

인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 혁신성과에 미치는 영향: 전문경영체제 정도의 조절효과*

김진우

광운대학교 경영학과 대학원

정구혁†

광운대학교 경영학부

끊임없이 변화하는 오늘날의 경영환경으로 인하여, 지속적인 혁신은 기업의 경쟁우위를 확보하고 환경에 적응할 수 있는 수단으로 인식되고 있다. 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 차별화된 가치창출이 가능해야 하며, 이것의 근본적 원천은 아이디어와 지식을 창출할 수 있는 인적자원의 역량에 달려있다. 교육훈련은 이러한 인적자원을 개발하고 향상시키는 중요한 역할을 하고 있다. 본 연구는 인적자원에 대한 경영진의 관심과 교육훈련에 대한 직원만족 간의 관계를 검토하고, 혁신성과와의 관계를 분석하였다. 또한 조직의 전문경영체제 정도에 따라 인적자원에 대한 경영진의 관심과 교육훈련에 대한 직원만족 간의 관계에 주는 영향을 확인함으로써 각 소유구조별 인적자원관리에 대한 시사점을 제시한다. 가설검증을 위해 인적자본기업패널(HCCP)데이터의 총 161개 기업의 387명의 팀장과 1,120명의 직원으로 이루어진 3개년도 데이터를 분석하였다. 연구결과는 인적자원에 대한 경영진의 관심은 교육훈련에 대한 직원만족과 유의한 정적인 관계가 있으며, 오너경영체제의 기업일수록 그 관계가 강해진다는 것이 밝혀졌다.

주요어 : 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심, 전문경영체제 정도, 교육훈련에 대한 직원만족, 혁신성과

* 이 논문은 2019년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

본 논문은 김진우의 석사학위 논문을 수정·증보한 것임.

† 교신저자 : 정구혁, 광운대학교 경영대학 경영학부, ghchung@kw.ac.kr, +82-2-940-5639

Ulrich(1998)는 오늘날 기업이 처한 경영환경의 특징을 세계화, 성장을 통한 수익성 확보, 기술의 급격한 진화, 지적 자본, 끊임없는 변화라 정리했으며, 기업은 끊임없는 변화에 발맞추어 추세를 감지할 수 있는 능력, 신속한 결정을 내릴 수 있는 능력, 새로운 비즈니스 기회를 창출할 수 있는 민첩성을 갖춰야 한다고 언급했다. 이러한 경영환경에서, 기업의 지속적인 혁신은 기업의 경쟁우위를 확보하고 환경에 적응할 수 있는 주요수단으로 인식되고 있다(Cohen & Levinthal, 1990; Tsai, 2001). 혁신의 사전적 정의는 “묵은 풍속, 관습, 조직, 방법 따위를 완전히 바꾸어서 새롭게 함”(네이버 국어사전)을 뜻한다. 혁신은 연구 및 개발(research & development)을 통한 신제품 개발 및 품질향상으로 수행할 수도 있고, 업무절차의 합리화, 조직구성원의 변화를 통해 수행할 수도 있다.

지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 차별화된 가치창출이 가능해야 하고, 이것의 근본적 원천은 새로운 아이디어와 지식을 창출할 수 있는 역량에 달려있는데(Beugelsdijk, 2008), 이러한 경쟁우위의 요소들은 가치 있고 모방하기 어려운 성격을 지닌 인적자원의 속성으로부터 도출될 수 있다(Pfeffer, 1998). 인적자본이론(human capital theory)은 인간이 소유한 기술, 지식, 태도를 자원의 측면에서 조명하고(Becker, 2009; Schultz, 1961), 직원의 지식 및 기술을 조직의 성과, 경쟁력, 혁신에 중요한 요인으로 부각하며(Lawler, Mohrman, & Ledford, 1998; Martocchio & Baldwin, 1997), 인적자원을 개발하고 향상시키는 방법으로 교육훈련이 중요한 역할을 하고 있다고 주장한다(Becker, 2009). 교육훈련은 더 나은 조직성과의 창출과 연관이 있으며(Tharenou & Burke, 2002), 직원의

역할을 효과적으로 수행하기 위한 기본적인 기술(skill), 지식(knowledge), 능력(ability) 등의 역량(capabilities) 개발을 촉진한다(Lado & Wilson, 1994). 이러한 교육훈련의 속성은 혁신을 조성하는데 있어 중요한 역할을 한다. 개인은 본인의 업무를 비판적으로 평가할 가능성이 적으며 생존을 위한 일상적 업무에 몰두한 나머지 건설적인 변화를 제안할 가능성이 낮으며(Cohen and Levinthal, 1990), 교육훈련을 시행하는 것 자체로 반드시 직원의 역량이 향상된다고 보기는 어렵기 때문이다(Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). 그렇기에 교육훈련이 잘 이루어지기 위해서는 어떠한 선행요인이 필요한지를 알아볼 필요가 있으며, 그러기 위해 먼저 인적자원관리의 실행에 대하여 영향을 미치는 요인이 어떤 것들이 있는지를 살펴보는 것이 필요하다.

전략적 인적자원관리 문헌에서는 조직의 전략이나 특정 상황요인과 인적자원관리와의 적합성에 초점을 둔 연구가 다수 이루어져 있다(Jackson & Schuler, 1995). 이를 상황적 접근법(contingency approach)이라 한다. 여기서 이야기하는 상황요인에는 경영전략(Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996; Delery & Doty, 1996), 기업의 소유권(ownership)(Wang, Bruning, & Peng, 2007)과 지배구조(governance)(Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006), 노동조합의 유무(Batt et al., 2002), 제도적 압력(Yoo & Park, 2007), 경영진의 특성(Bae & Lawler, 2000), 조직 풍토(Collins & Smith, 2006), 시장 환경 등의 다양한 요인들이 포함된다. 이렇듯 상황요인은 조직외부를 둘러싸고 있는 환경요인과 조직내부의 요인이 결합되어 있다. 이러한 상황요인들 중 어느 요인이 가장 중요한지에 대한 평가를 하기는 어려우며, Jackson & Schuler(1995)

는 여러 상황요인들이 동시에 적합성을 달성해야 한다고 주장하기도 했다. 하지만 이러한 상황요인들 중에서 경영진의 특성과 역할은 단연 중요한 요인으로 꼽을 수 있는데, 경영진은 혁신과정에 영향을 미치는 기회창출 및 조직의 전략적 의사결정에 핵심적인 역할을 하기 때문이다(Drucker, 1985; Quinn, 1985). 또한 기업의 실제 경영을 누가 하는지에 따라서 경영진의 이해관계가 달라지므로, 이에 따른 전략적 인적자원관리의 양상이 달라질 수 있다.

구체적으로, 1997년 IMF 외환위기 이후 우리나라기업의 인사관리에는 많은 변화가 있었다. 특히 기업의 소유구조변화가 그 기저에 반영되어 있는 것이라 볼 수 있는데, 소유자 중심의 가족(오너)경영에서 전문경영인을 중심으로 하는 전문경영체제로의 변화가 두드러진다. 이에 따른 인적자원관리의 변화도 두드러지게 나타났다(정구현 외, 2008). 연공중심주의에서 성과주의로, 외부인력 충원의 전문주의, 조직구조의 수평화, 종업원의 권한이양은 변화를 보여주는 단적인 예라 할 수 있다(Park & Yoo, 2001). 이렇듯 소유구조의 변화와 인사관리의 변화는 밀접한 관련이 있음을 추론할 수 있지만, 아직까지 이에 대한 연구는 매우 부족한 것이 사실이다(Kim, 2008). 이에 본 연구에서는 경영진의 관심이 기업혁신에 중요한 요인인 직원의 교육훈련에 어떤 영향을 미치는지 이것이 소유구조에 따라 받는 영향이 어떻게 다른 것인지를 실증분석 하고자 하며, 교육훈련의 본질적인 목표인 조직외부환경의 변화에 대응하기 위한 인적자원의 개발이 혁신성과에 미치는 영향을 알아보려고 한다.

본 연구의 목적은 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 교육훈련에 대한 직원만

족에 미치는 영향을 살펴보고, 교육훈련에 대한 직원만족이 혁신성과에 어떤 영향을 미치는지를 확인하는 것이다. 또한 기업의 전문경영체제 정도에 따른 비교함으로써 각 체제 별로 교육훈련에 대한 직원만족이 달라지는가에 대한 시사점을 얻을 수 있다.

