



논문 6

기업의 경영환경 변화에 따른 교육훈련 투자 및 효과의 변화와 특성

김수원* · 박동현**

요약

본고는 인적자본기업패널(HCCP) 자료의 5-7차 웨이브를 이용하여 기업의 경영환경 변화에 따른 교육훈련 실시 현황 그리고 인적자원개발(HRD) 활동의 효과를 체계적으로 분석함으로써 인적자원개발과 관련한 시대적 변화와 기업 구조적으로 어떠한 특성을 지니는지 확인하고, 이를 통해 기업 재직근로자의 직업능력개발에 도움을 주는 시사점과 관련 방향을 도출하였다.

그 결과, 2013년 이후 기업의 경영환경 변화정도는 낮아지고 특히 제조업과 중소기업이 낮아지는 정도가 심한 것으로 나타났다. 이러한 경영환경의 변화에 따라 투입하는 1인당 교육훈련 시간과 비용은 금융업의 경우 매년 교육훈련 시간이 증가하였으나 제조업과 비금융업의 경우는 매년 감소하는 것으로 나타났다. 1인당 교육훈련 시간과 비용은 인적자원개발 활동의 효과에 정적(+)으로 영향을 미치고 있으나 여기에는 '기업 규모'라는 상황변수가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과로 보아, 기업의 경영환경 변화는 제조업이 다른 산업에 비해 심한 편이지만 교육훈련 시간과 비용의 투입은 금융업이 많은 것으로 나타나 제조업의 교육훈련에 대한 정책적 지원을 확대하는 것이 바람직하다. 또한, 교육훈련 실시가 인적자원개발 활동에 긍정적 영향을 미치지만, 여기에는 기업 규모가 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 중소기업의 교육훈련에 대한 정책적 지원을 더욱 확대하는 것이 바람직하다.

1 서론

가. 연구의 필요성 및 목적

무한경쟁시대, 숨 가쁜 변화 과정 속에서 조직과 그 구성원은 스스로를 변화시키지 않고서는 사회의 일원으로서 제 역할을 할 수 없다. 이러한 변화 가운데에는 개발과 학습이 필수이며, 그 결과를 체계적이고 효율적으로 관리하는 것이 필요하다. 또한, 인적자원개발

* 한국직업능력개발원 선임연구위원

** 한국열린사이버대학교 교수

(HRD)은 기업 내부에서 생산성 향상, 구성원의 개인적 성장 욕구 충족, 사회환경 변화에의 대응, 조직 문화의 형성 차원에서 중요한 요소이다.

인간 중심적이고 가치 중심적인 경영이 우수기업들의 공통된 특징이라는 사실도 여러 연구조사에서 입증되었다. 이와 같이 인적자원은 그 관리 여하에 따라서 조직체 성과에 결정적인 영향을 주는 전략적 요소이다. 그뿐 아니라 인적자원은 거시적인 차원에서 국가의 경제 및 사회발전과도 매우 밀접한 관계를 맺고 있다. 즉, 경제와 사회문화의 수준이 높아 질수록 경영인력과 기술인력 등 인적자원의 수준도 높아지며, 자금과 물질적 자원에 비하여 인적자원이 조직체 성과에 기여하는 정도도 더욱 커진다. 따라서, 경제·문화수준이 높아 질수록 고급인력의 확보와 개발 등 효율적인 인적자원관리(HRM)의 중요성은 더욱 커진다. 이와 같이 인적자원은 조직체의 중요한 자산인 것은 물론, 조직체 성과와 성장에 결정적인 역할을 하는 전략적 자원이라 할 수 있다(이학중, 1995).

국내 기업은 1970년대부터 인적자원개발 활동을 본격화하기 시작하여, 현재 대기업들은 자체 인적자원개발 전문 인력과 연수시설을 갖추고 조직 구성원의 능력개발에 적극적 투자를 함과 동시에 핵심적인 인적자원육성을 위한 노력을 기울이고 있다. 이 같은 국내 대기업의 인재에 대한 관심 증대는 인적자원개발 조직의 위상을 종래 개인 능력개발 차원뿐만 아니라 기업의 미래가치와 경영전략적인 접근을 요구하는 수준으로 격상되었음을 의미한다.

경영의 속도, 글로벌 환경, 디지털 혁명 등의 경영 변화는 인적자원개발부문의 전략에도 많은 변화를 주고 있는데(김정원, 2006), 이는 경영환경이 바뀌면 대응 경영전략이 바뀌어야 하는 것처럼 새로운 경영환경에 적합한 기업의 인적자원개발 접근방향과 전략도 변화가 불가피함을 의미한다(정용진, 2003). 그러므로 변화하는 글로벌 인적자원개발 흐름을 이해하고 국내 기업 실정에 맞게 인적자원개발전략에 반영·활용하는 프로세스가 필수적으로 요구된다. 삼성그룹, 현대차그룹, LG그룹 등 글로벌 경쟁력을 갖춘 국내 대기업들이 미국의 ASTD(American Society for Training & Development) 및 ISPI(International Society for Performance Improvement) 등 국제 HRD 컨퍼런스 행사에 매년 참가하고 사례발표를 추진하는 것 또한 같은 맥락의 활동으로 볼 수 있다.

현재 대기업들은 자체 인적자원개발 전문 인력과 연수시설을 갖추고 조직 구성원의 능력개발에 적극적 투자를 함과 동시에 핵심적인 인적자원육성을 위한 노력을 기울이고

있다. 이 같은 국내 대기업의 인재에 대한 관심 증대는 인적자원개발 조직의 위상을 종래 개인능력개발 차원뿐만 아니라 기업의 미래가치와 경영전략적인 접근을 요구하는 수준으로 격상되었음을 의미하며(송영수, 2013), 인적자원개발 담당자에게 비즈니스와 학습의 연계, 미래사업 강화를 위한 전략적 리더의 육성, 성과창출을 위한 일과 학습의 통합, 조직의 핵심가치와 문화의 공유, 조직의 지식창출과 혁신 역량 제고 지원 등 다양한 일을 수행하도록 요구하고 있다(황성준·김진모, 2011). 이러한 변화는 기존의 인적자원개발 노력이 보다 전략적으로 기업 혹은 조직체의 목적에 부하되어야 할 필요성을 강조하고 있으며(Grieves, 2003; Watkins, 2006), 인적자원개발 영역별 요인의 중요도와 우선순위를 변화 시키고 있다(권정언·신덕상, 2013).

본 연구에서는 이러한 차원에서 5~7차 년도 인적자원기업패널 자료를 이용하여 신제품 개발 및 도입, 기술, 부서 및 조직 등 기업 경영환경의 변화에 따른 교육훈련 실시 현황(교육훈련 실시 여건, 교육훈련 투입 현황), 그리고 이를 통한 인적자원개발 활동의 효과에 대한 변화를 체계적으로 분석하고, 이들이 지니고 있는 특성을 확인하여 향후 인적자원개발 활동 방향을 설정하기 위한 시사점을 도출하고자 한다.

나. 연구내용

본 연구의 목적을 달성하기 위해 수행한 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 관련 선행연구 등 문헌 및 자료 조사를 통해 기업의 경영활동을 둘러싼 주요 환경과 상황, 종업원에 대한 교육훈련 실시 현황(교육훈련 실시 여건, 교육훈련 투입 현황), 그리고 이를 통한 인적자원개발 활동의 효과에 대한 구성요소를 추출하고자 한다.

