논 문 37

기업의 자기주도적 HRD의 결정 요인과 효과 분석

김 용 남* · 민 윤 경** · 김 민 수**

요 약

인적자원개발에서 자기주도적 HRD 는 개인에게 뿐만 아니라 조직에게도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 본 연구는 기업의 자기주도적 HRD 시행에 미치는 결정 요인과 자기주도적 HRD 의 효과로서 재무적, 비재무적 성과를 실증적으로 확인하고자 하였다.

자기주도적 HRD 를 시행하는 기업의 특징을 분석한 결과, 업종과 외국인 지분 소유에 따른 차이가 유의미하게 나타난 반면, 경영체제와 경영환경 변화에 따른 차이는 유의미하지 않았다. 업종별로는 금융업의 자기주도적 HRD 실시 비율이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 비금융 서비스업, 제조업의 순으로 나타났다. 또한 외국인 지분 유무는 자기주도적 HRD 실시 여부와 관련이 있는 것으로 나타났는데, 추가 분석 결과, 외국인의 경영 참여 여부와는 관련이 없었다.

자기주도적 HRD 의 효과를 크게 재무적, 비재무적 성과로 나누었을 때, 자기주도적 HRD 는 근로자의 직무 만족도와 긍정적인 관계를 보이는 것으로 확인되었다. 먼저, 기업에 내포되어 있는 근로자의 직무 만족도 변인을 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 적용한 결과, 자기주도적 HRD 를 실시하는 기업일수록 근로자의 직무 만족도 수준이 높게 나타났다. 반면, 2005년 자기주도적 HRD 의 실시 유무는 2006년과 2007년 매출액 증가율을 유의미하게 설명하지 못하였다.

본 연구를 통해 자기주도적 HRD 를 실시하는 기업의 결정 요인과 그로 인한 기업 성과를 확인할 수 있었다. 기업에서 요구하는 직무 역량의 유형과 기업의 경쟁력 정도가 자기주도적 HRD 의 실시에 영향을 주는 것으로 보이며, 자기주도적 HRD 의 실시는 근로자들의 직무 만족도에 긍정적인 영향을 주고 있었다. 비록 재무적인 성과에 대한 직접적인 효과는 확인하지 못했지만, 그러한 효과는 장기적으로 기대해 볼 수 있을 것이다.

* 서울대학교 교육학과 교육심리 전공 석사과정
** 서울대학교 교육학과 교육행정 전공 석사과정
*** 서울대학교 교육학과 평생교육 전공 석사과정

1. 서론

2006년부터 노동부는 근로자의 자기주도적 직무능력 개발기회 확대를 위해 수강료 지원 정책을 시행해왔다. 이는 기업의 구조조정 상시화, 탄력적 근무시간제 확대 등으로 개별 근로자의 자발적 직무능력 개발의 필요성이 증가함에 따른 것이다. 일반적으로 자기주도적 학습은 개인의 역량 개발에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있는데(Ellinger, 2004; Clardy, 2001), 우리나라의 인적자원개발 장면에서도 이러한 자기주도적 학습이 점차 확대되어 가고 있다.

그러나, 인적자원개발 현장에서 자기주도적 학습은 아직까지 활발하게 이루어지고 있지 않다. 이는 인적자원패널 자료에서 전체 400여개의 기업 중 자기주도적 HRD를 시행하고 있는 기업이 절반에도 미치지 못하고 있다는 점, 시행하고 있는 기업들의 대부분이 자기주도적 HRD의 유형으로 학원 수강료 지원에만 편중되어 있다는 점 등에서 확인할 수 있다.

더불어, 인적자원개발 연구에서 자기주도적 학습에 대한 실증적 분석은 본격적으로 이루어지지 않은 상태이다. HRD 유형이 인적자원개발에 미치는 효과에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 성과평가(김영진, 2002), 교육훈련(한진환, 2006), 교육시스템(유현숙, 2001) 등에 집중되어 있다. 자기주도적 HRD에 관한 국내 연구는 자기주도적 HRD 자체에 관한 연구에 국한되어 있으며(김미숙, 2005), 이것에 대한 결정 요인과 효과 분석 연구까지 진행되지는 않은 상황이다.

이에 본 논문은 인적자원개발에서의 자기주도적 학습의 중요성에 착안하여 이를 '자기주도적 HRD'로 개념화하고, 기업이 자기주도적 학습을 시행하는 데 미치는 결정 요인을 분석하였다. 아울러 기업의 자기주도적 HRD가 보여주는 효과가 무엇인지를 검증하기 위해 자기주도적 학습이 근로자 만족도에 미치는 영향과, 기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 차례로 검증하였다. 이러한 분석은 자기주도적 HRD에 관한 연구가 미진한 가운데, 기업의 자기주도적 HRD의 결정요인과 그 효과를 검증함으로써 향후 기업들의 자기주도적 HRD의 확대에도 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것으로 보인다.

2. 이론적 배경 및 연구 문제

가. 이론적 배경

1) 자기주도적 HRD

Fischer(1996)는 '자기주도 학습'을 "새로운 정보를 내면화하고 통합하려는 개인적 동기를 증진시켜주는 내적 충동에 의해 자발적으로 진행되는 학습"이라고 정의하였다. 1990년대부터 주목받기 시작한 자기 주도적 학습은 자신의 학습에 적극적으로 참여하면서 목적지향적인 행동을 보이는 현상을 설명하고자 고안된 개념으로서, 연구자들은 효과적인 학습이 외적 환경에 의해 발생하기 보다는 학습자 스스로 자신의 학습과정을 주도적으로 이끌어 감으로써 이루어진다고 보고, 효과적인 학습자의 학습 과정을 탐구해왔다(Zimmerman, 1995). 1980년대 인적자원 복지 강조에서부터 시작된 한국의 인적자원개발 패러다임은 최근 이러한 자기주도적 학습에 주목하여 사회가 개인에게 학습할 수 있도록 제공할 수 있는 자원들은 최대한 제공하되, 학습을 선택하는 것은 어디까지나 개인(주용국・이의규, 2005)임을 강조하고 있다.

