

정책연구 2007-2

성과 연계형 기업 HR 활동 지표 · 지수 개발

송창용 손유미
이 성 박주완

머 리 말

산업과 기술의 급속한 변화 속에서 기업들 간의 경쟁이 더욱 치열해지고, 모든 기업들은 성과를 극대화하려고 노력하고 있다. 특히 지식기반사회로의 진전 속에 기업 경쟁력 확보 방법의 변화가 이루어지고 있다. 과거의 물적 요소 투입방식이 한계에 직면하면서 인적자원(Human Resources)이 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 요소로 등장하고 있다. 그동안 외국에서는 인적자원개발과 관리에 관한 연구를 통해 기업에서의 인적자원개발과 관리가 기업의 성과와 기업 가치에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

이러한 인적자원을 기반으로 기업의 경쟁력을 향상하고자 하는 노력은 곧 국가 경쟁력의 근간이라는 인식 하에 기업의 교육훈련 투자를 촉진하는 정책이 노동부를 중심으로 추진되고 있다. 학습하고 혁신하는 기업, 경쟁력 있는 지식근로자를 목표로 기업의 참여를 촉진하는 다양한 시도들을 추진하고 있다. 그러나 그동안 기업 교육훈련 투자 촉진정책의 발전적인 성과와 노력에도 불구하고 기업의 단기수익 위주 경영전략, 비용절감의 기업 운영 등으로 교육훈련투자는 감소하고 있으며, 나아가 기업의 교육훈련에 대한 성과조차 정확하게 파악할 수 없는 상황이다.

이 연구는 그동안 기업의 HR 관련 선행연구와 실천적인 노력들이 있어왔지만, 기업의 참여를 촉진하는 기제가 미약하다는 실천적인 고민에서 출발한다. 기업의 교육훈련투자와 HR 활동이 열악한 이유는 HR 활동에 투자를 유인하는 기업의 동기부여가 미약하기 때문이며, 또한 이러한 소극적 투자는 기업의 경쟁력을 약화시키는 구조적인 문제를 낳는다. 이런 문제점을 인식하면서, 본 연구는 기업의 교육훈련을 포함한 HR 활동을 촉진시키는 작동 기제를 마련하는 기초자료를 제공하는 것이 목적이다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2007년 기본연구 2007-4번으로 진행되었으며, 송창용 박사가 책임자로서 손유미, 이성, 박주완과 공동으로 연구를 수행

하였다. 본 연구사업 수행 과정에서 필요한 정보와 자료를 제공해 주신 원내
외 전문가, 성실히 연구를 수행한 연구진의 노고에 감사를 드린다. 끝으로
이 보고서에 수록된 내용은 본원의 공식의견이 아닌 연구진의 개인 견해임
을 밝혀둔다.

2007년 9월

한국직업능력개발원
원 장 이 원 덕

목 차

요 약

제1장 서 론

제1절 연구의 필요성 및 목적 · 1

제2절 기업 HR 활동 개념화와 측정에 대한 논의 · 3

1. HR 활동의 개념 · 3
2. HR 활동과 기업성과 선행 연구 분석 · 7
3. HR 활동지표와 기업성과의 측정 사례 · 8

제3절 연구의 방법 · 17

1. 지표 구성 프레임 · 17
2. 조사 개요 · 19

제2장 기업의 HR 활동 지표

제1절 HR 지표 구성 · 25

1. 구성 체계 · 25
2. 지표 선정 - 공통지표와 차별화 지표 · 26

제2절 기업 HR활동 지표의 구성 · 30

1. HR 전략 지표 · 30
2. HR 활동 지표 · 31

제3절 기업 환경 지표의 구성 · 33

제3장 지표 실증 분석

제1절 기업의 특성과 지표 측정 · 37

1. 기업의 특성 · 37
2. 지표의 측정 · 39

제2절 지표 분석 결과 · 43

1. 기업 성과 지표 · 43
2. 기업 환경 지표 · 44
3. 기업 HR 전략 지표 · 49

제3절 HR 활동 지표 · 55

1. HRM 활동 지표 · 55
2. HRD 활동 지표 · 60

제4절 성과 연계형 HR 활동 지표 · 63

제4장 성과 연계형 HR 활동 지수

제1절 지수 산출 방법 · 67

제2절 성과 연계형 HR 활동 지수의 산출 · 71

1. 성과 연계형 HR 활동 지수 · 71
2. HR 활동 지수 기초 통계 · 73
3. HR 활동 지수의 기업성과 효과 · 77

제5장 기업의 HR 활동 지수를 통한 기업 분석

제1절 기업 환경과 HR 전략별 HR 활동 지수 · 81

1. 기업의 경영전략별 HR 활동 지수 · 81
2. 기술역량별 HR 활용지수 · 82

- 3. 핵심 역량별 HR 활동지수 · 82
- 4. 혁신 역량별 HR 활동지수 · 83
- 5. 인적자원 역량별 HR 활동지수 · 83
- 6. HR 전략별 HR 활동 지수 · 84

제2절 HR 활동 수준 결정 요인 · 85

제6장 결 론

제1절 요약 · 93

- 1. 성과 연계형 HR 활동 지표와 지수의 구성 · 93
- 2. 기업의 HR 활동 지수와 기업 성과효과 · 94
- 3. 기업의 환경과 HR 활동 지수 · 95
- 4. HR 전략과 HR 활동 지수 · 95
- 5. HR 활동 지수 결정 요인 · 96

제2절 정책적 시사점 · 96

SUMMARY · 99

<부록 1> 기업 인적자원 활동 실태 조사 설문지 · 107

참고문헌 · 125

<표목차>

- <표 I-1> 과거 HRM과 전략적 HRM · 6
- <표 I-2> HR 활동의 다양한 연구 · 7
- <표 I-3> High Performance Work System의 측정(예시) · 10
- <표 I-4> 고성능 작업시스템에 대한 연구의 성과지표와 결과(미국) · 10
- <표 I-5> Watson Wyatt's HCI · 11
- <표 I-6> 업종 · 기업규모별 모집단 구성 · 19
- <표 I-7> 업종 · 기업규모별 표본 분포 · 20
- <표 I-8> 분석을 위한 최종 데이터 구성 · 22

- <표 II-1> 기존 지표 분석 · 27
- <표 II-2> HR 전략 지표 · 31
- <표 II-3> 기업 HR 활동 지표의 구성 · 32
- <표 II-4> 기업 성과지표와 환경지표 · 35

- <표 III-1> 업종별 · 규모별 분포 · 38
- <표 III-2> 기업 환경지표와 기업성과지표 · 39
- <표 III-3> HR 전략 지표 · 40
- <표 III-4> HR 활동 - HRM 지표 · 41
- <표 III-5> HR 활동 - HRD 지표 · 42
- <표 III-6> 기업 재무 성과 · 43
- <표 III-7> 업종 · 규모별 인적자원역량 분포 · 49
- <표 III-8> 업종별 HR활동- HRM 수준 · 59
- <표 III-9> 업종별 HR활동- HRM 수준 · 62
- <표 III-10> HRM 활동 지표 유의성 - 제조업(업종과 규모 통제) · 63
- <표 III-11> HRD 활동 지표 유의성 - 제조업(업종과 규모 통제) · 64
- <표 III-12> 성과 연계형 HR 활동 지표의 구성- 제조업 · 65

<표 IV-1> 가중치 산출 결과	· 72
<표 IV-2> HR 활동 수준의 기초통계	· 76
<표 IV-3> 기업성과와 Log(HRI)의 관계	· 78
<표 IV-4> HRI 지수와 성과와의 관계	· 79
<표 V-1> 경영전략 간 비교	· 81
<표 V-2> 기술역량별 비교	· 82
<표 V-3> 핵심역량별 비교	· 83
<표 V-4> 혁신역량별 비교	· 83
<표 V-5> 제조업-인적자원역량과 HR지수와의 회귀분석(규모 업종 통제 하)	· 84
<표 V-6> HR 전략에 따른 HR 활동 지수(규모와 업종 통제 시)	· 85
<표 V-7> 모델 1 : 기업 환경 요소의 유의성 검정	· 87
<표 V-8> 모델 1 : 기업 환경 요소의 추정치와 유의성	· 87
<표 V-9> 모델 2 : 기업 HR 전략의 유의성 검정	· 88
<표 V-10> 모델 2 : 기업 HR 전략의 추정치	· 89
<표 V-11> 모델 3 : 기업 환경, HR 전략의 유의성 검정	· 90
<표 V-12> 모델 3 : 기업 환경, HR 전략의 추정치	· 90

[그림목차]

- [그림 I-1] HRM 변천 과정 · 4
- [그림 I-2] Pfeffer(2002)의 고성과 기업의 HRM 특성 · 9
- [그림 I-3] 인적자원개발 우수기관 인증제 지표 · 14
- [그림 I-4] 연구 수행 절차 · 17
- [그림 I-5] HR 지표 구성 체계 · 18
- [그림 I-6] 모집단 표본 구성 비율 비교 · 21

- [그림 II-1] 기업의 경쟁력 확보 순환 구조 · 33

- [그림 III-1] 업종 · 규모별 사업전략 비교 · 44
- [그림 III-2] 업종 · 규모별 기술역량 비교 · 46
- [그림 III-3] 업종 · 규모별 핵심역량 비교 · 47
- [그림 III-4] 업종 · 규모별 혁신역량 비교 · 48
- [그림 III-5] 업종 · 규모별 채용선발 기준 비교 · 50
- [그림 III-6] 업종 · 규모별 고용전략 비교 · 51
- [그림 III-7] 업종 · 규모별 평가기준 비교 · 52
- [그림 III-8] 업종 · 규모별 승진기준 비교 · 53
- [그림 III-9] 업종 · 규모별 임금기준 비교 · 54
- [그림 III-10] 업종 · 규모별 성과지급 기준 비교 · 55
- [그림 III-11] 업종 · 규모별 노조 유무 비교 · 58
- [그림 III-12] 업종 · 규모별 노사협의회 유무 비교 · 59

- [그림 IV-1] 지수 산출 절차 · 68
- [그림 IV-2] 지수 산출 구조도 · 71
- [그림 IV-3] HR 활동지표들의 성과 설명 비중 · 73
- [그림 IV-4] HR활동 수준(규모별) · 74

- [그림 IV-5] HR활동 수준(업종별) · 74
- [그림 IV-6] HR활동 수준(300인 이상 기업에서의 업종별) · 75
- [그림 IV-7] HR활동 수준(100인~299인 기업에서의 업종별) · 75
- [그림 IV-8] HR 활동수준(99인 이하 기업에서의 업종별) · 76

【요약】

1. 연구의 개요

이 연구는 그동안 기업의 HR 관련 선행연구와 실천적인 노력들이 있어왔지만, 기업의 참여를 촉진하는 기제가 미약하다는 실천적인 고민에서 출발한다. 기업의 교육훈련투자와 HR 활동이 열악한 이유는 HR 활동에 투자를 유인하는 기업의 동기부여가 미약하기 때문이며, 또한 이러한 소극적 투자는 기업의 경쟁력을 약화시키는 구조적인 문제를 낳는다. 이런 문제점을 인식하면서, 본 연구는 기업의 교육훈련을 포함한 HR 활동을 촉진시키는 작동 기제를 마련하는 기초자료를 제공하는 것이 목적이다.

따라서 이 연구는 두 가지 목적을 달성하고자 한다. 하나는 HR 활동 수준을 지표·지수화 하여 기업의 인적자원 활동과 역량을 측정하고 계량화하고자 한다. 다른 하나는 측정된 HR 활동 수준 지수와 기업의 성과 변인들과의 상관분석을 통해 기업 인적자원 개발의 성과를 결정하는 요인을 파악하고자 한다.

기업 HR 활동지표의 개발과 지수화를 위해 본 연구는 선행연구와 지표검토, 지표 구성 프레임 설정, HR 활동지표와 성과지표 설정, 설문조사와 분석, 지수화 작업의 과정을 거쳤다. 각 단계마다 기업 인적자원관리와 개발과 관련된 교수, 기업 교육훈련 담당자 등을 중심으로 전문가 회의와 서면 검토를 수행하였으며 기업성과 지표 산출과 관련해서는 회계사를 자문위원으로 하여 상시적인 자문을 구하였다.

이 연구에서는 기존 HR 활동지표·지수 관련 연구의 성과를 충분히 활용하면서 다음과 같은 차별성을 추구하고자 하였다.

첫째, 지표 선정의 단계에서 성과와 연계된 지표를 고려하여야 한

다는 점이다. 따라서 기업성과 지표를 수량화할 수 있어야 한다는 점에 주목하면서 (주)한국신용평가정보의 성과자료를 확보하였다. 본 연구에서는 매출액, 경상이익, 부가가치 등의 지표를 3년간 평균치를 산출한 다음 결합시킴으로써, 성과와의 연계를 다각적으로 검토하였다.

둘째, 지표 측정 단계에서는 지표를 단순화하고 객관화하였다. 인식에 의존한 측정보다는 분명한 답변이 가능한 사실 위주의 측정 항목으로 구성하였다. 또한 중소기업의 HR 활동의 특징들을 파악할 수 있는 지표들을 고려하였다(예: 소집단 활동).

셋째, 기업 표본수를 많게 하여(총 1,928개 기업조사) 실증 데이터가 풍부하다는 점이다. 특히 기존 연구에서 접근하기 힘들었던 100인 이하 기업 1,357개를 조사대상에 포함하여 이들 기업의 HR 수준을 진단할 수 있다는 장점이 있다.

넷째, 지수화 방법론을 보다 정교화 하였다. 가중치의 선택적이고 자의적 기준에 의해 부여하던 방식을 지양하고 구조방정식 모형 등을 활용하여 보다 통계적인 방식으로 산출하였다.

2. 연구의 주요 결과

1) 성과 연계형 HR 활동 지표와 지수의 구성

성과연계형 HR 활동 지표는 각각의 활동 지표를 독립변수로, 업종과 규모를 통제변수로 두고, 기업 성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 이용하여 유의미한 변수를 성과변수들로 설정하였다. 성과연계형 지표는 인적자원관리와 인적자원개발로 구성되고, 인적자원관리영역에는 인사관리시스템(채용, 퇴직관리, 직무관리), 보상시스템(평가연계, 임금, 복리후생), 참여(종업원지주제를 통한 자본참여)가 포함된다. 인적자원개발영역에는 지원시스템(관심도, 인프라, 투자, 연계), 프로그램(직무중심성, 다양성, 기업협력, 소집단 활동), 참여 등이 포함된다.

이러한 성과 연계형 지표들을 활용하여 성과연계형 지수를 산출하였다. 지수의 산출은 확증적 요인분석과 성과를 설명하는 비중만큼의 편상관계수 산출이라는 두 가지 단계의 구조방정식 모형을 이용하였다. HR 활동지수(HRI)는 HRM과 HRD의 가중치를 이용하여 다음과 같이 산출된다.

$$HRI = 0.53HRMI + 0.47HRDI$$

2) 기업의 HR 활동 지수와 기업 성과효과

규모, 업종, 자본집약도의 요인을 통제하여 HRI와 성과와의 관련성을 본 결과는 다음과 같다.

첫째, 기업의 HR 지수가 높은 기업일수록 기업의 1인당 부가가치, 1인당 매출액, 1인당 경상이익 모두 높게 나타나고 있으며, 유의한 양의 상관관계를 보이고 있다.

둘째, HRI가 1% 증가할 때 기업의 1인당 매출액은 0.23% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있으며 이를 금액으로 환산하면 654,000원에 해당한다. 즉 HRI가 1점 증가할 때(100점으로 기준) 1,721,000원의 금액이 증가함을 의미한다.

셋째, 기업의 1인당 부가가치는 HRI 1% 증가할 때 기업의 1인당 부가가치는 0.056% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있다. 이는 HRI가 1점 증가할 때(100점으로 기준) 87,000원이 증가하는 것으로 나타나고 있다.

넷째, 기업의 1인당 경상이익은 HRI 1% 증가할 때 기업의 1인당 경상이익은 0.21% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있다. 이는 HR 활동지수가 1점 증가할 때 (100점으로 기준) 67,000원 증가하는 것으로 볼 수 있다.

3) 기업의 환경과 HR 활동 지수

HR 활동 지수는 기업의 환경에 따라 다른 수준을 보이고 있다. 분석결과 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다.

첫째, 차별화 전략을 쓰는 기업이 HR 활동 수준이 높다.

둘째, 신제품개발·신공정개발 등 개선보다는 개발 쪽에 활동의 무게를 두는 기업일수록 HR 수준이 높다.

셋째, 인력, 기술, 리더십을 기업의 핵심역량으로 간주하는 기업이 자금과 판로를 핵심역량으로 삼는 기업보다 HR 활동 수준이 높다.

넷째 연구개발을 통해 기업을 혁신하는 기업일수록 HR수준이 높은 반면, 아웃소싱이 주요 혁신역량인 기업은 HR 수준이 가장 낮다. 이는 기업의 혁신 방법과 기업의 HR 활동 수준이 서로 밀접하게 관련되어 있음을 시사한다.

다섯째, 기업의 인적역량이라고 할 수 있는 평균교육년수가 높을수록 HR 활동수준이 높다.

4) HR 전략과 HR 활동 지수

HR 전략별로 HR 활동지수를 분석한 결과 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다. 첫째, 고용 전략이 유연한 기업과 안정적인 기업 간에 HR 수준의 차이를 보이고 있다. 특히, HRD 수준에서 유의한 차이를 보이는 반면 HRM 수준에서는 유의하지 않게 나타나고 있다. 이러한 결과는 장기고용을 추구하는 기업이 교육훈련에 투자하는 경향이 높다는 기존 연구결과를 지지하고 있다.

둘째, 임금 기준(근속과 성과)과 성과 배분 기준(형평과 차등)에 따른 HR 수준은 그룹 간에 차이가 나타나고 있다. 특히 성과에 따라 차등 지급이 이루어지는 기업일수록 HR 활동 수준이 높게 나타나고 있다. 이는 보상체계가 HR 활동에 있어 매우 중요한 요소임을 시사

해주고 있다. 반면 채용과 승진의 기준은 HR 수준과 관련이 없는 것으로 나오고 있어 향후 원인분석이 필요한 영역이다.

5) HR 활동 지수 결정요인

HR 활동 수준에 영향을 주는 결정요인을 분석한 결과, 기업의 혁신역량과 학력수준 그리고 보상시스템이 가장 중요한 것을 알 수 있다. 특히 장기고용을 추구하는 고용안정성은 기업의 HRD 수준에 영향을 주고 있다.

3. 정책 시사점

첫째, 성과연계형 HR 활동 지표와 지수 산출을 통해 기업들로 하여금 그 성과를 확인하게 함으로써 기업의 인적자원개발 투자 촉진을 담보하는 촉진기제를 마련할 수 있다. 이 지표와 지수를 통해 기업 진단(컨설팅)이 가능하여 증거에 입각한 기업 인적자원개발 정책의 기획이 가능하다.

둘째, 보다 실천적인 관점에서 보면 지수작업을 기업신용평가 등급과 연계함으로써 기업 인적자원개발 지표를 신용평가 측정 지표(비재무제표)에 포함하는 관행을 정착하는 데 기여할 수 있다. 이는 대기업과 중소기업의 상생적 인적자원개발에도 보탬이 되는 효과를 가져올 수 있을 것이다.

셋째, 중소기업의 인적자원개발을 촉진하는 구체적인 정책기획이 가능하다. 지금까지 중소기업을 지원하는 많은 정책들이 있어 왔지만 정작 중소기업을 세분화하여 지원하는 정책은 미흡한 실정이었다. 중소기업도 독자적인 원천기술을 보유한 기업에서부터 단순 조립만 하는 기업에 이르기까지 다양할 것이다. 이 연구는 100인 이하의 기업에 대한 인적자원개발 관련 조사를 최초로 실시함으로써 풍부한 기초

데이터의 분석을 가능하게 했다는 점에서 타 연구와 차별되는 장점을 가진다. 향후 패널 데이터의 구축에 대한 투자 강화를 통해 심층적인 자료의 분석이 가능할 것이다.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

산업과 기술의 급속한 변화 속에서 기업들 간의 경쟁이 더욱 치열해지고, 모든 기업들은 성과를 극대화하려고 노력하고 있다. 특히 지식기반사회로의 진전 속에 기업 경쟁력 확보 방법의 변화가 이루어지고 있다. 과거의 물적 요소 투입방식이 한계에 직면하면서 인적자원(Human Resources)이 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 요소로 등장하고 있다. 그동안 외국에서는 인적자원개발과 관리에 관한 연구를 통해 기업에서의 인적자원개발과 관리가 기업의 성과와 기업 가치에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

이러한 인적자원을 기반으로 기업의 경쟁력을 향상하고자 하는 노력은 곧 국가 경쟁력의 근간이라는 인식 하에 기업의 교육훈련 투자를 촉진하는 정책이 노동부를 중심으로 추진되고 있다. 학습하고 혁신하는 기업, 경쟁력 있는 지식근로자를 목표로 기업의 참여를 촉진하는 다양한 시도들을 추진하고 있다(노동부, 2007). 그러나 그동안 기업 교육훈련 투자 촉진정책의 발전적인 성과와 노력에도 불구하고 기업의 단기수익 위주 경영전략, 비용절감의 기업 운영 등으로 교육훈련투자는 감소하고 있으며 나아가 기업의 교육훈련에 대한 성과조차 정확하게 파악할 수 없는 상황이다.

노동부의 기업체노동비용조사에 의하면 전 산업 대상 월평균 교육훈련비는 2000년 4만원에서 2005년 2만6천9백원으로 하락했고, 노동비용 중 교육훈련비가 차지하는 비중 역시 2000년 1.4%에서 2005년 0.8%로 감소되었다. 이러한 기업 교육훈련 저투자 현상은 중소기업의 경우 더욱 두드러진다.

최근 경영학 분야에서는 개별적인 인적자원관리 관행과 그 효과 측정에 대해 미시적으로 접근하고 있고 이들 개별 관행의 효과 측정방법에 대한 논의가 이루어지고 있다. 하지만 이러한 HR 활동에 대한 통합적 관점과 거시적 분석방법은 미흡한 실정이며 측정도구와 평가 모형의 개발노력은 시작 단계이다(김용민, 2006).

또한 기업의 HR 관련 선행연구와 실천적인 노력들이 있어왔지만, 기업의 참여를 촉진하는 기제가 미약하다는 것이 공통된 고민이었다. 따라서 본 연구는 기업의 교육훈련투자와 HR 활동이 열악한 이유가 HR 활동에 투자를 유인하는 기업의 동기부여가 미약하기 때문이며, 또한 이러한 소극적인 투자는 기업의 경쟁력을 약화시키는 구조적인 문제로 이어진다는 점을 인식하면서 기업의 교육훈련을 포함한 HR 활동을 촉진시키는 작동기제를 마련하는 기초자료를 제공하고자한다.

따라서 이 연구는 두 가지 목적을 달성하고자 한다. 하나는 HR활동 수준을 지표·지수화하여 기업의 인적자원 활동과 역량을 측정하고 계량화하고자 한다. 다른 하나는 측정된 HR 활동 수준 지수와 기업의 성과 변인들과의 상관분석을 통해 기업의 인적자원 개발의 성과를 파악하고자 한다. 이를 통해 기업의 인적자원개발을 촉진하는 정책을 기획하는데 기초자료를 제공하고자 한다.

제2절 기업 HR 활동 개념화와 측정에 대한 논의



1. HR 활동의 개념

HR 활동의 개념은 초기 개인과 조직의 효과성을 증진하기 위한 인적자원의 양성과 개발, 관리 등 인적자원의 확보와 인력을 관리, 조달하는 기계적인 기능 개념에서 기업의 경영 전략을 지원하고 연계하는 전략적 파트너의 역할 수행 개념까지 포함하고 있다. 즉, 기업 내 학습활동을 포함하는 노동자의 신체적, 정서적, 정신적, 지적 측면 등 전체적 측면에서 잠재력을 개발할 수 있게 만드는 활동에서부터 기업의 경영 전략을 지원하고 경쟁우위를 유지하고 차별화하는 활동까지 포함하는 포괄적인 개념으로 변화하고 있다.

새롭게 요구되는 HR활동은 첫째, 조직 내에서 리더십 역량과 변화 역량 구축을 통해 조직의 효과성을 증진하는데 기여해야 한다. 둘째, HR 활동은 경쟁력 있는 인재를 확보하고 개발하는 역할을 수행한다. 셋째, HR 활동은 새로운 시스템을 이용하여 지식정보를 공유화 할 수 있어야 한다. 넷째, 기업의 경영전략과 HR 전략이 연계되면서 HR 활동은 기업의 전략과 성과에 어떻게 기여하는지 보여주어야 한다. 지금까지 HR 부문은 기업에서 투자에 대한 효과 또는 가치를 측정하는 어려움으로 인해 소극적이었지만, HR 부문이 기업의 경영과 전략적으로 그 역할을 수행하기 위해서는 HR 활동이 기업의 성과에 어떻게 기여하는지를 입증하여야 한다(장정훈 외, 2006).

배중식(1999)은 이러한 전략적 인사관리에서의 HR 활동은 ① 인적자원을 경쟁력의 원천으로 파악하여 관리와 유지에 적극적이고 주도적인 역할을 하고 ② 조직원의 역량강화를 위해 학습과 지식을 강조하며 ③ 지식의 창출과 공유 및 활용을 관리하며, 종업원 개개인의 헌신을 높이기 위한 조직 문화의 개발이라 정의하고 있다.

본 연구에서 HR 활동은 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)활동으로 구분된다. 인적자원관리의 영역은 경쟁력 있는 인재를 확보하고 관리하

는 영역이다. 즉, 채용관리, 퇴직관리, 보상시스템으로 크게 구분 지을 수 있다. 둘째는 인적자원개발의 영역이다. 인적자원개발의 영역은 기업 내 학습 활동을 포함하는 노동자의 신체적, 정서적, 정신적, 지적 측면 등 전체적 측면에서 잠재력을 개발할 수 있게 만드는 활동을 포함한다.

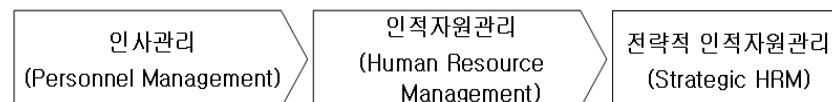
1) HRM 개념과 변천

인적자원관리라는 용어는 기업들이 전통적으로 사용해 오던 ‘인사관리(Personnel Management)’란 용어의 발전적 형태이다. 물론 아직까지 ‘인사관리’란 용어가 가장 보편적으로 활용되고 있고, 또 그 활동의 구체적 내용이나 조직을 구성하는 사람에 대한 관점의 변화가 과거와 다른 측면이 존재하지만 용어가 함축하는 패러다임은 ‘인적자원관리’란 용어가 보다 적합하다.

과거의 ‘인사관리’는 사람에 관한 행정적 업무를 처리하는 조직 전체 부서 중에서 한 부서의 업무에 불과하였다. 중소기업의 경우에는 ‘인사관리’ 부서 없이 ‘총무부’라는 명칭으로 존재하기도 하였다. 이른바 과거 ‘생산자 주도’ 시대에서 중요한 것은 생산을 위한 물적 토대(최신기계나 설비, 공장위치, 토지, 자본력 등)가 핵심이었으며 사람의 가치나 역량은 중시되지 않았다.

이후 기업환경의 다변화와 급속한 기술발전, 고객욕구의 다양화와 경쟁시장의 글로벌화 등은 조직 구성원을 단순히 생산을 위한 구성요소로서가 아니라 조직의 중요한 ‘자산’이라는 가치와 인식을 갖도록 하였다. ‘인적자원’이란 용어는 생산요소로서 사람의 투입이 ‘비용적 차원’이 아닌 하나의 ‘자산’이라는 관점에서 생성된 것이다.

[그림 I-1] HRM 변천 과정



이런 맥락에서 ‘자원준거관점(Resource-based view)’은 사람을 비용적 요

소가 아닌 ‘인적자원’으로 보는 것으로서, 기존 관점을 전환시키는 주요한 배경적 이론이다(Barney, 1991). 그 핵심은 기업이 경쟁력을 유지하기 위해서는 보유자산이 ‘희소성’이 있고 ‘가치’가 있는 것이어야 하며, 다른 기업들이 ‘모방하기 힘든’ 자산으로써 다른 것으로 대체될 수 없는 ‘대체불가능성’이 있어야 한다는 점이다. 기존의 기업이 보유한 물적 자산들은 이런 관점에 비추어 볼 때 경쟁력을 유지할 수 있는 자산이 될 수 없다. 결국 이러한 요건을 갖출 수 있는 경쟁자산이란 바로 ‘사람’이다. 그 속에 녹아있는 조직문화나 독특한 인적역량이야말로 이러한 요건을 충족시킬 수 있다. 최근 지식경영이나 조직학습, 학습조직과 같은 새로운 이슈들은 바로 이러한 배경과 맞닿아 있다.

이러한 맥락에서 진행되어 온 ‘인사관리’로부터 ‘인적자원관리’로의 패러다임 이동은 최근 ‘전략적 인적자원관리’로 진전되고 있다. 조직구성원을 인적자원으로서 그 가치를 재구성하는데 그치지 않고 인적자원에 대한 다양한 실천 활동들이 조직 전체의 전략적 차원과 반드시 연계되어야 한다고 보는 것이다.

2) 과거 HRM과 전략적 HRM

전략적 인적자원관리를 주된 초점으로 접근하여 다루기 시작한 것은 1980년대 초에 Tichy, Fombrun & Devanna(1982)가 인적자원관리는 기업의 경영전략 결정과정의 한 부분이 되어야하며 조직목표의 달성에 주된 역할을 담당하여야한다는 인적자원관리의 전략적 역할을 강조하면서부터이다. 선진 기업들을 중심으로 기업들은 경쟁에서 이겨내기 위해 인적자원관리를 전략적인 차원에서 접근하기 시작했으며 도입 기업들이 생산성 향상과 초우량기업으로 발전하게 되자 이에 대한 학자들의 관심이 크게 높아지게 되었다. 다른 한편으로는 마이크로 컴퓨터의 발전과 더불어 다양한 다변량분석기법의 개발 및 방법론상의 비약적 발전으로 인해 과거에는 어려웠던 분석들이 가능하게 된 것도 전략적 인적자원관리의 발전이 가능하게 된 원인 중 하나이다.

