

## 중소기업의 HRD를 위한 종업원 훈련프로그램의 유효성에 관한 연구

노무종 · 김영진<sup>†</sup>

### A Study on Effectiveness of Employee Training Program for HRD in Small and Medium Company

Moo-Jong Noh · Young-Jin Kim<sup>†</sup>

#### ABSTRACT

This study examines empirically whether appropriateness of training program, learning organization, and demographic factors enhance the effectiveness of training program for HRD in small and medium companies. The major findings are as follows: The appropriateness of training program, learning organization, and demographic factors of employee has a strong positive effect on the effectiveness of training program for human resource development and intent to participate in the training program in small and medium enterprise. The learning organization has a strong positive effect on the effectiveness of training program for human resource development and intent to participate in the training program in small and medium enterprise. Also effectiveness of training program for human resource development and intent to participate in the training program in small and medium enterprise is different according to demographic factors such as job type(blue collar job, office job, sales job), rank of job position, and the length of service in organization. The significant results of this study is that appropriate design of training program to make employees understand the purpose of education and trying to activate the learning organization can increase the effectiveness of training program in small and medium enterprise.

**Key words** : Effectiveness of Training Program, Learning Organization, Training Program

#### 요약

본 연구는 교육훈련프로그램의 적절성과 학습조직, 그리고 인구통계요인(직종, 직급, 근무연한)이 중소기업 종업원의 교육 효과와 지속적 교육 참여의도에 어떠한 영향을 주는지를 경험적으로 분석하는데 목적이 있다. 본 연구의 주요결과에 따르면 교육훈련프로그램의 적절성은 교육효과와 지속적 교육 참여의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 기업의 학습 조직 특성이 강할수록 이것이 교육효과와 지속적 교육참여의도에 긍정적 효과를 미치는 것으로 나타났다. 아울러 중소기업 종업원의 인구통계 요인으로서 종업원의 직급과 직종, 근무연한에 따라 교육효과와 지속적 교육참여의도의 차이가 있는 것으로 나타났다. 중소기업이 교육을 실시하고자 할 때 교육에 대하여 교육훈련의 적절성을 높이도록 설계하여 종업원들이 사전에 교육의 목적을 이해하도록 함과 동시에 기업의 학습조직을 활성화하는 노력이 중소기업의 교육훈련의 효과와 지속적 교육 참여의도를 높일 수 있음을 본 연구결과는 시사하고 있다.

**주요어** : 교육훈련의 효과성, 학습조직, 교육훈련

\* 이 연구는 제1저자의 박사학위논문의 연구결과로 작성되었습니다.

Received: 05 January 2017, Revised: 26 January 2017,  
Accepted: 06 September 2017

<sup>†</sup> Corresponding Author: Young Jin Kim  
E-mail: woody96@hanmail.net  
Business Administration Dept., Seokyeong University,  
Seoul, Korea

## 1. 서론

글로벌 경쟁에서 기업이 계속 성장, 발전하기 위해서는 지속적으로 변화하는 외부환경에 대처하고, 기업 내 경영체질을 끊임없이 혁신하여 글로벌 시장의 경쟁우위를 확보해야 한다. 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 최우선 전략으로 인적자원 개발이 있다. 기업을 유지하고

발전시키는데 중심이 되며 경영성패의 결과를 가름하는 것은 다른 기업이 모방할 수 없는 인적자원의 경쟁우위에 달려 있기 때문이다. 오늘날 많은 기업들이 “기업은 사람이다”라고 말하는 것은 인적자원인 기업구성원들의 능력과 자질을 어떻게 개발하고 향상시키느냐의 중요성을 자각하고 있기 때문이다.

