


 > 논문 6

## 기업의 인적자원개발투자가 조직성과에 미치는 영향에 대한 종단연구

박지원\* · 정혜경\*\* · 한지영\*\*\* · 김우철\*\*\*\*

### 요약

본 연구는 HCCP의 3차(2009년)~7차(2017년) 자료를 활용하여 기업의 인적자원개발 투자의 영향요인을 살펴보고 인적자원개발의 투자가 조직의 경영성과에 미치는 영향을 파악하고자, 시간의 흐름에 따라 기업의 HRD에 대한 투자의 변화와 조직성과간의 관계를 실증분석 하였다. 연구결과, HRD 전담조직이 있거나 매년 인력계획을 수립하는 기업이 전체적으로 조직의 성과에 미치는 영향은 직접효과는 유의하지 않았으나 간접효과가 입증되어, HRD 전담조직과 인력계획 수립이 인적자원개발 투자의 정도와 연계되어 질 때 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 시간의 흐름에 따른 기업의 인적자원개발 투자(교육훈련비용)는 기업의 경영성과와의 관계에 있어 통계적으로 유의하지 않았다. 연구 결과를 바탕으로 연구의 이론적·실무적 시사점을 기술하였다.

### I 서론

계속되는 세계 경제위기와 저성장 속에서도 많은 기업들은 HRD에 대한 투자와 노력이 궁극적으로 기업성과 향상에 기여할 것이라는 기대를 갖고 HRD에 많은 투자를 이어 오고 있다. 인적자원이 조직생산성에 핵심적인 요인이며, 비용 개념이 아니라 가치창출을 위한 경쟁우위 요소로 인식하게 되었고, 이와 함께 인적자원을 개발하는 것이 기업의 특유성에 의한 기업의 역량을 개발하여 경쟁우위를 창출하는데 도움이 된다는 주장이 대두되어 왔기 때문이라고 볼 수 있다(Barney, 1991; Reed & DeFillippi, 1990; Wright

\* 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 조교수

\*\* 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 조교수, 교신저자(hjung@koreatech.ac.kr)

\*\*\* 한국기술교육대학교 인력개발학과 박사과정, 국립암센터 교육훈련팀 파트장

\*\*\*\* 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 조교수

& McMahan, 1992). 기업은 특유의 경쟁우위를 갖춘 인적자원 그리고 기업 전략의 효과적 수행이 가능한 역량을 갖춘 인적자원을 개발하고자 HRD에 대한 다양한 제도와 투자를 지속하고 있다. 한국기업의 HRD에 대한 투자도 꾸준히 증가하여 국내 50대 기업의 매출액에 대비한 교육투자비는 2006년 미국의 42개 인적자원개발투자 우수기업의 평균보다 높은 것으로 조사되었다(대한상공회의소, 2008). 그러나 기업의 HRD에 대한 투자가 실제 기업의 성과를 높이는 데 얼마나 기여하는지, 기업이 HRD투자를 늘릴수록 실제 기업성고가 높아지는지에 대한 연구는 여전히 부족한 실정이며, 따라서 어떤 방식으로 기업성고에 기여하는 인적자원을 개발하고 관리해야 하는지 등의 질문에 대한 학문적·실무적 차원의 논의 또한 활발히 일어나지 못하고 있다.

연구 현황을 살펴보면, 해외에서는 오래전부터 기업의 HRD투자와 기업성과 간의 관계에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔으며(Bartel, 1994; Macduffie, 1995; Huselid, 1995; D'Arcimoles, 1997; Bassi et al., 2002; Aragón-Sánchez et al., 2003; Laursen & Foss, 2003; Paul & Anantharaman, 2003), 국내에서도 최근에 들어 기업 단위의 패널조사 자료의 이용이 가능해지면서 HRD투자와 기업성과와의 관계에 대한 연구가 본격화되고 있다(김안국, 2007; 김재구, 임상훈, 김동배, 2003; 송창용, 이성, 박주완, 2006; 배상립, 2006). 그러나 아직까지 장기적인 관점에서 기업의 HRD에 대한 투자가 경영성고에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 실증적 입증은 부족한 실정이다. 구체적으로, 그동안 기업 내 HRD에 대한 투자와 조직의 성과에 관한 주요 국내 연구들을 살펴보면(김민경, 나인강, 2012; 김효진, 오승연, 홍세희, 2018; 김현동, 송보화, 2009; 박선민, 박지혜, 2012; 유병홍, 김동주, 2012; 이경희, 정진화, 2008; 이상돈, 최호, 설귀환, 2015; 정진철, 2008; 오계택, 윤양배, 2008; 주영주, 조선유, 2014; Choi & Jeong, 2017), Choi & Jeong(2017) 등의 일부 연구를 제외하고는 일정시점에서의 HRD투자와 기업성과와의 관계를 횡단적으로 살펴본 연구가 대부분이다. 또한 연구결과가 대체로 기업의 교육훈련투자가 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 일부 연구(김현동, 송보화, 2009)에서는 기업의 교육훈련 투자와 생산성의 관계가 통계적으로 유의하지 않음을 보여주고 있다. 이처럼 교육훈련이 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 연구결과가 상이한 것은 인적자본에 대한 투자가 노동생산성 향상으로 이어지기 위해서는 장기적인 관점에서의 투자가 필요하다는 주장을 뒷받침한다. 또한 교육훈련과 조직의 재무적 성과는 단기적으로 나타나기보다는 시간지연효과가 존재하기 때문으로(이병희, 김동배, 2004), 인적자원 개발투자와 기업성과와의 영향관계를 살펴봄에 있어서도 기업의 HRD투자 수준이 기업

경영의 다양한 내부 상황과 시간에 따라 어떻게 변화하며, 기업의 성장에 어떠한 영향을 미치는지 장기적인 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 장기적인 관점에서 기업의 교육훈련에 대한 투자가 조직의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하며, 또한 기업의 인적자원개발투자 변화를 결정짓는 HRM 및 HRD관련 예측변수를 검증하고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 장기적인 관점에서 기업의 HRD에 대한 투자 변화와 조직성과 간의 관계를 종단연구를 통해 살펴봄으로써 실질적으로 기업의 HRD투자가 기업 경영성과에 미치는 영향을 입증하고자 한다. 본 연구결과는 HRD투자가 일관성을 가지고 지속적으로 이루어질 때 기업경영에 긍정적인 성과가 있다는 이론적 추론을 실증적으로 검증할 수 있고, HRD가 조직의 목적인 경영성과 달성에 부합되는 방향으로 움직일 수 있도록 방향성을 제시할 수 있을 것이다.

## II 선행연구 검토

### 1. 인적자원(HR)계획 및 조직과 HRD투자와의 관계

조직의 효과성을 높이기 위한 구성원과 조직을 대상으로 시행되는 학습, 수행, 변화활동을 HRD라고 일컫는다(Gilley & Maycunich, 2000). 개인은 업무수행을 개선하기 위해 공식적, 비공식적 활동에 참여하지 않는다면 개발은 일어나지 않는다. 따라서 개인입장에서의 인적자원개발이란 수행개선을 위한 자기 주도적이거나 조직적인 활동을 의미한다. 조직의 입장에서는 조직의 환경과 체계가 수행개선과 조직개발활동을 지원할 수 있도록 구성되어 있어야 개발이 이루어진다. 이러한 조직적 노력이 수행개선과 조직변화를 가져오고 이것이 조직의 경쟁력과 효율성이 높이며, 이는 결국 HRD의 궁극적인 목적이 된다. 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 인적자원개발에 대한 기업의 요구가 증대되고 있고(장영철, 허연, 2005), 조직의 목표달성을 위한 전략적인 HRD에 대한 논의도 활성화되고 있다(Chadwick & Cappelli, 1999). 기업의 HR활동을 HRD와 HRM으로 나눈 HR Wheel 모델을 통해 McLagan(1989)은 HRD는 개인개발, 경력개발, 조직개발을 포함하고 HRM은 직무설계, 인적자원계획, 선발 및 임명, 인적자원정보체제, 보상 및 장려, 근로자 복지 후생, 노조/근로자 관계 등이 포함되어 있다고 하였다. 이러한 맥락에서 기업의 인적자원

전략, 조직, 계획에 대한 판단에 있어 인적자원 업무를 전담하는 조직을 갖추고 있는지 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD) 업무가 기능적으로 분화되어 있는지의 여부는 중요한 단서다(이용탁, 2005).