<표 I-1> 과거 HRM과 전략적 HRM

과거(현재) HRM		SHRM	
미시적	개별인사제도와 개인단위분석에 치중 : 보상, 채용, 선발 등 → 이직, 결근, 직무만족 등	거시적	개별인사제도의 종합차원에서 인 적 자원시스템에 중점 → 사업장 생산성, 품질, 순이익
개별적	개별인사제도를 각기 독립적인 것으로 파악	시스템적	여러 인사제도들 간의 종합적인 시스템으로 파악
기능적	인사제도의 기능적/단기적 관리측 면 강조	전략적	기업전략차원에서 HRM이 장기 적, 전략적 역할 수행

전략적 인적자원관리의 연구는 지금까지 크게 두 단계를 거치며 발전해왔다. 초기 연구는 조직과 환경과의 적합성을 중시(external fit)하였다. 즉, 조직이론의 주류였던 상황이론과 70년대 말부터 본격화된 전략이론이 그 배경이다. 이후 최근에는 경영전략과 환경과의 외부적합성도 중요하지만 그보다 인적자원관리시스템(Human Resource Management System)내의 독립된 개별 인사관리제도와 활동들 간의 내부적합성(internal fit)이 중요시 되고 있다.

3) HRD 개념

Nadler(1970)는 ‘인적자원개발이란 특정한 기간 내에 수행되고 행동의 변화를 일으키도록 디자인된 일련의 조직화된 활동’이라고 정의하였고, 이후 ‘수행의 개선과 개인적 성장가능성을 제고시키기 위해 일정한 시간 내에 노동자에게 제공되어진 조직화된 학습경험’으로 재정의 하였다(Nadler & Nadler, 1989). McLagan(1989)는 인적자원개발을 개인과 조직의 효과성을 개선하기 위해 교육훈련과 개발의 차원을 넘어서 경력개발, 조직개발까지 포괄하는 종합적 개념으로 규정하였으며, 이후 조직화된 학습 활동의 영역까지 포함하게 된다(Watkins, 1989; Gilley & Eggland, 1989).

최근 Swanson과 Holton(2001)은 인적자원개발이 기여할 수 있는 영역을 인적자원관리, 경력개발, 품질개선으로까지 확대하였다. McLean(2001)은 모든 사람의 잠재력 개발과 기술, 생산성의 향상에 기여할 수 있는 활동까지 그 범위는 광범위하다고 하였다(김진모 외, 2006).

2. HR 활동과 기업성과 선행 연구 분석

HR 활동과 기업성과와 관련된 선행연구들은 크게 HR활동에 따른 성과 측정을 어떻게 할 것인가와 기업성과에 영향을 미치는 변인들이 무엇인가에 집중되어 왔다. <표 I-2>에서 알 수 있듯이 다양한 연구들의 공통된 문제의식은 특정 성과가 아니라 조직의 다양한 성과를 고려해야만 한다는 점이다.

<표 I-2> HR 활동의 다양한 연구

연구자(년도)	주요 내용
Kaplan & Norton(1992)	균형성과 측정법(balanced scorecard : BSC) - 학습 및 성장, 내부 프로세스, 고객성과, 재무성으로 나누어 측정
Dyer & Reeves(1995)	인적자원성과(이직율, 결근율, 개인 또는 집단성과), 조직성과(생산성, 품질, 서비스), 재무적 성과(ROA, ROE)
Guest(1997)	자질, 몰입 및 유연화로 대별되는 인적자원관리 결과(outcome) 측정. 행동결과(노력/동기, 협력, 참여, 소속감)가 성과결과(생산성, 품질, 혁신, 결근/이직율 등)로 나타나고 이는 재무적 성과로 이어짐.
Becker, Huselid & Ulrich(2001)	HR scorecard(인적자원성과 측정법)이 개발되어 사용되어야 한다는 주장

한편 기업성과에 대한 기존연구¹⁾들은 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 고성과 인적자원관리가 조직성과의 향상을 가져온다는 연구결과들(Becker(1999), Becker, Huselid & Ulrich(2001), Dyer & Reeves(1995), Huselid(1995), Ichniowski, Shaw & Prennushi(1997), MacDuffie(1995), Richard & Johnson(2004), Lewin(2003), 김동배/주낙선(2001), 배종석/사정혜(2003), 장은미(2003)). 둘째, 교육훈련에 대한 투자가 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들(Arther(1992), Pil & MacDuffie(1996), Huselid

1) 이 부분은 김경목/김상준(2006), 「고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향」, 『인사조직연구』, 제14권 제3호에서 정리.

(1995), MacDuffie(1995)). 셋째, 연공서열 보상시스템의 대안으로 성과지향적 보상시스템이 조직성장에 긍정적 영향을 미친다는 연구(Delaney & Huselid(1996), Huselid(1995), Osterman(1992), 장은미(2003))들이다.

기업 시스템과 기업성장을 연결하는 연구들에서 향후 과제로 제안되는 영역은 본 연구에 시사하는 바가 크다(Becker & Gerhart). 기업활동과 기업성장을 연결하는 논리를 보다 정교화할 필요가 있다는 점을 제시하면서 이를 위해서 첫째, 전통적 재무성공에만 집중할 것이 아니라 재무적 성과가 어떻게 달성되는지를 설명해 줄 수 있는 기준에도 관심을 가져야 한다. 둘째, 지금까지 기업전략과 HRM과의 연계를 강조해 왔지만 그 실증은 미미한 편이다. 개별 기업전략에서만 보던 시각에서 벗어나 산업이나 기업 특수 상황에 초점을 둘 필요가 있다. 셋째, 종단적 자료(longitudinal data)를 사용함으로써 그 정확도를 높일 수 있을 것이다.

3. HR 활동지표와 기업성장의 측정 사례



최근에 인적자원개발과 관리를 통한 인적자본의 역량에 상당히 관심이 높아지고 있다. 1995년 Skandia Corp.에서 처음으로 연간지적자본보고서를 발간한 이후 국내외 기업에서도 다양한 시도가 진행되어 오고 있다. 이런 변화는 전통적인 기업의 회계시스템이 조직 내 인적자본의 가치를 반영할 수 없다는 데 기인하고 있다. 최근 연구는 지식기반 사회에서는 재무자본의 가치에 비하여 인적자본의 기업성장에 대한 공헌이 높거나 비슷한 수준이라고 평가되고 있는 점을 보여주고 있다.

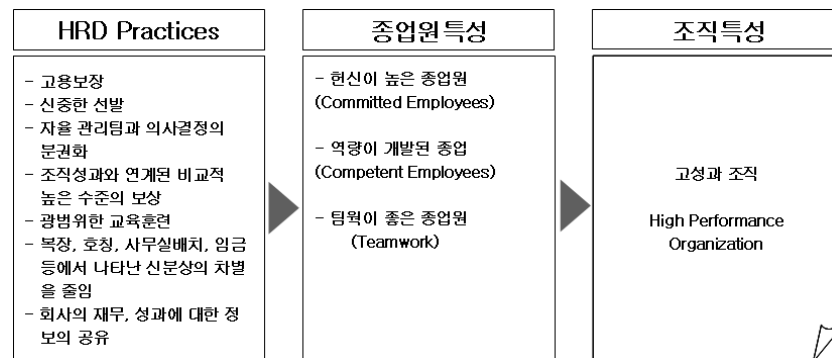
HR 활동과 경영성과와의 관계는 HR 활동 지표들을 개별적으로 또는 집단별로 묶어서 측정하였을 때 수년간 측정한 기업가치(총주가수익율, 종업원 1인당 기업가치, 작업현장에서의 생산성 등)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(Black & Lynch, 2001; Swanson & Holton, 2001; Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Watson Wyatt, 2005; 김용민, 2006 에서 재인용). 이러한 점에 비추어 봤을 때, 인적자본의 역량과 HR 활동이 경쟁력의 핵심

지표로서 개발되고 관리되어야 한다는 점은 매우 중요한 이슈로 제기되고 있다. 인적자본을 측정하기 위한 다양한 연구들이 추진되고 있지만 타당한 측정 지표의 개발은 초기단계여서 향후 많은 논의가 필요하다. 여기서는 선행연구가 비교적 풍부한 고성과 기업, HR 컨설팅을 오랫동안 수행하고 있는 Watson Wyatt사의 지표와 지수분야, 한국직업능력개발원의 기업패널 데이터를 활용한 김용민 교수의 HRI를 중심으로 살펴보고자 한다.

1) 고성과 기업

전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)를 연구하는 학자들은 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보유하고 있는 기업들의 인사관리 관행에 주목하였다. 이들 기업을 HPO(High performance organizations)라고 지칭하고, 이들 기업이 가지고 있는 인적자원관리 관행을 HPWS(High performance work systems)라고 하였다.

[그림 I-2] Pfeffer(2002)의 고성과 기업의 HRM 특성



HPWS는 고몰입(highly committed), 고역량(highly competent)의 종업원을 확보, 양성, 유지하는 데 관련되는 인적자원관리 관행을 일컬으며 대표적인 측정지표는 다음의 <표 I-3>과 같다(Becker, Huselid & Ulrich, 2001; 김용민, 2006).

<표 I-3> High Performance Work System의 측정(예시)

지표	측정 방법
직무 분류와 직무 성과에 의해 주어지는 능률제 승급의 평균	성과급여를 받는 직원의 비율
다기능 인재의 비율	개발 계획이 있는 직원들의 비율
직원 일인당 역량 개발 비용	Percentage of total salary at risk
자사 급여/경쟁사 급여 비율	직원 피드백 시스템의 우수성
인센티브 급여 차별액(성파가 낮은 사람 대 비 성파가 높은 사람)	성과-평가 등급의 범위
협업(cross-functionl)팀 수와 능력	직계에 의한 능률제 승급의 범위
높은 잠재력을 지닌 직원을 개발 하기 위한 특별 프로젝트의 수와 유형	발생하거나 혹은 이행되는 제안 건수

고성과 작업조직과 관련한 연구 결과, 유의미하게 발견된 성과지표는 노동 생산성과 이직률, 재무성과, 주가, 주가 등 다양하다는 것을 확인할 수 있다.

<표 I-4> 고성과 작업시스템에 대한 연구의 성과지표와 결과(미국)

저자	연구대상	성과
MacDuffie(1994)	자동차산업	작업시스템은 생산성증가(표준화된 생산 시간)와 유의하게 연관
_____ (1995)	자동차산업	노동생산성 높고, 불량률 낮음
Huselid (1994)	전산업	시스템지수가 16%의 생산성(근로자당 매출액) 증가와 연관
_____ (1995)	968개 기업	이직률 낮음, 노동생산성과 재무적 성과 높음
Arthur(1994)	29개철강공장	노동생산성 높음
Ichniowski(1990) _____ et al.(1995)	제조업 36개 철강공장	시스템지수가 높은 생산성(근로자당 매출액)과 연관 노동생산성 높음
Delery & Doty(1996)	114개 은행 여신부	ROA, ROE높음
Cooke(1994)	미시간의 제조업	성과급관련 근로자당 부가가치 5-25%증가
Easton & Jarrell(1994)	전산업	고성과작업시스템 도입 후 6년 이후 이에 의해 약 20%주가상승
Black & Lynch(1997)	1994 이후NES자료	숙련된 노동력에 의해 노동생산성 높음

자료: 김윤호(2001), 고려대 석사학위 논문.

2) Watson Wyatt사의 HR 활동 지표와 지수

글로벌 컨설팅 업체인 Watson Wyatt는 1999년부터 북미, 유럽, 아시아 태평양의 전 세계 주요 권역의 1600여 기업 데이터베이스를 구축하여 인적 자원과 기업가치 또는 기업 성과와의 관계를 전 세계적 차원에서 객관적으로 규명하려는 노력을 해왔다.

Watson Wyatt's Asia-Pacific Survey Report(2002)에서는 기업의 인사담당자를 통하여 기업의 인사 정책 및 제도를 측정하는 인적자본지표(HCI)를 개발하여 해당 기업의 독립적인 재무자료의 상관관계를 파악하였다. 기업 내의 HR활동을 측정하기 위하여 Watson Wyatt가 구성한 인적자본지표(HCI)는 다음의 <표 I-5>와 같다. HR 기능 효과성, 협조적이고 유연한 고객중심의 직장, 투명한 보상과 책임, 채용과 직원유지의 우수성, 커뮤니케이션의 신뢰성, 자원의 신중한 사용 등의 영역으로 나누어진다. 그리고 영역별로 개별지수(individual index)가 개발되었다(Watson Wyatt, 2005).

<표 I-5> Watson Wyatt's HCI

대영역	중분류	세부항목
HR 기능 효과성	HR capability에 대한 투자	HR 인프라에 대한 투자
		HR 전문가에 대한 투자
	비즈니스와 연계된 HR	HR 성과와 투자수익율 측정
		향후 인력 수급 계획
		핵심가치와의 정렬
협조적이고 유연한 고객중심의 직장	고객중심의 직장	직원의 고객 집중도
		관리자의 고객 집중도
		고객 만족의 중요성
		직원의 회사제품 지지 정도
	투명하게 통합된 리더십	리더십에 대한 신뢰정도
		수평적인 작업환경
		기업가치를 구현하는 관리자
		투명한 의사결정
	유연한 업무환경	혁신적인 작업환경
		유연한 근무관행
		업무진행절차에 직원들의 참여

<표 계속>

대영역	중분류	세부항목
투명한 보상과 책임	전략적 보상설계	직원의 보상가치 이해정도
		보상과 전략의 연계정도
		보상과 사업성의 연계정도
		적절한 보상패키지 구성
	경쟁력 있는 보상의 보장	기본급/복리후생의 경쟁력
		유연급여/복리후생 패키지
		직원유치 및 유지에 효과적인 연금제도
		직원유치 및 유지에 효과적인 복리후생
	지분에 대한 관심유발	주식소유자격의 광범위한 부여
		주주지분을 늘릴 수 있는 기회
채용과 직원유지의 우수성	채용우수성	주식 배분
		효과적인 성과관리
	직원유지에의 집중	채용정책 통합
		채용 절차의 효과성
		채용을 위한 투자증대
		핵심인력유지의 강조
		직원의 높은 회사 만족도
		자기 경력관리 가능성
		우호적인 고용자 브랜드
커뮤니케이션의 신뢰성	열린 커뮤니케이션 채널	단기 성과 달성보다 우선시되는 인재관리
		개방적/역동적
		종업원 설문 of 효과적인 사용
	투명성	직원에게 직접적 영향을 주는 사항 결정 과정에 참여
		전략, 사업계획과 성과에 대한 투명성
		결정사항에 대한 투명성
자원의 신중한 사용	비효율적인 교육	급여와 복리후생에 대한 투명성
		직원 육성 교육
	HR 테크놀러지에 대한 투자	불경기 시 교육 유지
		직원 의사소통, 문화적 변화, 정보공유로 이용되는 HR 테크놀러지
	인력보유 수준의 미조정	비용절감과 생산성 향상에 이용되는 HR 테크놀러지
	다면평가/360도 피드백 프로그램	동료로부터의 피드백
		상사에 대한 피드백
		관리자 평가척도로 이용되는 종업원 만족도 조사

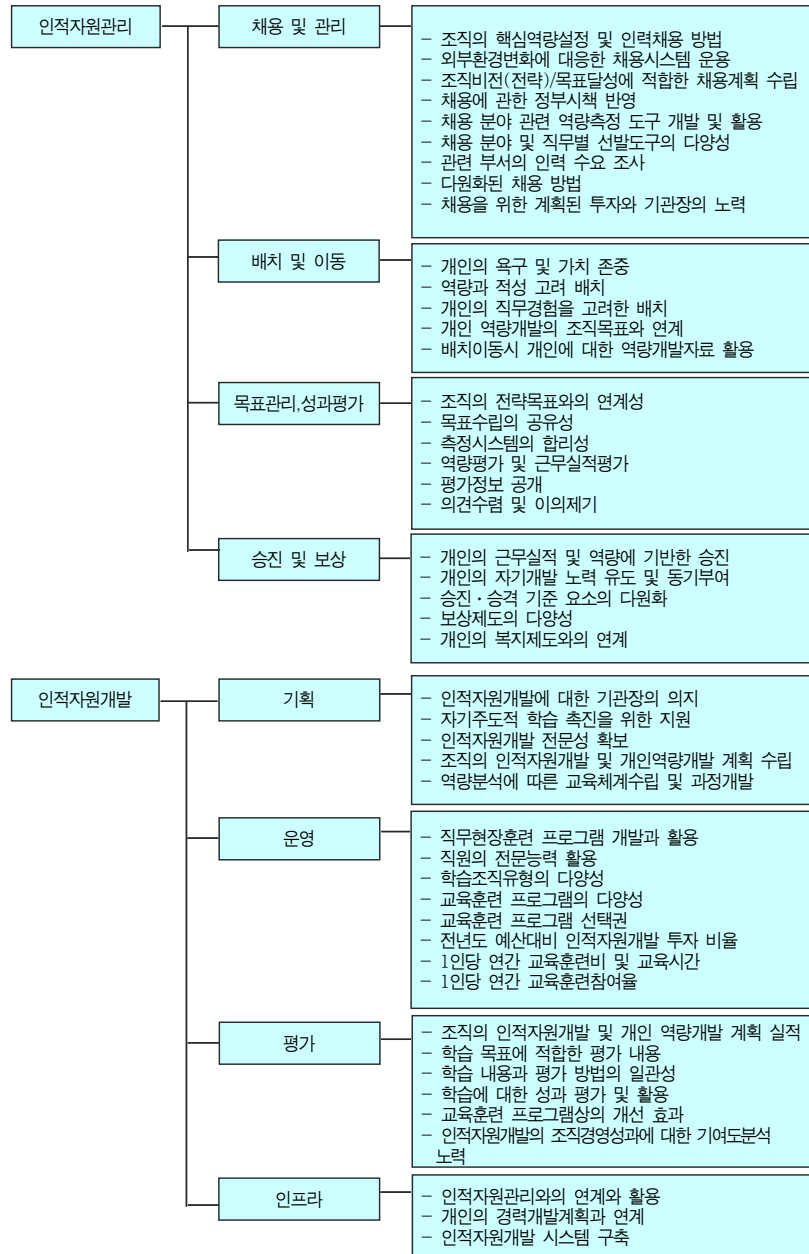
3) 한국직업능력개발원 HR 지표와 지수

김용민(2006)은 노동경제학, 인적자원관리, 인적자원 회계 등의 분야에서 이루어지고 있는 HR에 대한 접근들을 바탕으로 지표를 구성하여 기업 내 인적자원의 양과 질, HRD와 HRM 제도 및 관행의 발달 정도를 계량적으로 판단하는데 그 목적을 두었다. 이 지표는 크게 HR System, Workforce Competence, HR Performance로 나뉘어 복합지표를 구성하고 있으며, 그 세부 지표로서 인적자원관리지수(직무관리지수, 채용관리지수, 인적자원개발 지수, 성과 및 보상관리지수), 인적자원부서 역량지수, 인적자원 시스템 지수, 인적자본지수, 리더십문화지수가 구성되어 있다. 이 각각의 지표에 가중치를 두어 총 100점 만점으로 환산하도록 하였다.

4) 인적자원개발 우수기관 인증제

최근 인적자원의 중요성에 대한 관심이 더욱 높아지면서, 국가에서는 조직의 인적자원개발에 대한 일정한 근거, 즉 표준을 설정하여 평가하고 평가결과에 따라 기관의 우수성을 공식적으로 인정해주는 인증제도를 실시하게 되었다(김미숙 외, 2005;이성, 2007). 인적자원개발 우수기관 인증제(Best-HRD: Best Human Resource Developer)의 심사지표는 크게 두 가지 범주로 구성되어 있었다. ‘인적자원관리’와 ‘인적자원개발’에 대한 총 47개의 하위 지표들로 구성되어 있다.

[그림 I-3] 인적자원개발 우수기관 인증제 지표



인적자원개발 우수기관 인증제 지표는 평가위원이 직접 실사하여 기업내 인적자원관리와 개발 관행을 평가하기 위해 지표가 구성되어 있어 과정과 운영 수준에 대한 지표들이 포함되어 있다. 예를 들어 채용 관리에 있어서도 채용계획의 전략성, 채용시스템의 합리성, 채용관리의 효율성들이다. 이러한 지표들은 본 연구에서의 조사를 통한 지표 항목으로서는 분석하기가 어려운 지표들이다. 따라서 본 연구에서 인적자원개발 우수기관 인증제 지표는 항목과 내용 정도로 참조하도록 한다.

인적자원개발 우수기관 인증제 지표는 크게 인적자원관리와 개발의 영역으로 나누어 저 있으며 지표구성에 있어 인적자원관리의 영역의 지표는 각 소 영역별 기능의 효율성, 합리성, 효과성의 내용을 포함하고 있다. 반면, 인적자원개발의 지표는 계획 수립 등의 기획 영역, 운영, 평가, 인프라 등의 프로세스(process) 중심으로 지표가 구성 되어 있다.

5) 성과 연계형 HR 활동지표 개발을 위한 시사점

첫째, HR 활동의 수준을 측정하기 위해서는 HR 활동을 정의하고 규정지을 수 있는 지표의 타당성에 대한 이론적 근거를 풍부하게 할 필요가 있다. 이론적 또는 실천적인 활동에 터하여 다양한 지표들이 계속 논의되고 이를 바탕으로 표준화된 지표와 지수가 개발된다면 기업조사 인프라의 체계화에도 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 최근까지의 지표들은 HR 관련 투입에 초점을 맞추고 있는 경향이 높다. 더불어, 기업규모나 업종에 상관없이 동일한 HR 활동 지표를 적용하고 있어, 이 부분에 대한 타당성 검증이 필요하다. 이를 위해서는 투입대비 효과성(return on investment)이나 결과의 책무성(accountability)에 초점을 두는 지표의 개발이 필요하다.

셋째, HR 활동 지표간의 연계성에 대한 설명이 부족하다. 인적자원개발과 인적자원관리지표가 별도로 구분되거나 합쳐져서 하나의 지표로 사용되고 있는데 기업의 업무 성과는 HR 활동 자체의 개수나 합이 아니라 기업의 경영전략이나 사업에 성과에 가치를 창출했는가에 달려 있다고 할 수 있다.

따라서 이 연구에서는 기존 HR 활동지표·지수 관련 연구의 성과를 충분히 활용하면서 다음과 같은 차별성을 추구하고자 하였다.

첫째, 지표 선정의 단계에서 성과와 연계된 지표를 고려하여야 한다는 점이다. 따라서 기업성과 지표를 수량화할 수 있어야 한다는 점에 주목하면서 한국신용평가정보(주)의 성과자료를 확보하였다. 김용민(2006)의 경우 성과지표를 1인당 매출액으로 한정하여 당해 연도와 결합시켰다면 본 연구에서는 매출액, 경상이익, 부가가치 등의 지표를 3년간 평균치를 산출한 다음 결합시킴으로써, 성과와의 연계를 다각적으로 검토하였다.

둘째, 지표 측정 단계에서는 지표를 단순화하고 객관화하였다. 인식에 의존한 측정보다는 분명한 답변이 가능한 사실 위주의 측정 항목으로 구성하였다. 또한 중소기업의 HR 활동의 특징들을 파악할 수 있는 지표들을 고려하였다(예: 소집단 활동).

셋째, 기업 표본수를 많게 하여(총 1928개 기업조사) 실증 데이터가 풍부하다는 점이다. 특히 기존 연구에서 접근하기 힘들었던 100인 이하 기업 1,357개를 조사대상에 포함하여 이들 기업의 HR 수준을 진단할 수 있다는 장점이 있다.

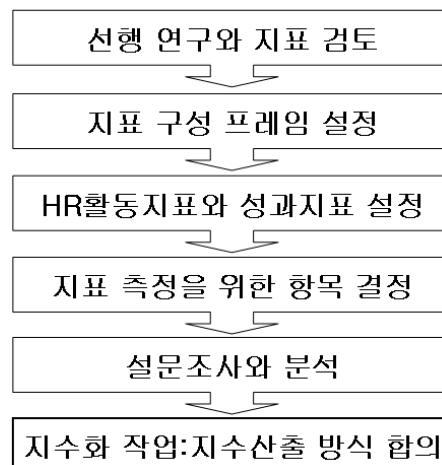
넷째, 지수화 방법론을 보다 정교화 하였다. 가중치의 선택적이고 자의적 기준에 의해 부여하던 방식을 지양하고 구조방정식 모형 등을 활용하여 보다 통계적인 방식으로 산출하였다.

다섯째, 연구의 정책 기여도 측면에서 보면, 기업의 인적자원개발 정책, 특히 100인 이하 기업에 대한 지원정책 기획할 수 있는 기초 자료를 제공할 수 있다는 점을 들 수 있다.

제3절 연구의 방법

기업 HR 활동지표의 개발과 지수화를 위해 본 연구는 다음과 같은 단계를 거쳤다. 각 단계마다 기업 인적자원관리와 개발과 관련된 교수, 기업 교육훈련 담당자 등을 중심으로 전문가 회의와 서면 검토를 수행하였으며, 기업성과 지표 산출과 관련해서는 회계사를 자문위원으로 하여 상시적인 자문을 구하였다.

[그림 1-4] 연구 수행 절차



1. 지표 구성 프레임

먼저 HR 활동지표를 구성하기 위해서 지표 구성 프레임을 정하였다. 이를 위해서 먼저 선행지표들을 분석하여 영역을 설정하고 그 설정된 영역에 따라 세부 하위지표들을 설정하였다. 그림에서 알 수 있듯이 기업의 HR 지표를 크게 기업의 환경지표, 기업 HR 전략지표, 기업 HR 활동지표로 구성하고, 여기에 기업성과지표를 설정하였다.

[그림 I-5] HR 지표 구성 체계



기업성과 지표는 1인당 매출액, 경상이익, 부가가치를 포함하였다. 기업성과를 판단하는 대표지표로서 매출액과 경상이익, 부가가치를 선택한 이유는 다음과 같다²⁾. 첫째, 매출액은 이익실현을 목표로 하는 기업 활동의 근간이 되는 수익사항으로서 기업 활동 자체에 있어 가장 근원적인 의미를 갖기 때문이다. 둘째, 경상이익은 기업 활동에 있어 수익창출을 위해 필연적으로 발생하는 일반 영업비용과 그 외 금융비용등 정상적인 기업 활동 결과에 따른 실질이익이 반영된 지표로서 기업 활동에 대한 최종성과를 보여줄 수 있기 때문이다. 법인세가 반영된 당기순이익이 기업 활동의 최종성과라고 볼 수도 있겠으나 법인세가 기업의 성과에 대해 사후적으로 국가가 부담의무를 부여한다는 측면과 중소기업의 경우 각종의 정부정책과 조세지원 사항에 따라 영향을 받게 되므로 오히려 기업의 순수한 성과를 왜곡시킬 수 있는 가능성이 있으므로 경상이익이 기업 활동에 대한 최종성과의 대표지표로 보는 것이 타당하다할 것이다. 셋째, 부가가치는 기업 활동의 결과를 기업의 주체인 주주에게 귀속되는 이익이라는 측면뿐만 아니라 기업 활동 과정에 참여한 종업원, 기타 자본, 국가서비스 등에 의해 새롭게 창출된 가치를 포함하는 지표로서의 의미를 갖기 때문에 기업 활동이 사회에 기여하는 총성과로서 의미가 있다.

2) 이 부분은 회계사와 전문가의 자문을 통해 최종 확정.

2. 조사 개요

1) 모집단 정의

성과연계형 기업HR 활동 지표·지수개발을 위한 모집단은 한국표준산업분류에 해당하는 기업으로 한국신용평가정보(주)의 eCredit³⁾ 조사 대상 기업 4,173개 기업체와 금감위등록, 상장사를 포함한 외감(외부감사)이상기업⁴⁾ 7,356개로 총 11,529개 기업체를 대상으로 하였다. 업종별로는 제조업이 10,258개, 사업서비스업이 1,271개 기업체로 비율은 각각 89.0%, 11.0%이고, 기업규모별로는 20~49명 5,739개, 50~99명 2,729개, 100~299명 2,289개, 300~999명 616개, 1000명 이상인 기업체가 156개이다. 전체 모집단에 대한 기업규모별 모집단 비율은 각각 49.8%, 23.7%, 19.9% 5.3%, 1.4%이다.

<표 I -6> 업종·기업규모별 모집단 구성

(단위: 개)

업종 대분류	업종 중분류	기업규모					
		20~49	50~99	100~299	300~999	1000 이상	합계
제조업	음식료품	165	143	121	36	27	492
	펄프종이	105	61	52	13	2	233
	출판인쇄	150	65	73	23	6	317
	화학제품	354	215	200	82	23	874
	플라스틱	341	204	134	22	4	705
	비금속	216	85	73	26	4	404
	1차금속	211	174	111	26	12	534
	조립금속	428	150	108	18	0	704
	기계장비	1257	426	243	42	5	1973
	자동차	273	242	307	108	14	944
	사무기기	94	48	23	10	2	177
	전기기계	366	147	140	28	5	686
	통신장비	813	424	387	94	30	1748
사업 서비스	광학기기	299	95	60	10	3	467
	정보처리	427	173	164	29	11	804
	기술서비스	240	77	93	49	8	467
규모별		5,739	2,729	2,289	616	156	11,529

3) eCredit이란 한국신용평가정보(주)에서 대기업의 의뢰를 받아 해당 대기업과 거래하고 있는 협력회사를 직접 실시하여 정보를 취득한 기업의 정보 시스템이다.

4) 외감이상기업이라 함은 자본금 70억원 이상으로 반드시 외부감사를 받아 금감위에 신고를 해야 하는 기업이다.

