



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경 영 학 석 사 학 위 논 문

인적자원개발(HRD) 활동이
매출성장에 미치는 영향:
환경변화의 조절효과 분석

2018년 8월

부경대학교 경영대학원

경영학과

강 소 미

경 영 학 석 사 학 위 논 문

인적자원개발(HRD) 활동이
매출성장에 미치는 영향:
환경변화의 조절효과 분석

지도교수 김 영 조

이 논문을 경영학 석사 학위논문으로 제출함

2018년 8월

부경대학교 경영대학원

경영학과

강 소 미

강소미의 경영학 석사 학위논문을 인준함.

2018년 8월

위 원 장 경영학박사 류 태 모 (인)

위 원 경영학박사 신 인 용 (인)

위 원 경영학박사 김 영 조 (인)

< 목 차 >

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법	3
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 인적자원개발(HRD)	6
1. 인적자원개발(HRD)의 개념	6
2. 전략적 인적자원개발	9
3. 인적자원개발(HRD)과 경영성과	13
제 2 절 인적자원개발(HRD)과 시장환경	16
제 3 장 연구방법	19
제 1 절 연구모형 및 가설설정	19
1. 연구의 모형	19
2. 가설 설정	20
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정	24
1. 인적자원개발(HRD) 활동	24
2. 환경변화	26
3. 매출성과	27
4. 통제변수	27

제 3 절 자료수집 및 분석방법	28
제 4 장 실증분석	29
제 1 절 기초통계 분석	29
제 2 절 상관관계 분석	32
제 3 절 가설검증	34
1. 인적자원개발(HRD) 활동이 매출성과에 미치는 영향	34
2. 환경변화의 조절효과 분석	36
제 5 장 결 론	43
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	43
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향 모색	45
참 고 문 헌	48
설 문 지	58
Abstract	61

< 표 목 차 >

<표 2-1> 인적자원개발의 정의	7
<표 2-2> 전략적 인적자원개발의 개념적 정의	10
<표 4-1> 산업분류에 따른 종업원 분포	29
<표 4-2> 상장유형에 따른 업력 분포	30
<표 4-3> 인당 매출 및 교육 훈련비용	30
<표 4-4> HRD 활동 현황 분석	31
<표 4-5> 평균, 표준편차와 상관관계 분석(N=456)	33
<표 4-6> 매출성과에 대한 HRD 활동의 영향력 분석(4년 평균)	35
<표 4-7> 매출성과에 대한 HRD 활동의 영향력 분석(연간 단위)	35
<표 4-8> 매출성과에 대한 환경변수의 조절효과 분석	37
<표 4-9> 매출성과에 대한 환경변수의 조절효과 추가 분석1	39
<표 4-10> 매출성과에 대한 환경변수의 조절효과 추가 분석2	40
<표 4-11> 가설검증 결과 요약	42

< 그림 목 차 >

<그림 1-1> 연구구성	5
<그림 3-1> 연구모형	19



인적자원개발(HRD) 활동이 매출성과에 미치는 영향 :
환경변화의 조절효과 분석

강 소 미

부경대학교 경영대학원 경영학과

국문 초록

본 연구는 인적자원개발(HRD) 활동이 기업의 매출성과에 미치는 영향, 그리고 이들 관계에서 외적 요인인 환경변화가 어떠한 조절작용을 하는지 실증분석 하고 있다. 이를 위해 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널조사(HCCP) 2011년 - 2015년 자료를 이용하였으며, 결측치를 포함한 기업들은 제외하여 456개 기업을 대상으로 분석하였고, 이들 자료를 활용하여 가설을 검증하였다.

실증분석 결과 첫째, 다양한 인적자원개발(HRD) 활동 중 교육훈련비 투자 항목이 매출성과에 유의한 정의(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 구성원에 대한 교육훈련비 투자가 많을수록 기업의 매출성과가 높아진다는 것을 의미하며, 기업이 촉진하는 다양한 인적자원개발(HRD) 활동 중에서 교육훈련비 투자가 무엇보다도 중요한 요소임을 보여준다. 둘째, 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성과의 관계에서 환경변화가 어떠한 조절작용을 하는지 검증한 결과 환경변화 중 기술변화가 조절작용을 하며, 기술변화가 작을수록 인적자원개발 활동과 매출성과의 정의 관계가 커짐을 확인할 수 있었다.

본 연구는 인적자원개발활동(HRD) 중 객관적으로 지출되는 교육훈련비 투자가 매출성과를 높이는 데 효과적이며 또한 환경변화가 낮을 때 인적자원개발 활동이 매출성과에 효과적인 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 제시하는 이론적 및 실무적 시사점을 논의하고, 한계점과 향후 연구방향에 대해 제안하였다.

주제어 : 인적자원개발활동, 교육훈련비, 환경변화, 기술변화, 매출성과,
인적자본기업패널(HCCP)



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

해가 거듭될수록 치열해지는 경쟁 환경과 빠른 속도의 기술변화 속에서 인적자원개발은 기업의 경쟁력을 결정하는 주요 요인으로 인식되고 있으며, 인적자원을 통해 경쟁력을 제고하고자 하는 기업들은 성과 향상을 위해 지속적인 투자를 진행하고 있다. 이는 빠르게 변화하는 현대사회에서 인적자원에 대한 투자와 개발은 결과적으로 기업성과의 향상에 기여할 것이라는 기대 때문이다.

국내에서는 1970년대부터 기업들이 인적자원개발 활동을 본격화하기 시작하여, 현재 대기업들은 자체 HRD 전문 인력과 연수시설을 갖추고 조직 구성원의 능력개발에 적극적 투자를 함과 동시에 핵심적인 인적자원육성을 위한 노력을 기울이고 있다(김수원, 2015). 이처럼 기업의 인적자원개발 활동은 구성원 개인능력개발 차원을 넘어서 기업의 경쟁력 확보를 위한 경영 전략이자 가치창출방식으로 인식되고 있다. 즉, 인적자원개발 활동을 통한 기업의 경쟁력 확보는 경영성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라 예상 할 수 있다.

그동안 기업의 인적자원개발 투자와 성과의 관계에 대해 많은 연구들이 진행되어 왔다. 국내외에서 진행된 많은 연구들(Bartel 2000; Barrett and O'Connell 2001; 김연용·김민철 1995; 김안국 2002; 노용진·정원호 2006)에서 인적자원개발 투자가 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 재무적 성과 이외에도 인적자원성과, 조직유효성 등의 비재무적 성과와 관련한 연구들(김기태·조봉순 2007; 조정호·신은종 2010; 김민경

·나인강 2012)에서도 교육훈련 등을 통한 인적자원개발 투자가 기업의 성과와 긍정적인 관계를 가지고 있음을 밝혀내었다. 본 연구는 이러한 관점에서 다양한 인적자원개발 활동들이 기업성장에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

또한 기업이 처한 시장 환경은 인적자원개발 활동에 영향을 주는 요인이라 할 수 있다. 시장의 경쟁이 격화되고 변화가 빨라지면 보다 적극적이고 공격적인 경쟁전략을 채택하게 되며 이에 따라 인적자원관리 방식에도 변화가 생기게 된다. 기존의 통제 중심적 방식을 탈피하여 종업원의 몰입과 참여를 통한 조직성과 향상에 초점이 맞추게 된다(송보화, 2006). 즉, 치열한 경쟁과 급변하는 시장 환경에서는 더 높은 수준의 인적자원개발 활동이 요구되며, 이에 따라 인적자원개발 활동의 투자가 늘어나게 될 것이라고 상정할 수 있다. 한편, 이에 반대되는 관점도 제기되었는데 시장의 경쟁 치열해질수록 기업의 이익이 줄어들고, 이는 교육훈련 비용의 삭감으로 이어질 수 있다(최용범, 2009). 즉, 경쟁이 치열할수록 기업의 이익은 줄어들게 되고 인적자원개발 활동의 투자비용 또한 줄어들게 될 가능성이 높다는 것이다. 이와 같이 기업이 처한 시장 환경은 인적자원개발 활동에 영향을 미치며 더불어 기업성장에도 영향을 줄 수 있다.

이러한 관점에서 인적자원개발 투자와 기업의 매출성과 사이에 이를 조절하는 다양한 환경요인의 작동에 대한 고려가 필요하다는 주장이 제기되고 있다(김민경·나인강 2012; 노용진·정원호 2006). 대표적으로 전략적 인적자원관리 이론의 상황적 접근법에서는 조직이 처한 상황 변수를 매우 중시하며 효과적으로 목표를 달성하기 위해서는 인적자원관리 제도의 전략도 달라져야 한다고 주장한다(유규창 1998). 즉, 인적자원개발 투자는 다른 상황변수들과의 적합성이 확인되지 않은 상태라면 오히려 기업성장에 해가 될 수도 있는 것이다(황승록 외 3인, 2016).

따라서 본 연구는 이러한 문제인식에 따라 기업의 인적자원개발의 활동이 재무적 성과에 영향을 미치는 요인과 함께 그 과정을 조절하는 환경적 요인들에 대해 연구하고자 한다. 인적자원개발 활동은 조직 외적 요인인 시장 환경과 상호작용을 통해 기업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상해볼 수 있다.

본 연구의 주요내용은 다음과 같다. 첫째, 다양한 인적자원개발 활동이 기업의 매출 성과에 미치는 영향을 분석한다. 둘째, 인적자원개발 활동이 기업의 매출 성과에 영향을 미칠 때 조직 외적요인인 환경 변화의 조절효과를 분석한다.

제 2 절 연구의 방법

본 연구는 앞서 제시한 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 연구주제와 관련된 이론적 배경을 살펴보기 위해 다양한 자료를 활용하여 인적자원개발의 기본 개념과 이론적 배경 그리고 최근까지 연구동향을 파악하였다. 또한 인적자원개발 활동이 기업의 매출 성과에 어떠한 영향을 미치는지와 이때 시장 환경은 어떠한 조절효과를 갖는지 연구하였다. 이상의 문헌연구를 바탕으로 각 변수간의 인과관계에 대한 연구가설과 연구모형을 설정하였다.

실증연구는 한국직업능력개발원의 인적자원기업패널(HCCP: human capital corporate panel) 4차 - 6차(2011년 - 2015년) 자료를 사용하였다. HCCP 자료는 기업이 지닌 인적자원을 파악하고, 기업이 인적자원개발에 투여하는 노력, 기업 내 근로자의 인적자원 개발현황, 그리고 이들이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 체계적인 조사를 목적으로 2005년 시작되었다(한국직업능력개발원, 2006). 이 자료는 본사데이터와 근로자 데이터로 구

성되어있다. 본사데이터는 경영일반, HR부서, 인적자원관리(HRM), 인력현황, 인적자원개발(HRD), 연구개발(R&D) 등의 내용으로 설문 문항을 구성하여 각 기업의 관련분야별 담당자에게 응답하도록 하였다. 근로자 데이터는 팀 단위로 조사되었으며 산업에 따라 구분되어 조사되었다(한국직업능력개발원, 2006). 더불어 기업별로 NICE신용평가정보(주)의 연도별 재무관련 데이터가 결합되어 있다.

본 연구에서는 본사 데이터(인적자원개발 활동, 시장 환경)와 NICE신용평가정보(주)의 재무 데이터(매출성과)를 조합하여 사용했다. 인적자원개발 활동, 시장 환경, 매출성과 등 모든 변인에 대해 자료가 결측인 기업을 제외하고, 456개 기업이 최종분석에서 사용되었다. 데이터의 통계적 분석은 다중 회귀분석을 실시하였고, 분석도구는 SPSS 23.0 통계패키지 프로그램을 이용하였다.

본 연구는 이러한 문헌 및 실증 연구 결과를 모두 5개의 장으로 구성하였다.

첫째, 제 1장은 서론으로서 연구의 배경 및 목적, 그리고 연구방법에 대해 간략히 기술하였다.

둘째, 제 2장은 문헌연구를 통해 인적자원개발의 개념, 전략적 인적자원개발, 인적자원개발과 경영성과 그리고 인적자원개발과 시장 환경에 대한 이론적 배경을 검토하였다.

셋째, 제 3장은 실증연구를 위한 조사 설계 단계로, 연구모형 및 가설을 설정하고 가설검증을 위한 조작적 정의, 측정도구 및 분석방법에 대해 기술하였다.