우리나라 기업들도 인적자원 개발에 대한 투자와 노력을 계속적으로 증대시키고 있다. 교보생명의 신창재 회장은 ‘회사의 총 가치는 직원들이 회사를 그만두고 나갔을 때 외부 노동시장에서 받을 수 있는 총 연봉의 현재 가치와 같다’고 말하였다. 경영자는 ‘Chief Executive Officer’를 뜻하는 CEO가 아닌 ‘Chief Education Officer’로서의 CEO가 되어야 한다고도 한다. 최근 경영자의 교육훈련에 대한 관심과 투자가 늘어났으며, 교육훈련의 기회도 많아졌고, 교육훈련 프로그램의 종류도 다양해졌다. 이와 함께 교육훈련 프로그램의 설계 및 개발과 이에 따른 운영에도 많은 진전이 있었다. 이러한 발전에도 불구하고 교육훈련의 효과성에 대한 평가는 아직까지 취약한 부분으로 남아 있다. 특히 중소기업에 있어 교육프로그램에 대한 평가는 대부분 교육훈련 참가자의 프로그램에 대한 만족도 정도로 측정하고 있다. 교육훈련에서 습득한 지식과 기술이 실제 현업에서 얼마나 어떻게 활용되고 있는가와 같은 실질적인 교육효과에 대한 접근은 부족한 형편이다.

따라서 본 연구는 한국 중소기업의 교육훈련의 효과성에 영향을 미치는 요인을 분석하여 교육훈련의 실효성을 높이기 위한 개선방향을 제시하고자 한다. 이를 위하여 교육경험이 있는 중소기업 재직자를 대상으로 설문조사를 진행하여 교육훈련 설계요인과 기업의 학습조직 특성이 교육효과와 지속적 교육 참여의도에 어떠한 영향을 주는지를 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경과 연구모형

### 2.1 교육훈련의 의미

일반적으로 기업에서 실시하는 교육훈련은 일반적인 정규교육과정과는 달리 학습자가 성인을 대상으로 하고 있고 기업의 목적과 부합되어야 한다는 점이 먼저 고려되어야 한다. Nadler는 실제로 피교육자가 행하고 있는 업무에의 적용과 관련시켜 훈련, 교육 그리고 개발을 구분하고 있다. 여기서 훈련(training)은 개인의 현재 업무와 관련 있는 학습이고, 교육(education)은 미래에 관련된 학습이지만 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관

련된 학습이며, 개발(development)은 개인이나 조직체의 일반적 성장을 위한 학습을 뜻한다. 교육과 훈련에 대한 이러한 구별은 어떤 관점에서 어디에 초점을 두고 보느냐에 따른 것이다. 하지만 두가지 모두 목표를 명확히 하고, 목표달성을 위한 환경을 설계하며, 전체 교수과정을 평가하는 절차가 비슷하기 때문에 최근에는 교육과 훈련이 거의 동일한 의미로 사용되고 있다. Nadler는 포괄적인 관점에서 기업교육훈련을 업무성과 향상 및 성장의 가능성을 제고시키기 위하여 일정 시간 내에 실행되는 계획적인 학습경험으로서의 인적자원개발이란 용어로 규정하기도 한다(Nadler, 1989).

Hess는 기업에서의 교육훈련이 조직의 성과나 효율을 증대시키기 위해 종업원들의 업무관련 지식이나 숙련도를 늘리는 수단으로만 받아들여지던 때가 있었으나, 현재는 기업의 교육훈련은 종업원의 업무성과를 높이는 것뿐만 아니라, 종업원의 직무만족과 사기를 높이는 수단으로도 평가되어야 한다고 보고 있다(Hess, 2008). 이렇게 볼 때 교육훈련은 기업조직의 성장, 발전과 종업원 개개인의 자기실현을 목적으로 고용주가 종업원에게 의도적이고 계획적이며 가치 지향적인 학습경험을 주는 하나의 과정이라고 정의할 수 있다. 즉 교육훈련은 단순히 신규채용자나 재직자가 각자의 직무를 수행하는 데에 필요한 자격요건 구비나 강화만을 위한 교육이 아니라 종업원들이 새로운 책무를 수행할 수 있도록 준비시키거나 그들의 현재 업무수행능력을 개발하고 자아실현 욕구를 충족시키는 과정으로서 인식해야 될 것이다.

교육훈련은 지식, 기술, 태도의 변화를 목표로 하여 기업의 전략적 목표를 달성하기 위한 도구로서 교육과정을 개발하고, 전략적 목표와 교육과정을 align하여 교육의 효과를 얻어야 한다. 기업교육 훈련은 인터넷의 대중화에 힘입어 새로운 정보와 지식을 발굴하고 공유하며 활용하는 학습능력이 새로운 기업교육의 화두로 부각되고 있다. 이러한 변화추세에 맞게끔 교육훈련도 전통적인 공급자 중심의 교육훈련 패러다임(training)에서 자기 주도적으로 필요한 전문성을 습득해 나가는 학습 패러다임(learning)으로 전환되고 있다(Noe, 2005). 이에 맞게끔 기업교육훈련도 교육자율을 존중하고 새로운 감각과 창의적 아이디어를 존중하는 자기 주도적 학습활동을 변모하고 있다.

