


**논문 1**

# 기업 차원의 교육훈련 운영이 조직 경쟁력에 미치는 영향 연구

김수원\*

## 요약

본 연구는 인적자본기업패널조사(HCCP) 데이터를 활용하여 기업 차원에서 인적자원개발활동인 교육훈련 운영에 대한 인식이 조직의 역량과 경쟁력에 미치는 영향의 변화에 대해 분석하였다.

교육훈련 운영과 조직 경쟁력에 대해 분석한 결과, 조직 경쟁력에는 주로 교육훈련 충분정도, 교육훈련 관심정도, 교육훈련 내용의 현장성과 범용성이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기에 상황변수인 '산업', '근무 형태'를 투입한 결과, 공동체 형성과 제품의 품질에는 산업이 유의미한 영향을 미치고, '종업원 생산성'에는 '근무 형태'가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과로 보아, 교육훈련 내용에 대한 인식은 비교적 높지만 공동체 형성 등 조직 경쟁력이 매년 감소하는 것은 이는 개인별 업무량이 늘어나 교육훈련에 대한 관심과 회사의 지원이 낮아지고 있는 것으로 판단된다. 조직 경쟁력에서 공동체 형성과 제품의 품질에는 교육훈련 운영에 대한 변수 외에 '산업', 종업원 생산성에는 근무 형태가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 산업이나 근무형태에 따라 미치는 영향이 다르게 나타날 수 있음을 알 수 있다.

## I 서론

### 1. 연구 배경 및 목적

교육훈련은 경영관리 및 인사관리의 하나로, 계획적이고 지속적인 근로자의 자기개발을 목표로 한다(예스폼 서식사전, 2013). 기업체에서 구성원의 지식, 기능, 태도, 행동을 변화시키기 위해 모든 연수, 개발, 교육, 대개 신입사원 교육, 직급별 교육, 직능별 교육, 외국어 교육 등을 실시한다(교육학용어사전, 1995. 6.).

\* 한국직업능력개발원 선임연구위원

조직의 역량과 경쟁력은 조직 구성원들의 역량과 경쟁력으로부터 나오고, 우수 회사를 만들려면 우수 인적자원이 필요하다. 따라서 인재의 개발과 육성은 선택적 전략과제가 아니라 필수적 전략과제이다(교육학용어사전, 1995. 6.). 즉, 인재의 개발과 육성은 기업 조직의 경영전략 영역에서 핵심적 전략요소이자 기업의 성장과 발전을 위한 인프라를 조성하는 것과 같다.

기업들은 급변하는 글로벌 경쟁시대에 살아남기 위해 선도적 사업 아이템을 발굴하고자 노력한다. 더불어 지속가능한 발전과 성장을 추구한다. 이러한 성장의 기초 위에 인적자원의 중요성이 사회 전반으로 부각되어 왔다. 전 세계 많은 기업들 또한 인적자본 확보를 위한 교육훈련에 투자를 아끼지 않는다(Haccoun & Saks, 1998).

현실적으로 기업의 경우 교육훈련 투자에 대한 결과에 있어서 당초 기대한 성과와 효과를 거두지 못하는 경우가 있다. 기업 입장에서는 투자 대비 효율성을 고민하지 않을 수 없다. 따라서 이러한 필요성과 효과성 사이에서 인적자본에 대한 투자와 개발 지원에 대한 끊임없는 성과에 대한 분석이 필요하다.

본 연구에서는 이러한 차원에서 5차 ~ 7차 년도 인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 이용하여 기업 차원에서 인적자원개발 활동인 교육훈련 운영에 대한 인식이 조직의 역량과 경쟁력에 미치는 영향의 변화에 대해 체계적으로 분석하고자 한다. 또한, 이러한 변인들 간의 인과성과 영향정도를 살펴본 후 기업들이 추진·운영하는 인적자원개발 활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하는데 목적이 있다.

## 2. 연구내용

첫째, 관련 선행연구 등 문헌 및 자료 조사를 통해 기업 차원의 교육훈련 운영과 조직의 역량 및 경쟁력에 대한 구성요소를 추출하고자 한다. 또한, 이를 통해 이론적 틀을 제시하고자 한다.

둘째, 추출된 구성요소를 이용하여 5차(2013년) ~ 7차(2017년) 년도 간 기업 차원의 교육훈련 운영현황과 조직의 역량 및 경쟁력에 대한 변화와 년도별·산업별·근무 형태별 상의 차이 등 특성을 분석하고자 한다.

셋째, 기업 차원의 교육훈련 운영 현황 간, 그리고 이러한 변인들과 조직의 역량 및 경쟁력과의 인과성과 영향정도를 살펴보고, 이를 통해 기업들의 인적자원개발 활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하고자 한다.

