

논문 10

# 경영전략에 따른 제조업체의 교육훈련 특성 비교

이성\* · 박주완\*\* · 황승록\*\*\*



## 요약

본 연구는 제조업체의 경영전략에 따른 교육훈련의 특성을 비교 분석하는데 그 목적이 있다. 원가우위 전략을 펼치는 제조기업과 차별화 전략을 펼치는 제조기업은 교육훈련 기획 및 인프라, 교육훈련 방법, 교육훈련 유형, 교육훈련비 등에 차이가 있다는 가정을 하고 있다.

본 연구를 위해 한국직업능력개발원에서 2009년에 실시한 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)에 응답한 473개 기업 중, 제조업이면서 자료가 유효한 314개 제조업을 대상으로 분석을 실시하였다. 통계분석 도구로는 SAS Ver 9.1을 이용하였고, 기초분석, 교차분석 및  $\chi^2$  검정, T검정, 분산분석 등을 활용하였다.

분석결과 경영전략별로 1)교육훈련전담조직 유무, HRD계획수립 여부, 자체 교육훈련 프로그램 개발 여부, 2)인터넷학습 인원 및 비용, 우편통신훈련 교육인원, 3)학원수강료 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 4)경력개발제도, 학습조직, OJT 활용정도에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 그러나 경영전략에 따른 기업의 교육훈련비는 기업간 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

결론적으로 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업이 교육훈련 기획 및 인프라를 많이 보유하고 있었으며, 교육훈련 방법 및 형태에서도 다양한 투자와 활용을 하고 있었다.

**주제어:** 원가우위 전략, 차별화 전략, 교육훈련 특성, OJT, 교육훈련비

## 1. 연구의 필요성 및 목적

1980년대 이전 미국의 기업들은 경쟁 기업보다 제품을 더 싸게, 더 열심히 만들어 내는 것만으로도 충분히 성공할 수 있었으며, 그들의 경쟁 기업도 얼마 되지 않았다. 생산은 곧 기업의 영속을 의미했다. 그러나 1980년대부터 기업의 경쟁이 매우 가속화되었다. 미

\* 한국직업능력개발원 연구위원

\*\* 한국직업능력개발원 연구원

\*\*\* 한국직업능력개발원 연구원

국 내 기업 사이의 경쟁은 말할 것도 없이 일본 기업 제품과의 경쟁도 치열하였다(박기찬 외, 2005). 기업의 화두가 생산에서 경쟁으로 옮겨진 것이다.

기업이 경쟁에서 살아남기 위한 경영전략으로는 원가중심(cost leadership), 차별화(differentiation) 전략이 있는데(Chenhall & Langfield, 1998; Langfield, 1997), 원가중심 전략의 목표는 경쟁사보다 더 낮은 원가로 재화나 서비스를 생산함으로써 경쟁자들을 능가하는 것이다. 차별화 전략의 목표는 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 차별화함으로써 산업전반에 걸쳐서 그 기업이 독특하다고 인식될 수 있는 그 무엇을 창조하여 경쟁우위를 달성하는 것이다.

기업의 경영전략이 조직 내부의 구성요소와의 연계가 필요하며(Chandler, 1962, 최영균, 1999에서 재인용), 조직의 전략에 인적자원이 연계되어야 할(Tichy, et. al., 1982; Schuler & MacMillan, 1984) 필요성이 제기되었다. 이들 연구에서는 인적자원 활동에 의해서 개인의 성과가 향상되며 궁극적으로는 기업의 성과가 향상된다는 결론을 내리고 있다. 아울러 기업의 전략이 효과적이기 위해서는 효과적인 인적자원개발이 필요하다고 주장하고 있다. 기업의 전략에 맞는 효과적 인적자원개발을 위해서는 기업의 경영전략이 추구하는 바를 이해해야 할 것이다. 즉 기업의 경영전략을 비용효율(원가우위)과 차별화로 구분할 때 (Porter, 1980), 이들과 인적자원개발간의 관계에 유의미한 차이를 보일 수 있다(Schuler & Jackson, 1987).

비용효율 차원에서 원가우위 전략을 활용하는 기업의 전략적 특성상 생산효율성을 추구하고 엄격한 통제와 간접비의 최소화를 추구하는 등 근로자의 차별화를 제한하는 등의 특징을 갖고 있다. 교육훈련을 강조하지는 하지만 차별화 전략을 추구하는 기업에 비해 인적자원에 적극적으로 투자를 하지 않는 특징이 있다. 이는 차별화 전략을 추구하는 기업은 구성원의 협동과 창의력을 경쟁력의 원천으로 여기고 뛰어난 종업원을 선발하는 특징을 갖는데(이한수, 2002), 이러한 점에서 보다 적극적인 교육훈련을 실시하는 것으로 보인다.

원가우위 전략을 펼치는 기업과 차별화 전략을 펼치는 기업이 인적자원개발에 대한 차이가 발생하는 이유는 구성원에 대한 역할 기대에서도 살필 수 있다. 원가우위 기업은 구성원에 대해 반복적인 행동과 단기적인 관심을 갖는 특징이 있는 반면 차별화 전략을 펼치는 기업의 경우 구성원의 전문적 기술과 장기적 관심을 갖는다는 특징이 있다. 이러한 점에서 차별화 전략을 펼치는 기업이 원가우위 전략을 펼치는 기업보다 교육훈련투자에 보다 많은 관심을 갖는다고 볼 수 있다(Schuler & Jackson, 1987).