오늘날 전략적 인적자원관리연구는 조직성과에 연계되는 인적자원시스템의 메커니즘을 규명하는데 일차적 초점을 두고 있다. 대부분의 전략적 인적자원관리 연구들은 인적자원이 기업의 경쟁우위의 원천으로 역할을 한다는 점을 강조하므로, 이러한 인적자원의 역량을 향상시키고 개발하는 교육훈련은 전략적 인적자원관리의 가장 기초적인 활동이라 여겨지고 있다(Dhamodharan, Daniel, & Ambuli, 2010; Gubbins, Garavan, Hogan, & Woodlock, 2006).

전략적 인적자원관리 연구는 크게 두 가지 관점의 접근법으로 구분할 수 있는데, 그것은 보편적 관점(universalistic approach)과 상황적 관점(contingency approach)이다(Delery & Doty, 1996). 보편적 관점은 어느 조직에 적용해도 효과성이 발휘되는 인적자원관리가 있을 것이라는 관점이며, 상황적 관점은 특정한 조직 상황에 적합한 인적자원관리가 있을 것이라는 관점이다(Jackson & Schuler, 1995). 상황적 관점은 인적자원시스템과 전략의 적합성뿐만 아니라 노동조합, 산업, 소유권, 정당성 등 다양한 조직 상황요인에 초점을 맞추는 연구들이 늘어나고 있다(Kang & Yoon, 2009). 본 연구는 상황적 관점에 입각하여 교육훈련에 대한 직원만족에 영향을 미치는 조직 상황요인이라 할 수 있는 경영진의 관심과 전문경영체제 정도의 영향을 살펴보고, 그 관계가 어떻게 이루어져 있는지를 탐색하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 측면에서 기존의 연

구들과 차별점을 갖는다.

첫째, 기존 전략적 인적자원관리연구들은 외부시장환경, 경영자 철학, 경영전략, 기술 및 조직구조, 종업원 특성 등의 조직 상황요인이 인적자원의 활용과 효과에 미치는 영향에 대해 다루고 있는 반면(Kang & Yoon, 2009), 전문경영체제 정도의 영향을 탐구한다. 경영자가 기업의 인적자원관리정책에 큰 영향을 미친다는 점을 고려했을 때(Baron, Burton, & Hannan, 1996), 오너가 경영을 하는지 혹은 전문경영인이 경영을 하는지에 따라 인적자원관리의 양상이 달라질 수 있다(Gospel & Pendleton, 2003). 따라서 본 연구에서는 기존의 문헌들이 다루고 있지 않은 기업의 경영체제 구조에 따른 교육훈련에 대한 직원만족의 차이가 어떠한가를 실증 분석한다.

둘째, 인적자원관리의 실행이 실제 조직의 성과로 이어지기까지는 비교적 긴 시간이 필요하기 때문에(Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005), 종단적(longitudinal) 설계를 통한 연구가 필요하다. 하지만 인적자원관리의 효과성에 대해 다룬 기존의 대부분 연구들은 횡단적 연구 설계를 통한 분석이 주를 이루고 있으며, 이는 해당 인적자원관리를 통해 성과가 창출되었는지, 아니면 성과가 좋은 기업의 인적자원관리가 우수하다고 하는 것인지와 같은 역(逆)인과성문제(reverse causality)의 발생소지가 있다. 이에 본 연구에서는 여러 시점에서 측정된 패널데이터의 사용을 통해 기존연구들의 한계점을 극복하고자 한다. 구체적으로는 2011년에 조직상황요인인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 전문경영체제 정도를 측정한 자료를, 교육훈련에 대한 직원만족은 2013년에 측정한 자료를, 혁신성과는 2015년에 측정한 자료를 이용하여 분석하고자

한다. 즉, 단일 응답원에 의한 연구변수들의 측정은 동일방법편의(common method bias) 문제가 발생할 수 있기 때문에(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), 본 연구에서는 각 측정변수의 시간적 분리를 통한 연구설계로 이를 감소시키고자 한다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

이론적 배경 및 가설

인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 교육훈련에 대한 직원만족

인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심

최고경영층 이론(upper-echelons theory)에 따르면, 기업 내 최고경영진 구성원들은 자신들의 가치관이나 인지적 구조를 바탕으로 전략적 선택을 하기 때문에 최고경영진의 인구통계학적 특성 및 배경에서 비롯된 인식(managerial perceptions)이 조직의 전략적 선택에 일부 반영된다(Hambrick & Mason, 1984). 이에 따라, 경영진이 인적자원관리의 중요성에 대한 인식을 하고 있다면, 교육훈련에 투자를 하고 적극적인 장려활동을 하는 등의 전략적 선택을 할 가능성이 높아질 수 있다.

인적자원의 중요성에 대한 최고경영진의 인식과 지원을 주제로 한 선행연구들을 살펴보면, Baron, Burton, & Hannan(1996)은 창립자가 형성한 초기 고용모델이 차후의 인적자원정책에 영향을 주며, 이를 통해 인적자원관리가 내적일관성을 가지는 경향이 있음을 입증하였다. 즉 창업자가 초기에 인적자원관리에 관심을 가진 정도에 따라 추후에 실행하는 인적자원관리에도 지대한 영향을 미치므로, 초창기

에 관심을 가지고 인적자원관리를 설계해야 한다는 것이다. 한국의 138개 기업을 대상으로 한 Bae & Lawler(2000)의 연구에서는 인적자원을 경쟁우위의 원천으로서 인식하는 경영진의 믿음인 인적자원관리가치(HRM values)가 고도 선별 채용(highly selective staffing), 광범위한 교육훈련(extensive training), 권한위임(empowerment), 성과급제도(performance based pay), 폭넓은 직무 설계(broad job design)로 구성되는 인적자원관리전략(HRM strategy)에 영향을 주며, 이는 곧 조직의 성과에도 영향을 미친다는 것을 실증 분석하였다. 즉 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심으로 인하여 인사관리자의 영향력이 증가하고, 이로 인해 고참여 인적자원관리 전략(high involvement HRM strategy)에 영향을 줌으로써 인적자원관리제도(HR practices)의 사용이 증가한다는 것이다. Maxwell & Farquharson(2008)은 경영진이 비즈니스 요구사항(business needs)을 중심으로 비즈니스의 효과성에 기여하기 때문에, 인적자원관리에도 최고경영진의 지원이 필요하다고 언급했다. Huselid(1995)는 기업의 고위관리자가 조직성과 창출에 있어 인적자원이 중요한 역할을 한다고 인식한다면 (1) 그 중요성을 외부에 전파할 것이고 (2) 인적자원관리에 투자를 할 것이라 언급했다. 이상의 연구들은 공통적으로 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 인식과 지원이 중요함을 지적하고 있다. 본 연구에서는 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심을 인적자원에 대해서 경영진이 관심을 가지고 있는 정도에 대한 직원의 인식으로 정의한다.

교육훈련에 대한 직원만족

교육훈련이란 직원이 업무를 적절히 수행하

거나 업무환경에서 성과를 향상시키는데 필요한 지식, 기술, 태도를 체계적으로 습득하고 개발하는 것을 뜻한다(Goldstein, 1980; Latham, 1988). 교육훈련은 직장 내 일상적인 업무를 배우는 것에서부터 공식적인 집체교육, 사외 교육훈련, 국내외 연수 등이 모두 포함되는 개념이다. 조직의 성과, 경쟁력, 혁신에 대한 직원의 지식과 기술은 날이 갈수록 그 중요성이 증가하고 있으며(Martocchio & Baldwin, 1997), 그렇기에 직장에서의 끊임없는 교육훈련은 조직의 경쟁력을 유지하기 위해 중요한 활동이라 여겨지고 있다(Salas & Cannon-Bowers, 2001). Kraiger(2003)는 성공적인 기업이 그렇지 않은 기업보다 교육훈련에 더 많은 투자를 하고 있음을 밝히기도 하였다.

이렇듯 교육훈련은 인적자본에 대한 가장 중요한 투자이며(Becker, 2009), 많은 조직에서 시행하고 있는 인적자원개발 방법이다. 하지만 실무에 적용되지 않는다면 교육훈련은 방법으로서의 가치가 있는 것이라 볼 수 없기에(Liebermann & Hoffmann, 2008), 교육훈련의 효과성을 측정하는 것은 중요하다(Baldwin & Ford, 1988; Kirkpatrick, 1975). 이에 본 연구에서는 교육훈련에 대한 직원만족을 교육훈련이 실제 업무에 활용되는 정도와 훈련의 접근가능성으로 정의하고 연구를 수행하였다.

