

중소기업 재직자들의 교육훈련에 대한 인지된 유용성이 교육 훈련 만족도에 미치는 영향: 인사부서 활동의 조절효과*

박지성
충남대학교 경영학부 부교수

채희선
부경대학교 경영학부 조교수

The Perceived Utility of Education and Training in SMEs on Employee Satisfaction: The Moderating Role of HRM Department Activities*

Ji-Sung Park^a, Hee-Sun Chae^b

^aBusiness School, Chungnam National University, South Korea

^bBusiness School, Pukyong National University, South Korea

Received 30 November 2021, Revised 20 December 2021, Accepted 23 December 2021

Abstract

Purpose - Drawing on the content-process approach, this study examines the effect of employees' perceived utility of education and training in small and medium enterprises (SMEs) on their satisfaction. In addition, this study investigates how the human resource management department' activities moderate the relationship between employees' perceived utility of education and training and satisfaction.

Design/methodology/approach - This study predicts the positive relationship between employees' perceived utility of education and training and satisfaction, and HR activities strengthens this positive relationship. To test these hypotheses, this study utilized Human Capital Corporate Panel (HCCP) datasets, especially 2017 data at the individual level. The number of the final sample is 425 for the test. Moreover, this study used the hierarchical regression model with SPSS.

Finding - As predicted, the analytical results with the hierarchical regression model showed that employees' perceived utility of education and training and satisfaction were positively related. In addition, HR activities strengthened this relationship between employees' perceived utility of education and training and satisfaction.

Research implications or Originality - This study will provide academic and practical implications for future research on human resource development, especially SMEs by deepening an understanding of the important factors in order to increase employees' satisfaction of education and training. the number of viewers is found in most American films released in Korea.

Keywords: Content-Process, Employee Satisfaction, HRM Department Activities, Perceived Utility, SMEs

JEL Classifications: C12

* 이 논문은 2020년도 부경대학교의 지원을 받아 수행된 연구임(CD20201542).

^a First Author, E-mail: jspark1@cnu.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: hschae@pknu.ac.kr

© 2021 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. Introduction

직장 내 한국 중소기업의 인력난에 대한 논의는 오랜 기간 지속되어 왔다. 특히 청년들이 중소기업 입사를 꺼려하면서 중소기업에서는 확보한 인력들의 역량개발을 통해 숙련도 향상과 조직 이탈 방지에 노력하고 있다(노용진, 2012). 이에 그간 학문적 측면에서도 교육훈련이 개인의 태도(직무만족, 조직몰입 등) (이영민, 2011; Costen and Salazar, 2011)나 조직성과(생산성, 재무성과 등) (정진철, 2008; Russell, Terborg and Powers, 1985)에서 긍정적인 효과를 미치며, 특히 중소기업의 경우 이러한 교육훈련의 효과가 더 높을 수 있음을 실증적으로 보여준 바 있다. 그럼에도 불구하고, 중소기업의 교육훈련은 장기적인 교육훈련 투자에 대한 불충분한 여력과 교육훈련 투입 시 대체인력의 부재라는 태생적인 한계로 인해, 대기업에 비해 보다 즉각적인 투자 회수가 가능한 현업적용도가 높은 교육훈련에 집중하고 있다(이정현, 2013). 뿐만 아니라, 직무 세분화가 이루어진 대기업에 비해 중소기업에서는 업무 범위가 광범위하여 인적 역량이 성과에 미치는 영향이 상대적으로 클 수 밖에 없으므로 실질적이면서도, 다양한 범위의 교육훈련 프로그램들을 제공할 필요가 있다(박지성, 2020). 그러나 문제는 기업이 인식한 현업적용도와 실제 직원들이 인식한 교육훈련에 대한 유용성은 차이가 있을 수 있다는 점이다(정진경 · 한진수, 2010). 즉, 기업에서는 교육훈련 프로그램 자체에 현재 직무 수행에 연관성이 크다고 제공할 수 있으나, 동일한 교육훈련 프로그램을 경험했다고 하더라도 개인이 인식한 정도는 매우 다를 수 있다.

이에 인적자원관리와 개발 분야에서는 제도 자체의 내용 자체보다는 그 내용에 대한 직원들의 인식이 실제 제도에 대한 효과를 결정하므로 이를 반영한 논의의 필요성이 적극 대두하고 있다(Bowen and Ostroff, 2004; Ostroff and Bowen, 2016). 즉, 기존의 인적자원관리 분야에서는 제도 자체가 수립되어 실행되면 직원들의 만족도나 생산성이 자연적으로 높아질 것으로 기대하였으나(강성춘 · 박지성 · 박호환, 2011; Jiang and Messersmith, 2018), 차츰 수립된 인사제도 자체도 중요하지만 ‘수립된 제도와 실현된 제도 간 간극(the gap between intended and realized HRM systems)’이 클 수도 있으므로(Guzzo and Noonan, 1994), 직원들 개개인의 인식상 차이(variability)를 고려해야 한다는 주장들이 제기되기 시작하였다(Nishii and Wright, 2008). 이에 인사제도 자체의 실현된 효과를 제대로 가능하기 위해서는 실제 제도의 실행에 대한 직원들의 인식을 살펴보는 것이 필요하며, 이러한 인식 정도는 내용적인 인사제도를 어떻게 효과적으로 전달할 수 있는 환경을 갖추고 있느냐 하는 맥락적 요소들을 반드시 고려해야 한다는 논의들로 이어졌다(박지철 · 박지성, 2021; Ostroff and Bowen, 2016).