기업의 인적자원 전략특성을 파악하고자 할 때 상황적 접근법, 보편적 접근법, 형태적 접근법으로 구분하여 인적자원관리 활동을 살펴볼 수 있다. 먼저, 상황적 접근법에 따른 인적자원관리 활동은 경영에의 참여, 직무분석, 선발, 경력개발 경로의 다양성, 개인 및 집단 평가, 고용안정성, 성과급제도, 훈련의 중요성, 노사관계의 성격 등을 들 수 있다(Porter, 1985). 또한 인적자원을 유지·획득, 할당할 것인지의 여부, 선발방법(내부개발 또는 외부 유입), 기술과 교육훈련의 연동, 평가의 방법 및 다양성, 보상 방법 등을 주요 인적자원관리 활동으로 다루고 있다(Miles & Snow, 1984). 둘째, 보편적 접근법에 따른 인적자원관리 활동은 평가방법, 이익배분, 직무기술, 고용보장, 내부승진, 교육훈련에 대한 강조, 구성원의 경영참여 등 기업의 성과 차이에 영향을 미치는 요소들을 인적자원관리 활동으로 다루고 있다(Delery & Doty, 1996). 셋째, 형태적 접근법에 따른 인적자원관리 활동은 채용과 배치(Delery & Doty, 1996), 성과급과 고용유연성, 내부 승진 등을 언급하고 있어 상황적, 보편적 접근법과 크게 다르지 않음을 알 수 있다. 기업의 전략적 인적자원관리와 조직의 성과와의 관계를 연구한 선행연구를 살펴보면 성과가 높은 기업이 성과가 낮은 기업 보다 전략적인 인적자원관리 계획을 실시하고 있고, 핵심인력 육성 프로그램의 실시, 교육훈련 전담 부서나 책임자를 두고 있으며, 정기적인 다기능훈련과 교육훈련을 실시하고 있는 것으로 분석되었다(이용탁, 2005). 또한 인적자원관리 제도, 인적자원관리 체제, HR부서의 역할과 활동 등 기업의 전략적 인적자원관리는 조직성과에 직접적인 영향력을 미치고, 기업의 인적자원관리는 직무태도를 매개로 조직성과에 간접적인 영향이 있음이 분석되었다(오계택, 윤양배, 2008). 기업의 인적자원개발과 조직성과 간 관계에 대한 직무만족의 다층매개효과 검증결과, 기업의 교육훈련 담당 전담조직 확보, 교육훈련 계획수립, 자체적 교육훈련 프로그램 개발, 독립된 교육훈련시설 보유 등의 HRD전문성과 인적자원개발 투자비용이 직원의 직무만족을 매개로하여 기업의 인적자원성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김효진 외, 2018).

기업의 HRD투자에 대한 관심은 미국 기업들의 경쟁력약화의 원인으로 교육훈련투자의 저조가 거론되기 시작하면서부터이다(Brown-Wright et al., 1997). HRD투자에 대한 논의는 교육훈련 결과와 조직성과간의 관계를 규명하는 실증적 연구(배진한, 2009; 이덕로, 김소영, 2009; 이만기, 2009; Bassi et al., 2002; Berman, 2006)와 기업에 따라 HRD

투자의 결정요인을 규명하고자 하는 연구(김안국, 2007; 김형만, 1999; 노용진, 2007; Bae & Rowley, 2004; Osterman, 1995; Macduffie, 1995)로 나누어 진행되었다. HRD 투자와 조직의 성과간의 관계를 규명하는 연구는 기업이 교육훈련에 투자해야 할 정당성을 확보하는데 기여하였고, HRD투자의 결정요인을 규명하는 연구는 기업 내 HRD부문을 둘러싼 현상을 이해하는 데에 기여하는 것으로 판단된다. 그러나 HRD투자가 기업의 HRM전략과 무관하게 수동적 의사결정으로 결정되거나 연간매출액이나 인적구성의 특성에 기인하여 결정된다면 HRD투자는 수동적 산물에 지나지 않는다고 판단된다. 이 같은 HRD투자가 기업의 전략과 무관하게 구조적·상황적 여건에 따라 수동적으로 이루어지는 것으로 바라보는 관점은 경영진의 철학, 의지와 전략이 HRD투자결정에 영향을 미친다고 규명한 결과와도 모순되며(Garavan, 1991; Torraco & Swanson, 1995), 조직에서 HRD위상이 기업의 기업경쟁력의 원천으로 인식되고 있다는(이진구, 정재삼, 2007; Swanson, 2007) 논의와도 거리가 멀다.

기업의 HRD투자 결정요인에 대한 선행연구는 이직률, 근속연수, 성비, 학력을 특성요인으로 제시하였다. 먼저, 이직률과 관련하여 근로자의 이직률이 높을수록 HRD투자비용이 감소한다는 것이 일반적이다. 그러나 이직률을 낮추기 위한 활동이 HRD투자를 증가시키는 것으로 나타났고(Osterman, 1995), 이직률과 HRD투자 사이에 음(-)의 관계가 있음이 분석되기도 하였다(김안국, 2007). 다음으로 근로자의 근속연수가 높을수록 기업의 HRD투자가 커진다는 연구결과가 제시되었다(류장수, 1997). 셋째, 성별과 관련해서는 여성이 많을수록 HRD투자가 낮아진다고 보았다. 이는 가사와 육아노동 때문에 여성의 경우 이직과 관계가 있다고 보기 때문이었다(Knoke & Kalleberg, 1994). 실제로 연구결과에서도 근로자 성비는 HRD투자에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Osterman, 1995; 류장수, 1997). 넷째, 근로자의 학력과 HRD투자는 정(+)의 관계가 있었으나, 근로자의 근속 연수, 비정규직 비율 등은 유의한 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다(강순희, 2010).

## 2. HRD투자와 기업성과와의 관계

인적자원은 기업경쟁력의 근간이 되며, 기업 내부의 자원(유형·무형의 자산)에 의해 결정되는 기업특수적인(firm-specific) 비교우위를 결정하는 가장 중요한 요소라고 할 수 있다(Becker, 1962; Wright & McMahon, 1992). 기업의 HRD시스템이 효율적으로 작동할 때, 근로자에 대한 교육훈련 투자를 통한 효과가 클 것으로 기대할 수 있고, 기업의

HRD시스템은 근로자의 역량강화뿐만 아니라 강화된 역량이 실제 생산성 증대로 실현되어 기업의 성과를 높이는 데 매우 중요한 전략적 역할을 할 수 있다. 이에 따라 기업의 HRD투자가 기업성과에 미치는 영향에 관한 많은 연구가 이루어지고 있고, 그 결과는 기업의 인적자원시스템의 측정방법과 사용된 자료 등의 차이로 기인하여 연구에 따라 상당한 차이를 보인다(이경희, 정진화, 2008). 그러나 기업의 HRD투자가 근로자의 임금이나 만족도 등에 일관되게 정(+의 효과를 갖는 것은 시사하는 바가 크다고 할 수 있다(박기성, 김용민, 2019, 이용탁, 2007, 김효진 외, 2018, 임지선, 박성민, 2019, 오석영, 2011). HRD투자와 기업성과와의 관계와 관련된 선행연구들은 성과지표를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 이루어져왔다. 재무적 성과는 수익률, 매출액, 1인당 생산성 등으로 측정되며, 비재무적 성과는 업무수행 개선, 개인과 조직의 지식 및 기능 향상, 직원의 생산성 및 만족도 향상 등으로 측정할 수 있다. 이러한 성과지표의 특징을 살펴보면 재무적 성과는 비교적 단기적 효과에 집중되어 있고, 경기변동 및 외부환경 변화에 민감하며 기업의 본질에 해당하는 목적이라고 할 수 있다. 반면에 비재무적 성과는 비교적 장기적 효과에 집중되어 있고, 기업이 HRD시스템과 프로그램을 통해 달성하고자 하는 궁극적인 목적이라고 할 수 있다(최우재, 2015).