인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 교육훈련에 대한 직원만족 간의 관계

앞서 살펴본바와 같이, 인적자원관리에는 경영진의 영향이 크게 작용한다. 즉 경영진이 인적자원의 중요성에 관심을 가진다면 지속적으로 그 중요성을 조직내부에 전파하고 인적자원관리와 인적자원개발에 투자를 하기 때문에 교육훈련의 기회가 그만큼 늘어날 것이라

는 점을 유추할 수 있다. 광범위한 교육훈련을 더 많이 사용하는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 더욱 효과적인 성과를 창출할 수 있을 것이며(Bowen & Ostroff, 2004), 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1-a. 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 교육훈련에 대한 직원만족은 유의한 정적인 관계가 있을 것이다.

전문경영체제 정도의 조절효과

전문경영체제 정도

기업의 소유구조(ownership structure)란 기업을 소유하고 통제하는 주체가 누구이며 누가 주요 경영의사결정을 하는가를 의미한다. 기업을 둘러싼 환경 전체를 아우르는 광의적 성격의 기업지배구조(corporate governance)보다는 좀 더 기업 내부에 초점을 맞춘 협의적 해석이라 할 수 있다. 본 연구에서는 기업 내부의 소유구조에 초점을 맞추어, 전문경영인이 주도적 의사결정을 하는 전문경영체제와 소유주 중심의 오너경영체제로 구분을 짓고 연구를 수행하였다.

한국기업의 인사관리는 1997년 IMF 외환위기 이후로 연공주의에서 성과주의로, 경영체제는 소유 및 집권적 경영에서 전문 및 자율적인 경영으로의 패러다임 변화가 일어났다(한정화, 2009). 이러한 변화는 특히 인적자원 관리의 전 영역에서 중요하게 나타났는데, 연봉제와 성과급제는 능력과 성과주의, 외부 충원의 확산은 전문주의, 고용조정 및 비정규직의 증가는 계약주의, 조직구조의 수평화 및 경영참가의 내실화, 종업원의 권한이양은 민주주의로의 변화라 할 수 있다(Park & Yoo,

2001). 기업소유구조는 기업의 혁신활동과 밀접한 관련이 있으며, 기업에서의 인적자원관리 및 인적자원개발은 기업소유구조와 밀접한 관련을 갖는다(Kim, 2008). 즉 인적자원관리 패러다임의 변화는 기업소유구조의 변화에 영향을 받아왔다고 할 수 있으며, IMF이후 기업의 소유구조가 변화함에 따라 인적자원관리가 변화했다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 기업소유구조에 따른 인적자원관리가 어떻게 달라지는지를 직접적으로 검토하는 것은 중요한 연구주제가 될 수 있다. 그러기 위해서는 기업의 소유구조와 인적자원관리가 어떤 연관이 있는가에 대한 연구가 선행되어야 하지만, 아직 이에 대한 연구는 매우 부족하다. 국내인적자원관리의 변화과정을 통해서 소유구조에 따라 인적자원관리에 미치는 영향이 다를 것이라는 점을 알 수 있으며, 따라서 교육훈련에 대한 직원만족에 영향을 미치는 경영진의 관심은, 최고경영진이 오너경영인지 전문경영인지에 따라서도 달라질 수 있다.

전통적으로, 기업의 소유구조를 주제로 다룬 연구는 주로 재무회계 분야에서 이루어져왔다. 즉 기업의 소유구조와 재무적인 성과의 연관관계를 분석하는 연구가 주를 이루고 있으며, 특히 오너경영과 전문경영을 대조하여 각각의 장단점과 성과와의 관계를 다루고 있다. 먼저 오너경영을 지지하는 관점의 연구로, Demsetz & Lehn(1985)은 오너경영이 전문경영인의 사용으로 인하여 발생하는 대리인비용(agency cost)을 줄이며, 기업가치 극대화에 대한 경제적 유인(economic incentive)이 있기 때문에 소액주주의 무임승차(free-rider) 문제를 줄이는 것에 관심을 갖게 된다고 언급했다. 또한 James(1999)는 오너경영 하에서는 기업을 후대에 물려주려는 승계유인이 강하기 때문에 전

문경영에 비해 시장원칙에 따른 투자의사결정을 하게 된다고 주장했다. Stein(1989)은 오너경영인이 전문경영인에 비해 장기적인 안목을 가지고 투자하기 때문에 단기적 성과에 집착하는 근시안적 의사결정의 부작용을 최소화할 수 있다고 밝혔다. 또한 Grossman & Hart(1986)는 전문경영인은 투자로 인해 발생한 가치를 오너가 가져간다는 인식을 가지고 있으므로 기업의 역량을 개발하는데 투자할 유인이 적음을 밝혔으며, Gospel & Pendleton(2003)은 전문경영체제가 단기적 성과에 치중하는 경향이 있기 때문에 장기적 안목이 필요한 교육훈련과 같은 인적자원관리에 투자를 하지 않으려는 경향을 보인다는 점을 제시했다. 즉 오너경영의 경우 장기적인 관점에서 경영하기 때문에, 장기적 경쟁우위를 달성할 수 있는 인적자원관리에 더욱 공을 들일 가능성이 있다. 이상의 연구들은 공통적으로 오너경영인은 경영자 본인이 곧 소유주이기 때문에 시장 원칙에 따라 장기적인 안목을 가지고 투자 및 의사결정을 하며, 대리인비용의 감소 등으로 인하여 전문경영체제보다 우수한 기업성과를 창출할 수 있는 주요인 혹은 상황 요인이라는 점을 지적하고 있다. 한편, 오너경영과 전문경영을 직접적으로 비교하여 어느 경영체제가 더 나은 성과를 창출하는지를 실증한 연구들도 존재한다. 대표적으로 Anderson & Reeb(2003)은 S&P500에 포함된 기업 중에서 오너경영을 하고 있는 기업들의 성과가 전문경영체제에 비해 우수하다는 결과를 발표함으로써, 미국 내에 일반적으로 통용되는 생각이었던 전문경영체제가 우월하다는 주장을 뒤집는 결과를 제시하기도 했다.

이상의 문헌고찰을 종합해보면, 오너경영체제는 전문경영체제보다 장기적 안목을 가지고

기업의 역량증진에 투자를 할 유인이 있으며, 오너경영체제의 경우 권력이 상층부로 집중되므로 의사결정의 집권화가 일어나기 때문에 (Ferris & Kacmar, 1992), 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 교육훈련에 대한 직원 만족에 미치는 영향이 커질 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1-b. 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 교육훈련에 대한 직원만족 간의 관계는 전문경영체제 정도에 의해 조절될 것이며, 기업의 전문경영체제 정도가 낮을수록 (오너경영체제일 경우) 관계가 강해질 것이다.

교육훈련에 대한 직원만족과 혁신성과

혁신성과

Schumpeter(1934)는 혁신에 대한 정의로 창조적 파괴(creative destruction)라는 단어를 제시하였고, “낡은 것을 도태시키고, 그 위에 새로운 것을 창조하고 변혁하는 창조적 파괴의 과정이 기업경제의 가장 중요한 원동력”이라는 설명을 했다. 이후 혁신은 많은 연구자들의 주목을 받는 주제가 되었으며, 이에 따라 다양한 학제적 배경의 연구자들이 연구를 하였다.

혁신은 단순히 기술적인 혁신뿐 아니라 제품, 공정, 관리에 걸친 모든 분야에서 일어나는 것이다. 이 중 핵심은 품질, 프로세스, 기업문화 재구축을 통한 경쟁력 제고와 체질개선을 실현하는 것이다. 혁신의 유형은 학자에 따라 매우 다양하게 분류된다. Knight(1967)는 혁신을 제품혁신(product), 공정혁신(process), 구조혁신(structure), 인적혁신(people)으로 구분하였으며, Rigby(1994)는 제품혁신과 공정혁신을 묶은 기술혁신(technology)과 구조혁신과 인적혁

신, 그리고 문화혁신(culture)을 추가하여 조직혁신(organization)으로 분류하였다. Benner & Tushman(2002)은 조직이 기존에 보유하고 있던 기술과는 다른 새로운 역량을 발굴하는 탐색적(exploratory) 혁신과 기존에 가지고 있는 기술을 기반으로 그것을 개선하는 활용적(exploitative) 혁신으로 구분하였다. Damanpour(1991)는 혁신을 특성에 따라 기술혁신(technical)과 관리혁신(administrative)으로 구분하였으며, Barney & Griffin(1992)도 비슷하게 기술혁신, 경영혁신으로 구분하였다. 본 연구에서의 종속변수로 삼는 혁신성과는 업무절차의 개선, 상품/서비스의 원가절감, 품질경쟁력을 아우르는 개념으로 정의한다.