이러한 측면에서 기존 중소기업의 교육훈련 관련 선행연구들이 교육훈련에 대한 투자 정도나 프로그램 수가 개인 및 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 보여주었다면(이영민, 2011; Van Derde), 본 연구에서는 교육훈련에 대해 직원들이 실질적인 인식 정도가 교육훈련 만족도에 주는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 특히 본 연구에서는 교육훈련에 대해 직원들이 갖는 다양한 인식들 중 인지된 유용성에 초점을 두고자 하는데, 그 이유는 중소기업의 인적 · 물적 상황상 직원들은 즉각적인 성과 창출에 대한 니즈를 가질 수 밖에 없어 해당 교육훈련이 바로 직무성과와 연동될 수 있을 것인가에 보다 집중하기 때문이다(최희숙, 2017; 최희숙 · 나승원, 2019). 즉, 인력 풀이 제한적인 중소기업 환경에서 직원 개인이 현재 수행해야 할 업무량을 감안할 때 장기적인 성장보다는 현재 직무에 직접적으로 도움이 될 수 있는 측면이 현실적으로 보다 중요하기 때문이다(박지성, 2020; 박진환 · 김상순 · 이춘우, 2014). 뿐만 아니라, 앞서 언급한 것처럼, 중소기업의 상황상 즉각 교육훈련 투자에 대한 이익을 회수해야 하는 측면에서 회사의 교육훈련에 대한 투자 지속 여부 역시 현업적용에 있어 유용성이 매우 중요한 척도가 되기 때문이다(김동배 · 노용진, 2009; 이정현, 2013).

이러한 연구 목적에 더하여, 본 연구에서는 내용에 대한 인식뿐만 아니라, 과정에 대한 인식이 주요효과를 강화 또는 약화시키는 경계조건이 될 것으로 보았다. 즉, 아무리 훌륭한 제도라고 그 자체를 인식한다고 하더라도 이를 전달하는 주체(인사부서)의 활동에 따라 결과가 상이할 수 있다(박지성 · 육지호, 2020; Hailey, Farndale and Truss, 2005). 이러한 측면에서 교육훈련에 대한 인식된 유용성이 교육훈련 만족도에 미치는 영향에 있어 인사부서의 활동에 대한 효과성이 미치는 조절효과를 살펴보고자 한다. 이러한 논의들을 통해 본 연구는 중소기업 재직자들의 교육훈련의 실질적인 만족도를 제고하는 요인들을 탐색하고 확인함으로써 중소기업의 인재개발 관련 분야에 대한 담론을 보다 심화시키고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 내용 및 과정 중심 인적자원관리와 개발

국내의 리뷰 논문들(강성춘 외, 2011; Jiang and Messersmith, 2018)에 따르면, 지난 40여 년간 인적자원관리 및 개발에 있어 논의의 중심은 어떻게 하면 좋은 제도를 기획하고 수립할 수 있는가에 집중되어 있었다. 이는 훌륭한 제도가 수립되면 제도가 의도한 효과성이 자연스럽게 창출될 것이라는 전제를 담고 있다. 이러한 맥락에서 학계를 중심으로 인적자원관리 및 개발에 있어 직원의 능력을 개발하고, 동기를 부여하며, 참여를 확대시키는 다양한 제도들(예, 고몰입인적자원관리, 고성과작업시스템, 혁신적인적자원관리 등)이 제안되었으며, 개인 및 조직 수준에서의 성과들이 검증되어 왔다(강성춘·윤현중, 2009; 이주형·이영면, 2010; combs et al., 2006; Jiang, 2012). 이러한 관점은 소위 '내용(contents)' 중심의 인적자원 논의라 할 수 있다.

그러나 2000년대 중반 이후 아무리 훌륭한 제도라도 실제 직원들이 인식하는 측면과는 크게 차이가 날 수 있으므로, 제도 자체의 우수성과는 별도로 직원들이 해당 제도를 어떻게 인식하고 있는가 하는 인지적 측면에 대한 논의가 진행될 필요가 있다는 주장들이 대거 제기되었다(김운호, 2015; 조민정·김성수·조진환, 2013; Bowen and Ostroff, 2004; Sanders, Dorenbosch and Reuver, 2008). 즉, 직원들의 인지적 렌즈를 거치게 되면 '의도한 제도와 실현된 인사제도 간 차이(the gap between intended and realized human resource system)'가 발생되기 때문에(Guzzo and Noonan, 1994), 조직에서는 이러한 간극을 줄이는 것이 조직이 예측한 효과성을 달성하는데 필수적이라는 것이다(Bowen and Ostroff, 2004; Ostroff and Bowen, 2016). 또한, 이 과정에서 해당 제도를 어떻게 전달하느냐 하는 주체의 활동 역시 의도한 제도와 실현된 인사제도 간 간극의 크기를 결정짓는 맥락적 요인으로 제시된다(류성민·김성훈, 2013; 박지성·옥지호, 2020; Hailey et al., 2005; Kim & Ryu, 2011). 이러한 논의들은 기존 내용 중심의 논의에서 한 단계 확장된 소위 '과정 기반 관점(process-based view)'의 주장과 맞닿아 있다(박기철·박지성, 2021; Bowen and Ostroff, 2004). 이를 바탕으로 다음 절에서는 직원들의 교육훈련제도에 대한 인식이 어떻게 해당 제도에 대한 효과에 영향을 미치는지와 이 과정에서 제도를 전달하는 주체인 인사부서의 활동 정도가 어떠한 조절효과를 가지는지에 대해 보다 자세히 살펴본다.