2) 표본 구성

본 연구를 위한 표본은 모집단으로부터 16.8%에 해당하는 1,941개 기업을 업종분류 및 기업규모별로 추출하였다. 모집단으로부터 추출된 표본은 업종대분류별 제조업 1,755개, 사업서비스업이 186개 기업체이고 표본 추출율은 각각 17.1%, 14.6%이다. 그리고 기업규모별로는 20~49명 758개, 50~99명 572개, 100~299명 455개, 300~999명 117개, 1,000명 이상인 기업체가 39개이다. 그리고 모집단으로부터의 표본 추출율은 각각 13.2%, 21.0%, 19.9%, 19.0%, 25.0%이다. 규모가 20~49명인 집단이 다른 규모 및 전체 추출율에 비해 상대적으로 낮게 추출되었다.

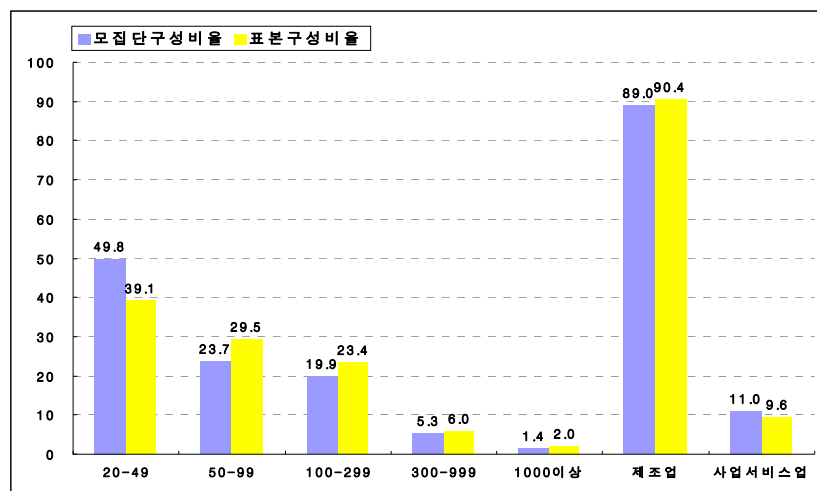
<표 1-7> 업종 · 기업규모별 표본 분포

(단위: 개)

업종 대분류	업종 중분류	기업규모					
		20 ~49	50 ~99	100 ~299	300 ~999	1000 이상	합계
제조업	음식료품	17	22	15	6	9	69
	펄프종이	25	20	12	5	1	63
	출판인쇄	25	17	14	1	1	58
	화학제품	32	16	16	8	3	75
	플라스틱	62	46	27	2	3	140
	비금속	33	26	14	3	1	77
	1차금속	27	24	8	2	2	63
	조립금속	39	27	24	4	1	95
	기계장비	143	96	53	10	1	303
	자동차	74	66	73	25	7	245
	사무기기	18	10	5	1	0	34
	전기기계	56	30	36	10	1	133
	통신장비	99	101	81	19	6	306
사업 서비스	광학기기	50	18	20	6	0	94
	정보처리	38	30	33	8	2	111
규모별	기술서비스	20	23	24	7	1	75
		758	572	455	117	39	1,941

기업규모별과 업종별 모집단 구성 비율과 표본 구성 비율을 비교해보면 20~49명 규모의 표본 구성 비율이 39.1%로 모집단 구성 비율 49.8%보다 적고 다른 규모는 모집단 구성 비율보다 표본의 구성 비율이 조금씩 높다. 그리고 업종별 모집단과 표본의 구성 비율은 거의 같다.

[그림 1-6] 모집단 표본 구성 비율 비교



다음은 본 연구를 위해 최종적으로 구성된 기업의 업종과 규모별 분포이다. 전체 표본수 1,941개 기업체 중 분석을 위한 주요 변수들에 대한 결측이 많은 기업체 13개를 제외한 나머지 1,928개 기업체를 최종 분석용 자료로 이용하였다. 300인 미만 중소기업이 총 1,928개 기업 중 1,775기업으로 92.1%에 해당되며 특히 100인 미만의 기업체도 1,321개 기업으로 68.5%에 해당된다. 300인 이상의 기업은 153개로서 7.9%이다.

업종별로는 제조업이 1755개 기업으로 92.1%에 해당되며 사업서비스업은 187개 기업으로 17.9%에 해당된다.

<표 I-8> 분석을 위한 최종 데이터 구성

(단위: 개, %)

업종 대분류	업종 중분류	종업원 규모			총합 (비율)
		99이하	100~299	300이상	
제조업 (1,775개, 92.1%)	음식료품	39	15	15	69 (3.58)
	사업서비스 (187개, 17.9%)	45	12	6	63 (3.27)
	출판인쇄	42	14	2	58 (3.01)
	화학제품	47	16	11	74 (3.84)
	플라스틱	108	28	5	141 (7.31)
	비금속	57	14	4	75 (3.89)
	1차금속	52	8	4	64 (3.32)
	조립금속	67	23	5	95 (4.93)
	기계장비	238	54	11	303 (15.72)
	사무기기	27	4	1	32 (1.66)
	전기기계	85	35	11	131 (6.79)
	통신장비	196	82	23	301 (15.61)
	광학기기	71	20	5	96 (4.98)
	자동차	135	73	31	239 (12.4)
사업서비스 (187개, 17.9%)	정보처리	68	32	10	110 (5.71)
	기술서비스	44	24	9	77 (3.99)
총합 (비율)		1321 (68.52)	454 (23.55)	153 (7.94)	1,928

3) 조사 시기와 방법

기업 설문조사는 2007년 7월~8월에 걸쳐, 한국신용평가정보(주) 리서치센터에 의뢰하여 이루어졌다. 조사 방법은 자계식 및 타계식 일대일 면담조사에 의해 이루어졌다.

제 2 장 기업의 HR 활동 지표

제1절 HR 지표 구성

1. 구성 체계

이 절에서는 HR 지표의 구성 체계와 구체적인 HR 지표를 설정하고자 한다. 이를 위해서 선행연구와 기존 HR 지표들을 검토하였다. 우선 기업의 HR 지표는 기업의 경영환경과 불가분의 관계에 있다는 점을 고려하여 기업 환경지표와 직접적인 영역에 포함되는 인적자원관리 영역과 인적자원개발 영역으로 대별되는 공통점을 발견할 수 있다. 기업환경지표는 기업의 업종, 규모가 갖는 속성, 경영전략 등이 포함된다. 한편 인적자원의 관리 과정은 인적자원의 확보(채용과 선발), 인적자원의 유지, 인적자원의 평가와 보상, 문화와 노사관계 등을 포함한다. 인적자원개발은 교육훈련의 기획과 실시, 평가 등을 포함한다.

이러한 큰 틀을 전제로, 구체적인 지표 확정 작업을 수행하였다. 앞서 살펴본 기존 지표⁵⁾ 분석을 통해 다음과 같은 시사점을 발견하여 작업에 반영

5) 고성과 조직관련 지표, 한국직업능력개발원 기업 패널을 활용한 지표, 노동부의 기업 인적자원 개발 우수 인증제 지표, Watson Wyatt의 인적자본지표(HCI).

하였다. 첫째, 이들 지표는 개발의 목적에 따라 다소 차이가 있지만 지표 영역은 크게 기업 내에서 이루어지는 일련의 과정인 채용, 선발, 배치, 승진, 개발, 평가, 보상 등의 영역으로 크게 구분되고 있다는 점이다. 둘째, 각각의 지표는 제도화, 활성화, 연계성, 공유, 참여 등을 지향하는 방향으로 측정을 하고자 한다는 점이다. 예를 들면 채용에 대한 규정유무, 규정준수, 다양한 접근법, 의사결정의 공유 등을 통해 채용의 제도화, 활성화, 참여 수준 등을 측정하고 있는 것으로 볼 수 있다.

셋째, HR 지표 가운데 기준과 관련된 지표들이 있다. 즉 채용기준, 정리해고 기준, 보상의 기준 등이 여기에 속한다. 예를 들면 임금 기준이 성과급인지 근속년수에 근거한 것인지, 승진의 기준이 연공서열인지 능력에 근거한 것인지 등이다. 이들 지표는 가치 판단이 개입되는 지표이며, 계량화가 힘들다는 점이 특징이다. 연봉제가 호봉제보다 더 좋다고 말할 수 있는 것은 아니며, 기업성과와 정적인 상관성을 갖는 것이 아닐 수도 있기 때문이다. 따라서 세 번째에 해당하는 지표를 ‘기업전략’ 지표로 명명하고 이를 지표의 속 성장 지수화 산출을 위한 변수 설정에서는 제외하기로 한다.

2. 지표 선정 - 공통지표와 차별화 지표

선행연구와 기존지표의 분석을 통해 대영역을 설정한 다음, 구체적인 지표를 선정하였다. 선정의 기준은 첫째, 공통의 지표는 최대한 활용하고 둘째, 성과와의 연계성을 최대한 고려해야 한다는 점. 셋째, 인식에 의존한 측정보다는 분명한 답변이 가능한 사실위주로 측정할 수 있어야 한다는 점 등을 고려하였다.

<표 II-1> 기존 지표 분석

HR 활동	고성과 조직	직능원 HRI 지표	BEST HRD 인증제 지표	Watson Wyatt의 인적자본지표(HCI)
채용 관리	선발의 신중성	<ul style="list-style-type: none"> -1인당채용 비용 -채용도구 발달정도 -채용 단계 -사내공모제 비율 -채용관리의 우수성 	<ul style="list-style-type: none"> -조직의 핵심역량설정 및 인력채용방법 -외부환경변화에 대응한 채용시스템운용 -조직비전(전략)/목표달성에 적합한 채용계획 수립 -채용에 관한 정부시책 반영 -채용 분야 관련 역량측정 도구 개발 및 활용 -채용 분야 및 직무별 선발도구의 다양성 -관련 부서의 인력 수요 조사 -다원화된 채용 방법 -채용을 위한 계획된 투자와 기관장의 노력 	<ul style="list-style-type: none"> -채용정책 통합 -채용 절차의 효과성 -채용을 위한 투자증대 -직원의 높은 회사 만족도 -자기 경력관리 가능성 -우호적인 고용자 브랜드 -단기성과 달성보다 우선시 되는 인재관리
고용 관리	고용안정	구성원의 고용안정		핵심인력유지의 강조
직무 관리	팀중심 업무 권한위임		<ul style="list-style-type: none"> -개인의 욕구 및 가치 존중 -역량과 적성 고려 배치 -개인의 직무경험을 고려한 배치 -개인 역량개발의 조직목표와 연계 -배치이동시 개인에 대한 역량개발자료 활용 	
보상 시스템	성과와 연계된 보상	<ul style="list-style-type: none"> -평가제도 도입정도 및 효과성 -평가등급의 다양성 -발탁승진비율 -연봉제의 발달단계 -성과급 비율 -보상 차별화 -인건비 대비 복리후생비 비중 -종업원 1인당 복리후생비 	<ul style="list-style-type: none"> -조직의 전략목표와의 연계성 -목표수립의 공유성 -측정시스템의 합리성 -역량평가 및 근무실적평가 -평가정보 공개 -의견수렴 및 이의제기 -개인의 근무실적 및 역량에 기반한 승진 -개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여 -승진·승격 기준 요소의 다원화 -보상제도의 다양성 -개인의 복지제도와 연계 	<ul style="list-style-type: none"> -직원의 보상가치 이해정도 -보상과 전략의 연계정도 -보상과 사업성의 연계정도 -적절한 보상패키지 구성 -기본급/복리후생의 경쟁력 -유연급여/복리후생 패키지 -직원유치 및 유지에 효과적인 연금제도 -직원유치 및 유지에 효과적인 복리후생 -주식소유자격을 광범위한 부여 -주주지분을 늘릴 수 있는 기회 -주식 배분 -동료로부터의 피드백 -상사에 대한 피드백 -관리자 평가척도로 이용되는 종업원 만족도 조사

<표 계속>

HR 활동	교정과 조직	직원 HRI 지표	BEST HRD 인증제 지표	Watson Wyatt의 인적자본지표(HCI)
인적 자원 개발	교육 훈련	-1인당교육훈련비 -교육훈련비 비중 -교육훈련의 질적 수준과 성과 -교육훈련시간 -핵심인재를 위한 개발 투자 및 효과성 -관리자 인사고과시 부하의 인재양성/교육훈련 항목 반영 여부	-인적자원개발에 대한 기관장의 의지 -자기주도적 학습 촉진을 위한 지원 -인적자원개발 전문성 확보 -조직의 인적자원개발 및 개인역량개발계획 수립 -역량분석에 따른 교육체계수립 및 과정개발 -직무현장훈련 프로그램 개발과 활용 -직원의 전문능력 활용 -학습조직유형의 다양성 -교육훈련 프로그램의 다양성 -교육훈련 프로그램 선택권 -전년도 예산대비 인적자원개발 투자 비율 -1인당 연간 교육훈련비 및 교육시간 -1인당 연간 교육훈련참여율 -조직의 인적자원개발 및 개인 역량개발 계획 실적 -학습 목표에 적합한 평가 내용 -학습 내용과 평가 방법의 일관성 -학습에 대한 성과 평가 및 활용 -교육훈련 프로그램상의 개선 효과 -인적자원개발의 조직경영성과에 대한 기여도분석 노력 -인적자원관리와의 연계와 활용 -개인의 경력개발계획과 연계 -인적자원개발 시스템 구축	-직원 육성 교육 -불경기 시 교육 유지
종업 원 참여	공유문화 조직원의 참여	-경영진의 역량 -인재양성에 대한 경영진의 관심과 지원 -구성원의 동기부여 -구성원의 몰입 -구성원의 만족도 -팀워크 역량 -성과를 촉진하는 기업문화 -노사관계의 건전성		-직원의 고객 집중도 -관리자의 고객 집중도 -고객 만족의 중요성 -직원의 회사제품 지지정도 -리더십에 대한 신뢰정도 -수평적인 작업환경 -기업가치 구현하는 관리자 -투명한 의사결정 -혁신적인 작업환경 -유연한 근무관행 -업무진행절차에 직원들의 참여 -개방적/역동적 -직원에게 직접적 영향을 주는 사항 결정 과정에 참여 -전략, 사업계획과 성과에 대한 투명성 -결정사항에 대한 투명성 -급여와 복리후생에 대한 투명성

<표 계속>

HR 활동	고성과 조직	직능원 HRI 지표	BEST HRD 인증제 지표	Watson Wyatt의 인적자본지표(HCI)
조정된 지표들	인적자원 역량	-평균학력 -평균근속 -평균경력 -핵심인력의 역량 -관리직의 숙련수준 -생산직의 숙련수준 -생산직의 다능화 비율 -지식생성 및 공유 -시스템 활용도 -종업원의 보상수준 -이직율		
		커뮤니케이션 활성화 정도		종업원 설문의 효과적인 사용
		종업원 참여		-구성원의 몰입 -구성원의 만족도

주: 기존 지표들 가운데 조정이 이루어진 지표는 다른 영역으로 이동하거나(인적자원역량) 새로운 조사를 통해 이루어져야 하는 영역이거나(구성원의 만족도, 몰입도), 한국신용평가정보(주)의 데이터를 통해 활용이 가능한 영역(정보 공유)으로 추후 지표 설정이 가능함.

여기서 인적자원 역량부분에 해당하는 지표인 평균학력 등은 HR 활동이 투입 되는 초기단계에 제공되는 인적자원의 수준이라 할 수 있다. 그래서 인적자원의 역량부분은 기업의 환경 지표에 포함하고자 한다.

반면 본 연구에서 추가로 설정한 지표는 인적자원개발 영역에서 세 가지이다. 대기업과 중소기업과의 협력적 인적자원개발 실시 여부와 지속적인 소집단활동여부, 교육훈련 프로그램의 직무 중심성 여부를 측정하는 지표를 HRD 활동의 주요 지표로 포함하였다. 왜냐하면 이 두 가지 지표가 중소기업의 인적자원개발 현실을 반영하는 지표이며 향후 활성화를 지원할 수 있는 중요한 영역이라는 고려 때문이다. 기존의 HR 지표에는 이러한 비공식적 학습조직에 대한 영역과 기업 간 상생적 인적자원개발에 대한 영역이 빠져있다고 판단하였다. 또 한 가지를 추가하였다.

제2절 기업 HR활동 지표의 구성

1. HR 전략 지표

앞의 절에서 서술했듯이 일반적으로 기업의 HR 전략은 인재에 관한 가치체계, 보상, 평가, 개발에 관한 철학과 관점을 제시한다. 채용, 고용안정성, 성과와 연계된 보상체계 등에 관한 사항들이 HR 전략의 형태로 정리되는 것이다. 예를 들어, A기업은 신입사원을 채용해서 내부에서 다양한 교육 및 육성의 과정을 거쳐 조직에 공헌하기를 기대하는 반면, B기업은 경력사원을 채용해서 교육은 최소화하고 단기간에 성과를 내면 파격적인 보상을 그렇지 못하면 퇴출하는 것을 아예 명기할 수 있다. 두 기업은 시장점유율과 성장전략, 인사철학 등의 상이함에서 전혀 다른 HR 전략을 취하고 있다.

HR전략을 구성하는 정형화된 틀이나 정답은 없다. HR 전략이 구체화된 문서나 문구(statement) 형식으로 정의되는 경우도 있지만, 때로는 눈에 보이지 않는 무형의 철학(HR philosophy) 형태로 존재하는 경우도 있기 때문이다. Hewlett-Packard의 경우에서처럼 소위 'HP Way'와 같이 잘 명시화되어 있는 경우도 있지만, 그렇지 않은 선진 기업들도 다수 존재한다.

일반적으로 기업의 인사전략은 인재에 관한 가치체계, 직급, 보상, 평가, 육성에 관한 철학과 운영지침 등에 관한 방향성들을 언급하게 된다. 예를 들면, 직급과 보상의 결정요소를 성과와 직무가치로 하고, 회사에 필요한 인재는 내부육성을 원칙으로 한다든지, 혹은 기능별 인력시장의 특성을 감안해 별도의 인재확보 및 유지전략을 가져간다든지 하는 인사의 전반적인 원칙과 방향 등에 관한 사항들이 인사전략의 형태로 정리되는 것이다. 최근 기업들이 HR 전략을 수립 또는 운영하는 데에 있어 가장 핵심적으로 고려하는 요소들을 꼽아 보면 다음과 같다. ① 회사의 산업특성, ② 조직구조와 조직특성, ③ 기업 문화, ④핵심 사업모델, ⑤ 경영진의 의지, ⑥ 경영전략을 제시할 수 있다(오승훈, 2006).

<표 II-2> HR 전략 지표

영역	내용과 지표
채용 전략	채용시 선발 기준(능력 vs 태도 / 경력직 vs 신입)
고용 전략	고용안정 vs 고용 불안정
보상 전략	평가의 기준(업적 vs 태도) 승진의 기준(능력 vs 연공서열) 임금의 기준(성과 vs 근속) 성과배분의 기준(차등 vs 형평)

2. HR 활동 지표

인적자원관리영역은 크게 채용·퇴직관리를 포함하는 인사관리 시스템과 보상시스템의 영역으로 구분되었다. 기업에서 좋은 인재를 확보를 하려면 일단은 신중하고 장기적인 관점에서 인재를 확보하려고 해야 한다. 퇴직과 이직관리에서는 다양한 프로그램들이 지원이 되어야 한다. 직무의 정의와 분석을 통해 조직원의 통제를 할 수 있어야 한다.

보상시스템은 크게 평가의 영역, 임금 수준, 그리고 질 좋은 복리후생으로 제시된다. 평가의 영역은 평가가 피드백 되고 인사에 반영이 될 수 있어야 한다. 임금과 복리 후생은 수준이 높아야 한다. 인적자원개발은 교육 훈련의 범위와 직무관련성, 프로그램의 다양성 등의 내용을 담고 있다.

기업에서 성공적인 인적자원개발이 되려면 다음과 같다. 기업에서의 기업 교육·훈련·개발의 일련의 활동이 성과를 거두기 위해서는 일반적으로 세 가지 요소를 갖추어야 한다. 첫째는 교육훈련 지원 시스템이 잘 구축되어 있어야 한다는 것이며 둘째 기업이 양질의 교육훈련프로그램을 제공하여야 한다는 것이며 셋째 교육훈련에 대한 재정적인 투자가 이루어져야 한다는 것이다. 우수한 인적자원개발 기업들이 공통적으로 갖고 있는 특징은 ① 기업의 요구와 근로자의 요구가 정확히 반영되는 직무중심의 교육이 보다 활발하게 이루어진다. ② 교육훈련 프로그램이 다양하게 운영되고 있다. ③ 1인당 교육훈련비를 많이 투자하고 있다는 점이다.

여기서는 기존의 이러한 특징이외에 대기업과 중소기업과의 협력적 인적

자원개발 실시 여부와 지속적인 소집단활동여부를 HRD 활동의 주요 지표로 포함하였다. 왜냐하면 이 두 가지 지표가 중소기업의 인적자원개발 현실을 반영하는 지표이며 향후 활성화를 지원할 수 있는 중요한 영역이라는 고려 때문이다. 기존의 HR 지표에는 이러한 비공식적 학습조직에 대한 영역과 기업 간 상생적 인적자원개발에 대한 영역이 빠져있다고 판단하였다.

<표 II-3> 기업 HR 활동 지표의 구성

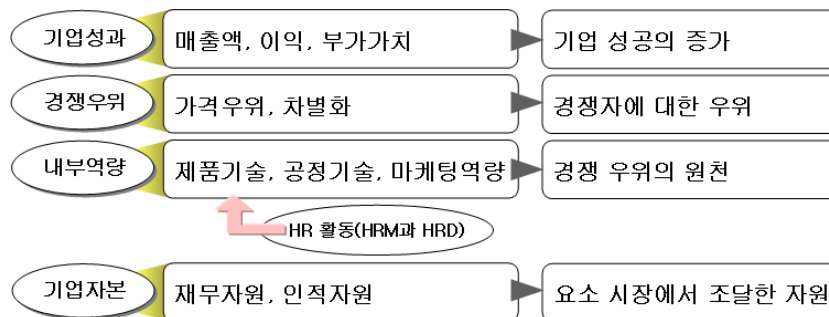
영역	소영역	내용	지표
인사 관리 시스템	채용	채용의 신중성	채용절차에 대한 규정 인력계획
	퇴직	퇴직관리 프로그램 수준	이직 · 퇴직관리 프로그램
	직무관리	직무분석의 수준	직무분석실시 직무분석활용도
보상 시스템	평가	평가의 수준	실시 · 피드백 · 반영
	임금	임금의 수준	대졸남성 초봉
	복리후생	복리후생 수준	1인당 복리후생비 퇴직금융상품 도입 복지프로그램 다양도
참여	참여문화	의사결정 참여 수준	경영판단 등 노사참여 수준
	종업원지주제	종업원 지주제	종업원 지주제 도입여부
	노사조직	노사조직 수준	노동조합, 노사협의회 유무
인적 자원 개발	지원 시스템	교육훈련 관심도	최고경영자의 관심 교육훈련을 권장하는 기업 문화 교육훈련에 대한 노사협약과 노사공동결정
		인프라	시설/전담부서/전담인력
		재정	1인당 교육훈련비
		연계	평가실시 · 인사고과에 반영
	프로그램	직무중심 프로그램	직무 중심의 교육훈련
		프로그램의 수준	다양한 교육 프로그램
		기업협력의 수준	기업 상생 프로그램
		소집단 활동의 수준	고객지원/공정개선/연구개발 · 품질개선
	참여	교육훈련 계획과정 노사 참여	교육훈련계획 등의 결정에 참여

제3절 기업 환경 지표의 구성

이 절에서는 기업 HR 전략과 HR 활동이 기업의 대내외적 환경과 밀접한 연관을 지닌다는 점을 전제로 기업환경 지표를 제시하고 한다. 이러한 기업 환경 지표는 기업 HR 전략과 활동들을 이끄는 배경 변인으로서 의미를 지니며 그 결과분석을 통해 기업 HR 전략과 활동들의 유형화 작업의 기준으로 활용할 수 있다.

이 연구에서 기업 HR 활동과 관련된 지표는 기업의 경쟁력을 확보하기 위한 순환구조에 근거하여 개발하고자 한다. 기업이 경쟁우위를 확보하기 위해 어떤 전략을 구사하는지, 내부 역량을 어떻게 범주화하고 축적해나가는지와 관련된 기업환경이 기업의 HR 활동 등과 상호 연관되어 있음을 의미한다. 그리고 이러한 기업 환경과 HR 활동들은 기업의 성과로 이어지게 되는 것이다. 기업의 성공은 기본적인 자원의 조달을 통해 내부 역량이 축적이 되고 경쟁기업에 대한 우위를 확보하면 매출과 이익 산출 등의 기업의 성과로 나타나는 순환 구조를 통해 달성된다([그림 II-1] 참조).

[그림 II-1] 기업의 경쟁력 확보 순환 구조



출처: 김승일(2007). 『혁신형 중소기업의 성공요인 분석』, 중소기업연구원.

기본자원은 기업이 시장에서 구매한 재무자원과 인적자원으로서 기업 활동의 기초가 되는 자본과 노동을 의미한다. 이러한 기본자원은 기업의 HR 내부 활동을 통해 내부역량으로 축적이 된다. 내부역량은 제품기술, 공정기술 또는 생산기술, 마케팅역량, 경영시스템 등으로 구성된다. 기본 자원이 요소시장으로 구비된 것이라면 내부역량은 기본자원을 바탕으로 기업내부에서 창출, 개발한 기업 고유의 경쟁력 원천이라 할 수 있다.

기업의 경쟁우위는 기업이 소유한 내부역량을 바탕으로 시장에서 경쟁자에 대하여 갖게 되는 우위로서 가격우위와 차별화우위로 대별된다. 가격우위는 경쟁자에 대한 원가상의 우위를 바탕으로 시장에서 경쟁자에 비하여 싼 가격을 제시하는 우위를 뜻하며, 차별화우위는 경쟁자에 비하여 우수한 품질, 성능, 브랜드 이미지, 서비스 등을 제공함으로써 갖는 우위를 의미한다. 경영 성과는 보통 매출액, 이익, 부가가치 등으로 측정되며 기업 성공의 지표이다(김승일, 2007).

기업환경지표의 구성은 첫째 선행연구에서 제시하고 있는 기업환경지표들에 대한 비판적 검토 작업을 통해서, 둘째 투입과 과정, 결과에 근거하여 분류하였으며 셋째 기업 관련 전문가 회의와 회계사의 자문을 거쳐 최종 확정하였다. 그 결과 아래의 <표 II-4>와 같이 기업성과, 기업규모와 업종, 경영우위 전략, 내부역량 등으로 나누어 구성하였다. 내부역량은 다시 기술역량, 핵심역량, 혁신역량, 인적자원역량, 참여문화역량 등으로 세분화하였다. 각 영역별 지표는 다음과 같다.

<표 II-4> 기업 성과지표와 환경지표

영역	내용	지표
경영성과	재무성과	1인당 매출액 1인당 부가가치 1인당 경상이익
규모	기업의 규모	20-99인 100-999인 1000이상
업종	대분류/ 중분류	제조업 사업서비스업
경쟁우위	가격우위 vs 차별화	경영전략
내부역량	기술 역량	제품개발·개선 공정개발·개선
	핵심역량	인력, 자금, 기술, 판로, 리더십
	혁신역량	연구·개발 수익성 경영·자산축소 사업정리·조직 슬림 인건비·제조원가절감 아웃소싱(외주)의 확대
	인적자원역량	평균학력 / 평균연령 / 평균근속년수

제 3 장

지표 실증 분석

제1절 기업의 특성과 지표 측정

1. 기업의 특성

다음은 본 연구를 위해 최종적으로 구성된 기업의 업종과 규모별 분포이다. 전체 표본수 1,941개 기업체 중 분석을 위한 주요 변수들에 대한 결측이 많은 기업체 13개를 제외한 나머지 1,928개 기업체를 최종 분석용 자료로 이용하였다. 300인 미만 중소기업이 총 1,928개 기업 중 1,775기업으로 총 92.1%에 해당이 되며 특히, 100인 미만의 기업체도 1,321개 기업으로 68.5%에 해당이 된다. 300인 이상의 기업은 153개로서 7.9%이다.

업종별로는 제조업이 1,755개 기업으로 92.1%를, 사업서비스업은 187개 기업으로 17.9%를 각각 차지하고 있다. 본 조사 대상 중 92.1% 정도가 300인 이하의 제조업이기 때문에 분석 결과를 도출함에 있어서 대기업 효과는 희석될 것으로 판단된다.

<표 III-1> 업종별 · 규모별 분포

(단위: 개)

업종 대분류	업종 중분류	종업원 규모			총합 (%)
		99이하	100~299	300이상	
제조업 (1,775개, 92.1%)	음식료품	39	15	15	69 (3.58)
	펄프종이	45	12	6	63 (3.27)
	출판인쇄	42	14	2	58 (3.01)
	화학제품	47	16	11	74 (3.84)
	플라스틱	108	28	5	141 (7.31)
	비금속	57	14	4	75 (3.89)
	1차금속	52	8	4	64 (3.32)
	조립금속	67	23	5	95 (4.93)
	기계장비	238	54	11	303 (15.72)
	사무기기	27	4	1	32 (1.66)
	전기기계	85	35	11	131 (6.79)
	통신장비	196	82	23	301 (15.61)
	광학기기	71	20	5	96 (4.98)
	자동차	135	73	31	239 (12.4)
사업서비스 (187개, 17.9%)	정보처리	68	32	10	110 (5.71)
	기술서비스	44	24	9	77 (3.99)
총합 (%)		1321 (68.52)	454 (23.55)	153 (7.94)	1,928

2. 지표의 측정

1) 기업환경 지표와 기업성과 지표

기업환경지표와 기업성과 지표를 분석하기 위해 <표 III-2>와 같이 측정하였다.