재무적·비재무적 성과지표에 따른 국외 선행연구를 살펴보면, 인적자원관리유형이 재무적 성과와 관련이 있고(Huselid, 1995), 훈련비용과 기업의 재무적 성과 간에는 정(+의 관계가 있는 것으로 나타났다(D'Arcimoles, 1997). 또한 기업의 인적자원 개발 및 관리가 기업성과에 정(+의 효과를 미치는 것으로 나타났고(Macduffie, 1995), 근로자에 대한 교육훈련비용의 지출정도에 따라 총 주주수익률(TSR: total stockholder return), 매출총이익(GPM: gross profit margin) 등에서 차이가 있으며(Bassi et al., 2002), 종업원의 교육훈련에 보다 많은 투자를 하는 기업들이 적게 투자하는 기업에 비해 수익성이 높은 것으로 나타났다(Aragón-Sánchez et al., 2003). HRD투자(인적자원개발, 직원 친화적 업무환경, 보상, 경력개발 등)가 조직수준에 미치는 영향분석에서 인적자원성과는 재무적 성과(판매성장률, 순이익, 투자수익률)에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Paul & Anantharaman, 2003). 반면, 한해 횡단자료 분석결과에서는 교육훈련이 기업성과에 정(+의 영향을 미치지 않지만, 시간의 변화에 따른 교육훈련의 변화가 기업성과의 변화에 미치는 영향을 파악한 종속자료 분석결과에서는 교육훈련이 기업성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(Bartel, 1994). 또 다른 연구에서는 기업이 속한 산업에 따라 인적자원관리 제도가 기업성과에 미치는 영향이 다르게 나타났다(Laursen & Foss, 2003). 또한 기업의 인적자원 투자가 근로자의 임금이나 복지 증진에는 유의한

영향을 미치나 기업성과에는 유의한 영향을 미치지 않는다는 연구결과도 존재한다 (Cappelli & Neumark, 2001).

국내 선행연구에서는 대체로 교육훈련은 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 보고되고 있다(김민경, 나인강, 2012). 기업의 교육훈련투자와 이직률은 조직성과(종업원 1인당 순이익)에 영향을 미치며, 이직률 수준이 낮을 경우에만 교육훈련 투자가 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다고 분석되었다(정진철, 2008). 김현동과 송보화(2009) 연구에서는 기업의 대표적인 교육훈련제도 중의 하나인 핵심인재 교육훈련제도가 인적자원의 경쟁력을 향상시키는 과정을 거쳐서 기업 경영성과(종업원 1인당 순이익과 매출액)에 기여하는 것으로 나타났으며, 반면 핵심인재 채용제도는 인적자원의 경쟁력과 회사의 경영성과에 미치는 영향력이 미비한 것으로 나타났다. 또한 다양한 무형식 학습을 실시하는 기업일수록 비재무적 성과(직무만족, 조직몰입)와 재무적 성과(근로자 1인당 매출액)가 높은 것으로 나타났다(박선민, 박지혜, 2012). 현신형 인적자원관리 시스템은 기업성과(종업원 1인당 매출액)에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고(유병홍, 김동주, 2012), 교육훈련비, 직무만족도, 이직률은 재정적 성과(매출액)에 영향을 미치며(주영주, 조선유, 2014), 종업원 1인당 교육훈련비가 10%증가할 때 창조산업에 속하는 기업은 비 창조산업에 속하는 기업보다 종업원 1인당 매출액이 더 증가하는 것으로 나타났다(이상돈 외, 2015). 또한 1인당 교육훈련비가 증가할수록 기업의 경영성과도 증가하는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련 투자가 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과라고 볼 수 있다(이나림, 정홍열, 2017).

비재무적 성과에 관한 연구결과를 살펴보면 인적자원개발은 기업의 성과(직원 직무능력, 노동생산성, 이직방지, 회사이미지, 직원의욕) 및 조직변화에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(김민정, 이영민, 2019). 재무적·비재무적 성과를 함께 연구한 논문결과는 기업의 인적자원 개발 및 관리 수준이 높을수록 기업성과(재무성과, 경영성과, 조직효과성)에 유의한 정(+)의 효과가 발견되었고, 기업 인적자원 투자의 시간의 변화에 따른 영향을 고려한 결과에서는 인적자원시스템은 재무성과(구성원 1인당 매출액)에만 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과가 나타났다(이경희, 정진화, 2008). 또한 김효진 외(2018)의 연구에 따르면, 기업의 HRD전문성과 인적자원개발 투자비용이 직무만족과 인적자원성과(직무능력, 노동생산성, 회사이미지, 직원의욕, 이직정도)에 정(+)의 관계가 있으며, 재무적 성과인 매출액과 인적자원성과(직무능력, 노동생산성, 회사이미지, 직원의욕, 이직정도)와의 관계에도 정(+)의 관계가 나타났다. 이러한 선행연구 결과를 정리하면 <표 1>과 같다.



〈표 1〉 인적자원개발에 대한 투자와 조직성과 관련 선행연구 결과

연구자(연도)	연구 결과	연구대상 및 방법
이경희, 정진화 (2008)	인적자원 개발 및 관리 수준이 높을수록 기업성과(재무성과, 경영성과, 조직효과성)에 유의한 정(+)의 효과가 있음	343개 기업 자료의 회귀분석
오계택, 윤양배 (2008)	기업의 인적자원관리는 조직성과에 직접적인 영향력을 미침	410개 기업 자료의 위계적 선형 모형분석
정진철 (2008)	교육훈련투자와 이직률은 조직성과(종업원 1인당 순이익)에 영향을 미치고, 이직률 수준이 낮을 경우에만 교육훈련투자가 조직성과에 정(+)의 영향을 미침	281개 기업 자료의 회귀분석
김현동, 송보화 (2009)	핵심인재를 교육하고 훈련하는 제도는 기업 경영성과(종업원 1인당 순이익과 매출액)에 기여하지만 핵심인재채용제도는 미치는 영향력이 미미함	435개 기업 자료의 구조방정식 모델검증
김민경, 나인강 (2012)	교육훈련은 성과(HR성과, 기업성과)에 긍정적인 영향을 미침	473 기업 자료의 회귀분석
박선민, 박지혜 (2012)	무형식 학습을 실시하는 기업일수록 비재무적 성과(직무만족, 조직몰입)와 재무적 성과(근로자 1인당 매출액)가 높은 것으로 나타남	386개 기업 자료의 회귀분석
유병홍, 김동주 (2012)	현신형 인적자원관리 시스템 구성요소와 시스템은 기업성과(종업원 1인당 매출액)에 모두 정(+)의 영향을 미침	256개 기업 자료의 회귀분석
주영주, 조선유 (2014)	교육훈련비, 직무만족도, 이직률은 재정적 성과(매출액)에 영향을 미치는 것으로 나타남	327개 기업 자료의 회귀분석, 구조방정식 모델검증
이상돈 외 (2015)	종업원 1인당 교육훈련비가 증가할 때 창조산업에 속하는 기업의 종업원 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미침	443개 기업 자료의 최소자승법에 의한 추정
이나림, 정홍열 (2017)	종업원 1인당 교육훈련비가 증가 할수록 기업의 경영성과도 증가함	407개 기업 자료의 상관관계분석
김효진 외 (2018)	인적자원개발 투자비용이 직무만족과 인적자원성과에 정(+)의 관계가 있고, 재무적 성과인 매출액과 인적자원성과와의 관계도 정(+)의 관계가 나타남	279개 기업 자료의 다층구조방정식 모델검증
김민정, 이영민 (2019)	인적자원개발은 기업의 성과(직원 직무능력, 노동생산성, 이직방지, 회사이미지, 직원의욕) 및 조직변화에 유의미한 정(+)의 영향을 미침	397개 기업 자료의 구조방정식 모델검증
Choi & Jeong (2017)	인적자원개발투자에 대한 3가지 변화유형(공격형·안정형·상승형)이 조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 미침	251개 기업 자료의 성장혼합모형검증
Bartel (1994)	교육훈련이 기업성과에 정(+)의 영향을 미치지만, 교육훈련 투자의 내생성 분석결과에서는 교육훈련이 기업성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않음	495개 기업 자료의 회귀분석
Macduffie (1995)	기업의 인적자원 개발 및 관리가 기업성과에 정(+)의 효과를 미침	62개 기업 자료의 회귀분석
Huselid (1995)	인적자원관리(교육훈련 포함) 유형이 재정적인 성과와 관련이 있음	968개 기업 자료의 회귀분석