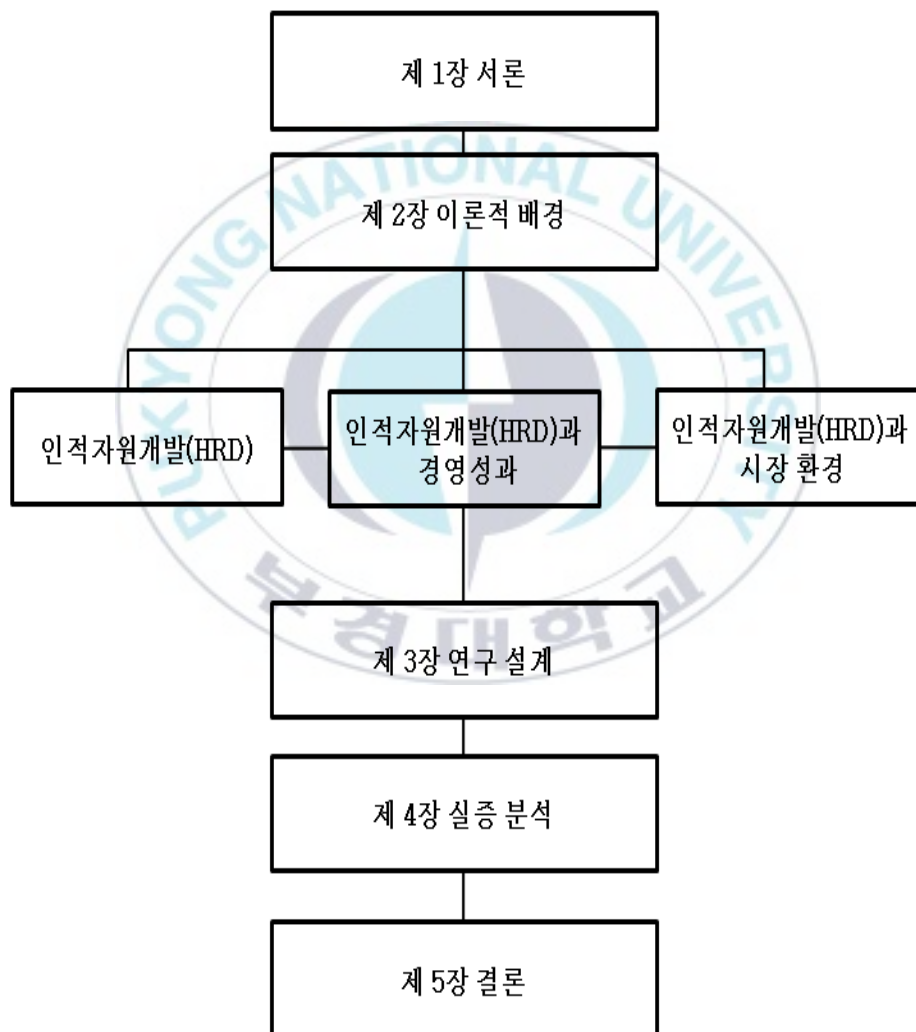
넷째, 제 4장은 실증적 연구조사의 분석과정으로서 연구목적을 달성하기 위해 상관관계분석 및 다중 회귀분석을 통해 연구가설을 검증하였다.

마지막으로 제 5장에서는 본 연구의 결과를 요약하고 연구결과에 대한

시사점을 제시하였으며, 아울러 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제안하였다.

이상의 논문 구성을 연구 흐름도로 나타내면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구구성



제 2 장 이론적 배경

본 연구의 근거가 되는 인적자원개발(HRD) 개념과 전략적 인적자원개발, 인적자원개발(HRD)과 경영성과, 인적자원개발(HRD)과 시장 환경의 이론과 개념들 간의 관계, 그리고 연구동향을 살펴보고자 한다.

제 1 절 인적자원개발(HRD)

1. 인적자원개발의 개념

1.1. 인적자원개발 개념

인적자원개발(human resource development)이란 교육, 훈련, 개발프로그램을 통해 근로자의 능력수준과 조직성과를 개선하기 위한 계획되고 지속적인 활동으로 정의될 수 있다(Mondy and Noe, 1990).

초기의 인적자원개발은 특정한 기간에 수행하는 활동으로 조직원의 행동변화를 위해 설계되었다고 하였다(Nadler, 1970). 그러나 기업의 경영환경이 급변함에 따라 구성원의 '학습'에 국한된 개념에서 점차 그 범위가 확대되어왔다. 이후 인적자원개발 연구에서는 '개인개발'과 '경력개발', '조직개발'을 통합하는 것으로서 계획적으로 이루어지는 조직적인 학습활동으로 정의하며, 개인의 개발을 넘어 통합적, 포괄적 개념으로 정의하고 있다(McLagan, 1989). 이후 Garavan(1991)은 인적자원개발을 조직에서 조직구성원의 기술과 지식을 최대한 활용하면서 조직의 목표를 달성하기 위해 직무교육과 훈련개발에 많이 관여하여 전략적인 관리를 하는 것이라고 하

였다.

<표 2-1> 인적자원개발의 정의

연구자	연구내용
Nadler (1970)	특정한 기간 안에 수행되며, 행동 변화를 위해 설계된 일련의 조직화된 활동이다.
McLagan (1989)	개인과 조직의 효과성 개선을 위하여 훈련 및 개발과 경력개발 및 조직 개발의 통합적 사용이다.
Gilley & Eggland (1989)	개인과 직무, 조직을 향상시키는 목적으로 성과 향상 및 개인성장을 위해 조직에서 행해지는 조직화된 학습활동이다.
Watkins (1989)	개인, 집단, 조직 수준에서 지속적으로 진행되며, 직무와 관련된 학습능력의 향상을 위한 연구와 실천분야이다. 인적자원개발은 훈련과 경력개발 및 조직개발을 포함한다.
Garavan (1991)	조직에서 조직 구성원의 기술과 지식을 최대한 활용하면서 조직의 목표를 달성하기 위해 직무교육과 훈련개발에 개입하여 전략적인 관리를 하는 것이다.
Chalofsky (1992)	종업원의 성장과 조직을 성장시키며 효과성을 극대화시키기 위해 학습에 기반한 수단을 개발하고 응용하여, 개인, 집단, 전문적인 네트워크나 조직의 학습능력을 제고하는 연구와 실천이다.
Swanson & Holton (2001)	성과를 향상하기 위하여 개인훈련·개발, 조직개발을 통해서 인적자원의 전문성을 개발 및 발전시키는 과정이다.
McLean & McLean (2001)	개인과 집단, 조직을 넘어서 지역사회와 국가, 인류를 위해 지식과 전문성, 생산성 및 만족도를 향상시킬 수 있는 잠재력을 갖는 프로세스이며, 활동으로 정의되기도 한다.
Holton & Swanson (2011)	개인의 학습 및 성과 향상을 위한 것뿐 아니라 조직의 학습과 성과 향상을 위한 활동으로 인적자원에 초점을 둔 조직 활동이다.
이찬 외 (2012)	기업이 조직의 목표를 달성하기 위해 HRD 부서와 조직 내의 이해관계자와 전략적인 파트너십을 형성하고, 조직의 전략과 인적자원개발의 역할을 연계하여 학습과 성과, 변화를 촉진하는 활동이다.

자료 : Weinberger, L. A.(1998), "Commonly held theories of human resource development", *Human Resource Development International*, 1(1), 75-79.재정리(배수현, 2017 참조)

또한 Holton & Swanson(2011)은 개인의 학습 및 성과 향상을 위한 것 뿐 아니라 조직의 학습과 성과 향상을 위한 활동으로 인적자원에 초점을 둔 조직 활동으로 정의하였다. 2000년대 접어들며 진행된 연구 중 이찬 외(2012)는 인적자원개발에 대해 기업이 조직의 목표를 달성하기 위해 HRD 부서와 조직 내의 이해관계자와 전략적인 파트너십을 형성하고, 조직의 전략과 인적자원개발의 역할을 연계하여 학습과 성과, 변화를 촉진하는 활동으로 정의하였다(배수현, 2017). 이처럼 인적자원개발의 개념은 시간이 지남에 따라 그 범위가 점차 확대되어 적용되고 있음을 확인할 수 있다. <표 2-1>는 인적자원개발에 대한 연구자들의 다양한 정의를 정리하고 있다.

1.2. 인적자원개발의 패러다임 변화

인적자원개발 분야는 경영 환경 변화의 흐름에 따라 이에 부합하는 새로운 패러다임을 형성하면서 발전해왔다(송영수, 2013). 즉 전통적인 인적자원개발의 역할이 교육훈련(training and development, T&D), 조직 개발(organization development, OD), 경력 개발(career development, CD)의 영역으로 구성되어왔으나 인적자원개발의 패러다임이 훈련(training)에서 학습(learning)으로, 그리고 성과(performance)로 전환됨에 따라 전통적 관점의 인적자원개발 영역도 함께 변화되고 있다(김수원, 2015).

인적자원개발 영역의 변화는 다음과 같다. '훈련개발'에 초점이 맞춰진 1세대 인적자원개발에서 '경력개발', '조직개발' 개념을 포함한 2세대 인적자원개발로, 이후 성과 향상에 초점을 두는 3세대 '인적성과향상'에서, 현장에서의 상시 학습체계를 강조하는 4세대 '일터 학습과 성과'로, 다음으로 전 직원의 일터 학습자화를 위한 5세대 '일터 학습자'에서, '학습에 따른 성과'를 강조하는 6세대까지 지속적으로 변화해왔다(김수원, 2015). 이러한

변화에 따라 인적자원개발은 조직의 성과 향상을 위한 전략을 기획하고 지원할 수 있는 영역을 본격적으로 포함하기 시작하였다(Galagan, 2003). 이후 인적자원개발은 조직혁신의 전략적 파트너로 적용범위가 확대되어 전략적 인적자원개발이 새로운 주류를 형성하게 되었다(Garavan, 2007). 이처럼 인적자원개발의 영역은 시대의 변화를 반영하며 확대 발전하였으며, 특히 기술과 환경이 빠르게 변화하는 현대사회에서 기업이 경쟁력을 확보하고 미래 전략을 구축하기 위한 방안으로서 그 중요성은 점차 커지고 있다.

2. 전략적 인적자원개발

2.1. 전략적 인적자원개발의 개념

전략적 인적자원개발(strategic human resource development)은 조직 내 학습의 전체적인 통합에 초점이 맞춰진 인적자원개발의 확장된 개념을 의미한다.

20세기 후반 이후 전략적 인적자원개발에 대한 개념들이 인적자원개발 분야 저술과 논문 등을 통해 다양하게 정의되기 시작하였다(Higgs, 1989; Keep, 1989; Noel & Dennehy, 1991; Garavan, 1991; Holden & Livian, 1993; Saggars, 1994; Sloman, 1994; Garavan, Costine, & Heraty, 1995; Rainbird, 1995; Torraco & Swanson, 1995; Lee, 1996b; Stewart & McGoldrick, 1996; Harrison, 1997; O'Donnell & Garavan, 1997; Garavan, Heraty, & Morley, 1998). Garavan(1991)은 전략적 인적자원개발을 조직 목표를 달성하기 위한 훈련, 개발 그리고 관리/직무 관련 교육 활동의 전략적 운영으로서 개별 구성원의 기술과 지식을 최대한 활용하는 것을 포함한다. 기업과 조직전략의 실현을 감안한 장기적인 학습 관리에 관심을 갖는다고 정의하고 있다. 또한 Beer & Spector(1989)는 전략적 인적자원개발

은 전략기획과 조직문화 변화와 연관한 능동적이고 시스템 전반에 걸친 개입활동이다. 이는 전통적 교육훈련이 특정 문제에 단편적으로 대응하는 것과 비교될 수 있다고 정의하고 있다.

<표 2-2> 전략적 인적자원개발의 개념적 정의

연구자	내용
Rothwell & Kazanas(1989)	전략적 인적자원개발을 미래에 필요한 지식 및 스킬을 갖추기 위해서 계획된 학습을 통하여 조직, 조직 내 집단, 고용된 직원 및 조직 외부의 이해관계자들을 변화시키는 과정
Beer & Spector(1989)	전략적 인적자원개발은 전략기획과 조직문화 변화와 연관한 능동적이고 시스템 전반에 걸친 개입활동
Garavan(1991)	조직 목표를 달성하기 위한 훈련, 개발 그리고 관리/직무 관련 교육 활동의 전략적 운영
Torraco & Swanson(1997)	조직의 경쟁 우위를 지키기 위한 최선의 방책이며, 인적자원개발은 조직원의 역량을 조직성과 요구에 맞추므로써 전략적인 역할을 수행한다고 정의
Edvinsson(1997)	조직의 인적 및 구조적 자본을 향상시키기 위해 학습을 촉진하는 기회를 제공하는 것
Gilley & Maycunich(2000)	조직의 성과향상, 역량, 경쟁 우위 및 혁신을 위해 조직화된 중재 및 경영활동을 통하여 조직 학습, 성과 및 변화를 촉진하는 과정
McCracken & Wallace(2000)	교육훈련, 개발 그리고 학습 전략이 조직전략에 부합하고 조직전략의 구체화와 이에 영향을 미칠 수 있게끔 학습문화를 창조하는 것

자료: 최용범, 2009

Rothwell & Kazanas(1989)는 전략적 인적자원개발을 미래에 필요한 지식 및 스킬을 갖추기 위해서 계획된 학습을 통하여 조직, 조직 내 집단, 고용된 직원 및 조직 외부의 이해관계자들을 변화시키는 과정이라 정의한다. 이후 Torraco & Swanson(1997)은 전략적 인적자원개발을 조직의 경쟁우위를 지키기 위한 최선의 방책이며, 인적자원개발은 조직원의 역량을 조직 성과 요구에 맞추므로써 전략적인 역할을 수행하여야 한다고 주장하였다(최용범, 2009참조). 이처럼 전략적 인적자원개발은 조직원의 역량을 개발하기 위해 교육활동뿐만 아니라 조직의 경쟁우위를 확보하기 위해 이해관계자들의 장기적인 학습과 이를 통한 변화의 과정으로 그 의미가 확대됨을 알 수 있다. 연구자들의 전략적 인적자원개발에 대한 정의를 정리하면 <표 2-2>와 같다.