## II 선행연구 검토

### 1. 기업 교육훈련의 의의

일반적으로 노동시장이론에는 인적자본이론(Human Capital theory)과 선별이론(Screening theory), 분단노동시장이론으로 나눌 수 있다. 1980년대 이후 Romer(1986)와 Lucas(1988)는 생산방법에 대한 변화, 기술과 관련된 지식을 포함하는 무형의 지적자본과 학습 및 훈련에 의해 형성되는 인적자본을 물적 자본과 유사한 자본의 개념으로 도입하여 국가 경제나 기업의 생산성을 설명하고 기술진보나 인적자본에 의한 혁신과 같은 무형적인 내생 요인이 작용하여 장기적으로 지속적인 성장을 이룰 수 있다는 내생적 성장이론을 주장하였다. Lucas(1988)는 근로자의 지식수준, 기술 숙련도, 건강, 영양상태 등이 모두 인적자본에 포함되므로 국가나 기업이 보유하는 인적자본의 수준이 높거나 인적자본을 증가시키기 위한 투자가 많을수록 국가나 기업의 생산성은 증가하게 되고 이것이 높은 경제성장을 가능하게 한다고 하였다. 이러한 내생적 성장이론에서는 인적자본의 양적인 측면 뿐 아니라 질적인 측면도 상당히 중시하였으므로 노동의 질적 수준을 향상시키기 위한 국가와 기업의 교육훈련에 대한 투자는 기업의 지속적인 성장과 발전을 통하여 국가 경제의 성장을 유도할 수 있다는 것이다. 한편, 인적자본에 대한 투자가 경제 성장이나 국가 경제 발전의 주요 요인이 되고 근로자가 노동시장에 진입한 이후 기업의 지속적인 교육훈련 투자로 형성된 인적자본 또한 기업의 생산성을 향상시킨다는 사실에 대하여는 많은 연구가 이루어졌다(Black & Lynch, 1997; Conti, 2005). 기업이 보유하고 있는 인적자본의 질적 수준은 기업이 인적자본의 형성을 위하여 투자하는 정도에 따라서 달라질 것이며 기업의 인적자본 형성을 위한 투자의 정도는 기업이 보유하는 노동의 질적 차이를 유도할 것이므로 이러한 노동의 질적 차이가 생산성에 미치는 영향은 다를 것이다.

### 2. 기업 교육훈련의 효과

기업에서 교육훈련을 통해서 기업의 발전(이익)과 종업원의 만족에 목표가 있다면, 교육훈련 활동의 목표는 당연히 기업과 종업원을 중심으로 해야 할 것이다. 종업원의 입장에서는 자아개발과 성장욕구의 충족시키는 효과를 얻을 수 있으며, 기업의 입장에서는 안정하게 성장을 촉진하는 효과를 기대할 수 있는 것이다.

교육훈련에서 기대할 수 있는 효과에 대해서 J. F. Mee는 다음과 같이 제시하고 있다(조보상·박민생·변상우, 2006, 재인용). (1) 낭비와 불량률의 감소, (2) 직무방법의 개선, (3) 결근율과 노동 이동률의 감소, (4) 습득기간 단축, (5) 감독자의 부담 감소, (6) 초과 근무시간 감소, (7) 사무유지비 감소, (8) 불평의 감소, (9) 품질의 개선, (10) 승진에 대한 자극, (11) 사고율 감소, (12) 커뮤니케이션의 개선, (13) 사기의 양양 등을 들고 있다.

한편, P. Pigors & C. A. Myers는 신규채용훈련과 교육훈련 프로그램에 대한 효과를 다음과 같이 제시하고 있다(조보상·박민생·변상우, 2006, 재인용). 첫째, 신규채용자에게 조직의 과업의 내용, 방침과 규정 등을 파악함으로써 과업에 대한 친근감과 안정감을 가지게 된다. 둘째, 신규채용자는 직무기술서에 나타난 직무요건에 따라 정확하고도 포괄적인 교육을 받아 질과 양이 모두 표준에 달하고 임금 상승을 도모할 수 있다. 셋째, 사고와 불량품 그리고 사무용 집기의 소모 등의 감소를 가져올 수 있다. 넷째, 종업원의 불만, 결근 그리고 이동률이 감소한다. 다섯째, 훈련에 참가함으로써 점차적으로 조직에 대한 자기 가치를 높일 수 있으며 승진을 위해 준비할 수 있다. 여섯째, 새로운 직무방법과 새로운 설비의 도입에 대한 종업원의 적응을 원활히 할 수 있다.

이와 같이 교육훈련은 기업의 존속에 필요한 근본적인 요소이다. 교육훈련의 소기의 성과를 거두기 위해서는 기업적인 측면과 종업원 개인적인 측면, 즉 구성원들로 하여금 그들 직무에 만족을 느끼게 하며 직무수행능력을 향상시켜 그들로 하여금 보다 중요한 직무 수행할 수 있게 하여 조직의 유지, 발전을 가능할 도록 하여야 한다. 기업이 교육훈련을 통하여 기업경영에 어떠한 효과를 기대할 수 있느냐를 명확히 함으로써 보다 효율적인 교육훈련 체계를 구상하는 방법이 탐색될 것으로 본다.

기업의 교육훈련 투자는 근로자의 능력을 직접적으로 향상시키는 활동이다. 따라서 교육훈련의 실시여부도 중요하지만 교육훈련의 시스템이나 훈련 내용도 상당히 중요할 것이다. 조직의 목표가 설정되고 교육훈련의 필요성과 목표가 확인되면 어떠한 교육훈련 프로그램을 실시할 것인지와 그것에 대한 평가가 이루어져야 하는 것이다. 기업 경쟁력의 원천이 되는 역량(competency)에 초점을 맞추어 교육훈련 프로그램을 개발하고 기업의 경영목표에 따라 근로자들을 훈련시키는 것과 관련되어 상당히 많은 연구들을 찾아 볼 수 있다. 박우성(2002)은 경제위기 이후 기업들이 성과를 향상시키기 위해 인적자원관리 측면에 혁신을 시도하였으며 종업원들의 역량(competence)에 기초하여 기존의 인사제도를 바꾼 기업의 사례를 분석하였다. 역량모델은 지금까지의 업무수행에 있어서 성공적이었던 사람들의 차별적 행동 특징을 파악하는데 초점을 두고 있으며, 현재의 조직 기준

이나 가치에 의해 영향을 받는다. 그러나 과거의 성공적인 행동들이 반드시 미래에도 성공적이라 할 수 없으므로 미래에 필요한 역량을 파악하여 역량모델을 개발해야 한다고 주장한다. 즉, 새로운 혁신의 방향과 개념을 자신의 회사에 맞는 방법으로 도입하여 운영하는 능력이 필요하다는 것을 주장하고 있다.

