

논문 16

## 경영전략과 성과보상제도에 따른 교육훈련 특성 연구 - 제조업을 중심으로 -

송창용\* · 박주완\*\*

### 요약

본 연구는 인적자본기업패널 2차(2007)년도 자료를 이용하여, 기업 경영전략과 성과보상 제도 유형에 따라 기업 인적자원개발의 특성을 분석 및 비교하였다. 이를 위해 우리나라 기업의 경영전략 유형을 '원가우위전략'과 '차별화전략'으로 구분하고 보상제도는 '연공형'과 '성과연계형'으로 분류한 후 적용하였다. 이 유형들 간 기업 인적자원개발 요소의 차이를 비교한 후, 각 기업 유형에서 기업 성과 지표 중 1인당 매출액과 이직률을 이용하여 인적자원개발 요소와의 연관성을 분석하였다. 연구를 위한 통계 모형은 일반선형모형(Generalized Linear Model; GLM)을 이용하였다.

연구 결과 주로 차별-성과연계형 기업에서 인적자원개발 요소들에 대한 실시 비율이 높게 나타났으며, 성과연계형 기업이 1인당 매출액은 높게, 이직률은 낮게 나타났다.

기업성과와 인적자원개발 요소의 연관성을 보면 교육훈련비가 1인당 매출액에 유의하게 양의 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 대상별로 1인당 교육훈련비와 성과와의 관련성을 보면 '연공형' 기업에서 연구개발인력에 대한 교육훈련비가 매출에 유의하게 나타나고 있으며, '성과연계형' 기업에서는 생산기능직에 유의하게 나타나고 있다. '차별화전략'을 쓰는 기업에서 1인당 교육훈련비가 높을수록 이직률이 낮게 나타났다.

특히, '차별-성과연계형' 기업에서 인프라, 교육훈련 방법, 제도, 훈련지원형태, 투자 등의 영역에서 1인당 매출액과 이직률에 유의하게 나타나고 있으므로, '차별-성과연계형' 기업에서 인적자원개발에 대한 지원과 투자의 효과가 가장 큼을 알 수 있다.

\* 한국직업능력개발원 부연구위원

\*\* 한국직업능력개발원 연구원

## 1. 서론

산업과 기술의 급격한 발전 속에서 기업들 간의 경쟁은 더욱 가속화되고 있으며, 모든 기업은 성과를 향상시키고 극대화하기 위해 노력하고 있다. 대부분의 기업체에서는 인적 자원을 중요한 기업 경쟁력 확보 요소로 인식하고 있으며 기업 내 인적자원에 대한 개발과 훈련에 많은 관심을 기울이고 있다.

최근 인적자원개발(Human Resource Development; HRD)의 동향을 보면 기업 내·외의 환경과 인적자원개발을 연계하여 통합적으로 관리하는 전략적 측면이 강조되고 있다. 전략적 차원의 접근에서는 학습, 훈련 및 개발 활동 등이 조직의 사업목적을 달성하기 위한 것으로 인식하고 있으며, 조직의 형태 또는 인적자원관리 시스템 등과 연계 되어야 함을 강조하고 있다(Hall, 1984; Harrison, 1992; Garavan, 1991; Spector, 1989; Rothwell 등, 1991; 권대봉 등, 2003). 이는 인적자원관리의 상황적합적 관점(contingency perspective)과 상통하는 부분이다. 상황적합적 관점은 기업의 조건이나 상황에 따라 인적자원 시스템의 내용이 달라지며 특히, 인적자원시스템이 조직의 전략과 얼마나 적합성을 이루느냐에 의해 인적자원관리 시스템의 효과가 달라진다는 관점이다.

다수의 기존 연구에서 기업의 성과와의 관련성을 언급하고 있으며 크게 세 가지로 분류할 수 있다<sup>1)</sup>. 첫째, 고성능 인적자원관리가 기업성과에 향상을 가져온다는 연구 결과들이다. (Becker, 1999; Becker 등, 2001; Dyer 등, 1995; Huselid, 1995; Ichniowski 등, 1997; MacDuffie, 1995; Richard 등, 2004; Lewin, 2003; 김동배 등, 2001; 배종석 등, 2003; 장은미, 2003). 둘째, 교육훈련에 대한 투자가 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들이다.(Arther, 1992; Pli 등, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). 특히, 송창용 등(2006a, 2006b, 2007)은 인적자원개발과 관리가 기업 신용수준과 유의한 양의 상관관계가 있음을 밝혔고, 1인당 매출액 등 기업의 성과와도 유의한 양의 관계가 있음을 보여주고 있다. 셋째, 연공서열 보상시스템의 대안으로 성과지향적 보상시스템이 기업성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구들이다 (Delaney 등, 1996; Heselid, 1995; Osterman, 1992; 장은미, 2003).

경영전략이란 기업의 목표를 달성하기 위한 장기 계획을 말하는 것으로, 의사결정자가 상충되는 목표로 인하여 제한된 합리성 하에서 의사결정을 내리는 과정임과 동시에 오랜 기간 동안 의사결정자가 일관된 의사결정을 하는 패턴이다(Chandler & Hanks, 1994; 박정민, 2004 재인용). 최근 기업들은 급변하는 환경변화와 불확실성에 대한 위기의식과 대응

1) 이 부분은 김정목 & 김상준(2006), “고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향”, 인사조직연구, 제14권 제3호에서 정리

책 마련의 일환으로 변화와 혁신, 전략과 전술, 차별화와 전문화, 핵심역량과 글로벌화, 경쟁우위와 브랜드이미지, 기업문화와 가치창조(예컨대, 고객가치, 종사원가치, 기업가치 등), 고객만족과 직원만족 등 다양한 전략을 구사하고 있다(조선배 등, 2008).

Chenhall 등(1998)은 경영전략을 Porter(1980, 1985)의 차별화전략(differentiation strategy)과 원가우위전략(cost leadership strategy)으로 구분하였다. 원가우위전략은 특정 산업 내에서 원가상의 우위를 목표로 하는 여러 가지 정책을 이용함으로써 원가우위를 달성하려는 전략을 말한다. 이 전략은 규모의 경제와 공정효율성 등을 강조하는데, 방어형전략, 보수적 전략, 수확 및 보유전략과 유사한 특징을 가지고 있다. 또한 차별화전략은 특정 산업 내의 다른 회사의 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 제품이나 서비스를 생산하는 전략이다. 이 전략은 창의력과 혁신 등이 강조되는데 탐색형전략, 기업가적전략, 증대전략과 유사하다(김달곤, 2007).

90년대 외환위기 이후 우리 기업은 글로벌 경쟁에 대응하기 위해 혁신적 조직 변화를 적극 추진하여 왔으며, 그중 중요한 흐름으로서 성과주의 보상시스템의 도입을 들 수 있다. 보상(compensation)이란 근로자가 고용 관계의 부분으로서 모든 종류의 재정적인 보상과 실제적인 서비스 및 이득(benefits)을 말한다(이갑두, 2006). 보상제도는 사람들의 행동에 영향을 준다. 특히, 바람직한 행동에 대해 긍정적인 보상을 해줌으로써 그 행동을 지속적으로 유지하도록 하며 경쟁우위를 유지하고 성취하는데 도움을 준다. 종업원이 그들의 직무에 대해 바람직한 태도를 갖게 하기 위해서는 기업이 필요로 하는 행동을 유발할 수 있는 적절한 보상 제도를 설계해야 한다(Milkovich 등, 2002; 이갑두, 2006 재인용).