교육훈련에 대한 직원만족과 혁신성과 간의 관계

교육훈련과 인적자원성과, 조직성과, 재무적 성과의 관계에 대한 연구는 활발히 이루어져 있다(Katou & Bubhwar, 2007; Bartel, 1994; Black & Lynch, 1996; Delery & Doty, 1996). 이러한 선행연구들은 공통적으로 교육훈련이 성과에 긍정적인 영향을 준다는 결론을 내리고 있다(Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

전략적 인적자원관리 문헌에서 교육훈련과 조직성과에 대해 다룬 내용을 살펴보면, Wright & McMahan(1992)은 전략적 인적자원관리 연구의 6가지 이론적 모형을 포함하는 개념적 프레임워크를 제시하였고, 이 6가지 이론적 모형 중 3가지가 교육훈련과 연관되어 있다(Tharenou, Saks, & Moore, 2007). 첫째로 자원기반관점(resource-based view)에 따르면, 조직은 경쟁자가 가지고 있는 자원에 비해 가치가 있고, 희소하며, 모방이 어렵고, 대체가 불가능한 자원을 가지고 있을 때 경쟁우위를 갖는

다(Barney, 1991). 따라서 인적자원관리를 통해 독특하고 모방이 어려운 기술을 가지고 조직에 가치를 제공하는 직원들을 만들어 내는 정도에 따라, 인적자본은 조직에 경쟁우위를 더해주는 자원으로 고려될 수 있다. 자원기반관점을 교육훈련에 적용해보면, 교육훈련은 독특한 지식, 기술, 능력을 가진 직원을 제공하는 인적자본에 대한 투자로 볼 수 있고, 조직의 목표에 부합하는 활동의 성과를 낼 수 있게 해주며, 이는 곧 조직의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Ostroff & Bowen, 2000). 둘째로 행동적 관점(behavioral perspective)은 기업의 전략과 성과의 연결고리 사이에 직원의 역할행동(role behavior)이 매개변수로 작용한다는 관점이다. 따라서 인적자원관리는 조직의 전략에 부합하는 직원의 행동을 이끌어내고 강화시켜야 한다. 즉 요구되는 역할행동을 가장 효과적으로 이끌어내는 인적자원관리를 식별하는 것이 중요하며, 이것이 성과에 긍정적인 영향을 이끌어내게 된다는 것이다. 이것을 교육훈련에 적용해 보면, 교육훈련을 통해 나타나는 직원의 행동이 조직의 전략이 요구하는 수준에 어느 정도 부합하는지에 따라 조직의 성과가 나타나게 된다. 셋째는 투입-처리-산출로 표현되는 사이버네틱 시스템(cybernetic system)이다(Wright & McMahan, 1992). Wright & McMahan(1992)은 직원의 지식, 기술, 능력(KSAs)을 투입요소로 보았고, 직원의 행동을 처리요소로 보았으며, 생산성, 직원의 만족도 및 이직률을 산출요소로 보았다. 즉 직원의 역량이 행동을 이끌어내고, 이것이 직원의 정서 및 성과에 영향을 준다는 것이다. 이를 교육훈련에 적용해 보면, 교육훈련을 통해 직원의 역량이 얼마나 상승하는지에 따라 성과의 상승폭이 달라질 수 있다.

교육훈련과 성과의 관계를 다룬 대다수의 기존 연구들은 결과변수로 결근, 이직, 동기부여, 직무만족, 조직몰입과 같은 개인적 성과지표와 ROI, ROA와 같은 재무적 성과지표를 설정하고 있다. 하지만 교육훈련의 본질적인 목표로 되돌아가보면, 조직이 지속적인 외부환경 변화에 적응하기 위하여 인적자원을 교육훈련 하여 새로운 지식, 기술, 능력을 습득하도록 하는 것이고, 서론에 언급한 바와 같이 조직은 지속적인 혁신을 통하여 외부환경의 변화에 대응하기 때문에 조직의 혁신적 성과가 교육훈련으로 인하여 어떤 영향을 받는지를 분석하는 것은 중요한 연구주제이다. 하지만 여전히 교육훈련이 조직의 혁신성파에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구의 수는 비교적 부족한 실정이며(Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006), 조직성과와 교육훈련의 관계를 다룬 기존연구들은 대부분 횡단적 설계를 통한 분석으로 연구를 진행하였다. 인적자원관리의 실행이 실제 조직의 성과로 이어지기까지는 비교적 긴 시간이 필요하며(Wright et al., 2005), 특히 교육훈련은 무형자산의 성격을 가지고 있기 때문에, 효과가 단기적으로 나타날 것이라 기대하기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 종단적 연구설계를 통해 교육훈련과 혁신성과 간의 인과관계를 검증한다.

또한 교육훈련과 조직의 혁신성과의 관계를 다룬 선행연구를 살펴보면, Li, Zhao, & Liu (2006)는 중국의 194개 하이테크기업을 대상으로 한 연구에서 교육훈련, 동기부여 등의 인적자원관리가 기술적 혁신에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 이는 성과와 긍정적으로 연관되어 있는 것으로 밝혀졌다. Shipton et al.(2006)은 영국의 22개 제조업 기업을 대상으로 한 연구에서 교육훈련, 팀워크, 평가(appraisal), 탐험적인 학습에 집중하는 것(exploratory learning focus)이 전부 혁신의 예측 지표라는 것을 밝혔다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

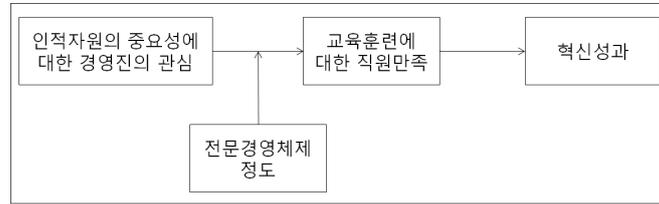
을 대상으로 한 연구에서 교육훈련, 팀워크, 평가(appraisal), 탐험적인 학습에 집중하는 것(exploratory learning focus)이 전부 혁신의 예측 지표라는 것을 밝혔다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2. 교육훈련에 대한 직원만족은 혁신성과와 유의한 정적인 관계가 있을 것이다.

교육훈련에 대한 직원만족의 매개역할

교육훈련에 대한 직원만족의 매개역할

Hambrick & Mason(1982)이 최고경영층 이론을 주장한 이래로, 많은 연구자들이 최고경영진의 특성과 혁신성과와의 관계를 분석해왔다. Clark & Smith(2003)는 최고경영진이 가진 사회적 네트워크가 정보처리 및 습득과 관련이 있으며, 이는 곧 조직혁신에 영향을 미친다는 점을 제시했다. 또한 Lyon & Ferrier(2002)는 경영진의 특성이 제품시장혁신에 미치는 영향을 연구하였고, Elenkov, Judge, & Wright(2005)는 전략적 리더십 행동과 제품시장혁신의 관계를 다루기도 했다. 조직의 성과에 영향을 미치는 요인으로서 경영진의 특성을 다룬 연구들은 경영진의 연령, 업무경험, 교육수준, 재무적 지위, 집단 이질성(group heterogeneity) 등의 인구통계학적 특성들을 변수로 설정하였으며(Hambrick & Mason, 1984), 이러한 특성들이 최고경영진의 인지적, 심리적 특성에 연결된다는 것이 최고경영층 이론의 기본전제이다. 따라서 경영진이 인적자원의 중요성에 대하여 관심을 가지고 있다면 인적자원관리 및 인적자원개발에 더 많은 투자를 하여 광범위한 교육훈련이 시행될 가능성이 높으며, 이를 통해 효과적인 교육훈련이 이루어진다면 조직의 위



주) 분석수준: 조직

Figure 1. Research Model

부환경에 적응하기 위한 새로운 지식과 기술의 습득이 용이하게 된다. 이렇게 습득된 지식, 기술, 능력은 조직의 혁신에 중요한 요인이 된다(Noe, Tews, & Dachner, 2010; Choi & Chang, 2009).