2.2. 전략적 인적자원개발의 특징

전략적 인적자원개발이 조직전략과 연계되어 주도적으로 조직목표 달성에 기여하여야 한다는 여러 연구자들(Harrison, 1997; O'Donnell & Garavan, 1997; Stewart & McGoldrick, 1996; Torraco & Swanson, 1995)의 공통된 정의에 따라 어떻게 하면 인적자원개발 기능이 전략적인 역할에 집중할 수 있는지에 대한 연구가 지속되었다. 이중 Garavan(1991)의 전략적 인적자원개발의 아홉 가지 특징은 전략적 인적자원개발에 관한 후속 연구들의 기반이 되었다(최용범, 2009). Garavan(1991)이 제시한 전략적 인적자원개발의 특징을 살펴보면 다음과 같다. Garavan(1991)은 전략적 인적자원개발의 9가지 핵심적 구성요소를 1) 조직미션 및 목표와의 통합, 2) 최고경영층의 지원, 3) 기업의 내·외부 환경 분석, 4) HRD 계획 및 정책, 5) 일선관리자의 헌신 및 참여, 6) 인적자원관리 활동의 보완, 7) 사내 교육훈

런 담당자의 역할, 8) 조직문화에 대한 인지, 9) 평가 중시로 정의했다(김세기·채명신, 2008). 이처럼 Garavan(1991)에 의하여 정의된 전략적 인적자원개발의 아홉 가지 특징은 상호 독립적이지 않고 연결되어져 있으며, 특징들 간에 보완적이고 지원적이다(Baird & Meshoulam, 1988). 본 연구에서는 Garavan이 제시한 전략적 인적자원개발의 아홉 가지 특징을 기반으로 인적자원개발(HRD) 활동을 구성하여 연구를 진행하고자 한다.

2.3. 전략적 인적자원개발의 접근방법

전략적 인적자원개발 연구의 접근 방법은 인적자원과 조직성과의 관계를 설명하는 다양한 틀을 제시하여 왔다. 인적자원개발 활동과 조직성과 사이의 관계를 설명하기 위한 다양한 이론의 제시와 원리를 밝히려는 시도으로써 가장 일반화된 기준은 다음과 같다(김세기·채명신, 2008).

모든 환경과 전략에 적용 가능한 최고의 제도가 존재한다는 ‘보편적 관점’, 기업성과에 대한 인적자원의 효과는 상황에 따라 다르다는 ‘상황적 관점’, 인적자원관리 기능들이 서로 유기적으로 결합해 성과에 기여하는 이상적인 제도가 존재한다는 ‘형태론적 관점’으로 나뉜다(Delery and Doty 1996; 유규창 1998). 보편적 접근법을 통해 제시된 인적자원 개발의 공통점은 종업원의 동기부여를 추구하고, 종업원 개개인의 능력을 발휘할 수 있게 하거나, 팀워크를 지향하는 것이다(김세기·채명신, 2008). 다음으로 상황적 접근법은 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 최선의 관행은 존재하지 않으며, 조직이 직면하고 있는 주요한 상황변수에 따라 인적자원개발 활동의 효과는 달라진다는 견해이다(김세기·채명신, 2008). 다시 말해 보편적 접근법은 모든 조직에 적용될 수 있는 이상적인 인적자원관리 관행(best practice)가 있다고 주장하지만, 상황적 접근은 특정한 유형의 인적자원관리 관행이 성공할 수 있는지 여

부는 조직의 경영전략이나 상황적 조건에 얼마나 높은 적합성을 가지고 있는가에 따라 달라진다고 주장한다(Schuler and Jackson 1987; Wright and McMahan 1992; 노용진·정원호 2006).

조직이론의 상황이론처럼 전략적 인적자원관리 상황적 접근법은 조직이 처한 상황 변수를 매우 중시하고 그 맥락에 따라서 조직의 설계는 달라지며 효과적으로 목표를 달성하기 위해서는 인적자원관리 제도의 전략 또한 달라져야 한다고 주장하는 것이다(유규창, 1998). 즉, 상황적 접근법 관점에서 살펴보면 급변하는 시장 환경과 경쟁과열로 인해 인적자원개발 활동에서 상황 변수의 중요성이 확대되고 있으며, 상황변수를 면밀히 분석하여 이에 적합한 인적자원개발 활동을 계획해 인적자원개발이 이루어져야 함을 강조한다.

본 연구에서는 인적자원관리 접근 방법 중 상황적 접근법의 관점으로 외적요인 중 환경변화를 상황요인으로 선정해 연구하고자 한다.

3. 인적자원개발(HRD)과 경영성과

인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구는 최근 20여 년 간 인적자원관리 연구에서 핵심적인 주제이며, 최근 우리나라에서도 이에 대한 연구가 활발하게 진행 중에 있다(최우재, 2015 참조).

인적자원개발(HRD)과 조직성과의 관계에 대한 연구는 크게 두 가지 성과지표로 구분할 수 있다. 첫 번째 성과지표는 재무적 성과이며, 두 번째 성과지표는 비재무적 성과이다. 먼저 재무적 성과는 자산 수익률, 매출액, 1인당 생산성 등(이만기, 2009; 조세형, 2010)으로 측정되며, 다음으로 비재무적 성과는 업무수행 개선, 개인과 집단의 지식 및 기능 향상(박윤희·최우재, 2011; 최우재·조윤희, 2010), 직원의 만족도 및 생산성 향상(이은형 외 3인, 2010) 등으로 측정된다.

인적자원개발(HRD)은 조직의 전략목표 달성에 요구되는 개인의 역할행동을 규정하고 강화함으로써 조직성과에 기여할 수 있다. 기업의 인적자원개발(HRD) 투자는 조직의 인적자본을 축적하는 활동이다. 즉, 인적자원개발(HRD)을 통해 개인들의 인적자본을 축적하고, 개인들은 자신이 보유하고 있는 인적자본을 생산 활동에 활용함으로써 조직성과에 기여할 수 있다. 자원기반이론(Barney, 1991)의 관점에서 볼 때, 기업의 인적자원개발(HRD)투자는 조직의 인적자원을 지속적인 경쟁우위의 원천인 전략적 자산으로 변환하는 과정으로 볼 수 있다. 이러한 자산은 경쟁력의 원천이 되는 가치를 창출하고, 다른 자원과 차별화되는 희소성을 갖게 된다. 더욱이 기업 내에서 생성되고 발전하며 축적되는 인적자원은 다른 기업에서 모방하기 어렵고 다른 자원으로 대체되기도 어렵다는 특징을 갖는다(최우재, 2015). 이에 인적자본에 관심 있는 기업에서는 인적자원개발이 기업 경쟁력 향상에 중요한 요소라 믿고, 자사의 경쟁력을 유지 향상시키기 위한 목적으로 다양한 인적자원개발을 실시하고 있다.

실제로 훈련 개발이 체계적인 계획에 의해 실시되고, 적절하게 활용될 경우 뛰어난 종업원 성과와 조직성으로 연결될 수 있다고 한다(Cambell & Kuncel, 2001; Wright & Boswell, 2002). Tharenou, Saks & Moore(2007)는 문헌연구를 토대로 훈련과 조직성장을 연결하는 이론적 모델을 제시하였고, 훈련은 인적자원성과(종업원 태도, 동기, 성과관련 행동, 직무지식, 기술능력)에 직접적인 영향을 미치고, 인적자원 성과를 매개로 조직성과와 재무성과에 기여한다고 주장하였다(오선화·전인, 2016).

인적자원개발과 구성원 성과 간 관계를 더욱 구체적으로 알아보기 위해 아래의 실증연구 결과를 살펴보고자 한다. 먼저 인적자원개발 활동 중 교육훈련을 통한 생산성 증가를 연구한 결과들을 살펴보면, 임정연·이영민(2010)은 훈련이 종업원의 직무수행 능력을 증진시켜 생산성 향상의 원동

력이 된다고 주장하였다. Salas et al.(1999)는 종업원과 조직의 필요에 의해 설계되어 실시된 훈련은 새로운 지식과 기술획득을 용이하게 하여 종업원의 직무능력을 향상시킨다고 하였다. Paul & Anan-Tharaman(2003)은 훈련 개발이 종업원의 능력과 정(+)적인 상관관계가 있고 훈련 개발이 종업원들의 직무수행 능력을 향상시켜줄 수 있다고 주장하였다. 이규녀 외(2009) 또한 다양한 형태의 인적자원개발이 직무능력을 향상시키는데 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 반가운(2011)은 외환위기 이후 기업의 교육훈련활동과 연구개발 활동의 생산성 효과를 분석하여, 교육훈련을 통한 숙련형성이 가지는 생산성 효과가 연구개발 활동에 비해 상대적으로 더 크다는 점을 밝히고, 기업이 지속적으로 교육훈련활동에 투자해야 함을 강조하였다(오선희·전인, 2016). 즉, 실증연구 결과를 통해 교육훈련은 종업원의 직무능력을 향상시키고, 이는 기업의 생산성 향상에 기여함을 알 수 있다.

다음으로 인적자원개발활동이 비재무적 성과인 동기부여와 의욕증진에 영향을 준다는 실증연구를 살펴보자. 인적자원개발은 종업원의 동기부여 및 근로의욕을 증진시키는 것으로 나타났으며(Way, 2002), 김동배·이상민(2008)은 자동차 부품회사의 생산직 근로자를 대상으로 한 연구에서 OJT(on the job training)나 비공식학습 전수 등과 같은 교육훈련이 직무와 관련한 생산적인 태도에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔다. 그러면서 치열한 경쟁 환경 속에서 기업은 혁신적 근로자 양성을 위해 근로자들을 개발활동에 참여시키고 근로자의 역할변화와 역할수행에 필요한 교육훈련이 상호 균형을 이루도록 해야 한다고 강조하였다(오선희·전인, 2016). 이처럼 인적자원개발(HRD) 활동은 종업원의 동기부여와 근로 의욕을 증진시켜 교육훈련과 시너지를 발생시킬 수 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 시너지는 결국 종업원이 직무에 관해 긍정적인 태도를 갖게 만들어 기업의 생산성 향상에 기여할 것이라 예상할 수 있다.

마지막으로 인적자원개발 활동은 기업의 비재무적 성과뿐만 아니라 재무적 성과에도 영향을 미치는데 이와 관련된 실증 연구를 살펴보자. 기업이 직원들의 인적자본 형성을 위해 투자하는 정도를 1인당 교육비로 환산한 연구에서 1인당 교육비는 기업의 1인당 순이익(정진철, 2009; 조세형, 2010)과 1인당 매출액(김기태, 2008; 노용진·채창균, 2009; 이만기, 2009)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 해외 연구 중 Ng and Sio(2004)의 연구를 보면 개인들이 보유하고 있는 지식과 기술의 숙련 정도와 문제 해결 정도는 기업의 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(최우재, 2015).

본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 기업 경영 성과 중 인적자원개발 활동이 조직의 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 1인당 매출액을 기준으로 연구해보고자 한다. 더불어 인적자원개발 활동이 조직의 재무적 성과에 미치는 영향을 1년간 시차를 두어 측정하여 선후 인과관계를 명확하게 파악하고자 한다.

제 2 절 인적자원개발(HRD)과 시장 환경

21세기의 현대 기업과 조직들은 끊임없이 경쟁우위를 확보하고, 새로운 가치를 창출해야하는 경영 환경에 처해 있다. 이러한 경영 환경에 능동적으로 대처하고 조직의 지속적인 성장과 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략적 대안으로서 인적자원개발이 갖는 중요성이 더욱 커졌다. 특히, 정보기술 등의 혁명적 발달로 인해 산업과 경쟁의 경계가 불분명한 무한경쟁 시대에 조직 경쟁력의 원천은 우수한 인재 확보와 조직원들의 잠재능력 개발이라는 인식이 확산되면서 인적자원은 인적자본 또는 지적자본으로서 가장 중요한 조직자원으로 인식되고 있다(김수원, 2015). 이와 같이 급속도로 변화

하는 경영 환경에서 기업의 경영성과 향상을 위해 인적자원개발의 중요성은 더욱 증대되고 있는 실정이다. 즉, 인적자원개발을 통해 향상되는 구성원의 환경 대처 역량은 곧 기업의 역량이 되며, 이는 기업의 경쟁력을 향상시켜 궁극적으로 경영성과 향상에 기여할 것이라는 인식이 점차 확대되고 있다.

이러한 관점에서 Wright & Snell(1997)에 따르면 변화무쌍한 시장 환경 속에서는 지식을 창출하고 조합할 수 있는 종업원들의 역량이 필요하며 이를 위해서는 다양한 방식의 인적자원 투자가 필요하다고 주장한다(황승록 외 3인, 2016).

Jackson과 Schuler(1995)에 따르면 인적자원개발에 대한 투자는 근로자의 태도와 행동을 고취하고 궁극적으로 성과를 높이는 것으로 나타났다. 특히, 시장상황의 변동이 심하게 되면 그에 따라서 근로자들 또한 창조적 역량과 숙련을 위한 교육훈련에 대한 높은 수요를 가지게 되며, 기업은 인적자원개발을 위한 투자를 늘려 교육훈련의 기회를 제공함으로써 근로자들의 역량 향상과 함께 조직에 대한 태도를 개선시킬 수 있을 것이라 생각한다(황승록 외 3인, 2016). 이러한 논리에 따르면 변화가 심하고 혁신적인 시장 환경 속에 있는 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 인적자원개발에 더 많은 자원을 투입할 뿐만 아니라 투자의 효율 또한 높아진다고 상정할 수 있다.