한편, 경영전략을 공격형 전략유형과 방어형 전략유형으로 구분하여 교육훈련에 대한

특성을 비교한 연구(Miles & Snow, 1978)에서도 공격형 전략유형을 구사하는 기업은 지속적인 교육훈련 및 개발과 광범위한 기술교육을 실시하는 반면, 방어형 전략유형의 기업은 구성원에 대한 최소한의 교육훈련과 기능적, 한정적 기술교육을 실시한다는 점에서 기업의 경영전략과 교육훈련 간에는 유의미한 상관관계가 예상된다. 여기서 공격형 전략 유형은 차별화 전략과 유사하며 방어형 전략은 원가우위 전략과 유사하다(박주완, 2010).

위와 같이 기업의 전략에 따라 교육훈련이 차이가 있겠지만 유사한 전략을 구사하는 기업일지라도 국가에 따라 경영전략과 교육훈련간의 관계에 차이를 보일 수 있을 것이다. 즉, 한국적 상황에서 경영전략(차별화 전략과 원가우위 전략)에 따른 기업의 교육훈련 특성이 외국에서의 연구결과와 다를 수 있으므로 이에 대한 연구가 필요할 것이다.

이러한 의미에서 본 연구는 기업의 전략 유형을 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분한 후, 한국 기업의 경영전략에 따른 교육훈련의 특성을 분석하는데 그 목적이 있다. 기존 연구가 주로 차별화 전략을 펼치는 기업이 원가우위를 펼치는 기업에 비해 교육훈련에 많은 투자를 하고 이는 해당 기업의 경영성과에 연결된다는 점을 밝히는 연구였다면, 본 연구는 차별화 전략 기업과 원가우위 전략 기업이 교육훈련 기획 및 인프라, 교육훈련 방법, 교육훈련 형태상 등에 어떠한 특징을 가지고 있으며 어떤 부분에서 차이를 보이는 가를 밝히는데 있다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 가. 이론적 배경

#### 1) 경영전략

기업에서의 경영전략이란 기업의 목표를 달성하기 위한 장기적인 경영계획으로 의사결정자가 제한된 합리성 하에서 의사결정을 하는 과정이며, 의사결정을 오랜 기간 동안 일관되게 유지하는 것이다. 기업의 장기적인 경영계획을 위한 경영전략에는 기업이 다른 경쟁기업에 비해서 높은 수익률을 얻기 위해 동일한 제품을 훨씬 낮은 원가에 만들어 싸게 파는 방법과 다른 경쟁기업과는 차별화된 제품이나 서비스를 제공함으로써 소비자로부터 차별화에 소요된 가격 프리미엄을 받는 방법 등이 있다(박정민 등, 2004).

Porter(1985)는 기업의 경영전략 유형을 선택과 그 기업의 제품 폭이 얼마나 넓은가에 따라서 원가우위(cost leadership strategy), 차별화우위(differentiation advantage), 집중화(focus)

의 세 가지로 나누었다. Porter의 이론에 따르면 원가우위 전략과 차별화우위 전략은 서로 상반되는 전략이다. 기업은 이 중 하나만을 선택해야지 양쪽을 다 취함으로써 ‘중간에 걸치는 것(stuck in the middle)’은 결국 차별화와 원가우위를 둘 다 얻지 못하는 잘못된 전략이라고 하였다. 그리고 집중화 전략이란 아주 작은 세분시장(niche market)에 집중하는 전략으로, 원가우위 전략에 기초한 저가시장과 차별화우위 전략에 기초한 고가의 특수제품 시장에서도 가능하다고 하였다.

Porter(1985)가 구분한 방법을 기초로 하여 Chenhall & Langfield(1998)은 기업에서의 경영전략을 차별화 전략과 원가우위 전략으로 구분하였다. Langfield(1997)도 경영전략을 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분하였는데, 원가우위 전략은 Miller의 방어형 전략과 유사한 특징을 가지고 있으며, 차별화 전략은 Miller의 탐색형 전략이나 공격형 전략과 유사하다. 여기에서 원가우위 전략은 특정 산업 내에서 원가 상의 우위를 점유하기 위한 여러 가지 정책을 통해 원가우위를 달성하려는 전략으로 규모의 경제와 공정효율성 등을 강조하고, 차별화 전략은 특정 산업 내의 다른 회사의 제품이나 서비스 등과 구별되는 독특하고 특화된 제품이나 서비스를 생산하는 전략으로 창의력과 혁신 등을 강조한다.

위의 경영전략 유형 분류에 대한 연구 내용을 토대로 송창용과 박주완(2008)에서는 기업 경쟁우위의 원천은 크게 ‘원가우위’와 ‘차별화우위’ 두 가지로 요약하였는데, 원가우위는 비용우위(cost advantage)라고도 한다. 원가우위 전략과 차별화 전략의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

원가우위 전략은 낮은 원가를 통해 경쟁력을 확보하는 것으로, 높은 시장점유율을 갖고 있는 기업뿐 아니라 시장점유율이 낮은 기업들도 사용할 수 있다. 원가우위 전략은 제품이나 서비스가 일상재화가 된 산업에서 경쟁우위를 가져오는 중요한 원천으로 경쟁제품 간에 특별한 차이가 없는 일상재(commodity) 등에서는 원가절감 이외의 다른 방법으로는 경쟁하기 어렵다.

