투자의 효과를 분석하지 못하였다. 향후 연구에서는 종단적 자료를 활용하여 인과관계를 확실하게 밝힐 필요가 있다.

## <참고문헌>

- 강순희(2010), “경력개발지원이 기업성과에 미친 영향 : 교육훈련에 대한 보완 효과,” 노동정책연구, 10(2), 35-65.
- 김기태(2008), “교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향,” 조직과 인사관리연구, 32(4), 29-57.
- 김기태 · 조봉순(2008), “인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구 : 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로,” 인사·조직연구, 16(1), 115-157.
- 김동배 · 이상민(2008), “기업교육훈련과 근로자 태도,” 조직경영개발연구, 1(1), 185-206.
- 김민경(2012), “교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 인천대학교 대학원.
- 김종인 · 박성준(2001), “업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향,” 인사조직연구, 9(1), p23-41.
- 김진모 · 이진화 · 길대환(2006), “농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계,” 농업교육과 인적자원개발, 38(1), 27-52.
- 나인강(2010), “기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향,” 인적자원관리연구, 17(1), 39-56.
- 노동부(2010), 직업능력개발사업현황, 노동부.
- 노용진 · 채창균(2009), “기업 내 교육훈련의 경영성과 효과,” 노동정책연구, 9(2), 67-93.
- 류장수(1997), “한국제조업체의 교육훈련투자규모와 결정요인,” 경제학연구, 45(4), 227-249.
- 박준서(2007), “중소기업 교육훈련전이에 관한 연구,” 박사학위논문, 인하대학교 대학원.
- 배종석(2012), 인적자원론, 제2판, 서울, 홍문사.
- 송영수(2007), “국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향 : 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로,” 교육정보미디어연구, 13(2), 139-160.
- 신건권 · 정균오 · 김연옥(2003), “교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 회계정보연구, 21(1), 173-185.
- 오현석 · 최윤미 · 배진현 · 위현진 · 배형준 · 권귀현 · 선우형 · 성문주 · 이도엽 · 이상훈(2009), “ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향,” 직업능력개발연구, 12(1), 49-73.
- 이경희 · 정진화(2008), “인적자원의 개발 및 관리와 기업성과,” 직업능력개발연구, 11(3), 71-96.
- 이도형(1995), “조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 이은용 · 황정현 · 이수범(2011), “교육훈련요인에 따른 교육훈련 전이, 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 관광연구, 25(6), 275-294.
- 이진화(2009), “기업 리더 교육훈련의 근전이 및 원전이와 관련 변인간의 인과적 모형,” 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 임정연 · 이영민(2010), “중소제조기업의 교육훈련투자가 기업성과에 미치는 영향 분석,” 인적자원관리연구, 17(2): 139-162.

- Alliger, G. M., S. I. Tannenbaum, W. Bennett Jr & H. Traver(1997), "A meta-analysis of the relations among training criteria," *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.
- ASTD(2008), *2008 State of the industry report*. American Society for Training & Development.
- Awoniyi, E. A., O. V. Griego & G. A. Morgan(2002), "Person-environment fit and transfer of training," *International Journal of Training and Development*, 6(1), 25-35.
- Baldwin, T. T. & J. F. Ford(1988), "Transfer of training: A review and directions for future research," *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny(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.
- Chase, N.(1997), "Raise your training ROI," *Quality*, 36(9), 28-41.
- Colquitt, J. A., J. A. LePine & R. A. Noe(2000), "Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research," *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Holtion, E. F.(2005). "Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations" *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37-54.
- Kirkpatrick, D. L.(1998), *Evaluation, training programs: the four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1-70.
- Liebermann, S. & S. Hoffmann(2008), "The impact of practical relevance on training transfer: evidence from a service quality training program for German bank clerks," *International Journal of Training and Development*, 12(2), 74 - 86.
- Mathieu, J. E., S. I. Tannenbaum & Salas(1992). "Influence of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness," *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- Noe, R. A. & N. Schmitt(1986), "The influence of trainee attitudes on training effectiveness : Test of a model," *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- Noe, R. A.(1986), "Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness," *Academy of Management Review*, 11(4), 736-441.
- Phillips, J. J.(2007), *The value of learning: How organizations capture value and ROI and translate it into support, improvement, and funds*, John Wiley & Sons Inc, 1-25.
- Rouiller, J. Z. & I. L. Goldstein(1993), "The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training," *Human Resource Development Quarterly*, 4, 377-390.
- Saari, L. M., T. R. Johnson, S. D. McLaghlin & D. M. Zimmerle(1988). "A survey of management training and education practices in U.S. companies," *Personnel Psychology*, 41, 731-743.
- Sevilla, C. & T. D. Wells(1998) "Contracting to ensure training transfer," *Training & Development*, 52(6), 10-11.
- Swanson, R. A.(1995), "Human resource development: Performance is the key," *Human Resource Development Quarterly*,



6(2), 207-213.

Tharenou, P., A. M. Saks & C. Moore(2007), "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes," *Human Resource Management Review*, 17(3):251-273.

# The Effects of Education and Training on Firm Performance

## - The Mediating Effects of Transfer -

Kim Min-Kyoung\* · Na In-Gang\*\*

### Abstract

This study examines the relationships between the education and training and firm performance. Moreover, the mediating effects of transfer of training are also analyzed in the relationship between the education and training and firm performance.

It is found that the education and training has a positive impact on transfer of training. It means that if a company implement various ways of the education and training practices and increases the investment of training, employee who has knowledge, skill, and attitude through the education and training will improve transfer of training which can apply to a job. It is also found that transfer of training has a positive impact on HR outcomes(job performance, motivation, prevention of turnover) and firm outcomes(labor productivity, sales for each person). It implies that the education and training increases firm performance through transfer of training. Thus, it is clear that transfer of training plays an important role between the education and training and firm performance.

*Keywords : Transfer of Training, Education and Training, Firm Performance, HCCP*

---

\* Ph. D. Candidate, School of Business Administration, University of Incheon, Korea

\*\* Associate Professor, School of Business Administration, University of Incheon, Korea