연구자(연도)	연구 결과	연구대상 및 방법
D'Arcimoles (1997)	훈련비용과 기업의 경제적 성과 간에는 정적인 상관이 있음	61개 기업 자료의 상관분석
Bassi et al. (2002)	근로자에 대한 훈련 비용 지출 정도에 따라 총 주주수익률(TSR: total stockholder return), 매출총이익(GPM: gross profit margin) 등에서 차이가 있음	575개 기업 자료에 대한 변인별 중앙값 비교
Aragón-Sánchez et al.(2003)	종업원의 훈련에 보다 많은 투자를 하는 기업들이 적게 투자하는 기업에 비해 수익성이 높음	457개 중소기업 자료의 회귀분석
Laursen & Foss (2003)	기업이 속한 산업에 따라 인적자원관리 제도가 기업성과에 미치는 영향이 다르게 나타남	1,900개 기업 자료에 회귀분석
Paul & Anantharaman (2003)	HRD투자(인적자원개발, 직원 친화적 업무환경, 보상, 경력개발 등)는 재무적 성과(판매성장률, 순이익, 투자수익률)에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타남	34개 기업 자료에 다중회귀분석

이상의 선행연구에서 살펴본 바와 같이 HRD투자는 대체로 기업성과와의 관계에 있어 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

### III 연구방법

#### 1. 분석자료

본 연구는 한국직업능력개발원에서 실시한 인적자원기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)의 자료를 활용하였다. HCCP는 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준 파악 및 인적자원축적의 과정과 내용 파악을 목적으로 2005년부터 시작되어 2년마다 격년단위로 동일한 기업을 대상으로 추적 조사가 실시되는 중장기적 패널 조사이다(김안국, 2007). HCCP는 기업의 인적자원 관리 및 개발의 연차적 변화를 분석할 수 있고, 조직에서의 인적 자원 개발 활동과 조직 시스템 및 구조정보 등 다양한 요인에 대한 중단적 연구가 가능하도록 설계되었기에 HRD에 대한 투자와 조직성과간의 관계를 예측하는 본 연구의 목적에 적합한 자료라 판단되었다. 구체적인 분석자료로는 본사용 중단구축자료(HCCP\_Head\_PANEL\_Balanced\_3to7)와 HCCP\_KIS\_2017 데이터를 연계하여 5개년도 기업패널 정보 및 기업 매출 정보가 있는 총 309개의 기업정보를 분석에 활용하였다.

## 2. 활용변수

### 가. 인적자원개발 투자

인적자원개발 투자는 조직의 재정을 직원의 교육훈련에 할당하거나 직원들을 위한 교육훈련에 대한 투자를 말한다. 본 연구에서는 인적자원개발에 대한 투자에 관한 자료는 교육훈련 시설 및 장비 구입비용 및 교육훈련 직접경비를 모두 포함한 교육훈련비를 말한다. 분석년도는 2009년, 2011년, 2013년, 2015년, 2017년에 직원 1인당 교육훈련비를 로그값으로 변환하여 사용하였다.

### 나. 조직성과

조직성과는 조직의 기대 재무목표가 효과와 효율성으로 달성되는 정도를 말한다. 조직 성과에 관한 선행연구에서는 조직성과의 지표를 심리적·경제적 지표로 구분하여 제시하거나(Campbell, 1973), 질적·양적측면으로 나누어 제시하고 있다(Georgopolous & Tannenbaum, 1957). 최근 연구에 따르면 선행연구에서 제시한 두 가지 방향의 지표들은 서로 강력하고 긍정적인 상관관계가 있다고 하였다(Delaney & Huselid, 1995). 따라서 이 연구는 직원의 인식을 넘어 조직성과를 측정하기 위해 보다 근본적인 접근법을 사용하고자 하였다. 조직성과도 객관적인 지표로 간주되어 구체적인 수치값으로 측정할 수 있다는 이론을 바탕으로 본 연구에서는 표본 연도 당 1인당 총 매출액의 자료를 사용하여 조직성과를 측정하였다. 구체적으로 기업의 재무정보를 제공하는 HCCP KIS 데이터의 2017년 한 해 동안의 1인당 매출액에 로그를 취하여 변환한 값을 조직성과 변수로 사용하였다.

### 다. HRD 조직 및 계획

기업의 HRD에 대한 투자의 변화에 따른 예측 변수로 교육훈련(HRD) 담당 전담조직 여부와 인력계획 수립여부 자료를 사용하였으며, 각 문항은 이분형 척도이다. 분석에 사용된 변인은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 분석에 사용된 변인 설명

변인	측정변수	자료 출처
산업분류	제조업 여부(제조업=1, 그 외=0)	2009년 HCCP
종사자 규모	더미변수1: 300~999명=1, 그 외=0 더미변수2: 1000명 이상=1, 그 외=0 (300미만: 참조집단)	
HRD 전담조직	교육훈련 담당 전담조직 여부(1),	
인력계획 수립	매년 인력계획 수립 여부(1),	
인적자원개발투자	$\log\left(\frac{\text{연도별 총 교육훈련비용(원)}}{\text{직원 전체 수(명)}}\right)$	2009~2017년 HCCP
조직성과	$\log(\text{직원 1인당 매출액})$	2017년 HCCP KIS

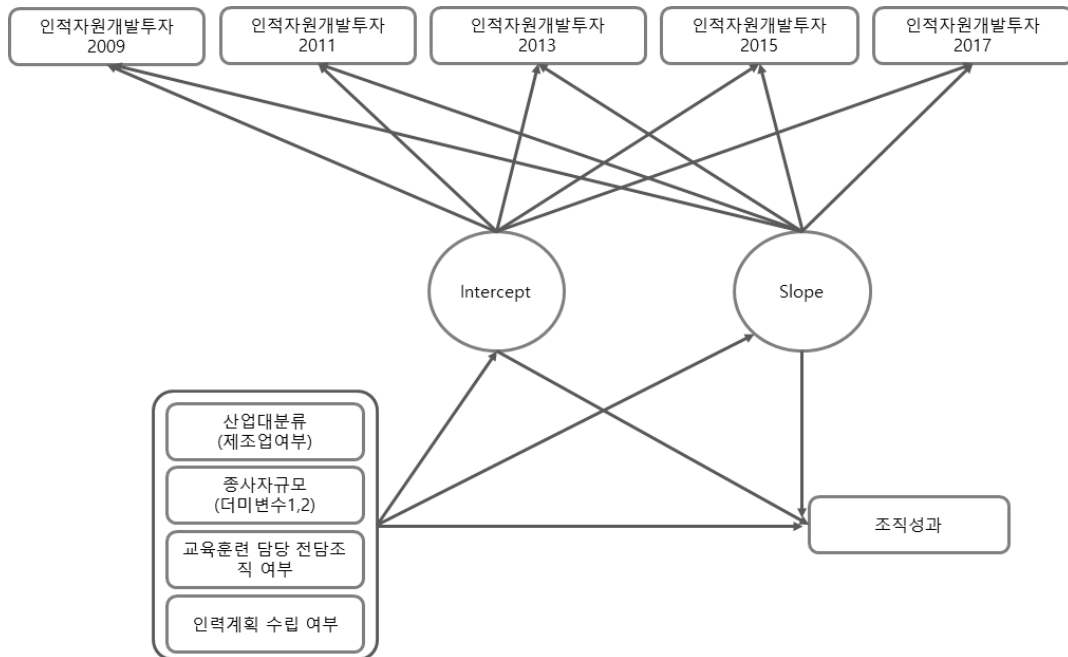
### 3. 분석방법 및 연구모형

본 연구는 시간의 흐름에 따라 기업의 HRD 투자에 대한 추이에 변화가 있는지와 이러한 기업의 HRD 투자가 조직의 성과에 영향을 미치는지를 파악하는 것을 주요 연구 내용으로 한다. 이에 잠재성장모형(latent growth curve model)을 이용하여 HCCP 데이터의 인적자원개발투자에 대한 연도별 추이를 종단적으로 살펴보고, 이러한 인적자원개발투자가 조직성과(distal outcome)에 미치는 영향을 구조방정식모형(structural equation modeling) 틀에서 분석하였다(Smid 등, 2020).