그렇다면 과연 자기주도적 학습은 인적자원개발에 어떠한 영향을 미치는가? Ellinger(2004)는 자기주도적 학습이 인적자원개발에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 개인에게 뿐만 아니라 학습 조직 형성 등을 통해 조직에도 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. Clardy(2001) 역시 조직의 역량과 성취의 변화는 궁극적으로 조직원의 학습을 통해 이루어지며, 이는 특히 비형식적이고 자기 주도적인 접근을 통한 학습을 의미한다고 했다.

이처럼 기존의 논의들은 기업의 자기주도적 HRD가 근로자 개인 수준뿐만 아니라 기업 전반에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다. 자기주도적 학습이 개인과 조직에게 미치는 구체적인 영향은 첫째, 개인 수준에서 자기 발전, 자기 인식과 개인적 성취감이고, 둘째, 조직 수준에서는 이러한 개인의 인식이 직・간접적으로 기업의 생산성을 제고하는 것이다(French, 1999; Barclay, 1996; Taylor, 1998; Cho and Kwon, 2005). 그러나, 여기에는 학습 환경의 창출, 자기주도적 학습을 하고자 하는 사원의 개인적 성향과 같은 일정한 조건이 전제되어야 한다(Bartlett and Kotrlik, 1999).

2) HRD와 기업의 성과

기업이 HRD를 실시하는 이유는 교육훈련을 통해서 종업원들의 숙련 정도를 향상시키고 숙련 정도의 향상이 기업의 생산성 증가로 이어질 것을 기대하기 때문이다. Becker(1993)는 숙련은 노동자의 생산성을 높인다는 의미에서 자본으로 볼 수 있으며, 숙련형성은 인적자본의 축적과 동일하다고 주장했다. Becker의 논의 이래로 숙련수준과 생산성은 정의 상관관계를 갖는다고 인식되고 있기는 하지만, 이러한 관계를 실증적으로 증명해낸 연구는 많지 않으며 Becker의 논의 역시 기업의 생산방식에 따라 달리 나타날 수도 있다(김안국, 2001).

기업의 HRD와 교육훈련의 요인과 성과를 실증적으로 연구한 것으로 유장수(1997)의 연구가 있다. 그는 한국신용평가정보 자료를 이용한 실증 연구를 통해, 교육훈련을 결정하는 원인으로 기업의 자본장비율 등의 변수를 지적하였지만, 교육훈련이 기업의 성과에 미치는 영향에 대해서는 유의한 결과를 얻지 못하였다. 그러나 김안국(2001)의 연구에서는 교육훈련비의 지출이 생산의 기술적 효율에 양의 관계를 가진다고 나타났다. 그는 기업의 HRD가 생산성 및 기업의 기술적 효율성의 증가로 나타나며 그 효과는 당해연도를 포함해서 3년간 지속된다고 보고하였다.

위의 두 연구에서 보듯이 HRD의 성과에 관해 상반된 연구결과가 나오고 있다. 이처럼 HRD와 기업의 성과에 관한 상반된 연구 결과가 나타나는 이유로 몇 가지를 들 수 있다. 하나는 HRD와 기업의 성과간의 관계가 직접적인 선형관계에 있지 않기 때문일 수 있고, 다른 하나는 HRD로 인한 기업의 성과를 무엇으로 정의할 것인지에 따라 결론이 달라지기 때문일 수 있다.

먼저 HRD와 기업의 성과는 직접적인 선형관계를 맺고 있지 않다고 보는 입장에서는 둘 사이에 설명되지 못한 블랙박스가 존재한다고 본다. 이런 입장에서는 HRD와 기업의 성과 간의 관계를 살피기 위해 그 둘을 매개하는 변인을 밝히는 것이 중요한 과제이다. 양혁승(2002)은 HRD가 기업의 성과에 미치는 메커니즘에 대한 이론적인 근거로 행동주의적 관점과 인적자본이론 관점을 들고 있다. 행동주의적 관점에서는 주어진 환경 하에서 기업이 추구하는 목표와 그 목표 성취를 위한 전략이 세워지면, 해당 전략을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 역할행동(role behavior)유형이 도출되고, 이러한 역할행동을 유도하고 촉진시킬 수 있는 HR 시스템이 도입될 때 기업이 효과적으로 조직의 목표를 산출할 수 있다고 본다. 즉, 기업의 HRD가 조직원의 행동에 영향을 미치고 이러한 행동은 전략을 실행할 수 있게 하며 그 결과 기업의 성과가 향상된다는 것이다. 인적자본이론 관점에

서는 조직의 가치를 증가시키는 것은 구성원들의 역량이며, 구성원들의 역량은 인적자원의 가치를 향상시킬 수 있는 HRD와 같은 인적자원관리 제도를 통해 강화된다고 설명한다. 즉, HRD는 구성원의 역량향상이 매개가 되어 조직성과에 기여할 수 있다는 것이다(김기태・조봉순 2008).

HRD와 기업의 성과와의 관계는 기업의 성과를 무엇으로 보는지에 따라서 달라질 수 있다. 기업의 재무적인 지표를 성과로 인정하자는 의견과 HRD와 기업의 성과를 매개하는 비재무적인 지표를 성과로 인정하자는 의견이 동시에 존재한다(Becker, 2001). 기업의 재무적인 성과는 객관적이고 명확하다는 장점은 있으나 HRD와의 관계를 논리적으로 설명하기에는 어려움이 있다. 그러나 직무만족도 같은 비재무적인 지표의 경우에는 HRD와 직접적인 연관은 있지만 기업의 성과와 관련된 직접적인 지표가 될 수 없으며 구체적으로 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 명확하게 알기 힘들다는 단점이 있다(김기태・조봉순, 2008).