더불어 전략적 인적자원개발에서는 인적자원개발 부서가 기업이 처한 시장 환경을 판단하고 고려하여 대응하는 것이 중요한 요소라고 판단하고 있다. 외부 환경 변화가 위협요소인지 기회요소인지를 파악할 수 있는 지식은 전략적 인적자원개발이 확고히 역할을 수행하기 위한 필수 요소이기 때문이다(Garavan, 1991; Higgs, 1989). 경쟁이 치열한 환경에서 인적자원개발 부서를 핵심 전략 부서로 간주할 경우 최고 경영자는 인적자원개발 전

략에 대하여 논하게 될 것이고, 이는 조직전략과의 통합을 더욱 확고히 만드는 기회가 될 것이다. 그러나 외부 환경은 인적자원개발에 위협이 될 수도 있다. 경쟁이 치열해질수록 기업의 이익이 줄어들 수 있고, 기업의 긴축 경영에 따른 교육훈련 비용의 삭감이 발생할 수도 있기 때문이다. 이와 같이 인적자원개발 활동은 전체적인 경영환경에 맞게 적절히 대응해야 하며, 경영 환경에 관련된 정보를 수집 분석하는 일은 인적자원개발 담당자와 고위 관리자 모두에게 중요한 일이라 인지해야 한다(Torraco & Swanson, 1995; Sloman, 1993).

전략적 인적자원개발이 적절히 수행되고 있다면, 조직 내부 또는 외부 환경의 변화가 인적자원개발에 미칠 영향에 대한 분석을 인적자원개발 담당자만의 업무로 여기지 않고 최고 경영자 자신이 자연스럽게 고려해 볼 것이다(Rainbird, 1995; Peery & Salem, 1993). 이와 같이 전략적 인적자원 개발에서 시장 환경은 중요한 요소 중의 하나이며 시장 환경에 잘 대응하는가는 전략적 인적자원개발의 수준을 평가하는 하나의 지표로 볼 수 있다. 이와 같은 이론적 논의를 바탕으로 본 연구에서는 기업이 속한 시장 환경 변화 정도를 측정해 이들 변수가 인적자원개발 활동과 어떻게 상호작용하여 기업의 재무적 성과에 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구의 목적은 독립변수인 HRD활동이 종속변수인 매출 성과에 미치는 영향을 규명하는 데에 있다. 또한 HRD활동이 매출성과에 미치는 영향에 환경변화를 조절변수로 포함하여 실증분석을 하고자 한다. 이를 분석하고자 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설의 설정

2.1. 인적자원개발과 경영성과

인적자원개발에 대한 선행연구는 종업원 숙련을 위한 다양한 프로그램들을 개인, 집단, 조직 수준으로 구분하고 있다. Watkins(1989)는 개인, 그룹 및 조직수준에서 직무관련 학습역량을 향상시키기 위한 관행으로, Gilley & England

(1989)는 개인 및 조직의 직무능력 향상을 통한 성과향상을 목적으로 실시되는 조직화된 학습활동으로 인적자원개발을 정의하였다(오선희·전인, 2016). 이후 인적자원개발의 개념은 더욱 확대되어 전략적 인적자원개발로 발전하였다. 전략적 인적자원개발이란 인적자원의 이해관계자가 조직의 전략적 목표를 달성하기 위하여 인적자원개발의 사업 영역을 선정하고(외적 적합성), 자원을 효율적·효과적으로 배분·활용하며(내적 적합성), 그 결과를 평가하는 과정으로 정의할 수 있다(주용국, 2010). 이와 같이 전략적 인적자원개발은 기존 인적자원개발에서 그 범위가 확대된 것으로 몇 가지 추가된 특성이 있다.

Garavan(1991)은 전략적 인적자원개발의 9가지 핵심적 구성요소를 1) 조직미션 및 목표와의 통합, 2) 최고 경영층의 지원, 3) 기업의 내·외부 환경 분석, 4) HRD 계획 및 정책, 5) 일선 관리자의 헌신 및 참여, 6) 인적자원관리활동의 보완, 7) 사내 교육훈련 담당자의 역할, 8) 조직문화에 대한 인지, 9) 평가 중시로 정의했다(김세기·채명신, 2008). 이들 9가지 특성은 인적자원개발의 적합성(전략과의 수직적 적합성, 인사관리 관행과의 수평적 적합성)과 인적자원개발 부서의 전문성 강화 및 조정역할 확대로 요약할 수 있다(김주일 외, 2004). 여기서 인사관리 관행과의 수평적 적합성

은 내적 적합성이라 하며 여러 인적자원관리 기능들 간에 조정되고 통합되어진 정도를 말한다(Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991). 반면 전략과의 수직적 적합성인 외적 적합성이란 인사관리기능들이 조직의 목표나 기업의 경쟁전략에 긴밀하게 연계되어 있는 정도를 말한다(Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992). 이처럼 전략적 인적개발에서는 부분적이고 개별적인 인적자원의 개발보다 내적 적합성과 외적 적합성이 잘 어우러져 조정과 통합이 중요함을 강조한다.

인적자원개발과 조직성과 관련된 기존 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 정진철(2009)은 1인당 교육훈련비가 1인당 순이익에 유의한 영향을 미친다고 밝혔고, 김기태(2008)은 1인당 교육훈련비가 1인당 매출액에 유의한 결과를 미친다고 밝혔다. 또한 이용탁(2005)은 인력계획의 실행여부, 교육훈련 전담부서나 책임담당자의 유무, 핵심인력 육성 프로그램의 실시 여부, 목표관리제 실시여부 등의 전략적 인적자원관리는 매출이익과 당기 순이익에 유의한 영향을 미친다고 밝혔다. 이상의 내용을 정리하면 선행연구들은 대체적으로 인적자원개발(HRD) 활동이 조직성과에 유의한 관련성이 있음을 보여준다.

본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다양한 인적자원개발 활동을 독립변수로 설정하고 이들이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. Garavan(1991)가 제시한 전략적 인적자원개발의 구성요소를 기반으로 교육훈련비 투자, HRD 전담조직 설치 여부, 매년 HRD 계획의 수립 여부, 자체 교육훈련 프로그램 설계 및 운영 여부, 자체 교육훈련시설의 보유, 교육훈련시간에 대한 유급 인정여부, 교육훈련 결과의 반영 항목을 인적자원개발(HRD) 활동의 측정변수로 선정하였고, 기업성과 중 1인당 매출액을 조직성과의 측정변수로 선정하여 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 인적자원개발(HRD) 활동이 적극적일수록 매출성고가 높을 것이다.

가설 1-1. 교육훈련비 투자는 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. HRD전담조직 설치는 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 매년 HRD계획의 수립은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 자체교육훈련프로그램 개발은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 자체교육훈련시설의 보유는 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 교육훈련 이수에 대한 유급인정은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7. 교육훈련 이수결과의 공식적인 사내반영은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2. 인적자원개발과 시장 환경

빠르게 변화하는 기술, 산업의 변화 속에서 기업들 간의 생존경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 인적자원개발도 시장 환경변화 정도에 영향을 받게 되는데 이는 빠르게 변화하는 시장상황에 대응할 수 있는 기업역량이 요구되기 때문이다. 이때 기업역량은 구성원의 역량에서 기인한다 생각하여 기술의 변화가 심하고 혁신적인 시장 환경 속에 있는 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 인적자원개발에 더 많은 자원을 투입하게 된다. 즉, 시장의 변화가 가속화됨에 따라 조직이 직면하게 되는 불확실성의 정도는 더욱 커지게 되므로 기업들은 불확실한 상황에 유연하게 대처할 수 있는 다양한 기술과 지식, 숙련을 개발해야만 살아남을 수 있게 되며 이를 위해 기업들은 인적자원개발에 투자를 늘리게 될 것이다(Datta et al. 2005). 이때 인적자원개발을 통해 변화에 적절하게 대응하는 기업이 경쟁우위를 차지할 가능성이 높으며, 그렇지

못한 기업은 서서히 경쟁력을 잃게 되고 결국 도태될 가능성이 높아진다. 따라서 시장 환경은 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미치며 시장 환경이 급변할수록 기업은 더욱 적극적인 인적자원개발 활동을 할 것이며, 이는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 예측할 수 있다.

이와 관련하여 실증연구들을 살펴보고자 한다. 정동섭(2005)은 기업의 교육훈련이 경영성과에 유의한 영향을 미칠 때 시장 환경의 불안정성이 어떻게 조절효과를 나타내는지 연구하였다. 그 결과 교육훈련 중 조직개발 능력은 환경 불안정성이 정(+)의 영향을 미쳤고, 개인능력 개발은 환경의 불안정성이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 황승록·박라인·김호진·박주완(2016)은 인적자원개발 투자가 기업성과에 영향을 미칠 때 조직문화와 시장 환경이 어떠한 조절 효과를 나타내는지 연구하였다. 연구 결과, 조직문화와 시장 환경은 인적자원개발 투자와 기업의 재무적 성과에 어떠한 영향도 주지 않는 것으로 나타났다. 앞서 살펴 본 선행연구에서 인적자원개발을 교육훈련, 1인당 교육훈련경비로만 국한하여 측정한 점이 다소 한계점이라고 생각하였다. 이러한 선행연구의 한계를 보완하고자 본 연구에서는 인적자원개발의 활동의 7개 변수를 선정하여 환경변화의 조절효과를 분석하고자 하며, 환경변화가 클수록 인적자원개발 활동이 매출성과에 미치는 정(+)의 영향은 커질 것이라고 예측하였다.

앞선 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 환경변화가 클수록 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성과 간의 정(+)의 관계는 커질 것이다.

가설 2-1. 수요변화가 많을수록 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성과 간의 정(+)의 관계는 커질 것이다.

가설 2-2. 기술변화가 클수록 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성과 간의

정(+)의 관계는 커질 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 목적을 달성하기 위해 사용된 변수들은 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 조작적 정의를 하였다. 실증연구의 측정 항목들은 선행연구에서 검증된 측정항목을 활용하였다.

인적자원개발(HRD) 활동은 교육훈련비 투자, 교육훈련 전담조직의 설치 여부, 매년 HRD 계획 수립 여부, 자체 교육훈련 프로그램 설계 및 운영 여부, 자체 교육훈련시설 보유 여부, 교육훈련시간에 대한 유급 인정, 교육훈련 결과의 반영 여부 등 7개 변수를 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 인적자원개발(HRD) 활동은 HCCP의 4차(2011년) 자료를 활용하여 측정하였다.

1. 인적자원개발(HRD) 활동

1) 교육훈련비 투자 : 교육훈련비는 기업에서 주관하여 근로자를 대상으로 실시한 각종 교육훈련에 소요된 직·간접적인 비용을 말한다. 본 연구에서는 1인당 교육훈련비를 사용하였고, 본사 인사담당자로 하여금 교육훈련에 지출한 연간 비용을 기입하도록 하였다.

2) 교육훈련 전담조직의 설치 여부 : 전담조직이란 조직 전체의 업무를 종류와 성질별로 세분화하여 조직구성원에게 가급적 한 가지의 단일 업무만 전담시키도록 하는 것을 말한다. 본 연구에서는 HRD 활동을 전담하는 조직이 있는지에 대해 조사했다. 설문내용은 “귀사는 교육훈련을 담당하는

전담조직이 있습니까?”이며 “예”, “아니오”로 응답하게 하였다.

3) 매년 HRD 계획 수립 여부 : 본 연구에서는 사내에서 매년 체계적이고 적절한 HRD활동 계획을 수립하는지 여부를 조사하였다. 설문내용은 “귀사는 매년 HRD 계획을 수립하고 있습니까?”이며 “예”, “아니오”로 응답하게 하였다.

4) 자체 교육훈련 프로그램 설계 및 운영 여부 : 본 연구에서는 기업이 구성원들에게 적합한 자체교육훈련 프로그램을 설계하고 운영하는지 여부에 대해 조사했다. 설문내용은 “귀사는 자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하고 있습니까?”이며 “예”, “아니오”로 응답하게 하였다.

5) 자체 교육훈련시설 보유 여부 : 교육훈련시설이란 집합교육을 실시할 수 있는 독립된 공간을 의미한다. 본 연구에서는 기업에서 자체적으로 교육훈련시설을 보유하고 있는지 여부를 조사했다. 설문내용은 “독립된 교육훈련시설(연수원 등)을 갖고 있습니까?”이며 “회사 자체의 교육훈련시설(연수원 등) 또는 계열(관계)사에서 공동 활용하는 교육훈련시설(연수원 등)보유”, “보유하지 않음”으로 응답하게 했다.

6) 교육훈련시간에 대한 유급 인정 : 유급 인정이란 교육훈련시간을 통상임금을 받을 수 있는 업무시간 및 초과 근무시간으로 인정하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 교육훈련 이수에 대한 유급인정이 실시되는지 조사했다. 설문내용은 “귀사에서는 교육훈련시간이 유급(업무시간 또는 초과근로시간)으로 인정됩니까?”이며 “예”, “아니오”로 응답하게 하였다.

7) 교육훈련 결과의 반영 여부 : 본 연구에서는 교육훈련프로그램의 이수 결과를 사내에서 공식적으로 반영하는지에 대해서 조사했다. 설문내용은 “귀사에서는 근로자의 교육훈련 프로그램 이수 결과를 공식적으로 반영합니까?”이며 “예”, “아니오”로 응답하게 하였다.

2. 환경변화

조절변수인 환경변화는 수요변화, 기술변화 2개 변수를 이용하였으며, 본 연구에서 HCCP의 4차(2011년)자료를 활용하여 측정하였다. 환경 변화 변수에 대한 내용은 아래와 같다.