원가우위 전략을 추구하는 기업의 목적은 생산하고 있는 제품이나 기업이 해당되는 산업에서 원가의 선도자가 되는 것으로서, 원가우위를 가지기 위해 원가우위를 만들어 낼 수 있는 요소들을 발견하여 이를 이용하기 위해 노력한다. 원가우위 전략을 사용하는 기업들은 규모의 경제, 대량생산, 대량유통, 대량이익을 통한 원가의 효율성을 강조한다. 원가우위를 유지하는 방법으로는 기본형 제품이나 서비스의 생산, 혁신적 상품디자인의 개발, 저렴한 원료의 발견, 혁신적 생산 공정 도입, 원가를 절감하는 유통경로의 개발, 일반 관리비 절감 등이 있다(안광호 등, 2006). 원가우위 전략 기업에서는 원가절감을 통해서

제품의 가격을 낮출 수 있고, 고객들에게 저렴하면서도 질 좋은 제품을 공급하여 고객의 만족을 높일 수 있다(이유재, 2004). 조선배와 최영수(2008)에 의하면 원가우위 전략 기업은 경쟁자에 비해 월등히 낮은 원가로 편익을 시장에 제공하기 위해 노력한다.

## 2) 인적자원개발

Gilly & Eggland(1989)는 인적자원개발이란 개인과 조직 개선을 목적으로 종업원의 개인적인 성장과 직무 성과 향상을 위해 기업에서 실시하는 조직화된 학습활동이라 하였다. McLagan(1989)은 실제 조사를 바탕으로 인적자원개발은 개인, 집단, 조직의 효과를 높이기 위해 훈련 및 개발, 조직개발, 경력개발을 통합적으로 활용하는 것으로 정의하였다. Mclean & Mclean(2001)은 모든 사람에게 이익을 주기 위해 업무에 종사하는 사람들의 직무와 관련된 지식, 전문성, 생산성 등을 개발하는 활동이라고 하였다. 노남섭과 박양근(2004)은 인적자원개발이란 개인이나 조직의 활동과 관련된 효과를 증진시키기 위한 활동으로써 개인개발, 직업생애개발과 조직개발을 통합적으로 적용하여 체제를 개선하는 접근 방법으로 규정하였다.

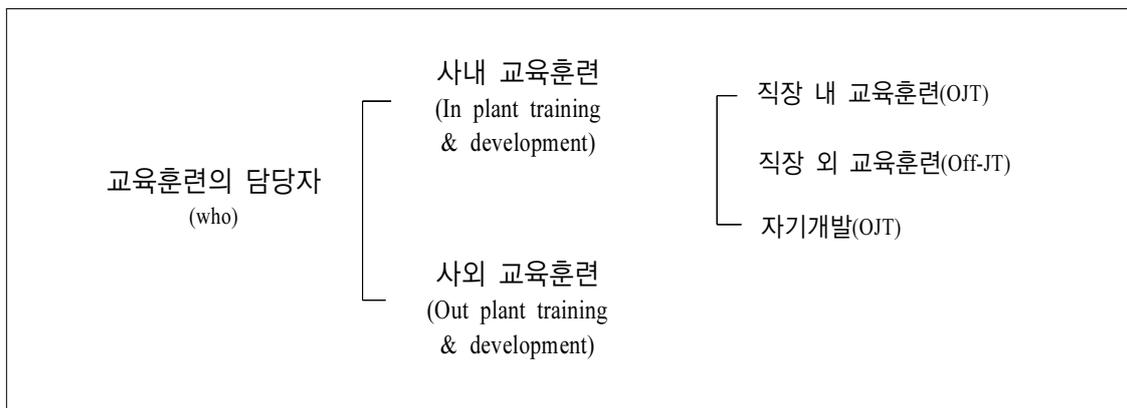
인적자원개발의 유형을 분류하는 방법은 학자들에 따라 다양하다. Gilly et al.(2002)은 인적자원개발 유형을 결과(result)와 초점(focus)의 두 가지 차원으로 설명하였는데, 결과는 단기적인 것과 장기적인 것으로 구분되고 초점은 개인과 조직 차원으로 구분된다. 이에 따라 인적자원개발 유형을 개인개발, 경력개발, 조직개발, 수행관리로 구분하였다. 개인개발은 현재 업무와 관련된 수행이나 성과의 개선이고, 경력개발은 미래의 업무와 관련된 수행 개선에 초점을 두고 있으며, 수행관리는 조직의 능력 강화에 활용되는 것을 말하며, 조직개발은 조직의 문화와 효과성 강화를 통해 인간의 잠재력을 최대한 활용하는 것이다. 여기에서 개인개발과 경력개발은 개인의 성장과 발전에 대한 것이고, 수행관리와 조직개발은 조직의 효과성에 대한 것이다.

## 3) 교육훈련 방법 및 형태

학습은 조직 내에서 흔히 교육훈련을 통하여 이루어진다. 교육훈련은 조직이 주체가 되어 조직의 가치관, 지식, 기술 등을 교육훈련 담당자를 통해 피교육자로 하여금 습득하게 하는 조직활동을 말한다(노남석, 박양근, 2008). 따라서 교육훈련의 체계는 무엇(what), 누가(who), 어떻게(how) 가르치느냐에 초점을 두어 교육훈련의 구조적인 차원과 기능적인 차원을 잘 조화시켜 실행되어야 한다.