이윤 창출을 목적으로 하는 기업의 특성상 궁극적인 기업의 성과는 재무적인 성과라고 할 수 있다. 따라서 HRD와 기업의 성과 간의 관계는 HRD와 재무적인 성과가 직선상의 관계에 존재하고 그 사이에 비재무적인 성과가 매개 변인으로 포함되어 있는 관계로 가정해 볼 수 있다. 이러한 매개 관계에서 HRD의 효과는 기업의 재무적인 성과와 비재무적인 성과 모두에 영향을 미친다고 할 수 있으며, HRD가 가지는 기업의 성과를 제대로 파악하기 위해서는 기업의 재무적인 성과와 비재무적인 성과 모두를 살펴볼 필요가 있다.

나. 연구 문제

본 연구에서는 자기주도적 학습의 특징을 갖는 인적자원개발을 자기주도적 HRD라고 개념화하였다. 즉, 본 연구의 관심은 최근 주목받고 있는 자기주도적 HRD의 실시와 관련하여, 어떠한 기업들이 그러한 학습 유형을 실시하고 있는지를 파악하고, 실제로 그러한 학습 유형의 실시가 기업의 재무적 혹은 비재무적인 성과에 영향을 미치는가를 규명하는 것이다. 이상과 같은 연구의 목적과 필요성에 따른 본 연구의 연구문제를 구체적으로 서술하면 다음과 같다.

연구문제1. 기업의 자기주도적 HRD 실시에 영향을 미치는 기업 특징은 무엇인가?
연구문제2. 자기주도적 HRD 의 실시는 직원들의 직무 만족도에 영향을 미치는가?
연구문제3. 자기주도적 HRD 의 실시는 기업의 재무적 성과에 영향을 미치는가?

3. 분석 결과

가. 자기주도적 HRD의 결정 요인 분석

1) 자료 및 분석 방법

기업의 자기주도적 HRD의 실시 유무에 영향을 미치는 요소를 확인하기 위해, 직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업패널 1, 2차년도의 기업 수준 자료와 한국신용평가정보에서 제공하는 기업별 재무 자료를 활용하였다. 세 자료를 기업별로 통합하여 전체 453개의 기업 자료가 분석되었다.

인적자본기업패널 자료의 2차년도에 포함되어 있는 자기주도적 HRD 실시 여부를 설명하기 위하여 본 분석에서 사용한 변수는 다음과 같다. 먼저, 1차년도 자료에서 학원수강료 지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학 등록금 지원 등을 실시한 적이 있는가를 변수로 포함하였다. 이는 과거의 경험에 따라 2차년도에 동일한 HRD 유형을 실시하는 기업이 많기 때문이며, 또한 과거 실시 여부를 통제한 뒤, 자기주도적 HRD의 실시에 영향을 미치는 기업 특징 변수들의 효과를 확인하기 위해서이다. 또한, 과거 실시한 경험에 따른 효과성 정도 역시 포함하였다. 과거에 특정한 HRD 유형을 실시하여 긍정적인 효과를 거두었다고 판단한 기업은 다음 해에도 동일한 유형을 실시할 가능성이 높다고 할 수 있다. 또한 이 변수의 효과성은 과연 현재의 자기주도적 HRD 학습 유형의 실시가 과거 효과성의 경험에 기반한 의사결정인가를 판단하는데도 유용하게 사용할 수 있다.

다음으로, 주요 산업 종류가 사용되었다. 업종은 HRD 실시에 영향을 미친다. 일반적으로 금융업은 다른 업종에 비해 더 많은 교육훈련비용을 투자하고 있으며, 비금융서비스업의 교육훈련비용이 가장 낮은 수준이다. 이는 HRD의 실시에 있어 업종별 차이가 있음을 보여준다. 업종에 따라 요구되는 역량에는 차이가 있을 수 있으며, 그에 적합한 교육훈련 방식에도 차이가 있을 수 있다. 이러한 차이 여부를 확인하기 위하여 제조업을 참조 집단으로 하여, 금융업과 비금융 서비스업을 각각 더미 변수로 전환하여 분석에 포함하였다.

기업의 규모와 관련된 변수들도 분석에 포함하였다. 기업의 재무적 성과 지표로 판단할 수 있는 1인당 매출액과 전체 근로자 수는 회사의 규모에 따른 효과를 통제하기 위하여 포함하였다. 다만, 두 변수 모두 심한 편포를 보여, 자연로그로 전환한 값을 사용하였다.

본 분석에서는 자기주도적인 HRD 실시 유무에 기업의 경영체제와 경영환경이 어떠한

영향을 미치는가에 초점을 두고 있다. 기업의 경영체제를 확인하기 위하여, 외국인의 지분 유무와 소유/전문경영에 관한 변수를 포함하였다. 소유/전문경영에 관한 변수는 완전한 오너 체제를 규준 집단으로 하여 전문경영자가 있고 오너의 경영 개입이 심한 경우, 전문경영자가 있고 오너의 경영 개입이 약간 있는 경우, 그리고 완전한 전문경영자 체제를 더미변수로 전환하여 사용하였다.

경영 환경의 불확실성은 기업의 환경적 요소들이 조직 학습에 미치는 영향이 있다는 연구들에 따라 주요 변수로 포함하였다. Barkai와 Samuel(2005)의 연구에 따르면, 기업 환경의 불확실성은 더 많은 학습 매커니즘의 사용에 긍정적인 영향을 준다고 한다(장수덕, 2008 에서 재인용). 이에 따라, 인적자본기업 패널에서 확보할 수 있는 3가지 변수를 사용하였다. 포함된 변수는 각각 과거 3년간 경영 변화 정도와 관련된 변수들이 사용되었으며, 사용된 변수는 주력제품에 대한 시장 변화 정도, 신제품의 개발 및 도입 정도, 그리고 부서 및 조직의 변화 정도였다.