2. 교육훈련에 대한 인지된 유용성과 교육훈련 만족도 간 관계

조직에서는 구성원들의 역량 향상과 성과 창출을 위해 다양한 교육훈련 기회를 제공하고 있지만, 이에 대한 효과는 실제 직원들의 인식적 측면을 살펴보아야만 제대로 된 이해가 가능하다. 직원들의 제도에 대한 인식의 영역과 방식은 매우 다양한 스펙트럼을 보일 수 있으나, 기업 교육훈련의 일차적인 목적이 직무 역량의 직접적 향상이라는 점을 감안할 때 조직이 제공하는 교육훈련이 과연 직원들이 현재 맡은 업무를 수행함에 있어 어느 정도로 도움이 될 수 있는지에 대한 인식이야말로 교육훈련제도의 효과성을 결정하는 중요 영향요인이 될 수 있다(박진환 외, 2014; 최희숙, 2017; 최희숙·나승원, 2019).

일반적으로, 인지된 유용성(perceived utility)이란 교육훈련을 통해 습득한 지식이나 기술이 수행하는 직무와 관련성이 높으며, 습득한 지식이나 기술을 적용하면 직무성과가 향상될 것이라고 믿는 정도를 의미한다(최희숙, 2017; Grossman and Salas, 2011). 만약 직원들이 해당 교육훈련을 통해 유용성이 높다고 인지할수록 해당 교육훈련을 받기 위해 들인 시간과 노력을 정당하다고 귀인할 확률이 높으며, 실제 유용하다고 인식한 교육훈련 학습 내용들을 실제 업무와 적용시키고자 하는 의지 역시 높아질 것으로 예상할 수 있다. 이러한 적용 의지는 학습전이와 연계되어 성과 창출과 연계될 확률이 높으며, 실질적인 성과 창출이 즉시 나타나지 않더라도 교육훈련을 통해 습득한 유용한 해당 지식과 기술은 향후 유사한 업무 수행에 있어 활용될 가능성이 높다. 이러한 측면들은 모두 구성원 개인이 느끼는 교육훈련도 만족도 향상에 기여할 것이다.

이와 관련 선행연구들 역시 이러한 논의들을 뒷받침하고 있는데, 관련 연구들에 따르면, 인지된 유용성이라는 인지적 측면에서의 판단은 만족도와 수용도라는 태도에 영향을 미침으로써 궁극적으로 바람직한

결과인 직무성과 향상과 연계됨을 보여주고 있다(김성완, 2006; 최희숙·나승원, 2019). 즉, 교육훈련에 대한 인지를 높이 평가할수록 정서적 측면에서의 호의성과 만족도가 높아지고, 이러한 호의성과 만족도는 실제 바람직한 효과를 높이기 위한 행동 의도를 높이게 된다(박진환 외, 2014). 뿐만 아니라, 이러한 행동 의도는 실질적인 행위 빈도를 증가시킬 개연성을 높이게 된다(최희숙, 2017). 또 다른 연구들 역시 교육훈련의 현업적용도를 높이 인식할수록, 즉 인지된 유용성이 높을수록 할 수 있다는 자기효능감이 증대되며, 이렇게 높아진 자기효능감을 통해 교육훈련에 대한 만족도가 증가됨을 보여주고 있다(박대범·구자원, 2018; 정선정, 2016). 이에 더하여, 인식 차원에서의 유용하다는 판단 정도가 높을수록 실질적인 지식 및 기술의 전이(spill-over) 수준 역시 증가하게 되어 결과적으로 직무만족도와 직무성과 모두가 높아진다는 점 역시 교육훈련의 인지된 유용성이 만족도를 높인다는 예측의 근거가 될 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 중소기업 근무자의 교육훈련에 대한 인지된 유용성과 교육훈련 만족도 간에는 정(+)¹의 관계가 있을 것이다.

3. 인사부서 활동의 조절효과

인사부서는 인적자원 개발과 관련된 제도들을 포함하여 인사와 관련된 제반 사항들을 기획하고 운영하는 조직이라 할 수 있다. 특히 대기업과 달리, 중소기업의 경우 인적자원개발을 전문적으로 담당하는 교육부서가 부재한 상황이 많으므로, 인사부서에서 전통적인 인적 자원에 대한 관리와 개발을 동시에 진행하는 경우가 대부분이다. 즉, 인사부서의 역할은 다양할 수 있으나, 중소기업의 맥락에서는 인사부서가 인적자원과 관련된 전반적인 관리와 개발이라는 전통적인 역할을 수행하고 있는 것이다(노용진, 2012; 임정연, 이영민, 2010).