둘째, 추출된 구성요소를 이용하여 5~7차 년도 간 기업들의 경영환경, 교육훈련 실시 현황, 그리고 인적자원개발 활동의 효과에 대한 년도별 변화와 산업별, 기업 규모별 등 기업 구조 상의 차이 등의 특성을 분석하고자 한다.

셋째, 기업의 경영환경 변화와 교육훈련 실시 현황 간, 그리고 이러한 변인들과 인적자원 개발 활동의 효과에 대한 인과성과 영향정도를 살펴보고, 이를 통해 기업의 경영환경 변화에 따른 향후 인적자원개발 활동 방향을 설정하기 위한 시사점을 도출하고자 한다.

2 이론적 배경

가. 인적자원개발(HRD)의 주요 관점

인적자원개발(HRD)이란 교육, 훈련, 개발프로그램을 통해 근로자의 능력수준과 조직 성과를 개선하기 위한 계획되고 지속적인 활동이다(Mondy and Noe, 1990). 인적자원개발의 개념을 처음으로 도입한 Nadler and Nadler(1989)는 이를 산업체에만 국한되는 것이 아니라, 고용주가 근로자에게 또는 조직이 근로자에게 그 조직의 목적에 따라 직무능력과 개인적인 성장 가능성을 기르기 위해 일정기간 내에 제공하는 조직적인 학습경험이라고 하였다.

McLagan and Suhadolnik(1989)은 개인, 집단, 조직의 효율을 향상시키기 위하여 교육훈련(education and training), 조직개발(organization development), 진로개발(career development)을 통합한 계획적이고, 조직적인 학습활동이라고 정의하였다. 인적자원개발은 훈련이나 교육을 통해 채용의 부족한 판단을 보완하고 좀 더 효율적이며 능률적인 인간으로의 전환을 목적으로 삼는다. 따라서 인적자원개발은 직무의 능률성과 효과성의 함양을 위해 기본적으로 갖고 있는 각자의 능력을 개발하고 활용할 수 있도록 각종 교육적 기법과 조직개발, 경력개발 등을 하는 것으로 회사의 경영에 이바지하고 조직의 영속과 발전에 핵심적인 역할을 하는 활동이라 할 수 있다.

인적자원개발의 역할은 교육훈련(Training & Development: 이하 T&D), 조직개발(Organizational Development: 이하 OD), 경력개발(Career Development: 이하 CD)의 기존 영역에서(Gilley, Eggland & Gilley, 2002), 글로벌 경쟁력 및 도덕성을 갖춘 인재를 육성하고자 구성원의 잠재역량을 끌어내는 창조적 인적자원개발, 변화에 적응하고 미래를 준비하는 전략적 인적자원개발로 영역과 기능이 확대되고 있다(송영수, 2009b; 주용국, 2010; Clardy, 2007). 다음의 <표 1>에서 전통적 인적자원개발과 최근 인적자원개발 추세의 비교를 통해 인적자원개발 패러다임의 변화를 제시하였다.

〈표 1〉 인적자원개발(HRD)의 주요 관점

구분	전통적 관점	현대적 관점
주요 영역	·교육훈련 (Training & Development: T&D)	·일터학습 및 성과중심 (Workplace Learning & Performance: WLP)
	·조직개발 (Organizational Development: OD)	·학습조직(Learning Organization)구축 ·지식경영(Knowledge Management) ·집단지성(Collective Intelligence)
	·경력개발(Career Development: CD)	·인재경영(Talent Management)
HRD 조직의 역할	·조직구성원 개인차원의 역량 개발 ·전통적 교육훈련조직	·전략적 비즈니스 파트너 (Strategic Business Partner) ·퍼포먼스 컨설턴트(Performance Consultant) ·차세대 리더양성(Succession Plan)
주요 현안	·능력개발, 생산성 향상	·미래/글로벌 인재(리더) 육성 ·한 방향 조직문화(핵심가치) ·조직변화와 혁신
교육 방법	·전통적 방식 위주(Off Line 교육) ·이벤트적(간헐적) 요소	·혼합학습(Blended-Learning) ·지속적인 과정

인적자원개발은 활동영역에 따라 교육(education), 훈련(training), 개발(development)로 구분되기도 한다. 교육은 미래에 확정된 직무에 대한 준비를 위한 학습, 훈련은 현재 직무와 관련된 학습을, 그리고 개발은 현재나 미래의 특정 직무에 관계없이 조직의 성장을 위한 학습을 의미한다. 이를 다른 측면에서 구분한 견해도 있는데, Lawrie(1990)는 어떤 변화를 도모하는가에 따라 이상의 세 용어를 구분하여 교육은 지식을, 훈련은 행동을, 개발은 태도나 가치를 변화시키기 위한 것이라고 하였다.

최근에는 멀티미디어, 컴퓨터 등의 학습공학기술이 인적자원개발에 적용·활용되고, 수행성과 중심 혹은 능력중심 인적자원개발로 그 관점이 전환됨에 따라 인적자원개발을 학습활동으로 보기보다는 조직의 수행을 향상시키는 과정으로 보는 견해도 있다. 이러한 입장의 대표적인 학자인 Swanson(1995)은 인적자원개발을 조직원의 능력을 개발함으로써 조직의 수행을 향상시키는 과정으로 보고 있으며, Rothwell and Sredl(1992)은 인적자원개발을 개인, 집단, 조직의 지식, 기능, 태도를 개선하기 위하여 설계된 계획적인 개발, 교육 또는 훈련지향 변화에의 노력을 통하여 개인, 집단, 조직의 효율성과 효과성을 증가시킴으로써 인간의 수행을 증진시키려는 시도로 보고 있다.

나. 인적자원개발(HRD)의 최근 동향

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

인적자원개발 영역의 변화는 첫 번째로 도제제도에서 비롯된 훈련개발(training and development)에 초점이 맞춰진 1세대 인적자원개발에서 두 번째로 경력개발, 조직개발 개념을 포함한 2세대 인적자원개발(human resource development)로, 세 번째로 성과 향상에 초점을 두는 3세대 인적성과 향상(human performance improvement)으로, 네 번째로 현장에서의 상시 학습체계를 강조하는 4세대 일터 학습과 성과(workplace learning and performance)로, 다섯 번째로 전 직원의 일터 학습자화를 위한 5세대 일터 학습자(workplace learner)로, 여섯 번째로 학습에 따른 성과(learning and performance)를 강조하는 6세대까지 지속적으로 변화해왔다. 이러한 변화에 따라 조직의 성과 향상을 위한 전략들을 기획하고 지원할 수 있는 영역들을 본격적으로 포함하기 시작하였다(Galagan, 2003; 이찬, 2011).