종속변수가 2006년도에 자기주도적 HRD 유형을 실시했는지의 여부이므로, 범주형 종속변수를 분석할 수 있는 로지스틱 회귀모형을 적용하였다. 설명변수로는 2004년 자기주도적 HRD 유형의 실시, 효과성 인식 정도, 기업의 매출 규모, 업종, 외국인 지분 참여 여부, 경영체제, 시장수요 변화, 신제품의 개발 도입 정도, 부서 및 조직 변화 등의 경영환경변화를 사용하였다. 분석에서 사용된 변수들의 기술통계치는 <표 1>에 제시되었다.

<표 1> 분석 변수들의 기술통계치

구 분	사례수	평균	표준편차
2006년 자기주도적 HRD 실시 여부	409	0.54	0.50
2004년 자기주도적 HRD 실시 여부	453	0.58	0.49
2004년 자기주도적 HRD 효과성 정도	453	1.90	1.69
업종더미(금융업)	410	0.07	0.25
업종더미(비금융서비스업)	410	0.24	0.43
ln(전체근로자수)	410	6.09	1.12
ln(1인당매출액)	439	12.50	1.06
외국인지분여부	410	0.36	0.48
경영체제더미(전문경영자있고,오너의경영개입심함)	409	0.17	0.38
경영체제더미(전문경영자있고,오너의경영개입약간)	409	0.19	0.39
경영체제더미(완전한전문경영자체제)	409	0.20	0.40
지난3년간주력상품수요변화	408	2.36	1.00
지난3년간신상품개발및도입변화	408	2.49	0.91
지난3년간본사내부서및조직변화	408	2.67	0.90

2) 자기주도적 HRD의 결정 요인

로지스틱 회귀 분석의 결과는 <표 2>에 제시되었다. 전체 회귀 모형의 적합도를 검증하기 위하여 Hosmer & Lemeshow 검증을 확인한 결과, $\chi^2 = 7.187$, df = 8 로 적합한 것으로 확인되었다.

먼저, 과거 자기주도적 HRD 유형의 실시 여부는 자기주도적 HRD의 실시에 유의미한 영향을 주었다. 과거에 학원수강료, 대학 등록금 등의 지원을 실시했던 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 자기주도적 HRD 유형을 선택할 가능성이 17배 가량 높았다. 반면, 과거 실시 경험의 효과성에 대한 정도는 자기주도적 HRD 실시 여부에 유의미한 영향을 주지 못하였다. 이러한 결과는 기업의 HRD 유형 실시 결정이 실제 효과성에 근거하지 않고, 다른 요소에 의해 결정될 수 있다는 점을 시사한다. 혹은 2년간의 시간이 기업이 자기주도적 HRD 유형의 실시의 효과성을 판단하기에 충분하지 않은 시간이었기 때문일 수도 있다.

업종에 따른 차이 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다. 금융업은 제조업에 비해 자기주도적인 HRD를 실시하는 경우가 약 4배 가량 높았으며, 비금융 서비스업 역시 제조업에 비해 자기주도적 HRD를 실시할 가능성이 2.7배 가량 높은 것으로 나타났다. 이러한 차이는 과거 경험에 따른 영향을 통제한 상태에서 나타난 것이므로, 과거 실시 경험의 영향을 배제하고서도 업종에 따라 자기주도적인 HRD를 실시하는 경우가 다르게 나타나고 있다는 점을 보여준다.

반면, 회사 규모와 경영 환경 변화는 자기주도적 HRD의 실시에 유의미한 영향을 주지 못했다. 전체 근로자 수와 기업의 1인당 매출액 규모에 따른 자기주도적 HRD 실시 여부에는 통계적으로 유의미한 차이가 관찰되지 않았으며, 과거 3년간의 경영 환경 변화 정도 역시 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

경영체제 가운데, 오너와 전문경영인 체제에 따른 차이는 관찰되지 않았지만, 외국인 지분의 소유 여부에 따른 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 외국인 지분을 가지고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 자기주도적 HRD를 실시하는 경우가 약 1.8배 가량 높았다. 외국인 지분 소유의 효과를 확인하기 위하여 추가 분석을 실시하였다. 외국인 지분의 기능과 관련하여, 외국인이 지분 참여만 하는 경우를 규준 집단으로 하고, 기술지원에 참여하는 경우, 경영에 참여하는 경우, 기술지원과 경영에 모두 참여하는 경우를 각각 더미 변수화 하여 로지스틱 회귀 분석을 실시한 결과, 모두 통계적으로 유의미한 차이가 관찰되지 않았다. 이러한 결과는 외국인 지분의 기능 보다는 지분의 유무 자체가 자기주도적 HRD 유형의 실시에 유의미한 영향을 준다는 사실을 보여준다.

<표 2> 자기주도적 HRD 실시에 영향을 미치는 기업 특징 - 로지스틱 회귀 분석 결과

변수	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
절편	-4.53	1.87	5.89	1	0.02	0.01
과거 경험						
2004년 자기주도적 HRD 실시 유무	2.85	0.84	11.51	1	0.00	17.28
2004년 자기주도적 HRD 효과성 인식	-0.40	0.24	2.69	1	0.10	0.67
업종						
업종더미(금융업)	1.58	0.70	5.14	1	0.02	4.88
업종더미(비금융서비스업)	1.01	0.34	9.03	1	0.00	2.75
회사 규모						
ln(전체근로자수)	0.20	0.12	2.84	1	0.09	1.22
ln(1인당매출액)	0.18	0.13	1.81	1	0.18	1.20
경영체제						
외국인지분참여여부	0.59	0.26	5.30	1	0.02	1.80
경영체제더미 (전문경영자있고, 오너의 경영개입 심함)	-0.17	0.32	0.29	1	0.59	0.84
경영체제더미 (전문경영자있고, 오너의 경영개입 약간)	-0.06	0.33	0.03	1	0.86	0.94
경영체제더미 (완전한 전문경영자 체제)	-0.18	0.34	0.29	1	0.59	0.83
경영환경 불확실성						
과거 3년간 주력제품 수요 변화 정도	-0.04	0.13	0.07	1	0.79	0.97
과거 3년간 신제품 개발 및 도입 정도	0.02	0.16	0.02	1	0.89	1.02
과거 3년간 부서 및 조직 변화 정도	-0.02	0.14	0.02	1	0.88	0.98