또한, 교육훈련에 관한 실증 연구들 중에서 교육훈련을 통하여 배운 바를 현장의 업무 수행에 효과적으로 적용하는 '전이(transfer)' 문제와 직업훈련, 비공식학습, 숙련 등의 문제를 들 수 있다(이상민·유규창·박우성, 2010). 김민경·나일강(2012)은 교육훈련이 기업 성과에 미치는 영향과 그 관계에서 훈련전이의 매개 효과를 분석하였다. HCCP의 3차년도 자료(2009)를 이용하여 교육훈련이 교육훈련 전이에 영향을 주는지의 여부와 교육훈련이 성과에 영향을 주는지 여부, 교육훈련 전이의 매개 역할에 대해 실증적으로 분석하였다. 실증분석 결과는 기업의 교육훈련은 교육훈련 전이에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업이 많은 교육훈련을 할수록 근로자는 교육훈련을 통해 습득한 지식을 실무에 더 많이 활용한다는 의미이다. 교육훈련 전이는 '교육훈련이 실제 업무에 얼마나 적용되는지를 평가하는 것'으로 교육훈련 전이는 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다고 설명하고 있다.

### 3. 조직 경쟁력의 의미와 중요성

오늘날 경쟁력(competitiveness)의 개념은 조직내부 간에 중요시 하게 통용되는 용어임에도 불구하고 개념에 대한 불분명으로 혼재되어 뚜렷하게 정의가 되어 있지 않은 것이 특징이다. 그러면 국가 경쟁력, 산업 경쟁력, 기업 경쟁력 그리고 경쟁 우위를 지닐 수 있는 근본은 외부환경이나 시장에서 보다 조직의 내부에 존재 한다는 무형자산들과 인적 자원의 경쟁력들을 어떠한 방법으로 개발하고 활용하느냐에 따라 경쟁력의 차이가 나타날 수 있다.

국가 경쟁력에 대한 개념을 살펴보면(강지연, 2014), Porter(1990)는 국가 경쟁력에 대해 자국에 위치한 산업이나 기업이 국가가 제공해주는 효율적인 제도 및 정책 등을 통하여 경쟁에서 비교 우위를 가질 수 있도록 하는 것이라고 하였으며, 정현구(1994)는 국민들의 높은 임금과 생산성을 바탕으로 하는 것이라고 설명하였다. 산업 경쟁력이란(최봉, 2002), 무역 점유율이나 시장 점유율 등을 바탕으로 측정될 수 있는 것으로 타 산업에 비해 상당히 높은 점유율을 보이는 것을 의미하는 것으로 이를 지속적인 성장을 통해 일정한 수익을 창출하는 능력이라고 하였다. 기업 경쟁력이란(Porter, 1990), 타 기업보다

더 많은 경제적 이윤을 창출하는 능력(Barney & Hesterly, 2008)으로 경쟁기업과의 차별화를 통해 성과를 유지하는 능력이라고 할 수 있다. 기업 경쟁력의 개념을 일종의 생산성 우위로 평가하였으며, 이는 하나의 기업이 경쟁적인 관계에 있는 상대보다 높은 생산성과 시장 지배력을 갖추고 있는 것으로 해석할 수 있다.

OECD(1992)는 기업 경쟁력을 경쟁과정에서 비교 대상보다 더 많은 이윤을 창출하고 성장하는 능력이라고 하였고, 한국생산성본부(2002)는 기업이 보유하고 있는 내부 자원이 그 역량을 통해 시장에서 나타내는 경쟁 우위의 개념을 기업 경쟁력이라고 하였다(이재진, 2006, 재인용).

기업에서 지각하는 경쟁력을 3가지 차원으로 구분하였는데(신홍철, 2001), 첫째 우수한 인력의 확보와 그들이 가지고 있는 능력을 바탕으로 시장에서 경쟁적 우위를 창출할 수 있는 인적자원 경쟁력이고, 둘째 지속적인 프로세스 개선 능력 및 기술이나 품질상의 우위를 가진 내부 프로세스 경쟁력이며, 셋째 다른 기업에 비해 고객이 원하는 제품을 제공하고, 이들을 확보하는 고객 경쟁력이 있다.

이상의 선행연구들을 정리해보면, 경쟁력이란 결국 비교 대상보다 우위를 선점하며 보다 높은 부가가치를 창출할 수 있는 역량을 갖추는 것으로 정의할 수 있다. 그러면 경쟁 우위를 갖추기 위하여 기업들이 어떤 장점의 요소들을 보유해야 하는지 설명하는 경쟁 원천에 대한 탐구는 오늘날 주로 자원 준거관점(resource based view)에서 조사되고 있다(강지연, 2014). 자원준거 관점이란 경쟁 우위에 필요한 핵심요소는 시장이나 외부환경에 달려 있는 것이 아닌 기업의 내부 자원의 특성에 있다는 것을 뜻하며(Wernerfelt, 1984), 이들의 독특한 특성과 역량을 보유함으로써 경쟁적 우위를 창출할 수 있다는 이론이라고 할 수 있다(Rumelt, 1991; Barney, 1991).

기업의 경쟁력은 산업구조적인 외부 환경적 요소보다 오히려 내부에 보유하고 있는 자원들에 달려있다. Barney(1991)는 이러한 자원은 희귀하고 가치 있고는 대체 불가능하고 모방하기 어려운 자원이어야 한다고 주장하였다. 이는 타 기업이 희귀한 자원을 모방하기 위해서는 많은 비용과 시간이 소요되기 때문에 이를 쉽사리 따라할 수 없고 조직은 이를 통해 시장에 대한 우위를 생성한다는 것이다(Peteraf, 1993). 내부 자원들은 오늘날 핵심역량으로 표현되기도 하고 전략적 자산, 능력, 자원 등의 표현으로도 사용되며(조대우, 황경연, 1998), Barney(1991)는 이러한 내부 자원들을 물적 자원, 인적 자원, 조직 자원으로 분류하고 이에 인적 역량, 내부 프로세스, 조직의 정보 및 지식 등이 포함되었다고 하였다.