그리고, 개인학습에 중점을 둔 직장 내 훈련에서 조직혁신의 전략적 파트너로 그 위치가 급상승하게 되어 전략적 인적자원개발이 새로운 주류를 형성하기에 이르렀다(Garavan, 2007). 전략적 인적자원개발은 기업과 인적자원개발 간의 관계를 전략적으로 관리함으로써 조직의 목표 달성을 촉진시키는 것과 함께 조직 구성원 개개인의 학습에 대한 요구를 충족시키는 것을 목적으로 하며(송해덕, 2007), 조직 내 인적자원개발은 기존 역할 수행뿐 아니라 비즈니스 요구 및 성과 요구까지 충족시킬 수 있어야 함(Torraco & Swanson, 1995; Robinson & Robinson, 2008)이 더욱 강조되고 있다. 또한, 종업원의 훈련개발에 대한 전략의 변화를 보면 환경 불확실성의 차이에 따라서 교육훈련의 전략이 달라짐이 지적되고 있다. 환경의 불확실성이 낮을 때는 기술·지식 향상에 초점을 맞추고, 중간정도의 불확실성 하에서는 현재 사업의 필요성에 방향을 맞추며, 불확실성이 매우 높을 때는 미지의 사업개발에 초점을 맞춘다는 것이다(김희천·배종석, 2002; Baldwin, Danielson, & Wiggernhorn, 1997; Martocchio & Baldwin, 1997). 결국 위기상황일수록 인적자원개발은 교육훈련과 관련된 역할보다 전략과 관련된 역할의 중요성이 강조되며,

조직의 중·장기적인 전략적 성과에 기여하는 것 뿐 아니라 단기적 성과 향상에 기여하는 것을 목적으로 그 의미가 강화되어 가고 있다(Yorks, 2005). 따라서, 인적자원개발 부서의 기능이 교육훈련 프로그램의 운영을 통한 직원 능력개발에서 전략적 수준의 인적자원 기반 컨설팅을 통한 경영성과 향상으로 옮겨가고 있으며(Elkeles, 2007). 인적자원활동을 HRD와 HRM 영역 외에 HRD와 HRM의 공통영역을 설정하여(Wilson, 2005), 통합적 관점에서의 인적자원개발 활동 연계 및 실행력 확보가 강화되고 있다.

인적자원개발 분야는 경영환경과 맞물려 변화에 대응하면서 이에 부합하는 새로운 관점을 형성하면서 발전하고 있다. Swanson and Holton(2009)은 인적자원 분야의 패러다임을 크게 두 가지로 제시하였다. 현재 국내 대기업의 인적자원개발 패러다임도 ‘학습’ 패러다임에서 ‘성과’ 패러다임으로 전환되고 있으며(<표 2> 참조), HPT(Human Performance Technology)의 등장에 따라 성과는 주요 관심의 대상이 되어 성과개선 전문가(Performance Consultant) 등의 역할이 강조되고 있다.

〈표 2〉 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향

영역	HRD 동향	세부 설명
전략적 인재 경영	경영성과의 전략적 파트너십 구축	회사의 미래 비전 달성을 위해 경영성과의 중장기적인 전략적 파트너십 구축
	핵심가치(core value)중심의 조직문화 정립 및 확산	조직의 한 방향 구심력을 강화하기 위한 핵심가치 공유 및 내재화 활동
	변화와 혁신을 지원하는 HRD 활동 강화	경영환경의 불확실성에 따라 조직이 직면한 위기를 극복하기 위한 변화추진자로서의 지원 활동 증대
	HRM과 HRD의 전략적 연계를 통한 인재경영(talent management)	HRM과 HRD의 연계를 통해 핵심인재의 체계적 선발, 육성, 평가 프로세스를 실행하고, 차세대 리더 및 후계자 양성 시스템을 구축하고 육성활동 강화
	자사형 리더십 파이프라인 모델 개발 및 운영	직위 및 직책의 변화에 따라 요구되는 리더십 역량을 체계적으로 정립하고 성공적 리더십 발휘를 위한 자사만의 독특한 리더십 양성 체계의 구축 및 활용
현장 성과 중심의 HRD 지원 활동 강화	현장중심학습(workplace learning)을 통한 성과 창출 활동 강화	현업 적용 중심의 프로그램 개발 및 운영을 위해 현업 부서와의 협조와 직무중심의 인재역량 개발에 역점
	성과(performance) 컨설팅 강화	비즈니스 현장의 성과 개선을 위해 성과 및 문제를 분석하고 변화를 이끄는 컨설팅 활동 강화
	코칭 및 멘토링 등을 통한 인재 및 리더 양성에 주력	공식적 HRD 기회뿐만 아니라 현장에서 인재 및 리더 양성을 위한 리더의 코칭 및 멘토링 강화
	학습조직 구축을 위한 HRD 지원 활동 강화	경영환경 변화에 능동적으로 대처하기 위한 조직학습, 지식경영, 집단지성 등 학습조직 지원활동 강화

영역	HRD 동향	세부 설명
토털 러닝 솔루션 제공	성과(performance) 중심의 HRD 평가 및 측정 활동 강화	경영현장에서의 적용 및 성과개선 중심의 HRD 평가 중요성 및 활동 강화(ROI, ROE 등 교육성과 측정에 대한 요구증대)
	HRD 역량 강화 및 성과 달성을 위한 아웃소싱 확대	전문성을 갖춘 외부 HRD 서비스에 대한 요구 증대
	IT 기술 등 테크놀로지를 활용한 다양한 Learning Solution 제공	Social learning, Smart learning, M-learning, Blended-learning 등을 활용한 다양한 학습방법 제공
	글로벌 인재의 확보 및 양성	국내인력의 글로벌 역량 강화(어학, 다문화 이해 등) 및 현지인력 자사화를 위한 교육 활동 강화
	인재의 다양성 확보를 위한 HRD 활동 강화	조직 내 신세대 및 여성 인력 등 다양성 존중 문화 정착 및 잠재역량 개발을 위한 HRD 활동 방안 모색

오현석 외(2009)는 ASTD 컨퍼런스에서 발표된 내용을 중심으로 인적자원개발의 동향을 분석하였다. 주제 분석방법을 응용하여 2004년부터 2008년까지 5년간 ASTD 컨퍼런스의 발표 자료를 분석해 인적자원개발의 10대 동향을 도출하였으며 정리하면 다음과 같다. 1) 훈련에서 학습, 학습에서 성과로의 인적자원개발 패러다임의 전환이다. 2) 인재에 대한 새로운 관점의 등장이다. 3) 개인에서 팀으로 코칭대상의 확대이다. 4) 조직변화관리에서 조직문화에 대한 관심 증가를 들 수 있다. 5) 인재경영(Talent Management)과 인재보유(Talent Retention)에 관한 이슈이다. 6) 경험과 실제 과제 수행을 통한 인재를 육성해야 한다는 요구가 높아지면서 학습무대가 이동하였다. 7) 세대별 특성을 반영한 인적자원개발 전략 수립의 요구된다. 산업화를 이끌고 경제성장의 주역으로 활동했던 베이비붐 세대가 은퇴하고, 인터넷 세대로 일컬어지는 Y세대 혹은 밀레니엄 세대가 형식교육 현장을 떠나 산업현장으로 진입하고 있다. 8) 일과 삶의 관계의 변화이며, 1970년대에는 갈등관계(Work-Life Conflict), 1980년대에는 균형관계(Work-Life Balance), 2000년대에 들어서는 조화관계로(Work-Life Harmony)로 변화되고 있다. 9) 인적자원개발 시스템 구축기준으로 일터학습(WLP)의 부각이다. 10) 교육훈련 프로그램의 효과성 평가에 관한 것이다. Kirkpatrick의 4수준 평가 모형에 5수준의 투자회수율(ROI: Return on Investment)을 추구한 것을 비롯해 성공사례 분석법(SCM: Success Case Method)도 평가의 새로운 방법으로 등장하였다.