<표 III-2> 기업 환경지표와 기업성과지표

	영역	내용	지표	측정 문항
기업환경 지표	규모	기업의 규모	20-99인 100-999인 1000이상	
	업종	대분류/ 중분류	제조업 /사업서비스업	
	경쟁우위	경영전략	가격우위 vs 차별화	차별적 상품기술서비스 개발 vs 원가절감
	내부역량	기술 역량	제품개발·개선 공정개발·개선	성장과정에서 가장 중 요한 기술
		핵심역량	인력, 자금, 기술, 판로, 리더십	성장에 기여한 역량
		혁신역량	연구·개발 수익성 경영·자산축소 사업정리·조직 슬림 인건비·제조원가절감 아웃소싱(외주)의 확대	수익성 악화시 경쟁력 확보 방안
		인적자원역량	평균학력 / 평균연령 / 평균근속년수	
기업성과 지표	경영성과	재무성과	1인당 매출액 1인당 부가가치 1인당 경상이익	2004~2007년 평균이용

2) 기업 HR 전략 지표

기업 HR 전략 지표는 다음과 같은 측정 문항을 통해 분석하였다.

<표 III-3> HR 전략 지표

영역	지표	측정 문항
채용 전략	채용시 선발 기준 (능력 vs 태도)	채용 시 중요하게 고려하는 항목
고용 전략	고용안정 vs 고용유연	3년간 직원해고 경험 없는 경우 경영악화 시 직원해고 실시하지 않음
보상 전략	평가의 기준 (업적 vs 태도)	평가 시 고려되는 비중
	승진의 기준 (능력 vs 연공서열)	승진 시 고려되는 비중
	임금의 기준 (성과 vs 근속)	급여의 결정 기준
	성과배분의 기준 (형평 vs 차등)	성과급 배분 기준

3) 기업 HR 활동 지표

기업 HR 활동지표는 다음과 같은 문항과 분석 방법을 통해 결과를 도출하였다.

<표 III-4> HR 활동 - HRM 지표

영역	소영역	내용	지표	분석 방법
인사 관리 시스템	채용	채용의 시스템화	채용절차에 대한 규정 정기적 인력계획 수립유무	규정있음:1점, 없음:0점 계획 수립:1점, 계획 미수립 : 0점
	퇴직	퇴직관리 프로그램 수준	퇴직지원프로그램 개수 퇴직금용 상품과 퇴직연금 제도 도입여부	퇴직지원프로그램 실시하지 않음: 0점 실시개수를 합산하여 1로 표준화 퇴직금용상품과 퇴직연금제도 : 각 1점 부여 후 평균
	직무 관리	직무분석 의 수준	직무분석실시 직무분석활용도	실시:1점, 미실시:0점 직무분석활용분야평균
평가 보상 시스템	평가	평가와 연계의 수준	실시·피드백·반영	실시·피드백 반영 시 각 1점 부여 후 평균
	임금	임금의 수준	대졸남성 초봉	대졸자 초임 연봉을 최대, 최소 로 하여 표준화
	복리 후생	복리후생 수준	1인당 복리후생비 복지프로그램 다양도	2004-2006년 3년간 평균치(한 신평 자료) 복지프로그램 실시 개수를 1로 표준화
참여	참여 문화	종업원 참여 수준	참여정도(경영, 인사, 명퇴 해고, 보상, 복리후생 등의 사항에 노동조합 또는 노 사협의회 참여수준) 종업원 자본참여 노조·노사협의회 유무	-참여정도: 참여없음 0점, 노사 협의 0.5, 노사공동결정 1점 -종업원 지주제 또는 스톡 스 톡옵션 실시 1점 미실시 0점 -노동조합 있음 1점, 없음 0점 -노사협의회 있음 1점, 없음 0점

<표 III-5> HR 활동 - HRD 지표

소영역	내용	지표	측정 방법
지원 시스템	교육훈련 관심도	최고경영자의 관심 - 교육훈련 계획 확인과 승인 교육훈련을 권장하는 기업 문화	각 1점 부여 후 평균산출
	인프라	자체 교육훈련시설보유 교육훈련전담 부서 교육훈련 지원 전문인력	시설, 전담부서, 인력 있음: 각 1점 부여 후 평균산출
	재정	1인당 교육훈련비	2004-2006년 3년간 평균치
	연계	교육훈련 결과에 대한 평가 실시 인사고과에 반영	평가실시·인사고과 반영:2점, 평가만실시:1점, 미실시:0점 부여 후 1점으로 표준화
프로그램	프로그램의 직무중심도	직무 중심의 교육훈련 실시 여부 (신입사원, 상위직급, 개발담당자 대상)	각 대상별 직무교육 수행 시 1점 부여 후 평균 산출
	프로그램의 수준	온, 오프 라인 사내·외교육, 교육훈련휴가제, 수강료 지원, 학자금 지원, 근로시간 지원 등	각 프로그램 지원 시 각 1점 부여 후 평균 산출
	기업협력의 수준	수탁협력업체 기술지도와 근로자 교육훈련 지원 모기업위탁업체 기술지도와 연수	지원 시 각 1점 부여 후 평균 산출
	소집단 활동의 수준	고객만족 서비스 개선/공정개선/제품 개발, 개선 등의 조직과 활동 유무	활동 및 조직 있을 경우 각 1점 부여 후 평균 산출
참여	계획과 과정에 참여수준	교육훈련에 대한 노사협의를 노사공동결정	노사협의를:0.5점, 공동결정:1점

제2절 지표 분석 결과

1. 기업 성과 지표

본 연구에서 기업의 성과변수로 사용하는 지표는 1인당 매출액, 1인당 부가가치, 1인당 경상이익이며, 2004년에서 2006년까지 3년간의 평균 금액이다. 매출액은 상품의 매출 또는 서비스의 제공에 대한 수입금액을 의미하며 부가가치는 개개의 기업 또는 산업이 생산과정에서 새로이 부가한 가치를 정의하며 경상이익은 기업의 경영활동에서 경상적으로 발생하는 이익을 의미한다.

전체기업의 1인당 매출액은 3년 평균 2억 7천만 원 정도이며, 1인당 부가가치는 대략 5천 8백만 원이며, 1인당 경상이익은 1천2백만원 정도이다. 제조업의 1인당 매출액은 3년 평균 2억 8천만 원 정도이며, 1인당 부가가치는 대략 5천 9백만 원이며, 1인당 경상이익은 1천2백만원 정도로 사업서비스업보다 거의 1.5배에 가까운 1인당 매출액과 1인당 경상이익을 보이고 있다.

<표 III-6> 기업 재무 성과

(단위: 천원)

구분	1인당매출액		1인당부가가치		1인당경상이익	
	금액	표준편차	금액	표준편차	금액	표준편차
전체	274,600	361,192	58,839	49,065	11,963	43,133
제조업	283,147	369,556	59,044	49,251	12,332	34,691
사업서비스업	194,296	257,503	54,627	45,192	8,501	89,788

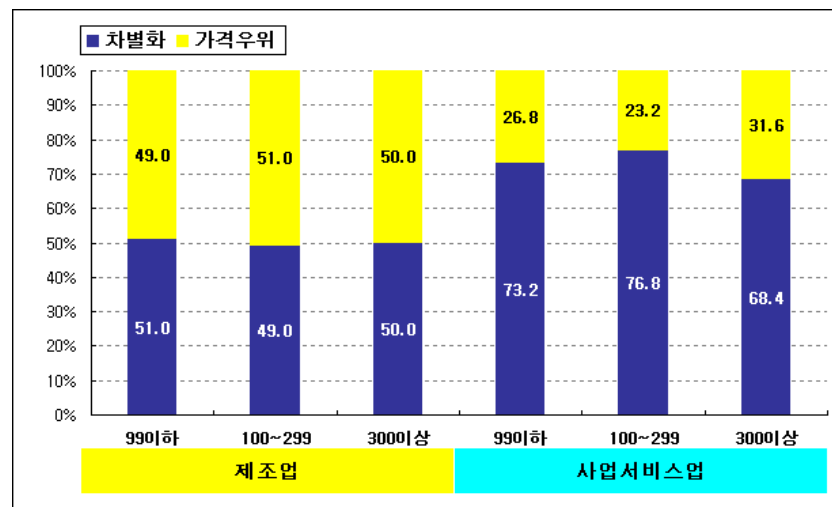
2. 기업 환경 지표

가. 경영 전략

기업에 있어서 상품·서비스의 경영전략은 크게 가격우위와 차별화 전략으로 대변된다(Govindarajan,1986; Porter, 1980). 경영전략에 대한 정보는 “귀사의 상품·서비스의 사업 전략은 어디에 가깝습니까?”라는 설문을 이용하여 측정하였다.

제조업의 경우, 총 1741개의 응답 중 50.43%(878개 기업)가 차별화 전략을, 49.57%(863개 기업)가 가격우위 전략을 사용하는 것으로 나타났다. 사업서비스업의 경우 총187개의 응답 중 73.80%(138개 기업)가 차별화 전략을, 26.20%(49개 기업)가 가격우위 전략을 사용하는 것으로 나타났다.

[그림 III-1] 업종 · 규모별 사업전략 비교



나. 내부역량

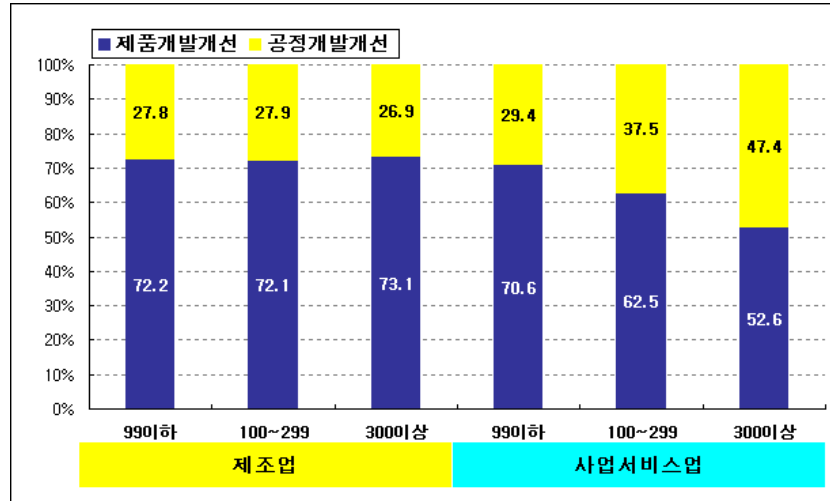
1) 기술역량

기업에 있어 기술 역량은 그 기업의 성장 뿐 아니라 이익 창출 및 이미지 제고에도 영향을 미치는 중요한 요소이다. 기술역량의 초점이 어디에 맞춰있느냐에 따라 불명확한 시장에서 기업의 성공을 이끌 수 있다. 신제품 개발과 기존 제품 개선은 제품 수명 주기의 영향을 받는 요소이며, 이 요소들은 기업의 성장 뿐 아니라 이익 창출에도 영향을 미친다. 신 공정 개발과 기존 공정 개선은 제품 및 서비스 생산에 있어 비용절감의 효과를 누릴 수 있는 요소들이다. 획기적인 신 공정 개발과 기존 공정 개선을 통하여 제품 생산 라인에 긍정적인 효과를 미칠 수 있다. 이러한 기술 역량부분을 신제품 개발, 기존 제품 개선, 신 공정 개발, 기존 공정 개선으로 나누어 측정하였다.

기술역량에 대한 정보는 “귀사의 성장과정에 가장 중요한 기술이 무엇입니까?”라는 설문결과를 활용하였다. 이를 영역으로 제품과 공정 부분으로 나누고 형태상 개발과 개선으로 나누어 측정하였다.

제조업의 경우 총 1,740개의 응답 중 72.24%(1,257개 기업)가 제품 개발과 개선을 실시하고 있다고 응답한 반면, 27.76%(483개 기업)이 공정개발과 개선을 실시하고 있다고 응답하였다. 한편 사업서비스업의 경우 총 184개 기업 중 66.30%(122개 기업)가 제품개발과 개선을 실시하고 있다고 응답하였으며, 33.70%(62개 기업)가 공정개발과 개선을 실시하고 있다고 응답하였다.

[그림 Ⅲ-2] 업종 · 규모별 기술역량 비교

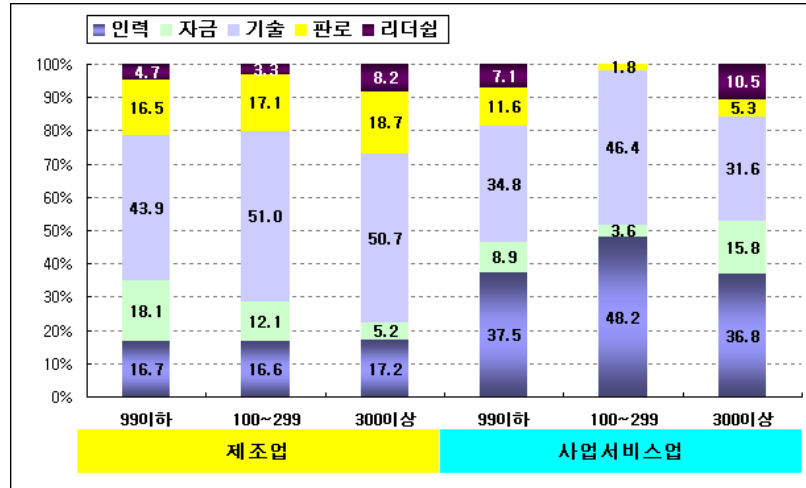


2) 핵심역량

핵심 역량(core competence)이란 경쟁기업에 대해 절대적인 경쟁우위 창출을 가능하게 하는 기업의 독특한 자원과 능력의 조합을 의미하는 것으로 시장에서 구입가능하거나 재생산, 복제, 대체가 불가능한 유무형의 자산을 말한다. 본 조사에서는 기업성장에 가장 중요한 역량을 인력, 자금, 기술, 판로, CEO리더십으로 나누어 조사하였다.

그 결과, 제조업의 경우 총 1,741개 기업 중 46.07%(802개 기업)가 기술이라고 응답하여 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 그 다음이 판로(16.83%), 인력(16.71%), 자금(15.74%), 리더십(4.65%) 순으로 응답하였다. 반면 사업서비스업의 경우 인력이 핵심역량이라고 응답한 비중이 40.64%로 가장 높았으며 자금이 37.97%로 두 번째를 차지하고 있다. 기업의 핵심역량에 있어 제조업은 기술의 비중이 46%, 사업서비스업에서는 인력의 비중이 40%로 업종을 특성을 반영한다고 볼 수 있다. 기술과 인력 모두 인적자원개발에 대한 투자를 전제로 한다는 점에서 시사하는 바가 있다.

[그림 III-3] 업종·규모별 핵심역량 비교



3) 혁신역량

혁신역량에 대한 정보는 “경기침체 또는 동종 업종간 경쟁의 심화로 귀사의 수익성 악화 시 과거 또는 현재에 추진하는 경쟁력 확보방안이 무엇입니까”라는 설문을 이용하여 측정하였다. 9개의 응답항목을 다음 5가지로 범주화 하였다. ① 교육훈련과 연구개발 등 투자 확대, ② 현금흐름 경영과 자산규모 축소, ③ 주변사업정리와 조직 슬림, ④ 인건비와 제조원가 절감, ⑤아웃소싱(외주)의 확대로 구분하였다.

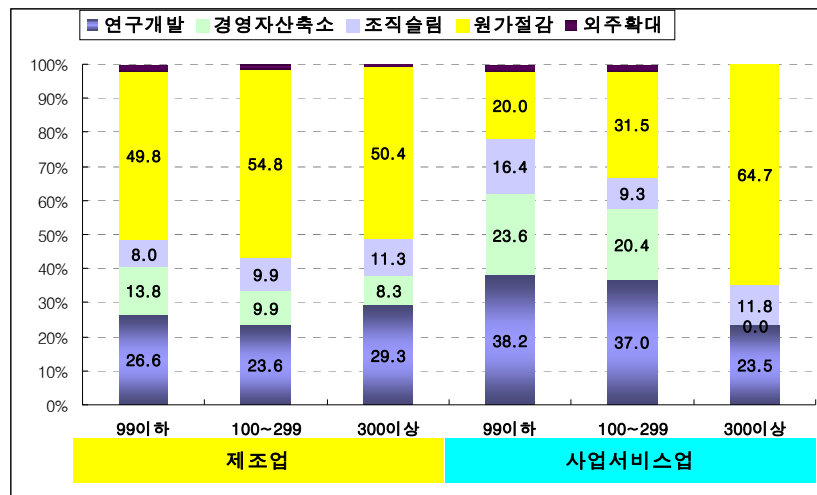
제조업의 경우, 26.10%(450개 기업)가 회사의 주요 혁신역량으로 연구개발을 꼽았으며, 12.47%(215개 기업)이 수익성중심의 현금흐름 경영과 자산규모 축소, 8.70%(150개 기업)이 사업정리 및 조직 슬림, 50.99%(879개 기업)이 인건비 및 제조원가 절감, 1.74%(30개 기업)이 아웃소싱 확대라고 응답하였다.

반면 서비스업의 경우, 총181개 기업 중 36.46%(66개 기업)이 혁신역량으로 연구개발을 꼽았으며, 20.44%(37개 기업)이 수익성 경영자산 축소, 13.81%(25개 기업)이 사업정리 및 조직 슬림, 27.62%(50개 기업)이 인건비

및 제조원가 절감, 1.66%(3개 기업)이 아웃소싱 확대라고 응답 하였다. 제조업은 업과 사업서비스업 모두 교육훈련과 연구개발 등 투자 확대를 통해 기업의 어려움을 극복하는 공격적인 경쟁력 확보 전략을 추구하는 기업이 다수를 차지하고 있음을 읽을 수 있다.

제조업은 인건비와 제조원가 절감 전략이 1순위를 차지하고 있고 그 다음 교육훈련과 연구개발 등에 대한 투자가 주요 전략임을 알 수 있다. 반면 사업서비스업의 경우 교육훈련과 연구개발 등에 대한 투자가 1순위를 차지하고 그 다음이 인건비와 제조원가 절감이다. 단기적으로 원가절감을 전략을 추구함과 동시에 연구개발과 신제품 개발 등 미래 수익을 창출하려는 노력을 하고 있음을 알 수 있다.

[그림 III-4] 업종 · 규모별 혁신역량 비교



4) 인적자원역량

기업의 인적자원 역량을 평균학력, 평균연령, 평균 근속년수를 통해 알아보았다. 제조업의 경우 99인 이하 기업의 학력 년수는 평균 13.53년이며, 연령은 평균 37.60세이며, 근속년수는 평균 5.29년으로 나타났다. 100

인~299인 기업에서는 평균 13.46년의 학력년수, 연령은 평균 37.30세, 근속년수는 평균 5.84년으로 조사되었다. 300인 이상 기업에서는 13.54년의 평균 학력년수, 연령은 평균 36.62세이며, 근속년수는 평균 8.30년인 것으로 조사되었다. 대기업과 중소기업의 평균학력 년수에는 큰 차이를 보이지 않고 있음을 알 수 있다.

반면 사업 서비스업의 경우 99인 이하 기업의 학력 년수는 평균 15.11년이며, 연령은 평균 36.62세이며, 근속년수는 평균 4.25년으로 나타났다. 100인~299인 기업에서는 평균 14.95년의 학력년수, 연령은 평균 38.12세, 근속년수는 평균 4.67년으로 조사되었다. 300인 이상 기업에서는 14.74년의 평균 학력년수, 연령은 평균 39.60세이며, 근속년수는 평균 7.80년인 것으로 조사되었다.

<표 III-7> 업종·규모별 인적자원역량 분포

(단위: 년)

업종 대분류	기업규모	평균학력년수		평균연령		평균근속년수	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
제조업	99이하	13.53	0.97	37.60	4.10	5.29	2.65
	100~299	13.46	0.82	37.30	3.86	5.84	2.66
	300이상	13.54	0.71	36.56	2.61	8.30	3.79
	전체	13.51	0.93	37.45	3.96	5.65	2.87
사업 서비스	99이하	15.11	0.65	36.62	3.90	4.25	1.77
	100~299	14.95	1.03	38.12	5.80	4.67	2.47
	300이상	14.74	0.73	39.60	6.12	7.80	2.95
	전체	15.03	0.79	37.35	4.85	4.73	2.36

3. 기업 HR 전략 지표

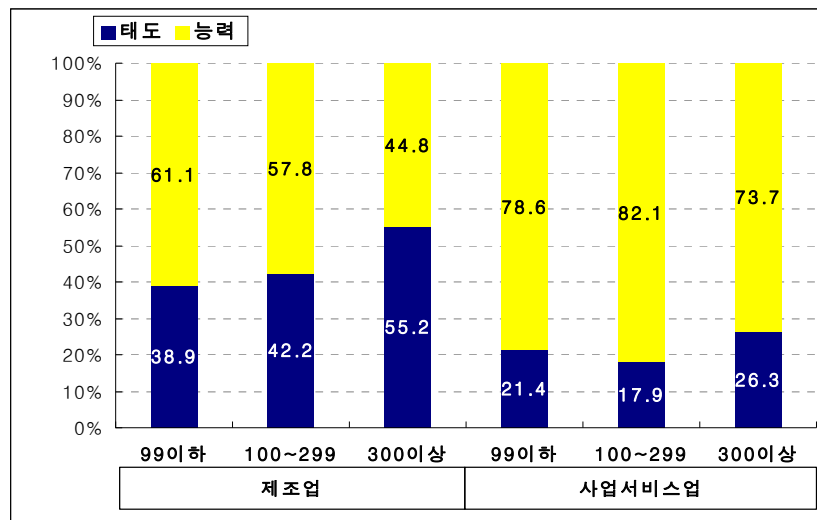
1) 채용 기준

기업에 있어 채용 및 선발의 기준은 기업의 인적자원 구성에 있어 매우

중요한 요소이다. 어떤 인적자원을 채용, 선발하느냐에 따라 기업 문화가 달라질 수 있고, 생산력 및 기술력에 변화가 생길 수 있다. 기업 특성에 따라 외국어 능력이나 직무 지식 등 숙련이나 경력을 중요하게 평가할 수도 있으며, 인성 또는 태도 등의 기업 문화를 중요시할 수도 있다. 개인적인 능력이 기업의 효율을 높일 수 있지만, 팀워크에 있어 인성은 부서 또는 팀 전체에 미치는 영향이 크다고 볼 수 있다. 채용·선발의 기준은 “채용 시 고려하는 항목”을 이용하였고 응답항목을 학력과 숙련, 경력 등 능력 기준 태도와 인성 등 인성기준으로 범주화하였다.

채용선발 기준에 있어 제조업의 경우, 총 1,741개 기업 중 49.90%(712개 기업)이 태도를 기준으로 한다고 응답하였으며, 59.10%(1,029개 기업)이 능력을 기준으로 한다고 응답하였다. 사업 서비스업의 경우, 총 187개 기업 중 20.86%(39개 기업)이 태도를 기준으로 한다고 응답하였으며, 79.14%(148개 기업)이 능력을 기준으로 한다고 응답하였다.

[그림 III-5] 업종 · 규모별 채용선발 기준 비교

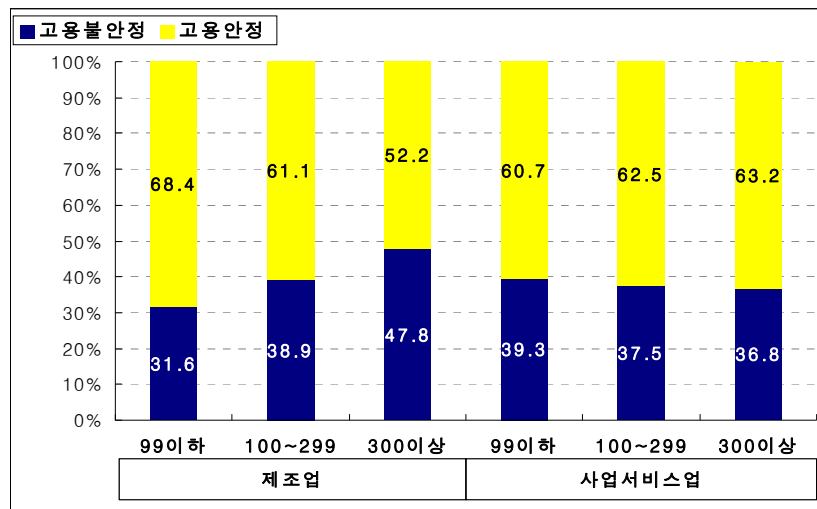


2) 고용 전략

고용전략 기준은 크게 정리해고 등을 가급적 하지 않으면서 장기고용을 보장하는 고용안정지표와 그렇지 않는 지표로 대별하여 접근하였다. 최근 3년간 정리해고를 단행하지 않는 기업과 향후 정리해고를 하지 않을 것이라는 기업을 고용안정 전략을 채택하고 것으로 하고 그렇지 않는 기업을 고용유연전략으로 명명하여 측정하였다.

그 결과 제조업의 경우, 총 1,741개 기업 중 34.52%(601개 기업)이 고용유연 전략을 취하고 있는 것으로 나타났고, 65.48%(1,140개 기업)의 기업은 고용안정 전략을 채택하고 있는 것으로 조사되었다. 사업서비스업의 경우도 38.5%(72개 기업)이 유연한 고용전략을 채택하고 있으며, 61.5%(115개 기업) 고용안정 전략을 채택하고 있는 것으로 조사되었다.

[그림 III-6] 업종·규모별 고용전략 비교

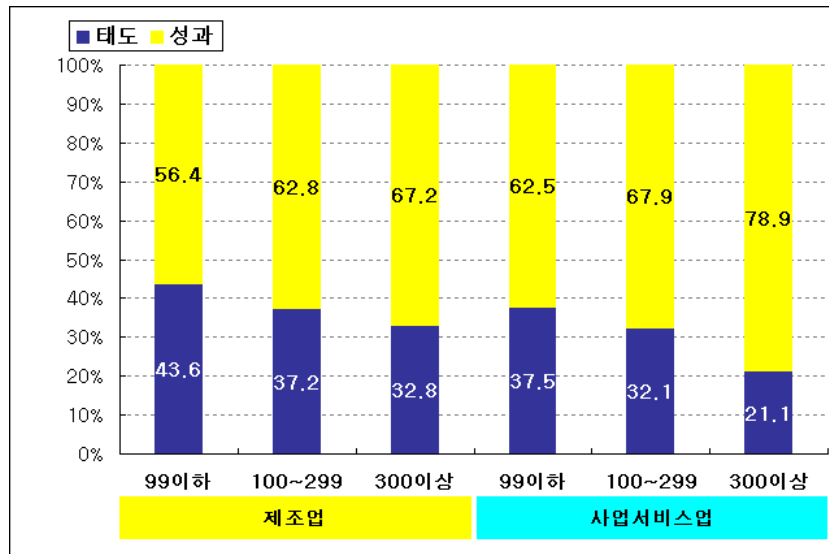


3) 보상 전략

(1) 평가의 기준

평가의 기준을 성과와 인성이나 태도로 대별하여 측정한 결과, 제조업의 경우 규모가 클수록 성과를 기준으로 평가하는 기업의 비중이 높았으며 사업서비스업의 경우도 마찬가지로 나타났다.

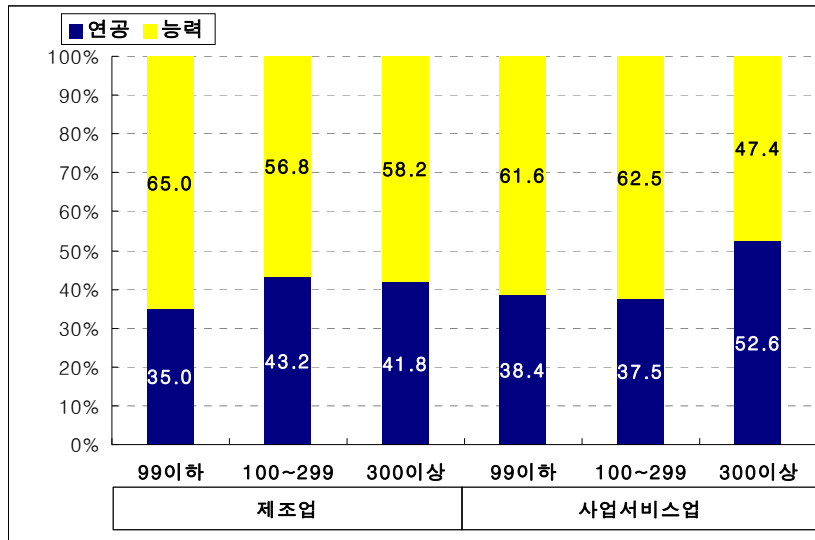
[그림 III-7] 업종 · 규모별 평가기준 비교



(2) 승진의 기준

승진의 기준을 크게 연공과 능력으로 나누어 측정한 결과, 제조업의 경우, 총 1,741개 기업 중 62.61%(1,090개 기업)가 능력주의에 근거하고 있는 것으로 나타났고 37.39%(651개 기업)가 연공서열에 따른 승진을 한다고 응답하였다. 사업서비스업의 경우도 능력을 기준으로 삼는 기업보다 연공을 승진 기준으로 삼는 기업의 비중이 높은 것으로 나타났다.

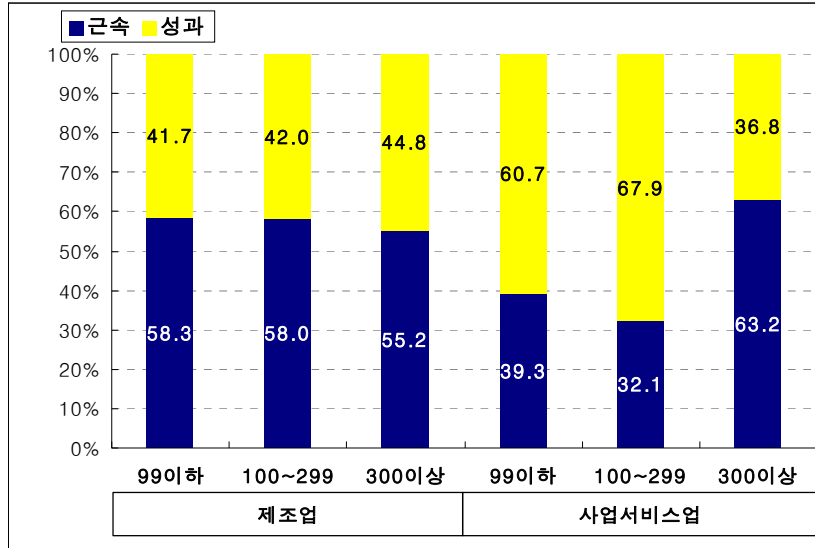
[그림 III-8] 업종·규모별 승진기준 비교



(3) 임금기준

임금 결정의 기준을 크게 근속년수(호봉제)와 성과 연봉제로 구분하였다. 조사 결과 제조업의 경우, 총 1,741개 기업 중 58.01%(1,010개 기업)이 근속이라고 응답하였으며, 41.99%(731개 기업)이 성과라고 응답하였다. 사업서비스업의 경우, 총 187개 기업 중 39.57%(74개 기업)이 근속이라고 응답하였으며, 60.439%(113개 기업)이 성과라고 응답하였다. 제조업은 호봉제가 사업서비스업은 성과연봉제가 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 규모가 커질수록 임금의 기준이 성과에 근거하고 있음을 확인할 수 있다.

