*Proceedings of Conference on Business Venturing, Spring 2016*
*April. 22, 2016, pp.232-234*

# 사내교육의 재직기간에 대한 영향 연구

**장문경***
서울대학교 경영대학원 박사과정
**김주호****
UC Irvine, Paul Merge School of Business 박사과정
**유병준*****
서울대학교 경영대학원 교수

**국 문 요 약**

본 연구의 목적은 사내교육이 직원들의 재직기간에 미치는 영향에 대한 연구로, 실제 사설경비업체의 데이터를 이용하여 생존분석방법으로 퇴직 확률을 추정함으로써 다양한 시사점을 제공해주고 있다. 결론적으로 사내교육에 참여한 직원들이 그렇지 않은 직원들에 비해 퇴직할 확률이 더 낮은 것으로 나타났다. 구체적으로 교육의 종류(직무교육과 마인드교육)에 따라 재직기간에 상이한 영향을 끼치며, 이를 바탕으로 회사는 장기적인 관점에서 적절한 사내교육 프로그램을 개발하여 직원을 교육시킴으로써 우수 인재의 경쟁사로의 이직을 방어할 수 있을 것이다.

## 1. 서론

최근 급속한 도시화와 정보화에 따라 과거보다 더 많은 안전 위해 요인들이 발생하여 개인 안전에 대한 사회적인 관심도가 증가하여 사설경비산업이 급격히 발전하고 있다. 특히 우리나라의 경우 이 분야에서 많은 수의 업체가 창업하고 있는데, 사이버 경찰청 자료에 의하면 사설경비업체의 수는 2001년 1,929개에서 2012년 3,836개로, 종사자 수는 97,117명에서 150,030명으로 크게 증가하였다. 이렇게 사설경비산업의 중요성 및 규모가 커짐에 따라 여러 나라의 많은 학자들에게 매력적인 연구 분야로 인식되고 있다 (Loader, 1996; Jones and Newburn, 1998; De Waard, 1999; Crawford et al, 2005). 사설경비산업에서의 경쟁력은 경쟁사보다 한발 앞선 출동 서비스와 고객에게 안정되고 신뢰감 있는 서비스 제공을 기본 바탕으로 하고 있으며, 고객을 대상으로 직접적인 서비스를 제공할 뿐만 아니라 팀을 구성하여 업무를 수행하는 경우가 많다. 즉, 조직 구성원 개인의 지식과 경험뿐만이 아니라 조직 구성원 간의 서비스 전달 과정에 대한 학습 역시 안정적인 경비 서비스 제공을 위한 중요한 요소이다 (김재엽 등, 2009). 따라서 지속적인 인적 자원 보유를 다른 서비스 산업보다 더욱 중요한 요소로 고려해야 한다. 이를 위해 많은 연구가 이루어지고 있고, 실제 기업에서도 여러 노력을 기울이고 있다. 그 중에서도 높은 효과를 보이고 있는 방법이 사내교육으로, 이를 통해 직원들은 직무에 대한 이해를 높이고, 조직 몰입도가 높아지는 등 여러 긍정적인 효과를 통해 이직 의도를 감소시키는데 기여한다(Lynch, 2007; Royalty, 1996). 하지만 현실적으로 사설경비기업은 직원 교육으로 인해 발생하는 비용의 증가를 기피하고, 경쟁사로부터 숙련된 직원의 영입을 선호하고 있는 실정이다. 이러한 이유에서 사설경비기업은 직원 이직 방어에 대해 많은 관심을 가지고 있으나, 체계적인 분석이 아직 이루어지지 못하여 경쟁사끼리 숙련된 직원을 서로 뺏고 빼앗기는 악순환이 지속되고 있다. 이러한 맥락에서 본 논문은 직원의 재직 기간에 사내교육이 어느 정도의 효과를 보이고 있는지를 살펴보고, 보다 효과적인 직원 이직 방어를 위한 체계적인 교육 프로그램 개발에 도움을 주고자 한다. 이를 위해 재직 기간에 영향을 미치는 다양한 결정 요인을 반영한 Cox (1972)의 비례위험모형 (Proportional hazard model: PHM)을 통해 실증 분석을 할 것이다. 나아가 직원의 담당업무 특성에 따라 사내교육의 효과가 다를 수 있다는 점을 고려하여 교육 프로그램의 장기적인 개발 방향성을 제시하고자 한다.

moonk14@snu.ac.kr
matrix0127@naver.com
byoo@snu.ac.kr

<표 1> 주요 변수 정의

| 변수명 | 변수 설명 | 비고 |
|---|---|---|
| 종속변수<br>재직기간 | 입사부터 퇴사까지의 재직일수 | 단위: 일 |
| 설명변수<br>학력 | 0.고등학교 이하 1.전문대 이상 | 더미변수 |
| 혼인상태 | 0. 미혼자 1. 기혼자 | 더미변수 |
| 성별 | 0. 남성 1.여성 | 더미변수 |
| 나이 | 관찰기간(현재)의 나이 | 단위: 세 |
| 교육 참여 여부 | 0. 교육 미참여 1. 교육 참여 | 더미변수 |
| 교육 종류 | 0. 교육 미참여<br>1. 직무교육 참여<br>2. 마인드교육 참여 | 더미변수 |
| 담당 직능 | 0. 현장 1. 영업 2. 사무 | 더미변수 |