교육훈련의 첫째 단계는 무엇을 가르칠 것인가 하는 것으로 교육훈련의 목표와 내용에 대한 것이라면, 둘째 단계는 이를 누가, 어떻게 가르치는가 하는 것으로 교육훈련의 실시와 방법에 대한 것이다. 즉, 실시단계의 구심점은 교육제도의 방법에 관한 개발적·구조적 측면이 되겠고, 여기서 다시 교육훈련의 담당자와 교육훈련의 기법인 실행적·기능적 측면으로 구분하여 생각할 수 있다.

교육훈련은 실시장소에 따라 크게 사내 교육훈련과 사외 교육훈련으로 구분되며, 사내 교육훈련의 경우 축진의 주체와 기본방향에 따라 3가지로 나뉜다. 즉, 프로그램을 축진시키는 책임자별로 볼 때 라인 중심의 OJT(On the job training, 직장 내 교육훈련)방식과 스텝 중심의 Off-JT(Off the job training, 직장 외 교육훈련)방식, 그리고 본인 중심의 SD(Self-Development, 자기개발)방식으로 구분할 수 있다. 이 세 가지 방식은 각각의 특징적인 차이를 가지고 있으나 독립적이라기보다는 상호 유기적으로 접목하여 추진할 필요가 있다.



[그림 1] 교육훈련 장소에 따른 분류(최종태, 2004)

OJT는 라인계통을 중심으로 한 직무상의 실질적인 훈련이 중심인 교육형태로 직무훈련, 직무순환, 코칭, 멘토링이 여기에 해당한다(노남석, 박양근, 2008).

Off-JT는 직무를 벗어나서 이루어지는 교육훈련을 의미하는 것으로(천창섭, 2005) 교육훈련을 담당하는 스텝의 책임 하에 연수원이나 기능훈련장 같은 특정 교육훈련시설을 이용하여 정기적 또는 부정기적으로 실시하는 교육이다. 주로 강의, 토론, 토의, 체험적 학습법, 야외 훈련을 활용한다.

E-learning은 인터넷이나 사내 인트라넷을 사용하여 실시하는 온라인 교육을 의미한다(천창섭, 2005). E-learning은 시간과 장소에 구애 받지 않고 피교육자가 스스로 학습의 속

도를 조절하면서 실시 할 수 있다는 장점 때문에 날로 확대되는 추세이며, 컴퓨터 기반 학습, 인트라넷, 인터넷 학습, 지능형 컴퓨터 응용학습(노남석, 박양근, 2008) 등이 있다. 원격교육으로 우편통신교육도 활용되고 있다. 그 외에 기타 교육훈련형태로는 교육이수 학점제, 지역 전문가제, 임원조기발굴 교육제, 신입사원 후견인제, 대학 학위 위탁 교육제(천창섭, 2005), 국·내외 연수 등이 있다.

## 나. 가설 설정

비용효율 차원에서 원가 우위 전략을 활용하는 기업의 전략적 특성상 생산효율성을 추구하고 엄격한 통제와 간접비의 최소화를 추구하는 등 근로자의 차별화를 제한하는 등의 특징을 갖고 있다. 교육훈련을 강조하기는 하지만 차별화 전략을 추구하는 기업에 비해 인적자원에 적극적으로 투자를 하지 않는 특징이 있다. 이는 차별화 전략을 추구하는 기업은 구성원의 협동과 창의력을 경쟁력의 원천으로 여기고 뛰어난 종업원을 선발하는 특징을 갖는데(이한수, 2002), 이러한 점에서 보다 적극적인 교육훈련을 실시하는 것으로 보인다.

원가우위 전략 기업에서는 종업원에 대한 교육훈련 및 개발은 제한된 경우에만 실시하며, 차별화 전략 기업에서는 상대적으로 광범위한 교육훈련을 실시한다(Porter, 1985). Aurther(1992)는 비용축소형의 경우 제한된 교육훈련을 실시하며, 혁신극대형의 경우 광범위하고 일반적인 기술을 위한 교육훈련 위주로 실시한다고 하였다. 윤세준과 박상언(2001)은 원가우위 전략 기업보다는 차별화 전략 기업에서 제품, 서비스, 기술 등의 혁신과 종업원의 창의적인 능력 향상을 통한 경쟁 기업과의 차별화를 성공적으로 수행하기 위해 인적자원개발에 더욱 많은 투자와 노력을 한다고 하였다.

위와 같은 기존 연구에 기반하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업 간에 교육훈련 기획 및 인프라는 차이가 있을 것이다.**

가설 1-1. 원가우위 전략 중소기업과 차별화전략 중소기업간 교육훈련 기획 및 인프라는 차이가 있을 것이다.

가설 1-2. 원가우위 전략 대기업과 차별화전략 대기업간 교육훈련 기획 및 인프라는 차이가 있을 것이다.

가설 2. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업 간에 교육훈련 방법은 차이가 있을 것이다.

가설 2-1. 원가우위 전략 중소기업과 차별화전략 중소기업간 교육훈련 방법은 차이가 있을 것이다.

가설 2-2. 원가우위 전략 대기업과 차별화전략 대기업간 교육훈련 방법은 차이가 있을 것이다.

가설 3. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업 간에 교육훈련 형태는 차이가 있을 것이다.

가설 3-1. 원가우위 전략 중소기업과 차별화전략 중소기업간 교육훈련 형태는 차이가 있을 것이다.

가설 3-2. 원가우위 전략 대기업과 차별화전략 대기업간 교육훈련 형태는 차이가 있을 것이다.