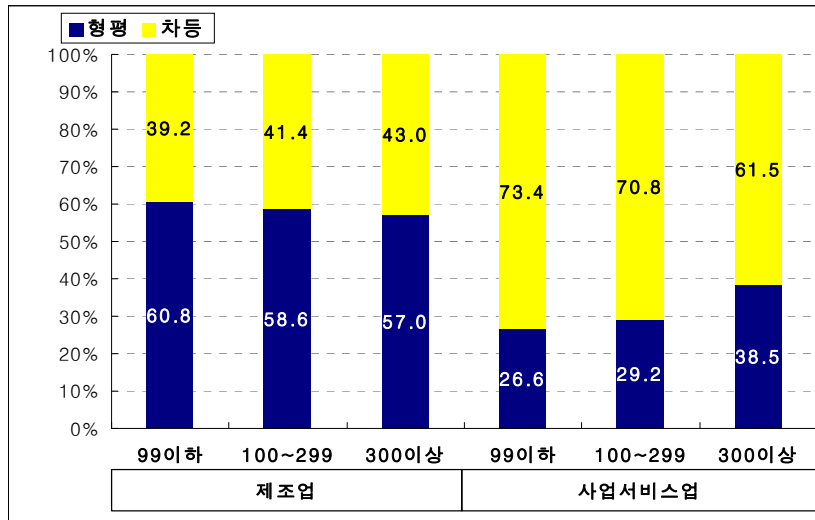
[그림 III-9] 업종 · 규모별 임금기준 비교



(4) 성과 배분의 기준

성과배분의 기준은 형평과 차등을 이용하였다. 제조업의 경우, 총 1,336개 기업 중 59.96%(801개 기업)이 형평에 근거한 배분이라고 하였으며, 40.04%(535개 기업)가 차등적으로 배분한다고 응답하였다. 사업 서비스업의 경우, 71.43%(100개 기업)가 차등적 성과배분을 하고 있으며 28.57%(40개 기업)가 형평성에 근거한 성과배분을 하고 있는 것으로 나타났다.

[그림 III-10] 업종·규모별 성과지급 기준 비교



제3절 HR 활동 지표

1. HRM 활동 지표

가. 인사관리 시스템

1) 채용의 시스템 수준

채용·선발의 시스템 수준은 “채용절차에 대한 규정”과 “정기적인 인력계획 수립여부”를 통해 측정하였다. 채용절차 및 정기적인 인력계획수립이 제도화되어 있는지, 그리고 그 제도가 활성화되고 있는지를 측정하였다.

2) 퇴직관리프로그램 수준

퇴직관리란 조직 내 인력의 퇴직상황을 파악·예측하고, 적절한 퇴직수준을 유지하며, 퇴직결정을 전후하여 발생하는 문제들을 해결하는 일련의 조직관리 활동을 말한다. 본 조사에서는 기업에서 실시하고 있는 퇴직 지원 프로그램의 유무와 프로그램 활용에 대한 조사를 실시하였다. 퇴직 위로금, 창업 및 전직 교육, 퇴직 휴가 등의 항목을 통하여 측정하였다. 퇴직관리프로그램 수준은 위의 항목과 다음의 퇴직보험과 퇴직연금 제도 등 퇴직상품에 가입되어 있는지를 이용하여 표준화하여 측정하였다.

3) 직무관리의 수준

직무는 개인이 조직에서 부여받은 일과 책임이라 할 수 있다. 직무 설계와 분석이라 함은 직무에 포함된 활동과 책임, 직무의 상대적 중요성과 다른 직무와의 관계, 직무수행을 위하여 필요한 자격, 직무가 수행되는 환경 등을 체계적으로 조사하는 활동이다. 이러한 목적에 따라 직무 분석이 기업에서 이루어지고 있는지, 또 실제로 어떤 분야에서 활용되었는지 ①정원 산정, ②채용/선발 기준, ③임금 관리, ④직무평가 자료, ⑤교육 훈련, ⑥업무의 개선, ⑦이동 및 승진 등의 범주로 측정하였다. 직무관리의 수준은 직무 설계와 분석의 항목과 활용분야의 항목을 이용하여 표준화하여 측정하였다.

나. 보상시스템

1) 평가의 연계수준

보상 시스템 영역에서 첫째는 평가의 연계수준이다. 즉, 평가를 실시하는지의 여부, 그리고 실시의 평가의 피드백 여부와 반영 여부의 과정을 살펴본다. 평가의 실시·피드백·반영의 과정을 점수화하여 산정하였다.

2) 임금의 수준

임금의 수준은 대졸남성의 초임 연봉을 이용하였다.

3) 복리후생의 수준

기업에서 직원들에게 제공하는 복리후생에는 여러 가지 형태가 있다. 본 조사에서는 주거비 보조, 건강 보전에 관한 비용지출, 식사비 보조, 문화·체육·오락비용 보조, 보험료 지원, 경조비 지원, 자녀 학비 보조, 사내 복지 기금, 보육지원 등의 항목으로 측정하였다. 그리고 1인당 복리후생비를 표준화하여 이용하였다.

다. 참여

“근로자의 참여”는 기업 경영 전반에 걸쳐 구성원의 민주적 의사가 얼마나 반영되는가의 그 수준을 측정하는 지표이다. 본 조사에서는 크게 3가지 영역으로 분류하여 측정하였다.

1) 근로자의 참여 수준

(1)신기술·신기계의 도입, 외주 하청 등 경영판단, (2)직원 채용, (3)근로자의 배치전환 등 이동, (4)명예 퇴직/정리해고, (5)인사와 승진에 관한 사항, (6)임금과 보상에 관한 사항, (7)교육훈련 계획과 과정, (8)복리 후생 제도 등의 영역에 대한 참여 정도를 측정하였다. 분석 방법은 회사가 결정하거나 사전통보 사전 통보 할 경우 0점을, 노사협의의 경우 0.5점, 노사공동결정의 경우는 1점을 부여하여 참여지수를 산정하였다.

2) 종업원 지주제

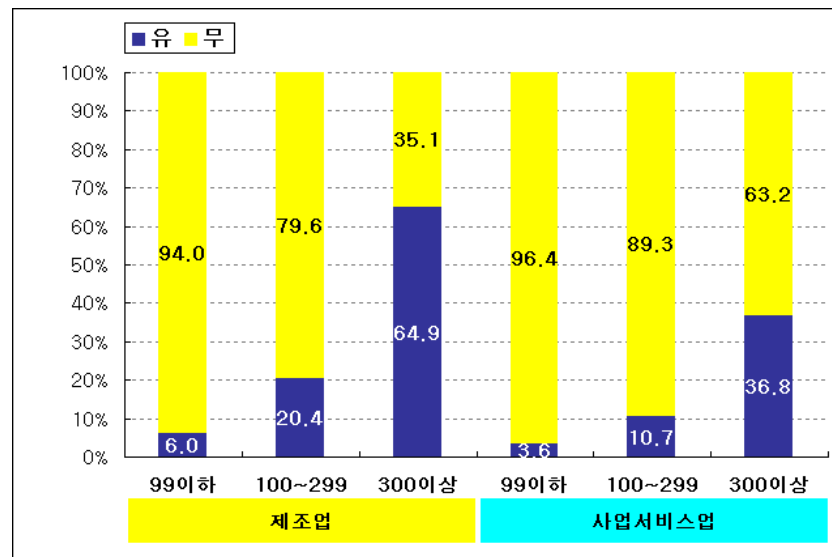
자본 참여 영역으로 종업원 지주제와 스톡옵션 실시 여부를 설정하여 측

정 하였다. 이 영역은 궁극적으로 보상영역에 포함될 수 있으나 참여의 형태를 취하고 있어 참여 문화 지표에 포함시켰다.

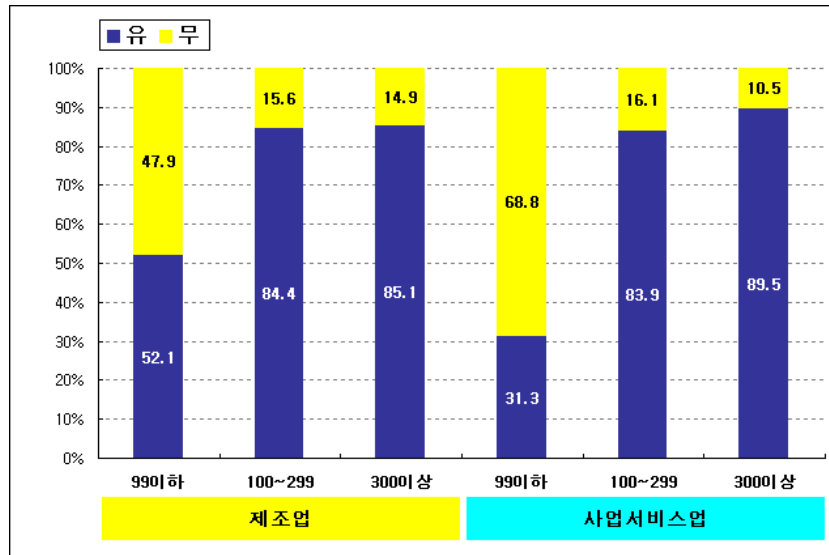
3) 노사 조직

참여를 보장하는 법적 기제로서 노동조합과 노사협의회 유무를 측정하였다. 노동조합의 유무를 묻는 질문에 제조업의 경우 노조가 없는 기업의 비중이 있는 86.21%로 노조가 있는 기업의 비중 13.79%보다 훨씬 낮음을 알 수 있다. 서비스업의 경우도 노조가 없는 기업이 90.91%로 압도적인 비중을 차지하고 있다. 노사협의회는 경우 응답 기업의 62.03%(1,080개 기업)가 노사협의회가 있다고 응답하였으며, 37.97%(661개 기업)이 노사협의회가 없다고 응답하였다. 사업서비스업의 경우 총 187개 기업 중 52.94%(99개 기업)이 노사협의회가 있다고 응답하였으며, 47.06%(88개 기업)이 노사협의회가 없다고 응답하였다.

[그림 III-11] 업종·규모별 노조 유무 비교



[그림 III-12] 업종·규모별 노사협의회 유무 비교



이상의 지표를 통해 측정한 결과, 조사대상 기업의 기업 HR 활동 수준-인적자원관리 영역을 정리하면 다음 표와 같다.

<표 III-8> 업종별 HR활동- HRM 수준

소영역	내용	평균		
		전체	제조업	서비스업
인적자원 관리	채용시스템 수준	0.71	0.70	0.76
	퇴직관리 수준	0.19	0.19	0.21
	직무관리 수준	0.36	0.36	0.40
	평가연계 수준	0.48	0.46	0.65
	임금 수준	0.28	0.28	0.34
	참여문화	0.19	0.19	0.22
	종업원지주제	0.18	0.16	0.32
	노사조직	0.64	0.65	0.55

조사대상 기업의 인적자원관리 수준을 보면, 채용시스템 수준이 가장 높고, 종업원지주제를 포함한 자본참여 수준이 가장 낮은 것으로 나타났다. 업종별로는 전 영역에서 사업서비스업이 제조업보다 높은 것으로 나타났다.

2. HRD 활동 지표

가. 인적자원개발 지원 시스템

1) 교육훈련 관심도 수준

관심도수준은 두 가지 문항을 이용하여 지표를 구성하였다. 첫째는 최고경영자의 관심으로 설문문항에서 “최고경영자가 교육훈련 계획을 직접 확인하고 승인한다”로 측정 하였다. 둘째는 교육훈련에 대한 조직의 문화로서 설문 문항 중 “교육훈련을 권장하는 문화가 정착되어 있는 편인가?”의 항목으로 측정하였다.

2) 인프라 수준

교육훈련 영역에서 인프라는 3가지 요소로 구성할 수 있다. 첫째는 시설 보유, 둘째는 전담부서, 셋째는 전문 인력으로 구성된다. 인프라 수준은 3개의 문항을 합산하여 1로 표준화한 값으로 산정했다.

3) 재정수준

재정수준은 재무 항목 중 일인당 교육훈련비 항목을 사용하였다.

4) 연계수준

연계수준은 교육훈련과정에서 훈련결과에 대한 평가의 실시와 평가의 결과로서 인사고과에 반영하는 여부이다. 설문항목에서 “평가의 실시”항목과 “교육훈련시행의 목적중 인사고과 등의 관리” 항목을 이용하여 산출하였다.

나. 인적자원개발 프로그램

1) 직무중심 교육수준

직무중심 교육수준 영역은 3가지 설문문항을 결합하였다. 첫째는 신입사원의 직무 교육, 둘째는 개발자의 전문교육, 셋째는 상위직급을 위한 직무교육의 항목으로 구성하였다.

2) 교육훈련 프로그램 수준

프로그램 수준은 다양한 교육훈련프로그램의 수행 정도로 측정하였다.

3) 협력 수준

협력수준 영역은 협력업체 또는 위탁업체와의 교육훈련에 있어서 협력관계에 관한 수준이다. 항목 중 “수탁·협력업체에 대한 기술지도와 근로자 교육훈련 지원”의 항목과 “모기업·위탁업체로부터 기술지도와 근로자 연수”의 항목을 이용하였다.

4) 소집단 활동 수준

소집단활동 수준 영역은 크게 내용과 과정으로 나누어져 있다. 내용부분에서는 ①고객만족 서비스 개선을 위한 소집단 활동, ②비용절감 또는 납기준수로 이루어지는 공정개선, ③제품개발 또는 제품수정·품질개선 등으로 이루어지는 연구·개발로 구성하였다. 과정 면에서는 활동의 유무와 지속성과 공식성을 살펴볼 수 있는 상설조직유무 항목을 이용하여 산출하였다, 위 소집단 활동 내용을 각각 평균을 취하여 표준화한 다음 측정하였다.

다. 인적자원개발 참여

교육훈련계획과 과정에 대한 종업원의 참여로 설문 문항 중 “교육훈련의 계획과 과정에 노사협의 또는 공동결정을 하는가”의 항목을 이용하였다. 위 세가지 문항을 이용하여 관심도 수준을 측정하였다.

조사대상 기업의 인적자원개발 수준을 표로 제시하면 다음과 같다.

<표 III-9> 업종별 HR활동- HRM 수준

	구분	평균		
		전체	제조업	서비스업
인적자원개발	교육훈련 관심도	0.58	0.57	0.63
	인프라	0.28	0.28	0.32
	재정	0.01	0.01	0.03
	연계	0.20	0.20	0.21
	직무중심	0.40	0.39	0.45
	프로그램 수준	0.38	0.38	0.39
	기업협력 수준	0.48	0.49	0.45
	소집단 활동	0.54	0.56	0.38
	참여	0.20	0.19	0.24

전체적으로 조사대상 기업은 교육훈련 관심도가 가장 높은 반면 인적자원 개발에 대한 투자는 대단히 미약함을 알 수 있다. 업종별로 보면, 사업서비스업의 경우 소집단활동수준과 기업협력 수준을 제외하고서는 제조업보다 높은 것으로 조사되었다.

제4절 성과 연계형 HR 활동 지표

이 절에서는 HR 활동 지표와 기업성과와의 상관분석을 통해 성과연계형 HR 활동지표를 산출하고자 한다. 먼저 규모와 업종을 통제한 다음, 인적자원관리 지표와 기업성과와의 상관성 분석을 시도한 결과는 다음과 같다.

<표 III-10> HRM 활동 지표 유의성 - 제조업(업종과 규모 통제)

	변수	추정치	표준오차	t-값	P-값
제조업	채용점수	4717.5	2567.7	1.84	0.0664 *
	퇴직점수	14331.6	4040.2	3.55	0.0004 ***
	직무관리점수	5438.4	2036.1	2.67	0.0076 ***
	평가점수	5120.9	1958.5	2.61	0.009 ***
	임금점수	49246.5	8598.3	5.73	<.0001 ***
	복리후생점수	36033.4	7582.7	4.75	<.0001 ***
	참여문화점수	-4132.4	4076.3	-1.01	0.3108
	종업원지주제	19176.0	3674.1	5.22	<.0001 ***
	노사조직점수	224.4	1913.4	0.12	0.9067
서비스업	채용점수	-653.8	21922.9	-0.03	0.9762
	퇴직점수	-38680.8	31823.6	-1.22	0.2259
	직무관리점수	-12387.3	16137.2	-0.77	0.4438
	평가점수	-6441.4	16380.8	-0.39	0.6946
	임금점수	16435.5	36608.6	0.45	0.6541
	복리후생점수	52061.4	48034.8	1.08	0.2801
	참여문화점수	-21873.3	28061.8	-0.78	0.4368
	종업원지주제	22511.3	15029.8	1.5	0.136
	노사조직점수	38012.1	16115.4	2.36	0.0195 **

분석 결과, 제조업과 서비스업이 다른 패턴을 보이고 있다. 제조업에서는 대부분 지표들이 성과와 양의 상관관계를 보이고 있다. 단지, 참여부분에서 참여 지표와 노사 조직 지표는 기업성과와 유의한 상관관계를 보이지 않고

있다. 한편 인적자원개발의 참여지수에 있어서도 업종, 규모의 통제하에서 통계적으로 유의미한 상관관계가 도출되지 않았다. 그러나 p-값이 0.18로 나타나고 있고, 선행연구들의 리뷰와 정책적인 판단이 갖는 중요성을 감안하여 지수산출에는 포함하고자 한다.

반면 사업서비스업에서는 노사조직 여부를 제외한 모든 지표들이 성과와 관련이 없는 것으로 나타나고 있어 추후 좀 더 심층적인 연구가 필요하다고 판단된다.

<표 III-11> HRD 활동 지표 유의성 - 제조업(업종과 규모 통제)

	변수	추정치	표준오차	t-값	P-값
제 조 업	관심도점수	7778.7	2127.1	3.66	0.0003 ***
	인프라점수	11038.4	2731.7	4.04	<.0001 ***
	재정점수	231988.4	22414.1	10.35	<.0001 ***
	연계점수	15540.3	3399.8	4.57	<.0001 ***
	직무중심점수	9080.5	2302.2	3.94	<.0001 ***
	프로그램점수	13390.7	2841.4	4.71	<.0001 ***
	협력수준점수	6220.3	1719.8	3.62	0.0003 ***
	소집단활동점수	4804.0	2404.0	2	0.0458 **
사 업 서 비 스 업	교육훈련참여	3634.3	2712.8	1.34	0.1805
	관심도점수	26198.5	16483.0	1.59	0.1138
	인프라점수	5720.5	20617.3	0.28	0.7818
	재정점수	14276.4	144809.7	0.1	0.9216
	연계점수	9536.1	26043.9	0.37	0.7147
	직무중심점수	165.3	18493.9	0.01	0.9929
	프로그램점수	2084.5	23247.2	0.09	0.9287
	협력수준점수	-3691.7	13776.8	-0.27	0.789
	소집단활동점수	29433.9	19704.6	1.49	0.1371
	참여점수	-21699.0	20042.0	-1.08	0.2805

<표 III-12> 성과 연계형 HR 활동 지표의 구성- 제조업

대영역	영역	지수	측정항목	성과연계
인적 자원 관리	인사관리 시스템	채용시스템 지수	채용절차에 대한 규정 인력계획	○
		퇴직관리지수	이직·퇴직관리 프로그램	○
		직무관리지수	직무분석실시 직무분석활용도	○
	보상 시스템	평가연계지수	실시·피드백·반영	○
		임금지수	대졸남성 초봉	○
		복리후생지수	1인당 복리후생비 복지프로그램 다양도	○
	참여	참여문화	참여수준	X
		종업원 지주제	종업원 지주제	○
		노사조직	노조·노사협의회 유무	X
인적 자원 개발	지원 시스템	교육훈련관심도 지수	최고경영자의 관심 교육훈련을 권장하는 기업 문화	○
		인프라 지수	시설/ 전담부서/ 전담인력	○
		투자지수	1인당 교육훈련비	○
		연계지수	평가실시·인사고과에 반영	○
	프로그램	직무중심지수	직무 중심의 교육훈련	○
		프로그램지수	다양한 교육 프로그램	○
		기업협력지수	기업 상생 프로그램	○
		소집단 활동지수	고객지원/공정개선/연구개발·품질 개선	○
	참여	계획과 과정에 참여	계획과 과정에 참여 수준	○

제 4 장

성과 연계형 HR 활동 지수

제1절 지수 산출 방법

HR 지수(HRI)는 HR 활동 수준을 나타내는 계량화 된 값으로 HR 관련 항목을 하나의 수치로 표현한 것이다. 지수를 산출하는데 있어 가장 중요한 영역 또는 항목간 가중치를 어떻게 결정하느냐의 문제이다. 가중치를 결정하는 방법은 모든 영역과 항목에 대해 동일한 중요도를 부여하여 단순평균(또는 합)에 의해 지수(index)를 측정하는 방법 또는 전문가 집단 또는 일반 고객으로부터 구한 가중치를 적용하여 여러 측정도구들의 가중평균(또는 합)을 취하는 방법 등 여러 방법이 사용되고 있다.

본 연구에서는 요인분석과 편상관계수의 두 가지 단계를 이용하여 지수추정을 시도하였다. 본 연구에서 가중치를 산출하는 방식은 모형과 자료에 근거한 방법이라 할 수 있다. 즉, 가중치를 구하고자 하는 영역 또는 항목에서 영역 간에 데이터를 설명하는 비중만큼 가중치를 부여하는 것이다. 이러한 방식을 이용한 지수추정 방법은 최근 여러 분야에서 이루어지고 있다. 특히 마케팅 분야에서는 고객만족, 브랜드 충성도, 제품 선호도 등을 측정하기 위한 실증적 기법의 하나로써 널리 활용되고 있다.

지수 산출과 가중치를 결정하는 방식은 다음의 [그림 IV-1]과 같다.

[그림 IV-1] 지수 산출 절차

단계 1	단계 2	단계 3
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 측정값의 표준화 → 선정된 각 항목별로 0~1 값으로 표준화 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 인자 구조 설정 → 가중치를 산출하기 위한 인자 구조는 확증적인 방법을 이용하여 선정 ▶ 가중치 산출 → 확증적인 방법으로 산출된 인자들의 구조에 대해 가중치 산출 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 최종 HR 지수 산출 → 단계별로 산출된 가중치를 이용하여 최종 지수 산출

① 첫 번째 단계는 지수에 필요한 가장 하위 항목 또는 관측치를 표준화하는 단계이다. 0~1(또는 0~100)으로 표준화 하는데 가장 일반적으로 사용되는 방식은 해당 항목을 최대값에서 최소값을 뺀 값으로 나누어 산출된 값을 사용하는 것이다. 즉

$$\text{표준화값} = \frac{(\text{기업별 해당값} - \text{최소값})}{(\text{최대값} - \text{최소값})}$$

② 두 번째 단계는 인자분석을 이용하여 부문별 가중치를 산출하는 단계이다. 각 부문별 가중치를 산정하기 위해서 각 영역별로 요인분석(factor analysis)의 방법을 이용한다.

요인분석이란 분석의 대상이 되는 변수의 수가 많은 경우 이들 사이의 상호관련성을 이용하여 변수 속에 내재된 요인(factor)이라고 부르는 소수의 공통적인 새로운 변수를 찾아내어 이들이 지니고 있는 특성으로 전체 자료가 가지고 있는 특성을 설명하고자 하는 통계적 분석방법이다. 즉, 여러 개

의 서로 관련이 있는 변수들을 측정한 자료를 이용하여 그 변수들을 설명할 수 있는 가공의 공통변수(요인)를 구하여 원래의 변수들을 요인들의 선형합수로 표현하는 방법으로, 요인분석을 통하여 구하고자 하는 지수의 각 요소 항목의 가중치를 산출할 수 있으며 더 나아가 이들 항목이 과연 전체 설문을 대표하는 통계적인 유의성과 상관성이 있는지를 검증할 수 있다.

요인분석을 통해 가중치를 산출하는 방식은 다음과 같다. 요인분석을 통해 각각의 표준화된 변수(Z_1, Z_2, \dots, Z_s)들을 서로 독립인 다른 요인(F_1, F_2, \dots, F_s)으로 표현할 수 있다.

$$\begin{aligned} Z_1 &= a_{11}F_1 + a_{12}F_2 + \dots + a_{1s}F_s \\ Z_2 &= a_{21}F_1 + a_{22}F_2 + \dots + a_{2s}F_s \\ Z_3 &= a_{31}F_1 + a_{32}F_2 + \dots + a_{3s}F_s \\ Z_4 &= a_{41}F_1 + a_{42}F_2 + \dots + a_{4s}F_s \\ &\vdots \quad \quad \quad \vdots \\ Z_s &= a_{s1}F_1 + a_{s2}F_2 + \dots + a_{ss}F_s \end{aligned}$$

표준화된 변수들에 대해 n 개의 관찰치들이 있을 경우, 이들과 추출된 요인들은 다음의 관계에 있게 된다. 즉,

$$\begin{aligned} z_{11} &= a_{11}f_{11} + a_{12}f_{12} + d_1u_{11} \\ &\quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \\ z_{1n} &= a_{1n}f_{1n} + a_{1n}f_{1n} + d_nu_{1n} \\ &\quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \\ z_{s1} &= a_{s1}f_{s1} + a_{s2}f_{s2} + d_su_{s1} \\ &\quad \quad \quad \vdots \quad \quad \quad \vdots \\ z_{sn} &= a_{sn}f_{sn} + a_{sn}f_{sn} + d_nu_{sn} \end{aligned}$$

이 되는데, 여기에서 행렬

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ & & \vdots & \\ a_{s1} & a_{s2} & \cdots & a_{sn} \end{pmatrix}$$

를 요인적재(factor loading)행렬이라 한다. 위의 행렬에서 a_{ij} 들을 요인적재값(factor loading)이라 부르는데 실제로 변수 Z_i 와 F_j 의 상관계수를 나타내는 값으로 각 요인을 정의하는데 있어 개별 변수들의 역할을 해석하는 수단으로 사용된다. 요인적재값을 제공한 값은 원래는 한 변수에서 어느 정도의 분산 비율이 한 요인으로 설명되는 가를 나타낸다. 즉, 이는 요인적재값이 큰 변수가 해당 요인을 더 잘 설명함을 의미한다(여운승, 2006).

최종적으로 각 요인별로 요인에 속한 변수들의 가중치는 다음과 같이 표현된다.

$$weight(Z_i) = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

이는 Z_i 변수의 가중치가 된다.

③ 마지막 단계는 최종 산출된 가중치를 이용하여 계산된 하위 지수와 성과와의 회귀분석을 이용하여 최종 가중치를 산출하고 성과와 연계된 지수를 산출한다. 자세한 방법은 다음과 같다. 성과를 나타내는 종속변수와 하위 지수를 독립변수로 회귀분석을 하면 회귀분석의 편상관계수(semipartial correlation)를 구할 수 있다. 이 때 편상관계수는 종속변수와 각 독립변수에서 다른 독립변수들의 영향력을 제거한 후의 상관계수를 말하는 것으로써 종속변수에 대한 독립변수의 중요도(기여도)를 계산하고자 할 때 사용한다(허명희, 1998).

쉽게 설명하자면, 상관분석을 통한 상관관계는 독립변수 X1과 X2가 각각

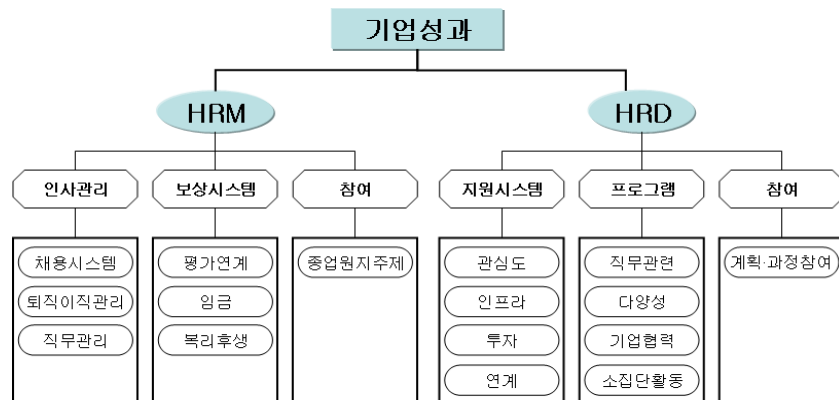
독립적으로 종속변수 Y와의 관계를 나타낸 것이지만 편상관계수(Partial Correlation Coefficient)는 다른 독립변수의 영향을 보정하고, 그 자신만의 상관관계의 크기를 나타내는 것이다. 이것은 각 독립변수의 종속변수에 대한 기여도의 크기를 나타내준다. 성과와 관련된 가중치는 편상관계수의 비중(ratio)을 이용하여 산출 할 수 있다.

제2절 성과 연계형 HR 활동 지수의 산출⁶⁾

1. 성과 연계형 HR활동 지수

본 절은 3장에서 구성된 성과연계형 지표와 앞절에서 다루어진 가중치 산출 방법을 이용하여 성과연계형 지수를 산출하도록 하겠다. 업종은 제조업에 한정하여 지수를 산출하겠다. 다음의 그림은 지수산출을 위한 구조이다.