이상의 선행연구들을 정리해보면(강지연, 2014), 기업들이 경쟁 우위를 선점할 수 있는 원천은 외부환경이 아닌 조직의 내부에 존재한다는 것을 알 수 있었으며, 조직이 이런 따위의 무형자산들과 인적자원들을 어떻게 활용하고 개발하느냐에 따라서 경쟁력의 차이가 나타날 수 있음을 확인할 수 있다. 다음은 조직 내부에 존재한다는 무형자산들을 어떻게 활용할 것인가를 차례로 살펴보기로 한다.

첫째, 인적자원 경쟁력(human resource competitiveness)은 오늘날 조직을 구성하는 가장 중요한 요소라고 할 수 있다(김근식, 2009). 인적자원이란 일종의 무형자산으로 조직의 구성원들에게 내재된 지식, 역량, 기술 등과 같은 눈에 보이지 않는 가치를 뜻하며, 이러한 독특한 속성으로 인해 그 의미와 중요성이 점점 증가하고 있다(김영재·김성국·김강식, 2011). 현대 사회에서 이러한 인적자원 중요성이 점점 높아지는 이유를 Herriot & Pemberton(1995)은 외부 환경의 변화 속에서 설명하였는데, 급변하는 경쟁시대에 적응하기 위해서 조직의 위계적 구조가 점점 단축되고 팀 구조의 조직이 확산되기 때문이며, 이로 인해 인적 자원들의 역량(capability)이 점점 증시되기 때문이라고 하였다. 이러한 이유는 과거의 산업화 사회에서 지식 기반 사회로의 전환한 때문이고 오늘날의 성장 원동력이 되는 정보와 지식이 조직의 인재들에게 체화되어 구현되기 때문으로 설명하고 있다(한국직업능력개발원, 2011). 이와 같이 인적자원들에게 잠재된 가치, 지식, 인적 잠재력 등은 곧 기업이 가지고 있는 보이지 않는 내재되고 우월적인 역량으로 간주되며, 이는 곧 타 경쟁 상대들과 차별성을 가질 뿐만 아니라 무한대의 성과와 부가가치를 창출해 낼 수 있는 핵심요인인 것이다. 따라서 본 연구에서 인적자원 경쟁력은 기업의 가치와 경쟁 우위를 결정짓는 정도로 정의할 수 있다.

둘째, 내부 프로세스 경쟁력(internal process competitiveness)을 비재무적 경영성과인 내부 프로세스 경쟁력을 통해 장기적으로 기업의 미래성과를 달성할 수 있다(Kaplan & Norton, 1996). 내부 프로세스란 조직이 목표를 이루기 위하여 조직의 모든 유·무형 자산을 효율적으로 활용하는 능력이며(이은령, 2011), 조직 내부의 업무과정 효율을 통해 제품의 생산 등의 향상을 목적으로 하는 것을 뜻한다. 즉, 이는 조직 내에 존재하는 정보와 인적 자원 등의 요소를 제품과 서비스의 산출로 변환시키는 과업이나 절차 등을 뜻하는 것이며(최현정, 2009), 이와 같은 관점은 주주와 고객을 만족시키기 위해 어떠한 비즈니스 프로세스를 발전시켜야 하는지에 대한 내부 프로세스 관점에서부터 출발하였다. 이와 같은 내부프로세스는 조직의 제품 및 서비스가 고객들의 기대를 충족시키고 경쟁우위를 갖추기 위해서 일련의 업무과정 등의 절차방식 등을 효율적으로 운영하기 위해 구체화 하는 과정이라고도 할 수 있다(최봉학, 2006). 조직은 이와 같은 내부 프로세스의 개발

과 운영을 통해 고객을 확보하고 만족시킬 수 있고, 더 나아가 조직의 전략과 비전을 달성하여 장기적인 가치를 창출할 수 있는 것이다. 이러한 내부 프로세스의 평가요소로는 업무 효율화율, 정보 공유 향상율, 업무 표준화율, 업무 간소화율, 데이터의 정확도율, 업무 처리속도 증가율 등을 들 수 있다(이영희, 장활식, 1999). 이상의 요소들을 기반으로 내부 프로세스 경쟁력이란 업무절차와 방식의 정확성 그리고 제품 및 서비스의 품질 개선 등을 목적으로 조직 내부의 모든 프로세스가 효율적으로 관리, 운영되고 있는 정도라고 정의할 수 있다.

셋째, 고객 경쟁력(customer competitiveness)은 급변해 가는 글로벌 환경에서 고객들의 요구는 더욱 다양하게 표출되기 때문에 이들의 요구사항을 사전에 잘 반영하고 만족시켜서 차별화된 고객의 대 만족을 제공하는 것이 요즘 시대의 고객 경쟁력을 갖추는 첩경이라고 생각한다. 또한, 고객들이 해당 기업을 어떻게 보고 있는가에 대한 시각이 경쟁력을 평가하는 초점이 되고 있기 때문에 기업은 고객의 입장에서 고객 관점을 가지고 기업을 바라보아야 할 것이며(Kaplan & Norton, 1992), 이러한 관점은 기업이 기존 고객을 유지하고 신규 고객을 확보하는 것과 더불어 중, 장기적 성과를 달성하는데 있어 매우 필수적이라고 할 수 있다.