아래 [그림 1]에서 제시하는 바와 같이, 성장모형을 적용하여 2009년부터 2017년까지의 5개 시점을 활용하여 인적자원개발투자의 성장요인(growth factors)라 할 수 있는 잠재 절편과 기울기를 통계적으로 추정하고 산출된 잠재성장요인이 조직성과 정보인 2017년 직원 1인당 매출액 정보에 대한 직접효과를 살펴보았다. 공변인(covariates)을 활용하여 인적자원개발투자의 잠재절편과 기울기에 미치는 영향과 종속변수인 조직성과에 미치는 영향을 살펴봄으로써 그 관계성을 좀 더 구체적으로 설명하고자 시도하였다. 잠재성장분석을 위해 *Mplus* 6.11 버전을 활용하여 분석하였다.

따라서 분석절차를 간단히 요약하면, 모형1에서는 공변인의 투입 없이 인적자원개발투자와 조직성과와의 관련성에 대한 잠재성장모형을 적용하였으며, 모형2에서는 모형1에 기업의 외적 특성인 산업분류와 규모가 인적자원개발투자의 성장요인(절편과 기울기)을 매개로 하여 조직성과에 미치는 직·간접 효과를 살펴보았다. 모형3에서는 모형2에 부가

하여 잠재성장모형에 근거하여 HRD 조직 및 계획이 인적자원개발투자의 성장요인과 조직성과에 미치는 직·간접 효과를 살펴봄으로써 다른 공변인을 통제한 후에도 HRD 조직 및 계획이 기업의 인적자원개발투자와 성과에 대한 영향 정도를 파악하였다. 공변인 정보는 2009년 HCCP 초기 정보를 사용하였다.

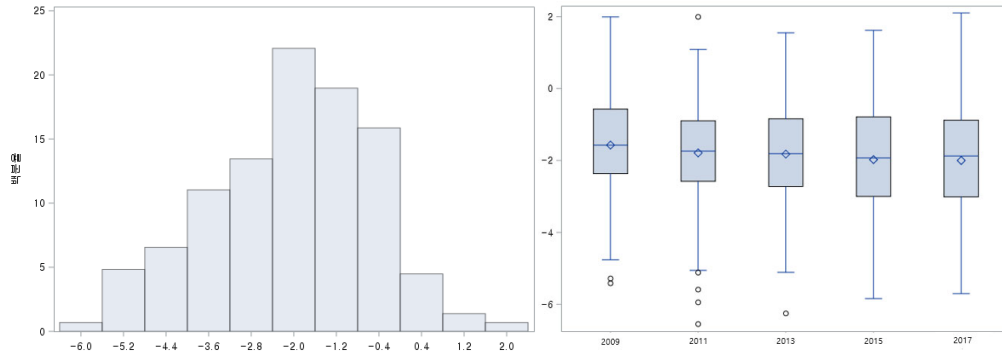


[그림 1. 인적자원개발투자와 조직성과 분석 모형도

## IV 분석 결과 및 해석

### 1. 기초통계 분석 결과

[그림 2]는 인적자원개발투자 정보인 기업의 1인당 교육훈련비용을 로그로 변환한 후 그 분포가 정규분포에 가깝게 변환된 것을 보여주고 있으며, 2009~2017년 까지 년도별 분포를 상자그림으로 살펴본 결과, 년도가 증가함에 따라 인적자원개발투자가 증가하거나 감소하는 패턴을 보이지는 않고 있음을 확인할 수 있었다.



[그림 2] 1인당 교육훈련비용 로그값 히스토그램 및 년도별 상자그림 분포

<표 3>은 조직성과 변인인 종업원 1인당 매출액(K\_195020 변수)에 대한 로그값에 대하여 주요변인별(산업대분류, 규모, HRD 전담조직 여부 등) 평균 및 표준편차에 대한 기술통계값을 제시하였다. 구체적으로 살펴보면, 제조업이 다른 집단에 비해 상대적으로 낮은 값을 보였으며, 금융업이 다소 높은 평균값을 보였다(단, 잠재성장모형에서는 금융업의 사례수가 작아 제조업과 그 외 집단으로 구분하여 모형에 포함하였음). 종사자규모에 따른 조직성과 변인의 기술통계값을 보면 1,000명 이상의 대규모 기업이 상대적으로 높은 평균값을 보였으며, 300~999명의 중규모 기업이 상대적으로 낮은 평균을 보였다(사례수를 고려하여 통계모형 분석에서는 1,000~1,999명 규모 기업과 2,000명이상 규모를 합쳐서 분석에 포함하였음). 따라서 기업의 외적인 특성을 나타내는 산업분류(제조업 여부)와 종사자 규모를 공변인으로 잠재성장모형에 포함하여 인적자원투자의 잠재 절편과 기울기와의 관련성을 살펴보고 조직성과에 대한 직접효과에 대해서도 분석하고자 한다.

또한 인적자원개발 관련 변인으로 HRD 전담조직이 있는 기업과 매년 인력계획 수립을 한다고 응답한 기업이 각각 그렇지 않은 기업에 비해 다소 높은 조직성과 평균값을 보였으며, 따라서 이러한 인적자원관련 조직 및 계획이 인적자원개발투자를 매개로 하여 기업의 성과와 연관이 있는지에 대한 직·간접 효과를 [그림 1]에 제시한 분석모형을 적용하여 살펴보고자 한다.

<표 3> 주요변인에 따른 조직성과(1인당 매출액 로그값) 기술통계

	구분	N	평균	표준편차
산업대분류	제조업	224	21.2	25.1
	금융업	21	42.6	40.9
	비금융업	64	27.5	32.9

	구분	N	평균	표준편차
종사자규모	300미만	150	25.1	29.9
	300~999	110	18.6	21.1
	1000~1999	24	31.3	35.5
	2000이상	25	33.9	37.3
HRD 전담조직 여부	아니오	130	20.2	24.1
	예	179	26.7	31.2
매년 인력계획 수립 여부	아니오	65	20.8	25.2
	예	244	24.8	29.4
계		309	24.0	28.6

## 2. 모형 기반 분석 결과

잠재성장모형을 적용하여 3개의 분석모형 결과를 <표 4>~<표 6>에 제시하였다. 먼저 <표 4>에서는 모형의 적합도 정보를 제시하였고, <표 5>에서는 모형을 통해 산출된 회귀 계수 추정치 및 통계적 유의도 정보를 제공하고 있으며, <표 6>에서는 교육훈련을 위한 조직과 연간 계획여부 여부가 최종적으로 조직성공에 미치는 영향을 직접효과, 간접효과, 전체효과에 대한 추정 회귀계수와 통계적 유의도를 살펴보았다.

먼저 본 연구에서 상정한 연구 모형이 HCCP 종단 데이터에 부합하는지를 파악하기 위해 모형적합도 지수를 제시하였다. 3개 모형 모두 증분적합도 지수인 CFI는 0.98, 모형의 근사적 적합도 지수인 RMSEA에는 0.40~0.54로 전반적으로 양호하게 나타난 것을 알 수 있다. 다만 모형적합도 검정을 위한  $\chi^2$ 값의 통계적 유의도를 살펴보면, 유의수준( $\alpha$  level) 0.05에서 모형2의 경우(기업의 외적특성 투입모형) 영가설을 채택함으로써 모형의 적합도 측면에 한에서 종합적으로 고려할 때 가장 적절한 모형으로 파악되었다.