앞선 논의들을 통해, 본 연구에서는 인적자원에 대한 경영진의 관심이 혁신성과에 미치는 영향 간의 의미 있는 요소로서 교육훈련에 대한 직원만족을 제시한다.

가설 3. 교육훈련에 대한 직원만족은 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 인식과 혁신성과의 관계를 매개할 것이다.

이상의 가설을 종합하여 그림 1과 같은 연구모형을 제시한다.

방 법

자료 및 표본

본 연구는 한국직업능력개발원에서 조사한 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP) 데이터를 이용하였다. HCCP 데이터는 우리나라 기업이 지닌 인력의 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원의 축적과정

과 내용을 파악하기 위해 2005년부터 2년 주기로 조사를 수행하고 있다. HCCP조사는 크게 기업 전반에 대한 조사(기업 조사)와 기업 구성원에 대한 조사(직원 조사)로 구성되며, 직원 조사는 팀장 조사와 팀원 조사로 나뉜다. 본 연구에서는 2011년도 팀원 조사와 기업 조사(T1), 2013년도 팀원 조사(T2), 2015년도 팀장 조사(T3) 자료를 이용하였다.

연구를 위해 모든 주요변수의 결측값을 제거한 후, 2015년도(T3)에 측정된 종속변수인 혁신실행의 측정대상인 관리직, 서비스직, 핵심전문직 팀장의 데이터만을 추출하였고, 이와 각 데이터셋의 기업 ID 및 팀 ID를 일치시켰으며, 2011년도(T1)와 2013년도(T2)에 모두 응답한 직원만을 추출하였다. 또한 케이스 숫자가 적어 데이터를 통합할 때 신뢰도에 영향을 미칠 수 있는 기업의 데이터는 삭제하였다. 최종적으로 161개 기업의 387명의 팀장, 1120명의 직원을 대상으로 분석을 수행하였다.

응답한 직원의 인구통계학적 요인을 살펴보면, 남성 774명(69.1%), 여성 346명(30.9%)으로 구성되었으며 연령대는 10, 20대가 30.4%, 30대 56.8%, 40대 11.8%, 50대 이상은 1%로 구성되어 있다. 조직 근속년수는 평균 5.77년, 표준편차 5.37이며 현재 팀에서의 근속년수는 평균 2.14년, 표준편차 2.39이다. 직급으로 살펴보면 사원급 35.6%, 대리급 39.2%, 과장급

Table 1. Descriptive Statistics of Samples (employees): T1, T2

인구통계학적 요인	구분	빈도 (명)	백분율 (%)
성별	남성	774	69.1
	여성	346	30.9
연령	10~20대	341	30.4
	30대	635	56.8
	40대	133	11.8
	50대 이상	11	1.0
현재 직급	사원급	339	35.6
	대리급	438	39.2
	과장급	185	16.5
	차장급	82	7.3
	부장급 이상	16	1.4
직무 분야	영업	249	22.2
	경영지원	443	39.5
	연구개발	181	16.2
	생산	56	5.0
	핵심전문직	157	14.0
	서비스	28	2.5
기타	2	0.2	

16.5%, 차장급 7.3%, 부장급 1.4%로 구성되었으며, 직무분야는 영업 22.2%, 경영지원 39.5%, 연구개발 16.2%, 생산직 5.0%, 핵심전문직 14.0%, 서비스직 2.5%, 기타 0.2%로 구성되었다. 응답한 직원과 팀장의 인구통계학적 요인구성은 표 1 및 2에 기술하였다.

측정문항

경영전문체제 정도를 제외한 모든 문항은 likert 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 분석

Table 2. Descriptive Statistics of Samples (managers): T3

인구통계학적 요인	구분	빈도(명)	백분율 (%)
성별	남성	360	93.0
	여성	27	7.0
연령	20대	2	0.5
	30대	89	23.0
	40대	233	60.2
	50대 이상	63	16.3
현재 직급	사원급	1	0.3
	대리급	26	6.7
	과장급	78	20.2
	차장급	107	27.6
	부장급	139	35.9
임원급	36	9.3	
직무분야	영업	84	21.7
	경영지원	169	43.7
	연구개발	62	16.1
	생산	25	6.4
	핵심전문직	40	10.3
	서비스	5	1.3
기타	2	0.5	

을 위해 개인수준응답은 조직수준으로 합산되었다.

인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심 (T1)

인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심은 직원이 응답하였으며, 측정을 위해 다음의 3개 문항으로 구성되었다(Bae & Lawler, 2000; Choi & Chang, 2009). “우리 회사는 우수한 인

재를 우대하고 있다(경영진관심 1)”, “우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다(경영진관심 2)”, “우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다(경영진관심 3)”.

전문경영체제 정도(T1)

HCCP 데이터에서는 기업의 소유구조를 파악할 수 있는 문항으로 전문경영체제 정도를 제시하고 있다. 전문경영체제 정도는 본사 경영전략담당자가 응답하였으며, 전문경영체제 정도에 따라 “완전한 오너경영체제”, “전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당함”, “전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음”, “완전한 전문경영자 체제”의 연속형 문항으로 구성되었다.

교육훈련에 대한 직원만족(T2)

교육훈련에 대한 직원만족의 측정은 다음의 4개 문항으로 구성되었다(Bartlett, 2001). “우리 회사의 회사차원 공식 교육훈련은 직무와 연관성이 높다(교육훈련 직원만족1)”, “우리 회사의 회사차원 공식 교육훈련은 현장에서 바로 적용할 수 있는 내용들이다(교육훈련 직원만족2)”, “우리 회사의 회사차원 공식 훈련은 충분히 이루어지고 있다(교육훈련 직원만족3)”, “우리 회사의 회사차원 공식훈련은 기회가 직원들에게 골고루 돌아가고 있다(교육훈련 직원만족4)”

혁신성과(T3)

혁신성과는 팀장이 응답했으며, 다음의 3개 문항으로 구성되었다(Shipton et al., 2006). “우리 회사는 동종업계 평균보다 업무절차의 효율화 및 간소화에 경쟁력이 있다(혁신성과 1)”,

“우리 회사는 동종업계 평균보다 제품(상품/서비스)의 원가절감을 통한 경쟁우위확보에 경쟁력이 있다(혁신성과 2)”, “우리 회사는 동종업계 평균보다 제품(상품/서비스)의 품질에 경쟁력이 있다(혁신성과 3)”.

통제변수

통제변수로는 종속변수인 혁신성과에 영향을 미칠 수 있는 업종, 조직규모, 기업연령을 통제하였다. 업종은 제조업, 금융업, 비금융서비스업으로 분류하여 더미코딩을 하였다. 조직규모는 일반적으로 다양한 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요소라 인정되고 있으며 (Barrett & O’Connell, 2001), 조직규모가 클수록 더욱 선진적인 인적자원관리를 시행하고 있을 가능성이 높기 때문에 통제변수로 선정하였다 (Jackson & Schuler, 1995). 조직규모는 300인 미만, 300~1000인 미만, 1000~2000인 미만, 2000인 이상으로 분류하였다. 기업연령을 통제한 이유는 기업연령이 오래된 기업일수록 업력에 의한 관성으로 새로운 교육훈련이 성과에 영향을 주기 어려울 수 있기 때문이다. 즉 기존에 인적자원관리 방식을 가지고 있던 기업은 새로운 방식의 관리를 받아들이기 어려울 수 있기 때문이다. 기업연령은 종속변수측정시점인 2015년에서 설립년도를 감산하여 산출했다.