이와 같은 고객 경쟁력을 갖추기 위해서는 기업의 이미지 혹은 평판 등의 무형요소 등이 고려될 수 있으며 고객의 무형요소의 선호도는 제품과 같은 유형요소 선호도보다 더 높은 고객 충성도를 창출할 수 있다(신우익, 2004). 고객 경쟁력의 평가요소로는 새로운 고객을 유치하고 유지하는 고객 확보율과 기존 고객과의 관계를 이어나가는 고객 유지율이 있으며 고객의 만족수준을 평가하는 고객 만족도와 시장 내에서 고객의 수와 판매량의 비율을 나타내는 시장 점유율 등이 있다(Kaplan & Norton, 1996). 이상의 내용을 기반으로 고객 경쟁력이란 고객의 관점에서 고객을 만족시키기 위해 고객의 요구사항이 무엇인지를 반영하고 충족시키는 정도라고 정의할 수 있다.

본 연구에서 사용될 경쟁력은 조직을 구성하고 있는 시스템의 협력과 역량에 의해 결정되는 것이다. 조직원들의 열정과 노력이 있어야만 경쟁력 갖춘 제품과 기술로 시장을 점령하여 성공을 이룰 수 있다는 것이다. 결국에는 사람에 의해서 기술이 나오고 사람으로부터 제품이 나온다는 논리이기 때문에 기업의 핵심 성공요인은 사람이다. 하지만 조직을 구성하는 구성원 개개인의 역량도 중요하겠지만, 조직원 상호간 서로를 존중하고 인정하며 각자 서로의 책임과 역할을 완수할 것이라는 확고한 신념을 지닐 때만이 그 조직은 개인의 합(합) 이상의 큰 성과를 만들어 낼 수 있는 것이다.

### III 연구의 모형 및 방법

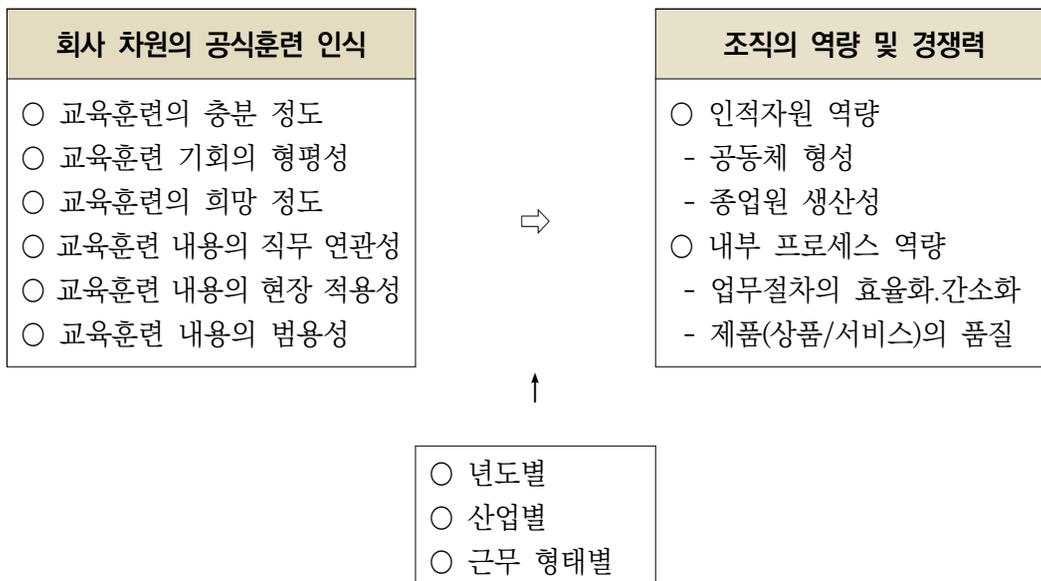
#### 1. 조사 설계

본 연구에서는 2장에서 제시한 기업 교육훈련의 의의, 기업 교육훈련의 효과, 그리고 조직 경쟁력의 의미와 중요성 관련 변수를 추출하여 [그림 2]와 같은 연구의 모형을 설정하였다.

먼저, 기업 차원의 교육훈련에는 ‘교육훈련의 충분 정도’, ‘교육훈련 기회의 형평성’, ‘교육훈련의 희망 정도’, ‘교육훈련 내용의 직무 연관성’, ‘교육훈련 내용의 현장 적용성’, ‘교육훈련 내용의 범용성’ 등의 변수를 설정하였다.

다음으로, 조직의 역량 및 경쟁력에는 인적자원 역량으로 ‘공동체 형성’과 ‘종업원 생산성’, 내부 프로세스 역량으로 ‘업무절차의 효율화.간소화’와 ‘제품(상품/서비스)의 품질’ 등의 변수를 설정하였다.

마지막으로, 설명변수와 종속변수에 영향을 일정부분 줄 수 있는 년도별, 산업별, 근무 형태별 등의 변수를 혼동(통제)변수로서 설정하였다.



[그림 2] 연구의 모형

## 2. 분석 대상

본 연구는 연구목적 달성을 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하여 실시하였는데, 실증연구에서 사용한 패널조사지는 5차(2013년) ~ 7차(2017년) 년도 HCCP 패널자료 중 기업체 근로자 대상 인적자본기업패널(HCCP) 조사지를 사용하였다.

본 연구에서 사용된 변수들을 살펴보면, 먼저 독립변수는 회사 차원의 공식훈련에 대한 인식과 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였고, 종속변수는 인적자원 역량, 내부 프로세스 역량 등과 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였다. 또한, 혼동(통제) 변인으로는 년도별, 산업별, 근무 형태별 등으로 결정하고 단답형으로 처리하였다.