[그림 IV-2] 지수 산출 구조도



6) 본 연구에서는 성과 연계형 지수의 산출을 제조업에 한정하여 산출하고자 한다. 사업서비스업의 경우는 HR 활동 관련 지표와 성과와의 관련성이 대부분 유의하지 않는 결론이 도출되고 있어 추후 연구과제로 남겨둔다.

[그림 IV-2]의 구조와 확정적 요인분석 방법을 이용하여 가중치를 계산하면 다음과 같다.

<표 IV-1> 가중치 산출 결과

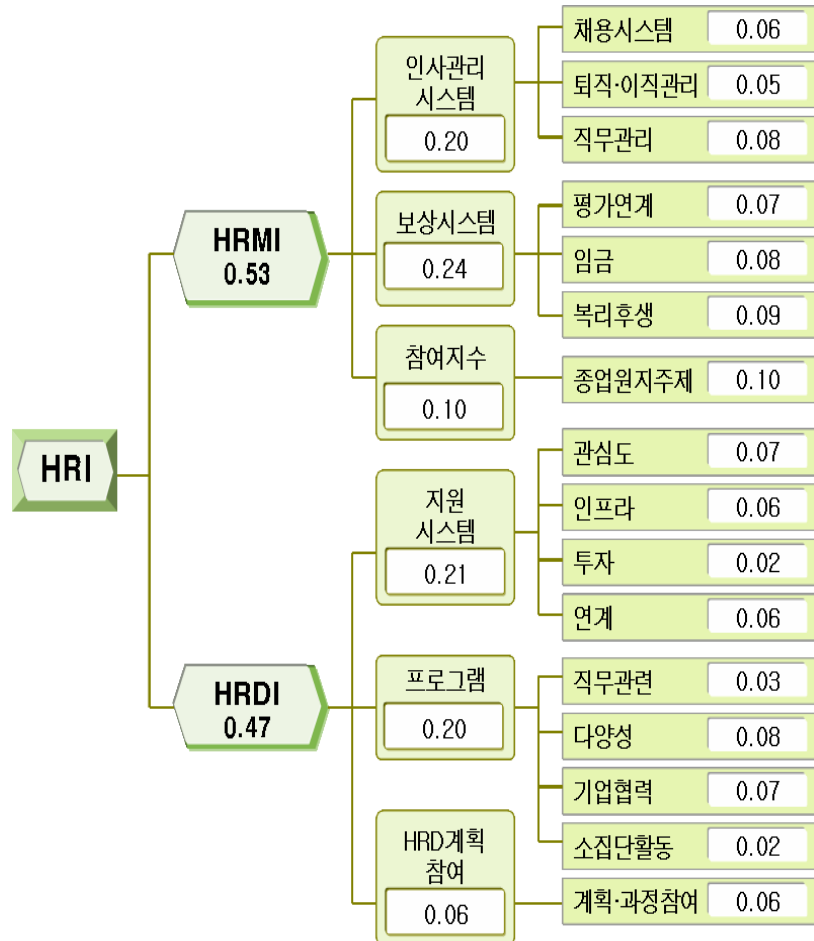
대영역	가중치	중영역	가중치	소영역	가중치
HRMI	0.53	인사관리 시스템지수	0.37	채용시스템지수	0.32
				퇴직 · 이직관리지수	0.25
				직무관리지수	0.42
		보상시스템 지수	0.45	평가연계지수	0.30
				임금지수	0.33
		참여지수	0.18	복리후생지수	0.38
				종업원지주제	1.00
HRDI	0.47	지원시스템 지수	0.44	관심도지수	0.33
				인프라지수	0.31
				투자지수	0.09
				연계지수	0.28
		프로그램지수	0.43	직무관련지수	0.16
				다양성지수	0.39
				기업협력지수	0.35
				소집단활동지수	0.10
		HRD계획참여 지수	0.13	계획 · 과정 참여	1.00

최종 산출된 HRM과 HRD의 가중치를 이용하면 HRI 지수는 다음과 같이 산출할 수 있다.

$$HRI = 0.53HRMI + 0.47HRDI$$

다음 그림의 수치는 성과를 설명하는 비중으로 전체를 1로 설정하고 있다.

[그림 IV-3] HR 활동지표들의 성과 설명 비중



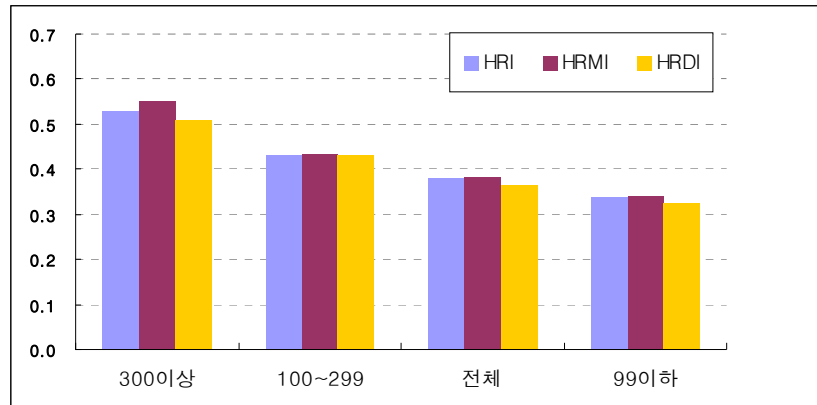
2. HR활동 지수 기초 통계

다음의 [그림 IV-4]은 기업 지수에 대해 규모별, 업종별 기초 통계를 나타낸 것이다. 주요 결과를 해석하면 다음과 같다.

첫째, 기업 전체로 HRI는 0.38, HRMI는 0.38, HRDI는 0.37로 나타나고

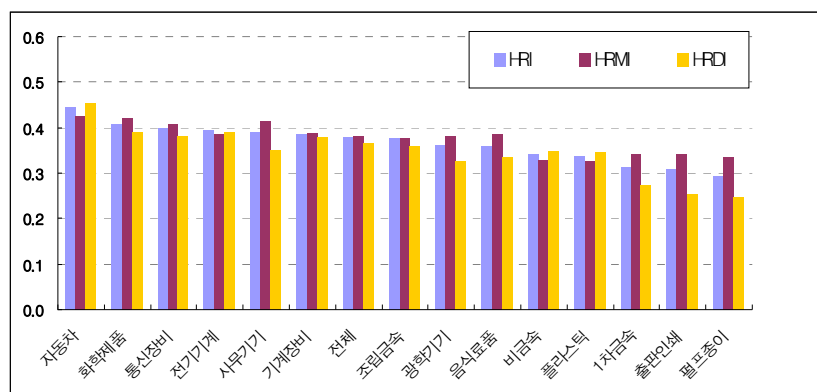
있다. 규모가 증가함에 따라 0.1 수준씩 증가 함을 알 수 있다. 대기업에서는 HRM의 수준이 HRD의 수준보다 0.4점 높게 나타나고 있다.

[그림 IV-4] HR활동 수준(규모별)



둘째, 업종에서는 자동차, 화학제품, 통신장비, 전기기계, 사무기기, 기계장비 등 장치산업과 국가 기간산업 등이 HR 활동 수준이 높은 것으로 들어나고 있다. 반면, 음식료품, 비금속, 플라스틱, 1차금속, 출판인쇄, 펄프종이 업종이 낮게 나타나고 있다.

[그림 IV-5] HR활동 수준(업종별)



셋째, 규모 내에서 업종을 HR 활동 수준을 분석하면 다음과 같다.

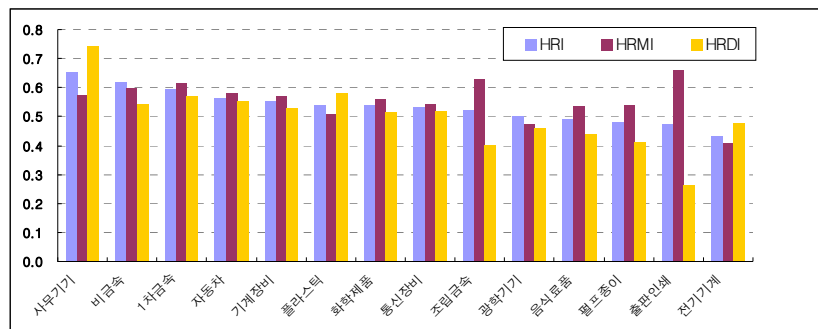
① 300인 이상 기업에서는 HR 활동 수준이 전반적으로 높게 나오고 있으며, HRM 활동 수준이 HRD의 수준보다 전반적으로 높게 나오고 있다.

② 300인 이상 기업에서 업종을 보면 사무기기, 비금속, 1차 금속, 자동차 등의 업종이 높게 나타나고 있으며, 펄프종이, 출판인쇄, 전기기계가 낮게 나타나고 있다. 하지만 여전히 높은 편이다.

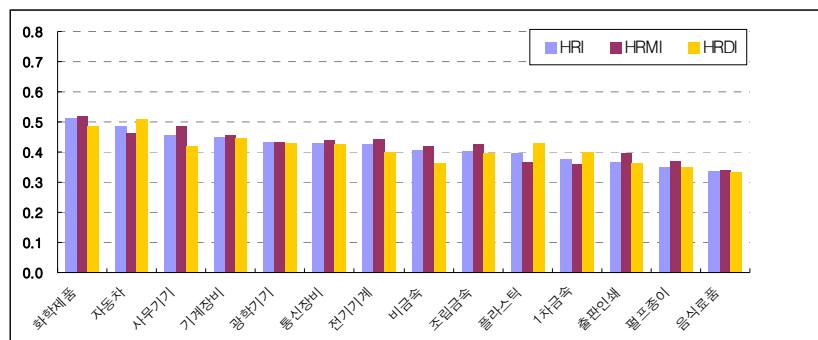
③ 출판인쇄, 펄프종이, 음식료품 등은 300인 이하의 기업에서 여전히 HR 활동 수준이 낮게 나타나고 있다.

④ 사무기기, 자동차, 기계장비 등은 여전히 300인 이하의 기업에서도 HR 활동 수준이 높게 나타나고 있다.

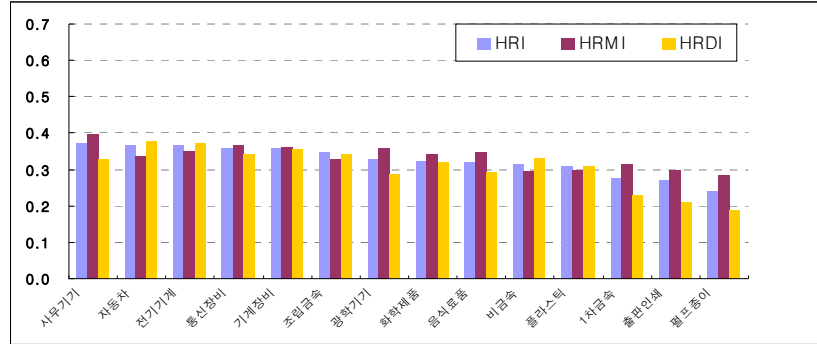
[그림 IV-6] HR활동 수준(300인 이상 기업에서의 업종별)



[그림 IV-7] HR활동 수준(100인~299인 기업에서의 업종별)



[그림 IV-8] HR 활동수준(99인 이하 기업에서의 업종별)



<표 IV-2> HR 활동 수준의 기초통계

범주	변수	평균	표준 편차	범주	변수	평균	표준 편차
전체	HRI	0.38	0.17	100인~299인	HRI	0.43	0.15
	HRMI	0.38	0.17		HRMI	0.43	0.16
	HRDI	0.37	0.23		HRDI	0.43	0.20
99인 이하	HRI	0.34	0.16	300인 이상	HRI	0.53	0.13
	HRMI	0.34	0.16		HRMI	0.55	0.15
	HRDI	0.33	0.22		HRDI	0.51	0.20
음식료품	HRI	0.36	0.17	조립금속	HRI	0.38	0.17
	HRMI	0.39	0.17		HRMI	0.38	0.18
	HRDI	0.33	0.23		HRDI	0.36	0.20
펄프종이	HRI	0.29	0.16	기계장비	HRI	0.38	0.17
	HRMI	0.33	0.18		HRMI	0.39	0.17
	HRDI	0.25	0.19		HRDI	0.38	0.22
출판인쇄	HRI	0.31	0.17	사무기기	HRI	0.39	0.19
	HRMI	0.34	0.18		HRMI	0.41	0.19
	HRDI	0.26	0.22		HRDI	0.35	0.25
화학제품	HRI	0.41	0.18	전기기계	HRI	0.39	0.15
	HRMI	0.42	0.18		HRMI	0.39	0.16
	HRDI	0.39	0.24		HRDI	0.39	0.21
플라스틱	HRI	0.34	0.18	통신장비	HRI	0.40	0.17
	HRMI	0.32	0.16		HRMI	0.41	0.17
	HRDI	0.34	0.23		HRDI	0.38	0.23
비금속	HRI	0.34	0.16	광학기기	HRI	0.36	0.17
	HRMI	0.33	0.16		HRMI	0.38	0.17
	HRDI	0.35	0.21		HRDI	0.32	0.23
1차금속	HRI	0.32	0.16	자동차	HRI	0.44	0.16
	HRMI	0.34	0.18		HRMI	0.42	0.16
	HRDI	0.27	0.20		HRDI	0.45	0.22

3. HR 활동 지수의 기업성과 효과

상관관계 분석을 통한 HRI 지수와 기업 성과의 관계는 여러 가지 변수들이 통제되지 않은 상태에서의 성과와의 관계 분석이다. 이에 여러 가지 변수들을 동일하게 한 상태에서 HRI 지수와 기업성과의 관계를 볼 필요가 있으며, 이르기 위해서는 통제변인을 설정한 후 회귀분석을 수행하면 된다. HRI의 기업 성과 연계를 위한 추정식 도출하는 방법중 가장 널리 사용하는 방식은 Cobb-Douglas 생산함수를 이용해서 회귀식을 산출하는 방식이다.

Cobb-Douglas 생산함수에 로그를 취하고 HRI와 통제변수를 넣어 회귀식의 모델을 가정할 수 있다.

$$\ln Y/L = \ln A + \alpha \ln K/L + (1 - \beta) \ln L + \beta \ln HRI + \gamma_1 TYPE + \gamma_2 규모 + \epsilon$$

여기에서 종속변수는 로그(기업성과)를 사용하였고 통제변수로는 규모와 업종을 사용하였다. 여기에서 $\ln K/L$ 는 로그(자본집약도)를 의미하며, $\ln L$ 은 로그(종업업 규모)를 의미한다. 회귀분석에서는 로그(종업업 규모)대신 규모의 통제요인으로 대신하였다. HRI 지수와 1인당 경상이익의 관계를 나타내는 β 는 HRI지수의 1%의 변화율에 따른 기업성과의 변화율을 의미하게 된다. <표 IV-3>을 보면, 종속변수인 기업의 성과를 1인당 매출액, 1인당 부가가치, 1인당 경상이익 모두 유의함을 알 수 있다.

각각의 종속변수에 대한 HRI 지수 추정치도 1인당 매출액을 제외하고는 유의한 값을 갖고 있다.

<표 IV-3> 기업성과와 Log(HRI)의 관계

변수	1인당 매출액		1인당 부가가치		1인당 경상이익	
	추정치	P-값	추정치	P-값	추정치	P-값
Intercept	4.158	<.0001	5.468	<.0001	-1.573	0.0035
log(HRI)	0.031	0.2723	0.056	0.0315	0.207	0.0002
음식료품	-0.218	0.0089	-0.289	0.0006	0.017	0.9187
펄프종이	-0.133	0.1362	-0.007	0.9371	0.089	0.6356
출판인쇄	-0.533	<.0001	0.126	0.2304	0.371	0.045
화학제품	-0.211	0.0147	-0.055	0.4983	0.226	0.1791
플라스틱	-0.073	0.2687	0.027	0.6542	0.396	0.0021
비금속	-0.237	0.0033	0.093	0.2376	0.306	0.0568
1차금속	0.372	<.0001	0.111	0.1637	0.354	0.0307
조립금속	0.074	0.3315	0.163	0.016	0.423	0.0024
기계장비	-0.020	0.7124	0.078	0.1101	0.394	0.0001
사무기기	0.075	0.4909	-0.144	0.1773	-0.049	0.8162
전기기계	0.014	0.8343	-0.097	0.1188	0.101	0.442
통신장비	-0.159	0.0041	-0.165	0.0012	0.350	0.0012
광학기기	-0.221	0.005	-0.002	0.979	0.506	0.0008
자동차	0.000	.	0.000	.	0.000	.
100미만	-0.144	0.0115	-0.194	0.0004	0.158	0.1492
100~299	-0.153	0.0094	-0.200	0.0003	0.114	0.3111
300이상	0.000	.	0.000	.	0.000	.
log(자본집약도)	0.697	<.0001	0.472	<.0001	0.881	<.0001

HRI의 추정값에 대한 시사점은 다음의 <표 IV-4>와 같다. <표 IV-4>에 서 나타나듯이 HRI 지수 1% 증가할 때 기업의 1인당 매출액은 0.23% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있으며 이를 금액으로 환산시 654,000원에 해당하 고 있다. 즉 HRI지수 1점 증가시(100점으로 기준) 1,721,000원에 해당하는 금액이다.

기업의 1인당 부가가치는 HRI 지수 1% 증가할 때 기업의 1인당 부가가 치는 0.056% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있으며 HRI지수 1점 증가시

(100점으로 기준) 87,000원증가하는 것으로 나타나고 있다.

기업의 1인당 경상이익은 HRI 지수 1% 증가할 때 기업의 1인당 부가가치는 0.21% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있으며 HRI지수 1점 증가시 (100점으로 기준) 67,000원 증가하는 것으로 나타나고 있다.

HRI 지수를 1점 높이는데 들어가는 비용은 얼마나 되는지는 투자의 효과를 계산하는데 중요할 수 있다. 이 부분은 추후 연구과제로 돌리도록 하겠다.

<표 IV-4> HRI 지수와 성과와의 관계

구분	평균 (천원)	HRI 1% 증가 시 증가율(%)	HRI 1% 증가 시 가액(천원)	HRI 1점 증가 시 증가액(천원)
1인당매출액	283,147	0.231	654	1721
1인당부가가치	59,044	0.056	33	87
1인당경상이익	12,332	0.207	25.5	67

제 5 장

기업의 HR 활동 지수를 통한 기업 분석

제1절 기업 환경과 HR 전략별 HR 활동 지수

1. 기업의 경영전략별 HR 활동 지수

기업의 경영전략과 HR과의 수준과의 분석이다. 상황론적 인적자원관리 이론에 의하면 기업이 처해있는 환경이나 전략에 따라 HR 관행을 다를 수 있다고 주장한다. 다음의 <표 V-1>는 기업에서 차별화 전략을 쓰는 기업과 가격우위 전략을 쓰는 기업 간 HR 수준에 있어서 유의하게 차이가 있음을 보여주고 있다. 특히 차별화 전략을 쓰는 기업이 HR 활동수준이 높음을 알 수 있다. 이는 기업에서 차별화 전략을 쓰기 위해서는 연구 개발 등 교육훈련에 더 많은 투자와 활동이 필요함을 시사해 주고 있다.

<표 V-1> 경영전략 간 비교

경영전략	HRI	HRMI	HRDI
차별화	0.44	0.45	0.42
원가우위	0.39	0.41	0.37
p-값	<.0001	<.0001	<.0001

2. 기술역량별 HR 활용지수

다음의 <표 V-2>는 기술 역량별 기업에서 HR 활동수준을 보여주고 있다. 시사점은 다음과 같다.

첫째, 신제품개발과 신공정개발에서 HRI가 높음을 알 수 있다. 이는 개발의 영역이 개선의 영역보다 HR 수준이 높음을 알 수 있다.

둘째, 신제품개발 영역과 신공정개선영역을 비교시 HRM 수준은 신공정개발 영역에서 높고, HRD 수준은 신제품개발 영역에서 높음을 보여주고 있다. 이는 신제품개발에서 특히 HRD의 연구개발이 더 많은 수준이 요구됨을 보여주고 있다.

셋째, 결론적으로 개발이 개선보다 HR 활동 수준이 높게 나오고 있다.

<표 V-2> 기술역량별 비교

기술역량	HRI	HRMI	HRDI
신제품 개발	0.43	0.44	0.41
기존제품 개선	0.40	0.42	0.37
신공정 개발	0.44	0.47	0.41
기존공정 개선	0.41	0.41	0.41
p-값	<.0001	<.0001	<.0001

3. 핵심 역량별 HR 활동지수

첫째, 핵심역량에 따른 HRI, HRMI, HRDI 지수는 인력, 기술, 리더십 경우에 수준이 높게 나오고 있다.

<표 V-3> 핵심역량별 비교

핵심역량	HRI	HRMI	HRDI
인력	0.43	0.45	0.40
자금	0.38	0.40	0.35
기술	0.44	0.45	0.42
판로	0.39	0.41	0.38
리더십	0.45	0.47	0.43
p-값	<.0001	<.0001	<.0001

4. 혁신 역량별 HR 활동지수

첫째, 연구개발을 혁신역량으로 간주하는 기업이 HRM과 HRD 수준이 높다.

둘째, 아웃소싱이 주요 혁신역량인 기업이 HRI, HRMI, HRDI가 가장 떨어지고 있다.

<표 V-4> 혁신역량별 비교

혁신 역량	HRI	HRMI	HRDI
연구개발	0.45	0.46	0.44
수익성경영·자산축소	0.42	0.45	0.39
사업정리·조직슬림	0.41	0.44	0.36
인건비 제조원가절감	0.41	0.42	0.39
아웃소싱확대	0.35	0.37	0.34
p-값	<.0001	<.0001	<.0001

5. 인적자원 역량별 HR 활동지수

첫째, 평균교육년수가 높을수록 HRI, HRMI, HRDI가 높다.

둘째, 평균연령이 높을수록 HRI, HRMI, HRDI가 낮아지고 있다.

셋째, 평균근속년수는 업종과 규모를 통제시 활동 수준에 유의하지 않게 나타나고 있다.

<표 V-5> 제조업-인적자원역량과 HR지수와의 회귀분석(규모 업종 통제 하)

구분	HRI		HRMI		HRDI	
	추정치	p-값	추정치	p-값	추정치	p-값
교육년수	0.049	<.0001	0.065	<.0001	0.030	<.0001
연령	-0.003	0.0116	-0.003	0.0035	-0.002	0.101
근속년수	-0.003	0.1026	-0.003	0.117	-0.002	0.2436

6. HR 전략별 HR 활동 지수

<표 V-6> 는 업종과 규모를 통제 했을 때의 각각의 HR 전략에 따른 HR활동 지수의 유의성 검정이다.

첫째, 기업의 채용선발 기준(태도와 능력), 평가 기준(태도와 업적), 승진 기준(연공과 능력)은 HR 활동 수준에 그룹 간에 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

둘째, 고용에 있어 유연한 집단과 안정적인 집단 간에 HR 수준에 차이가 나타나고 있다. 특히, HRD 수준에서 유의한 차이를 보이는 반면 HRM 에서는 유의하지 않게 나타나고 있어 고용안정성이 교육훈련을 촉진한다는 기존 연구를 지지하고 있다.

셋째, 임금체계의 기준(근속과 성과)과 성과 배분의 유형(형평과 차등)에 따른 HR 수준은 그룹간에 차이가 나타나고 있으며 특히 성과에 따른 차등 지급하는 집단일 수록 HR 활동 수준이 높게 나타나고 있어 보상체계가 HR 활동에 있어 매우 중요한 요소임을 시사해주고 있다.

<표 V-6> HR 전략에 따른 HR 활동 지수(규모와 업종 통제 시)

혁신 역량		HRI	HRMI	HRDI
채용 기준	태도	0.42	0.43	0.41
	능력	0.42	0.44	0.39
p-값		0.5809	0.3379	0.1518
고용 전략	고용유연	0.40	0.43	0.37
	고용안정	0.43	0.44	0.42
p-값		0.0025	0.1315	<.0001
평가 기준	태도	0.42	0.43	0.40
	업적	0.42	0.44	0.40
p-값		0.5129	0.6271	0.8413
승진 기준	연공	0.41	0.43	0.40
	능력	0.42	0.44	0.40
p-값		0.4058	0.0983	0.672
임금 기준	근속	0.40	0.41	0.38
	성과	0.45	0.47	0.43
p-값		<.0001	<.0001	<.0001
성과배분 유형	형평	0.41	0.42	0.40
	차등	0.46	0.48	0.44
p-값		<.0001	<.0001	0.0002

제2절 HR 활동 수준 결정 요인

앞 절에서는 각각의 기업 환경과 HR 전략에 따른 HR 활동 수준의 차이를 분석하였다. 다음은 HR 활동 수준에 영향을 주는 기업환경과 HR 전략을 회귀분석을 이용하여 통합적으로 분석하고자 한다. 모델은 다음과 같이 3가지로 설정하였다. 업종과 규모는 통제요인이다.

모델 1 : HR 활동 지수 = f(기업 환경, 업종, 규모)

모델 2 : HR 활동 지수 = f(HR 전략, 업종, 규모)

모델 3 : HR 활동 지수 = f(기업 환경, HR 전략, 업종, 규모)

이상의 모델을 통한 분석 결과 다음과 같은 사실을 발견하였다.

첫째, 모든 모델에서 통제 요인인 업종의 종류와 기업의 규모는 모두 유의한 것으로 나타나고 있어 업종과 기업의 규모에 따라 HR 활동 수준에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

둘째, 모델 1에서 기업 환경 요인 중 경쟁우위전략, 핵심역량, 학력요인이 모든 HR 활동에 유의한 것으로 나타나고 있다. 반면, 기술역량은 HRM 활동 수준에만, 혁신역량은 HRI와 HRD 수준에만 유의한 것으로 나타나고 있다. 특히, HR 전략요인 포함한 모델 3에서 경쟁우위전략, 핵심역량, 학력요인 중에서 여전히 핵심역량, 학력요인이 유의하게 나타나고 있어 HR 활동 수준에 유의한 가장 중요한 기업 환경 요인이라 할 수 있다.

셋째, 모델 2에서 경력직우대, 고용안정, 임금기준, 성과배분기준이 HR 활동에 유의한 요인으로 나타나고 있다. 여기서 경력직우대는 “능력 있는 경력직 채용시 임금의 우대 가능성”의 내용을 담고 있어 결국 HR 전략에서 HR 활동에 주는 요인은 고용의 유형(고용안정과 고용유연)과 보상시스템의 두 요인으로 대별될 수 있다. 특히 기업환경을 포함한 모델 3에서 HRI 지수에는 임금기준(호봉 vs 성과)만이 유의하게 나오고 있으며 성과배분기준(형평 vs 차등)은 HRM 활동에 유의, 고용유형(고용안정 vs 고용유연)은 HRD 활동에 유의하게 나타나고 있다.

결론적으로 HR 활동에 영향을 주는 기업환경으로는 기업의 핵심역량과 학력수준 그리고 HR 전략 중 보상시스템이 가장 중요한 결정요인이라 할 수 있으며, 고용안정성은 기업의 HRD 수준에 영향을 주고 있다.

<표 V-7> 모델 1 : 기업 환경 요소의 유의성 검정

구분	HRI		HRMI		HRDI	
	F-값	P-값	F-값	P-값	F-값	P-값
업종분류	2.62	0.0013	0.85	0.6033	4.21	<.0001
기업규모	95.17	<.0001	111.3	<.0001	49.71	<.0001
경쟁우위	5.17	0.0232	4.44	0.0353	2.97	0.0852
기술역량	1.49	0.2147	2.16	0.0912	1.53	0.2049
핵심역량	3.83	0.0042	3.04	0.0165	2.8	0.0249
혁신역량	2.07	0.0831	1.83	0.1215	2.06	0.0834
평균학력	73.52	<.0001	138.15	<.0001	14.13	0.0002
평균연령	0.95	0.3311	0.9	0.3426	0.85	0.3575
평균근속년수	0.69	0.4047	0.24	0.6223	0.32	0.5739

<표 V-8> 모델 1 : 기업 환경 요소의 추정치와 유의성

구분	변수	HRI		HRMI		HRDI	
		추정치	P-값	추정치	P-값	추정치	P-값
Intercept		-0.01	0.9229	-0.24	0.0102	0.27	0.0261
기업 환경	경쟁우위_차별	0.02	0.0232	0.02	0.0353	0.02	0.0852
	경쟁우위_가격	0.00	.	0.00	.	0.00	.
	기술역량_제품개발	-0.02	0.1026	-0.01	0.5035	-0.03	0.1108
	기술역량_제품개선	-0.02	0.0788	-0.01	0.5187	-0.04	0.0352
	기술역량_공정개발	0.00	0.8163	0.03	0.1078	-0.03	0.2187
	기술역량_공정개선	0.00	.	0.00	.	0.00	.
	핵심역량_인력	-0.01	0.4878	-0.02	0.3914	-0.02	0.4185
	핵심역량_자금	-0.06	0.0088	-0.05	0.0104	-0.07	0.0228
	핵심역량_기술	-0.02	0.4142	-0.03	0.1589	-0.02	0.5726
	핵심역량_관로	-0.04	0.0523	-0.05	0.0235	-0.04	0.1618
	핵심역량_리더십	0.00	.	0.00	.	0.00	.
	혁신역량_연구개발	0.08	0.0151	0.07	0.0332	0.08	0.0818
	혁신역량_자산축소	0.07	0.0454	0.07	0.0251	0.05	0.2836
	혁신역량_조직슬림	0.05	0.1096	0.07	0.0346	0.02	0.611
	혁신역량_원가절감	0.06	0.0657	0.05	0.08	0.05	0.2493
	혁신역량_외주확대	0.00	.	0.00	.	0.00	.
	평균학력	0.04	<.0001	0.06	<.0001	0.03	0.0002
	평균연령	0.00	0.3311	0.00	0.3426	0.00	0.3575
	평균근속년수	0.00	0.4047	0.00	0.6223	0.00	0.5739

<표 계속>

구분	변수	HRI		HRMI		HRDI	
		추정치	P-값	추정치	P-값	추정치	P-값
업종 분류	음식료품	-0.07	0.0043	-0.03	0.2401	-0.11	0.001
	펄프종이	-0.09	0.0003	-0.02	0.363	-0.16	<.0001
	출판인쇄	-0.11	<.0001	-0.06	0.0189	-0.18	<.0001
	화학제품	-0.06	0.0151	-0.05	0.0589	-0.07	0.0328
	플라스틱	-0.06	0.0037	-0.04	0.0307	-0.07	0.0066
	비금속	-0.04	0.0844	-0.03	0.1744	-0.05	0.1319
	1차금속	-0.07	0.0036	-0.02	0.3196	-0.12	0.0002
	조립금속	-0.05	0.0315	-0.02	0.2677	-0.07	0.0094
	기계장비	-0.04	0.0089	-0.02	0.1337	-0.06	0.0088
	사무기기	-0.05	0.105	-0.02	0.5581	-0.09	0.0458
	전기기계	-0.04	0.0504	-0.03	0.1589	-0.05	0.0791
	통신장비	-0.04	0.0052	-0.02	0.2581	-0.07	0.0018
	광학기기	-0.08	0.0002	-0.05	0.0355	-0.12	<.0001
	자동차	0.00	.	0.00	.	0.00	.
기업 규모	100미만	-0.19	<.0001	-0.21	<.0001	-0.18	<.0001
	100~299	-0.10	<.0001	-0.11	<.0001	-0.08	0.0005
	300이상	0.00	.	0.00	.	0.00	.