### 2.2 교육훈련 효과성의 영향요인과 연구모형

기존의 교육훈련은 효율적 교육을 통해 교육의 만족도를 올릴 수 있는 교육의 내용이나 방법이 무엇인가에 관

심이 있었다면 근래에는 교육훈련을 통해서 어떻게 기업과 구성원의 성과를 올릴 것인가에 초점을 맞추고 있다. 지식정보화와 경쟁심화에 따라 이제는 교육을 통한 성과향상으로 교육의 패러다임이 변화하고 있는 것이다. 과거 교육훈련의 성과측정은 교육 프로그램의 만족도에 대한 설문 조사정도였다. 설문조사 결과를 분석하면 교육훈련과 성과의 연계성 보다는 강사와 강의, 교육내용 및 시설 등에 대한 직접적인 만족도만을 측정하는 정도였다. 그러므로 경영자들은 교육훈련의 효과에 대한 확신을 가질 수가 없었고, 이는 교육훈련의 중요성에 의문을 갖게 하는 요인이 되기도 하였다.

교육훈련의 효과성을 기업과 구성원의 성과창출에 초점을 둔다는 것은 기업의 교육훈련 효과를 교육훈련 프로그램 이수율 통한 교육훈련 참가자의 지식, 기술, 태도의 변화와 조직의 생산성이나 유효성 향상의 관점에서 접근해야 함을 의미한다. 교육훈련 전이(transfer of training)는 피훈련자가 교육훈련을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도를 직무상황에서 효과적으로 적용하는 정도를 의미한다. 교육훈련의 전이정도가 높을수록 조직은 실제 교육훈련을 통하여 의도했던 효과를 기대할 수 있게 된다. 기업교육에서 전이가 이루어지기 위해서는 학습된 행동이 업무상황에 일반화 되어야 하고 업무에서 장기간 유지되어야 한다.

이러한 교육의 효과성을 높이기 위해서는 먼저 교육시행의 주체인 기업이 얼마나 학습조직화되어 있는가가 중요하다. Senge는 학습하는 조직이란 “사람들이 끊임없이 자신들이 정말로 바라는 결과를 창출하기 위해 필요한 능력을 확대시키고, 새롭고 확장적인 사고방식을 육성하고 집단적인 열망이 자유로워지고, 사람들이 함께 학습하는 방법을 끊임없이 학습하는 곳”이라고 규정하였다(Senge, 1990). 박광량은 “학습조직이란 늘 새로운 학습을 일상적으로 되풀이 함으로써 위기 상황이든 아니든 관계없이 자기 변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에 이른 조직”이라고 정의한다(박광량, 1996). 학습조직의 개념을 종합적으로 정리해보면 학습조직은 개인수준의 학습의 개념을 조직 수준으로 확장한 것으로, 구성원들이 새로운 환경에 효과적으로 행동하고 적응하기 위해 구성원 스스로는 지식의 공유를 바탕으로 자기를 훈련하고 학습행위를 일상화시키며 조직은 시스템 사고를 바탕으로 조직 전체에 대한 지식을 공유하여 새로운 지식창출, 전파 등 지속적인 학습활동으로 구성원과 조직의 근본적인 변화를 창조할 수 있는 조직이다. 이렇게 볼 때 창의적이고 역량을 갖춘 인적자원의 개발 내지

교육훈련은 학습조직의 중심이자 출발점이 된다.

학습조직과 인력개발은 밀접한 관계가 있다. 학습조직의 핵심은 학습하는 방법을 습득하게 하여, 주변에 산재해 있는 다양한 자료와 정보원을 가공하고, 이를 자신의 업무에 효과적으로 활용할 수 있는 학습인 양성에 있다. 학습조직은 기업이 타율적 교육에서 스스로 하는 학습으로의 패러다임이 전환되어야 한다. 즉, 훈련에서 학습으로의 단순한 개념적 변화만을 의미하는 것이 아니라 기업교육에 대한 철학의 변화를 의미한다. 기존의 인적자원개발 패러다임은 예상되는 미래 환경의 변화에 적응할 수 없기 때문에 끊임없이 학습하고 변화하고 적응할 수 있는 개발 노력이 조직유효성으로 이어질 수 있도록 인적자원개발 패러다임이 바뀌어야 한다는 것을 의미한다.