〈표 3〉 변수의 구성 및 설명

변수		변수처리
회사 차원의 공식훈련인식	교육훈련의 충분정도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	교육훈련 기회의 형평성	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	교육훈련의 희망정도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	교육훈련 내용의 직무 연관성	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	교육훈련 내용의 현장 적용성	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	교육훈련 내용의 범용성	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
조직의 역량 및 경쟁력	공동체 형성	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
	종업원 생산성	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
	업무절차의 효율화·간소화	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
	제품(상품/서비스)의 품질	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
혼동 (통제) 변수	년도별	1= 2013년(5차 년도), 2= 2015년(6차 년도), 3= 2017년(7차 년도)
	산업별	1= 제조업, 2= 금융업, 3= 비금융업
	근무 형태별	1= 정규직, 2= 비정규직

## 3. 분석 방법

분석방법으로는 측정변수에 대하여 평균과 표준편차에 의한 일반적인 특성, ANOVA 분석에 의한 년도별·산업별·근무 형태별 변화와 차이, 회귀분석에 의한 인적자원개발 활동의 효과에 대한 인과성과 영향정도 등이다.

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

첫째, 기업 차원의 공식훈련에 대한 인식, 그리고 조직의 역량 및 경쟁력에 대한 5~7차 년도 간 년도별 변화를 알아보기 위하여 빈도와 백분율을 산출한다.

둘째, 기업 차원의 공식훈련에 대한 인식, 그리고 조직의 역량 및 경쟁력에 대한 년도별·산업별·근무 형태별 차이를 알아보기 위하여  $\chi^2$  분석을 활용한다.

셋째, 기업 차원의 공식훈련에 대한 인식 관련 변인들과 조직의 역량 및 경쟁력 관련 변수들 간의 인과성과 영향정도를 알아보기 위하여 계층적 회귀분석을 활용한다.

## IV 분석 결과 및 해석

### 1. 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.

고용 형태별로는 2013년 5차 년도부터 2017년 7차 년도까지 정규직이 거의 대부분을 차지한 것으로 나타났다.

<표 4> 응답 업체의 일반적 사항

(단위: %, 명)

구분	분류	2013년(5차)	2015년(6차)	2017년(7차)	전체
산업별	제조업	80.1(8041)	84.9(8552)	80.7(8072)	81.9(24665)
	금융업	5.3(532)	3.9(397)	4.6(460)	4.6(1389)
	비금융업	14.6(1470)	11.1(1120)	14.7(1473)	13.5(4063)
	계	100.0(10043)	100.0(10069)	100.0(10005)	100.0(30117)
근무 형태별	정규직	98.2(9861)	97.7(9838)	98.4(9842)	98.1(29541)
	비정규직	1.8(182)	2.3(227)	1.6(163)	1.9(572)
	계	100.0(10043)	100.0(10065)	100.0(10005)	100.0(30113)

## 2. 회사 차원의 공식훈련 인식

회사 차원의 공식훈련 인식에 대해 살펴보면(〈표 5〉 참조), 전반적으로 점수가 낮은 편으로 5점 만점에 ‘교육훈련 내용의 직무 연관성’ 3.43점, ‘교육훈련 내용의 현장 적용성’ 3.31점, ‘교육훈련 내용의 범용성’ 3.29점 등으로 교육훈련 내용에 대한 인식이 비교적 높은 것으로 나타났다.

이를 년도별로 살펴보면, 교육훈련에 대한 기회나 ‘교육훈련 내용의 범용성’은 년도별로 별다른 차이가 없는 반면, ‘교육훈련의 희망정도’와 ‘교육훈련 내용의 직무 연관성’은 점차적으로 감소하는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 회사 차원의 공식훈련 인식

(단위: 점)

구분	2013년	2015년	2017년	전체	F값(유의도)
교육훈련의 충분정도	3.17	3.18	3.18	3.18	0.714
교육훈련 기회의 형평성	3.21	3.22	3.23	3.22	0.360
교육훈련의 희망정도	3.15	3.12	3.07	3.11	0.000***
교육훈련 내용의 직무 연관성	3.46	3.44	3.41	3.43	0.001**
교육훈련 내용의 현장 적용성	3.31	3.32	3.30	3.31	0.545
교육훈련 내용의 범용성	3.29	3.29	3.29	3.29	0.964

주: \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

## 3. 조직 경쟁력

조직 경쟁력에 대해 살펴보면(〈표 6〉 참조), 전체적으로 5점 만점에 ‘제품(상품/서비스)의 품질’ 3.66점, ‘업무절차의 효율화.간소화’ 3.55점, ‘종업원 생산성’ 3.52점 등의 순으로 나타났다.

그러나 년도별로 살펴보면, ‘업무 절차의 효율화.간소화’는 매년 감소하는 것으로, ‘종업원 생산성’과 ‘제품(상품/서비스)의 품질’은 2015년에 비해 감소한 것으로 나타났다. 이는 생산현장의 기계화. 자동화와 연관이 있다고 판단된다.

〈표 6〉 조직 경쟁력

(단위: 점)

구분	2013년	2015년	2017년	전체	F값(유의도)
공동체 형성	3.52	3.53	3.52	3.52	0.814
종업원 생산성	3.28	3.30	3.23	3.27	0.013*
업무 절차의 효율화.간소화	3.58	3.56	3.50	3.55	0.006**
제품(상품/서비스)의 품질	3.68	3.70	3.61	3.66	0.001**