이러한 역할에 있어 인사부서가 수립된 제도들을 조직 내 구성원들과 얼마나 활발히 소통하는가 하는 점은 의도된 제도와 실현된 제도 간 인식 간극을 좁히는 주요 맥락 요인이 될 수 있다(류성민·김성훈, 2013; 박지성·옥지호, 2020; Hailey et al., 2005; Kim and Ryu, 2011; Truss and Guill, 2008). 즉, 중소기업에서의 인사부서는 제도 자체를 만드는 역할도 중요하지만, 인사부서가 제도를 효과적으로 전달하기 위해 어떠한 활동들을 활발히 진행하는가가 직원들이 인식한 실현된 제도 효과성을 가능하게 하는 중요한 맥락적 요인으로 기능할 수 있다는 것이다(박지성, 2020; 이찬·박윤희·여수경·이재은, 2012). 인사부서의 제도에 대한 활발한 소통은 개인의 인지적 측면에서의 불확실성을 제거해줄 수 있으며, 개인 간 이해의 편차를 줄임으로써 유사한 인식의 정도를 갖도록 하는데 기여할 수 있다(류성민·김성훈, 2013; Truss and Guill, 2008). 이러한 측면에서 인사부서 활동과 관련된 선행연구들은 과정 기반 관점에 근거하여 제도가 갖는 영향의 크기를 결정하는 조절변수로 인사부서 활동 정도를 고려할 필요가 있음을 제시하기도 하였다(박지성·옥지호, 2020; Kim and Ryu, 2011).

앞서 언급한 과정 기반 관점에 기반할 때, 교육훈련제도가 얼마나 유용한지가 직원들의 교육훈련에 대한 만족도에 영향을 미치지만, 이러한 영향력의 크기를 증폭시키거나 감소시키는 맥락적 환경은 인사부서가 관련 제도들을 얼마나 직원들에게 활발히 전달하고 효과적으로 이해시키느냐 하는 인사부서의 활동이 될 수 있다. 즉, 제도 자체의 유용성에 대한 인식 수준은 인사부서가 구성원들을 대상으로 해당 제도가 어떠한 목적을 가지고 어떻게 운영되는지를 활발히 커뮤니케이션하는 정도에 따라 달라질 수 있다. 이에 직원들이 기업이 제공하는 교육훈련에 대한 유용성이 높다고 인식하여 만족도가 높을 수 있지만, 인사부서가 해당 제도에 대해 효과적으로 전달하는 수준이 높다고 직원들이 인식하는 환경일수록 그렇지 않은 경우와 비교할 때 교육훈련 유용성에 대한 인식이 만족도에 미치는 영향력의 크기가 보다 강화될 것임을 예측할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 중소기업 인사부서 활동은 교육훈련에 대한 인지된 유용성과 교육훈련 만족도 간 정(+)¹의 관계를 조절할 것이다. 즉, 중소기업 인사부서 활동을 높이 평가할수록 교육훈련에 대한 인지된 유용성과 교육훈련 만족도 간 정(+)¹의 관계가 강화될 것이다.

III. 방법론

1. 연구대상

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, HCCP) 7차 데이터를 사용하였다. 중소기업의 교육훈련에 대한 유용성과 만족도와의 관계를 살펴보기 위해 300인 이하 중소기업으로 제한하여 데이터 분석을 진행하였다. 총 181개의 중소기업에 근무하는 조직구성원들의 데이터 중에, 누락된 설문문항이 있는 데이터를 제외하고 총 2266명의 데이터가 최종 통계분석에 사용되었다.

분석에 사용된 데이터의 인구통계학적 구성분포는 다음과 같다. 남성이 1843명으로 81.3%, 여성이 423명으로 18.7%로 구성되었다. 직급은 사원급 745명(32.9%), 주임/계장급 205명(9.0%), 대리급 344명(15.2%), 생산직 반장급 316명(13.9%), 과장급 271명(12.0%), 차장급 216명(9.5%), 부장급 25명(1.1%), 임원급 144명(6.4%)으로 나타났다. 학력은 중졸 이하 졸업 27명(1.2%), 고등학교 졸업 692명(30.5%), 전문대 졸업 452명(19.9%), 4년대 대학 졸업 994명(43.9%), 대학원 졸업 101명(4.5%)으로 나타났다. 자세한 사항은 아래 <Table 1>과 같다.

Table 1. Demographic Characteristics of Respondents

Specification		Frequency	Percentage
Gender	Male	1843	81.3
	Female	423	18.7
Education	Middle school graduated	27	1.2
	High school graduated	692	30.5
	College graduated	452	19.9
	University graduated	994	43.9
	Over graduate school	101	4.5
Position	Staff	745	32.9
	Chief	205	9.0
	Assistant manager	344	15.2
	Plant manager	316	13.9
	Manager	271	12.0
	Deputy general manager	216	9.5
	General manager	25	1.1
	Director	144	6.4

2. 측정변수

1) 중소기업 근무자의 교육훈련에 대한 인지된 유용성

중소기업 근무자의 교육훈련에 대한 인지된 유용성은 교육훈련을 통해 습득한 지식이나 기술이 수행하는 직무와 관련성이 높으며, 습득한 지식이나 기술을 적용하면 직무성과가 향상될 것이라고 믿는 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 2개 설문문항을 구성하였고, 그 구체적인 내용은 교육훈련 직무 연관성과 교육훈련 현장 적용성이다.