3 연구의 방법

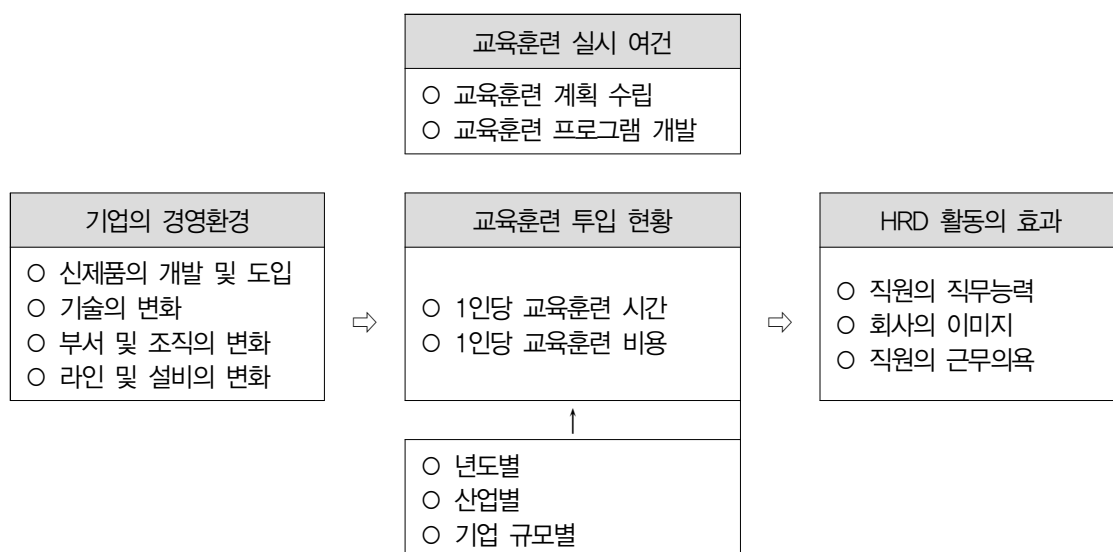
가. 조사 설계

본 연구에서는 기업의 경영환경 변화와 앞의 2장에서 제시한 인적자원개발(HRD)의 개념과 역할, 인적자원개발의 패러다임 변화, 인적자원개발의 활동영역 등에서 교육훈련 계획, 교육훈련 프로그램 등의 교육훈련 실시 여건, 교육훈련 시간/비용 등의 교육훈련 실시 현황 그리고 인적자원개발 활동의 효과 관련 변수를 추출하여 [그림 1]과 같은 연구의 모형을 설정하였다.

먼저, 기업의 경영환경에는 최근 일반적으로 발생하는 ‘신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입’, ‘기술의 변화’, ‘부서 및 조직의 변화’, 현장 ‘라인 및 설비의 변화’ 등의 변수를 설정하였다.

교육훈련 실시 현황에는 앞의 2장 1절의 인적자원개발의 개념과 역할과 2장 2절의 인적자원개발의 패러다임 변화에서 제시한 ‘교육훈련 계획 수립’, ‘교육훈련 프로그램 개발’, ‘1인당 평균 교육훈련 시간’, ‘1인당 평균 교육훈련 비용’ 등의 변수를 설정하였다.

인적자원개발 활동의 효과에는 2장 2절 인적자원개발의 패러다임 변화에서 제시한 것과 연관이 있는 ‘직원의 직무능력’, ‘회사의 이미지’, ‘직원의 근무의욕’ 등의 변수를 설정하였다.



[그림 1] 연구의 모형

나. 분석 대상

본 연구에서는 연구 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하여 실시하였는데, 실증연구에서 사용한 패널조사지는 5차(2013년) ~ 7차(2017년) 년도 HCCP 패널자료 중 기업체 본사 대상 인적자본기업패널(HCCP) 조사지를 사용하였다.

기업의 경영환경 변인에는 ‘신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입’, ‘기술의 변화’, ‘부서 및 조직의 변화’, ‘라인 및 설비의 변화 등으로 4점 척도로 처리하였다. 교육훈련 실시 현황 변인에는 교육훈련 실시 여건 측면에서 교육훈련 계획 수립, 교육훈련 프로그램 개발으로 2점 척도로 처리하였고, 교육훈련 투입 현황 측면에서 1인당 평균 교육훈련 시간, 1인당 평균 교육훈련비 등을 개인별 연평균 교육훈련 시간, 개인별 연평균 교육훈련 비용으로 단답형으로 처리하였다. 인적자원개발 활동의 효과 변인에는 직원의 직무능력, 회사의 이미지, 직원의 근무의욕 등으로 4점 척도로 처리하였다. 그리고 혼동(통제) 변인으로는 년도별, 산업별, 기업 규모별 등으로 결정하고 단답형으로 처리하였다.

〈표 3〉 변수의 구성 및 설명

변수		변수처리
기업	신제품의 개발 및 도입	1= 거의 없었음 ~ 4= 많이 있었음
	기술의 변화	1= 거의 없었음 ~ 4= 많이 있었음
경영 환경	부서 및 조직의 변화	1= 거의 없었음 ~ 4= 많이 있었음
	라인 및 설비 변화	1= 거의 없었음 ~ 4= 많이 있었음
교육 훈련	교육훈련 계획 수립	1= 예, 2= 아니오
	교육훈련 프로그램 개발	1= 예, 2= 아니오
실시 현황	1인당 교육훈련 시간	개인별 투입 연평균 교육훈련 시간
	1인당 교육훈련 비용	개인별 투입 연평균 교육훈련 비용
HRD 활동 효과	직원의 직무능력	1= 거의 향상되지 않았음 ~ 4= 많이 향상되었음
	회사의 이미지	1= 거의 향상되지 않았음 ~ 4= 많이 향상되었음
	직원의 근무의욕	1= 거의 향상되지 않았음 ~ 4= 많이 향상되었음
혼동 (통제) 변수	년도별	1= 2013년(5차 년도), 2= 2015년(6차 년도), 3= 2017년(7차 년도)
	산업별	1= 제조업, 2= 금융업, 3= 비금융업
	기업 규모별	1= 300인 이하, 2= 300~999인, 3= 1000~1999인, 4= 2000인 이상

다. 분석 방법

분석방법으로는 측정변수에 대하여 빈도분석에 의한 5~7차 년도 간 변화, X^2 분석에 의한 년도별·산업별·기업 규모별 차이, 회귀분석에 의한 인적자원개발 활동의 효과에 대한 인과성과 영향정도 등이다.

측정자료는 SPSS PC+ 프로그램으로 전산처리하고, 사용된 통계적 분석기법과 분석 내용은 다음과 같다.

첫째, 기업의 경영환경 변화, 교육훈련 실시 현황, 인적자원개발 활동의 효과에 대한 5~7차 년도 간 년도별 변화를 알아보기 위하여 빈도와 백분율을 산출한다.

둘째, 기업의 경영환경 변화, 교육훈련 실시 현황, 인적자원개발 활동의 효과에 대한 년도별·산업별·기업 규모별 차이를 알아보기 위하여 X^2 분석을 활용한다.

셋째, 기업의 경영환경 변화와 교육훈련 실시 현황(교육훈련 실시 여건, 교육훈련 투입 현황)에 대한 인과성과 영향정도, 교육훈련 실시 현황과 인적자원개발 활동의 효과에 대한 인과성과 영향정도를 알아보기 위하여 계층적 회귀분석을 활용한다.