<표 V-9> 모델 2 : 기업 HR 전략의 유의성 검정

구분	HRI		HRMI		HRDI	
	F-값	P-값	F-값	P-값	F-값	P-값
업종분류	3.04	0.0002	1.51	0.1079	3.85	<.0001
기업규모	70.79	<.0001	83.63	<.0001	34.34	<.0001
채용기준	0.02	0.8885	2.63	0.105	2.01	0.157
고용안정	2.84	0.0922	0.69	0.4054	7.29	0.007
평가기준	0.78	0.3786	0.11	0.7444	0.92	0.3366
승진기준	0.01	0.9065	0.78	0.378	1.92	0.1656
임금기준	11.69	0.0007	7.24	0.0073	10.61	0.0012
성과배분기준	6.03	0.0142	9.5	0.0021	1.19	0.2762

<표 V-10> 모델 2 : 기업 HR 전략의 추정치

구분	변수	HRI		HRMI		HRDI	
		추정치	P-값	추정치	P-값	추정치	P-값
	Intercept	0.646	<.0001	0.644	<.0001	0.636	<.0001
HR 전략	채용기준_태도	0.001	0.8885	-0.016	0.105	0.018	0.157
	채용기준_능력	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	고용_불안정	-0.017	0.0922	-0.009	0.4054	-0.035	0.007
	고용_안정	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	평가기준_태도	-0.008	0.3786	-0.003	0.7444	-0.012	0.3366
	평가기준_업적	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	승진기준_연공	0.001	0.9065	-0.009	0.378	0.017	0.1656
	승진기준_능력	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	임금기준_근속	-0.040	0.0007	-0.033	0.0073	-0.050	0.0012
	임금기준_성과	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	성과배분_형평	-0.029	0.0142	-0.037	0.0021	-0.017	0.2762
	성과배분_차등	0.000	.	0.000	.	0.000	.
업종	음식료품	-0.086	0.0013	-0.029	0.2958	-0.133	0.0002
	펄프종이	-0.124	<.0001	-0.056	0.0537	-0.181	<.0001
	출판인쇄	-0.097	0.0027	-0.061	0.0666	-0.139	0.0005
	화학제품	-0.053	0.0451	-0.016	0.5549	-0.079	0.0208
	플라스틱	-0.071	0.001	-0.058	0.009	-0.075	0.0078
	비금속	-0.059	0.0203	-0.047	0.0747	-0.067	0.0498
	1차금속	-0.108	<.0001	-0.055	0.047	-0.161	<.0001
	조립금속	-0.065	0.0063	-0.032	0.1985	-0.096	0.0022
	기계장비	-0.052	0.0028	-0.020	0.2672	-0.071	0.0018
	사무기기	-0.039	0.2447	0.012	0.7364	-0.079	0.0866
	전기기계	-0.049	0.0228	-0.036	0.1079	-0.057	0.0451
	통신장비	-0.035	0.0508	-0.001	0.9778	-0.053	0.0243
	광학기기	-0.084	0.001	-0.040	0.1217	-0.120	0.0002
	자동차	0.000	.	0.000	.	0.000	.
기업 규모	100미만	-0.180	<.0001	-0.204	<.0001	-0.159	<.0001
	100~299	-0.103	<.0001	-0.121	<.0001	-0.079	0.0007
	300이상	0.000	.	0.000	.	0.000	.

<표 V-11> 모델 3 : 기업 환경, HR 전략의 유의성 검정

구분	Source	HRI		HRMI		HRDI	
		F-값	P-값	F-값	P-값	F-값	P-값
업종	업종	2.55	0.0018	1.29	0.2119	3.23	<.0001
규모	기업규모	71.22	<.0001	84.82	<.0001	33.23	<.0001
기업 환경	경쟁우위	2.65	0.1041	1.69	0.1936	1.82	0.177
	기술역량	0.8	0.4958	1.39	0.2452	0.97	0.4048
	핵심역량	2.79	0.0254	3.07	0.0158	1.38	0.2379
	혁신역량	1.75	0.137	1.44	0.2174	2.51	0.0403
	평균학력	54.67	<.0001	98.27	<.0001	7.28	0.0071
	평균연령	1.18	0.2779	2.95	0.086	0.22	0.6387
HR 전략	평균근속년수	0.79	0.3757	0.17	0.6847	0.44	0.5058
	채용기준	1.64	0.2006	0.01	0.911	3.7	0.0547
	고용안정	0.82	0.3663	0.02	0.876	3.92	0.048
	평가기준	0.22	0.6365	0.01	0.9361	0.52	0.4726
	승진기준	0.01	0.9165	1.93	0.1647	0.91	0.3394
	임금기준	11.19	0.0009	4.62	0.0318	11.81	0.0006
	성과배분기준	2.66	0.1032	5.13	0.0238	0.32	0.5733

<표 V-12> 모델 3 : 기업 환경, HR 전략의 추정치

구분	변수	HRI		HRMI		HRDI	
		추정치	P-값	추정치	P-값	추정치	P-값
	Intercept	0.106	0.3097	-0.090	0.3941	0.394	0.0057
기업 환경	경쟁우위_차별	0.018	0.1041	0.014	0.1936	0.020	0.177
	경쟁우위_가격	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	기술역량_제품개발	-0.006	0.6805	0.003	0.8211	-0.012	0.5282
	기술역량_제품개선	-0.018	0.2001	-0.001	0.9503	-0.030	0.107
	기술역량_공정개발	0.002	0.916	0.032	0.0841	-0.021	0.4024
	기술역량_공정개선	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	핵심역량_인력	-0.033	0.1542	-0.036	0.1275	-0.043	0.1757
	핵심역량_자금	-0.062	0.0095	-0.073	0.0025	-0.055	0.0922
	핵심역량_기술	-0.030	0.1547	-0.038	0.0737	-0.028	0.332
	핵심역량_판로	-0.057	0.0142	-0.058	0.0145	-0.059	0.0665
	핵심역량_리더십	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	혁신역량_연구개발	0.066	0.0727	0.067	0.0702	0.062	0.2313
	혁신역량_자산축소	0.055	0.1425	0.072	0.0591	0.034	0.521
	혁신역량_조직슬림	0.027	0.4765	0.061	0.1159	-0.012	0.8276
	혁신역량_원가절감	0.049	0.1666	0.051	0.1611	0.046	0.3641
	혁신역량_외주확대	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	평균학력	0.042	<.0001	0.057	<.0001	0.021	0.0071
	평균연령	-0.001	0.2779	-0.002	0.086	-0.001	0.6387
	평균근속년수	-0.002	0.3757	-0.001	0.6847	-0.002	0.5058

<표 계속>

구분	변수	HRI		HRMI		HRDI	
		추정치	P-값	추정치	P-값	추정치	P-값
HR 전략	채용기준_태도	0.012	0.2006	-0.001	0.911	0.025	0.0547
	채용기준_능력	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	고용_불안정	-0.009	0.3663	-0.002	0.876	-0.026	0.048
	고용_안정	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	평가기준_태도	-0.004	0.6365	0.001	0.9361	-0.009	0.4726
	평가기준_업적	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	승진기준_연공	-0.001	0.9165	-0.013	0.1647	0.012	0.3394
	승진기준_능력	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	임금기준_근속	-0.039	0.0009	-0.025	0.0318	-0.055	0.0006
	임금기준_성과	0.000	.	0.000	.	0.000	.
	성과배분_형평	-0.019	0.1032	-0.026	0.0238	-0.009	0.5733
	성과배분_차등	0.000	.	0.000	.	0.000	.
업종	음식료품	-0.071	0.0078	-0.022	0.4054	-0.116	0.0016
	펄프종이	-0.092	0.001	-0.020	0.4756	-0.162	<.0001
	출판인쇄	-0.101	0.002	-0.074	0.0258	-0.149	0.0005
	화학제품	-0.090	0.001	-0.077	0.005	-0.097	0.0082
	플라스틱	-0.062	0.0037	-0.043	0.0458	-0.079	0.0069
	비금속	-0.036	0.1574	-0.028	0.2775	-0.039	0.2634
	1차금속	-0.087	0.0012	-0.037	0.1745	-0.144	<.0001
	조립금속	-0.064	0.0069	-0.032	0.1777	-0.095	0.0028
	기계장비	-0.070	<.0001	-0.046	0.0096	-0.087	0.0003
	사무기기	-0.078	0.0232	-0.038	0.2723	-0.106	0.0278
	전기기계	-0.051	0.0186	-0.040	0.0682	-0.055	0.0599
	통신장비	-0.056	0.002	-0.023	0.2059	-0.074	0.0026
	광학기기	-0.110	<.0001	-0.073	0.0046	-0.139	<.0001
	자동차	0.000	.	0.000	.	0.000	.
규모	100미만	-0.181	<.0001	-0.201	<.0001	-0.162	<.0001
	100~299	-0.097	<.0001	-0.110	<.0001	-0.077	0.0015
	300이상	0.000	.	0.000	.	0.000	.

제 6 장 결 론

제1절 요약

본 연구에서는 HR활동 수준을 지표·지수화 하여 기업의 인적자원 활동과 역량을 측정하고 계량화하고자 하였으며 측정된 HR 활동 지수와 기업의 성과 변인들과의 상관분석을 통해 기업의 성과에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 이를 위해 3가지 영역에 집중하였다. 첫째는 기업의 HR 활동 지수와 기업의 성과효과, 둘째는 경영전략을 포함한 기업환경과 기업의 HR 활동 지수와의 관계, 셋째는 HR 전략과 HR 활동 지수와의 관계이다.

1. 성과 연계형 HR 활동 지표와 지수의 구성

성과연계형 HR 활동 지표는 각각의 활동 지표를 독립변수로, 업종과 규모를 통제변수로 두고, 기업 성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 이용하여 유의미한 변수를 성과변수들로 설정하였다. 성과연계형 지표를 인적자원관리와 인적자원개발로 구성되고, 인적자원관리영역에는 인사관리 시스템(채용, 퇴직관리, 직무관리), 보상시스템(평가연계, 임금, 복리후생), 참여(종업원지주제를 통한 자본참여)가 포함된다. 인적자원개발영역에는 지원시스템(관심도,

인프라, 투자, 연계), 프로그램(직무중심성, 다양성, 기업협력, 소집단 활동), 참여 등이 포함된다.

이러한 성과 연계형 지표들을 활용하여 성과연계형 지수를 산출하였다. 지수의 산출은 확증적 요인분석과 성과를 설명하는 비중만큼의 편상관계수 산출이라는 두 가지 단계의 구조방정식 모형을 이용하였다. HR활동지수(HRI)I는 HRM과 HRD의 가중치를 이용하여 다음과 같이 산출된다.

$$HRI = 0.53HRMI + 0.47HRDI$$

2. 기업의 HR 활동 지수와 기업 성과효과

규모, 업종, 자본집약도의 요인을 통제하여 HRI와 성과와의 관련성을 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 기업의 HR 지수가 높은 기업일수록 기업의 1인당 부가가치, 1인당 매출액, 1인당 경상이익 모두 높게 나타나고 있으며, 유의한 양의 상관관계를 보이고 있다.

둘째, HRI가 1% 증가할 때 기업의 1인당 매출액은 0.23% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있으며 이를 금액으로 환산하면 654,000원에 해당한다. 즉 HRI가 1점 증가할 때(100점으로 기준) 1,721,000원의 금액이 증가함을 의미한다.

셋째, 기업의 1인당 부가가치는 HRI 1% 증가할 때 기업의 1인당 부가가치는 0.056% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있다. 이는 HRI가 1점 증가할 때(100점으로 기준) 87,000원이 증가하는 것으로 나타나고 있다.

넷째, 기업의 1인당 경상이익은 HRI 1% 증가할 때 기업의 1인당 경상이익은 0.21% 정도 증가하는 것으로 나타나고 있다. 이는 HR 활동지수가 1점 증가할 때 (100점으로 기준) 67,000원 증가하는 것으로 볼 수 있다.

3. 기업의 환경과 HR 활동 지수

HR 활동 지수는 기업의 환경에 따라 다른 수준을 보이고 있다. 분석결과 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다.

첫째, 차별화 전략을 쓰는 기업이 HR 활동 수준이 높다.

둘째, 신제품개발·신공정개발 등 개선보다는 개발쪽에 활동의 무게를 두는 기업일수록 HR 수준이 높다.

셋째, 인력, 기술, 리더십을 기업의 핵심역량으로 간주하는 기업이 자금과 판로를 핵심역량으로 삼는 기업보다 HR 활동 수준이 높다.

넷째, 연구개발을 통해 기업을 혁신하는 기업일수록 HR수준이 높은 반면, 아웃소싱이 주요 혁신역량인 기업은 HR 수준이 가장 낮다. 이는 기업의 혁신 방법과 기업의 HR 활동 수준이 서로 밀접하게 관련되어 있음을 시사한다.

다섯째, 기업의 인적역량이라고 할 수 있는 평균교육년수가 높을수록 HR 활동수준이 높다.

4. HR 전략과 HR 활동 지수

HR 전략별로 HR 활동지수를 분석한 결과 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다. 첫째, 고용 전략이 유연한 기업과 안정적인 기업간에 HR 수준의 차이를 보이고 있다. 특히, HRD 수준에서 유의한 차이를 보이는 반면 HRM에서는 유의하지 않게 나타나고 있다. 이러한 결과는 장기고용을 추구하는 기업이 교육훈련에 투자하는 경향이 높다는 기존연구결과를 지지하고 있다.

둘째, 임금 기준(근속과 성과)과 성과 배분 기준(형평과 차등)에 따른 HR 수준은 그룹간에 차이가 나타나고 있다. 특히 성과에 따라 차등 지급이 이루어지는 기업일수록 HR 활동 수준이 높게 나타나고 있다. 이는 보상체계가 HR 활동에 있어 매우 중요한 요소임을 시사해주고 있다. 반면 채용과 승진의 기준은 HR 수준과 관련이 없는 것으로 나오고 있어 향후 원인분석이 필요한 영역이다.

5. HR 활동 지수 결정 요인

HR 활동 수준에 영향을 주는 결정요인을 분석한 결과, 기업의 혁신역량과 학력수준 그리고 보상시스템이 가장 중요한 것을 알 수 있다. 특히 장기 고용을 추구하는 고용안정성은 기업의 HRD 수준에 영향을 주고 있다.

제2절 정책적 시사점

지식기반사회로의 진전 속에 기업 경쟁력 확보 방법의 변화가 이루어지고 있다. 과거의 물적 요소 투입방식이 한계에 직면하면서 인적자원(Human Resources)이 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 요소로 등장하고 있다. 그동안 외국에서는 인적자원개발과 관리에 관한 연구를 통해 기업에서의 인적자원개발과 관리가 기업의 성과와 기업 가치에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀지고 있다.

이러한 인적자원을 기반으로 기업의 경쟁력을 향상하고자 하는 노력은 곧 국가 경쟁력의 근간이라는 인식하에 기업의 교육훈련 투자를 촉진하는 정책이 노동부를 중심으로 추진되고 있다. 학습하고 혁신하는 기업, 경쟁력 있는 지식근로자를 목표로 기업의 참여를 촉진하는 다양한 시도들을 추진하고 있다(노동부, 2007). 그러나 그동안 기업교육훈련투자 촉진 정책의 발전적인 성과와 노력에도 불구하고, 기업은 단기수익 위주 경영전략, 비용절감의 기업 운영 등으로 교육훈련투자는 감소하고 있으며 나아가 기업의 교육훈련에 대한 성과조차 정확하게 파악할 수 없는 상황이다. 특히 기업의 참여를 촉진하는 기제가 미약하다는 것이 공통된 고민이었다.

따라서 본 연구에서는 기업의 교육훈련투자와 HR 활동이 열악한 이유가 HR 활동에 투자를 유인하는 기업의 동기부여가 미약하고 이러한 소극적인 투자는 기업의 경쟁력을 약화시키는 구조적인 문제점을 인식하면서, 기업의

교육훈련을 포함한 HR 활동을 촉진시키는 작동 기제를 마련하는 기초자료를 제공하고자 한다.

궁극적으로 이 연구는 성과 연계형 HR 지표와 지수 작업을 수행하였으며 이에 따라 기업을 분석하였다. 이 연구를 통해 도출한 정책적인 함의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 성과연계형 HR 활동 지표와 지수 산출을 통해 기업들로 하여금 그 성과를 확인하게 함으로써 기업의 인적자원개발 투자 촉진을 담보하는 촉진 기제를 마련할 수 있다. 이 지표와 지수를 통해 기업 진단(컨설팅)을 가능하여 증거에 입각한 기업 인적자원개발 정책의 기획이 가능하다.

둘째, 보다 실천적으로 지수작업을 기업 신용평가 등급과 연계함으로써 기업 인적자원개발 지표를 신용평가 측정 지표(비재무제표)에 포함하는 관행을 정착하는 데 기여할 수 있다. 이는 대기업과 중소기업의 상생적 인적자원개발에도 보탬이 되는 효과를 가져올 수 있을 것이다.

셋째, 중소기업의 인적자원개발을 촉진하는 구체적인 정책기획이 가능하다. 지금까지 중소기업을 지원하는 많은 정책들이 있어 왔지만 정작 중소기업을 세분화하여 지원하는 정책은 미흡한 실정이었다. 중소기업도 독자적인 원천기술을 보유한 기업에서부터 단순 조립만 하는 기업에 이르기까지 다양할 것이다. 이 연구는 100인 이하의 기업에 대한 인적자원개발 관련 조사를 최초로 실시함으로써 풍부한 기초 데이터의 분석이 가능한 것이 타 연구와 차별되는 장점이다. 향후 패널 데이터의 구축에 대한 투자 강화를 통해 심층적인 자료의 분석이 가능할 것이다.

SUMMARY

Performance-aligned HR Indicators and Index Development

Song Changyong, Son Youmi, Lee Sung, Park Juwan

1. Introduction to this study

The reason the investment of company on education and training and its HR activity are poor is the weakness of motivation, and this passive investment makes structural problems which deteriorate a competitive power of company. Recognizing the problem above, the purpose of this study was to set up a basic data providing for a system which promotes HR activities of company including education and training.

Thus, there were two objectives to this study. One objective was to complete an indexation and quantify the HR competency and HR activity. Another objective was to find out the factors, which significantly determine the performance of HR activity, through the process of correlation analysis between HR index and performance variables.

In order to develop HR index, this study had been through the review of related literatures and the precedent HR indexes, setting up the structural frame of HR index, selecting HR index and performance index, and questionnaire survey, its analysis and indexation. Every proceeding above had been done with expert group meeting composed of HRD specialized professors and the persons in charge of HRD department in companies. Related to performance index, this study had got regular

advises and suggestions from certified public accountants.

Compared to the decedent studies about HR index, this study has its own differences as follows:

First, this study took performance-aligned index into consideration at the stage of selecting HR index. So, it focused on the quantification of performance index and collected company performance data from Korea Information Service.

Second, the questionnaire for HR index is composed of the items which lead a clear answer of the fact, not an unreliable answer depending on one's perception(example: small-group activity).

Third, this study had proceeded many samples for statistical analysis(1928 companies in total). Especially, 1357 companies of total were small and medium companies which have less than 100 employees, so this helps to make a diagnosis about the present status of HR activities in small and medium companies.

Forth, this study sophisticated a methodology on the quantification of HR index, using a much more statistical way such as structural equation modeling.

2. The results of this study

1) Composition of Performance-aligned HR Index and Indicator

Performance-aligned HR index is composed of HR activities as independent variables, types and sizes of enterprise as control variables, and performance of enterprise as dependent variables, which are selected as a result of regression analysis. this index is largely divided into two parts which are human resource management and human resource

development. In the part of human resource management, personnel policy support system(employment, retirement management, job management), compensation system(evaluation, wage, benefits package), and participation are included. In the part of human resource development, support system(infra, investment, alignment), program(small-group activity, cooperation, diversity), participation, and so on are included. the weight for both parts, resulting from structural equation modeling, is as follow.

$$HRI=0.53HRMI+0.47HRDI$$

2) Correlation between HR indicator and company performance

First, HR index of one's enterprise tended to increase, value-added per employee, the sales per capita, and ordinary income per employee also tended to increase, which represented by a significantly positive correlation.

Second, HR index tended to increase by 1%, the sales per employee also tended to increase by 0.23% which is converted into 654,000WON. That is, HR index increasing by 1 point out of 100, it is converted into 1721,000 WON.

Third, HR index tended to increase by 1%, value-added per employee also tended to increase by 0.056%. That is, HR index increasing by 1 point out of 100, it is converted into 87,000WON.

Forth, HR index tended to increase by 1%, ordinary income per employee also tended to increase by 0.21%. That is, HR index increasing by 1 point out of 100, it is converted into 67,000WON.

3) Correlation between HR indicator and company environment

First, enterprises taking differentiation strategy had a higher level of HR activities.

Second, enterprise weighting on development such as new product development and new process development had a higher level of HR activities.

Third, enterprise considering leadership, skill, and human power as the core competency had a higher level of HR activities.

Forth, enterprise making an innovation through research and development had a higher level of HR activities. The enterprise taking outsourcing as a core innovational competency had the lowest level of HR activities.

Fifth, enterprise with the more average number of years of education had a higher level of HR activities.

4) HR strategies and HR indicator

First, there was a difference of HR activities between the enterprise having a flexible employment strategy and the enterprise having a stable employment strategy. It had a significant difference on the level of HRD, while it had not on the level of HRM. This result supports the decent research insisting that the enterprise pursuing a long-term employment has a tendency to invest more money on education and training.

Second, enterprises differentiating its compensation by performance had a higher level of HR activities.

5) The factors determining HR indicator

As a result of analyzing determination factors which have influence on the level of HR activities, the most important factors were innovational competency, level of academic background, and compensational system. Especially, employment stability pursuing long-term employment has influence on the level of HRD in company.

3. The suggestions for policy

First, with performance-aligned HR index and indicator, companies can be sure of the effects of HR activities to the performance and be motivated for making the investment on education and training. HR index also can be used for a diagnosis of company, so it makes possible to plan a specific human resource development policy based on its proof.

Second, HR indicator can be aligned with enterprise credit scoring model, and it will promote a mutual survival between large enterprises and small and medium enterprises.

Third, this study can bring a specific policy planing for small and medium enterprise to promote its human resource development. In this study, a considerable number of small and medium enterprises which have less than 100 employees had been included as samples of the statistical analysis, and this is the initial try that any other decedent studies never done before.

<부 록>

<부록 1> 기업 인적자원 활동 실태 조사 설문지

<부록 1> 기업 인적자원 활동 실태 조사 설문지

기업 인적자원 활동 실태조사

□ 기업 ID [ID]

안녕하십니까?

저는 한국신용평가정보(주)의 전문면접원 _____입니다.

이번에 저희 한신평에서는 한국직업능력개발원의 의뢰를 받아 우리나라 기업의 인적자원 활동 및 인적자원개발 실태에 관한 조사를 하고 있습니다.

조사를 통해 수집된 자료는 향후 정부의 기업 인적자원개발 정책수립에 활용될 것입니다. 또한 조사에 응한 기업들에게 인적자원의 수준을 파악할 수 있도록 가공되어 참고자료로 제공될 예정입니다.

바쁘시더라도 귀사의 인적자원 현황에 대해 성실히 응답해 주시면 감사하겠습니다. 귀하의 신분과 응답내용에 대해서는 통계법에 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 한국신용평가정보(주)

원장 이원덕

대표이사 박상태

* 본 조사와 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래의 담당자에게 문의하시기 바랍니다.
 한국신용평가정보(주) 담당자: 이재혁 실장, 이미경 팀장, 박재원 과장, 송희윤 연구원
 전화 : 02-3771-4748 fax: 02-3771-4739 E-mail: jhlee@kisinfo.com

A. 기업일반에 관한 설문

문1.1 귀사의 상품·서비스의 사업전략은 다음 중 어디에 가깝습니까? [A101]

- ☐① 차별적인 상품·기술·서비스 개발을 통한 사업
☐② 기존 상품·서비스의 비용 원가 절감을 통한 사업

문1.2 현재까지 귀사의 성장 과정에서 가장 중요했던 기술은 다음 중 어디에 해당합니까? [A102]

- ☐① 신제품개발 ☐② 기존제품개선 ☐③ 신공정개발 ☐④ 기존공정개선

문1.3 귀사의 주된 판매경로는 다음 중 어디에 해당합니까? [A103]

- ☐① 국내시장판매 ☐② 대기업납품 ☐③ 중소기업납품 ☐④ 공공기관납품 ☐⑤ 해외시장판매

문1.4 다음의 기업 성장 과정들 중 귀사는 현재 어느 단계에 속하십니까? [A104]

- ☐① 창업초기 ☐② 성장기 ☐③ 안정기 ☐④ 쇠퇴기 ☐⑤ 구조조정기

문1.5 귀사의 성장에 가장 중요한 요소를 중요도에 따라 아래의 <보기>에서 2개를 선정해주십시오.

<보 기>

① 인력 ② 자금 ③ 기술 ④ 판로 ⑤ CEO 리더십

1순위 ([A105_1])

2순위 ([A105_2])

문1.6 귀사의 상품(서비스)의 환경 특성에 대해 답해주십시오.

구분	① 예	② 아니오
(1) 가격경쟁이 심하다 [A106_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 품질경쟁이 심하다 [A106_2]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(3) 신제품 개발 경쟁이 심하다 [A106_3]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(4) 광고와 마케팅경쟁이 심하다 [A106_4]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문1.7 (복수 응답) 귀사의 CEO의 경력은 어떠한지 해당하는 사항에 모두 체크해주십시오.

[A107_1] [A107_2] [A107_3] [A107_4] [A107_5] [A107_6]

- ☐① 창업주 ☐② 엔지니어 ☐③ 외부전문경영인
☐④ 2(3)세 경영자 ☐⑤ 투자자 ☐⑥ 자체 승진

문1.8 귀사의 성장을 위해서 가장 중요하다고 판단되는 인력은 누구입니까? [A108]

- ☐① 경영관리자 ☐② 전문기술(연구개발 포함)인력
☐③ 사무직 ☐④ 판매서비스직 ☐⑤ 생산직

문1.9 (2006년 말 기준) 귀사의 근로자 인력 현황을 기입해주시시오.

구분	전체 직원 (정규직 + 비정규직)	정규직		외국인합계
		남자	여자	
인원수	[A109_1] 명	[A109_2] 명	[A109_3] 명	[A109_4] 명

☞ 외국인 합계는 정규직, 비정규직, 성별 구분 없이 전체 인원수로 기입해 주십시오.

주) 비정규직이란 한시적 또는 기간제, 단시간, 파견·용역·호출 등의 형태로 종사하는 근로자를 의미합니다.

문1.10 (2006년 말 기준) 정규직 근로자의 인력 현황을 기입해주시시오.

구분 (정규직인력현황)	학력별			연령별	
	고졸이하	전문대·대졸	석사졸업이상	만 50~59세	만60세 이상
인원수	[A110_1]명	[A110_2]명	[A110_3]명	[A110_4]명	[A110_5]명

☞ 석사재학 및 수료자는 전문대·대졸 인원으로 산정(포함)해 주십시오.

문1.11 (2006년 말 기준) 정규직 근로자의 근속년수에 따른 인원 현황을 기입해주시시오.

구분	3년 이하 근속	3 - 10년	10년 이상 근속
인원수	[A111_1] 명	[A111_2] 명	[A111_3] 명

문1.12 2006년 한 해 동안 귀사의 정규직 직원 채용 현황을 아래의 표에 기입해주시시오.

구분	총 채용자	신입사원	경력사원	관리자급
인원수	[A112_1] 명	[A112_2] 명	[A112_3] 명	[A112_4] 명

문1.13 2006년 한 해 동안 귀사의 정규직 직원 퇴직 현황을 아래의 표에 기입해주시시오.

구분	총 퇴직자	자발적 이직(퇴직)자수	3년 이하 근속자	정년퇴직자
인원수	[A113_1] 명	[A113_2] 명	[A113_3] 명	[A113_4] 명

문1.14 귀사의 인력에 대한 사항 중 가장 큰 문제점은 무엇입니까? [A114]

- ☐ ① 인력의 과잉 보유 ☐ ② 단순 인력의 확보 어려움
☐ ③ 전문 인력의 확보 어려움 ☐ ④ 인력의 고령화
☐ ⑤ 숙련도 부족 ☐ ⑥ 비정규직의 정규직화

문1.15 경기침체 또는 동종 업종간 경쟁의 심화로 귀사의 수익성 악화 시 과거 또는 현재에 추진해온 귀사의 주요 경쟁력확보 방안은 무엇입니까?

☞ 2가지를 순위별로 선정하여 주십시오.