가설 4. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업 간에 교육훈련 투자는 차이가 있을 것이다.

가설 4-1. 원가우위 전략 중소기업과 차별화전략 중소기업간 교육훈련 투자는 차이가 있을 것이다.

가설 4-2. 원가우위 전략 대기업과 차별화전략 대기업간 교육훈련 투자는 차이가 있을 것이다.

### 3. 자료 및 변인

#### 가. 자료 및 분석방법

경영전략에 따른 제조업체의 교육훈련 특성을 분석하기 위하여 본 연구에서는 인적자본기업패널 조사 자료를 활용하고자 한다. 인적자본기업패널 조사는 우리나라 기업의 인적자원 관리 및 개발 실태를 밀도있게 분석하기 위해 2005년에 450개 기업과 14,000명의

근로자를 조사하고 2007년에 2차 조사하였으며 2009년에 3차 조사를 완료하였다. 이 조사는 인사담당자를 대상으로 하는 기업 차원의 조사와 함께 그 기업의 소속 근로자도 함께 조사하고 있다. 설문 내용은 기업의 경우 경영 일반, 인력현황, 인적자원개발, 연구개발, 인적자원관리 부분으로 나뉘어져 있고, 근로자 설문은 인적자원개발 제도 참여현황, 숙련 수준, 직무만족, 조직몰입, 기업문화, 인적사항 등에 대한 내용을 조사하고 있다.

본 연구에서는 인적자본기업패널의 3차(2009)년도 자료만을 이용하여 횡단면으로 분석을 할 것이다. 인적자본기업패널의 3차(2009)년도에 조사된 기업은 총 473개이고 근로자는 10,473명이 조사되었다. 업종별로 교육훈련 특성이 많이 다르기 때문에 이러한 문제를 해결하기 위해 분석대상을 제조업으로 한정하고자 한다. 경영전략별 교육훈련 특성을 비교에는 본사 데이터만 필요하므로 근로자 데이터를 제외할 것이고, 경영전략, 교육훈련 방법 및 형태상 실시현황, 교육훈련비 등의 변수에 대한 자료가 결측인 기업도 분석에서 제외할 것이다. 최종 분석대상은 총 473개 조사 기업 중 제조업체 314개 기업이다.

본 논문을 위한 통계 분석 도구로는 SAS Ver 9.1을 이용한다. 그리고 분석을 위한 기본적인 통계 분석 방법으로는 기초분석, 교차분석 및  $\chi^2$ 검정, T검정 및 분산분석 등을 이용한다. 기초분석을 통해서는 분석에 사용된 변인들에 대한 기초 빈도 및 평균 등에 대한 사항을 설명하고, 교차분석,  $\chi^2$ 검정, T검정, 분산분석 등을 이용하여 경영전략별 교육훈련 특성을 비교 분석한다.

## 나. 변인의 측정

종속변수인 교육훈련 특성은 교육훈련 기획 및 인프라, 교육훈련 방법, 교육훈련 형태, 교육훈련 투자 등의 네가지 측면으로 살펴볼 것이다. 교육훈련 기획 및 인프라는 교육훈련 전담조직, HRD 계획수립, 자체 교육훈련 프로그램 개발, 독립된 교육훈련시설 등의 보유 유무로 측정하였다. 교육훈련 방법은 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수 등의 6개 항목으로 구성하였으며, 각 항목별로 실시인원과 실시비용으로 구분하여 분석한다. 교육훈련 형태는 학원수강료 지원, 경력개발제도, OJT 등의 교육훈련 형태와 관련된 10개 항목으로 구성하였으며, 실질적인 활용정도(5점 척도: 0~4점) 변수를 이용한다. 교육훈련 투자는 교육훈련비를 전체 종업원수로 나눈 값, 즉 1인당 교육훈련비를 사용한다.

독립변수는 경영전략으로 설정하였다. 경영전략은 원가우위와 차별화로 분류하였는데, 경영에서의 최우선 순위가 '원가 절감'인 경우를 원가우위로 측정하고 '품질(서비스) 향

상’, ‘신제품(상품/서비스) 개발’인 경우에는 차별화로 측정하였다.

통제변수는 기업규모를 사용하였다. 기업규모는 종업원 수가 300인 미만인 중소기업과 300인 이상의 대기업으로 구분하였다. 그 외에도 이원배치 분산분석 등에서 노조유무, 기업연령 등의 변수를 통제변수로 활용하였다.

〈표 1〉 변인의 종류와 측정

변인 종류		변인	결과값 및 단위
통제변인		기업규모	0: 중소기업, 1: 대기업
독립변인		경영전략	0: 원가우위, 1: 차별화
중속 변인	교육훈련 기획 및 인프라	교육훈련 전담조직	0: 없음, 1: 있음
		HRD 계획수립	
		자체 교육훈련 프로그램 개발	
		독립된 교육훈련시설	
	교육훈련 방법	집체식사내교육훈련	① 실시인원(명) =실시연인원÷전체종업원수 * 미 실시: '0'명으로 처리  ② 실시비용(원) =소요비용÷전체종업원수 * 미 실시: '0'원으로 처리
		집체식사외교육훈련	
		인터넷학습	
		우편(독서)통신훈련	
		국내연수	
		해외연수	
	교육훈련 형태	학원 수강료 지원	<실질적인 활용정도>  0: 전혀 활용하지 않음(미 실시) 1: 거의 활용하지 않음 2: 조금 활용하고 있음 3: 어느 정도 활용하고 있음 4: 많이 활용하고 있음
		국내 대학 등록금 지원	
		국내 대학원 등록금 지원	
		해외 대학원 학위과정 지원	
		경력개발제도	
		교육훈련휴가제	
		멘토링/코칭	
		학습 조직(동아리)	
		OJT	
직무순환			
교육훈련 비용	1인당 교육훈련비	원	

다음의 <표 2>는 이 연구에서 사용된 분석 자료의 일반적 특성을 나타낸 것이다. 기업 규모를 살펴보면 중소기업이 151개 기업으로 48.1%, 대기업이 163개 기업으로 51.9%로 나타났다. 노조가 있는 기업이 51.0%로 나타났고, 기업연령은 평균 32년이며, 1인당 매출액은 연간 6억원 정도로 나타났다.