4 분석 결과

가. 응답 업체의 일반적 사항

설문조사에 응답한 기업의 특성에 따른 일반적인 사항을 살펴보면, <표 4>와 같다.

산업별로는 2013년 5차 년도부터 2013년 7차 년도까지 제조업이 대부분을 차지하였고, 금융업은 소수이나 매년 약간씩 증가한 것으로 나타났다.

기업 규모별로는 2013년 5차 년도부터 2017년 7차 년도까지 300인 미만 사업장과 300인 이상 999인 이하 사업장이 대부분을 차지하였고, 1000인 이상 1999인 미만 사업장과, 2000인 이상 사업장은 매년 약간씩 감소한 것으로 나타났다.

〈표 4〉 응답 업체의 일반적 사항

(단위: %, 개소)

구분	분류	2013년(5차)	2015년(6차)	2017년(7차)	전체
산업별	제조업	74.1(357)	74.7(349)	73.6(349)	74.1(1055)
	금융업	6.6(32)	6.9(32)	7.6(36)	7.0(100)
	비금융업	19.3(93)	18.4(86)	18.8(89)	18.8(268)
	계	100.0(482)	100.0(467)	100.0(474)	100.0(1423)
기업 규모별	300인 미만	49.4(238)	49.7(232)	49.6(235)	49.5(705)
	300-999인	33.0(159)	34.3(160)	36.1(171)	34.4(490)
	1000-1999인	9.3(45)	8.6(40)	8.0(38)	8.6(123)
	2000인 이상	8.3(40)	7.5(35)	6.3(30)	7.4(105)
	계	100.0(482)	100.0(467)	100.0(474)	100.0(1423)

나. 기업의 경영환경

기업의 경영환경 변화에 대해 살펴보면(<표 5> 참조), 4점 만점에 ‘신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입’ 2.20점, ‘기업의 변화’ 2.35점, ‘부서 및 조직의 변화’ 2.51점, ‘라인 및 설비의 변화’ 2.39점 등으로 직원 부서 및 조직의 변화 외에는 보통(= 2.4점) 이하인 것으로 나타났다.

이를 년도별로 살펴보면, ‘신제품의 개발 및 도입’, ‘기술의 변화’, ‘부서 및 조직의 변화’, ‘라인 및 설비의 변화’ 모두 변화정도가 매년 점차적으로 감소하는 것으로 나타났다.

산업별로는 ‘신제품의 개발 및 도입’의 경우 제조업의 수준은 높은 편이나 매년 감소하는 것으로, ‘기술의 변화’의 경우 제조업이 비금융업보다 높은 것으로 나타났으나 매년 감소하는 것으로, ‘라인 및 설비’의 경우 금융업이 제조업보다 변화정도가 높은 것으로 나타났다.

기업 규모별로는 ‘신제품의 개발 및 도입’의 경우 대기업일수록 수준이 높은 편이고 종업원 999인 이하의 기업에서 매년 감소하는 것으로, ‘기술의 변화’의 경우 대기업일수록 변화정도가 높은 편이고 매년 대기업과 중소기업 간 변화의 폭은 커지는 것으로, ‘부서 및 조직의 변화’의 경우 대기업일수록 변화정도가 높은 편으로, ‘라인 및 설비의 변화’의 경우 규모가 큰 기업일수록 변화정도가 높고, 특히 2000인 이상 초대기업의 경우 2017년부터 높아지는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 기업의 경영환경

(단위: %, 개소)

구분		2013년	2015년	2017년	전체
【신제품의 개발 및 도입】					
전체		2.32 ^{***} (482)	2.27 ^{***} (467)	2.00 ^{***} (474)	2.20(1423)
산업별	제조업	2.37 [*]	2.28	2.03	2.33 [*]
	금융업	2.25 [*]	2.34	1.92	2.16 [*]
	비금융업	2.16 [*]	2.22	1.89	2.09 [*]
기업 규모별	300인 미만	2.16 ^{***}	2.08 ^{***}	1.83 ^{***}	2.02 ^{***}
	300~999인	2.41 ^{***}	2.34 ^{***}	2.02 ^{***}	2.25 ^{***}
	1000~1999인	2.40 ^{***}	2.55 ^{***}	2.42 ^{***}	2.46 ^{***}
	2000인 이상	2.88 ^{***}	2.91 ^{***}	2.57 ^{***}	2.80 ^{***}
【기술의 변화】					
전체		2.41 ^{**} (450)	2.37 ^{**} (435)	2.27 ^{**} (349)	2.35(1323)
산업별	제조업	2.46 ^{**}	2.39	2.27	2.37 ^{**}
	금융업	-	-	-	-
	비금융업	2.23 ^{**}	2.29	2.26	2.26 ^{**}
기업 규모별	300인 미만	2.25 ^{***}	2.18 ^{***}	2.15 ^{***}	2.19 ^{***}
	300~999인	2.53 ^{***}	2.53 ^{***}	2.30 ^{***}	2.25 ^{***}
	1000~1999인	2.54 ^{***}	2.55 ^{***}	2.48 ^{***}	2.46 ^{***}
	2000인 미만	2.90 ^{***}	2.77 ^{***}	2.84 ^{***}	2.80 ^{***}
【부서 및 조직의 변화】					
전체		2.58 ^{**} (482)	2.55 ^{**} (467)	2.41 ^{**} (474)	2.51(1423)
산업별	제조업	2.55	2.50	2.38	2.48
	금융업	2.72	2.66	2.69	2.69
	비금융업	2.61	2.70	2.42	2.57
기업 규모별	300인 미만	2.41 ^{***}	2.43 ^{***}	2.30 ^{***}	2.38 ^{***}
	300~999인	2.64 ^{***}	2.56 ^{***}	2.41 ^{***}	2.53 ^{***}
	1000~1999인	2.73 ^{***}	2.65 ^{***}	2.66 ^{***}	2.68 ^{***}
	2000인 이상	3.15 ^{***}	3.23 ^{***}	3.00 ^{***}	3.13 ^{***}
【라인 및 설비의 변화】					
전체		2.48 ^{**} (389)	2.40 ^{**} (381)	2.29 ^{**} (385)	2.39(1155)
산업별	제조업	2.46	2.40	2.28	2.38 ^{**}
	금융업	2.59	2.34	2.36	2.43 ^{**}
	비금융업	-	-	-	-
기업 규모별	300인 미만	2.33	2.24 ^{**}	2.11 ^{***}	2.23 ^{***}
	300~999인	2.53	2.51 ^{**}	2.40 ^{***}	2.48 ^{***}
	1000~1999인	2.78	2.66 ^{**}	2.55 ^{***}	2.67 ^{***}
	2000인 이상	2.75	2.57 ^{**}	2.74 ^{***}	2.69 ^{***}

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

다. 교육훈련 실시 현황

1) 교육훈련 실시 여건

교육훈련 실시 여건(교육훈련 계획 수립, 교육훈련 프로그램 개발)에 대해 살펴보면, <표 6>과 같다.