기존 연구(고수일 등, 2001; 유규창 등, 1999, 2001; 정진철 등, 2004; Locke et al., 1980; Taylore et al, 1999)에서는 개인의 성과와 연계된 보상이 생산성, 직무수행노력, 직무만족, 조직몰입 등 다양한 조직유효성에 긍정적인 영향을 준다고 결론내리고 있으며 전통적인 연공서열형 보상제도 하에서는 일을 열심히 하더라도 더 나은 보상을 기대할 수 없으므로 성과주의 보상제도는 이러한 한계를 극복할 수 있는 대안으로 여겨져 왔다(박종혁 등, 2006).

본 연구에서는 인적자원개발의 전략적 접근 방법 하에서 인적자원개발시스템의 내용이 기업의 경영 전략과 인적자원관리의 제도와 밀접하게 관련이 있음을 분석하고자 한다. 즉, 기업 경영전략과 성과보상 제도에 따라 기업의 유형을 분류한 후, 각 유형별로 기업 인적자원개발의 특성을 분석 및 비교 하고자 한다. 그리고 각각의 유형별로 기업성과에 영향을 끼는 결정 요인을 분석하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 우리나라 기업의 경영전

략 유형을 ‘원가우위전략’과 ‘차별화전략’으로 구분하고 보상제도는 ‘연공형’과 ‘성과연계형’으로 분류한 후 적용하였다. 이 유형들 간 기업 인적자원개발 요소의 차이를 비교한 후, 각 기업 유형에서 기업성과 지표 중 1인당 매출액과 이직률을 적용하여 인적자원개발 요소와의 연관성을 분석하였다.

## 2. 연구 방법

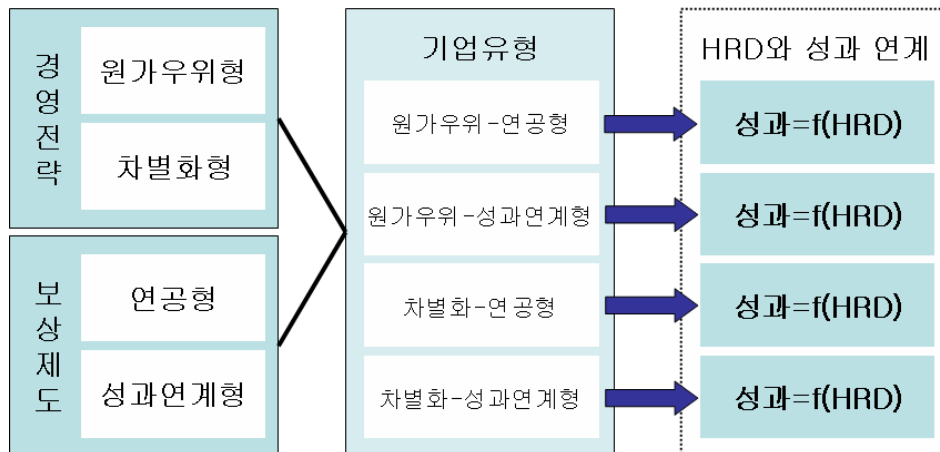
연구 대상은 2007년도 한국직업능력개발원 인적자본기업패널에 응답한 467개 기업체 중 제조업에 해당되는 316개 기업체이다. 기업유형은 기업의 경영전략과 성과 보상 제도에 따라 기업을 분류하였다. 경영전략을 원가우위형과 차별화형으로 구분하고 성과 보상 제도에 따라서는 연공형과 성과연계형으로 구분한 후, 분석을 위한 최종 기업유형을 ‘원가우위-연공형’, ‘원가우위-성과연계형’, ‘차별화-연공형’, ‘차별화-성과연계형’ 4가지로 분류하였다.

기업유형 분류를 위한 변인은 <표 1>에서와 같이 기업 경영 전략을 분류하기 위해 설문지의 내용 중 최우선 경영 방침 순위 자료를 이용하였으며, 성과 보상제도의 분류를 위해 기업의 연봉제 실시 여부와 개인성과급 실시 여부를 이용하였다. 여기에서 성과 보상제도에 따른 기업 유형은 연봉제를 실시한다고 응답한 기업 중 개인성과급을 지급한다고 응답한 기업을 성과연계형으로 분류하고 나머지를 연공형으로 분류하였다.

<표 1> 기업유형 분류 변인

구 분	설문 연결	분류
경영전략분류	최우선경영방침	원가우위형, 차별형
성과 보상 제도	연봉제 실시여부	연공형, 성과연계형
	개인성과급 실시여부	

그리고 각 유형별로 기업성과와 인적자원개발(Human Resource Development; HRD)과의 함수 관계를 이용하여 기업성과에 민감하게 반응하는 인적자원개발 요소는 무엇인지를 비교한다. 분류된 기업 유형별로 인적자원개발 주요 요소들 간의 차이를 비교하기 위한 연구 모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구 모형

분석을 위한 통계모형은 일반선형모형(Generalized Linear Model; GLM)을 이용하였다. 먼저 각 기업 유형별로 인적자원개발 요소들 간의 평균의 차이가 있는지를 살펴보기 위해 종속변인으로 각 인적자원개발 요소를 사용하였고, 독립변인 및 통제 변인으로는 기업유형, 업종, 기업규모를 사용하였다. 마지막으로 각 기업 유형별로 1인당매출액과 이직률에 민감한 영향을 주는 인적자원개발 요소를 찾기 위해, 종속변인으로는 1인당매출액, 이직률을 이용하였고 독립변인으로는 인적자원개발 요소들을 이용하였으며, 통제변인으로는 업종과 기업규모를 사용하였다. 여기에서 모형의 구성은 독립변인인 모든 인적자원개발 요소들을 하나의 일반선형모형에 적용한 것이 아니라 다중공선성(multicollinearity) 등을 고려하여 각 인적자원개발 요소별로 하나씩 모형을 구성하였다.

성과변인인 1인당매출액과 이직률, 통제변인인 기업규모와 업종은 다음과 같다.

<표 2> 종속 및 통제 변인

구 분	기업규모	변수값
종속변인	1인당매출액(단위:천원)	전체매출액/전체종업원수
	이직률(단위:%)	이직자수/정규직전체종업원수 * 100
통제변인	기업규모	299인 이하, 300~999인, 1,000인 이상
	업종	제조업 분류

본 연구의 독립변인은 인적자본기업패널 2차년도 조사 자료 중에서 기업의 인적자원개발 관련 설문문항을 이용하였다. 파악하고자 하는 주된 인적자원개발 유형은 관심도, 인프라, 연계, 대상별 교육훈련, 교육훈련방법, 제도, 교육훈련지원형태, 교육훈련투자, 1인당

매출액 대비 교육훈련비 비율이다.

위의 인적자원개발 유형별로 세부적인 인적자원개발 내용은 <표 3>에서 같다. 독립변인으로 사용한 인적자원개발 요소에 대한 설문은 총 36개 문항이다. 인적자원개발 요소별로는 관심도 1개 문항, 인프라 4개 문항, 연계 3개 문항, 대상별 교육훈련 6개 문항, 교육훈련방법 6개 문항, 제도 6개 문항, 교육훈련지원형태 4개 문항, 교육훈련투자 6개 문항, 1인당매출액 대비 교육훈련비 비율 1개 문항이다.