2) 중소기업 인사부서 활동

중소기업 인사부서 활동은 4개 설문문항으로 구성하였고, 그 구체적인 내용은 아래와 같다. (1) 인사관련 이슈를 부서장에게 교육과 조언 제공, (2) 인사제도의 내용을 수시로 알립, (3) 회사 직원들의 신뢰를 받음, (4) 해당분야의 전문성 보유이다.

3) 중소기업 근무자의 교육훈련 만족도

중소기업 근무자의 교육훈련에 대한 만족도를 측정하기 위해 3개 설문문항으로 구성하였고, 그 구체적인 내용은 다음과 같다. (1) 교육훈련 충분 정도, (2) 교육훈련의 기회, (3) 직원의 교육훈련 관심이다.

4) 통제변수

본 연구에서 사용한 변수들 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 3개의 인구통계학적 변수(성별, 학력, 직급)를 통제하였다. 성별은 남성을 '0', 여성을 '1'로 더미 코딩 하였다. 학력은 중졸이하가 '1' 고등학교 졸업을 '2'로, 전문대 졸업을 '3'로, 대학교 졸업을 '4'로, 대학원 졸업을 '5'로 코딩하였다. 직급은 사원급을 '1'로, 주임/계장급을 '2'로, 대리급을 '3'로, 생산직 반장직을 '4' 과장급을 '5'로, 차장급을 '6'로, 부장급을 '7'로, 임원급을 '8'로 코딩하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 측정도구의 신뢰성 분석

본 연구에 사용된 설문문항들이 얼마만큼 일관성을 갖고 있는지를 밝히기 위해 내적 일치도 분석을 하였다. 모든 측정 변수들의 Cronbach' Alpha값 이 적정 수준인 0.70 이상 (Hair, Babin, Black and Anderson, 2010)으로 나타났으며, 구체적인 값은 아래 <Table 2>와 같다.

Table 2. Results of Scale's Reliability

Variables	Item Number	Cronbach' α
Perceived utility of education and training	2	.90
HR department activities	4	.90
Employee satisfaction of education and training	3	.82

2. 측정도구의 타당성 분석

연구에 사용된 측정도구의 타당성을 측정하기 위해 요인분석을 사용하였다. 구성개념들 간의 변별 타당성(Discriminant validity)을 확인하기 위해 연구에 사용된 독립변수, 조절변수, 결과변수의 측정 항목들을 동시에 투입하여 요인분석을 실시하였다. 또한 요인 회전방식은 요인 간 독립을 가정한 직교회전 방식(Varimax)을 사용하였다. 분석 결과 모든 설문 문항의 요인 적재량이 유의성을 갖는 0.4 이상 (Hair et al., 2010)을 나타냈다. 총 3개 요인이 추출되었으며, 설명된 총 분산은 80.4%로 나타났다. 구체적인 요인분석 결과는 <Table 3>과 같다.

Table 3. Results of Exploratory Factor Analysis of Study Variables

Items	Factor 1 (HRDA)	Factor 2 (ESET)	Factor 3 (PUET)
HRDA1	.858	.191	.078
HRDA2	.845	.222	.130
HRDA3	.812	.174	.197
HRDA4	.861	.163	.183
ESET1	.235	.883	.217
ESET2	.245	.864	.239
ESET3	.169	.874	.195
PUET1	.209	.371	.737
PUET2	.222	.301	.762
Eigenvalues	3.085	2.396	1.754
Variance explained (%)	34.282	26.625	19.489
Accumulative Variance explained (%)	34.282	60.907	80.396

Abbreviation: PUET=Perceived utility of education and training, HRDA=HR department activities, ESET=Employee satisfaction of education and training.

3. 가설의 검증

가설 검증에 앞서 기술통계 및 상관관계 분석을 실시하였고, 연구모형의 검증은 위계적 회귀 분석을 통해 이루어졌다. 다중공선성을 확인하기 위해 분산팽창지수(VIF)를 보고하였다. 또한 조절효과의 패턴 확인은 상호작용 그래프를 통해 시각화하였고, 각 기울기의 유의미성을 보고하였다.

1) 기술통계 및 상관관계

본 연구에 사용된 변수들의 상관관계 분석 결과, 중소기업 근무자의 교육훈련에 대한 인지된 유용성은 중소기업 인사부서 활동($r=.46, p<.001$)과 교육훈련 만족도($r=.75, p<.001$)와 유의미한 상관관계가 있음이 밝혀졌다. 자세한 상관관계는 <Table 4>와 같다.