<표 2> 분석 자료의 일반적 특성

구분		기초 통계 (평균/ 빈도, %)
기업규모	중소기업	151(48.1%)
	대기업	163(51.9%)
노조 유무	없음	154(49.0%)
	있음	160(51.0%)
기업연령		평균 32.21년
1인당 매출액		평균 598,231,070원
전체 사례수		314개 기업

분석대상 기업들의 경영전략은 원가우위가 33.8%이고, 차별화가 66.2%로 나타나 차별화 전략을 사용하는 기업이 월등히 많음을 알 수 있다. 기업규모별로는 중소기업 65.6%, 대기업 66.9%가 차별화 전략을 사용하는 것으로 나타나, 규모에 따른 경영전략의 차이는 거의 없었다.

<표 3> 기업규모별 경영전략 유형

구분	원가우위		차별화		사례수	$\chi^2$	
	빈도	비율	빈도	비율			
전체	106	33.8	208	66.2	314	-	
규모	중소기업	52	34.4	99	65.6	151	0.060
	대기업	54	33.1	109	66.9	163	

주1) \*:  $p \leq 0.1$ , \*\*:  $p \leq 0.05$ , \*\*\*:  $p \leq 0.01$

주2) 제시된 빈도와 비율은 사용(실시) 값임

## 4. 분석 결과

### 가. 교육훈련 기획 및 인프라 현황

경영전략에 따라 교육훈련 기획 및 인프라 현황에 차이가 있는지를 파악하기 위해 교차분석과  $\chi^2$ 검정을 실시하였다. 분석결과는 다음의 <표 4>에 제시되어 있다.

교육훈련 기획 및 인프라 요소들 중에서 교육훈련 전담조직, HRD계획수립, 자체 교육훈련프로그램 개발은 경영전략에 따라 보유(실시) 비율이 통계적으로 유의하게 차이가 있었다. 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업들이 교육훈련 전담조직을 보유한 경우가 많았고, HRD 계획 수립도 많았으며, 자체 교육훈련프로그램 개발 비율도 높았다. 반면, 독립된 교육훈련 시설의 보유여부는 경영전략에 따른 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 “가설 1. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업간에 교육훈련 기획 및 인프라는 차이가 있을 것이다”가 부분적으로 지지되고 있음을 알 수 있다.

경영전략에 따른 교육훈련 기획 및 인프라의 차이를 규모별로 살펴보면, 중소기업의 경우에는 모든 요소에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 즉, 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업들이 교육훈련 전담조직, HRD 계획수립, 자체 교육훈련프로그램 개발, 독립된 교육훈련 시설 등의 보유(실시) 비율이 높게 나타났다. 이것은 중소기업의 경우 차별화 전략 기업들이 상대적으로 교육훈련 기획 및 인프라를 많이 보유하고 있음을 의미한다. 이 결과는 “가설 1-1. 원가우위 전략 중소기업과 차별화 전략 중소기업간 교육훈련 기획 및 인프라는 차이가 있을 것이다”가 지지되고 있음을 보여준다.

반면, 대기업의 경우에는 경영전략에 따른 교육훈련 기획 및 인프라의 차이가 모든 요소에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이것은 대기업의 경우 대부분의 기업에서 교육훈련 기획 및 인프라에 대한 투자를 많이 하기 때문에 경영전략에 따른 차이가 없음을 보여준다. 이를 통해 “가설 1-2. 원가우위 전략 대기업과 차별화 전략 대기업간 교육훈련 기획 및 인프라는 차이가 있을 것이다”가 기각되었음을 알 수 있다.

<표 4> 경영전략에 따른 교육훈련 기획 및 인프라 현황 및  $\chi^2$ 검정

구분		원가우위		차별화		사례수	$\chi^2$
		빈도	비율	빈도	비율		
교육훈련 전담조직	전체	53	50.0	129	62.0	182	4.163**
	중소기업	22	42.3	56	56.6	78	2.775*
	대기업	31	57.4	73	67.0	104	1.431
HRD 계획수립	전체	83	78.3	183	88.0	266	5.080**
	중소기업	36	69.2	85	85.9	121	5.921**
	대기업	47	87.0	98	89.9	145	0.303
자체 교육훈련 프로그램 개발	전체	31	29.3	88	42.3	119	5.091**
	중소기업	5	9.6	29	29.3	34	7.567***
	대기업	26	48.2	59	54.1	85	0.518
독립된 교육훈련 시설	전체	20	18.9	55	26.4	75	2.216
	중소기업	2	3.9	20	20.2	22	7.327***
	대기업	18	33.3	35	32.1	53	0.025

주1) \*:  $p \leq 0.1$ , \*\*:  $p \leq 0.05$ , \*\*\*:  $p \leq 0.01$

주2) 제시된 빈도와 비율은 보유(실시) 값임

#### 나. 교육훈련 방법별 실시현황

경영전략에 따른 교육훈련 방법별 실시 현황을 알아보기 위해 T검정과 이원배치 분산 분석을 실시하였다. 교육훈련 방법별 실시 현황은 실시인원과 실시비용으로 구분하여 분석하였다.