<표 3> 독립변인 - 인적자원개발 요소

HRD 유형	HRD 요소	측정단위
관심도	교육훈련에 대한 경영진의 인식	인식낮음 : 0, 인식높음 : 1
	HR 전담부서 유무	없음 : 0, 있음 : 1
인프라	독립된 교육훈련 시설 보유 여부	미보유 : 0, 보유 : 1
	HRD 전담 인력 유무	없음 : 0, 있음 : 1
	e-HR 교육훈련시스템 여부	없음 : 0, 있음 : 1
연계	평가 결과 교육훈련 활용 여부	미활용 : 0, 활용 : 1
	직무분석 결과 교육훈련 반영 여부	미반영 : 0, 반영 : 1
	교육훈련 인사고과 항목 설정 여부	미설정 : 0, 설정 : 1
대상별 교육훈련	신입사원 교육훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	연구개발 인력 교육훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	영업 및 서비스 인 교육훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	엔지니어 인력 교육훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	관리(경영지원) 인력 교육훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	생산기능직 인력 교육훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
교육훈련방법	집체식 사내교육 훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	집체식 사외교육 훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	인터넷 학습 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	우편통신 훈련 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	국내연수 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	해외연수 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
제도	자기주도적 학습지원 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	승계계획 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	경력개발 제도 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	교육훈련 휴가제 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	멘토링 또는 코칭 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	학습조직(동아리) 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
교육훈련지원형태	학원수강료 지원 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	국내 대학등록금 지원 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	국내 대학원등록금 지원 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
	해외 대학원 학위과정 지원 여부	미실시 : 0, 실시 : 1
교육훈련투자	1인당 교육훈련비 총액	단위 : 백만원
	1인당 연구개발 인력 교육훈련비 총액	단위 : 백만원
	1인당 영업 및 서비스인력 교육훈련비 총액	단위 : 백만원
	1인당 엔지니어 인력 교육훈련비 총액	단위 : 백만원
	1인당 관리(경영지원) 인력 교육훈련비 총액	단위 : 백만원
	1인당 생산기능직 인력 교육훈련비 총액	단위 : 백만원
기타	1인당매출액 대비 교육훈련비 비율	단위 : %

전체적인 연구 절차는 다음과 같이 정리 할 수 있다.

- ① 기업 경영전략 유형을 분류한다.
- ② 기업의 성과보상제도에 따라 성과 보상 유형을 분류한다.
- ③ 경영전략과 성과보상제도 유형을 조합하여 기업의 유형을 4가지로 분류한다.
- ④ 4가지 기업 유형에 따라 독립변인인 인적자원개발 주요 요소들과 1인당 매출액, 이직률의 기초 통계량을 비교한다.
- ⑤ 4가지 각 유형별로 기업성과지표인 1인당 매출액, 이직률에 영향을 주는 주요 인적 자원개발 요소들을 탐색하고 비교한다.

### 3. 분석 결과

#### 가. 기업의 유형별 기초 분석

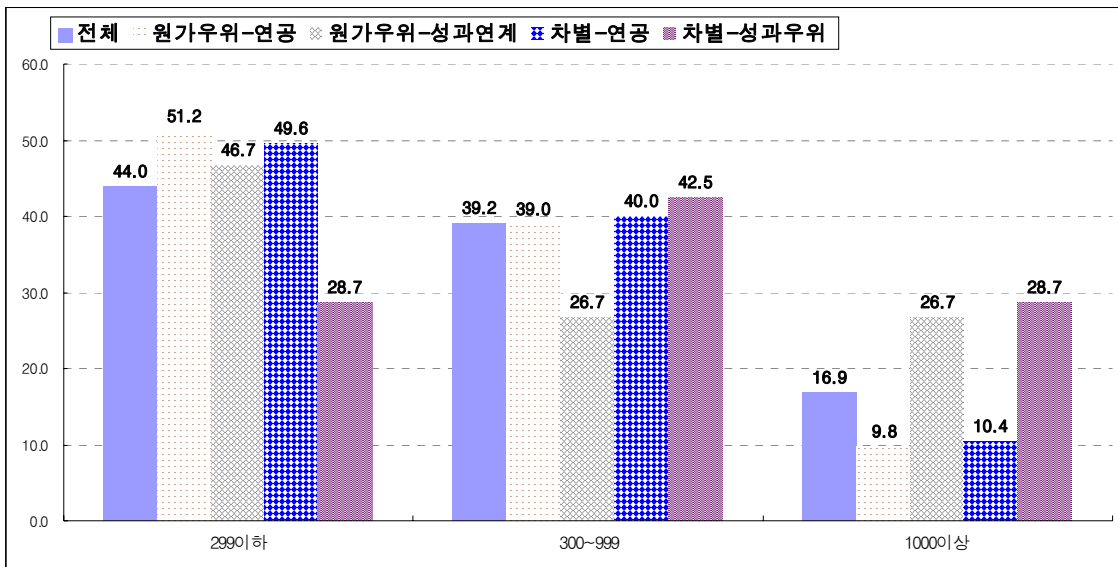
##### 1) 기업유형 분포

다음의 <표 4>는 기업 유형별로 기업규모별 분포를 나타내고 있다. 분석에 이용된 제조업의 규모별로 살펴보면 299명 이하가 138개 업체로 43.95%, 300~999명인 업체가 123개로 39.17%, 1,000인 이상인 업체가 53개로 16.88%이다. 분류된 기업 유형별로는 원가우위-연공형 82개 업체 26.11%, 원가우위-성과연계형 30개 업체 9.55%, 차별-연공형 115개 업체 36.62%, 차별-성과연계형 87개 업체 27.71%이다. 그리고 각 기업 유형별로 기업 규모별 업체 분포를 살펴보면 다음과 같다. 원가우위-연공형에서는 51.22%가 299명 이하를 차지하고 있고, 원가우위-성과연계형은 46.67%가 299명 이하에 분포하고 있다. 이는 원가우위형이라고 응답한 업체들의 거의 절반이 299명 이하 중소기업임을 나타내고 있는 것이다. 그리고 차별-연공형은 299명 이하에 49.57%, 300~999명인 업체가 40%이며 차별-성과연계형이라고 응답한 업체는 300~999명 규모가 42.53%이다. <표 4>와 [그림 2]의 결과를 살펴보면 원가우위-성과연계형, 차별-성과연계형은 1,000명 이상의 비율이 26.67%, 28.74%로 다른 두 유형에 비해 상대적으로 그 규모가 큼을 알 수 있다. 그러므로 주로 규모가 큰 기업이 성과연계형 보상 제도를 도입함을 알 수 있다.

<표 4> 기업유형\*기업규모별 분포

(단위: 명, %)

기업 유형	299명 이하		300~999명		1000명 이상	
전체	138	(43.95)	123	(39.17)	53	(16.88)
원가우위-연공	42	(51.22)	32	(39.02)	8	(9.76)
원가우위-성과연계	14	(46.67)	8	(26.67)	8	(26.67)
차별-연공	57	(49.57)	46	(40.00)	12	(10.43)
차별-성과연계	25	(28.74)	37	(42.53)	25	(28.74)



[그림 2] 기업규모별 기업형태 비율

## 2) 기업유형별 인적자원개발

다음 <표 5>는 인적자원개발 요소에 대한 기초 통계량이다. 결과를 살펴보면 주로 원가우위-성과연계형과 차별-성과연계형에서의 실시 등의 비율이 전체 실시 비율보다 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

결과를 세부적으로 살펴보면 관심도는 차별-연공형, 차별-성과연계형이 높게 나타나고 있으며, 인프라와 연계는 원가우위-성과연계형, 차별-성과연계형의 비율이 높게 나타나고 있다. 교육훈련 대상별 실시는 원가우위-성과연계형은 신입사원, 영업 및 서비스, 엔지니어. 생산기능직 인력, 차별-연공형은 신입사원, 연구개발, 엔지니어, 관리, 생산기능직인력, 차별-성과연계형은 신입사원, 연구개발, 영업 및 서비스, 관리 인력에 대해 비교적 높은



비율로 교육훈련을 실시하고 있다.