## 2. 분석 방법

본 논문의 분석 대상인 재직기간은 생존분석의 대상이 되는 지속기간(Duration)으로 “관찰 표본이 해당 기업에 입사하여 처음 관찰된 시점부터 그 기업에서 퇴사하는 시점까지의 기간”으로 정의하고, 일단위로 측정하였다. 예를 들어, 2011년 2월 10일에 입사하여 2012년 7월 7일에 퇴사한 직원의 재직기간은 513일이다. 분석에 사용된 설명변수로는 선행연구에서 분석한 내용들을 바탕으로 본 자료에서 이용 가능한 변수들로 선정하였다(Ham and LaLonde, 1996). 선정된 변수로는 직원의 개별 특성 요인인 학력, 혼인상태, 성별, 나이를, 교육 관련 변수로는 교육 참여 여부와 참여 교육 종류를, 그리고 직무 특성 요인으로 담당 직능을 고려하였다. <표 1>는 주요 변수에 대한 설명이다.

## 3. 연구모형 및 가설

본 연구에서는 선행연구들을 중심으로 실증분석을 연구의 기본 모형 및 가설을 설정하였다. 먼저 Royalty (1996)에 따르면 기업이 직업 훈련 투자를 많이 하고 근로자의 능력개발 기회가 많은 사업장일수록 근로자의 이직성향과 이직률이 낮을 수 있다. 또한 자녀가 있는 취약계층 여성에 대해 훈련 성과를 훈련 후 직장유지기간을 변수로 하여 분석한 결과 비훈련자에 비해 훈련 참여자가 취업한 직장을 더 오랫동안 유지한 것으로 보고되었다(Ham & Lalonde, 1996). 이에 따른 첫 번째 가설은 다음과 같다.

*가설 1: 사내 교육 참여는 직원의 재직기간에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

또한, 기업 특수적 숙련에 대해 사업주의 훈련 투자는 직원의 이직을 감소시키는 것으로 나타났다 (Becker, 1993; Munasinghe & O’Flaherty, 2005). 그리고 사업주 하에서의 훈련은 현장 훈련과 현장 외 훈련 모두에서 청년층 근로자의 이직확률을 낮추는 것으로 나타났다 (Parent, 1999). 즉, 교육의 종류에 따라 재직기간에 미치는 영향이 다를 것이라고 보고 가설을 아래와 같이 설정하였다.

*가설 2-1: 마인드교육참여는 직원의 재직기간에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

*가설 2-2: 직무교육참여는 직원의 재직기간에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

## 4. 실증분석 결과

K-M 추정을 통해 시간이 경과함에 따라 재직 상태로 계속 머물러 있을 확률(생존율)을 알 수 있다. 특징적인 점은 사내교육에 참여한 직원과 참여를 하지 않은 직원에 대한 추정 결과가 서로 다른데, 특정 t시점에서 사내교육에 참여한 직원의 생존율이 그렇지 않은 직원에 비해 현저히 높다.

K-M 생존함수 방법을 통해 생존기간에 대한 분포를 살펴볼 수 있고, 사내교육이 재직기간에 긍정적인 영향을 가지고 있다고 파악할 수 있다. 하지만 이러한 비모수적 방법으로는 직원의 개인특성요인 및 직무요인들이 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기는 어렵다는 한계가 있다. 따라서 다음으로 PHM을 통해 직원의 특성이 퇴직에 미치는 영향을 추정하도록 하겠다. 본 연구에서는 재직기간에 긍정적인 영향을 미치는 변수를 분석하여 체계적인 교육프로그램을 만드는 데에 기여하는 것이 목적이므로, PHM으로 다양한 변수들을 고려하여 분석하고 결론을 도출하도록 하겠다.

PHM으로 분석한 사내교육이 재직기간에 미치는 영향은 앞서 살펴본 재직 기간에 따른 K-M 생존함수 추정 결과를 통해 예측할 수 있듯이 긍정적이다. 사내교육의 재직기간에 대한 구체적인 PHM 추정 결과는 아래 <표 2>와 같다. 특히, 사내교육을 이수한 직원이 그렇지 않은 직원에 비해 퇴직할 확률이 약 65%정도 감소하는 것으로 나타났다.

사내교육의 효과를 좀 더 자세히 살펴보기 위해 사내교육의 종류를 직무교육과 마인드교육으로 나누고, 이 둘이 재직기간에 미치는 영향이 상이한지 알아보도록 하겠다.