교육의 효과성과 관련한 기존연구를 살펴보면 명진영(2009)은 교육에 대한 교육생의 인식과 교육유효성과의 관계, 교육생의 동기부여활동과정과 교육유효성의 관계, 교수방식과 교육유효성과의 관계 등을 통해 기업교육에서 교육 유효성에 긍정적인 영향을 미치는 많은 요인들이 있음을 밝히고 있다. 특히 교육전반부에 실시되는 동기부여 활동과 교육생의 사전교육에 대한 인식정도가 기업교육의 효과를 극대화 한다고 밝히고 있다.

Brown(1999)은 학습과정에서 교육프로그램 내용의 유용성이 교육훈련에 영향을 미친다는 실증연구결과를 제시하였다. 잘 설계된 교육훈련프로그램은 교육훈련참가자들에게 교육훈련에 몰입시키는 역할을 한다. Keller의 모형에 따라 설계된 교육훈련의 경우 참가자들이 높은 몰입과 동기부여 수준을 보여준다(송상호,1998).

Milheim(1994)는 훈련기간 동안 습득한 교육내용이 현업에 적용되어 기업성과에 직·간접적으로 기여하지 못한다면 교육훈련은 기업 입장에서 시간과 비용의 낭비일 뿐이라는 점을 지적하고 있다. Kupritz(2002)는 미국의 사례를 보면 교육훈련의 약 10%정도만 실제로 직무에 전이되는 것으로 보고하고 있다. 교육훈련의 효과향상을 위하여 다양한 연구들이 시도되고 있다. 손효정(2005)은 교육서비스와 서비스공정성이 고객만족과 재교육참여 의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 교육서비스품질과 서비스공정성이 고객만족에 영향을 미치고 고객이 만족한 경우 향후 교육 참여의도에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이상의 선행연구를 통해 훈련프로그램의 유효성에 영향을 미치는 요인으로서 교육훈련 설계요인인 교육훈련의 적절성과 학습조직 특성을 본 연구에서 독립변수로서 설정하고자 한다. 여기서 교육훈련의 적절성은 교육의 유효

용성, 강의수준, 교육내용에 대한 사전인지, 수강횟수, 교육실무직용의 요인을 선택하여 변수로서 설정하였으며 학습조직 특성은 경영층의 의지, 교육과 학습조직, 학습비전, 학습의욕 등으로 문항을 구성하여 변수를 정의하였다. 훈련프로그램의 유효성으로서 교육효과와 아울러 향후의 교육에 지속적으로 참여하려는 의도를 종속변수로서 설정하여 독립변수가 여기에 미치는 영향을 조사하고자 한다. 연구의 모형은 다음과 같다.

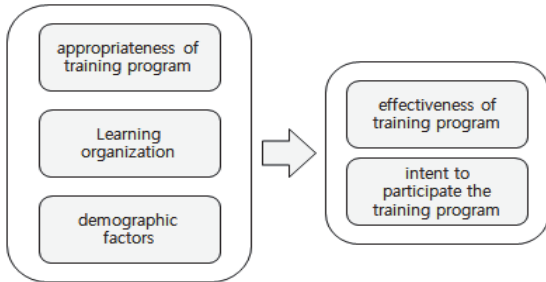


Fig. 1. research model

교육훈련의 효과성에 영향을 미치는 인구통계특성 요인으로는 직종과 직급, 그리고 근속연수를 선정하였다. 연령과 같은 인구통계요인은 근속연수와 비례하기 때문에 고려하지 않았고 성별 특성은 조사대상 응답자가 대부분 남성임을 감안하여 인구통계요인으로 고려하지 않았다. 이상의 연구모형에 기초하여 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