교육훈련방법에서는 원가우위-연공형이 우편통신훈련, 원가우위-성과연계형은 집체식사외교육훈련, 인터넷학습, 국내연수, 해외연수, 차별-연공형에서는 집체식사내교육훈련, 차별-성과연계형에서는 6가지 모든 교육훈련방법에 대해 상대적으로 높은 실시 비율을 나타내고 있다.

<표 5> 인적자원개발 요소에 대한 기초 통계량

(단위: %, 백만원)

HRD 유형	HRD 요소	전체	원가우위 -연공	원가우위 -성과연계	차별 -연공	차별 -성과연계
관심도	경영진인식	46.2	29.3	40.0	<b>54.8</b>	<b>52.9</b>
	HR전담부서	70.1	63.4	<b>76.7</b>	61.8	<b>85.1</b>
인프라	교육훈련시설	22.6	13.4	<b>23.4</b>	18.3	<b>36.8</b>
	HR전담인력	67.5	58.6	<b>76.7</b>	59.2	<b>83.9</b>
	e-HR교육훈련시스템	43.0	33.0	<b>50.0</b>	38.3	<b>56.3</b>
	평가결과교육훈련활용	27.7	15.9	<b>33.4</b>	28.7	<b>35.7</b>
연계	직무분석결과교육훈련활용	19.5	17.1	<b>33.4</b>	15.7	<b>21.9</b>
	교육훈련인사고과항목설정	55.4	47.6	<b>66.7</b>	49.6	<b>66.7</b>
	신입사원교육훈련	85.1	75.6	<b>86.7</b>	<b>88.7</b>	<b>88.5</b>
대상별 교육훈련	연구개발인력교육훈련	84.1	73.2	83.4	<b>89.6</b>	<b>87.4</b>
	영업및서비스인력교육훈련	88.9	86.6	<b>93.4</b>	87.9	<b>90.8</b>
	엔지니어인력교육훈련	87.0	78.1	<b>96.7</b>	<b>91.3</b>	86.2
	관리인력교육훈련	94.3	91.5	93.4	<b>94.8</b>	<b>96.6</b>
	생산기능직인력교육훈련	78.4	72.0	<b>86.7</b>	<b>80.9</b>	78.2
	집체식사내교육훈련	73.0	61.0	70.0	<b>73.9</b>	<b>83.9</b>
교육훈련방법	집체식사외교육훈련	73.9	67.1	<b>76.7</b>	67.9	<b>87.4</b>
	인터넷학습	49.4	37.8	<b>63.4</b>	44.4	<b>62.1</b>
	우편통신훈련	35.1	<b>39.0</b>	33.4	28.7	<b>40.3</b>
	국내연수	27.1	20.8	<b>33.4</b>	24.4	<b>34.5</b>
	해외연수	28.1	14.7	<b>43.4</b>	23.5	<b>41.4</b>
	자기주도적학습지원	49.7	43.9	<b>60.0</b>	42.6	<b>60.9</b>
제도	승계계획	10.5	6.1	<b>16.7</b>	7.0	<b>17.3</b>
	경력개발	12.4	4.9	<b>20.0</b>	7.9	<b>23.0</b>
	교육훈련휴가제	9.3	6.1	<b>16.7</b>	5.2	<b>15.0</b>
	멘토링코칭	27.1	11.0	23.4	20.0	<b>52.9</b>
	학습조직동아리	20.1	9.8	<b>23.4</b>	15.7	<b>34.5</b>
	학원수강료지원	46.8	40.3	<b>56.7</b>	38.3	<b>60.9</b>
교육훈련지원형태	국내대학등록금지원	13.1	<b>13.4</b>	<b>20.0</b>	9.6	<b>15.0</b>
	국내대학원등록금지원	15.9	11.0	<b>20.0</b>	13.1	<b>23.0</b>
	해외대학원학위과정지원	5.4	2.5	<b>6.7</b>	4.4	<b>9.2</b>
	교육훈련비(1인)	335310.8	244456.2	<b>356096.3</b>	236073.3	<b>544952.3</b>
교육훈련투자	연구개발인력교육훈련비(1인)	64150.0	54867.0	<b>90706.7</b>	46842.0	<b>86620.3</b>
	영업및서비스인력교육훈련비(1인)	75376.6	40165.7	62411.9	54181.8	<b>141050.7</b>
	엔지니어인력교육훈련비(1인)	58537.2	46240.6	<b>78854.9</b>	40475.3	<b>86996.1</b>
	관리인력교육훈련비(1인)	66656.6	55573.8	<b>86579.2</b>	48631.7	<b>94058.6</b>
	생산기능직인력교육훈련비(1인)	56694.9	47609.2	37543.6	45942.6	<b>86075.0</b>
	매출액 대비 교육훈련비 비율(1인)	0.10	<b>0.11</b>	<b>0.07</b>	0.07	<b>0.14</b>

주: 볼드(bold)체는 전체 평균보다 높음을 표시한 것임

인적자원개발 제도 측면에서는 원가우위-성과연계형과 차별-성과연계형의 실시 비율이 높게 나타나고 있으며, 교육훈련지원 형태에서도 역시 원가우위-성과연계형과 차별-성과연계형의 실시 비율이 높게 나타나고 있다. 1인당 교육훈련비와 각 대상별 교육훈련비도 원가우위-성과연계형과 차별-성과연계형의 액수가 더 높게 나타나고 있다. 이 결과를 보면 주로 성과위주의 보상 제도를 도입한 회사들이 교육훈련에 더 많은 투자를 하고 있음을 알 수 있다.

### 3) 기업의 성과와 이직률

다음의 <표 6>은 주요 성과지표에 대한 기초통계량이다. 이 결과를 살펴보면 역시 원가우위-성과연계형, 차별-성과연계형인 주로 성과연계형의 기업체들의 1인당 매출액이 높고, 이직률이 낮음을 알 수 있다.

<표 6> 주요 성과 지표 기초 통계량

(단위: 천원,%)

성과 지표	전체	원가우위-연공	원가우위-성과	차별-연공	차별-성과연계
매출액(1인)	593,204.1	499,108.9	<b>629,628.3</b>	431,671.7	<b>884,340.8</b>
정규직이직률	22.0	26.5	<b>18.7</b>	22.5	<b>18.3</b>

주: 볼드(bold)체는 전체 평균보다 높음을 표시한 것임

위의 <표 5>와 <표 6>의 결과를 통해 성과위주 보상 제도를 도입한 기업체들은 연공형 기업들에 비해 성과가 비교적 높고, 인적자원개발을 위해 비교적 많은 노력을 함을 알 수 있다.