나. 자기주도적 HRD의 실시가 직무 만족도에 미치는 영향 분석

1) 자료 및 분석 방법

이 분석은 자기주도적 HRD 실시에 따른 직무 만족도에 차이가 있는가를 확인하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 인적자본기업 패널의 1, 2차년도 자료와 한국신용평가정보의 자료를 활용하였으며, 근로자 자료와 기업 자료가 일치하지 않거나, 결측치가 있는 경우를 제외하여 최종적으로 398개의 기업과 10,296명의 근로자의 자료가 분석되었다.

본 분석의 주요 종속변수인 직무만족도는 3개의 관련 문항을 요인분석하여 산출한 요인점수를 활용하였다. 이는 분석을 위해 한 개의 종속변인을 산출하기 위해서이며, 또한 이를 통해 측정오차를 제거한 심리적 구인에 가까운 값을 얻을 수 있다는 장점이 있다. 요인분석 결과, 스크리도표와 Kaiser 기준을 통해 하나의 요인을 가정하는 것의 타당성을 확인할 수 있었으며, 산출된 요인은 전체 자료 분산의 약 45%를 설명하였다. 이를 이용하

여 요인점수를 계산하는 방법은 회귀방식(regression method)을 사용하였다. 참고로, 요인분석 결과, 3개 문항에 대한 요인부하량은 <표 3>과 같았다.

<표 3> 직무 만족도 구인의 요인분석 결과

문 항	요인 1
(1) 나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.	.793
(2) 나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다.	.571
(3) 나는 현재 직장의 인간 관계에 만족한다.	.637

또한, 주요 독립변수인 자기주도적 HRD 형식은 2차년도 자료에서 자기주도적인 학습 지원 방식을 지원하는가 여부를 사용하였으며, 이에 따른 직무 만족도의 차이가 있는가가 본 연구의 초점이다. 직무 만족도에 영향을 줄 수 있는 통제 변인으로, 근로자 수준에서는 근무연수와 정규직 여부를 포함하였고, 기업 수준 변수로는 업종, 매출 규모를 포함하였다. 단, 매출규모는 편포가 심하여 자연로그로 전환하여 사용하였다. 본 분석에서 사용된 변수들에 대한 기술 통계치는 <표 4>에 제시되었다.

<표 4> 직무 만족도 관련 변인의 기술 통계치

변수	사례수	평균	표준편차
근로자 수준			
직무만족도 요인 점수	11,471	0.00	0.86
나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.	11,471	3.69	0.77
나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다.	11,471	3.15	0.95
나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.	11,471	3.77	0.70
정규직 여부	11,473	0.97	0.16
근무연수	11,470	9.70	7.27
기업 수준			
자기주도적 HRD 실시 여부	409	0.54	0.50
Ln(1인당 매출액)	439	12.50	1.06
업종더미: 금융	410	0.07	0.25
업종더미: 비금융서비스업	410	0.24	0.43

이 분석은 자료의 다층적인 구조를 고려하여 위계적 선형 모형(Hierarchical Linear Model)을 적용하였다. 이 방법은 근로자의 자료가 서로 독립적이지 않고, 각 기업에 내포되어 있다는 특성을 분석에 고려하는 방법으로, 일반적으로 근로자의 자료를 기업별로 평균을 내어 기업의 평균 직무 만족도로 사용하는 방법에 비해 자료의 축소로 인한 집합화의 오류(aggregation bias)를 피할 수 있다는 장점이 있다. 또한, 기업의 수준을 고려하지 않고, 근로자 수준의 자료를 이용하는 경우에는 개별 기업의 특징이 해당 기업의 근로자 수만큼 늘어나는 문제가 있다. 위계적 선형 모형은 이러한 문제를 모두 고려하여 최선의 추정치를 얻을 수 있다. 이를 위해, Raudenbush, Bryk, Congdon 등이 개발한 HLM 6.02 버전을 사용하였으며, 모수 추정에는 REML(Restricted Maximum Likelihood) 방식을 적용하였다.

2) 자기주도적 HRD 가 직무 만족도에 미치는 영향

위계적 선형 모형의 분석 결과는 <표 5>에 제시되었다. 먼저, 아무런 변인을 투입하지 않은 기초 모형의 경우, 집단 내 상관 계수는 0.12로 나타나고 있다. 이는 전체 분산의 약 12% 정도가 회사 수준에 의해 설명되고 있음을 보여준다. 근로자 수준 변수인 근무연수와 정규직 여부를 투입한 모형 2에서는 근무연수가 높을수록 직무만족도가 높아짐을 확인하였다. 정규직 여부는 직무만족도에 유의미한 영향을 주지 못했다.

모형 2에서는 본 분석의 중심이 되는 자기주도적 HRD 여부를 투입하였다. 다른 기업 수준 통제 변수가 투입되지 않은 상황에서 자기주도적인 HRD 실시 여부는 직무만족도에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업의 매출 규모와 업종을 추가로 투입한 최종 모형에서도 그대로 확인되었다. 모형 3에 따르면, 정규직 여부와 근무연수, 그리고 기업의 매출 규모, 업종을 통제한 상태에서 자기주도적 HRD의 실시는 높은 직무 만족도를 가져왔다. 자기주도적인 HRD를 실시하는 기업에 속한 근로자는 그렇지 않은 근로자에 비해 직무 만족도의 요인 점수가 약 0.08점 가량 높았다. 또한, 금융업은 제조업에 비해 0.26점 가량 높았으며, 비금융 서비스업 역시 제조업에 비해 0.17점 가량 직무 만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 모형 3에서는 정규직 여부도 직무 만족도에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 정규직인 경우가 비정규직인 경우보다 0.14점 높은 직무 만족도를 보여 주었다.