Table 4. Correlation Analysis between Variables

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1. Gender	.19	.39					
2. Education	3.20	.97	-.13***				
3. Position	3.28	2.14	-.27***	.14***			
4. PUET	3.30	.91	-.06**	.18***	.06**		
5. HRDA	3.27	.82	-.06**	.27***	.09***	.46***	
6. ESET	3.11	.85	-.05*	.19***	.02	.75***	.49***

N=2266 * : $p<0.05$, ** : $p<0.01$, *** : $p<0.001$.

Abbreviation: PUET=Perceived utility of education and training, HRDA=HR department activities, ESET=Employee satisfaction of education and training.

2) 회귀분석 결과

본 위계적 회귀분석 결과는 아래 <Table 5>를 통해 살펴볼 수 있다. 우선 다중공선성 진단 결과, 분산팽창지수가 10 이하로 다중공선성이 존재하지 않음을 확인 할 수 있다 (Aiken and West, 1991). 본 연구의 주요과인 중소기업 근무자의 교육훈련에 대한 인지된 유용성과 교육훈련에 대한 만족도와와의 관계($\beta=.74, p<.001$)는 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 따라서, 가설 1은 지지되었다.

중소기업 인사부서 활동의 조절효과는 가설 2를 통해 살펴보았다. 위계적 회귀분석 결과, 교육훈련에 대한 인지된 유용성과 교육훈련에 대한 만족도와와의 관계는 인사부서 활동($\beta=.03, p<.05$)에 의해 통계적으로 유의미하게 조절되었다.

보다 자세히 조절효과 패턴을 확인하기 위해서, Aiken과 West (2001) 절차에 따라 그래프를 제시하였다. 또한, 단순 기울기 분석(simple-slope analysis)을 통해서 상호작용 패턴을 보다 자세히 검증하였다. <Figure 1>을 살펴보면, 인사부서 활동 수준이 높을 때($b=.65, t=31.95, p<.001$), 교육훈련에 대한 인지된 유용성과 교육훈련에 대한 만족도 간 정(+)의 관계가 강화됨을 확인할 수 있다. 따라서, 가설 2 역시 지지되었다.

Table 5. Hierarchical Regression Analysis

Variable	Employee satisfaction of education and training			
	Step 1	Step 2	Step 3	VIF
Control variables				
Gender	-.01	-.01	-.00	1.092
Education	.07***	.04*	.04*	1.106
Position	-.03*	-.04**	-.04**	1.098
Main variable				
Perceived utility of education & training (PUET)	.74***	.66***	.67***	1.293
Moderator				
HR department activities (HRDA)		.18***	.18***	1.330
Moderating effect				
PUET X HRDA			.03*	1.034
R ²	.56	.58	.59	
R ² change		.02***	.01*	

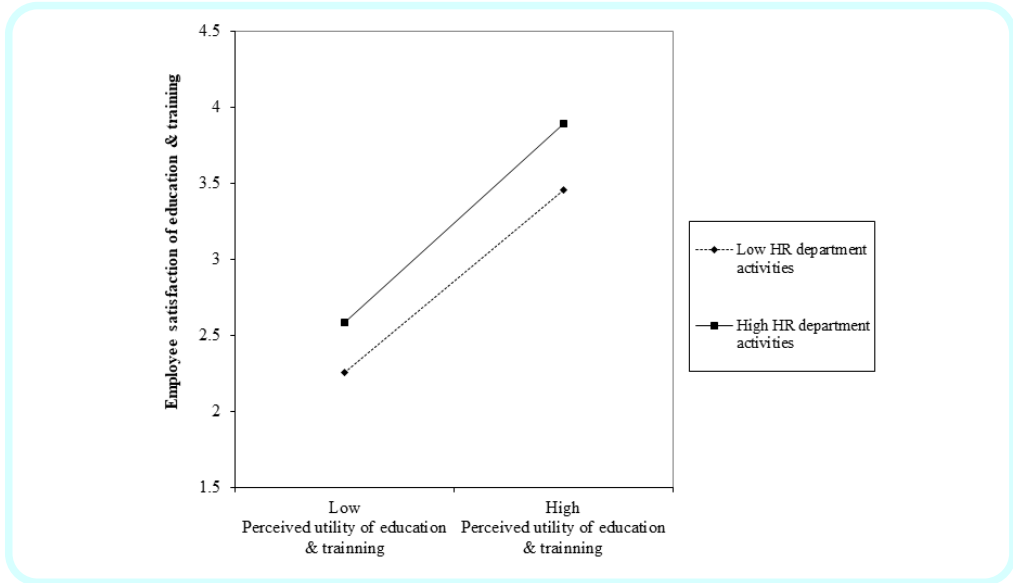
N=2266, * : $p<0.05$, ** : $p<0.01$, *** : $p<0.001$.

Figure 1. Moderating Effect of HR Department Activities

V. 결론

1. 본 연구의 시사점

지금까지 제도의 효과 자체에 있어 직원들의 인식이 중요하다는 점과 제도의 실현된 효과는 이를 어떻게 전달하느냐가 중요하다는 점 이 두 가지를 중심으로, 본 연구에서는 해당 교육훈련이 유용하다고 직원들이 인식하는 정도가 그들이 느끼는 교육훈련 만족도에 어떠한 영향을 미치며, 이 과정에서 인사부서가 얼마나 제도에 대해 구성원들과 소통 활동을 하느냐에 따라 유용성과 만족도 간 정(+)의 관계가 강화되는지를 논의하였다. 데이터 실증 결과, 예측한 가설들은 모두 지지되는 것으로 나타났다.