## 나. 유형별 인적자원개발 특징 분석

### 1) 인적자원개발 특징 분석

다음의 <표 7>은 분산분석을 이용해 각 기업 유형별로 실시 비율의 차이가 있는지를 비교한 결과이다. 각 기업 유형별로 실시 비율을 비교하기 위해 업종과 규모를 통제된 상태에서의 실시 비율을 구하였으며 아래 표에 나와 있는 평균은 기업유형, 업종, 규모를 조정된 평균인 최소제곱평균(Least Square Mean; LSM)이다. 선형모형론에서 요인들의 수준에 대한 평균 추정치는 각 개별 모수, 즉 각 효과의 최소제곱추정치를 기초로 이루어지기 때문에 이러한 평균들의 추정값을 최소제곱평균이라 한다. 최소제곱평균은 선형모형의 모수

들의 최소제곱추정량값들을 구한 다음에 이 추정값들을 사용해서 각 인자의 처리수준들의 모평균등과 인자들의 처리조합들의 모평균을 추정한다. 이러한 최소제곱평균을 때때로 조정평균(adjusted mean)이라고도 부른다(최병선, 1997). 최소제곱평균을 비교한 결과를 살펴보면 다음과 같이 요약될 수 있다.

- ① 관심도 부문은 원가우위-연공형, 원가우위-성과연계형과 차별-연공형, 차별-성과연계형으로 구분되어짐을 알 수 있다. 즉, 원가우위형과 차별형 간에 차이가 있음을 나타낸다. 특히, 원가우위-연공형보다 차별화된 경영전략을 구사하는 기업의 인적자원 개발에 대한 경영진의 인식이 높게 나타나고 있다.
- ② 인프라 부문은 원가우위-성과연계형, 차별-성과연계형과 원가우위-연공형, 차별-연공형으로 구분되고 있다. 인프라는 성과 보상 제도가 성과연계 위주인지 연공제인지에 따라 구분되어지고 있음을 알 수 있다. 특히, 성과 보상 제도가 성과연계 위주인 기업들의 인적자원개발을 위한 인프라 구축이 잘되어 있음을 알 수 있다.
- ③ 연계 부문에선 원가우위-연공형이 다른 세 유형에 비해 대체적으로 평가 결과와 직무분석 결과를 교육훈련에 적게 반영하고 있었으며, 대상별 교육훈련 또한 비교적 적게 실시하고 있다. 특히, 원가우위-연공형인 기업은 평가결과를 교육훈련에 반영하는 비율이 다른 세 유형에 비해 낮게 나타나고 있고, 직무분석 결과를 교육훈련에 활용하는 측면에서는 성과 보상 제도가 연공형과 성과연계형 간에 차이가 나타나고 있다. 교육훈련을 인사고과 항목에 설정하는 것은 원가우위-연공형과 차별-성과연계형 간에 유의한 차이가 나타나고 있다.
- ④ 대상별 교육훈련에서 신입사원과 연구개발인력에 대한 교육훈련은 차별-성과연계형이 다른 유형에 비해 많은 신경을 쓰고 있으며, 엔지니어 인력에 대한 교육훈련은 원가우위-성과연계형과 차별-연공형에서 보다 더 많은 비율로 실시하고 있다. 관리인력과 생산기능직 인력의 교육훈련 실시 비율은 4가지 유형 간에 유의한 차이가 없다.
- ⑤ 교육훈련 방법에서 집체식 사내교육훈련은 원가우위형과 차별형 간에 차이가 나타나고 있으며, 집체식 사외교육훈련과 해외연수는 연공형과 성과연계형 간에 차이가 있다. 인터넷 학습의 경우 원가우위-연공형과 원가우위-성과연계형 간에 유의한 차이가 나타나고 있다. 그리고 우편통신훈련과 국내연수는 4가지 유형 간에 실시에 대한 차이가 없는 것으로 나타났다.
- ⑥ 제도는 주로 성과연계형과 연공형 간에 차이가 나타나고 있다. 경력개발과 교육훈련 휴가제는 성과 보상 제도가 성과연계형과 연공형 간에 유의한 차이가 나타나고 있고,

멘토링 및 코칭과 학습조직 동아리는 차별-성과연계형이 다른 유형들보다 비교적 실시 비율이 높게 나타났다. 자기주도적 학습지원과 승계계획은 4가지 유형 간 유의한 차이가 나타나지 않았다.

- ⑦ 교육훈련지원 형태는 기업 유형 간 큰 차이가 나지 않고 있다. 학원 수강료 지원만 차별-연공형과 차별-성과연계형 간 유의한 차이를 보이고 있다.
- ⑧ 대상별 교육훈련투자 면에서는 대체로 차별-성과연계형과 나머지 유형 간에 유의한 차이가 나타나고 있다. 특히, 1인당 교육훈련비, 영업 및 서비스인력 교육훈련비, 엔지니어인력 교육훈련비, 관리인력 교육훈련비는 차별-성과연계형이 다른 유형에 비해 높게 나타나고 있다.
- ⑨ 기업성과의 비교에서는 1인당 매출액과 이직률 모두 4가지 기업 유형 간 통계적으로 유의한 차이 없게 나타나고 있다. 그러나 1인당 매출액은 차별-성과연계형, 원가우위-연공형, 차별-연공형, 원가우위-성과연계형 순으로 나타났고, 이직률은 성과보상 제도가 성과위주의 기업유형이 연공형의 기업유형보다 낮게 나타났다.

## 2) 기업성과와 인적자원개발과의 관계

다음은 각 기업 유형별로 인적자원개발요소가 성과에 영향을 주는 결정요인을 파악하고자 한다. 기업의 규모와 업종을 통제한 후 성과를 나타내는 종속변인으로는  $\ln(1인당\ 매출액)$ 과 이직률을 대리변수로 이용하여 각 인적자원개발 요소를 독립변인으로 하는 일반선형모형(Generalized Linear Model; GLM)을 사용하였다.

다음의 <표 8>은 각 기업 유형별로 종속변인인  $\ln(1인당\ 매출액)$ 에 영향을 주는 인적자원개발 요소들을 비교한 결과이고, <표 9>은 이직률에 영향을 주는 인적자원개발 요소들을 비교한 결과이다.

전체적으로 보면 원가우위-성과연계형 그룹을 제외하고 1인당 교육훈련비가  $\ln(1인당\ 매출액)$ 에 유의하게 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 대상별 1인당 교육훈련비를 보면 연공형 기업에서 연구개발인력에 대한 교육훈련비가 매출에 유의하게 나타나고 있으며, 성과연계형에서는 생산기능직에 유의하게 나타나고 있다. 이직률의 경우에는 차별화 전략을 쓰는 기업에서 1인당 교육훈련비가 높을수록 이직률이 낮게 나타나고 있다.

특별한 사항으로 차별-성과연계형 기업에서 인프라, 교육훈련 방법, 제도 훈련지원형태, 투자 영역 등이 대체로 매출액에 유의하게 나타나고 있다. 역시 이직률(<표 9>참조)에서도 유의하게 나타나고 있어 인적자원개발에 대한 지원과 투자가 차별-성과연계형 기업에서 효과가 큼을 알 수 있다.