<표 4> 모형 적합도 정보

	$\chi^2$ (df)	CFI	RMSEA(CI)
모형1	24.502(13), $p$ 값=0.027	0.986	0.054(0.018, 0.086)
모형2	34.932(23), $p$ 값=0.053	0.986	0.041(0.000, 0.067)
모형3	43.019(29), $p$ 값=0.045	0.984	0.040(0.006, 0.063)

<표 5>에서는 각 모형에서 투입된 변인들이 각각의 종속변수와의 관련 정도를 제시하는 회귀계수 추정치와 표준오차를 제시하였다. 본 연구의 핵심 연구 내용인 교육훈련비용

이 기업의 매출에 영향을 미치는지에 대한 경험적 근거로, 성장모형을 통해 추정된 잠재 절편과 기울기의 회귀계수 추정치와 통계적 유의도를 파악한 결과, 모형1~3 모두에서 초기 교육훈련비용(절편)이 매출액이 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 특히 모형2와 모형3을 통해서는 공변인을 모형에서 통제한 후에도 교육 훈련비용과 매출액과의 관련성이 여전히 통계적으로 유의미하게 정적인 것을 확인할 수 있었다.

그러나 교육훈련비용의 연간 평균 증분 정보인 기울기와 매출액과의 관계에 대해서는 통계적으로 유의하지 않았다. 다만 [그림 2]에서 제시한 바와 같이 해가 증가할수록 교육 훈련비용 자체의 증가가 크지 않는 것이 이유가 될 수 있으며, 마찬가지로 모형2와 모형3에서 기울기를 예측하기 위한 공변인의 회귀계수도 거의 0에 가까운 것을 알 수 있다.

한편 모형2, 3을 통해 공변인이 조직성과에 대한 직접적인 연관성 정도를 살펴본 결과, 모형에 투입된 다른 변수를 통제한 후 제조업이 다른 산업에 비해 1인당 매출액이 다소 큰 것으로 확인하였으나 회사의 규모 정보는 통계적으로 유의하지 않았다. 본 연구의 관심 주제 중 하나인 HRD 전담 조직여부와 연간 계획 수립여부의 조직성과에 대한 직접 효과 또한 통계적으로 유의하지 않았다. 결과적으로 모형2에서 모형3으로 모형이 확장됨에 따라 조직성과에 대한 예측변인들의 설명정도를 나타내는  $R^2$ 값이 0.17에서 0.18로 미비하게 증가하였다.

한편 절편(교육훈련비용)과 공변인과의 관련성을 파악해 볼 때, 제조업은 상대적으로 교육훈련에 대한 투자가 작았으며, 소규모 기업(참조집단)에 비해 중규모, 대규모 기업 변수의 회귀계수가 통계적으로 긍정적인 값을 보여 1인당 교육훈련투자가 기업의 규모가 클수록 높은 것을 알 수 있었다.

〈표 5〉 잠재성장모형 분석 결과표

	모형1		모형2		모형3		
	Coeff.	SE	Coeff.	SE	Coeff.	SE	Std. Coeff.
1인당매출액(로그값)							
절편(교육훈련비용)	0.27***	0.05	0.35***	0.06	0.32***	0.07	0.40
기울기(교육훈련비용)	0.45	0.35	0.27	0.47	0.28	0.49	0.06
제조업 여부			0.43**	0.13	0.41**	0.14	0.21
중규모(300~999)			-0.04	0.11	-0.06	0.11	-0.03
대규모(1000이상)			-0.07	0.17	-0.12	0.17	-0.05
HRD 전담조직 여부					0.13	0.12	0.07
매년 인력계획 수립 여부					0.09	0.13	0.04



	모형1		모형2		모형3		
	Coeff.	SE	Coeff.	SE	Coeff.	SE	Std. Coeff.
<b>절편(교육훈련비용)</b>							
제조업 여부			-0.64***	0.15	-0.67***	0.14	-0.27
중규모(300~999)			0.33*	0.14	0.28*	0.14	0.12
대규모(1000이상)			1.25***	0.19	0.99***	0.19	0.33
HRD 전담조직 여부					0.37**	0.14	0.17
매년 인력계획 수립 여부					0.50**	0.17	0.19
<b>기울기(교육훈련비용)</b>							
제조업 여부			0.08	0.04	0.08	0.04	0.19
중규모(300~999)			0.07	0.04	0.07	0.04	0.17
대규모(1000이상)			0.08	0.06	0.09	0.06	0.17
HRD 전담조직 여부					-0.05	0.04	-0.14
매년 인력계획 수립 여부					0.04	0.05	0.09
$R^2$ (조직성과)	0.12		0.17		0.18		

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

끝으로 <표 6>은 모형3의 결과를 바탕으로 HRD 전담조직 및 인력계획의 조직성과에 대한 직·간접효과와 이를 결합한 전체효과에 대한 추정치와 통계적 유의도 정보를 제시하였다. 그 결과 HRD 전담조직이 있거나 매년 인력계획을 수립하는 기업이 전체적으로 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었으며, 그 경로를 면밀히 살펴보면 직접효과는 유의하지 않았으나 이러한 조직과 계획이 인력개발투자의 정도와 연계되어 질 때 그 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

**<표 6> HRD 전담 조직 및 인력계획 수립의 조직성과에 대한 직·간접효과 분석 결과**

모형3	Coeff.	SE	p값	Std. Coeff.
<b>간접효과</b>				
HRD 전담조직 여부→절편(교육훈련비용)→1인당매출액	0.12*	0.05	0.02	0.07*
HRD 전담조직 여부→기울기(교육훈련비용)→1인당매출액	-0.02	0.03	0.60	-0.01
<b>직접효과</b>				
HRD 전담조직 여부→1인당매출액	0.13	0.12	0.28	0.07
<b>전체효과</b>				
	0.23*	0.11	0.04	0.13*
<b>간접효과</b>				
매년 인력계획 수립 여부→절편(교육훈련비용)→1인당매출액	0.16*	0.06	0.01	0.08*
매년 인력계획 수립 여부→기울기(교육훈련비용)→1인당매출액	0.01	0.02	0.64	0.01
<b>직접효과</b>				
매년 인력계획 수립 여부→1인당매출액	0.09	0.13	0.49	0.04
<b>전체효과</b>				
	0.27*	0.13	0.05	0.12*

\*p<0.05

## V 결론 및 함의

본 연구는 HCCP의 3차(2009년)~7차(2017년) 자료를 활용하여 기업의 인적자원개발 투자의 영향요인을 살펴보고 인적자원개발의 투자가 조직의 경영성과에 미치는 영향을 파악하고자, 시간의 흐름에 따라 기업의 HRD에 대한 투자의 변화와 조직성과간의 관계를 실증분석 하였다. 이에 대한 연구의 함의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직의 HRD 전담조직 유무와 인력계획 수립 여부가 조직의 인적자원개발투자 및 경영성과에 미치는 영향을 살펴본 결과, HRD 전담조직 유무와 매년 인력계획을 수립 여부는 기업의 경영성과에 정적으로 유의한 영향을 미쳤으며, 이는 인적자원개발 투자를 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 기업이 자체적으로 교육 및 훈련을 담당하는 전담조직을 보유하는 등의 인적자원개발 전문성을 확보하고, 매년 인력계획 수립하는 노력은 기업의 직원 교육훈련과 능력개발을 위한 투자비용을 결정짓는 유의한 변인인 것으로 나타났으며, 이러한 투자는 결국 기업성장에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 기업규모 및 산업을 통제한 상태에서도 통계적으로 유의한 정(+)적 효과가 있는 것으로 나타났다는 점에서 유의미한 결과라고 할 수 있다. 이러한 연구결과는 기업의 HR 계획이나 경영전략과의 연계, 기업 내 HR 부서의 위상과 역량 등에 따라 기업의 교육훈련 투자비가 달라진다는 이영민(2011)과 노경란 외(2011)의 연구 등과 동일한 결과라고 할 수 있다. Choi & Jeong(2017)은 HR 전담조직 유무, HR 관리자의 조직전략 이해, 경영진의 인재중요성의 강조 등의 요인을 인적자원개발 투자에 대한 변화유형의 영향변인으로 도출하였다. 또한 기업의 HRD 전담조직 확보, 교육훈련 계획수립, 자체적 교육훈련 프로그램 개발 등의 HRD전문성이 인적자원성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 김효진 외(2018)의 연구와도 일치한다. 이러한 연구결과를 종합해보면, 기업의 교육훈련을 포함함 인적자원개발 업무를 보다 전문적으로 인식하고 HRD 전담 담당자 및 조직을 확보하는 것이 매우 중요함을 알 수 있다. 또한 기업의 인적자원개발 투자를 촉진하기 위해서는 다양하고 중장기적인 인적자원개발 전략을 개발 및 보급하고 제도적인 HR 촉진정책을 마련하며 인적자원개발 담당자들의 전문성 제고가 필요하다는 것을 시사한다.