데이터 합산(Data aggregation)

본 연구에서는 개인수준의 변수 간 관계에서 조직 수준인 전문경영체제 정도의 조절효과와 검증에 포함하기 때문에, 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심, 교육훈련에 대한 직원만족, 혁신성과 변수를 조직수준으로 합

산하였다(Klein & Kozlowski, 2000). 데이터 합산을 정당화하기 위해, 본 연구에서는 각 변수들의 전체평균(grand mean)을 통해 집단 내 동의도(within-group agreement)인 r_{wg} 를 산출했다. r_{wg} 의 값은 .70보다 크다면 개인수준에서 조직/집단 수준으로 통합하기에 적절한 값이라 볼 수 있으며(George & Bettenhausen, 1990), 그룹 내 동의도가 충분하다는 것을 의미한다(James, Demaree, & Wolf, 1993). 집단 내 동의도 뿐만 아니라 집단 간 변산성(variability)을 고려하기 위하여, 집단 간 차이를 확인하는 ICC(1)과 집단 평균 신뢰도인 ICC(2)를 산출하였다. ICC(1)의 값은 .20보다 크다면 적절한 수준이라 볼 수 있으며, 1에 가까울수록 집단 내 효과에 비해 집단 간 효과의 크기가 크다는 것을 의미한다. ICC(1)은 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 산출할 수 있다(Bliese, 2000). ICC(2)의 값은 .70보다 크다면 적절한 수준이라 볼 수 있다(Klein & Kozlowski, 2000). 본 연구에 사용된 변수들의 r_{wg} , ICC(1), ICC(2) 값은 표 3에 제시되어 있다. 혁신성과 변수의 경우 ICC(2)값이 .70에 크게 미치지 못하지만(.43), ICC(2)는 단독적으로 판단하는 것보다 다른 다수준 통계지수들과 함께 전체적으로 고려할 필요가 있으며(Bliese, 2000), 혁신성과 변수는 팀 수준에서 측정을 하였으며 팀의 수가 적기 때문에 낮은 수치가 나온 것으로 볼 수 있다(기업 당 2.4개의 팀). 각 변수의

합산의 정당성 관련 수치는 표 3에 정리하였다.

분석방법

본 연구는 독립변수인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 종속변수인 혁신성과의 관계가 매개변수인 교육훈련에 대한 직원만족을 통한 효과를 검증했으며, 독립변수와 매개변수를 조절하는 전문경영체제 정도의 영향을 검증하였다. 검증을 위해 본 연구에서는 첫째로 독립변수인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 매개변수인 교육훈련에 대한 직원만족 간의 관계를 측정하였다. 둘째로 조절변수인 전문경영체제 정도가 독립변수인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 매개변수인 교육훈련에 대한 직원만족 간의 관계에 미치는 영향을 검토하였다. 셋째로 매개변수인 교육훈련에 대한 직원만족이 독립변수인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 종속변수인 혁신성과와의 관계를 매개하는지를 검토하였다. 첫 번째와 두 번째 단계를 위해 본 연구에서는 위계적 회귀분석을 사용하였으며, 세 번째 단계인 매개효과 분석을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과검증 절차를 이용하였다. 또한 심플슬롭분석(simple slope analysis)을 이용하여, 전문경영체제 정도의 조절효과를 심층적으로 분석하였다.

Table 3. r_{wg} , ICC(1), and ICC(2) of the Study Variables

변수	r_{wg}	ICC(1)	ICC(2)	F
경영진의 관심	.80	.19	.61	2.585
교육훈련 직원만족	.84	.27	.72	3.571
혁신성과	.88	.24	.43	1.755

타당도 검증

연구에 사용된 측정도구가 실제로 구성개념을 명확히 측정하고 있는지를 검증하기 위해 요인분석을 실시했다. IBM SPSS 22를 이용한

탐색적 요인분석(explanatory factor analysis)을 실시했다.

탐색적 요인분석은 요인추출방법으로 주성분분석방법을 사용했으며 요인회전방법으로 베리맥스 회전방식(varimax rotation)을 이용하였다. 탐색적 요인분석 결과는 표 4에 제시되어 있다.

Table 4. EFA Results of the Study Variables

	요인1	요인2	요인3
경영진관심1	.128	.894	.104
경영진관심2	.159	.908	.136
경영진관심3	.136	.932	.111
교육훈련 직원만족1	.865	.187	.130
교육훈련 직원만족2	.890	.156	.157
교육훈련 직원만족3	.899	.092	.090
교육훈련 직원만족4	.886	.079	.006
혁신성과1	.043	.079	.804
혁신성과2	.084	.186	.822
혁신성과3	.146	.053	.805
고유값	4.189	2.064	1.641

결 과

상관관계 및 평균과 표준편차

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 기초통계량과 상관계수는 표 5에 제시되어 있다. 상관관계 분석결과 혁신성과는 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심($r = .27, p < .01$) 및 교육훈련에 대한 직원만족($r = .24, p < .01$)과 유의한 정의 상관을 보이고 있고, 경영진의 관심은 교육훈련에 대한 직원만족과 유의한

Table 5. Means, Standard Deviations, and Intercorrelations among the Study Variables

변수명	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 제조업	.77	.42									
2. 금융업	.04	.19	-.36**								
3. 기타서비스업	.19	.40	-.89**	-.10							
4. 기업규모 (직원수)	1.69	.86	-.09	.34**	-.06						
5. 기업연령	44.55	26.63	-.11	-.04	.14	.12					
6. 경영진 관심	3.40	.49	.01	.03	-.02	.22**	-.04	(.92)			
7. 전문경영 체제 정도	1.99	1.15	-.15	.23**	.04	.33**	.02	.12			
8. 교육훈련 직원만족	3.34	.49	-.09	.17*	.01	.29**	-.002	.31**	.26**	(.92)	
9. 혁신성과	3.53	.50	-.09	.08	.06	.21**	.14	.27**	.09	.24**	(.76)

주. * $p < .05$, ** $p < .01$

정의 상관($r = .31, p < .01$)을 보이고 있으므로 모든 가설이 지지될 가능성이 있음을 보였다.

가설검증

본 연구에서는 최소자승법(ordinary least squares)을 이용한 위계적 회귀분석을 통해 가설검증을 실시하였다. 표 6의 모형 2에는 산업, 기업규모, 기업연령을 통제한 후 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 교육훈련에 대한 직원만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .26, p < .01$), 따라서 가설 1-a는 지지되었다. 또한 모형 3의 조절변수 회귀분석 결과, 독립변수인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 조절변수인 전문경영체제 정도를 평균중심화 하여 곱한 상호작용항이 교육훈련에 대한 직원만족에 유의한

영향을 미치는 것($\beta = -.14, p < .10$)으로 나타나, 가설 1-b도 미미하게나마(marginally) 지지되었다.

다음으로 가설 2와 3을 검증하기 위해서 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과검증 절차를 이용하였다. 첫 번째로 독립변수와 종속변수의 관계를 검증하기 위해, 모형 5에 제시된 것과 같이 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 혁신성파에 미치는 영향을 분석하였고 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .25, p < .01$). 두 번째로, 교육훈련에 대한 직원만족이 종속변수인 혁신성파에 미치는 영향을 분석하였고, 역시 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .20, p < .05$). 이는 모형 6에 제시되어 있으며, 가설 2가 지지되었음을 의미한다. 3단계 절차 중 마지막으로, 매개변수인 교육훈련에 대한 직원만족이 회귀식

Table 6. Results of Regression

변수	종속변수: 교육훈련에 대한 직원만족			종속변수: 혁신성파			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7
산업더미 1	.08	.09	.07	.03	.04	.01	.03
산업더미 2	.04	.04	.05	.06	.06	.05	.05
기업규모	.27**	.21*	.17*	.19*	.13	.14	.10
기업연령	-.04	-.02	-.04	.11	.13+	.12	.13+
경영진 관심		.26**	.22**		.25*		.21*
전문경영체제 정도			.17*				
경영진관심*전문경영체제			-.14+				
교육훈련에 대한 직원만족						.20*	.14+
R^2	.09	.16	.19	.06	.12	.10	.14
ΔR^2	.09	.06	.04	.06	.06		.02
ΔF	.89**	11.82**	3.65*	2.54*	10.09**		2.94+

주. + $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$

에 추가되었을 때, 종속변수인 혁신성과에 영향을 미치는 독립변수인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심의 효과에 변화가 있는지를 검증하였다. 모형 7에 제시된 것과 같이, 교육훈련에 대한 직원만족이 추가되었을 때 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심의 효과가 여전히 유의하지만 감소했으며($\beta = .21, p < .05$), 교육훈련에 대한 직원만족은 혁신성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .14, p < .10$). 따라서 가설 3은 지지되었다.

전문경영체제 정도의 조절효과 분석

표 6의 모형 3에 제시된 것처럼, 가설 1-b에 해당하는 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심과 전문경영체제 정도의 상호작용변수는 교육훈련에 대한 직원만족에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.14, p < .10$). 즉 전문경영체제 정도가 클수록 인적자원에 대한 경영진의 관심이 교육훈련에 대한 직원만족에 미치는 영향이 낮아질 것이라 해석할 수 있다.