1) 수요변화 : ‘수요’란 경제주체가 특정상품과 서비스에 대해 사고자하는 의지와 구매능력을 갖춘 욕구를 말하는 것으로 본 연구에서는 수요변화를 지난 2년간 주력제품의 수요의 등락이 어떠했는지로 조사하였다. 설문내용은 “지난 2년간 주력제품(상품/서비스)에 대한 수요변화는 어떠했습니까?”이며 “(1) 크게 감소”, “(2) 다소 감소”, “(3) 변화 없음”, “(4) 다소 증가”, “(5) 크게 증가”로 응답하게 하였다.

2) 기술변화 : 조사대상 기업이 속해 있는 산업에서 기술의 변화가 교육훈련이 매출성장에 영향을 미칠 때 얼마나 조절효과를 갖는지 알아보고자 한다. 그래서 본 연구에서는 기술의 변화가 지난 2년간 어떠했는가를 조사하였다. 설문내용 “지난 2년간 귀사의 기술 변화는 얼마나 있었습니까?”이며 “(1) 거의 없었음”, “(2) 조금 있었음”, “(3) 어느 정도 있었음” “(4) 많이 있었음”으로 응답하게 하였다.

3. 매출성과

전략적 인적자원관리에서는 기업성과를 인적자원성과, 조직성과 및 재무적성과로 구분해 볼 수 있다(Dyer & Reeves, 1995). 조직성과는 노동생산성, 품질 효율성 등이며 재무적성과는 순이익, 매출액, Tobin's q 등이 포함된다(김진희, 2015).

본 연구에서는 많은 연구에서 통상적으로 활용하는 노동생산성을 나타내는 한 지표로서 1인당 매출액을 기업성과로 활용하였다(박오원, 2014; Chadwick, Way, Kerr, & Thacker, 2013; Datta et al., 2005). 그리고 정규분포화된 인당 매출액 산출을 위해 자연로그(log)를 취한 값을 분석에 활용하였다. 독립변수인 인적자원개발(HRD)활동과 조절변수는 2011년도 자료를 활용하였고, 종속변수인 매출성과는 연간 단위와 최근 4년간(2012년 - 2015년) 평균으로 측정하였으며, 매출액을 종업원 수로 나누어 인당 매출액으로 측정하였다. 또한 독립변수는 2011년도 자료를, 그리고 종속변수인 매출성과는 2012년 - 2015년 자료를 활용함으로써 역 인과관계의 가능성을 배제하고자 하였다.

4. 통제변수

본 연구는 통제변수로 산업분류(금융, 비금융, 제조), 기업형태(코스피, 코스닥, 외감 등), 기업규모(직원 수), 업력 등을 사용하였다.

산업분류란 산업의 종류를 체계적으로 구분한 것을 가리키며, 산업종류는 사업장에서 이루어지는 경제활동의 종류에 따라 구분되는데, 본 연구에서는 금융업, 비금융업, 제조업으로 나누어 활용하였고, 분석 시 더미처리를 하여 활용하였다.

기업형태는 크게 상장, 비상장으로 구분하였다. 상장이란 주권을 한국거래소에 상장하는 것으로 기업공개 절차를 거치고 공모형태로 진행하는 것을 말한다. 본 연구에서는 상장사인 코스피, 코스닥, 비상장사인 외감 등으로 분류하여 통제변수로 활용하였다. 또한 분석 시 더미처리를 하여 활용하였다.

본 연구는 기업 규모를 직원 수로 측정하였다. 정규분포화된 산출을 위해 자연 로그(log)를 취한 값을 분석에 활용하였다. 업력은 회사 설립년도부터 현재까지의 나이를 뜻하며 본 연구에서는 현재 시점에서 설립 시점을 차감하여 산정하였다. 정규분포화된 산출을 위해 자연 로그(log)를 취한 값을 분석에 활용하였다.

제 3절 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 한국직업능력개발원이 2005년부터 조사해오고 있는 인적자본기업패널(HCCP : human capital corporate panel)의 4차(2011년) - 6차(2015년) 자료를 활용하였다. HCCP는 기업의 인사담당자를 대상으로 하는 본사조사와 조사대상 기업에서 종사하는 근로자들을 대상으로 하는 근로자조사를 동시에 진행하고 있으며, 기업별로 NICE신용 평가정보(주)의 연도별 재무관련 데이터가 결합되어 있다.

본 연구에서는 본사데이터(인적자원개발 활동, 시장 환경)와 기업별 NICE신용 평가정보(주)의 연도별 재무관련 데이터를 결합해서 활용하였다. 최종 분석에서 자료가 결측인 기업을 제외하고, 456개 기업이 분석에 사용되었다. 변수 간 상관관계분석과 가설검증을 위하여 다중 회귀분석을 하였다. 분석도구로 SPSS 23.0 통계패키지 프로그램을 사용하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 기초통계분석

산업분류에 따른 종업원 분포를 <표 4-1>에 제시하였다. 산업분류에 따르면 제조업종이 75.4%로 가장 큰 비중을 차지하며, 종업원 규모는 300명 미만이 50.4%로 가장 큰 비중을 차지한다. 산업과 종업원의 규모를 동시에 고려하였을 때는 300명 이하 제조업이 38.2%로 가장 큰 비중을 차지한다.

<표 4-1> 산업분류에 따른 종업원 분포

(단위 : 명)

산업분류	종업원 규모				전체
	300미만	300-999	1000-1999	2000이상	
제조	174 (38.2%)	127 (27.9%)	23 (5.0%)	20 (4.4%)	344 (75.4%)
금융	11 (2.4%)	7 (1.5%)	8 (1.8%)	5 (1.1%)	31 (6.8%)
비금융	45 (9.9%)	23 (5.0%)	8 (1.8%)	5 (1.1%)	81 (17.8%)
전체	230 (50.4%)	157 (34.4%)	39 (8.6%)	30 (6.6%)	456 (100.0%)

다음으로 상장유형에 따른 업력 분포를 <표 4-2>에 제시하였다. 이를 살펴보면 코스피시장 상장 기업은 평균 46.68년, 코스닥시장 상장기업은 평균 29.74년, 외감 및 일반법인의 업력은 평균 28.18년으로 파악되었다.

<표 4-2> 상장유형에 따른 업력 분포

(단위 : 년)

	N	평균	표준편차	표준오차	최소값	최대값
코스피	134	46.68	17.449	1.507	10	118
코스닥	109	29.74	12.587	1.206	11	73
외감 및 일반	213	28.18	14.309	.980	2	99
전체	456	33.99	17.015	.797	2	118

다음으로 인당 매출 및 교육훈련비용의 분포는 <표 4-3>과 같다. 4년간 (2012년 - 2015년) 종업원 1인당 매출평균은 707,391.23천원이며, 교육훈련비의 평균은 612.37천원이다.

<표4-3> 인당 매출 및 교육 훈련비용(N=456)

(단위 : 천원)

	최소값	최대값	평균	표준편차
인당매출_2012	41,755	13,000,109	716,768.04	1039,256.453
인당매출_2013	17,520	11,334,495	676,289.83	937,295.565
인당매출_2014	5,895	10,213,720	679,075.55	882,542.087
인당매출_2015	22,200	30,179,057	757,431.49	1626,064.839
인당 매출 평균	44,168	10,593,300	707,391.23	959,528.70
교육훈련비	0	29,100	612.37	2,372.729

마지막으로 총 456개 기업을 대상으로 측정한 HRD 활동 현황(교육훈련비 제외)의 빈도 분석은 아래 <표 4-4>와 같다. HRD 활동 항목 중 교육훈련비는 연속형 변수이므로 제외하였고, 범주형 변수인 전담조직 설치 여부, 매년 HRD계획 수립 여부, 자체 교육훈련 프로그램 개발 유무, 자체 교

육훈련시설 유무, 유급인정 여부, 결과의 반영 여부 등 6개 항목을 분석하였다.

HRD 전담조직이 설치되어있는 기업은 248개이며 전체에서 54.4%를 차지하고 있다. 매년 HRD 계획을 수립하는 기업은 379개로 전체에서 83.1%를 차지하고 있다. 자체 교육훈련 프로그램을 개발하는 기업은 177개로 전체에서 38.8%를 차지한다. 자체 교육훈련시설을 보유하고 있거나 공동시설을 활용하여 교육훈련시설을 사용하는 기업은 129개로 전체에서 25.9%를 차지하고 있다. 교육훈련 이수에 대하여 유급으로 인정해주는 기업은 422개로 전체에서 92.5%를 차지하고 있다. 교육훈련 이수결과를 공식적으로 사내에 반영하는 기업은 232개로 전체에서 50.9%를 차지하고 있다.

<표4-4> HRD 활동 현황 분석

항목	유무	빈도	퍼센트(%)
전담조직 설치 여부	있다	248	54.4
	없다	208	45.6
매년 HRD계획 수립 여부	한다	379	83.1
	안한다	77	16.9
자체 프로그램 개발 유무	있다	177	38.8
	없다	279	61.2
자체 교육훈련시설 유무	있다.	129	25.9
	없다	338	74.1
유급인정 여부	인정	422	92.5
	불인정	34	7.5
결과의 반영 여부	반영 한다	232	50.9
	안한다	224	49.1

제 2 절 상관관계분석

<표 4-5>는 각 변수의 평균 및 표준편차, 그리고 연구변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다. 연구변수들 간의 관계가 정(+)과 부(-)의 상관관계로 나타났으며, 그 중 HRD 활동 변수 간의 상관관계는 높게 나타났다. 상관관계 분석결과, 교육훈련비 투자, 전담조직의 설치 여부, 매년 HRD 계획 수립 여부, 자체 프로그램 개발 여부, 자체 교육훈련시설 보유 여부, 교육훈련 결과의 반영, 수요변화는 인당 매출평균과 정(+)의 유의적인 관계를 보이고 있어서 본 연구에서 설정한 가설과 일치되는 방향을 보이고 있다. 한편, 기업규모, 업력 등의 변수는 대부분의 변수들과 상관관계가 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-5> 평균, 표준편차와 상관관계 분석결과 (N=456)

	평균	표준편차	기업규모	업력	교육훈련비	전담조직 설치	매년HRD 계획	자체 프로그램	자체 교육 훈련시설	유급인정	결과반영	수요변화	기술변화
1. 기업 규모	0.184	0.202											
2. 업력	1.476	0.229	.170**										
3. 교육훈련비	1.826	0.906	-.047	.036									
4. 전담조직 설치	.54	.499	-.102*	-.051	.374**								
5. 매년HRD계획	.83	.375	-.069	-.029	.298**	.386**							
6. 자체프로그램	.39	.488	-.041	.004	.509**	.431**	.227**						
7. 교육훈련시설	.26	.438	-.043	.046	.488**	.290**	.213**	.351**					
8. 유급인정	.93	.263	-.055	-.041	-.049	.109*	.028	-.014	-.061				
9. 결과반영	.51	.500	-.046	.060	.313**	.289**	.330**	.270**	.260**	.038			
10. 수요변화	3.26	.998	.078	-.001	.092	.074	.093*	.055	.027	.023	.053		
11. 기술변화	2.38	.989	.034	-.040	.060	.107*	.219**	.044	-.016	-.070	.018	.247**	
12. 인당매출평균	5.673	0.370	-.070	-.039	.346**	.149**	.193**	.234**	.234**	-.066	.157**	.115*	-.027

*p<0.05 **p<0.01

1) 기업 규모: 종업원 수(로그값)

2) 업력: 현재-최초설립년도(로그값)

3) 교육훈련비(단위:천원): 금액(로그값)

4) 전담조직 설치: 유=1, 무=0

5) 매년 HRD계획: 유=1, 무=0

6) 자체 프로그램: 유=1, 무=0

7) 교육훈련시설: 유=1, 무=0

8) 유급인정: 한다=1, 안한다 =0

9) 결과반영: 한다=1, 안한다 =0

10) 수요변화: 크게감소=1, 다소감소=2, 변화없음=3, 다소증가=4, 크게증가=5

11) 기술변화: 거의없음=1, 조금있음=2, 어느정도있음=3, 많이있음=4

12) 인당매출평균(단위:천원): 4년간(2012년-2015년) 매출액 평균을 종업원 수로 나눔(로그값)

제 3 절 가설 검증

1. 인적자원개발(HRD) 활동이 매출성과에 미치는 영향

본 연구에서는 HRD 활동이 적극적일수록 매출성과가 높을 것이라는 가설1과 환경변화가 클수록 HRD 활동과 매출성과 간의 정(+)의 관계는 커질 것이라는 가설2를 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

1단계로 산업분류, 기업형태, 기업규모, 업력 등을 통제변수로 투입하였고, 2단계로 인적자원개발(HRD) 활동변수를 투입하였고, 3단계로는 조절변수인 수요변화와 기술변화 변수를 투입하였으며, 마지막 단계로 환경변화의 조절효과를 검증하기 위해 인적자원개발(HRD) 활동 변수와 환경 변화의 상호작용 항목을 투입하였다. 여기서 독립변수들과 상호작용 항목들 간의 다중공선성(multicollinearity)문제를 줄이고자 평균조정(mean-centering) 방식을 활용하여 상호작용 항목을 계산하였다. 변수들의 변량증폭요인(VIF) 값을 확인한 결과 모두 5 이하로 나타났으며 다중공선성 문제가 발생하지 않고 있다.

더불어 인적자원개발(HRD) 활동이 매출성과에 미치는 영향 분석 시 선후관계를 파악하고, 단기, 장기 등 기간별로 미치는 영향력을 파악하기 위해 인적자원개발(HRD) 활동이 발생한 2011년 이후 2012년, 2013년, 2014년, 2015년 각각 년도의 1인당 매출액을 기준으로 분석하였고, 4년간(2012년 - 2015년) 1인당 매출액 평균을 활용하여 매출성과가 인적자원개발(HRD) 활동에 미치는 영향을 또한 분석하였다. 매출성과에 대한 인적자원개발(HRD) 활동의 영향력을 정리하면 <표4-6>, <표4-7>과 같다.