둘째, 초기 인적자원개발 투자는 조직성과에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되어 기존의 인적자원개발이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 지지한다(김민경, 나인강, 2012; 김효진 외, 2018; 이경희, 정진화, 2008; 오계택, 윤양배, 2008; 정진철, 2008; 주영주, 조선유, 2014). 즉, 기업의 인적자원개발 투자를 통한 기업

의 인적자원성과는 기업의 성장에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이러한 연구 결과는 다양한 교육훈련을 실시하거나 일인당 교육훈련비가 많은 기업일수록 근로자의 직무능력이 향상된다는 나인강(2010)의 연구결과와 연결된다. 또한, 1인당 기업의 교육훈련 투자비가 직원의 직무수행능력, 노동생산성, 기업이미지, 근로의욕, 이직방지 등 경영성에 유의한 정적 영향을 미친다는 이나림과 정홍열(2017)의 연구와도 일치하는 결과이다. 특히, 앞서 기술한 기존의 국내 선행연구에서 기업의 인적자원개발과 경영성과 간의 관계 연구가 대부분의 인적자원개발 유형 및 효과성 관련 선행변인과 비재무적 성과와의 관계를 확인하였으나 본 연구에서 인적자원개발의 투자와 근로자의 재무적 성과(근로자 1인당 매출액)라는 재무적 인과관계를 확인하였다는 점에서 연구의 확장으로써 그 의미가 있겠다. 본 연구결과는 기업의 전략적인 인적자원개발 투자는 기업의 생산성 향상 및 성장을 이끌어낼 수 있는 중요한 요소임을 시사한다. 기업이 교육 및 훈련을 담당하는 전담조직과 시설을 보유하고, 자체적으로 인적자원개발에 관한 계획과 프로그램을 개발하는 등의 인적자원개발 전문성을 확보하며, 직원의 역량향상을 위한 전문적인 지원 등의 인적자원개발 투자를 확대할 때 기업의 성과가 증가함을 실증적으로 보여주는 것이다.

셋째, 장기적인 관점에서의 인적자원개발 투자의 변화와 조직성과와의 관계에서의 유의성은 발견되지 않았다. 이는 교육훈련 투자와 기업성과간의 관계를 종단적으로 연구한 조성은, 이영민(2020)과 동일한 결과이다. 조성은, 이영민(2020)은 일반적인 횡단적 조사에서는 교육훈련 투자가 조직성과에 영향을 미치지 않지만, 종단적 연구결과에서는 매우 제한적으로 영향을 미친다고 분석하였다. 또한 이영민(2011)의 연구에서는 교육훈련 투자는 당기매출액에는 정(+)의 영향을 미치지만, 1인당 당기순이익에는 유의한 영향을 미치지 못하고, 교육훈련 투자는 생산성에 부분적으로 영향을 미치지만 재무적 성과에는 영향을 미치지 못한다고 분석하였다. 이러한 결과들은 인적자원개발투자 변화유형이 조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석한 Choi & Jeong(2017)의 연구와는 다른 결과이다. 해당 연구에서는 높은 인적자원개발 투자를 지속하는 기업(공격적 투자)의 경우, 장기적으로 조직성과에 매우 만족스러운 결과를 가져올 수 있다는 결과를 도출하였다. 즉 시간에 따라 변동이 없는 인적자원개발 투자를 하는 조직은 인적자원개발 투자에 대한 경향이 더 축적될 확률이 높고, 축적된 인적자원개발에 대한 투자는 조직성과와 연결된다는 것이다. 본 연구의 결과는 기업의 HRD 조직 및 업무에 대한 지원이 인적자원개발 투자에 영향을 미치고 이러한 기업의 인적자원개발 투자는 조직의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 이는 기업이 인적자원개발에 대해

지속적으로 투자해야 할 필요성과 인적자원개발 부서의 존립근거와 정당성을 객관적으로 증명한 결과라 할 수 있으며, 대체로 기존의 선행연구의 결과를 뒷받침하는 실증적 연구결과를 강화했다는 점에서 의의가 있다.

그러나 이와 같은 연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 시간의 흐름에 따라 장기적인 관점에서의 기업의 인적자원개발 투자가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향에 대해서는 유의미한 결과를 도출하지 못하였다. 이는 시간의 흐름에 따른 기업의 인적자원개발 투자의 변화 다양성을 고려하지 못한 결과라고 추측된다(Choi & Jeong, 2017). 따라서 향후 연구에서는 기업의 인적자원개발 투자의 변화 유형과 패턴을 고려한 추가적인 연구가 요구된다. 구체적으로 후속연구로는 년도별 인력개발투자와 조직성과의 추이를 설명하기 위해 기업별 년도별 변화되는 특징 정보(time-varying covariates)을 통계 모형에 포함하여 분석이 가능하며, 더불어 기업별 여러 가지 다양한 특징을 종합적으로 요약하는 잠재집단분석(latent class analysis)를 잠재성장모형과 접목하는 연구가 가능하다. 또한 조성은과 이영민(2020)에 따르면, 일반적으로 횡단적 조사에서는 기업의 인적자원개발 투자가 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 종단적 연구결과에서는 이러한 인적자원개발 투자가 조직성과에 미치는 영향이 매우 제한적인 것으로 나타나는데, 이 같은 결과가 나타난 것은 HCCP가 격년마다 이루어져서 시간 효과를 적절히 통제하지 못한 부분에도 원인이 있을 수 있고, 기업의 교육훈련 투자 실태나 양상을 인사담당자를 대상으로 조사하여 기업의 인적자원개발 투자에 관한 결과가 단편적으로 나타났을 수도 있다. 마지막으로 본 연구는 인적자원개발투자의 예측변인을 HRD 전담조직 여부와 인력계획 수립 여부를 변인으로 측정하였으며, 두 변인의 경우 ‘예, 아니오’로만 구분하여 살펴보고 있어, 정밀한 측정에 제한이 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 기업 인적자원개발 투자의 예측변인으로써 보다 다양한 지표들을 반영하여 정밀한 분석을 실시하는 것이 필요하다.