교육종류에 따른 효과는 <표 3>에서 볼 수 있듯이, 직무교육이나 마인드교육에 참여한 사람이 그렇지 않은 사람에 비해 퇴직할 확률이 감소하는 것으로 나타났다. 좀 더 자세히 살펴보면, 직무교육에 참여한 사람이 그렇지 않은 사람에 비해 약 65%정도 퇴직할 확률이 감소하며, 마인드교육에 참여한 사람이 참여하지 않은 사람에 비해 약 66%정

도 퇴직할 확률이 감소한다. 또한 이 모델에서도 학력은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이 모델의 결과는 앞장에서 살펴본 결과와 일관적인 결과를 나타낸다고 할 수 있다.

<표 2> 사내교육의 재직기간에 대한 PHM 추정

| | Model 1 |
|---|---|
| 나이 | 0.992<br>(0.0041) |
| 성별 - 남성<br>(base: 여성) | 1.323***<br>(0.0899) |
| 결혼 - 기혼<br>(base: 미혼) | 0.613***<br>(0.0468) |
| 사내교육 - 참여<br>(base: 불참) | 0.349***<br>(0.0141) |
| 학력 - 전문대졸 이상<br>(base: 고졸 이하) | 0.974<br>(0.0371) |
| N | 4,211 |
| Standard Errors in parentheses | =" * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001" |

<표 3> 교육종류의 재직기간에 대한 PHM 추정

| | Model 2 |
|---|---|
| 나이 | 0.993<br>(0.0041) |
| 성별 - 남성<br>(base: 여성) | 1.321***<br>(0.0901) |
| 결혼 - 기혼<br>(base: 미혼) | 0.612***<br>(0.0468) |
| 사내교육 - 직무교육 참여<br>(base: 불참) | 0.353***<br>(0.0181) |
| 사내교육 - 마인드교육 참여<br>(base: 불참) | 0.346***<br>(0.0161) |
| 학력 - 전문대졸 이상<br>(base: 고졸 이하) | 0.974<br>(0.0371) |
| N | 4,211 |
| Standard Errors in parentheses | =" * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001" |

## 5. 결론

본 연구는 사설경비기업의 지속적인 인적자원 보유를 목적으로 한 사내교육 프로그램 수립을 위해 고려하여야 할 요소에 대한 연구이다. 사설경비산업의 종사자는 고객에게 직접적으로 경비 서비스를 제공하기도 하지만, 팀을 구성하여 업무를 수행하는 경우가 많다. 따라서 개인의 지식과 경험과 함께 조직 구성원 간의 서비스 전달 과정에 대한 학습 역시 매우 중요하므로 사설경비기업의 관점에서 지속적인 인적자원 유지가 다른 산업에 비해 더욱 중요하다. 이를 달성하기 위한 방안을 모색하기 위해 본 연구에서는 기존 문헌에서 논의된 퇴직결정요인들이 사설경비산업의 종사자의 재직기간에 미치는 효과를 국내의 사설경비업체 중 하나인 A 기업의 실제 데이터를 사용하여 추정하였다. 특히, 본 연구에서 중점적으로 보고자 했던 사내교육의 효과와 관련해서, 사내교육에 참여한 직원들이 그렇지 않은 직원들에 비해 퇴직할 확률이 더 낮은 것으로 나타났다. 사내교육의 효과를 보다 구체적으로 파악하기 위해, 먼저 사내교육의 종류를 직무교육과 마인드교육으로 나누고 그 효과를 살펴보았다. 결론적으로 사내교육 종류가 재직기간에 상이한 영향을 끼치며, 이를 바탕으로 장기적인 관점에서 직원들의 니즈에 맞는 사내교육 프로그램을 개발하여 직원을 교육시킴으로써 우수인재의 경쟁사로의 이직을 방어할 수 있을 것이다.

## 참고문헌


김재엽, 김상진, 김찬선, 2009, 사설경비원의 대인관계 스트레스가 직무태도 및 이직의사에 미치는 영향, 한국치안행정논집,

사이버 경찰청, http://www.police.go.kr/main.html

정주섭, 2013, 국가안보의식과 조직몰입도, 직업만족도가 특수경비원들의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경호경비연구

Crawford, & Adam, 2005, “Plural policing: The mixed economy of visible patrols in England and Wales.” The Policy Press,

De Waard, Jaap. 1999, "The private security industry in international perspective." European journal on criminal policy and research, 7(2), 143-174.

Ham, John C., & Robert J. LaLonde. 1996, "The effect of sample selection and initial conditions in duration models: Evidence from experimental data on training."Econometrica: Journal of the Econometric Society, 175-205.

Jones, Trevor, & Tim Newburn, 1998, “Private security and public policing.” Oxford: Clarendon Press,

Lancaster, Tony, & Andrew Chesher, 1981, "Stock and flow sampling." Economics Letters 8(1), 63-65.

Loader, Ian., 1997, "Private security and the demand for protection in contemporary Britain." Policing and Society: An International Journal, 7(3), 143-162.

Lynch, Lisa M., ed. 2007, Training and the private sector: international comparisons. University of Chicago Press.

Royalty, Anne Beeson. 1996, "The effects of job turnover on the training of men and women." Industrial and Labor Relations Review, 506-521.