주: \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

#### 4. 원인과 종속 변인 간의 인과성과 영향정도

회사 차원의 공식훈련 인식과 조직 경쟁력과의 관계를 회귀분석해본 결과를 살펴보면 (〈표 7〉 참조), 모형 1에서 ‘종업원의 생산성’에는 ‘교육훈련 충분정도’, ‘교육훈련 관심정도’, ‘교육훈련 내용의 현장성’, ‘교육훈련 내용의 범용성’, ‘업무절차의 효율화.간소화’에는 ‘교육훈련 충분정도’, ‘교육훈련 기회의 형평성’, ‘교육훈련 관심정도’, ‘교육훈련 내용의 현장성’, ‘교육훈련 내용의 범용성’, ‘제품의 품질’에는 ‘교육훈련 충분 정도’, ‘교육훈련 관심정도’, ‘교육훈련 내용의 직무 연관성’, ‘교육훈련 내용의 현장성’, ‘교육훈련 내용의 범용성’이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직 경쟁력에는 주로 ‘교육훈련 충분정도’, ‘교육훈련 관심정도’, 교육훈련 내용의 ‘현장성’과 ‘범용성’이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 모형 1에 상황변수인 ‘산업’, ‘근무 형태’를 투입한 결과, ‘공동체 형성’, ‘제품의 품질’에는 모형 1에서의 변수 외에 ‘산업’, ‘종업원 생산성’에는 ‘근무 형태’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 회사 차원의 공식훈련 인식과 조직 경쟁력에 대한 회귀분석 결과

구 분	모형 1				모형 2			
	공동체 형성	종업원 생산성	업무절차 의 효율화	제품의 품질	공동체 형성	종업원 생산성	업무절차 의 효율화	제품의 품질
	회귀계수(B) (t검정 Sig.)				회귀계수(B) (t검정 Sig.)			
상수 계수	2.115***	2.305***	2.066***	2.436***	2.081***	2.007***	2.066***	2.497***
교육훈련 충분정도	0.095***	0.142***	0.120***	0.089***	0.095***	0.141***	0.120***	0.089***
교육훈련 기회의 형평성	0.101***		0.049***		0.102***		0.049***	
교육훈련 관심정도	0.110***	0.097***	0.082***	0.072***	0.110***	0.097***	0.082***	0.072***
교육훈련 내용의 직무 연관성				0.083***				0.082***
교육훈련 내용의 현장성	0.098***	0.081***	0.082***	0.061***	0.096***	0.080***	0.082***	0.067**
교육훈련 내용의 범용성	0.083***	0.096***	0.079***	0.099***	0.084***	0.097***	0.079***	0.098***
산업별					0.027**			-0.050***
근무 형태별						0.028**		
R2	0.148	0.109	0.106	0.103	0.148	0.110	0.107	0.106
F검정 Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

주: \* p<0.1, \*\* p <0.05, \*\*\* p<0.001.

## V 요약 및 결론

본 연구는 기업 차원에서 인적자원개발 활동인 교육훈련 운영에 대한 인식이 조직의 역량과 경쟁력에 미치는 영향의 변화에 대해 체계적으로 분석하고자 하였다. 또한, 이러한 변인들 간의 인과성과 영향정도를 살펴본 후 기업들이 추진·운영하는 인적자원개발 활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하는 것을 목적으로 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서 수행한 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 회사 차원의 공식훈련 인식에 대해 전반적으로 점수가 낮은 편으로 5점 만점에 ‘교육훈련 내용의 직무 연관성’ 3.43점, ‘교육훈련 내용의 현장성’ 3.31점, ‘교육훈련 내용의 범용성’ 3.29점 등으로 교육훈련 내용에 대한 인식이 비교적 높은 것으로 나타났다. 이를 년도별로 살펴보면, ‘교육훈련 기회’나 ‘교육훈련 내용의 범용성’ 등은 년도별로 별

다른 차이가 없는 반면, '교육훈련 수강 희망정도'와 '교육훈련 내용의 직무 연관성'은 점차적으로 감소하는 것으로 나타났다.

둘째, 조직 경쟁력에 대해 전체적으로 5점 만점에 '고객 요구 대응능력' 3.71점, '불량을 감소 및 생산수율 향상' 3.55점, '종업원 생산성' 3.52점 등의 순으로 나타났다. 그러나 년도별로 살펴보면, '업무절차의 효율화.간소화', '불량을 감소 및 생산수율 향상', '고객 요구 대응능력'은 매년 감소하는 것으로 나타났다. 여기에 대한 대책이 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 회사 차원의 공식훈련 인식과 조직 경쟁력과의 관계를 살펴보면, '종업원의 생산성'에는 '교육훈련 충분정도', '교육훈련 관심정도', '교육훈련 내용의 현장성', '교육훈련 내용의 범용성', '업무절차의 효율화.간소화'에는 '교육훈련 충분정도', '교육훈련 기회의 형평성', '교육훈련 관심정도', '교육훈련 내용의 현장성', '교육훈련 내용의 범용성', '제품의 품질'에는 '교육훈련 충분 정도', '교육훈련 관심정도', '교육훈련 내용의 직무 연관성', '교육훈련 내용의 현장성', '교육훈련 내용의 범용성'이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직 경쟁력에는 주로 '교육훈련 충분정도', '교육훈련 관심정도', 교육훈련 내용의 '현장성'과 '범용성'이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2에서 상황 변수인 '산업', '근무 형태'를 투입한 결과, '공동체 형성', '제품의 품질'에는 모형 1에서의 변수 외에 '산업', '종업원 생산성'에는 '근무 형태'가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과로 보아, 회사 차원의 공식훈련에서 교육훈련 내용에 대한 인식은 비교적 높은 편이지만, 교육훈련에 대한 관심과 교육훈련 내용의 직무 연관성, 그리고 업무절차의 효율화.간소화, 고객 요구 대응능력은 매년 감소하는 것으로 나타났다. 이는 개인별 업무량이 늘어나 교육훈련에 대한 관심과 회사의 지원이 낮아지고 있는 것으로 판단된다. 또한, 교육훈련 충분정도, 교육훈련 관심정도, 교육훈련 내용의 '현장성'과 '범용성'이 조직 경쟁력에는 주로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 변수 외에 '산업'이라는 상황변수가 종업원 생산성 등 조직 경쟁력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 회사 차원의 공식훈련 인식과 조직 경쟁력에 대한 변화와 특성을 파악함으로써 향후 인적자원개발 변화내용을 추정할 수 있고, 이를 통해 기업 내 교육훈련의 변화에 따르는 효과적인 인적자원개발이 가능하다는 점에서 의의가 있고 다른 선행연구들과 차별성을 지닌다. 즉, 향후 기업의 경영환경 변화에 따르는 근로자 교육훈련 등 인적자원 개발 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 분석결과 의 불충분성과 해석상의 보편성을 지니기에 어렵다는 한계가 있다. 둘째, 회사 차원 공식 훈련 인식정도, 그리고 조직 경쟁력에 영향을 미치는 변수는 매우 다양하기 때문에 다른 요인에 의해 제대로 측정되지 않을 수 있다는 한계가 있다.