이러한 이론적 논의와 실증 결과를 바탕으로 본 연구가 가지는 의의는 제시하면 다음과 같다. 먼저 학술적 측면에서 본 논문은 인지나 인식 차원에서 교육훈련의 효과성을 다시금 살펴볼 필요가 있음을 환기시켰다는 점에서 의미가 있다. 즉, 본 연구는 기존 교육훈련 분야에서 주로 다루어 온 제도 자체의 효과성 논의에서 벗어나 실제 교육훈련을 받는 직원들이 해당 교육훈련의 유용성을 어떻게 인식하느냐가 만족도를 결정하는 요인임을 밝힘으로써, 중소기업의 교육훈련 만족도 제고를 위해서는 직원들이 해당 교육훈련에 유용함을 느끼게 하는 부분이 반드시 필요함을 제시하고자 하였다. 이는 어떠한 내용을 담을 것인가 하는 부분도 중요하지만, 무엇보다 제도 전달 측면에서 효과성 제고 노력이 필요하며 이러한 노력은 단순히 특정 제도를 실시하고 운영하는 것에서 더 나아가 그러한 노력과 효과가 직원 개인의 인식 영역에서 실제로 '인지'되어야 함을 보여준다고 할 수 있다.

실무적 측면에서는 교육훈련의 실현된 효과성을 결정하는 것은 제도 자체도 있지만 이를 전달하는 부서의 활동이 매우 중요함을 보여주었다는 점에서 의미가 있다. 중소기업의 경우 제도 자체의 완성도나 지원 정도 등에서 기업마다 편차가 클 수 있는데, 그럼에도 불구하고 이를 구성원에게 전달하는 부서가 얼마나 활발히 전달하고 의사소통하느냐가 제도에 대한 만족도를 높일 수 있는 중요한 맥락적 요인이 될 수 있다는 점을 본 연구의 결과는 제시하고 있다. 이러한 결과에 근거할 때, 특히 다양한 역할을 수행하고 있는 중소기업의 인사부서에서는 직원 수가 상대적으로 적어 대인적 상호작용이 보다 활발히 진행할 수 있다는 강점을 최대화함으로써 직원 개인의 교육훈련에 대한 만족도를 제고하는데 기여할 수 있을 것이다.

2. 본 연구의 한계 및 향후 연구과제

이러한 시사점 이외에 본 논문이 가진 한계점을 제시하면 다음과 같다. 먼저 본 논문은 결과변수를 만족도 자체만 설정하여 살펴보았으므로, 태도나 성과 등 다양한 측면에서의 실현된 효과를 다각적으로 다루는 데에는 한계가 있을 수 있다. 이러한 측면에서 향후 연구에서는 개인 수준에서의 태도 및 행동과 관련된 결과변수를 보다 다양하게 설정하여 실증할 필요가 있다. 다음으로, 본 연구는 2차 자료를 활용함으로써 변수 활용에 다소 제약이 있었다는 한계 역시 갖는다. 이에 향후 연구에서는 연구자가 직접 설문을

통해 조사하는 방식을 통해 인식된 유용성 이외에 교육훈련 만족도에 미치는 영향요인들을 보다 다각적인 관점에서 다루어 본다면 중소기업 교육훈련 만족도 제고를 위한 다양한 시사점들을 도출할 수 있을 것이다. 또한 본 연구는 개인수준의 변수인 연령, 교육수준과 직급만을 통제변수로 사용하였으나, 기업마다 처한 상황의 차이를 고려할 필요가 있다. 이에 추후 연구에서는 기업 규모, 기업의 연령, 산업군 등을 고려하여 보다 정교한 연구가 진행되었으면 한다. 더불어 기업수준의 변수와 개인수준의 변수를 동시에 고려한 다수준 연구모형도 중소기업의 교육훈련에 대한 연구를 확장할 수 있는 방법이 될 것이다. 마지막으로, 본 연구는 2차 설문자료를 활용하여 정량적 연구를 실시하였으나, 중소기업이 처한 상황이나 특수한 맥락 등을 보다 깊이 있게 고려하기 위해서는 심층 인터뷰나 사례연구 등 정성적 방법들을 적극 활용하여 통찰력 있는 함의들을 보다 이끌어 낼 필요가 있다.