이를 더 자세히 분석하기 위해, 본 연구에서는 심플슬롭분석(simple slope analysis)을 수행하였다(Aiken & West, 1991). 그림 2에 제시되어 있듯이, 기업이 완전한 오너경영체제일 경우($b = .46, p < .001$), 인적자원에 대한 경영진의 관심이 커질수록 교육훈련에 대한 직원만족의 증가폭이 전문경영보다 크다. 반대로 전문경영체제일 경우($b = .06, ns$), 인적자원에 대한 경영진의 관심이 커질수록 교육훈련에 대한 직원만족의 증가폭이 오너경영체제 일 때 보다 작은 것으로 나타났다.

논 의

본 연구는 전략적 인적자원관리의 상황적 접근법(contingency approach)을 기반으로 조직내부의 상황요인인 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 교육훈련에 대한 직원만족에 미치는 영향을 살펴보고, 교육훈련에 대한 직원만족이 혁신성과에 어떤 영향을 미치는지를 확인하는 것을 목적으로 하였다. 또한 기업의

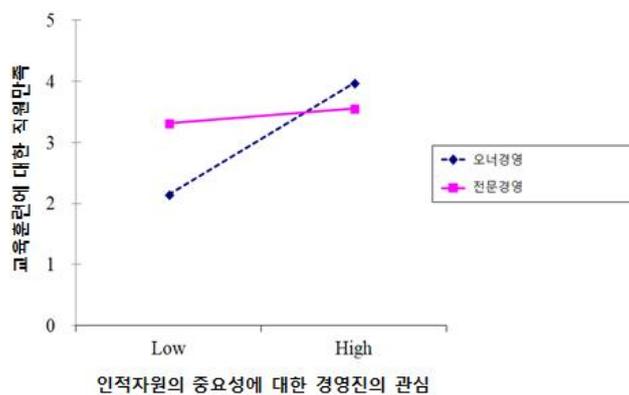


Figure 2. Interaction between Management's Emphasis on the Importance of Human Resources and Owner-/Manager-managed Structure in Predicting Employee Satisfaction of Training

소유구조에 따른 비교를 통해 각 소유구조별로 인적자원관리가 달라지는가에 대한 시사점을 얻고자 하였다. 3개년도의 종단 데이터를 토대로 모든 가설이 지지되었으며, 연구결과의 요약은 다음과 같다.

첫째로, 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심은 교육훈련에 대한 직원만족에 대하여 긍정적 영향을 미쳤다. 이는 인적자원관리의 효과성에 대하여 기업의 내부적 요인인 경영진이 실질적인 역할을 한다는 것을 입증하는 것이다. 경영진이 인적자원의 중요성을 인식하여 그것을 조직내부에 전파를 하며 교육훈련에 대한 투자를 하면 인적자원을 중시하는 분위기가 형성되고, 이러한 분위기를 통해 직원은 경영진이 인적자본의 개발에 진정으로 관심이 있다고 인식했을 때 지식과 기술을 적극적으로 흡수하려는 경향을 보이게 된다 (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

둘째로, 조직의 전문경영체제 정도에 따라 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 교육훈련에 대한 직원만족에 대하여 미치는 영향이 달라졌다. 인적자원에 대한 경영진의 관심과 교육훈련에 대한 직원만족 간의 정적인 관계는, 전문경영체제에서 보다 오너경영체제에서 더 강한 것으로 나타났다. 이는 오너경영과 전문경영의 특징을 통한 해석이 가능하다. 오너경영의 경우 경영자가 곧 소유주(오너)이기 때문에, 오너경영인이 인적자원의 중요성에 대한 관심이 높을 경우 그 중요성을 기업내부에 전파하고 적극적인 투자를 하는 것이, 전문경영인이 하는 것보다 더 강력한 신호가 되어 조직구성원들에게 전달되었을 가능성이 있다.

셋째로, 교육훈련에 대한 직원만족과 혁신성과는 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나

타났다. 교육훈련을 통해 증진된 직원의 역량은 창의성과 혁신을 위한 중요한 요인이기 때문에, 변화하는 환경에 대한 적응력 향상과 혁신적인 아이디어에 대한 개방성에 영향을 미친다(Noe et al., 2010). 특히 교육훈련을 통한 문제인식능력, 유용한 혁신아이디어의 생성은 조직의 혁신성과와 밀접한 관련이 있다 (Castellanos & Martin, 2011).

마지막으로 교육훈련에 대한 직원만족은 인적자원의 중요성에 대한 경영진의 관심이 혁신성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 직원의 역량증진은 교육훈련의 가장 주된 목표이다. 인적자원을 개발하려는 경영진의 관심은 교육훈련에 대한 투자로 이어지며(Huselid, 1995), 직원의 입장에서 이는 곧 경영진이 보내는 명확한 메시지가 된다(Bartlett, 2001). 교육훈련이 효과적이고 이에 만족한다면, 직원은 교육훈련에 대하여 능동적인 학습자(proactive learner)가 되며(Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009), 습득한 새로운 역량은 조직의 혁신성과에 긍정적 영향을 미친다.

본 연구의 기여점은 첫 번째로 측정시점의 차이가 있는 대규모 패널데이터를 이용하여 인과관계를 검증하였다는 점이다. 교육훈련과 조직성과의 관계를 다룬 연구들은 대부분이 교육훈련이 조직성과와 긍정적인 연관이 있다는 결론을 내리고 있지만, 일부 연구들은 교육훈련이 조직성과와 관련이 없거나 부정적으로 연관되어 있음을 보고했다(Tharenou et al., 2007). 이러한 혼재된 결과는 횡단연구설계의 문제로 볼 수 있는데, 교육훈련으로 인하여 성과가 나타났는지, 아니면 성과로 인하여 교육훈련이 좋은 것인지와 같은 역(逆)인과성의 문제가 나타난 것이다. 본 연구에서는 방법론적으로 종단연구설계를 채택하여 교육훈련으

로 인한 성과측정의 인과관계를 명확히 밝혔다.

둘째로는 인적자원관리에 대한 전문경영체제 정도의 잠재적 영향을 검증했다는 점이다. 전략적 인적자원관리에 영향을 미치는 여러 상황요인들 중에서 기업의 소유구조나 지배구조를 주제로 다룬 연구의 수는 비교적 미진한 수준이다. IMF 이후 한국기업의 지배구조에는 많은 변화가 있었으며, 이에 따른 인사관리도 변화도 관계가 있을 가능성을 고려해보았을 때, 지배구조에 따른 인적자원관리의 양상에 대해 다루는 것은 의미 있는 연구주제이다.

셋째로는 인적자원관리의 결과변수로서 혁신성과와의 관계를 검증했다는 점이다. 많은 전략적 인적자원관리 연구들은 인적자원관리의 결과변수로서 재무적 관점의 성과를 주로 다루고 있다(Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Bae & Lawler, 2000). 조직이 역동적으로 변화하는 외부환경에 능동적으로 대처하려면, 인적자원관리와 혁신성과에 대한 주제를 다루는 것은 중요한 관점이 될 수 있다(Schoonhoven, Eisenhardt, & Lyman, 1990). 특히, 직원이 새로운 역량을 습득하는 방법인 교육훈련을 주제로 다룬 연구에서는 혁신성과와의 관계를 검증하는 것이 의미 있는 주제이다.

본 연구의 실무적 시사점으로는 첫 번째로 기업은 교육훈련 프로그램을 실행하는 것에 그치는 것이 아니라 경영진이 인적자원의 중요성을 인식하고 지속적인 관심을 가져야만 그 교육훈련이 성공적인 결과를 보일 것이라는 점이다. 실무에서 교육훈련은 기업의 경제사정이 나빠질 경우에 종종 '비용'의 관점으로 치부되어 조정되거나 축소되곤 한다(Kraiger, 2003). 하지만 본 연구의 결과를 통해 교육훈련이 성과로 이어지기 위해서는 경영진의 관

심과 투자가 필요하다는 점을 알 수 있다. 따라서 기업은 인적자원에 대한 장기적 관점의 투자가 필요하며, 특히 경영진의 끊임없는 관심이 조직혁신성과의 핵심예측지표라 할 수 있다.

두 번째로, 조절효과분석결과를 통해 전문경영체제 기업보다 오너경영체제 기업에서 인적자원에 대한 경영진의 관심이 커질수록 교육훈련에 대한 직원만족의 증가폭이 큰 것으로 나타났다. 즉 경영진이 인적자원에 대한 관심을 보이면 직원은 교육훈련이 직무와 연관성이 높으며 현장에서 바로 적용가능하며 교육훈련의 기회도 충분히 제공된다고 인식하고 만족하는 것이다. 따라서 혁신성과를 위해 특히 전문경영체제 기업의 경영진은 인적자원에 대한 관심을 더욱 많이 기울여야한다는 시사점을 가진다.