요약하면, 근로자 수준의 변수, 근무연수와 정규직 여부, 기업 수준의 변수, 업종과 매출 규모를 통제한 상태에서도 회사 차원의 자기주도적인 HRD의 실시 여부는 근로자의 직무 만족도를 높이는 것으로 확인되었다.

<표 5> 직무 만족도 효과에 대한 위계적 선형 모형 분석 결과

구 분	기초모형		모형 1		모형 2		모형 3	
고정효과								
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
절편에 대한 절편(γ_{00})	-0.03	0.02	-0.12	0.07	**-0.19**	0.07	**-1.49**	0.22
자기주도적 HRD 여부(γ_{01})					**0.11**	0.03	**0.08**	0.03
Ln(1인당 매출액)(γ_{02})							**0.10**	0.02
업종더미: 금융(γ_{03})							**0.26**	0.06
업종더미: 비금융(γ_{04})							**0.17**	0.04
정규직 여부에 대한 절편(γ_{10})			0.11	0.07	0.11	0.07	**0.14**	0.07
근무연수에 대한 절편(γ_{20})			**0.01**	0.00	**0.01**	0.00	**0.01**	0.00
무선효과								
1수준 분산	0.64		0.63		0.63		0.63	
2수준 분산	0.09		0.11		0.12		0.11	
Deviance	25244.98		25141.13		25132.39		25086.08	

* 굵게 표시한 숫자는 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의미함.

다. 자기주도적 HRD 의 실시가 기업 재무적 성과에 미치는 영향 분석

1) 자료 및 분석 방법

이 분석은 자기주도적 HRD 실시에 따른 기업의 성과가 실제로 존재하는가를 실증적으로 파악하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 전체 453개의 기업 자료가 분석되었다.

기업의 재무적 성과는 한국신용정보평가원에서 제공하는 2006년도와 2007년도의 매출액 증가율을 활용하였다. 매출액 증가율은 전년도 대비 변화율을 의미하는 것으로 인적자본기업 패널의 2차년도 자료에서는 2006년 자기주도적 HRD 실시 여부를 묻고 있으므로, 이로 인한 재무적 효과는 2007년 12월 31일에 평가된 매출액 변화율에 반영된다고 할 수 있다. 다만, 자료의 편포로 인해 자연로그 전환값을 사용하기 위하여, 원래 측정치에서 100을 더한 뒤에 자연로그로 전환하였다. 이러한 절차는 매출액 변화율의 범위가 -96.63부터 시작되어, 음수의 범위가 존재하기 때문에 로그 전환이 불가능하므로 실시되었다. 또한, 2006년도의 HRD 실시로 인한 재무적 성과가 단기적으로 반영되지 않을 가능성을 고려하여, 2006년 12월 31일 기준 매출액 증가율과 2007년 12월 31일 기준 매출액 증가율을 모두 분석하였다.

또한, 기업의 재무적 성과에 영향을 줄 수 있는 변인을 통제하기 위하여, 업종, 경영 환

경의 불확실성 관련 3문항(과거 3년간 주력 제품 수요 변화, 신제품 개발 및 도입 정도, 조직 및 부서 변화 정도), 경영체제(오너와 전문경영인의 구분), 그리고, 기업 규모를 추정하기 위하여 전체 근로자 수를 자연로그로 전환한 값을 분석에 포함하였다.

기업의 재무적 성과와 기타 독립 변인들은 모두 기업 수준의 변수이므로, 이 분석에서는 위계적 선형 모형이 아닌 일반 회귀 분석 모형을 적용하였다. 2006년과 2007년의 매출액 증가율을 각각 종속변인으로 하는 두 개의 회귀 모형이 적용되었다.

2) 자기주도적 HRD가 재무적 성과에 미치는 영향

자기주도적 HRD 실시에 따른 기업의 재무적 성과에 대한 회귀 분석 결과는 <표 6>에 제시되었다. 먼저 본 분석의 주요 변수인 자기주도적 HRD가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향은 2006년과 2007년 자료 모두에서 유의미하지 않았다. 이는 기업의 자기주도적 HRD의 실시 여부가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향이 확인되지 않는다는 것을 의미한다. 참고로, 기타 통제 변수를 제거한 상태에서 자기주도적 HRD의 실시 유무만을 독립변인으로 투입한 회귀 모형에서도 유의미한 효과는 관찰되지 않았다.

기타 통제 변인들의 분석 결과를 보면, 2006년 매출액 증가율에 영향을 미치는 변인은 업종만이 유의미하였다. 금융업과 비금융 서비스업 모두 제조업에 비해 보다 높은 재무적 성과를 보였다. 2007년의 매출액 증가율에는 비금융 서비스업과 제조업의 차이와 과거 3년간 조직의 변화 정도, 그리고 전문 경영자가 있고 오너의 경영 개입이 있는 경우와 오너 체제 사이의 차이가 통계적으로 유의미하였다. 비금융 서비스업은 제조업에 비해 2007년 재무적 성과가 높았으며, 조직의 변화 정도가 클수록 재무적 성과가 낮아지는 것으로 나타났다. 또한 완전한 오너 체제에 비해 전문 경영인이 있고 오너의 경영 개입이 있는 체제의 재무적 성과가 높은 것으로 확인되었다.

정리하면, 자기주도적인 HRD의 실시 여부는 기업의 재무적 성과와 유의미한 관련이 없는 것으로 보인다. 기타 통제 변수를 투입한 상태에서 자기주도적 HRD로 인한 2006년과 2007년의 재무적 성과는 확인하지 못했다.