## 참고문헌

- 강순희(2014). 청년여성의 초기 노동시장 이행실태와 결정요인. *여성연구*, 8(1): 317-347.
- 김민경, 나인강(2012). 교육훈련이 기업성과에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 25(4), 2047-2064.
- 김안국(2007). 한국 기업의 인적자원(HR) 수준과 기업 성과: HCCP 자료를 통한 HRI(Human Resources Index) 지수를 중심으로. Working Paper 2007-3, 한국직업능력개발원.
- 김민정, 이영민(2019). 인적자원개발, 조직변화, 기업성과의 관계분석. *평생교육·HRD연구*, 15(2), 1-25.
- 김재구, 임상훈, 김동배(2003). 인사관리시스템과 경영성과가 상호 간에 미치는 영향에 대한 연구 -제조업 생산직을 중심으로. *인사관리연구*, 27(3), 31-54.
- 김효진, 오승연, 홍세희(2018). 인적자원개발과 조직성과 간 관계에 대한 직무만족의 다층매개효과 검증. *HRD연구(구 인력개발연구)*, 20(1), 71-96.
- 김현동, 송보화(2009). 핵심인재우대정책과 제도의 실행이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 고찰. *직업능력개발연구*, 12(1), 75-93.
- 김형만(1999). 고용구조변화에 따른 훈련수요예측. 서울 :한국직업능력개발원.
- 노경란, 변정현, 허선주, 임현선(2011). 한국기업의 교육훈련비 투자 결정요인 분석: 2005~2009년도 인적자본기업패널 자료를 중심으로. *HRD연구(구 인력개발연구)*, 13(3), 1-27.
- 노용진(2007). 노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자. *조직과 인사관리연구*, 31(1): 1-26.
- 류장수(1997). 한국제조업체의 교육훈련투자규모와 결정요인. *경제학연구*, 45(4), 4227-4249.
- 박기성, 김용민(2019). 근로시간을 고려한 취업자 수 분석. *KERI Insight*, 19(9): 1-16.
- 박선민, 박지혜(2012). 기업의 무형식 학습이 비재무적 성과를 매개로 재무적 성과에 미치는 영향. *HRD연구*, 14(1), 1-26.
- 배상림(2006). 인적자원관리 활동 수준의 차이가 기업의 재무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 제3회 사업체패널학술대회 발표논문집, 43-60, 한국노동연구원.
- 배진한(2009). 벤처기업 인적자원개발 노력이 경영성과에 미치는 효과 -대덕연구개발특구 소재 벤처기업들을 중심으로-. *기업가정신과 벤처연구(JSBI)(구 벤처경영연구)*, 12(3), 43-65.

- 송창용, 이성, 박주완(2006). 기업 HR 관련 활동과 기업 신용수준의 상관성 연구, 제1차 인적자본기업패널 학술대회 발표논문집, 41-71, 한국직업능력개발원.
- 이경희, 정진화(2008). 인적자원의 개발 및 관리와 기업성과. *직업능력개발연구*, 11(3), 71-96.
- 이나림, 정홍열(2017). 교육훈련 투자가 경영성과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 24(2), 49-61.
- 이덕로, 김소영(2009). 기업 조직별 인적자원개발 성과 평가연구: 상대적 효율성과 판별요인 분석. *직업교육연구*, 28(3), 1-24.
- 이만기(2009). 기업의 인적자원개발 실태와 기업성과 분석. *인적자원관리연구*, 16(3), 193-208.
- 이병희, 김동배(2004). 기업훈련지원제도의 특성과 효과에 관한 연구. 서울: 한국노동연구원.
- 이상돈, 최호, 설귀환(2015). 인적자원이 기업 성과에 미치는 영향분석. *한국경제연구*, 33(4), 149-168.
- 이영민(2011). 중소기업의 교육훈련 투자가 근로자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 중단연구. *기업교육과 인재연구*, 13(2), 31-52.
- 이용탁. (2005). 전략적 인적자원관리와 성과간의 관련성에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 12(3), 49-67.
- 이용탁. (2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 14(2), 143-160.
- 이진구, 정재삼(2007). 수행공학을 적용한 컨설팅 사례. *기업교육과 인재연구*, 9(1), 93-119.
- 임지선, 박성민(2019). 근로자의 경력단절 경험에 따른 인적자원개발 프로그램 효과 비교. *기업교육과 인재연구*, 21(1), 103-126.
- 오계택, 윤양배(2008). 전략적 인사관리에서의 근로자 태도의 매개효과. *직업능력개발연구*, 11(3), 97-125.
- 오석영(2011). 구조적, 환경적 품질경영활동이 조직학습활동과 기업성과에 미치는 영향: KOSPI 상장 제조업 중심으로. *직업능력개발연구*, 14(1), 75-100.
- 유병홍, 김동주(2012). 현신형 인적자원관리와 기업성과의 관계 - 일관성 가설과 조직구성원 인식의 매개효과를 중심으로 -. *인적자원관리연구*, 19(3), 195-219.
- 장영철, 허연(2005). 인적자원개발체계와 기업성과간의 관계 - 기업의 학습조직화를

- 중심으로 -. *조직과 인사관리연구*, 29(4), 63-104.
- 정진철(2008). 인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직률의 중재효과를 중심으로. *직업능력개발연구*, 11(2), 193-214.
- 조성은, 이영민(2020). 한국 기업의 교육훈련 투자에 관한 종단적 연구. *기업교육과 인재연구*, 22(1), 101-123.
- 주영주, 조선유(2014). 기업의 교육훈련비, 직무만족도, 이직률, 직업기초능력, 교육훈련 수행성과, 매출액 간의 구조적 관계 규명. *HRD연구*, 16(2), 57-85.
- 최우재(2015). 인적자원개발이 성과에 미치는 영향: 조직변화의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 22(3), 71-85.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Bae, J., & Rowley, C. (2004). Macro and micro approaches in human resource development: context and content in South Korea. *Journal of World Business*, 39(4), 349-361.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Barron, J. M., Black, D. A. & Loewenstein, M. A. (1989). Job matching and on-the-job training. *Journal of Labor Economics*, 7(1), 1-19.
- Bassi, L. J., Ludwig, J., McMurrer, D. P., & Van Buren, M. (2002). Profiting from learning: firm-level effects of training investments and market implications. *Singapore Management Review*, 24(3), 61-76.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California management review*, 49(1), 123-148.
- Brown-Wright, D. A., Dubick, R. A., & Newman, I. (1997). Graduate assistant expectation and faculty perception: Implications for mentoring and training. *Journal of College Student Development*, 38(4), 410-16.



- Campbell, K. K. (1973). The rhetoric of women's liberation: An oxymoron. *Quarterly journal of speech*, 59(1), 74-86.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Ilr Review*, 54(4), 737-775.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Strategy, Human resource management, and the performance of life insurance firms: In changes in the life insurance industry. *Efficiency, technology and risk management*, Springer, Boston, MA, 187-210.
- Choi, J. W., & Jeong, J. C. (2017). A longitudinal study on the relationships among growth trajectory patterns of investment in HRD, predictors of investment in HRD, and organizational performance. *농업교육과 인적자원개발*, 49(2), 33-62.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on perceptions of performance in profit and not-for-profit organizations. *In Academy of Management Conference, Vancouver, August*, 6-9.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- D'Arcimoles, C. H. (1997). Human resources policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18(5), 857-874.
- Garavan, T. N., & Carbery, R. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European industrial training*, 15(1), 17-30.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance and change*. Boston, MA: Da Capo Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of*

- Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Knoke, D., & Kalleberg, A. L. (1994). Job training in US organizations. *American sociological review*, 537-546.
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & development journal*, 43(9), 49-60.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
- Osterman, P. (1995). Skill, training, and work organization in American establishments. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 34(2), 125-146.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
- Reed, R., & DeFillippi, R. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Smid, S.C., Depaoli, S., & Van De Schoot, R. (2020). Predicting a distal outcome variable from a latent growth model: ML versus Bayesian estimation, structural equation modeling. *A Multidisciplinary Journal*, 27(2), 169-191, DOI:10.1080/10705511.2019.1604140.
- Swanson, R. (2007). Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise. Oakland, CA: Berrett-

Koehler Publishers.

Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human resource planning*, 18, 10-21.

Wright, P., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

Sanne C. Smid, Sarah Depaoli & Rens Van De Schoot (2020). Predicting a distal outcome variable from a latent growth model: ML versus Bayesian estimation, structural equation modeling. *A Multidisciplinary Journal*, 27(2), 169-191, DOI:10.1080/10705511.2019.1604140.

Abstract

## A Longitudinal study on the impact of corporate human resource development investment on organizational performance

Park Jiwon, Jung Hyekyung, Han Jiyong, Kim Woocheol(Korea Tech)

This study aims to examine the influencing factors of the human resource development (HRD) investment and to determinate the impact of changes in HRD investment on the organizational performance by using HCCP data. The results show that the direct effect of existence of the HRD department and establishment an annual HR plan on the organizational performance was not significant, but the indirect effect through HRD investment was found to be statistically significant. However, the changes of HRD investment (corporate training & development costs) over time was not statistically significant in relation to the business performance of the company. Based on the research results, the theoretical and practical implications of the research were discussed.

**Key words:** HRD investment, Organizational performance, HCCP, Longitudinal Study