<표 7> 기업 유형별 보정 평균 및 차이 검증 결과

(단위: %, 백만원)

HRD 영역	HRD 요소	기업유형별 평균				평균비교					
		1.월가우위 -연공	2.월가우위 -성과	3.차별 -연공	4.차별 -성과	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
관심도	경영진인식	0.28	0.41	0.53	0.50		***	***			
인프라	HR전담부서	0.69	0.76	0.66	0.82			*			**
	교육훈련시설	0.25	0.32	0.30	0.38			**			
	HR전담인력	0.64	0.76	0.64	0.80			**			**
	e-HR교육훈련시스템	0.36	0.47	0.41	0.53			**			*
연계	평가결과교육훈련활용	0.13	0.32	0.26	0.34	**	**	***			
	직무분석결과교육훈련활용	0.17	0.35	0.16	0.22	**			***		
	교육훈련인사고과항목설정	0.53	0.69	0.55	0.66			*			
대상별 교육훈련	신입사원교육훈련	0.80	0.91	0.92	0.91		**	*			
	연구개발인력교육훈련	0.76	0.86	0.91	0.87		***	*			
	영업및서비스인력교육훈련	0.87	0.93	0.89	0.90						
	엔지니어인력교육훈련	0.81	0.99	0.95	0.87	***	***			*	
	관리인력교육훈련	0.92	0.93	0.95	0.96						
	생산기능직인력교육훈련	0.75	0.85	0.83	0.76						
교육훈련 방법	집체식사내교육훈련	0.66	0.70	0.78	0.83		*	**			
	집체식사외교육훈련	0.68	0.81	0.69	0.88			***			***
	인터넷학습	0.50	0.68	0.56	0.62	*					
	우편통신훈련	0.46	0.38	0.35	0.40						
	국내연수	0.26	0.36	0.28	0.31						
	해외연수	0.19	0.43	0.27	0.38	**		***	*		*
제도	자기주도적학습지원	0.49	0.59	0.47	0.57						
	승계계획	0.11	0.20	0.13	0.18						
	경력개발	0.12	0.23	0.16	0.25	*		***			**
	교육훈련휴가제	0.07	0.18	0.07	0.17	*		**	*		**
	멘토링코칭	0.21	0.27	0.30	0.55			***		***	***
	학습조직동아리	0.13	0.26	0.19	0.36			***			***
교육훈련 지원형태	학원수강료지원	0.45	0.56	0.43	0.58						**
	국내대학등록금지원	0.13	0.19	0.08	0.13						
	국내대학원등록금지원	0.17	0.20	0.18	0.22						
	해외대학원학위과정지원	0.07	0.08	0.10	0.09						
교육훈련 투자	교육훈련비(1인)	332625.7	353246.1	299327.6	513158.1			***		*	***
	연구개발인력교육훈련비(1인)	67975.7	90864.4	55390.1	824421.0				*		*
	영업및서비스인력교육훈련비(1인)	62073.5	56340.7	66120.9	129463.3			***		**	***
	엔지니어인력교육훈련비(1인)	53220.4	83367.6	47812.1	83912.53			**	*		***
	관리인력교육훈련비(1인)	67997.9	90493.3	58437.4	90407.9			*	*		**
	생산기능직인력교육훈련비(1인)	59840.9	34597.7	54879.4	85767.9			*		**	**
	매출액대비 교육훈련비 비율(1인)	0.108	0.057	0.062	0.130						*
기업성과	매출액(1인)	578015.1	490254.3	495407.3	804762.6						
	이직률	23.02	18.77	22.95	18.18						

주) 유의도: \* p<=0.1, \* p<=0.05, \*\*\* p<=0.01

제5주제: 기업 교육훈련의 영향 I

<표 8> GLM 결과1 - 종속변인 ln(1인당 매출액)

HRD 영역	HRD 요소	원가우위-연공		원가우위-성과		차별-연공		차별-성과연계	
		회귀계수	p값	회귀계수	p값	회귀계수	p값	회귀계수	p값
관심도	경영진인식	-0.19		-0.22		-0.33		0.20	
인프라	HR전담부서	<b>0.37</b>	*	0.19		-0.28		0.01	
	교육훈련시설	0.30		0.71		0.10		<b>0.60</b>	**
	HR전담인력	0.31		0.19		-0.29		0.07	
	e-HR교육훈련시스템	0.03		0.01		0.03		-0.13	
연계	평가결과교육훈련활용	0.39		0.07		0.18		0.09	
	직무분석결과교육훈련활용	0.12		-0.20		0.36		0.43	
	교육훈련인사고과항목설정	-0.13		-0.33		0.18		0.14	
대상별 교육훈련	신입사원교육훈련	0.02		-0.71		-0.27		-0.43	
	연구개발인력교육훈련	0.03		0.07		-0.17		-0.09	
	영업및서비스인력교육훈련	0.26		-0.04		<b>1.06</b>	***	0.26	
	엔지니어인력교육훈련	0.18		-1.15		-0.05		0.13	
	관리인력교육훈련	0.37		-0.04		0.00		0.22	
	생산기능직인력교육훈련	-0.10		0.13		-0.26		-0.04	
교육훈련 방법	집체식사내교육훈련	0.08		-0.23		-0.01		0.04	
	집체식사의교육훈련	0.31		-0.17		-0.17		0.28	
	인터넷학습	0.10		-0.04		0.24		<b>0.48</b>	**
	우편통신훈련	0.14		-0.32		0.22		0.14	
	국내연수	0.39		0.59		0.31		0.27	
	해외연수	0.13		0.37		0.32		<b>0.53</b>	**
제도	자기주도적학습지원	0.21		-0.23		-0.10		<b>0.52</b>	**
	승계계획	-0.09		0.15		0.24		0.27	
	경력개발	0.74		-0.07		-0.12		<b>0.56</b>	**
	교육훈련휴가제	0.43		<b>-1.20</b>	*	0.25		0.24	
	멘토링코칭	<b>0.67</b>	**	0.02		0.46		0.17	
	학습조직동아리	0.42		<b>1.16</b>	***	0.37		0.33	
교육훈련 지원형태	학원수강료지원	0.27		-0.09		-0.22		<b>0.52</b>	**
	국내대학등록금지원	0.08		0.35		0.17		0.30	
	국내대학원등록금지원	0.20		0.23		<b>-0.75</b>	*	0.35	
	해외대학원학위과정지원	<b>1.66</b>	***	-0.64		0.76		<b>1.18</b>	***
교육 훈련투자	교육훈련비(1인)	<b>5.80E-07</b>	**	7.10E-07		<b>1.15E-06</b>	**	<b>5.50E-07</b>	***
	연구개발인력교육훈련비(1인)	<b>1.66E-06</b>	*	1.63E-06		<b>5.05E-06</b>	**	8.40E-07	
	영업및서비스인력교육훈련비(1인)	<b>2.79E-06</b>	*	3.43E-06		1.99E-06		-3.50E-07	
	엔지니어인력교육훈련비(1인)	1.47E-06		2.70E-07		<b>4.99E-06</b>	**	<b>2.42E-06</b>	**
	관리인력교육훈련비(1인)	<b>2.26E-06</b>	*	<b>8.00E-07</b>		2.83E-06		<b>2.36E-06</b>	**
	생산기능직인력교육훈련비(1인)	<b>2.26E-06</b>	**	<b>8.51E-06</b>	*	2.89E-06		<b>2.97E-06</b>	***