<p><보 기></p> <ul style="list-style-type: none"> ① 수익성중심의 현금흐름 경영 ② 핵심사업을 제외한 사업 및 제품 정리 ③ 자산규모 축소 ④ 인건비 절감과 인력의 재배치 ⑤ 생산제조원가 절감 ⑥ 신제품 또는 새로운 서비스 개발 ⑦ 조직의 통폐합과 슬림화 ⑧ 교육훈련 과 연구개발 등 투자 확대 ⑨ 아웃소싱(외주)의 확대 	
<p>1순위 ([A115_1])</p>	<p>2순위 ([A115_2])</p>

B. 기업 활동에 관한 설문

1. 채용선발 · 이동 · 퇴직

문1.1 각 항목별로 해당 사항에 표시해주시시오.

내용		①예	②아니오
(1) 채용절차에 관한 규정(공고와 과정)이 있다.	[B101_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 경력직 채용 시 능력에 따라 기존 직원에 비해 높은 연봉을 책정할 수 있다.	[B101_2]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(3) 우리 회사는 비정규직 근로자를 많이 활용하는 편이다	[B101_3]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(4) 정년퇴직 후 재고용되는 제도나 관행이 있다	[B101_4]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(5) 경영환경이 악화되더라도 여간해서는 직원을 해고하지 않는다.	[B101_5]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(6) 최근 3년간 회사 사정상 정리해고 또는 명예퇴직을 실시한 적이 있다	[B101_6]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(7) 계획적이고 정기적인 인사이동이 있다	[B101_7]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문1.2 귀사의 가장 주된 채용 경로 두 가지만 선택해주시시오. [B102_1][B102_2]

- ☐① 미디어 (신문광고, 자사 홈 페이지, 광고 등)
- ☐② 주요대학 캠퍼스 방문 혹은 지역사회에 소재한 대학에 의뢰
- ☐③ 헤드헌터 또는 직업소개소 추천
- ☐④ 임직원 혹은 관련 담당자의 추천
- ☐⑤ 공급자와 고객 등 거래관계
- ☐⑥ 친구와 친척

문1.3 귀사의 채용 시 가장 중요하게 고려하는 항목은 무엇입니까? [B103]

- ☐① 학력
- ☐② 숙련이나 경력
- ☐③ 직무지식
- ☐④ 외국어 능력
- ☐⑤ 태도와 인성
- ☐⑥ 추천서

문1.4 (복수응답) 귀사에서 실시하고 있는 퇴직지원 프로그램을 모두 표시해주시시오.

[B104_1] [B104_2] [B104_3] [B104_4]

- ☐① 실시하지 않음
☐② 퇴직위로금 ☐③ 창업 및 전직 교육
☐④ 퇴직휴가 ☐⑤ 기타 (구체적으로: [B104_ETC])

문1.5 귀사의 정리해고 또는 명예퇴직의 주된 선별 기준은 무엇입니까? [B105]

- ☐① 연령(직급) ☐② 인사고과 (역량/능력, 근태)
☐③ 기타 (구체적으로: [B105_ETC])

문1.6 경영사정 악화로 불가피하게 정리해고 시 귀사에서는 어떠한 선택을 하십니까? [B106]

- ☐① 정리해고 대신 임금삭감 ☐② 정리해고
☐③ 기타 (구체적으로: [B106_ETC])

문1.7 귀사는 정기적인 인력계획(소요인원산정 및 총원계획 등)을 어느 정도 기간마다 수립하십니까? [B107]

- ☐① 예, 1년 단위 ☐② 예, 2~3년 단위
☐③ 예, 4~5년 단위 ☐④ 정기적인 인력계획을 수립하지 않음

문1.8 귀사는 핵심인력 확보 및 육성·유지 프로그램을 실행하고 있습니까? [B108]

- ☐① 예 ☐② 아니요

문1.9 귀사는 직무분석을 실시한 적이 있습니까? [B109]

- ☐① 예 ☐② 아니요

문1.10 (복수응답) 가장 최근 실시한 직무분석이 실제로 활용된 분야를 모두 선택해주시시오.

[B110_1] [B110_2] [B110_3] [B110_4] [B110_5] [B110_6] [B110_7]

- ☐① 정원 산정 ☐② 채용/선발 기준 ☐③ 임금 관리
☐④ 직무평가 자료 ☐⑤ 교육훈련 ☐⑥ 업무의 개선
☐⑦ 이동 및 승진 ☐⑧ 해당사항 없음

2. 평가·보상

▣ 다음은 귀사의 평가에 관한 질문입니다

문2.1 각 항목별로 해당 사항에 표시해 주십시오.

내용	①예	②아니오
(1) 정기적으로 공식적으로 실시하는 인사고과 제도가 있다. [B201_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 인사고과 결과를 피드백해 주고 있다 [B201_2]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(3) 직급과 근속 등 다른 조건이 동일한 경우 인사고과 점수에 따라 임금 인상액 차등을 두고 있다. [B201_3]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(4) 인사고과가 나쁜 직원에게 특별 교육 훈련을 제공하거나 업적개선을 위한 프로그램을 운영하고 있다. [B201_4]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(5) 인사고과시 업무성과보다는 업무태도를 주로 평가한다 [B201_5]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(6) 인사고과 점수가 몇 년간 연속해서 기준 이하인 직원에게 대하여 퇴출하는 제도나 관행이 있다. [B201_6]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문2.2 귀사의 주된 직원 인사고과 방법은 다음 중 어디에 해당합니까? [B202]

- ☐① 직원들에 대한 평가가 없음
- ☐② 직속 상사에 의한 평가
- ☐③ 업무와 관련된 다양한 직책의 사람들에 의한 평가
- ☐④ 기타 (구체적으로 [B202_ETC])

문2.3 귀사는 인사고과 결과를 다음 중 어디에 활용하십니까? [B203]

- ☐① 승진 및 보상
- ☐② 인력개발
- ☐③ 인력배치 및 방출
- ☐④ 해당사항 없음

▣ 다음은 귀사의 승진에 관한 질문입니다

문2.4 각 항목별로 해당 사항에 표시해 주십시오.

내용	①예	②아니오
(1) 승진에 관한 규정과 지침(시기와 절차)이 있다. [B204_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 근무연한이나 연령에 관계없이 능력과 업무성과가 우수한 자를 조기에 승진시키는 제도를 시행한다. [B204_2]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(3) 외부에서 우수한 자를 발탁하여 관리자로 채용한다. [B204_3]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(4) 승진에 대한 기준은 근속년수가 업무성과보다 그 비중이 크다. [B204_4]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문2.5 귀사의 급여를 결정하는 기준은 다음 중 어디에 가깝습니까? [B205_1]

☐① 근속년수(호봉제)

☐② 업무성과

☐③ 근속과 성과의 혼합 ☒ 구체적인 비율 근속 : 성과 = ([B205_2]) : ([B205_3])

문2.6 귀사에서 균필인 남성 정규직 신입사원의 평균 초임(연봉)을 세전 만원 단위로 기재해주시요.

고졸 남성 정규직 : ([B206_1]) 만원/년	대졸 남성 정규직 : ([B201_6]) 만원/년
-------------------------------	-------------------------------

☒ 연봉으로 환산하여 세전 기준으로 응답하여 주십시오.

☒ 사원이 전혀 없는 경우는 '0'으로 응답하여 주십시오.

문2.7 동종업체와 비교해서 귀사의 임금수준은 어떠하십니까? [B207]

☐① 높은 편이다 ☐② 보통이다 ☐③ 낮은 편이다 ☐④ 모르겠다

■ 다음은 귀사의 상여금에 관한 질문입니다.

별도의 연급이 없는 한 모든 질문은 귀사의 정규직근로자(임원 포함)를 기준으로 응답하여 주시기 바랍니다. 다음의 <보기표>상여금분류를 참고하여 응답하여 주십시오.

<보기표> 상여금 분류

정액급여			초과급여	상여금(특별급여)	
기 본 급 (호봉,직능,직무급 등)	통 상 적 수 당 (정가·일률적 지급)	기타 수당	연장,야간,휴일 근로수당	고 정 상 여 금	변 동 상 여 금
통 상 임 금					

문2.8 귀사에서 지급하는 연간 고정 상여금은 월 급여 대비 몇 % 정도입니까?
월 대비 ([B208]) %

▣ 다음은 귀사의 고정 상여금은 제외한 성과배분(변동 상여금)에 관한 질문입니다

문2.9 각 항목별로 해당 사항에 표시해 주십시오.

내용	①예	②아니오
(1) 기업, 사업장, 부서 단위의 경영성과에 따라 지급하는 성과배분제(변동 상여금)를 운영하고 있다 [B209_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 지난 3년간 또는 설립 이후 성과배분을 실시한 경우가 있다 [B209_2]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(3) 성과배분을 위한 사전 성과 산정식이 있다. [B209_3]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문2.10 귀사의 주된 성과배분(변동 상여금) 지급 기준은 무엇입니까? [B210]

- ☐① 전체근로자에게 동일 금액 지급
- ☐② 현재 임금수준에 비례해서 지급
- ☐③ 개인별 업무 성과에 따라 차등 지급
- ☐④ 팀 또는 부서별 성과에 따라 팀·부서 단위로 차등 지급
- ☐⑤ 기타 (구체적으로 [B210_ETC])

문2.11 귀사가 2006년 한 해 동안 성과배분제가 적용되는 정규직근로자 1인당 연간 성과배분금액은 평균적으로 월 급여 대비 어느 정도입니까? 월 대비 ([B211]) %

문2.12 각 항목별로 해당 사항에 표시해 주십시오.

내용	①예	②아니오
(1) 우리스주제를 도입하고 있습니까? [B212_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 회사 측이 우리스주 조합에 출연하였습니까? [B212_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문2.13 귀사는 스톡옵션제도를 도입하고 있습니까? [B213]

- ☐① 예
- ☐② 아니요

문2.14 스톡옵션제도의 적용 대상은 어떻게 됩니까? [B214]

- ☐① 임원급 이상
- ☐② 과장 부장 등의 관리자급
- ☐③ 전직원

3. 교육훈련 · 자기 개발

■ 다음은 귀사의 교육훈련에 관한 질문입니다

문3.1 각 항목별로 해당 사항에 표시해 주십시오.

구분		①예	②아니오
(1) 최고 경영자가 사내 교육훈련 계획을 직접 확인하고 승인한다.	[B301_01]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 교육훈련 전담부서가 있다.	[B301_02]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(3) 자체 교육훈련시설을 보유하고 있다.	[B301_03]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(4) 교육훈련을 지원하는 전문 인력이 있다.	[B301_04]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(5) 교육훈련을 권장하는 문화가 정착되어 있는 편이다.	[B301_05]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(6) 전 직원이 직무와 무관하게 참여하는 등반대회, 사내 체육대회 등 전 직원 합동프로그램을 시행하고 있다.	[B301_06]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(7) 신입사원의 직무수행에 필요한 기술 습득을 위한 공식적인 교육훈련 프로그램을 시행하고 있다.	[B301_07]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(8) 상위 직급 · 직무의 수행에 필요한 공식적인 교육훈련 프로그램을 시행하고 있다.	[B301_08]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(9) 회사의 기술 · 상품 개발을 위해 개발자 또는 담당자에게 공식적인 교육훈련 프로그램을 시행하고 있다.	[B301_09]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(10) 직무와 관련된 교육훈련의 경우 실시 후 근로자를 대상으로 교육훈련 결과에 대해 평가를 실시한다	[B301_10]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(11) 회사의 교육훈련에 관한 대상 인원과 비용, 교육과정 등의 계획을 연초에 수립한다	[B301_11]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(12) 고용보험 환급대상이 아닌 직무와 관련된 교육훈련 프로그램을 회사 자체에서 시행하고 있다.	[B301_12]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문3.2 귀사의 교육훈련 프로그램 시행의 가장 주된 목적은 무엇입니까? [B302]

- ☐① 인사고과, 승진, 보상 등을 위한 직원관리
- ☐② 직원의 직무능력 향상
- ☐③ 직무 만족도 향상 (노사 신뢰 제고)
- ☐④ 회사 이미지 향상 (우수인력 유치 전략 포함)
- ☐⑤ 기타 (구체적으로 [B302_ETC])

☐ 다음은 귀사의 교육훈련 프로그램에 관한 질문입니다.

문3.3 귀사가 2006년 한 해 동안 실시한 교육훈련의 실시 여부를 체크하여 주십시오.

구 분		①실시	②미실시
(1) 집단 사내교육훈련	[B303_01]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 집단 사외교육훈련	[B303_02]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(3) 인터넷을 이용한 교육훈련(원격학습 등)	[B303_03]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(4) 사내 직무관련 학습모임 지원	[B303_04]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(5) 수탁·협력업체에 대한 기술지도와 근로자 교육훈련 지원	[B303_05]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(6) 모기업·위탁업체로부터 기술지도와 근로자 연수	[B303_06]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(7) 유급 또는 무급의 교육훈련휴가제	[B303_07]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(8) 훈련기관(학원 포함) 수강료 지원	[B303_08]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(9) 교육기관(대학 등) 학자금 지원·대부	[B303_09]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(10) 근로시간 중 교육훈련 수강 배려	[B303_10]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

☐ 다음은 교육훈련 유형에 대한 질문입니다. 아래의 <보기>를 참조하여 다음의 질문에
응답하여 주시기 바랍니다. ☞ 1-2가지를 순위별로 선정하여 주십시오.

<보 기>

① 사내 교육훈련

② 외부 교육훈련

③ 비공식적인 현장훈련(선배근로자나 동료근로자로부터의 배움)

④ 단기 기술연수

문3.4 (복수응답) 2006년 한 해 동안 귀사에서 가장 투자가 많은 교육훈련 유형은 무엇입니까?

1순위 ([B304_1])

2순위 ([B304_2])

문3.5 (복수응답) 귀사에서 가장 중요한 교육훈련 유형은 무엇입니까?

1순위 ([B305_1])	2순위 ([B305_2])
----------------------------	----------------------------

■ 다음은 교육훈련 대상에 대한 질문입니다. 아래의 <보기>를 참조하여 다음의 질문에 응답하여 주시기 바랍니다. ➡ 1~2가지를 순위별로 선정하여 주십시오.

<보 기>	
① 경영관리자 훈련	② 전문기술(연구개발 포함)인력 훈련
③ 사무직 훈련	④ 판매서비스직 훈련
⑤ 현장감독자 훈련	⑥ 생산직 훈련
⑦ 신규채용자 훈련	

문3.6 (복수응답) 2006년 한 해 동안 귀사에서 가장 투자가 많은 교육훈련 대상은 누구입니까?

1순위 ([B306_1])	2순위 ([B306_2])
----------------------------	----------------------------

문3.7 (복수응답) 귀사에서 가장 중요하게 생각하는 교육훈련 대상은 누구입니까?

1순위 ([B307_1])	2순위 ([B307_2])
----------------------------	----------------------------

■ 다음은 교육훈련 내용에 대한 질문입니다. 아래의 <보기>를 참조하여 다음의 질문에 응답하여 주시기 바랍니다. ➡ 우선 순으로 3순위까지 선정하여 주십시오.

<보 기>	
① 신입사원 교육 또는 오리엔테이션	② 관리감독 교육(리더십, 의사결정)
③ 조직개발 훈련(팀웍, 문제해결)	④ 전문가교육
⑤ 품질관리 훈련	⑥ 영업·판매 교육
⑦ 산업안전·보건 훈련	⑧ 노사관계 교육
⑨ 전산교육	⑩ 외국어 교육
⑪ 교양교육	

문3.8 2006년 한 해 동안 귀사에서 가장 투자를 많이 한 훈련 내용은 무엇입니까?

1순위 (B308_1)	2순위(B308_2)	3순위(B308_3)
----------------	---------------	---------------

문3.9 귀사에서 가장 중요하게 생각하는 훈련은 무엇입니까?

1순위(B309_1)	2순위(B309_2)	3순위(B309_3)
---------------	---------------	---------------

▣ 다음은 귀사의 교육훈련 인식에 관한 질문입니다.

문3.10 (복수응답)귀사가 근로자의 직업능력개발 실시하는 데 있어서 겪는 가장 큰 어려움은 다음
중 무엇입니까? 가장 많이 해당 되는 사항을 2가지만 체크해 주십시오. B310_1
B310_2

- ☐① 근로자의 시간 부족 (초과근무, 과로 등)
- ☐② 근로자의 인식 부족
- ☐③ 근로자 학습을 위한 교육훈련비 부족
- ☐④ 근로자 학습 참여에 따른 대체 인력 확보 곤란
- ☐⑤ 우리 기업이 원하는 적절한 교육훈련 과정이 없어서
- ☐⑥ 서비스 및 생산 차질
- ☐⑦ 자체 교육 훈련 시설 부족
- ☐⑧ 자체 교육 훈련 전문가 부족
- ☐⑨ 기타(구체적으로: B310_ETC)

문3.11 귀사에서 근로자에 대한 교육훈련이 필요하지 않다고 생각한다면 이유는 무엇입니까?

B311]

- ☐① 업무가 단순하여 교육훈련을 실시할 필요가 없다.
- ☐② 학교에서 배운 지식·능력으로도 충분하다.
- ☐③ 교육훈련의 성과가 낮아 우리 기업에 도움이 되지 않는다.
- ☐④ 근로자의 이직률이 너무 높아 교육훈련 시킬 필요가 없다.
- ☐⑤ 기타(구체적으로: B311_ETC)

■ 다음은 귀사의 고용보험에서 지원되는 근로자 직업능력개발훈련에 관한 질문입니다.

문3.12 아래의 <보기>를 참조하여 각 항목별로 해당 사항에 번호를 체크하여 주십시오.

<div style="text-align: center;"><보 기></div>	
▶ 실시여부와 도움여부 :	① 예 ② 아니오
▶ 실시 어려움 또는 미 실시 이유 :	① 까다롭고 복잡한 행정 절차 ② 업무 수행 여건(인력, 시간)의 미비 ③ 참여 인센티브 부족 ④ 실시효과가 미미

구분		실시 여부	도움 여부	실시 어려움 또는 미 실시 이유
(1) 사업주에 대한 지원	1) 재직 근로자 훈련 지원 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_01]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_15]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B312_29]
	2) 유급휴가훈련 지원	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_02]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_16]	
	3) 훈련 시설 및 장비자금 대부	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_03]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_17]	
	4) 사내자격검정 지원 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_04]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_18]	
(2) 재직 근로자에 대한 지원	5) 근로자 수강지원금 지원 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_05]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_19]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B312_30]
	6) 근로자학자금 대부 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_06]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_20]	
	7) 직업능력개발 훈련비 대부 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_07]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_21]	
	8) 검정수수료 지원	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_08]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_22]	
	9) 비정규직 직업능력개발 카드제	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_09]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_23]	
(3) 국제 협력 증진	10) 외국인투자기업 노무관리 지원 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_10]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_24]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B312_31]
	11) 외국인 고용 허가제 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_11]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_25]	
	12) 방문취업제 사항	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_12]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_26]	
(4) 기타	13) 중소기업 컨소시엄 지원	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_13]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_27]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B312_32]
	14) 중소기업 학습조직화 지원	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_14]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B312_28]	

- 문3.13 귀사의 학위 취득 지원 형태는 다음 중 어떠한가? [B313]
- ☐① 학위 취득 지원 안함 ☐② 금액만 지원 (일부 지원 포함)
- ☐③ 시간만 지원 (일부 지원 포함) ☐④ 혼합지원 (시간과 금액 모두) ☐⑤ 기타
- 문3.14 귀사는 고용보험 환급 대상이 되는 자격증 취득을 제외한 직원들의 자격증 취득 지원 형태는 다음 중 어떠한가? [B314]
- ☐① 자격 ☐② 금액만 지원 (일부 지원 포함) ☐③ 시간만 지원 (일부 지원 포함)
- ☐④ 혼합지원 (시간과 금액 모두) ☐⑤ 기타([B314_ETC])
- 문3.15 귀사에서 자격증을 가진 근로자에게 자격수당이 지급되고 있습니까? [B315]
- ☒ 자격증은 업무와 직접적인 관련이 있는 자격증을 의미합니다.
- ☐① 예 ☐② 아니요
- ▣ 귀사의 고용보험에 관한 질문입니다.
- 문3.16 2006년에 귀사는 고용보험에 가입되어 있습니까? [B316]
- ☐① 예 ☒ 다음 문3.17의 (1)로 ☐② 아니요

문3.17 2006년 귀사가 교육훈련에 지출한 비용을 백만원 단위로 기입해 주십시오.

구 분	2006년 지출액(단위:백만원)
(1) 고용보험료 중 고용안정·직업능력개발사업 납입액	[B317_1] 백만원
(2) 고용보험 직업능력개발사업 환급액	[B317_2] 백만원

4. 복리후생

- 문4.1 (복수응답) 다음 중 귀사가 실시하고 있는 복리후생제도를 모두 선택해주시요.
- [B401_01] [B401_02] [B401_03] [B401_04] [B401_05]
- [B401_06] [B401_07] [B401_08] [B401_09] [B401_10]
- ☐① 주거비보조 (임대주택[사택], 기숙사, 주택구입자금 대여, 전월세자금 지원 등)
- ☐② 건강보전에 관한 비용지출 (의료서비스, 건강검진 등)
- ☐③ 식사비보조 (급식시설 운영, 외부식당 이용, 식권 제공 등)
- ☐④ 문화·체육·오락비용 보조 (도서관, 휴게실, 운동장, 체육관 샤워장, 사내싸클 지원 등)
- ☐⑤ 보험료지원 (근로자를 피보험자로 하는 생명보험·개인연금 등의 사보험료 지원)

- ☐ ⑥ 경조비 (결혼·출산축의금, 사망조의금, 상병위로금, 퇴직전별금, 장기근속표창 등)
☐ ⑦ 자녀학비보조 (근로자 자녀의 정규 학교 학자금 등)
☐ ⑧ 사내복지기금 (사내근로복지기금으로 신규 및 추가출연 등)
☐ ⑨ 보육지원 (탁아 및 육아 지원, 보육시설 설치 등)
☐ ⑩ 기타 ([B401_ETC])

문4.2 귀사의 복리 후생비 지급 기준은 어느 쪽에 가깝다고 생각하십니까? [B402]

- ☐ ① 근속년수, 직급, 성과, 직무에 관계없는 일괄지원
☐ ② 근속 및 직급에 의한 차등지원 (성과, 근속, 직급, 직무에 기초하여)
☐ ③ 성과 및 직무에 의한 차등지원 ☐ ④ 일괄 및 차등지원 혼합형

문4.3. 다음은 귀사의 퇴직에 관계된 금융상품입니다. 도입 여부를 응답해주시시오.

구 분		①도입	②미도입
(1) 퇴직보험에 가입하고 있습니까?	[B403_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 퇴직연금제도를 도입하였습니까?	[B403_2]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

주) '퇴직보험'이란 기업이 지급해야 하는 퇴직금을 보험회사 등의 기관에 미리 적립해 두는 보험상품을 의미합니다.

문4.4 귀사의 주당 평균 근로일수는 어떻게 되십니까? [B404]

- ☐ ① 주5일제 ☐ ② 격주5일제 ☐ ③ 주6일제
☐ ④ 주7일제 ☐ ⑤ 기타

문4.5 귀사의 주당 평균 근로시간은 어떻게 되십니까? 평균 ([B405]) 시간/주

5. 참여

문5.1 귀사의 노동조합이나 노사협의회 등은 다음의 각 사항들에 대해 어느 정도 참여하십니까?

☞ 아래의 <보기>를 참조하여 답해주시시오.

<보 기>	
▶ 참여 정도:	<input type="checkbox"/> ① 사전통보 없이 회사가 결정 <input type="checkbox"/> ② 사전통보 <input type="checkbox"/> ③ 노사협의 <input type="checkbox"/> ④ 노사공동결정 <input type="checkbox"/> ⑤ 해당없음

구분	참여정도	해당없음
(1) 신기술·신기계의 도입, 외주 하청 등 경영 판단 [B501_1]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤
(2) 직원채용 [B501_2]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤
(3) 근로자의 배치전환 등 이동 [B501_3]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤
(4) 명예퇴직/ 정리해고 [B501_4]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤
(5) 인사와 승진에 관한 사항 [B501_5]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤
(6) 임금과 보상에 관한 사항 [B501_6]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤
(7) 교육훈련 계획과 과정 [B501_7]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤
(8) 복리 후생 제도 [B501_8]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④	<input type="checkbox"/> ⑤

문5.2 귀사는 다음의 근로자 조직을 갖고 있습니까?

구분	① 예	② 아니오
(1) 노동조합이 있다 [B502_1]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②
(2) 노사협의회가 있다 [B502_2]	<input type="checkbox"/> ①	<input type="checkbox"/> ②

문5.3 귀사는 업무 개선을 소집단 활동에 대해 각 항목별로 체크하여 주십시오.

<보 기>	
▶ 실시여부와 도움여부 :	① 예 ② 아니오
▶ 상설조직 유무 :	① 상설조직 ② 임시조직

구분	활동 유무	도움 유무	상설조직유무
(1) 고객만족 서비스 개선	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_01]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_06]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_11]
(2) 비용절감	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_02]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_07]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_12]
(3) 납기준수	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_03]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_08]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_13]
(4) 제품 개발	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_04]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_09]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_14]
(5) 제품수정 또는 품질 개선	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_05]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_10]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B503_15]

문5.4 다음은 정부 인력지원시책에 대한 사항입니다.

아래의 <보기>를 참조하여 각 항목별로 해당 사항에 표시하십시오.

<보 기>	
▶ 실시여부와 도움여부 :	① 예 ② 아니오
▶ 실시 어려움 또는 미 실시 이유 :	① 까다롭고 복잡한 행정 절차 ② 업무 수행 여건(인력, 시간)의 미비 ③ 참여 인센티브 부족 ④ 실시효과가 미미

정부 인력지원 시책	실시 여부	도움 여부	실시 어려움 또는 미 실시 이유
(1) 산업기능요원제도	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_01]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_08]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B504_15]
(2) 외국인 산업연수생제도	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_02]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_09]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B504_16]
(3) 해외 고급 기술인력 도입	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_03]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_10]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B504_17]
(4) 대학생 중소기업 체험활동	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_04]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_11]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B504_18]
(5) 기업성장지원단 운영	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_05]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_12]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B504_19]
(6) 청년채용패키지 사업	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_06]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_13]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B504_20]
(7) 중소기업 장기근속자 국민주택 우선공급	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_07]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② [B504_14]	<input type="checkbox"/> ① <input type="checkbox"/> ② <input type="checkbox"/> ③ <input type="checkbox"/> ④ [B504_21]

- 설문에 응해주셔서 감사합니다!

참고문헌

- 강혜영(2003). 『인적자원관리에서의 ROI 분석 : 개념과 시사점』, 포스코 인사실 포괄과제, 포스코.
- 김미숙 외(2004). 『인적자원개발 우수기관 인증제도 도입을 위한 심사지표 및 매뉴얼 개발 연구』.
- 김경목 · 김상준(2006). 『고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향』, 『인사조직연구』, 제14권 제3호.
- 김용민(2006). 『기업 HCI 구성과 효과측정을 위한 제언』, Fellow Forum, 한국직업능력개발원.
- 노동부(2004). 『매월노동통계 조사보고서』.
- 노용진 외(2002). 『기업내 인적자원개발 실태와 정책과제』. 한국노동연구원.
- 대통령자문 사람입국일자리위원회(2006). 『동반성장을 위한 평생직업능력개발 체제 혁신』, 제 77회 국정과제회의 본보고서, p. 21.
- 여운승(2006). 『다변량 행동조사』, 민영사.
- 오현석 외(2006). 『인적자원 및 인적자원개발의 개념』, 서울대학교 교육연구소.
- 이성 외 역(2002). 『혁신적 HR 성공전략 ROI』, Jack J. Phillips, Stone, D. Ron & Phillips P. P., 공저, 학지사.
- 이학중(2002). 『전략적 인적자원관리』, 서울: 세경사.
- 정무권 · 배득중 · 한상일(2005). 『공무원 교육의 뉴패러다임화: 정부조직의 학습조직화를 위한 평생학습체제 도입 방안』, 서울: 한국노동연구원 뉴패러다임센터.
- 정재훈(2005). 『인적자원관리』, 학현사.
- 한국신용평가(2005). 『정보화 수준과 기업신용평가수준과의 연관성 연구에 대한 자문내역보고서』.
- 허명희(1998). 『수량화방법론 I · II · III · IV』, 자유아카데미.
- Baiyin Yang, & Karen E. Watkins, & Victoria J. Marsick(2004). “The construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement,

and Validation”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1, p. 31~55.

Becker B. E., M. Huselid, & D. Ulrich(2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard College.

Huselid M. A., B. E. Becker, & R. W. Beatty(2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital To Execute Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Gilley, J. W. & Eggland, S. A.(1989). *Principles of human resource development*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Comp.

OECD(2003). *Employment Outlook*.

Phillips, J. J.(1996). *Accountability in human resource management*, Houston, Tex.: Gulf Publishing.

Thomas J. Peters, & Robert H. Waterman, Jr.(1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Warner Books.

Wilson, J. P.(eds.)(2005). *Human Resource Development, Learning & Training For Individuals & Organizations*, 2nd ed., Sterling VA.: Kogan Page.

■ 저자 약력

· 송창용

- 한국직업능력개발원 부연구위원

· 손유미

- 한국직업능력개발원 연구위원

· 이 성

- 한국직업능력개발원 연구위원

· 박주완

- 한국직업능력개발원 연구원

성과 연계형 기업 HR 활동 지표·지수 개발

· 발행연월일	2007년 9월 29일 인쇄 2007년 9월 30일 발행
· 발 행 인	이 원 덕
· 발 행 처	한국직업능력개발원 135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1 홈페이지: http://www.krivet.re.kr 전 화: (02)3485-5000, 5100 팩 스: (02)3485-5200
· 인 쇄 처	(주)범신사 (02)720-9786
· 등 록 일 자	1998년 6월 11일
· 등 록 번 호	제16-1681호
· I S B N	978-89-8436-950-4 93370

©한국직업능력개발원

< 정가 5,000원 >