‘교육훈련 계획 수립’ 여부에 대해서는 78.4% 정도의 기업이 매년 교육훈련계획을 수립하는 것으로 나타났다. 이를 산업별로 살펴보면, 금융업이 가장 높고 다음으로 제조업, 비금융업의 순으로 비율이 높은 편이었다. 기업규모별로는 기업규모가 클수록 비율이 높은 편이었으며, 1000인-1999인의 경우 2015년 이후부터 증가하는 경향이 있었다. 그러나 년도별로는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 교육훈련 실시 여건

(단위: %, 개소)

구분		2013년	2015년	2017년	전체
【교육훈련 계획 수립】					
전체		78.6(482)	78.2(467)	78.3(474)	78.4(1115)
산업별	제조업	76.3***	78.5*	80.2**	79.9***
	금융업	90.6***	90.6*	86.1**	89.0***
	비금융업	65.6***	72.1*	67.4**	68.3***
기업규모별	300인 미만	64.7***	63.8***	66.8***	65.1***
	300~999인	90.6***	90.0***	87.1***	89.2***
	1000~1999인	91.1***	95.0***	94.7***	93.5***
	2000인 미만	100.0***	100.0***	96.7***	99.0***
【교육훈련 프로그램 개발】					
전체		38.2(482)	36.2(467)	34.0(474)	36.1(514)
산업별	제조업	36.4***	34.1**	30.1***	33.6***
	금융업	71.9***	62.5**	61.1***	65.0***
	비금융업	33.3***	34.9**	38.2***	35.4***
기업규모별	300인 미만	20.2***	20.3***	20.9***	20.4***
	300~999인	47.2***	37.5***	36.8***	40.4***
	1000~1999인	55.6***	75.0***	57.9***	62.6***
	2000인 이상	90.0***	91.4***	90.0***	90.5***

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

‘교육훈련 프로그램 개발’ 여부에 대해서는 36.1% 정도의 기업이 자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하는 것으로 나타났다. 이를 산업별로 살펴보면, 금융업이 제조업과 비금융업보다 비율이 높은 편이었으며, 제조업과 비금융업은 해마다 감소하는 경향이 있었다. 기업규모별로는 기업 규모가 클수록 비율이 늘어나는 것으로 나타났으나 999인 이하 중소기업에는 매년 감소하는 것으로 나타났다. 그러나 년도별로는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

2) 교육훈련 투입(시간/비용) 현황

종업원 1인당 연평균 교육훈련 투입(시간/비용) 현황에 대해 살펴보면, <표 7>과 같다.

종업원 ‘1인당 연평균 교육훈련 시간’은 1인당 25.7시간으로 나타났다. 이를 1일 6-8시간 정도 교육한다고 가정하고 산정해보면 3-4일 정도에 해당한다. 산업별로는 금융업이 제조업과 비금융업보다 투입 시간이 많은 편이었고, 매년 시간이 증가하는 경향이 있었다. 반면, 제조업과 비금융업은 감소하는 경향이 있었다. 기업 규모별로는 기업 규모가 클수록 투입 시간이 많은 편이었다. 한편, 종업원 300-1999인의 기업은 시간이 증가하는 반면 300인 미만과 2000인 이상의 기업은 감소하는 경향이 있었다.

종업원 ‘1인당 연평균 교육훈련 비용’은 1인당 36만 1천 원 정도로 나타났다. 산업별로는 금융업이 제조업과 비금융업보다 투입 금액이 많은 편이었고, 매년 금액이 증가하는 경향이 있었다. 반면, 제조업과 비금융업은 감소하는 경향이 있었다. 기업 규모별로는 기업 규모가 클수록 투입 금액이 높은 편이었다. 한편, 종업원 2000인 이상의 기업은 비용이 증가하는 반면 1999인 이하의 기업은 감소하는 경향이 있었다.

〈표 7〉 교육훈련 투입(시간/비용) 현황

구분		2013년	2015년	2017년	전체
【1인당 연평균 교육훈련 시간】		(단위: 시간)			
전체		-	25.9	25.5	25.7(894)
산업별	제조업	-	24.9	24.5**	24.7***
	금융업	-	36.9	39.7**	38.4***
	비금융업	-	27.7	24.6**	25.5***
기업 규모별	300인 미만	-	20.2***	19.8***	20.0***
	300~999인	-	25.8***	26.7***	26.3***
	1000~1999인	-	32.2***	34.6***	33.4***
	2000인 이상	-	63.4***	55.5***	59.5***

구분		2013년	2015년	2017년	전체
【1인당 연평균 교육훈련 비용】					(단위: 천원)
전체		-	393	330	361(837)
산업별	제조업	-	347**	270***	308***
	금융업	-	544**	930***	763***
	비금융업	-	540**	380***	455***
기업 규모별	300인 미만	-	249***	200***	255***
	300~999인	-	496***	420***	457***
	1000~1999인	-	626***	450***	540***
	2000인 이상	-	825***	910***	872***

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

라. 인적자원개발 활동의 효과

기업 경영환경의 변화에 따른 인적자원개발 활동의 효과에 대해 살펴보면(<표 8> 참조), 4점 만점에 ‘직원의 직무능력’ 2.42점, ‘회사의 이미지’ 2.25점, ‘직원의 의욕’ 2.38점 등으로 ‘직원의 직무능력’ 외에는 보통(= 2.4점) 이하인 것으로 나타났다.

인적자원개발 활동의 효과에 대해 산업별로 살펴보면, ‘직업의 직무능력’ 항목은 제조업에서 가장 효과가 높은 것으로 나타난 반면, ‘회사의 이미지’와 ‘직원의 근무의욕’ 항목은 금융업에서 가장 효과가 높은 것으로 나타났다. 기업 규모별로 살펴보면, 3개 모든 항목에서 기업 규모가 클수록 인적자원개발 활동의 효과가 큰 것으로 나타났다.

이를 년도별로 살펴본 결과, 모든 항목에서 통계적으로 유의미한 의미가 없는 것으로 나타났다.

<표 8> 인적자원개발 활동의 효과

구분		2013년	2015년	2017년	전체
【직원의 직무능력】					
전체		2.43	2.40	2.44	2.42(1422)
산업별	제조업	2.42*	2.37**	2.39***	2.39***
	금융업	2.72*	2.72**	2.86***	2.77***
	비금융업	2.39*	2.42**	2.468***	2.42***

구분		2013년	2015년	2017년	전체
기업 규모별	300인 미만	2.25*	2.16***	2.26***	2.22***
	300~999인	2.57*	2.51***	2.55***	2.54***
	1000~1999인	2.49*	2.68***	2.61***	2.59***
	2000인 이상	2.90*	3.20***	3.03***	3.04***

【회사의 이미지】

전체		2.27	2.22	2.25	2.25(1422)
산업별	제조업	2.25	2.21*	2.22**	2.23***
	금융업	2.56	2.53*	2.67**	2.59***
	비금융업	2.24	2.14*	2.21**	2.20***
기업 규모별	300인 미만	2.01*	1.99***	2.08***	2.03***
	300~999인	2.45*	2.29***	2.30***	2.35***
	1000~1999인	2.42*	2.63***	2.50***	2.51***
	2000인 이상	2.88*	2.97***	3.00***	2.93***

【직원의 근무의욕】

전체		2.41	2.35	2.38	2.38(1422)
산업별	제조업	2.38	2.32	2.34**	2.35***
	금융업	2.69	2.63	2.78**	2.70***
	비금융업	2.40	2.35	2.39**	2.38***
기업 규모별	300인 미만	2.21*	2.13***	2.20***	2.18***
	300~999인	2.55*	2.44***	2.46***	2.48***
	1000~1999인	2.47*	2.63***	2.68***	2.59***
	2000인 이상	2.95*	3.11***	2.93***	3.00***

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.001.