주) 유의도: \* p<=0.1, \* p<=0.05, \*\*\* p<=0.01

<표 9> GLM 결과2 - 종속변인 이직률

HRD 영역	HRD 요소	원가우위-연공		원가우위-성과		차별-연공		차별-성과연계	
		회귀계수	p값	회귀계수	p값	회귀계수	p값	회귀계수	p값
관심도	경영진인식	-13.34		6.14		-15.47		0.69	
인프라	HR전담부서	-9.25		0.38		-9.73		4.28	
	교육훈련시설	-10.25		0.50		-12.57		-0.34	
	HR전담인력	-8.07		0.38		-9.07		5.32	
	e-HR교육훈련시스템	-6.81		-20.62		-16.26		-3.75	
연계	평가결과교육훈련활용	-0.47		2.29		-10.96		-9.64	**
	직무분석결과교육훈련활용	2.79		-8.45		-1.19		-7.31	
	교육훈련인사고과항목설정	-5.31		20.23		8.11		-4.88	
대상별 교육훈련	신입사원교육훈련	-11.95		5.37		5.65		-17.76	***
	연구개발인력교육훈련	-9.62		4.04		10.06		-2.63	
	영업및서비스인력교육훈련	16.93		1.22		10.24		-18.31	**
	엔지니어인력교육훈련	-7.15		37.73		14.38		-12.53	*
	관리인력교육훈련	13.74		1.22		-6.88		-39.39	***
	생산기능직인력교육훈련	-11.46		15.42		-3.72		0.38	
교육훈련 방법	집체식사내교육훈련	-12.15		4.03		-0.31		-7.26	
	집체식사의외교육훈련	25.62	**	-1.77		-19.07		-11.36	*
	인터넷학습	1.37		10.12		27.68	**	-5.76	
	우편통신훈련	-16.92		-13.08		-10.63		0.51	
	국내연수	-17.43		1.84		-10.40		1.10	
	해외연수	1.57		-3.00		-12.35		-9.28	**
제도	자기주도적학습지원	-17.57		-18.20		-15.01		-4.14	
	승계계획	14.49		0.32		-6.77		-3.04	
	경력개발	-11.30		31.39	*	-9.55		-10.27	*
	교육훈련휴가제	15.13		-3.73		-12.95		-8.47	
	멘토링코칭	-10.45		-17.59		-1.93		-9.56	**
	학습조직동아리	4.10		22.41		-9.98		-0.98	
교육훈련 지원형태	학원수강료지원	-16.49		-18.65		-14.69		-4.14	
	국내대학등록금지원	-9.35		-29.39	*	-10.81		-6.36	
	국내대학원등록금지원	-11.79		-20.13		-4.72		-3.54	
	해외대학원학위과정지원	6.44		-29.19		-12.79		-10.86	
교육 훈련투자	교육훈련비(1인)	1.07E-05		1.31E-06		6.77E-05	***	-7.07E-06	*
	연구개발인력교육훈련비(1인)	1.98E-05		-8.43E-06		2.68E-04		-2.61E-05	
	영업및서비스인력교육훈련비(1인)	1.29E-04		5.36E-05		1.09E-04	*	-9.47E-06	
	엔지니어인력교육훈련비(1인)	-2.79E-05		-1.07E-05		5.30E-04	***	-4.79E-05	**
	관리인력교육훈련비(1인)	1.07E-04		4.14E-06		1.96E-04	**	-4.90E-05	**
	생산기능직인력교육훈련비(1인)	1.28E-05		-4.23E-05		4.40E-05		-3.52E-05	*

주) 유의도: \* p<=0.1, \* p<=0.05, \*\*\* p<=0.01

#### 4. 결론 및 제언

본 연구는 기업 경영전략과 성과보상 제도 유형에 따라 기업 인적자원개발 요소에 차이가 있을 것이라는 가설 하에, 각 기업 유형별로 1인당 매출액과 이직률에 영향을 주는 인적자원개발 요소를 분석 비교하는 것이 목적이다.

이를 위해 경영전략을 원가우위형과 차별화형으로 분류하고, 성과 보상 제도에 따라서 연공형과 성과연계형으로 분류한 후, 분석을 위한 최종 기업유형을 ‘원가우위-연공형’, ‘원가우위-성과연계형’, ‘차별화-연공형’, ‘차별화-성과연계형’ 4가지로 분류하였다. 그리고 각 유형별로 기업성과와 인적자원개발과의 함수 관계를 이용하여 기업성과에 민감하게 반응하는 인적자원개발 요소는 무엇인지를 일반선형모형을 이용하여 분석, 비교하였다.

먼저 각 유형 간 인적자원개발 요소를 기업 유형별로 보면 다음과 같이 나타나고 있다. 관심도 부문은 원가우위형 보다 차별형 경영전략을 구사하는 기업의 인적자원개발에 대한 경영진의 인식이 높게 나타나고 있다. 그 외, 인프라, 연계, 훈련 대상, 훈련방법, 제도, 지원형태, 투자 영역 모두에서 성과연계형인 기업들이 연공형 기업보다 대부분 높게 나타나고 있다.

1인당 매출액과 이직률을 종속변인으로 이용한 기업성과에 영향을 주는 인적자원개발 요소에 대한 분석을 보면 원가우위-성과연계형 그룹을 제외하고 1인당 교육훈련비가 1인당 매출액에 유의하게 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 이직률의 경우에는 차별화 전략을 쓰는 기업에서 1인당 교육훈련비가 높을수록 이직률이 낮게 나타나고 있다.

특히, 차별-성과연계형 기업에서 인프라영역, 교육훈련 방법, 제도 훈련지원형태, 투자 영역 등 대체로 매출액과 이직률에 유의하게 나타나고 있어 인적자원개발에 대한 지원과 투자가 차별-성과연계형 기업에서 효과가 큼을 알 수 있다.

본 연구의 분석 결과를 통해 본 연구의 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업의 유형을 기업의 경영전략과 보상시스템 측면에서 분류하였고, 이렇게 분류된 기업 유형별로 인적자원개발이 차별이 있음을 알 수 있었다. 기업의 인적자원개발에 대한 투자를 활성화하기 위해 각 기업의 상황과 전략 등을 충분히 고려한 후 투자가 이루어져야 한다. 둘째, 각 기업 유형별로 인적자원개발의 요소들이 기업성과(1인당 매출액, 이직률)에 미치는 영향이 상이함을 파악할 수 있었다. 모든 기업 유형별로 교육훈련투자는 중요한 요소이고 특히, 차별-성과연계형 유형인 경우 인적자원개발 요소들을 실시하거나 투자가 높은 경우 이직률이 낮아지고 있음을 파악할 수 있었다.



마지막으로 본 연구가 가지는 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 기업의 유형을 분류하는데 있어 부족한 부분이 많다. 본 연구에서의 기업유형의 분류는 3개의 설문 문항만을 이용하여 분류하였는데, 기업 유형 분류에 대한 다양한 이론과 방법론의 적용이 고려되어야 할 필요가 있다. 둘째, 각 영역별로 투입된 독립변인과 통제변인이 정확히 선정되었는지에 대한 고려도 필요하다. 따라서 향후의 연구를 위해서는 독립변인에 대한 보다 치밀한 논의가 필요하다. 셋째, 다양한 통계모형의 적용이 필요하다. 현재는 일반 선형모형만을 이용하여 기업의 인적자원개발 요소들을 탐색하고 있는데, 이를 더 확장하여 인적자원개발 요소들을 이용하여 기업의 우불량 판별 등으로의 확장을 검토할 필요가 있다. 마지막으로 인과관계에 대한 분석이 필요하다. 기업의 인적자원개발과 관리 등의 인적자원 활동을 살펴보면 기업의 수익과 성과가 높을수록, 규모가 클수록 교육훈련에 대한 투자가 높을 경향이 있다. 즉, 교육훈련투자가 이루어져서 기업의 성과에 영향을 주는 것인지, 그 역의 경우인지에 대한 인과관계의 규명이 필요하다.