<표 6> 자기주도적 HRD 의 기업의 재무적 영향 - 회귀 분석 결과

변 수	2006년		2007년	
	B	S.E.	B	S.E.
절편	**4.48**	0.08	**4.66**	0.14
2006년도 자기주도적 HRD 실시여부	-0.01	0.03	-0.03	0.05
업종더미(금융업)	**0.14**	0.05	0.18	0.10
업종더미(비금융서비스업)	**0.06**	0.03	**0.12**	0.06
지난3년간주력상품수요변화	0.01	0.01	0.00	0.03
지난3년간신상품개발및도입변화	0.02	0.02	0.02	0.03
지난3년간본사내부서및조직변화	-0.01	0.01	**-0.07**	0.03
외국인지분여부	0.01	0.03	0.02	0.05
경영체제더미 (전문경영자있고, 오너의 경영개입 심함)	0.00	0.03	**0.13**	0.06
경영체제더미 (전문경영자있고, 오너의 경영개입 약간)	0.00	0.03	0.07	0.06
경영체제더미 (완전한 전문경영자 체제)	-0.01	0.04	0.06	0.06
Ln(근로자 수)	0.02	0.01	0.00	0.02

* 굵게 표시한 숫자는 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의미함.

4. 결론 및 함의

기업이 자기주도적 HRD를 실시하는 데 영향을 미치는 요인과 자기주도적 HRD 의 효과를 살펴보고자 한 본 연구에서 얻은 결론은 다음과 같다.

첫째, 기업이 자기주도적 HRD를 실시하는 데 영향을 미치는 요인은 과거 기업의 자기주도적 HRD 실시 여부를 통제했을 때, 업종과 외국인 지분 소유에 따른 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 반면, 전문경영인 체제와 오너 체제와 같은 경영체제에 따른 차이와 경영 환경의 불확실성에 따른 차이는 확인되지 않았다. 업종에 따른 차이를 살펴보면, 금융업과 비금융서비스업이 제조업에 비해 자기주도적인 HRD를 선택하는 경우가 더 많은 것으로 나타났다. 먼저 금융업은 세 업종 가운데 평균 교육훈련비 지출이 가장 높으며, 여러 가지 HRD 학습 방식의 실시 비율 또한 가장 높다. 기업의 HRD 활동은 금융업에서 가장 활발하게 이루어지는 것으로 보고되고 있다. 금융업은 이처럼 활발한 HRD 운영으로 인해, 제조업에 비해 자기주도적 HRD를 실시하는 비율이 더 높은 것으로 보인다.

반면, 비금융서비스업이 제조업에 비해 더 높은 자기주도적 HRD 실시 여부를 보이는 것은 아마도 업종에서 요구하는 특징이 다르기 때문인 것으로 보인다. 제조업은 비금융서비스업에 비해 상대적으로 특정 기술을 익힐 수 있는 직무 역량을 요구하는 경우가 더 많을 것이며, 이러한 특징이 자기주도적인 방식의 교육, 훈련 방식의 운영에는 부정적인 영향을 줄 수 있다. 비금융서비스업의 경우, 서비스업의 특성으로 인해, 외국어 교육 등이 요구될 수 있고, 이러한 요구는 자기주도적인 학습 방식을 통해 가장 효과적으로 달성될 수 있을 것이다.

외국인의 지분 참여에 따라 자기주도적 HRD를 선택함에 있어 차이가 나타난다는 사실도 흥미롭다. 추가 분석을 통해 확인한 바에 따르면, 외국인이 경영 참여에 관련되는가에 따른 차이보다는 외국인 지분의 유무 자체에 따라 자기주도적 HRD 실시에 있어서 차이가 유의미하였다. 이를 볼 때, 외국인 지분으로 인한 경영진의 의사결정이 HRD 실시에 영향을 주었다고 보기는 어려운 것으로 보인다. 조준모・박성재(2008)의 연구에서는 HRM에 대한 외국인 지분의 효과를 외국인 투자자에 요구에 맞추어 체계적인 방식으로 변화하려는 경향이 있는 것으로 해석하였으나, 본 연구에서는 외국인 투자자가 경영에 개입을 하는 경우에 따른 차이는 없는 것으로 확인 되었다. 오너와 전문 경영인의 존재와 같은 경영체제에 따른 차이도 확인되지 않았으므로, 자기주도적 HRD의 실시에는 경영체제보다는 회사 자체의 경쟁력이 보다 직접적으로 영향을 주는 것으로 판단된다. 이러한 결과를 볼 때, 자기주도적인 HRD에 대한 결정 요인은 기업 환경의 불확실성이나 경영 체제보다는 기업에서 요구하는 직무 역량의 특성과 기업의 경쟁력 수준인 것으로 보인다.

둘째, 자기주도적 HRD는 기업과 근로자의 다층적 자료의 속성을 고려하고, 근로자의 근무연수와 정규직 여부, 기업의 업종, 매출 규모 등을 통제했을 때, 근로자의 직무 만족도와 긍정적인 관계를 보이는 것으로 확인되었다. 이는 자기주도적인 HRD를 실시한 기업일수록 근로자들의 직무 만족도 수준이 더 높아짐을 경험적으로 확인하였다는 것을 의미한다. 반면, 자기주도적 HRD의 실시는 기업의 재무적 성과에는 유의미한 영향을 주지 못했다. 이러한 결과는 기업의 2006년과 2007년 자료 모두에서 확인되었다. 두 결과를 종합하면, 자기주도적인 HRD의 실시는 기업의 비재무적 성과라 할 수 있는 직무 만족도에는 긍정적인 영향을 미치지만, 재무적 성과와는 밀접한 관련이 없다는 결론을 내릴 수 있다.