마지막으로, 지속적으로 새로운 아이디어를 도입하고 적용하는 혁신을 통해 생존을 도모하는 조직에서는 인력의 기술과 지식을 가장 잘 활용하는 방법을 모색해야 한다는 점이다. 사람을 관리하는 것은 조직혁신을 촉진하는데 중요한 역할을 하는데, 이러한 관리활동이 직원들로 하여금 혁신적인 활동을 하면 조직으로부터 인정을 받으며 보상을 받을 것이라는 신호가 되기 때문이다(Laursen & Foss, 2003). 따라서 경영진은 직원의 새로운 사고를 촉진하는 방법을 개발하기 위해 노력해야 하며, 특히 기존의 지식, 기술, 능력의 개발을 위한 효과적인 교육훈련을 설계하도록 관심을 가져야 한다.

본 연구의 한계점으로는 첫째로, 본 연구의 표본에는 제조업, 서비스업, 금융업을 포함한 다양한 업종의 기업이 포함되어 있다. 하지만 교육훈련의 가치와 의미는 각 산업별로 다를

수 있다. 따라서 향후 연구에서는 교육훈련의 산업간 다양성에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째로, 본 연구는 조직수준에서 분석이 행해졌으므로, 경영진의 관심이 직원의 어떤 부분에 영향을 미쳐서 교육훈련에 대한 직원만족에 영향을 미쳤고 그로 인해 혁신성과에 연결되기까지의 직원의 태도, 행동과 같은 세부적인 내용에 대해서는 다루지 않았다. 향후 연구에서는 다수준 모형을 통하여 개인수준의 자세한 프로세스를 살펴볼 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 측정문항이 정해져 있는 패널데이터에 기반을 두었기에, 향후에는 변수의 내용 및 구성타당도를 높일 수 있는 새로운 측정도구를 사용한 반복 연구(replication study)가 필요하다. 이를 통해, 상호작용을 검증하는 가설 1-b가 통계학적으로 보다 유의미한 수준($p < .05$ 또는 $.01$)에서 지지하는 지를 검증할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 정구현, 강원, 강한수, 김은환, 김종년, 배성오, 신형원, 이민훈, 태원유, & 한창수 (2008). 한국의 기업 경영 20년. 삼성경제연구소.
- 한정화. (2009). 지난 20 년간 한국경제와 한국 기업경영의 회고와 전망; 한국 기업경영 20 년의 회고와 전망. 텔코경영연구원(국제무역경영연구원), 15(2), 107-138.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517. <https://doi.org/10.5465/1556407>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Houghton Mifflin College Div.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (1996). The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 239-275. <https://doi.org/10.1093/icc/5.2.239>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *ILR Review*, 54(3), 647-662. <https://doi.org/10.1177/001979390105400307>

- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 411-425. <https://doi.org/10.3386/w3893>
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. The University of Chicago Press.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-707. <https://doi.org/10.2307/3094913>
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847. <https://doi.org/10.1177/0170840608090530>
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (1996). Human-capital investments and productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263-267.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM - firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245. <https://doi.org/10.1037/a0012994>
- Clark, K. D., Smith, K. G., & Oliver, C. (2003). Top management team social networks and organizational innovation: An information theory explanation of TMT value creation. *Administrative Science Quarterly*, 26.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In R. L. Cross, Jr & S. B. Israelit (Eds.), *Strategic Learning in a Knowledge Economy* (pp. 39-67), Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7223-8.50005-8>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.5465/256406>

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155-1177. <https://doi.org/10.1086/261354>
- Dhamodharan, V., Daniel, B. J. C., & Ambuli, M. T. (2010). An empirical study on assessing trainees' expectations and their perceptions. *International Business Research*, 3(2), 174. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n2p174>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. AMACON.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682. <https://doi.org/10.1002/smj.469>
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116. <https://doi.org/10.1037/t08748-000>
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794670>
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 229-272. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305>
- Gospel, H., & Pendleton, A. (2003). Finance, corporate governance and the management of labour: A conceptual and comparative analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 41(3), 557-582. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00287>
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719. <https://doi.org/10.1086/261404>
- Gubbins, C., Garavan, T. N., Hogan, C., & Woodlock, M. (2006). Enhancing the role of the HRD function: The case of a health services organisation. *Irish Journal of Management*, 27(1), 171.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1982.4976402>
- 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. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations*

- Management*, 25(2), 482-497. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.004>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.46.1.237>
- James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55. <https://doi.org/10.1080/13571519984304>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.2.306>
- Kang, S., & Yoon, H. (2009). Contextual fit for the use and effects of high performance work system. *Korean Journal of Management*, 17(4), 125-168.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35. <https://doi.org/10.1002/tie.20129>
- Kim, A. K. (2008). The effects of corporate governance on human resources - with a focus on the difference between human resources management and human resources development. *Korean Journal of Industrial Relations*, 18(2), 121-139.
- Kirkpatrick, D. L. (1975). *Evaluating Training Programs*. Tata McGraw-Hill Education.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 40(4), 478-496. <https://doi.org/10.1086/295013>
- Kraiger, K. (2003). *Perspectives on training and development*. Handbook of psychology.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>
- Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39(1), 545-582.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263. <https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243>
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1998). *Strategies for high performance organizations: Employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1,000 corporations*. San Francisco: Josey-Bass.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697. <https://doi.org/10.1108/01437720610708284>
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management

- and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371. <https://doi.org/10.1037/a0013504>
- Liebermann, S., & Hoffmann, S. (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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00296.x>
- Lyon, D. W., & Ferrier, W. J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: The influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 452-469.
- Martocchio, J. J., & Baldwin, T. T. (1997). The evolution of strategic organizational training: New objectives and research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 1-46.
- Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304-322. <https://doi.org/10.1108/01425450810866550>
- Munoz Castellanos, R. M., & Salinero Martín, M. Y. (2011). Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 574-594. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543635>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Dachner, A. M. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *Academy of Management Annals*, 4(1), 279-315. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.493286>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Park, W., & Yoo, G. (2001). Paradigm shift and changing role of HRM in Korea: Analysis of the HRM experts' opinions and implications. *Journal of Organization and Management*, 25(1), 347-369.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of*

- Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Quinn, J. B. (1985). Innovation and corporate strategy: Managed chaos. *Technology in Society*, 7(2-3), 263-279.
- Rigby, D. K. (1994). Managing the management tools. *Planning Review*, 22(5), 20-24.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., & Lyman, K. (1990). Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 177-207. <https://doi.org/10.2307/2393555>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Stein, J. C. (1989). Efficient capital markets, inefficient firms: A model of myopic corporate behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 655-669. <https://doi.org/10.2307/2937861>
- Tharenou, P., & Burke, E. (2002). *Training and organizational effectiveness* (Doctoral dissertation). John Wiley and Sons.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-135.
- Wang, X., Bruning, N. S., & Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 684-701. <https://doi.org/10.1080/09585190601179610>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- Yoo, G., & Park, W. (2007). Determinants of organizational effectiveness of performance-based human resource management. *Korean*

Journal of Management, 15(3), 187-224.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866. <https://doi.org/10.2307/256714>

투고일자 : 2019. 06. 13

수정일자 : 2019. 08. 13

게재확정 : 2019. 08. 28

**The relationship between management's emphasis on
human resources and innovation:
The moderating effect of owner-/manager-managed structure**

Jinwoo Kim

Graduate of Business Administration,
Kwangwoon University

GooHyeok Chung

Department of Business Administration,
Kwangwoon University

In today's dynamic, changing business environment, an organization's sustainable competitive advantages stem from its human resources. This study examined the relationships among management's emphasis on the importance of human resources, employee satisfaction of training, and innovative performance. The present study further investigated the effect of its (owner-/manager-managed) structure on the relationship between management's emphasis on the importance of human resources and employee satisfaction of training. To the end, this study analyzed three time-lagged data, consisting of 387 team leaders and 1,120 employees in a total of 161 companies from the Human Capital Corporate Panel(HCCP). The results showed that the management's emphasis on the importance of human resources is significantly related to employee satisfaction of education and training and innovation in turn, and the first relationship is stronger for the owner-managed firm than for the manager-managed.

Key words : management's emphasis on the importance of human resources, owner management, employee satisfaction of training, innovation