<표4-6> 매출성과에 대한 HRD활동의 영향력 분석(4년 평균)

구분		비표준화 계수		표준화계수		t	유의확률	R 제곱
		B	표준오차	베타				
통제 변수	(상수)	5.549	.142			39.022	.000	0.138
	산업D1	.070	.078	.047		.907	.365	
	산업D2	-.005	.045	-.006		-.104	.917	
	상장D1	-.003	.044	-.004		-.071	.943	
	상장D2	.002	.043	.002		.039	.969	
	기업규모(log)	-.090	.088	-.050		-1.031	.303	
	업력(log)	-.059	.086	-.037		-.692	.489	
독립 변수	교육훈련비(log)	.119	.024	.294		4.971	.000	
	전담조직	-.030	.040	-.041		-.757	.450	
	매년HRD계획	.082	.050	.083		1.637	.102	
	자체프로그램	.030	.042	.040		.721	.472	
	교육훈련시설	.032	.045	.038		.721	.471	
	유급인정	-.073	.063	-.053		-1.156	.248	
	결과반영	.002	.037	.003		.062	.950	

a. 종속변수: log인당매출

<표4-7> 매출성과에 대한 HRD활동의 영향력 분석(연간 단위)

구분		2012년	2013년	2014년	2015년	4년 평균
		(베타)	(베타)	(베타)	(베타)	(베타)
독립 변수	교육훈련비(log)	.333***	.322***	.289***	.260***	.294***
	전담조직	.008	.008	.003	.017	-.041
	매년HRD계획	-.074	-.104*	-.065	-.072	.083
	자체프로그램	-.049	-.045	-.043	-.033	.040
	교육훈련시설	.039	.031	.043	.034	.038
	유급인정	.056	.066	.068	.047	-.053
	결과반영	.076	.059	.019	.011	.003

a. 종속변수: log인당매출

주: +p<0.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

분석결과, 각 연도별 1인당 매출액에 대한 HRD 활동의 영향력 분석에서 교육훈련비가 정의 관계로 유의한 영향을 미쳤다. 뿐만 아니라 4년 평균 1인당 매출액에 대한 HRD 활동의 영향력 분석에서도 교육훈련비만이 정의 관계로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, HRD 활동 중 교육훈련비 투자 항목은 기업의 단기, 장기 매출성장에 모두 긍정적인 영향을 미치며, 교육훈련비를 많이 투자할수록 1인당 매출 성과는 높은 것으로 나타났다. 이와 같이 교육훈련비의 회귀계수가 유의적인 것으로 나타남으로써 ($\beta=0.294$, $p<.001$) 가설1-1 ‘교육훈련비 투자는 매출성장에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’는 채택된 반면, 가설 1-2 ~ 가설1-7은 모두 기각되었다.

2. 환경변화의 조절효과 분석

HRD 활동과 매출성과 간의 관계에 대한 환경변화의 조절효과를 분석하였다. 독립변수 중 교육훈련비만 연속형 변수이고, 나머지 6가지 변수들은 범주형 변수로서 이를 고려하여 아래와 같이 분석하였다.

범주형 변수인 전담조직의 설치 여부, 매년 HRD 계획 수립 여부, 자체 교육훈련 프로그램 개발 유무, 자체 교육훈련시설 유무, 유급인정 여부, 결과반영 여부 등 6개 HRD 활동의 값을 합산하여 ‘HRD 활동1’로 지표를 만들었다. 따라서 HRD활동1은 0(6개 HRD 활동이 전무한 경우)에서 6(6개 HRD 활동을 모두 하는 경우)까지 값을 갖는다. 이에 대한 검증 결과는 <표4-8>과 같다.

분석결과, 통제 변수만을 투입한 모형 1에서는 유의한 변수가 없는 것으로 나타나서 매출성장에 대한 통제변수의 영향력은 없는 것으로 나타났다. HRD 활동들을 추가로 투입한 모형2는 독립변수 중에서 교육훈련비가 매출성장에 정(+)의 유의한 영향을 나타내었다($\beta=0.294$, $p<.001$). 모형3은

<표4-8> 매출성과에 대한 환경변수의 조절효과 분석

구분		모형1 (베타)	모형2 (베타)	모형3 (베타)	모형4 (베타)
통제변수	산업D1	0.041	0.047	0.051	0.041
	산업D2	-0.018	-0.006	0.007	0.003
	상장D1	0.004	-0.004	-0.010	-0.008
	상장D2	-0.032	0.002	0.004	-0.010
	규모(log)	-0.076	-0.050	-0.053	-0.049
	업력(log)	-0.021	-0.037	-0.038	-0.036
독립변수	교육훈련비(log)		0.294***	0.286***	0.282***
	전담조직		-0.041	-0.036	-0.033
	매년HRD계획		0.083	0.096	0.071
	자체프로그램		0.040	0.042	0.040
	교육훈련시설		0.038	0.034	0.027
	유급인정		-0.053	-0.063	-0.054
	결과반영		0.003	-0.001	0.005
조절변수	수요변화			0.111*	0.108*
	기술변화			-0.090	-0.108*
상호작용 항목	교육훈련비 x 수요변화				0.053
	교육훈련비 x 기술변화				-0.031
	HRD 활동1 x 수요변화				-0.078
	HRD 활동1 x 기술변화				-0.114 ⁺
F- value		.637	5.242***	5.103***	4.705***
R ²		.009	.138	.153	.176
△R ²		.009	.129	.015	.023

주: +p<0.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

1) HRD활동1 : HRD활동 변수 중 6개의 범주형 변수(전담조직의 설치 여부, 매년 HRD 계획 수립 여부, 자체 교육훈련 프로그램 개발 유무, 자체 교육훈련시설 유무, 유급인정 여부, 결과반영 여부)의 값을 합산하여 측정한 지표.

수요변화와 기술변화 변수를 추가로 투입한 것인데, 독립변수 중 교육훈련비가 정(+)의 관계로 유의했으며($\beta=0.286$, $p<.001$), 조절변수 중에서 수요변화는 매출성장에 유의한 영향을 주는 변수로 나타났다($\beta=0.111$, $p<.05$). 여기서 수요변화는 수요증가를 의미한다고 할 수 있으므로 이러한 결과는 수요증가가 많을수록 매출성고도 높아진다는 것을 가리킨다. 모형 4에서는 독립변수 중 교육훈련비가 여전히 정(+)의 관계로 유의했으며($\beta=0.282$, $p<.001$), 조절변수 중에서는 수요변화($\beta=0.108$, $p<.05$)가 매출성고에 정(+)의 유의한 영향을 주며, 기술변화($\beta=-0.108$, $p<.05$)는 매출성고에 부(-)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 수요변화가 많을수록 매출성고는 높아지며, 기술변화가 클수록 매출성고가 떨어진다고 볼 수 있다. 마지막으로 조절효과를 살펴보았을 때 HRD 활동1과 기술변화가 상호작용을 하여 다소 미미하지만 매출성고에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=-0.114$, $p<.10$). 즉, HRD 활동1이 매출성고에 영향을 미칠 때 기술변화가 조절효과를 나타내며, 기술변화가 작을수록 HRD활동1과 매출성고 간의 정(+)의 관계가 커질 것이라는 사실을 알 수 있다. 그러므로 가설2-1, 2-2는 모두 기각되었다.

한편 HRD 활동과 매출성고간의 관계에 대한 환경변화의 조절효과에 대해 추가분석을 실시하였다. 추가분석에서는 교육훈련비를 평균값 기준으로 높은 집단(1)과 낮은 집단(0)으로 구분하고, 이를 6개 교육훈련활동 변수와 합산하여 활용하였다. 6개 교육훈련활동과 교육훈련비(고, 저)를 합산하여 'HRD활동2' 변수를 생성하였는데 이는 0에서 7까지의 값을 갖는다. 이처럼 교육훈련비도 HRD 활동에 포함하여 지표를 만든 후 조절효과를 분석하였는데 이에 대한 분석결과는 <표4-9>와 같다.

분석결과, HRD 활동2와 기술변화의 상호작용 항목이 매출성고에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-0.135$, $p<.01$). 즉, 일곱가

<표4-9> 매출성과에 대한 환경변수의 조절효과 추가 분석1

구분		모형1 (베타)	모형2 (베타)	모형3 (베타)	모형4 (베타)
통제변수	산업D1	0.041	0.047	0.051	.042
	산업D2	-0.018	-0.006	0.007	.002
	상장D1	0.004	-0.004	-0.010	-.007
	상장D2	-0.032	0.002	0.004	-.004
	규모(log)	-0.076	-0.050	-0.053	-.052
	업력(log)	-0.021	-0.037	-0.038	-.036
독립변수	교육훈련비(log)		0.294***	0.286***	.286***
	전담조직		-0.041	-0.036	-.031
	매년HRD계획		0.083	0.096	.075
	자체프로그램		0.040	0.042	.039
	교육훈련시설		0.038	0.034	.027
	유급인정		-0.053	-0.063	-.054
	결과반영		0.003	-0.001	.002
조절변수	수요변화			0.111*	.109*
	기술변화			-0.090	-.113*
상호작용 항목	HRD활동2 x 수요변화				-.029
	HRD활동2 x 기술변화				-.135**
F- value		.637	5.242***	5.103***	5.153***
R ²		.009	.138	.153	.172
△R ²		.009	.129	.015	.019

주: +p<0.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

1) HRD활동2 : HRD활동 변수 중 교육훈련비를 평균값 기준으로 높은 집단(1)과 낮은 집단(0)으로 구분한 후 교육훈련비(고, 저)를 6개 교육훈련활동 변수와 합산하여 측정한 지표.

지 HRD 활동들이 매출성과에 영향을 미칠 때 기술변화는 조절효과로서 작용하며, 기술변화가 작을수록 HRD 활동들과 매출성과 간의 정(+)의 관계가 커진다는 사실을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 “기술변화가 클수록

<표4-10> 매출성과에 대한 환경변수의 조절효과 추가 분석2

구분		모형1 (베타)	모형2 (베타)	모형3 (베타)	모형4 (베타)
통제변수	산업D1	0.041	0.047	0.051	.042
	산업D2	-0.018	-0.006	0.007	-.004
	상장D1	0.004	-0.004	-0.010	.003
	상장D2	-0.032	0.002	0.004	-.014
	규모(log)	-0.076	-0.050	-0.053	-.053
	업력(log)	-0.021	-0.037	-0.038	-.046
독립변수	교육훈련비(log)		0.294***	0.286***	0.281***
	전담조직		-0.041	-0.036	-.027
	매년HRD계획		0.083	0.096	.076
	자체프로그램		0.040	0.042	.029
	교육훈련시설		0.038	0.034	.032
	유급인정		-0.053	-0.063	-.034
	결과반영		0.003	-0.001	.010
조절변수	수요변화			0.111*	.104**
	기술변화			-0.090	-.116*
상호작용 항목	교육훈련비(log)x수요변화				.063
	교육훈련비(log)x기술변화				-.031
	전담조직x수요변화				.052
	전담조직x기술변화				-.111
	매년HRD계획x수요변화				-.012
	매년HRD계획x기술변화				-.002
	자체프로그램x수요변화				.015
	자체프로그램x기술변화				.005
	교육훈련시설x수요변화				-.080
	교육훈련시설x기술변화				-.050
	유급인정x수요변화				.002
	유급인정x기술변화				-.067
	결과반영x수요변화				-.132**
	결과반영x기술변화				-.001
F- value		.637	5.242***	5.103***	3.429***
R ²		.009	.138	.153	.196
△ R ²		.009	.129	.015	.139

주: +p<0.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

인적자원개발(HRD) 활동과 매출성과 간의 정(+)의 관계가 커질 것이다”라는 가설 2-2와 상반되는 것이다. 그러므로 가설2-1, 2-2는 모두 기각되었다.

또한 각각의 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성과 간의 관계에 대한 환경변화의 조절효과를 추가로 분석하여 보았다. 이에 대한 분석결과는 <표4-10>과 같다. 분석결과, 조절효과를 살펴보았을 때 인적자원개발(HRD) 활동 변수 중 교육훈련 결과 반영 변수와 수요변화의 상호작용 항목만이 매출성과에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -0.132, p < .01$). 즉, 교육훈련 결과 반영 변수가 매출성과에 영향을 미칠 때 수요변화는 조절효과로서 작용하며, 수요변화가 작을수록 교육훈련 결과 반영 변수와 매출성과 간의 정(+)의 관계가 커진다는 사실을 알 수 있다. 그러므로 가설2-1, 2-2는 모두 기각되었다.

지금까지의 가설검증 결과를 요약하면 표<4-11>과 같다.