다음의 <표 5>는 T검정을 이용하여 경영전략에 따라 교육훈련 방법별로 실시인원과 실시비용에서 차이가 있는지를 비교한 결과이다. 교육훈련 실시인원 측면에서 보면, 인터넷 학습, 우편통신훈련은 경영전략에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 즉, 인터넷 학습과 우편통신훈련은 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업들에서 교육훈련 실시인원이 많았다. 반면, 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 국내연수, 해외연수는 유의한 차이가 없었다.

교육훈련 실시비용 측면에서는 집체식 사내교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수에서 유의한 차이가 나타났으며, 차별화 전략 기업에서 더 많은 비용을 투자하고 있었다. 해외연수의 경우에는 원가우위 전략 기업이 차별화 전략 기업보다 더 많은 비용을 투자하고 있었지만, 통계적으로 유의하지는 않았다. 정리하면, 경영전략에 따른 교육훈련 방

법의 차이는 실시인원보다 실시비용에서 더 많이 나타났으며 “가설 2. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업간에 교육훈련 방법은 차이가 있을 것이다”가 부분적으로 지지되고 있음을 보여준다.

〈표 5〉 경영전략에 따른 교육훈련 방법별 실시현황 - T검정

구분	원가우위		차별화		t-값	
	평균	표준편차	평균	표준편차		
실시 인원 (명)	집체식 사내교육훈련	1.40	4.11	1.91	10.74	-0.600
	집체식 사외교육훈련	0.24	0.41	0.23	0.53	0.290
	인터넷학습	0.21	0.51	0.47	1.80	-1.960*
	우편통신훈련	0.12	0.25	0.23	0.85	-1.720*
	국내연수	0.02	0.07	0.04	0.13	-1.590
	해외연수	0.01	0.03	0.01	0.03	0.550
실시 비용 (원)	집체식 사내교육훈련	37,666	88,597	89,608	255,175	-2.640***
	집체식 사외교육훈련	58,314	109,662	93,341	292,234	-1.530
	인터넷학습	13,527	34,305	31,673	113,108	-2.130**
	우편통신훈련	8,181	18,692	14,226	31,903	-2.110**
	국내연수	10,251	37,420	19,250	56,972	-1.680*
	해외연수	27,977	107,881	24,107	100,269	0.320

주1) \*: p<=0.1, \*\*: p<=0.05, \*\*\*: p<=0.01

다음의 <표 6>은 경영전략과 기업규모의 조합(기업유형)에 따라 교육훈련 방법별로 실시인원과 실시비용의 차이가 있는지를 비교한 이원배치 분산분석 결과이다. 기업유형별로 실시인원과 실시비용을 비교하기 위해 기업연령, 노조유무 등을 통제하였으며 <표 6>에 나와 있는 평균은 기업유형, 기업연령, 노조를 조정한 평균인 최소제곱평균(Least Square Mean; LSM)이다. 최소제곱평균을 비교한 결과를 살펴보면, 중소기업의 경우(1-2)에는 경영전략에 따라 실시인원에서 유의한 차이가 없었으며 실시비용에서는 우편통신훈련만 유의하게 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 “가설 2-1”이 거의 기각됨을 알 수 있다. 대기업의 경우(3-4), 실시인원에서는 국내연수가 유의한 차이가 있었으며 실시비용에서는 집체식 사내교육훈련과 인터넷학습이 유의하게 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 “가설 2-2”가 부분적으로 지지되었음을 보여준다.

다른 기업유형별 평균 비교를 살펴보면, 1-3(‘중소기업-원가우위’와 ‘대기업-원가우위’)과 2-3(‘중소기업-차별화’와 ‘대기업-원가우위’)은 모든 교육훈련 방법에서 유의한 차이가 없

었다. 1-4(‘중소기업-원가우위’와 ‘대기업-차별화’)와 2-4(‘중소기업-차별화’와 ‘대기업-차별화’)에서는 인터넷학습 실시인원 및 실시비용, 집체식 사내교육훈련 실시비용에서 유의한 차이가 있었다. 전체적으로 볼 때, ‘대기업-차별화(4)’가 교육훈련 방법에서 다른 기업유형과 차이가 많음을 알 수 있다. 이것은 차별화 전략을 채택하고 있는 대기업이 다른 기업들에 비해 교육훈련에 많은 투자를 하기 때문에 교육훈련 실시인원과 실시비용이 많음을 의미한다.