마. 원인과 종속 변인 간의 인과성과 영향정도

1) 경영환경과 교육훈련 실시 현황과의 관계

기업의 경영환경과 교육훈련 실시 현황의 관계를 회귀분석해본 결과를 살펴보면(<표 9> 참조), 모형 1에서 1인당 교육훈련시간에는 ‘신제품 개발 및 도입’, ‘부서 및 조직 변화’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 1인당 교육훈련 비용에는 ‘신제품 개발 및 도입’이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 모형 1에 상황변수인 ‘산업’, ‘기업 규모’를 투입한 결과, 1인당 교육훈련

시간에는 ‘기업 규모’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 1인당 훈련비용에는 ‘신제품 개발 및 도입’, ‘기업 규모’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 경영환경과 교육훈련 실시 현황에 대한 회귀분석 결과

구 분	모형 1		모형 2	
	1인당 교육훈련 시간	1인당 교육훈련 비용	1인당 교육훈련 시간	1인당 교육훈련 비용
	회귀계수(B) (t검정 Sig.)		회귀계수(B) (t검정 Sig.)	
상수 계수	11.397***	0.100**	4.063	-0.103**
1) 신제품 개발 및 도입	3.299**	0.097***	1.651	0.060**
2) 기술 변화				
3) 부서 및 조직 변화	2.537**		1.220	
4) 라인 및 설비 변화				
산업별				
기업 규모별			8.485***	0.173***
R2	0.032	0.035	0.113	0.122
F검정 Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

2) 교육훈련과 HRD 활동의 효과와의 관계

교육훈련 실시 현황과 인적자원개발 활동의 효과와의 관계를 회귀분석해본 결과를 살펴보면(표 10> 참조), 모형 1에서 ‘직원의 직무능력’에는 ‘교육훈련 계획 수립’, ‘교육훈련 프로그램 개발’, ‘1인당 교육훈련 시간’, ‘1인당 교육훈련 비용’ 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, ‘회사의 이미지’와 ‘직원의 근무의욕’에도 모든 원인변인들이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 모형 1에 상황변수인 ‘산업’, ‘기업 규모’를 투입한 결과, ‘직원의 직무능력’에는 ‘교육훈련 계획 수립’, ‘교육훈련 프로그램 개발’, ‘1인당 교육훈련 시간’, ‘기업 규모’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, ‘회사의 이미지’에는 ‘교육훈련 계획 수립’, ‘교육훈련 프로그램 개발’, ‘1인당 교육훈련 비용’, ‘기업 규모’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ‘직원의 근무의욕’에는 ‘교육훈련 계획 수립’, ‘교육훈련 프로그램 개발’, ‘1인당 교육훈련 시간’, ‘1인당 교육훈련 비용’, ‘기업 규모’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 10〉 교육훈련 참여와 HRD 활동의 효과에 대한 회귀분석 결과

구 분	모형 1			모형 2		
	직원의 직무능력	회사의 이미지	직원의 근무의욕	직원의 직무능력	회사의 이미지	직원의 근무의욕
	회귀계수(B) (t검정 Sig.)			회귀계수(B) (t검정 Sig.)		
상수 계수	2.998***	2.980***	2.993***	2.670***	2.624***	2.673***
1) 교육훈련 계획 수립	-0.369***	-0.347***	-0.367***	-0.335***	-0.311***	-0.341***
2) 교육훈련 프로그램 개발	-0.178***	-0.280***	-0.185**	-0.121***	-0.218***	-0.140**
3) 1인당 교육훈련 시간	0.004***	0.003**	0.004***	0.003***	0.002	0.004***
4) 1인당 교육훈련 비용	0.120**	0.165**	0.148**	0.079	0.120**	0.115**
산업별						
기업 규모별				0.136***	0.148***	0.108**
R ²	0.139	0.116	0.133	0.158	0.132	0.144
F검정 Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

5 결론

본 연구는 기업의 경영환경에 따른 교육훈련 실시 현황(교육훈련 실시 여건, 교육훈련 투입 현황), 그리고 교육훈련 등 인적자원개발 활동의 효과와 관련한 이론 및 사회적 흐름에 대한 검증차원에서 기업의 경영환경, 교육훈련 실시 현황, 그리고 인적자원개발 활동의 효과에 대한 변화와 특징을 실증적으로 검증하기 위하여 연구모형을 설계하고 관련 자료를 분석하였다. 이를 토대로 기업의 인적자원개발 활동에 대한 주요 변화와 특성을 확인하였으며, 이를 통하여 재직근로자의 직업능력개발에 기여하고자 하였다.

먼저, 2013년 이후 기업들은 ‘신제품의 개발 및 도입’, ‘기술의 변화’, ‘부서 및 조직의 변화’, ‘라인 및 설비의 변화’들이 매년 감소하고 있는 것으로 나타났다. 산업별로 살펴보면, 제조업의 경우 ‘신제품의 개발 및 도입’, ‘기술의 변화’, ‘부서 및 조직의 변화’에서 다른 산업에 비해 변화가 심한 것으로 나타났고, ‘라인 및 설비의 변화’는 금융업의 경우 변화가 심한 것으로 나타났다. 기업 규모별로 살펴보면 기업 규모가 큰 기업일수록 변화정도가 높은 것으로 나타났다.

다음으로, ‘교육훈련 계획 수립’하는 기업은 78.4% 정도이지만, 자체적으로 ‘교육훈련 프로그램 개발’하는 기업은 36.1% 정도로 나타났다. ‘교육훈련 계획 수립’과 ‘교육훈련 프로그램 개발’ 모두 금융업의 비율이 다른 산업에 비해 높았고 기업 규모가 클수록 높은 편이었다. 종업원 ‘1인당 연평균 교육훈련 시간’은 25.7시간(3~4일)으로, ‘1인당 연평균 교육훈련 비용’은 36만 1천 원 정도로 시간과 비용 모두 비교적 적은 것으로 나타났다. 산업별로는 금융업이 투입 시간과 비용이 많은 편이고 매년 증가하는 경향이 있는 반면, 제조업과 비금융업은 매년 감소하는 경향이 있었다. 기업 규모별로는 기업 규모가 클수록 투입 시간과 비용이 많은 편이었다.

다음으로, 기업 경영환경의 변화에 따라 교육훈련 실시를 통해 나타난 인적자원개발 활동의 효과를 살펴보면, ‘직원의 직무능력’ 2.42점, ‘회사의 이미지’ 2.29점, ‘직원의 근무의욕’ 2.25점 등으로 직원 직무능력 외에는 보통(= 2.4점) 이하인 것으로 나타났다. 산업별로는 ‘직업의 직무능력’ 항목은 제조업에서 가장 효과가 높은 것으로 나타난 반면, ‘회사의 이미지’, ‘직원의 근무의욕’ 등의 항목은 금융업에서 가장 효과가 높은 것으로 나타났다. 기업 규모별로 살펴보면, 기업 규모가 클수록 인적자원개발 활동의 효과가 큰 것으로 나타났다.