<표4-11> 가설검증 결과 요약

가설	가설내용	채택 여부
가설1	인적자원개발(HRD) 활동이 적극적일수록 매출성고가 높을 것이다.	부분 채택
가설1-1	교육훈련비 투자는 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-2	HRD전담조직 설치는 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-3	매년HRD계획의 수립은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-4	자체교육훈련프로그램 개발은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-5	자체교육훈련시설의 보유는 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-6	교육훈련 이수에 대한 유급인정은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-7	교육훈련 이수결과의 공식적인 사내반영은 매출성고에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	환경변화가 클수록 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성고 간의 정(+)의 관계는 커질 것이다.	기각 (부의영향)
가설 2-1	수요변화가 많을수록 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성고 간의 정(+)의 관계는 커질 것이다.	기각
가설 2-2	기술변화가 클수록 인적자원개발(HRD) 활동과 과 매출성고 간의 정(+)의 관계는 커질 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 인적자원개발(HRD)활동이 기업의 매출성장에 미치는 영향, 그리고 이들 관계에서 외적 요인인 환경변화가 어떠한 조절작용을 하는지 실증연구를 통해 살펴보는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널조사 2011년 - 2015년 자료를 이용하였으며 결측치를 포함한 기업들을 제외하여 456개 기업을 대상으로 분석하였다. 인과관계의 방향성을 명확히 하기 위해 독립변수는 2011년 자료로 측정하고, 종속변수는 2012년 - 2015년 연도별 매출성과와 4년 평균 매출성과로 측정하였다. 분석은 spss 23.0 통계 패키지 프로그램을 활용하였다. 실증분석 결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 연구변수들 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 인적자원개발(HRD)활동 중 교육훈련비 투자, 전담조직의 설치 여부, 매년 HRD 계획 수립 여부, 자체 프로그램 개발 여부, 자체 교육훈련시설 보유 여부, 교육훈련 결과의 반영이 인당 매출평균과 정(+)의 방향으로 유의적인 관계를 나타냄을 알 수 있다. 본 연구에서 인적자원개발(HRD)활동으로 선정한 대부분의 변수가 인당 매출평균 변수와 정(+)의 방향으로 유의적인 관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 환경변화 변수 중 수요변화 변수는 인당 매출 평균과 정(+)의 방향으로 유의적인 관계를 나타내었다.

둘째, 기업의 인적자원개발(HRD) 활동이 적극적일수록 매출성과가 높을 것이라는 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 다양한 인적자원개발(HRD) 활동 중 교육훈련비 투자 항목이 연도별 매출성과 뿐만 아니

라, 4년 평균 매출성과와 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 구성원에 대한 교육훈련비 투자가 많을수록 기업의 매출성과는 높아진다는 것을 의미하며, 기업이 추진하는 다양한 인적자원개발(HRD) 활동 중에서 교육훈련비 투자가 무엇보다도 중요한 요소임을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구 결과에 의하면 다양한 인적자원개발(HRD) 활동을 전개하는 것도 필요하지만 교육훈련에 투입되는 객관적이고 실질적인 투자가 매출성과를 높이는 중요한 요인임을 알 수 있었다.

한편, 기업은 매년 HRD 계획을 수립하고, 자체 교육훈련 프로그램을 개발하는 등 다양한 형태의 인적자원개발(HRD) 활동을 전개하고 있지만, 실제로 교육의 수준과 내용이 구성원의 요구를 적합하게 반영하지 못할 가능성이 있다. 따라서 기업은 자체 교육훈련프로그램의 양적인 측면, 질적인 측면을 모두 고려하여 그 수준을 향상시키기 위한 노력이 필요하며, 교육훈련 활성화를 위한 제도적 측면 또한 보완되어야 할 필요가 있다. 결론적으로 기업은 매출 성과를 높이기 위해 자체 교육훈련 프로그램과 체도를 보완할 뿐만 아니라 가장 핵심적인 요소인 교육훈련비에 적극적인 투자가 필요할 것이다.

셋째, 환경변화가 클수록 인적자원개발(HRD) 활동과 매출성과 정(+)의 관계는 커질 것이라는 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 환경변화 중 기술변화가 클수록 7개 HRD 활동의 수준을 나타내는 종합지표인 'HRD활동2'와 부(-)의 관계로 유의함이 확인되었다. 여기서 'HRD활동2'는 교육훈련비를 평균값 기준으로 높은 집단(1)과 낮은 집단(0)으로 구분하고, 이를 6개 교육훈련 활동 변수와 합산하여 생성한 지표이다. 즉, 'HRD활동2'가 매출성과에 영향을 미칠 때 기술변화는 조절효과로서 작용하며, 기술변화가 작을수록 'HRD 활동2'와 매출성과 간의 정(+)의 관계는 증대된다는 사실을 알 수 있다. 본 연구에서는 기술변화가 클수록 인적자원개발

활동이 활발해져 매출성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 기존의 예상과 상반되는 결과가 도출되었다. 선행연구를 통해 시장 경쟁이 치열해질수록 기업은 인적자본에 많은 투자를 하여 경쟁력을 확보할 수 있지만, 반대로 경쟁 과열로 줄어드는 기업 이익은 교육훈련 비용의 삭감으로 이어지게 되어 오히려 인적자원개발(HRD) 활동을 축소시킬 수 있음을 알 수 있었다. 따라서 본 연구결과는 후자의 가능성으로 인해 인적자원개발(HRD) 활동이 매출성장에 영향을 미칠 때 기술변화는 부(-)의 효과를 나타낼 수 있음을 예상할 수 있다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향모색

본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하자면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 매출성장을 1인당 매출액으로 측정하여 활용하였다. 하지만 기업의 매출성장을 측정하는 지표는 영업이익, ROE(자기자본이익률), ROA(총자산 수익률) 등으로 다양하다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 지표를 활용하여 매출성장을 측정한다면 실증적 증거를 더욱 높일 수 있을 것이다.

둘째, 기업의 전략적 인적자원개발의 내적 적합성 요소와 외적 적합성 요소의 상호보완성과 통합 정도가 조직성장에 얼마나 효과적인지 분석한다면 인적자원개발(HRD) 활동이 기업성장에 미치는 영향 분석 시 더욱 체계적인 연구가 될 것이라 생각한다. 본 연구에서는 패널데이터의 측정 범위의 한계로 인해 인적자원개발(HRD) 활동의 내적 적합성, 외적적합성 요소를 구체적으로 측정하는데 한계가 있었다. 향후 연구에서는 인적자원개발(HRD) 활동의 방식과 제도를 포괄적으로 측정하고, 기업의 전략과 목표를 분석한다면 더욱 나은 연구가 될 것이라 생각한다.

셋째, 본 연구는 한국직업능력개발원에서 조사한 패널데이터를 활용하여 인적자원개발(HRD) 활동이 매출성장에 미치는 영향을 실증분석 하였으나 그 질적 측정에 한계가 있었다. 이처럼 2차 데이터가 갖는 한계를 보완하기 위해 사례연구 등의 질적 연구가 보완될 필요가 있다. 인적자원개발(HRD) 활동을 통해 구성원의 동기부여, 마음가짐 등이 어떻게 변화하였는지, 이러한 변화된 태도와 생각이 기업의 성과에 얼마나 영향을 미치는지에 대해서는 구체적으로 다루지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 인적자원개발(HRD) 활동으로 인한 경영성과 창출의 질적 연구가 다양하게 이루어져야 할 것이다.

마지막으로, 조절효과 분석 시 기존 예상과 반대의 조절 효과가 있음이 밝혀졌다. 즉, 인적자원개발(HRD) 활동이 매출성장에 영향을 미칠 때 기술변화가 작을수록 유의하다는 결과가 도출되었다. 왜 이런 결과가 나타났는지 살펴보면, 첫 번째로 본 연구에서 선정한 측정변수의 한계가 있다고 할 수 있다. 기술변화를 측정 시 “지난 2년간 귀사의 기술 변화는 얼마나 있었습니까?”의 문항을 활용하였는데 이 문항이 포괄적이고 주관적이다 보니 보다 구체적이고 다양한 측면의 기술변화를 측정하기에는 한계점이 있었다. 따라서 본 연구가 상정한 가설과는 다른 결과가 나올 수 있는 가능성이 있다. 두 번째로 선행연구에서 살펴본 바와 같이 급속한 기술변화로 경쟁이 치열해질수록 기업의 이익이 줄어들 수 있고, 기업의 건축 경영에 따른 교육훈련 비용의 삭감이 발생할 수도 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 시장을 주도하는 혁신기업의 경우 선구자로서의 시장주도 시 불확실성에 대한 리스크가 존재한다. 즉, 불확실성에 잘 예측하여 대응했다면 경쟁우위 확보를 할 수 있지만, 그렇지 않다면 인적, 물적 손실이 클 수 있다. 또한 후발 기업들의 경우 선점 효과를 잃었기 때문에 아무리 인적, 물적 투자를 한다고 해도 투자 대비 효과가 높지 않을 수 있다. 따라서 이러한 가능성

때문에 상정한 가설과 다른 결과가 나오게 된 것 같다. 세 번째로 급격한 환경변화에 따른 강도 높은 인적자원개발(HRD) 활동으로 구성원들은 피로감을 느껴 이는 오히려 매출 성과에 부정적인 영향을 미쳤을 수 있다. 이런 가능성 때문에 상정한 가설과 다른 결과가 나오게 된 것 같다. 따라서 이러한 한계점들을 최소화하기 위해 향후에는 보다 더 정교한 연구 설계와 구체적인 측정변수를 산정하여 연구할 필요성이 있다.



참 고 문 헌

< 국 내 문 헌 >

- 김기태(2008), “교육훈련투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력향상, 종업원 역량의 매개 효과를 중심으로,” 『인사관리연구』, 32(4), 29-57.
- 김기태·조봉순(2007), “인적자원관리와 조직성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로,” 『인사조직연구』, 16(1), 115-157.
- 김동배·이상민(2008), “기업교육훈련과 근로자 태도: 역할구조의 매개효과”, 『조직경영개발연구』, 1(1), 185-206.
- 김민경·나인강(2012), “교육훈련이 기업성과에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 25(4), 2047-2064.
- 김세기·채명신(2008), “전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구: 학습조직의 매개역할을 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 15(4), 23-25.
- 김수원(2015), “기업의 인적자원개발(HRD) 변화와 특성에 관한 연구”, 『직업과 고용서비스연구』, 10(1), 2-6.
- 김안국(2002), “기업 교육훈련의 생산성 효과분석”, 『경제학 연구』, 50(3) 341-367.
- 김연용·김민철(2003), “교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『국제회계연구』, 9, 117-130.
- 김주일·정영주·정은정·김석우·이철기(2004), 『인력개발담당자 직무분석 및

- 연수프로그램개발』, 한국직업능력개발원.
- 김진희(2015), “기업성과가 인적자원개발투자에 미치는 영향과 혁신전략의 조절효과”, 『한국HRD연구』, 10(1), 8-9.
- 노용진·채창균(2009), “기업 내 교육훈련의 경영성화 효과,” 『노동정책연구』, 9(2), 67-93.
- 노용진·정원호(2006), “기업 내 교육훈련의 생산성 효과와 조절변수”, 『산업노동연구』, 12(1), 165-378.
- 박오원(2014), “기업성과가 인적자원 투자에 미치는 효과: 직접효과 및 환경 불확실성의 조절효과”, 『대한경영학회지』, 27(4), 547-560.
- 박윤희·최우재(2011), “중소기업 근로자의 일터학습참여가 직무능력향상에 미치는 영향,” 『직업능력개발연구』, 14(3), 207-231.
- 반가운(2011), “외환위기 이후 기업의 교육훈련활동과 연구개발활동의 생산성 효과: 교육훈련스톡 추계치를 이용한 분석”, 『노동경제논집』, 34(1), 33-69.
- 배수현(2017), “기업의 인적자원개발 역량이 조직정당성과 조직성장에 미치는 영향”, 성균관대학교 박사학위논문.
- 송보화(2006), “인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰 -제조업을 중심으로”, 『경영학연구』, 35(1), 336-337.
- 송영수(2013), “국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색”, 『한국경영학회』, 17(2), 1-24.
- 오선희·전인(2016), “기업의 인적자원개발이 인적자원 성과에 미치는 영향:노조관여의 조절효과를 중심으로”, 『조직과 인사관리연구』, 40(2), 13-114.
- 유규창(1998), “인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구”, 『경영학연구』, 27(3), 585-610.

- 이규녀·박기문·이병욱·최완식·정현옥(2009), “기업인적자원개발 형태와 제도가 직무능력향상에 미치는 효과에 관한 인식분석”, 『한국기술교육학회지』, 9(2), 174-197.
- 이만기(2009), “기업의 인적자원개발 실태와 기업성과 분석”, 『인적자원관리연구』, 16(3), 193-208.
- 이용탁(2005), “전략적 인적자원관리와 성과간의 관련성에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 12(3), 63-64.
- 이은형·방정혜·강현모·정은경(2010), “인적자원개발과 개인차원의 조직성과의 관계: 성별 및 유형별 차이를 중심으로”, 『여성경제연구』, 7(1), 77-107.
- 이찬·최영준·박혜선·정보영·전동원·박연정(2012), 전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거개발. 『기업교육연구』, 14(2), 155-178.
- 임정연·이영민(2010), “중소제조기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향 분석”, 『인적자원관리연구』, 17(2), 139-162.
- 정동섭(2005), “교육훈련과 기업성과의 관계에 대한 연구”, 『산업혁신연구』, 21(2), 84.
- 정진철(2009), “인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직률의 중재효과를 중심으로”, 『직업능력개발연구』, 11(2), 193-214.
- 조세형(2010), “기업의 인적자원개발 투자가 조직성과에 미치는 영향: 전략적 인적자원개발의 조절효과”, 『HRD 연구』, 12(2), 1-18.
- 조정호·신은중(2010), “기업의 직업능력개발 투자가 조직성과에 미치는 영향”, 『인적자원개발연구』, 13(1), 1-24.
- 주용국(2010), “전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용”, 『HRD 연구』, 12(1), 207-235.
- 최우재·조윤형(2010), “학습목표 지향성과 학습자기 효능감이 적응적 수행

- 에 미치는 영향: 비공식적 일터학습의 매개효과,” 『HRD 연구』, 12(2), 145-171.
- 최우재(2015), “인적자원개발이 성과에 미치는 영향: 조직변화의 조절효과를 중심으로”, 『기업경영연구』, 22(3), 80-81.
- 최용범(2009), “기업의 조직전략과 최고 경영자의 리더십이 전략적 인적자원개발 업무수행에 미치는 영향”, 숭실대학교 박사학위논문.
- 한국직업능력개발원(2006), 인적자본 기업패널 1차년도 조사(2005) 사용자 지침서.
- 황승록·박라인·김호진·박주완(2016), “기업의 인적자원개발투자성과 : 조직문화와 시장 환경의 조절효과를 중심으로”, 『제 6회 인적자본기업패널 학술대회 논문』.