**연구가설 1-1.** 교육훈련의 적절성과 학습조직은 교육효과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**연구가설 1-2.** 교육훈련의 적절성과 학습조직은 지속적 교육 참여의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**연구가설 2-1.** 교육효과는 직종(담당업무), 직급, 근속연수와 같은 인구통계요인에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

**연구가설 2-2.** 지속적인 교육 참여의도는 직종(담당업무), 직급, 근속연수와 같은 인구통계요인에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

### 3. 연구결과 분석 및 해석

#### 3.1 자료의 수집과 응답자 특성

본 연구는 실증연구를 위한 조사 대상을 다양한 기업

교육의 경험이 있는 중소기업 종업원으로 설정하였다. 각 설문문항의 척도는 5점 척도로 이루어졌으며 연구가설의 검증에 위하여 SPSS 13.0을 이용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰성분석등을 수행하였다. 본 연구를 위한 설문항목들은 기존 연구에서 사용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 산업인력공단의 중소기업 핵심직무교육, 폴리텍 대학의 재직근로자를 위한 사업주 위탁교육, 고용유지 훈련교육 그리고 중소기업 컨소시엄 훈련 교육을 수강한 중소기업 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 326부가 배부되었으며 이 가운데 무성의하게 응답한 43부를 제외하고 총 283부를 최종분석에 사용하였다.

본 연구에 이용된 응답자는 총 283명이며, 성별은 남자가 245명(86.6%), 여자가 38명(13.4%)이며 연령은 30대가 115명으로 40.6%를 차지하였다. 학력은 고졸이 128명(45.2%)으로 가장 많은 비중을 차지하였고, 담당업무는 생산직(58.7%)과 관리직(33.8%)순으로 조사되었다. 직급은 사원 급이 가장 많았고 근속년수는 3년 이하, 업종은 제조업의 비중이 가장 높았다.

#### 3.2 변수의 신뢰도 검증연구가설의 검증

측정치의 신뢰성을 실증적으로 평가하기 위해서는 여러 가지 방법이 사용되고 있으나 본 연구에서는 Cronbach's Alpha 신뢰도 상관계수를 이용하여 설문문항에 대한 신뢰도를 분석하였다. Cronbach's Alpha 계수는 측정항목들이 내적 일관성을 가지는 정도를 알려주는 지표가 될 수 있으며, 다른 평가계수보다 보수적인 값을 제공함으로써 신뢰성검증에 가장 많이 사용하고 있다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있다. 다음의 Table 1.은 본 연구의 자료를 이용하여 신뢰성 분석을 실시한 결과이다. 이 결과를 보면 교육훈련의 적절성 등 모든 변수의 문항이 신뢰성이 있음을 보여주고 있다.

Table 1. Result of Reliability Test

variables	number of questionnaire item	Cronbach's Alpha
appropriateness of training program	5	0.7680
learning organization	5	0.8471
effectiveness of education	3	0.8494
intent to participate the training program	3	0.8766



### 3.3 연구가설의 검증

#### 3.3.1 연구가설 1-1의 검증

회귀분석으로 교육훈련의 적절성 변수와 학습조직이 교육효과에 미치는 영향에 대해 분석한 결과는 다음의 Table 2와 같다. 이 분석결과 전체 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>은 .467로 46.7%의 설명력을 나타내고 있다. 교육훈련의 적절성이 교육효과에 미치는 영향에 대한 회귀모형은 F값이 53.612, p값은 0.001로 나타났다. 즉, 교육훈련의 적절성이 높을수록 교육효과가 함께 높아지는 것을 알 수 있다. 또한 학습조직이 교육효과에 미치는 요인을 분석한 결과 유의확률은 .000으로 학습조직 변수 또한 교육효과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

**Table 2.** Result of Regression Analysis in terms of Effectiveness of Education

independent variables	non-standardized coefficient		standardized coefficient	t value	significance
	B	standard error	Beta		
appropriateness of training program	.669	.054	.720	12.413	.001
independent variables	non-standardized coefficient		standardized coefficient	t value	significance
	B	standard error	Beta		
learning organization	.315	.052	.315	6.010	.000
R <sup>2</sup> : .467    F value : 53.612    significance: .001					

#### 3.3.2 연구가설 1-2의 검증

회귀분석으로 교육훈련의 적절성 변수와 학습조직의 변수가 지속적인 교육 참여의도에 대해 미치는 영향을 분석한 결과는 다음의 Table 3과 같다. R<sup>2</sup>은 .675로 67.5%