References

<국내 문헌>

- 강성춘, 박지성, 박호환 (2011), “전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길 그리고 가야할 길”, *인사조직연구*, 19(2): 51-108.
- 강성춘, 윤현중 (2009), “고성과작업시스템의 활용과 효과성의 상황적합성”, *인사조직연구*, 17(4): 125-168.
- 김성완 (2006), “전자교육공동체에서 지각된 유용성과 지각된 사용용이성이 학습자의 몰입에 미치는 영향”, *한국컴퓨터정보학회논문지*, 11(6): 87-97.
- 김윤호 (2015), “고성과작업시스템과 기업성과: 인적자원관리 시스템 강도 구성요인들의 조절효과”, *산업관계연구*, 25(2): 125-154.
- 노용진 (2012), “중소기업의 비공식적 인사관행 영향요인에 관하여”, *산업관계연구*, 22(4): 31-63.
- 류성민, 김성훈 (2013), “인사부문의 인적 자본 및 사회적 자본이 인사관리 성과 및 종업원의 태도에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 26(7): 1947-1969.
- 박기철, 박지성 (2021), “인사관리강도에 대한 연구 동향 및 향후 연구과제”, *전문경영인연구*, 24(3): 95-123.
- 박대범, 구자원 (2018), “지각된 유용성과 사용용이성이 기업 이러닝 교육의 학습전이에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영과 정보연구*, 37(3): 1-25.
- 박지성 (2020), “중소기업연구 40년 인적자원관리 연구 동향과 향후 방향성”, *중소기업연구*, 42(3): 27-42.
- 박지성, 옥지호 (2020), “인적자원관리를 통한 조직의 고성과는 어떻게 이루어지는가? 패널자료를 활용한 조직 인재유대 정책과 인사부서 활동의 조절효과”, *노동정책연구*, 20(1): 91-121.
- 박진환, 김상순, 이춘우 (2014), “중소기업 임직원 교육의 학습내용 현업적용도 결정요인 연구”, *대한경영학회지*, 27(5): 725-750.
- 이영민 (2011), “중소기업 교육훈련 투자가 근로자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 중단연구”, *기업교육연구*, 13(2): 31-52.
- 이정현 (2013), “중소기업 고용노사관계 실태와 문제점”, *노동법학*, 47(1): 211-253.
- 이주형, 이영민 (2010), “고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점”, *인적자원관리연구*, 17(3): 43-63.
- 이찬, 박윤희, 여수경, 이재은 (2012), “중소기업 R&D 인력 교육훈련의 핵심성공요인”, *중소기업연구*, 34(3): 43-66.
- 임정연, 이영민 (2010), “중소제조기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향 분석”, *인적자원관리연구*, 17(2): 139-162.
- 정선정 (2016), “재직근로자의 훈련참여동기와 훈련만족도, 학습성취도 및 현업적용 예상도의 관계”, *인적자원관리연구*, 18(1): 401-430.
- 정진경, 한진수 (2010), “호텔직원의 서비스교육 훈련프로그램의 인식 및 만족도가 대고객 성과에 미치는 영향”, *관광레저연구*, 22(6): 233-251.
- 정진철 (2008), “인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직률의 증재효과 중심으로”, *직업능력개발연구*, 11(2): 193-214.
- 조민정, 김성수, 조진환 (2013), “인사관리강도와 인사관리효과성의 관계에 관한 연구”, *인사조직연구*, 21(2): 37-73.

최희숙 (2017), 중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 관련변인, 개인 및 조직성과와의 영향관계, 서울대학교 박사학위논문.

최희숙, 나승일 (2019), "중소기업 직무교육훈련 참가자의 현업적용도와 개인 및 조직성과와의 영향관계", *기업교육과 인재연구*, 21(2): 29-55.

<외국 문헌>

Aiken, S. G. and L. S. West (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Bowen, D. E. and C. Ostroff (2004), "Understanding HRM-Firm Performance Linkage : The Role of the Strength of the HRM System." *Academy of Management Review*, 29(2) : 203-221.

Combs, J., Y. Liu, A. Hall, and D. Ketchen(2006), "How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance." *Personnel Psychology*, 59(3) : 501-528.

Costen, W. M. and J. Salazar (2011), "The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry." *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(3), 273-284.

Grossman, R. and E. Salas (2011), "The Transfer of Training: What Really Matters", *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

Guzzo, R. A. and K. A. Noonan(1994), "Human Resource Practice as Communications and the Psychological Contract." *Human Resource Management*, 33(3) :447-462.

Hailey, V., H. E. Farndale, and C. Truss(2005). "The HR Department's Role in Organizational Performance." *Human Resource Management Journal*, 15,(3):49-66.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J. and W. C. Black (2010), *Multiple data analysis: A global perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Khilji, S. E. and X. Wang(2006), "Intended and Implemented HRM : The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research." *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189.

Kim, S. and S. Ryu(2011), "Social Capital of the HR Department, HR's Change Agent Role, and HR Effectiveness : Evidence from South Korean Firms." *International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1638-1653.

Nishii, L. H. and P. M. Wright, P. M. (2008), Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*, pp. 225-248. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Ostroff, C. and D. E. Bowen(2016), "Reflections of the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength?" *Academy of Management Review*, 41(2) : 196-214.

Russell, J. S., J. R. Terborg, and M. L. Powers (1985), "Organizational Performance and Organizational Level Training and Support", *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863.

Truss, C. and J. Gill(1998). "Managing the HR Function : The Role of Social Capital." *Personnel Review*, 38(6): 674-695

Van Eerde, W., K. C. Tang, and G. Talbot (2008), "The Mediating Role of Training Utility in the Relationship between Training Needs Assessment and Organizational Effectiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 63-73.