<국 외 문 헌>

- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988), “Managing Two Fits of SHRM”, *Academy of Management Review*, 13(1), 116-28.
- Barney, J.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrett A. and O’Connell P. J.(2001), “Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training” *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3) 647-662.
- Bartel A. P.(2000), “Measuring the Employer’s Return on Investment in Training: Evidence from the Literature”, *Industrial Relations*, 39(3) 502-524.
- Beer, M. & Spector, B. (1989). “Corporate Wide Transformations in

- Human Resource Management”, In R. E. Walton, & P. R. Lawrence, (Eds). *Human Resource Management*. Trends and Challenges. 219-253, Boston, MA: Harvard University School Press.
- Campbell, J. P. & Kuncel, N. R.(2001), *Individual and Team Training*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran, (Eds.), *Handbook of industrial work and organizational psychology*. London, UK: Sage.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., & J. Thacker, J. W. (2013), "Boundary Conditions of the High-Investment Human Resource Systems-Small-Firm Labor Productivity Relationship", *Personnel Psychology*, 66(2), 311-343.
- Datta et. al. (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *The Academy of Management Journal*. 48(1) 135-145.
- 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), pp. 802-835.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995), "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?" *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Galagan, P.(2003), The Future of the Profession: Formerly Known As Training, *Training and DeveJopment*, 57(4), 26-38.

- Garavan, T. N. (1991), "Strategic Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17-30.
- Garavan, T. N. (2007), "A Strategic Perspective on Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995), "The Emergence of Strategic Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Garavan, T. N., Heraty, N., & Morley, M. (1998), Actors in the HRD process, *International Studies of Management and Organization*, 28(1), 114-35.
- Gilley, J.W. & Eggland, S. A.(1989), *Principles of Human Resource Development*. Cambridge, MA: Perseus.
- Harrison, R. (1997), Employee Development. London: *Institute of Personnel and Development*.
- Higgs, M. (1989), "A Strategic Approach to Training and Development", *Training and Development*, 11, 11-14.
- Holden, L. & Livian, Y. (1993), Does Strategic Training Policy Exist? Some Evidence from Ten European countries, In A. Hegewishch, & C. Brewster. (Eds.), *European Developments in Human Resource Management*. 101-16, London: Kogan Page.
- Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2011), "Foundations of Human Resource Development", Read How You Want. com.
- Jackson S. E. & Schuler R. S.(1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their

- Environments", *Annual Review of Psychology* 46 237-264.
- Keep, E. (1989), Corporate Training Strategies: The Vital Component?
In Storey, J. (Ed.), 109-25, *New Perspectives on Human Resource Management, London: Routledge.*
- Lee, R. (1996b), What Makes Training Pay? Issues in People Management, *Institute of Personnel and Development, London, No. 11.*
- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L.(1988), "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- McLagan, P. A. and Suhadolnik, D. (1989), "Models for HRD Practice: The Research. Report", Alexandria, VA: *American Society for Training and Development.*
- Mondy, W. R. and Noe, R. M.(1990), *Human Resource Management(4th ed)*, Allyn and Bacon.
- Nadler, L. 1970), *Developing Human Resource. Houston: Gulf.*
- Ng, Y., & Siu, N.(2004). "Training and Enterprise Performance in Transition: Evidence from China", *International Journal of Human Resource Management*, 15, 878-894.
- Noel, J. L. & Dennehy, R. F. (1991), "Making HRD a Force in Strategic Organisational Change", *Industrial and Commercial Training*, 23(2), 17-19.
- O'Donnell, D. & Garavan, T. N. (1997), "Viewpoint: Linking Training Policy and Practice to Organisational Goals", *Journal of European*

- Industrial Training*, 21(8/9), 301.
- Paul, A. K. & Anantharaman, R. N.(2003), "Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of A Causal Model", *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Peery, N. S. & Salem, M. (1993), "Strategic Management of Emerging Human Resource Issues", *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 81-95.
- Rainbird, H. (1995), "The Changing Role of the Training Function: A Test for the Integration of Human Resource and Business Strategies", *Human Resource Management Journal*, 5(1), 72-90.
- Rothwell, W. & Kazanas, H.(1989), *Strategic Human Resource Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Saggers, R. (1994), "Training Climbs the Corporate Agenda", *Personnel Management*, 26(7), 42-45.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L., & Bowers, C. A(1999), "Training in Organizations", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 123-161.
- Schuler R. S. & Jackson S. E.(1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*. 1(3) 207-219.
- Schuler, R.S. (1992), "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business" *Organizational Dynamics*, 21: 18-32.
- Sloman, M. (1993), "Training to Play a Lead Role", *Personnel*

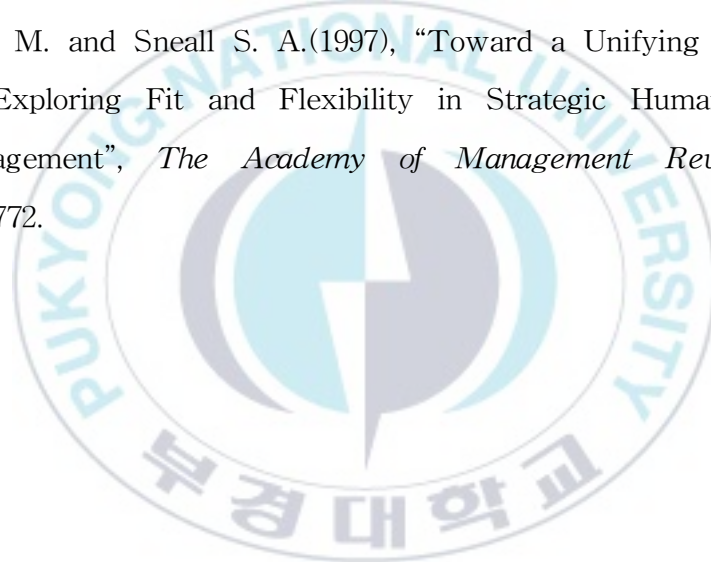
- Management*, 25(7), 40-45.
- Sloman, M. (1994), *A Handbook for Training Strategy*, Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Stewart, J. & McGoldrick, J. (1996), (Eds.), *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*, London: Pitman Publishing.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001), *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers.
- 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.
- Torraco, R. J. & Swanson, R. A. (1995), "The Strategic Roles of Human Resource Development", *Human Resource Planning*, 18(4), 11-21.
- Torraco, R. J. & Swanson, R. A. (1997), "The Strategic Audit of HRD as a Change Intervention", In E. Holton (Ed.), *Leading Organizational Change*. Alexandria: ASTD Press, 99-121.
- Watkins, K. E.(1989), "Five Metaphors: Alternative Theories for Human Resource Development", In D. Gradous (ed.), *Systems Theory Applied to Human Resource Development*: 167-184, Alexandria, VA: ASTD Press.
- Way, S. A.(2002), "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector", *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Wright, P.M. & Boswell, W. R.(2002), "Desegregating HRM: A Review

and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of management*, 28(3), 247-276.

Wright, P. M., McMahan, G. C.(1992), "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol.18, pp.295-320.

Wright, P.M., & Snell, S.A. (1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1: 203-225.

Wright P. M. and Sneall S. A.(1997), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *The Academy of Management Review*. 23(4) 756-772.



[부록 1] 설문지

인적자본 기업패널조사 - 4차(2011)년도 [본사용]

안녕하십니까?

저는 (주)코리아데이터네트워크(KDN)의 전문 면접원 _____입니다.

이번에 저희 KDN에서는 노동부와 한국직업능력개발원의 의뢰를 받아 우리나라 기업의 인적자원현황 및 인적자원개발 실태에 관한 인적자본기업패널 4차(2011)년도 조사를 하고 있습니다.

이 조사는 통계법 18조에 의해 통계청의 승인(승인번호 38903)을 받은 국가의 공식통계 조사이며, 조사를 통해 수집된 자료는 향후 정부의 기업 인적자원개발 정책수립에 활용될 것입니다. 또한 이 자료는 조사에 응한 기업들에게 인적자원의 수준을 파악할 수 있도록 가공되어 참고자료로 제공될 예정입니다.

바쁘시더라도 귀사의 인적자원 실태 전반에 관한 문항들에 대해 성실히 응답해 주시면 감사하겠습니다. 귀하의 신분과 응답내용에 대해서는 통계법에 제33조에 의거해 비밀이 보장되며 조사결과는 연구 목적 외에 다른 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 바쁜 시간을 내어 설문에 응해 주신데 감사드리며 이에 대한 감사의 표시로서 소정의 사례를 할 예정입니다. 감사합니다.

한국직업능력개발원
원장 권대봉

(주)코리아데이터네트워크
대표이사 이정열

* 본 조사와 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래의 담당자에게 문의하시기 바랍니다.

(주)코리아데이터네트워크 담당연구원 : 김홍건 차장, 권혜진 과장

전화 : 02-548-5141. fax: 02-548-5144 E-mail: kdn21@kdn21.co.kr

■ 다음은 응답자 기입사항입니다

기업명	
기업주소	

응답자 성명		소속팀 부서/직위	
근무지 주소			
전화번호		이메일	
휴대전화		팩스번호	

노동부 • 한국직업능력개발원

A. 경영 일반

문1.1 귀사의 설립년도는? [] 년

문2.1 지난 2년간(2009-2010년) 주력제품(상품/서비스)에 대한 수요변화는 어떠했습니까

① 크게 감소 ② 다소 감소 ③ 변화없음 ④ 다소 증가 ⑤ 크게 증가

문2.3 지난 2년간(2009-2010년) 귀사의 기술 변화는 얼마나 있었습니까?

① 거의 없었음 ② 조금 있었음 ③ 어느 정도 있었음 ④ 많이 있었음

C. 인적자원개발(HRD)

문1.1 귀사는 교육훈련을 담당하는 전담조직이 있습니까?

① 예 ② 아니오

문1.2 귀사는 매년 HRD(교육훈련) 계획을 수립하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

문1.3 귀사는 자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

문1.4 독립된 교육훈련시설(연수원 등)을 갖고 있습니까?

① 사내에 독립된 교육훈련시설(연수원 등) 또는 계열(관계)사에서 공동 활용하는 교육훈련시설(연수원 등) 보유 ② 보유하지 않음

문2.1 2010년 귀사가 교육훈련에 지출한 비용을 기입해 주십시오.

교육훈련비 총액 [] 백만원

문5.1 귀사에서는 교육훈련시간이 유급(업무시간 또는 초과근로시간)으로 인정됩니까?

① 예 ② 아니오

문5.3 귀사에서는 근로자의 교육훈련 프로그램 이수(또는 결과)를 공식적으로 반영합니까?

① 예 ② 아니오

<기본정보 업종코드 설명 참조>

C3_ind1,C4_ind1,C5_ind1,C6_ind1 산업(대분류)	1	제조
	2	금융
	3	비금융서비스
C2_TYPE 기업형태	1	코스피
	2	코스닥
	3	금감원등록/외감및일반
C2_SCALE 기업규모	1	300인미만
	2	300~999인
	3	1000~1999인
	4	2000인이상

설문에 응해 주셔서 감사합니다!

*인적자본 기업패널(HCCP) 4차년도 설문지에서 본 연구에 포함된 항목만 발췌한 것입니다.

The Impact of HRD Practices on Sales Performance : Moderating Effect of
Environmental Change

So Mi Kang

Department of Business Administration,
The Graduate School of Business Administration, Pukyong National University

Abstract

This study examines the effects of human resource development practices on corporate sales performance and the moderating effect of environmental change on the relationship between human resource development practices and sales performance.

To test these hypotheses, The Human Capital Corporate Panel (HCCP) data of Korea Research Institute for Vocational Education & Training (KRIVET) were used from 2011 to 2015 and 456 companies were analyzed.

The results of the study are as follows. First, among various HRD practices, education & training expenses had an significant impact on the sales performance. This means that the greater the investment in education & training expenses for the members, the higher the sales performance of the corporation. In other words, among the various human resource development (HRD) practices implemented by companies, it was found that the investment in education & training expenses is the most important factor.

Second, as a result of analyzing the moderating effect of environmental change on the relationship between human resources development practices and sales, on the contrary to hypothesis, the smaller the technological change, the stronger the positive relationship between human resource development practices and sales performance.

In this study, investment in education & training expenses, which is objectively spent among human resource development practices, is effective in increasing sales performance. In addition, it was found that the impact of human resource development practices on sales performance is stronger when environmental change is low.

Implications of the findings, limitation of this study, and the directions for the future studies were discussed.

key word : human resource development practices, education & training expenses, environmental change, technological change, sales performance, human capital corporate panel(HCCP)