**Table 3.** Result of Regression Analysis in terms of Intent to Participate the Training Program

independent variables	non-standardized coefficient		standardized coefficient	t value	significance
	B	standard error	Beta		
appropriateness of training program	.354	.068	.497	5.217	.000
independent variables	non-standardized coefficient		standardized coefficient	t value	significance
	B	standard error	Beta		
learning organization	.514	.056	.518	9.237	.000
R <sup>2</sup> : .675    F value : 87.259    significance: .000					

의 설명력을 나타내고 있다. 교육훈련의 적절성이 지속적인 교육 참여의도에 미치는 영향에 대해 구해진 회귀모형은 p값은 0.001로 나타나 교육훈련의 적절성은 지속적인 교육 참여의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 학습조직이 교육효과에 미치는 요인을 분석한 결과 유의확률은 .000으로 학습조직변수 또한 교육효과에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

#### 3.3.3 연구가설 2-1의 검증

중소기업 종업원의 직종과 직급, 근속연수와 같은 인구통계요인에 따라 교육효과의 차이가 있는지에 분석한 결과는 다음의 Table 4와 같다. 종업원의 직급과 직종에 따라 교육효과의 평균값이 달라지는 것으로 나타났는데 특히 생산직과 대리, 주임급에서 교육효과가 가장 높은 것으로 나타났다. 반면 근속연수는 교육효과에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다.

**Table 4.** Result of ANOVA Analysis in terms of Effectiveness of Education

variables		average	F value	significance
job type	blue collar	3.938	4.998	.001
	white collar	3.452		
	sales	3.313		
	executive	3.180		
position	clerk	3.500	2.575	.000
	chief clerk	3.811		
	vice-chief of section	3.502		
	chief of section	3.061		
	department vice-manager	3.018		
	department manager	3.480		
	executive	3.272		
length of service	less than 3 years	3.467	0.829	.479
	4-8 years	3.569		
	9-11 years	2.987		
	more than 12 years	3.100		

#### 3.3.4 연구가설 2-2의 검증

종업원의 인구통계요인에 따라 지속적인 교육 참여의도가 어떻게 차이가 나는지를 분석한 결과는 다음의 Table 5와 같다. 직종(담당업무)과 직급에 따라 평균값이 달라지는 것으로 나타났는데 특히 생산직과 사원, 주임급에서 지속적 교육 참여의도가 가장 높은 것으로 나타났다. 반면 근속연수는 지속적인 교육 참여의도에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다.

**Table 5.** Result of ANOVA Analysis in terms of Intent to Participate the Training Program

variables		average	F value	significance
job type	blue collar	3.625	5.871	.000
	white collar	3.488		
	sales	2.963		
	executive	3.128		
position	clerk	4.000	3.220	.005
	chief clerk	3.772		
	vice-chief of section	3.573		
	chief of section	2.891		
	department vice-manager	3.261		
	department manager	3.640		
	executive	3.502		
length of service	less than 3 years	3.111	1.733	.161
	4-8 years	3.232		
	9-11 years	3.141		
	more than 12 years	3.462		

#### 4. 결론

교육훈련의 적절성과 학습조직이 교육효과와 지속적 교육 참여의도에 미치는 영향에 관한 회귀분석결과를 통해 교육훈련의 적절성과 학습조직이 교육효과와 지속적 교육 참여의도에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련의 적절성을 높이는 방향으로, 즉 교육을 통해 획득한 정보의 유용성을 향상시키고, 교육내용과 수준을 사전에 종업원들이 인지하게 하며, 교육을 통한 강의 난이도를 적절하게 설계하며, 교육 참여도를 높이며, 그리고 기업의 학습조직을 강화할수록 교육효과와 지속적 교육 참여의도가 높아짐을 의미한다. 다시 말해 기업에서 교육효과를 높이고 종업원의 교육 참여의도를 높이기 위해서는 교육 대상자에게 교육내용에 있어 사전에 정보를 알리는 것이 중요하며 무엇보다 교육을 통해 얻을 수 있는 이점과 그의 중요성을 인식시키는 동시에 교육참여를 제고하고 교육에서 얻은 정보가 유용하게 활용되도록 교육훈련을 설계하는 것이 선행되어야 하고 기업의 학습조직을 활성화하는 것이 중요함을 시사한다. 한편으로 중소기업 종업원의 직종과 직급, 근속연수와 같은 인구통계요인에 따라 교육효과와 지속적 교육참여의도에 차이가 있는지에 분석한 결과 종업원의 직급과 직종에 따라 교육효과와 지속적 교육참여의도의 평균값이 달라지는 것으로 나타났는데 특히 생산직과 사원, 대리, 주임급에서 교육효과가 가장 높은 것으로 나타났다. 반면 근속년수는 교육효과에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되