마지막으로, 기업의 경영환경과 교육훈련 실시 현황의 관계에서 ‘1인당 교육훈련 시간’과 ‘1인당 교육훈련 비용’에는 ‘신제품의 개발 및 도입’과 ‘부서 및 라인의 변화’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 여기에는 ‘기업 규모’라는 상황변수가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 교육훈련 실시 현황과 인적자원개발 활동의 효과와의 관계에서 ‘직원의 직무능력’, ‘기업의 이미지’, ‘직원의 근무의욕’에는 ‘교육훈련 계획 수립’, ‘교육훈련 프로그램 개발’, ‘1인당 교육훈련 시간’, ‘1인당 교육훈련 비용’ 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기에는 ‘기업 규모’라는 상황변수가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과로 보아, 기업의 경영환경 변화는 제조업이 다른 산업에 비해 변화가 심한 편이지만 경영환경의 변화에 따르는 교육훈련 투입은 금융업에서 비교적 많은 것으로 나타나 제조업에 대한 시간, 비용 등 정책적 지원이 이루어지는 바람직하다. 또한, 교육훈련 계획 수립, 시간 및 비용의 투입이 인적자원개발 활동의 효과에 영향이 미치지만, 여기에는 기업 규모가 정적 영향이 미치는 것으로 나타나 대기업보다 중소기업에 대한 교육훈련 등 인적자원개발 지원이 필요하다고 여겨진다.

본 연구는 기업의 교육훈련을 통한 인적자원개발(HRD)의 변화와 특성을 파악함으로써 향후 인적자원개발 변화내용을 추정할 수 있고, 이를 통해 경영환경의 변화에 따르는

효과적인 인적자원개발이 가능하다는 점에서 의의가 있고 다른 선행연구들과 차별성을 지닌다. 즉, 향후 기업의 경영환경 변화에 따르는 종업원 교육훈련 등 인적자원개발 활동의 바람직한 방향을 제시하였다.

그러나, 본 연구를 수행하는데 있어 분석 자료의 특성과 방법상의 제약으로 다음과 같은 한계점이 있었다. 첫째, 많은 기업 중에서 극히 일부로 국한하고 있기 때문에 분석결과의 불충분성과 해석상의 보편성을 지니기에 어렵다는 한계가 있다. 둘째, 교육훈련 여건과 인적자원개발 활동, 그리고 교육훈련 지출 비용 및 참여결과에 영향을 미치는 변수는 매우 다양하기 때문에 다른 요인에 의해 제대로 측정되지 않을 수 있다는 한계가 있다.

참고문헌

- 권정언·신덕상(2013). 기업의 성과 달성에 대한 HRD 영역별 요인의 중요도 및 우선순위 분석: AHP를 이용한 한국기업과 다국적기업의 한국자회사 비교를 중심으로. 산업교육연구, 26, 69-91.
- 김정원(2006). 2011 ASTD를 다녀와서, KMA-ASTD 사무국.
- 김희천·배종석(2002). 인적자원을 통한 경쟁우위 창출: 옵션관점을 통한 전략적 조망. 인사조직연구, 10(1), 235-273.
- 송영수(2013). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색. 한국경영학회, 17(2), 1-24.
- 송영수(2009a). ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구. 기업교육연구, 11(1), 97-124.
- 송영수(2009b). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. 기업교육연구, 11(2), 75-98.
- 송해덕(2007). 수행공학과 전략적 인적자원개발. HRD연구, 2(1), 99-108.
- 오현석 외(2009). ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향. 직업능력개발연구, 12(1), 49-73.
- 이학중(1995). “인적자원 관리”, 서울: 세경사.
- 정용진(2003). 글로벌/지식·정보화 시대의 국내기업 HRD 실무자들의 역할과 역량에 관한 비교분석 연구. 산업교육연구, 9, 113-161.
- 주용국(2010). 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. HRD연구, 12(1), 207-235.
- 황성준·김진모(2011). 대기업 HRD 담당자의 역할 수행 분석. 농업교육과 인적자원개발, 43(1), 107-136.
- Baldwin, T., Danielson, C., & Wiggenghom, W.(1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. Academy of Management Executive, 11(4), 47-58.
- Clardy, A.(2007). Strategy, Core Competencies and Human Resoruce Development. Human Resource Development International, 10(3), 339-349.
- Elkeles, T.(2007). Lead to succeed in learning. Paper presented at the 2007 CLO symposium. Retrieved from <http://unjobs.org/authors/tamar-elkeles>.

- Galagan, P.(2003). The future of the profession: Formerly known as training. *Training and Development*, 57(4), 26-38.
- Garavan, T. N.(2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 9(1), 11-30.
- Giley, J. W. and Eggland, S. A.(1989). *Principles of Human Resource Development*, Addison-Wesley.
- Gilley, J. W., Eggland, S, A., and Gilley, A. M.(2002). *Principles of Human Resource Development*(2nd Ed.). Cambridge, Mass, Preseus Books.
- Grieves, J.(2003). *Strategic human resource development*. London: SAGE Publication.
- Martocchio, J, J., & Baldwin, T. T.(1997). The evolution of learning strategic organization training: New objectives and research agenda. *Research in Personal and Human Resource management*, 15, 1-46.
- Mondy, W. R. and Noe, R. M.(1990). *Human Resource Management(4th ed)*, Allyn and Bacon.
- McLagan, P. A. and Suhadolnik, D.(1989). *Models for HRD Practice: The research report*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M.(1990). *Human Resource Development*. Premeaux, Shane R: Prentice-Hall.
- Nadler, L. and Nadler, Z.(1989). *Developing Human Resource(3rd ed)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C.(2008). *Performance consulting(2nd ed.)*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rothwell, W. J. and Sredl, H. J.(1992). *The ASTD Reference Guide to Professional Human Resource Development Roles and Competencies(2nd Ed.)*, 1, Amherst, MA: HRD Press.
- Swanson, R. A.(1995). Human Resource Development: Performance is Key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.
- Swanson, R., and Holton, E,(2009). *Foundations of Human Resource Development(2nd ed.)*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Torraco, R. J., & Swanson, R. A.(1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18(4), 10-21.

- Watkins, K.(2006). Trends in human resource development: Creating graduate programs from a learning organization perspective. *Journal of Korean HRD Research*, 1(1), 1-17.
- Wilson, J. P.(2005). *Human resource development, learning & training for individuals & organizations*(2nd ed). Sterling, VA: Kogan Page.
- Yorks. L.(2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: South-Western Thomson.

Abstract

**A Study on the Change and Characteristics
for Investment and Effectiveness of Education and Training
on the Change of Business Environment**

Kim Su-Won(KRIVET)·Park Dong-Hyeon(OCUK)

This paper systematically analyzes the effect of HRD activities on the status of education and training in accordance with changes in the management environment of the company using the 5th to 7th waves of the Human Capital Company Panel (HCCP). In addition, this study is to identify the change in the period related to HRD and the characteristics on the structure of the enterprise, and draws implications and directions for helping the development of vocational ability of the company employees.

As a result, the degree of changes in the business environment since the year 2013 has been lowered, especially in manufacturing and SMEs. According to the changes in the management environment, the training time and cost per person are increasing each year in the financial sector, while the manufacturing and non - financial industries are decreased each year. The training time and cost per person have a positive effect on the effect of HRD activities, but the situation variable of 'firm size' has a significant effect on this.

In conclusion, the change in the management environment of a company is more severe than that of other industries, but it is desirable to increase the policy support for the education and training of the manufacturing industry because the input of the training time and the cost is much in the financial industry. Although the implementation of the education and training has a positive effect on HRD activities, it is desirable to further expand the policy support for SMEs' education and training.

Key words: business environment, education and training, changes and characteristics