## 참고문헌

- 강지연(2014). 조직문화의 유형이 기업경쟁력에 미치는 영향에 관한 연구. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 김근식(2009). 기업의 인적자원개발 효과 인식, 비재무적 성과, 혁신지향문화 간의 관계, 고려대학교 석사학위논문.
- 김민경·나인강(2012). “기업 교육훈련이 인적자원성과에 미치는 영향-위계적 선형모형(HLM)을 활용하여-”, 대한경영학회지 춘계학술발표대회 발표논문집, 229-242.
- 김영재·김성국·김강식(2011). 『신인적자원관리』. 탐북스.
- 박우성(2002). 역량 중심의 인적자원관리. 한국노동연구원.
- 신홍철(2001). 기업 경쟁력 평가모형 구축에 관한 연구. 『경영논집』, 홍익대학교 경영연구소, 25, 85-107.
- 이상민·유규창·박우성(2010). 「인사관리연구에 게재된 인사관리 분야 논문 분석: 1980년부터 2008년까지」. 『조직과 인사관리연구』, 34(1), 177-218.
- 이영희·장활식(1999). ERP 성공요인에 관한 연구, 한국정보시스템학회 춘계학술대회, 185-189
- 이은령(2011). 조직 내 지각된 내부 프로세스 역량의 선행변수와 후행변수에 관한 연구: 근로자의 학력과 초과근무 시간의 조절효과와 함께, 제4회 인적자본기업패널 학술대회, 한국직업능력개발원, 783-802.
- 이재진(2006). 베이커리 기업의 경쟁력 평가모델 개발. 경기대학교 박사학위논문.
- 정현구(1994). 국가와 기업의 국제경쟁력. 『경영학 연구』, 23(2), 129-143.
- 조대우·황경연(1998). 은행산업의 성과 결정요인에 관한 이론적 연구: 자원 준거관점을 중심으로. 『경영논집』, 충남대학교 경영경제연구소, 14(2), 131-150.
- 조보상·박민생·변상우(2006). 지식시대의 인사관리. 서울: 무역경영사.
- 조성은·이영민(2020). 한국 기업의 교육훈련 투자에 관한 종단적 연구, 기업교육과 인재 연구, 22(1), 101-123.
- 최봉(2002). 한국 주력산업의 경쟁력 분석. 서울 : 삼성경제연구소.
- 최봉학.(2006). 『평가에서 보상까지 한권으로 끝내주는 BSC』, 한국BSC연구회. 한국학술정보(주).

한국생산성본부(2002). 『한국기업의 균형 경쟁력지수(K-BCI)』.

교육학 용어사전(1995. 6). 서울대학교 교육연구소.

예스폼 서식사전(2013). <http://www.yesformdic.com/>.

Barney, J.(1991). Firm Resources and Sustained competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. & Hesterly, W.(2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2nd ed., Pearson Prentice Hall.

Black, S. E. & Lynch, L. M.(1997). “How To Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity”, *Center for Economic Performance Discussion Paper*, No.376, 1-40.

Conti, G.(2005). “Training, Productivity and Wages In Italy”, *Labour Economics*, 12, 557-576.

Haccoun, R. R., & Saks, A. M. (1998). Training in the 21st century: Some lessons from the last one. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 38(1-2), 33-51.

Herriot, P. & Pemberton, C.(1995). A new deal for middle managers. *People Management*, 15, 32-34.

Kaplan, R. & Norton, D.(1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *The Harvard Business Review*, 71-79.

Kaplan, R. & Norton, D.(1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 75-85.

Lucas, R. E. Jr.(1988). “On the Mechanics of Economic Development”, *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42.

OECD(1992). *Technology and The Economy: The Key Relation*, Paris.

Paul M. Romer(1986). “Increasing Returns and Long-Run Growth”. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.

Peteraf, M.(1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Porter, M.(1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

Rumelt, R.(1991). How much does industry matter?. Strategic Management Journal, 12(3), 167-185.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.

Abstract

## A study on the impact of education and training in corporate-level operations on organizational competitiveness

Kim Su-Won(KRIVET)

This study analyzed the changes in the impact of the recognition of education and training operation, which is a human resource development activity, on the competence and competitiveness of an organization at the corporate level, using data from the Human Capital Enterprise Panel Survey (HCCP).

As a result of analyzing education and training operation and organizational competitiveness, it was found that the degree of education and training sufficient, the degree of interest in education and training, and field performance and versatility of education and training contents had a significant effect on organizational competitiveness. As a result of inputting the situation variables 'industry' and 'work type', it was found that the industry had a significant effect on community formation and product quality, and the 'work type' had a significant effect on 'employee productivity'.

As a result of these results, awareness of the contents of education and training is relatively high, but organizational competitiveness such as community formation decreases every year, which is considered to be a decrease in interest in education and training and support from companies as the amount of individual work increases. In terms of organizational competitiveness, the 'industry' in addition to the variables for education and training operation, as well as the variables for education and training, and the work type have a significant effect on employee productivity, indicating that the influence may differ depending on the industry or work type.

**Key words:** keep, education and training, corporate-level, organizational competitiveness