었다. 이러한 결과는 직종별로는 생산직, 그리고 직급에서는 사원이나 주임, 대리급과 같은 저직급자를 대상으로 하는 교육이 효과적임을 보여준다.

향후 중소기업이 교육을 실시하고자 할 때 교육에 대하여 사전에 교육훈련을 잘 설계하여 교육의 적절성을 높이고 종업원들에게 교육의 목적과 훈련내용을 선행적으로 인식시킴과 동시에 기업의 학습조직을 활성화하는 노력이 교육의 효과와 지속적 교육 참여의도를 높일 수 있음을 본 연구결과는 시사하고 있다. 본 연구는 주로 정부가 지원하는 교육(중소기업 핵심직무, 중소기업 컨소시엄교육훈련, JUMP사업, 폴리텍 대학 재직근로자 교육, 중소기업 고용보험교육)에 참여한 종업원을 대상으로 조사되었으나 향후에는 보다 범위를 넓혀 조사할 필요가 있을 것으로 보인다. 향후에는 전국적인 중소기업의 모집단을 설정하여 제조업뿐만 아니라 다양한 중소기업 직종별로 분석할 필요가 있고 정부가 지원을 해주지 못하는 중소기업의 교육훈련도 포함하여 분석함으로써 교육효과를 제고하기 위한 방안을 탐구할 필요가 있을 것이다.

#### References

명진영 (2009) 교육생의 사전교육인식, 교육전동기부여 활동, 교수방식이 교육유효성에 미치는 영향. 아주대 경영대학원 석사논문.

박광량 (1996) 학습조직의 이론과 실제. 삼성경제연구소.

손효정 (2005) 교육서비스와 서비스 공정성이 고객 만족과 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 창원대학교 경영대학원.

송상호 (1998), The effects of motivationally adaptive computer-assisted instruction developed through the ARCS model, Florida State Univ. Doctoral Thesis.

Attwell, G. and Brown, A. (1998) Requirements and provisions for the acquisition of skills and qualifications for lifelong learning: trends and challenges across Europe, CEDEFOP document.

Hess, F.,M (2008) The Future of Educational Entrepreneurship. Harvard Education Press.

Kupritz, V. W. (2002) The Relative Impact of workplace design on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*. 13, 427- 447.

Milheim, W. D. (1994) Authoring-systems software for computer-based training Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, New Jersey. Murphy,

K. R., Psychological Testing. Prentice-Hall. 1988.  
Nadler, L. (1989) Developing Human Resources, San Francisco. CA, pp.27-38.  
Noe, R. A. (2001) Employee Training & Development, 2 edition. McGraw-Hill/Irwin.

Senge, P.M (1990) The Fifth Discipline: The Art and practice of learning organization. New York: Doubleday. 안중호 역. 『피터 센게의 제 5경영』. 서울 : 세종서적, 1996.  
Van de Ven, A. H., and Perry. (1980) Measuring and Assessing Organizations. Wiley: New York.



**노 무 종** (gdhong@naver.com)

1984 고려대학교 수학교육학과 졸업  
1988 고려대학교 경영학 석사  
1991 Emporia state 상담학석사  
2011 서경대학교 경영학박사  
2016~ 현재 서경대학교 경영학부교수

관심분야 : HRD, 인사관리, 리더십



**김 영 진** (woody96@hanmail.net)

1983 연세대학교 경영학과 학사  
1986 연세대학교 대학원 경영학 석사  
1995 연세대학교 대학원 경영학 박사  
1989~ 현재 서경대학교 경영학부교수

관심분야 : 조직혁신, 커뮤니케이션, Personal Effectiveness