그러나, 본 연구의 결과는 자기주도적 HRD의 실시가 기업의 재무적 성과에 영향을 주지 못한다는 것으로 해석되어서는 안 된다. 본 연구에서는 기업의 비재무적인 성과인 직무 만족도에 대한 자기주도적 HRD의 긍정적인 효과를 확인하였다. 이러한 근로자들의 직

무 만족도는 궁극적으로는 기업의 재무적인 성과에도 영향을 줄 수 있다. 다만, 본 연구에서는 자료의 한계로 인해, 2년 정도의 기간으로는 자기주도적 HRD로 인한 재무적 성과가 드러나지 않았을 수 있다.

본 연구를 통해 우리는 자기주도적 HRD를 실시하는 기업의 결정 요인과 그로 인한 기업 성과를 확인할 수 있었다. 기업에서 요구하는 직무 역량과 기업의 경쟁력 정도가 자기주도적 HRD의 실시에 영향을 주는 것으로 보이며, 자기주도적 HRD의 실시는 근로자들의 직무 만족도에 긍정적인 영향을 주고 있다. 비록 재무적인 성과에 직접적인 영향을 주지는 못했지만, 그러한 효과는 보다 장기적으로 기대해 볼 수 있을 것이다.

참고문헌

김기태・조봉순(2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 『인사・조직연구』, 16(1), 115- 157.

김미숙(2005). 직장내 자기주도적 학습유형에 대한 이론적 탐색. 『평생교육학연구』, 11(1), 173-196.

김안국(2001). 『기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배 -한국 제조업을 중심으로-』, 고려대학교 대학원 경제학과 박사학위 논문.

김안국・유한구・최영섭・민주홍・황승록・이종호(2007).『인적자본 기업패널조사(2007)』, 한국직업능력개발원.

김영진(2002). 효과적 성과평가의 개념과 활용방법론.『인적자원개발연구』, 4(2), 1-27.

배천웅(1986). 평생교육의 발전을 위한 자기주도 학습의 촉진.『한국교육』, 13(1), 257-273.

양혁승(2002). 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 『인사관리연구』(한국인사관리학회), 26(2), 113-142.

유장수(1997). 한국제조업체의 교육훈련투자규모와 결정요인.『경제학연구』, 45(4), 227-249.

유현숙(2001). 『인적자원개발의 효율화를 위한 교육시스템 재구조화』. 한국교육개발원.

이용탁(2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 14(2), 143-160.

이정택(2006). 『자기주도 학습과 산업현장 적합성』. 한국직업능력개발원.

장수덕(2008). 조직학습, 환경의 불확실성, 그리고 기업성과 간의 관계. 『인적자원관리 연구』, 15(1), 153-172.

조준모・박성재(2008). 기업지배구조가 인적자원관리에 미치는 효과 분석: 재무-노동 연결자료를 이용한 분석. 『한국경제연구』, 20, 69-105.

한진환(2006). 교육훈련이 노동생산성에 미치는 회계효과. 『회계연구』, 11(1), 285-304.

Barclay, J. (1996). *"Assessing the benefits of learning logs". Education Training. 38(2).* 30-38.

Bartlett, J. & Joe W. Kotrlik. (1999). "Development of a self-directed learning instrument for use in work environments". *Journal of Vocational Education Research. 24(4)*. 185-208.

Becker, G. (1991). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press.

Becker, G. (1993), *Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis, with Special*

Reference to Education, Third Edition, University of Chicago Press.

Cho, D. Y. & Kwon, D. (2005). "Self-directed learning readiness as an antecedent of organizational commitment: a Korean study". *International Journal of Training and Development, 9(2), 140-152.*

Clardy, A. (2000). "Learning on their own: Vocationally oriented self-directed learning projects". *Human Resource Development Quarterly, 11(2)*, 105-125.

Ellinger, A. (2004). "The concept of self-directed learning and its implications for human resource development". *Advances in Developing Human Resources, 6(2)*, 158-177.

Fischer, H. M. (1996). Deschooling Our Lives. New Society Publisher.

French, D. (1999). *Internet based learning*, Stylus Publishing Sterling. VA.

Taylor, E. W. (1998). *The theory and practice of transformative learning: A critical review*, Information Series No. 374(Columbus, OH:ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education).

Zimmerman, B. J. (1995). Self-Regulation involves more than metacognition: A Social Cognitive Perspective. *Educational Psychologist, 30(4),* 217-221.

Abstract

Yongnam Kim, Yun-Kyung Min, and Minsoo Kim*

It is generally assumed that self-directed HRD has positive effects on an organization as well as individuals in HRD. This research has been conducted to investigate the determinants of firms practicing self-directed HRD and to measure financial & non-financial performance as effects of self-directed HRD. To test hypothesis, data has been analyzed with the Human Capital Corporate Panel (HCCP) 1st and 2nd survey conducted by Korea Research Institute of Vocational Education & Training (KRIVET) in 2005 and 2007. The results of empirical analyses are summarized as follows;

As a result of analysis on firms practicing self-directed HRD, there is a significant difference among financial business, non-financial service industry and manufacturing industry. Whereas, there is no statistical difference in management system and the change in business environments.

The ratio of self-directed HRD is the highest in financial business, non-financial service is the next, and manufacturing industry is positioned the lowest level of the self-directed HRD. Foreign firm's ownership as an another determinant is related to self-directed HRD, however, more analysis showed that foreigner's management participation is not related to.

The effects of self-directed HRD are divided into financial & non-financial performance. Based on the findings of empirical analyses, the major conclusions of this study are below.

1) Firstly, as a result of regression analysis adopting Hierarchical Linear Model, self-directed HRD has significant relationship to job satisfaction of workers.
2) Secondly, as a result of regression analysis, self-directed HRD in 2005 doesn't influence significantly on financial outcome increases in 2006 and 2007. Although findings are not direct indicates on financial effects, the financial effect could be expected in the long term.

* Department of Education, Seoul National University