## 참고문헌

- 고수일 한주희(2001). “직무몰입, 조직시민행동에 대한 성과지향적 보상체계의 효과: 영업직을 중심으로.” 『생산성논집』, 제15권, 219-246.
- 김달곤 (2007). 경영전략과 통제시스템간의 조직학습효과가 성과에 미치는 영향, 회계연구 제12권 제1호, 대한회계학회.
- 김동배·주낙선. 2001. 조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구. 『인사·조직 연구』, 9(2): 249-279.
- 김성국(2003). 인적자원관리 뉴패러다임, 명경사.
- 노동부 (2004). 매월노동통계 조사보고서.
- 박정민·나상균·정호일 (2004). 벤처기업의 경영특성이 성공요인 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 산업경제연구 제17권 제5호, pp. 2069~2089.
- 박종혁·권석균 (2006). 팀제 하에서 성과주의 보상시스템의 동기유발 효과, 인사관리연구 제 30권 3호, 한국인사관리학회.
- 박준성(2000). “성과주의 보상체계. 노동연구원(편)”. 21세기형 인적자원관리, 명경사.
- 배종석(2006). 사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론, 홍문사.
- 배종석·사정혜. 2003. 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 『인사·조직연구』, 11(2): 133-169.
- 송창용·이성·김영생·김안국·박주완·황승록·이재혁 (2006a). 기업인적자원개발지표와 신용평가지표 연계 사업, 한국직업능력개발원.
- 송창용·이성·박주완 (2006b). 중소기업의 HR 활동 수준과 신용수준의 상관성 연구, 직업능력개발연구 제9권 2호.
- 송창용·손유미·이성·박주완 (2007). 성과 연계형 기업 HR 활동 지표·지수개발, 한국직업능력개발원
- 이갑두 (2006). 성과평가와 보상시스템에서 비재무적 척도의 유효성, 경영교육논총 제41집, 2006. 10, pp 199~216, 한국경영교육학회.
- 안광호·김동훈·김영찬 (2006), 『시장지향적 마케팅 전략』, 학현사.
- 양영익·정종훈 (2006a), “호텔의 시장지향성이 마케팅능력과 성과에 미치는 영향,” 『호텔관광연구』, 8(2), 44-56.
- 유규창·박우성(1999). “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰.” 『인사조직연구』,

- 제7권, 47-86.
- 이성 · 김미숙 · 이현정 · 배귀희 · 이병기 (2006). 공공부문인적자원개발 우수기관 인증제도  
입을 위한 심사지표 개발 연구, 한국직업능력개발원
- 이유재(2004), 『서비스 마케팅』, 학현사.
- 장은미. 2003. 개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인  
적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절효과를 중심으로. 『인사·조직연구』,11(1):  
133-155.
- 전인수 · 김은화(2005), 『마케팅전략: 전략적 시장관리』 David A. Aaker의 번역본, 석정.
- 정진철 · 한주희(2004). “성과-보상 연계성의 종업원 생산성 제고에 미치는 영향에 대한  
고용안정성의 역할.” 『한일경상논집』, 제28권, 109-137.
- 조선배 · 최영수 (2008). 관광호텔의 시장지향성과 경영성과: 수도권 특등급 관광호텔의 차  
별화전략, 저원가전략의 매개효과를 중심으로, 호텔경영학연구 제17권 제1호(통권  
제41호) pp.57~70
- 최병선 (1997). 회귀분석 上, 세경사.
- 최영수(2006), 『관광호텔업의 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수도권  
소재 특1등급 호텔을 중심으로』, 안양대학교 박사학위논문.
- Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relation systems in  
American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- Beer, M. & Spector, B. (1989). “Corporate wide transformations in human resource management”, in  
Walton, R. E, Lawrence, P. R. (Eds).
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking people,  
strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, T. 1999. *Doing well by doing good*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Chandler G. N. and S. H. Hanks(1994), “Market Attractiveness, Resource Based Capabilities,  
Venture Strategies, and Venture Performance,” *Journal of Business Venturing*, 9,  
331-349.
- Chenhall, R. H. and K. Langfield-Smith(1998), “The Relationship between Strategic Priorities,  
Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation  
Using a Systems Approach,” *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.

- Delaney, J., & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Dyer, L., & Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.
- Garavan, T.N.(1991). "Strategic human resource development", *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17-31.
- Hall, D.T.(1984). "Human resource development and organizational effectiveness", in Fombrun C., Ticky, N., Devanna M.(Eds).
- Harrison, R.(1992). *Employee Development*. London: Institute of Personal Management.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-313.
- Langfield-Smith, Kim(1997), "Management Control Systems and Strategy: A Critical Review," *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lewin, D. 2003. Human resource management and business performance. In M. Effron, R. Gandossy, & M. Goldsmith (Eds.), *Human resources in the 21st century*: 91-120, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T.(1980). The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, & D.
- MacDuffie, J. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Wallis(Eds.), *Changes in Working Life*. New York: Wiley.
- Milkovich, G., and J. Newman, *Compensation*, 7th ed., Irwin McGraw-Hill, 2002

- Miller, D.(1998), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication," *Academy of Management Journal*, 13(2), 280-308.
- Osterman, P. 1992. Internal labor markets in a changing environment: Models and evidence. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.) *Research frontiers in industrial relations and human resources*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. 1996. The adoption of high involvement work practices. *Industrial Relations*, 35: 423-455.
- Porter, M. E. (1980, 1985), *Competitive Strategy*. New York. Free Press.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. 2004. High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21: 133-148.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (1991). *Strategic Human Resource Planning and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Taylor, P. & Pierce, J. L. (1999). Effects of Introducing a Performance Management System on Employees' Subsequent Attitudes & Effort. *Public Personnel Management*, 28: 423-452.

## Abstract

### **A Study on the Characteristics of Training and Education by Business Strategy and Performance Compensation Systems - Focusing on the manufacturing industries -**

Chang Yong Song<sup>\*</sup>

Joo Wan Park<sup>\*\*</sup>

The purpose of this study is to analyze and compare the characteristics of human resource development (HRD) by type of business strategy and compensation system used. For this study, the types of business strategy are classified as "cost-priority strategy" and "differentiation strategy", and compensation systems are classified as "long-service type" and "performance-related type".

Initially, this study compares the differences of HRD factors for these types and then analyzes the relevance between HRD factors, and the sales per person and turnover rate for each type. The generalized linear model (GLM) is used for statistical analysis. The second-year research material of the Human Capital Corporate Panel made by KRIVET (2007) and KIS data by Korea Investors Service Inc. are used for analysis.

The analysis result showed that the executive rate in the "differentiation & performance-relation type" was higher than that of other business types on HRD factors. The executive rate in the "performance-related type" was higher on the sales per person and lower on the turnover rate than that of other business types.

Between business performance and HRD factors, training and educational expenses influenced sales per person significantly on the plus side. Between training expenses and business performance, training expenses for R&D employees influenced on the plus side the "long-service type" and

---

2) Associate Research Fellow Ph.d, Korea Research Institute for Vocational Education & Training

3) Researcher, Korea Research Institute for Vocational Education & Training

for manufacturing employees in "performance-related type". The higher the training expenses per person, the lower the turnover rate in the "differentiation strategy type".

Especially in "differentiation & performance-related type", as an example, training methods, training systems, training support, training investment, and other factors had a statistically significant influence on sales per person and the turnover rate. Support and investment for HRD was the most effective in "differentiation & performance-related type".