〈표 6〉 기업규모와 경영전략에 따른 교육훈련 방법별 실시현황 - 분산분석

구분	기업유형별 평균				평균 다중 비교(p-값)					
	1 중소기업 -원가우위	2 중소기업 -차별화	3 대기업 -원가우위	4 대기업 -차별화	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
실시 인원 (명)	집체식 사내교육훈련	2.01	1.33	0.78	2.33					
	집체식 사외교육훈련	0.23	0.18	0.25	0.25					
	인터넷학습	0.13	0.16	0.31	0.67			**	**	
	우편통신훈련	0.11	0.18	0.12	0.26					
	국내연수	0.03	0.03	0.02	0.05					*
	해외연수	0.01	0.01	0.01	0.01					
실시 비용 (원)	집체식 사내교육훈련	23,092	37,539	46,432	125,134			***	***	**
	집체식 사외교육훈련	39,738	74,431	79,028	105,229					
	인터넷학습	12,107	13,580	14,605	44,010			*	**	*
	우편통신훈련	5,595	16,705	10,396	11,733	**				
	국내연수	10,502	16,112	10,605	20,320					
	해외연수	26,994	8,195	29,965	37,498					*

주1) \*: p<=0.1, \*\*: p<=0.05, \*\*\*: p<=0.01

#### 다. 교육훈련 형태별 실시현황

경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용 정도를 분석하기 위해 T검정과 이원배치 분산분석을 실시하였다. 분석결과는 다음의 <표 7>과 <표 8>로 제시되어 있다.

먼저, 경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용 정도를 살펴보면, 학원 수강료 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 경력개발제도, 학습 조직(동아리), OJT 등은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이러한 교육훈련들은 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업에서 활용도가 높았다. 반면, 국내 대학 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 교육훈련휴가제, 멘토

링/코칭, 직무순환은 유의한 차이가 없었다. 이를 통해 “가설 3. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업간에 교육훈련 형태는 차이가 있을 것이다”가 부분적으로 지지되고 있음을 알 수 있다.

〈표 7〉 경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용정도(4점) - T검정

구분	원가우위		차별화		t-값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
학원 수강료 지원	1.18	1.43	1.75	1.57	<b>-3.16***</b>
국내 대학 등록금 지원	0.30	0.85	0.43	1.07	-1.18
국내 대학원 등록금 지원	0.28	0.87	0.51	1.11	<b>-1.98**</b>
해외 대학원 학위과정 지원	0.11	0.61	0.15	0.69	-0.45
경력개발제도	0.38	0.93	0.63	1.22	<b>-2.09**</b>
교육훈련휴가제	0.27	0.89	0.25	0.79	0.29
멘토링/코칭	1.01	1.39	1.09	1.47	-0.45
학습 조직(동아리)	0.51	1.08	0.82	1.32	<b>-2.25**</b>
OJT	2.14	1.48	2.61	1.24	<b>-2.81***</b>
직무순환	1.23	1.38	1.24	1.33	-0.09

주1) \*:  $p \leq 0.1$ , \*\*:  $p \leq 0.05$ , \*\*\*:  $p \leq 0.01$

기업규모와 경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용 정도에 대한 분석결과, 중소기업의 경우(1-2)에는 학원 수강료 지원, 경력개발제도, OJT에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 “가설 3-1”이 부분적으로 지지되었음을 알 수 있다. 대기업의 경우(3-4), 국내 대학원 등록금 지원과 학습 조직(동아리)이 유의하게 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 “가설 3-2”가 부분적으로 지지되었음을 보여준다.

다른 기업유형별 평균 비교를 살펴보면, ‘1-3’에서는 경력개발제도, 교육훈련휴가제, OJT가 유의한 차이가 있었다. ‘1-4’는 학원 수강료 지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 학습 조직(동아리), OJT가 유의한 차이가 있었다. ‘2-3’은 모든 교육훈련 형태에서 유의한 차이가 없었다. ‘2-4’에서는 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 학습 조직(동아리)가 유의한 차이가 있었다. 전체적으로 볼 때, 2-3(‘중소기업-차별화’와 ‘대기업-원가우위’)를 제외하고는 기업유형별로 교육훈련 형태별 활용도가 다름을 보여주고 있다.

<표 8> 기업규모와 경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용정도(4점) - 분산분석

구분	기업유형별 평균				평균 다중 비교(p-값)					
	1 중소기업 -원가우위	2 중소기업 -차별화	3 대기업 -원가우위	4 대기업 -차별화	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
학원 수강료 지원	1.07	1.69	1.28	1.69	**		**			
국내 대학 등록금 지원	0.20	0.29	0.39	0.50			*			
국내 대학원 등록금 지원	0.16	0.30	0.40	0.68			***		**	*
해외 대학원 학위과정 지원	0.09	0.01	0.13	0.25					**	
경력개발제도	0.10	0.53	0.63	0.67	**	**	***			
교육훈련휴가제	0.45	0.22	0.10	0.23		**				
멘토링/코칭	0.83	0.93	1.15	1.06						
학습 조직(동아리)	0.49	0.46	0.54	1.07			***		***	***
OJT	1.87	2.44	2.39	2.63	***	**	***			
직무순환	1.23	1.10	1.21	1.23						

주1) \*: p<=0.1, \*\*: p<=0.05, \*\*\*: p<=0.01

### 라. 교육훈련 투자

경영전략에 따른 교육훈련 투자를 파악하기 위해 T검정과 이원배치 분산분석을 실시하였다. 분석결과는 다음의 <표 9>와 <표 10>에 제시되어 있다.

경영전략에 따른 1인당 교육훈련비를 보면, 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이를 통해 “가설 4. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업간에 교육훈련 투자는 차이가 있을 것이다”가 기각되었음을 알 수 있다.

기업규모와 경영전략에 따른 1인당 교육훈련비에 대한 분석결과, 중소기업의 경우(1-2)에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타나 “가설 4-1”이 기각되었다. 대기업(3-4)도 유의한 차이가 없는 것으로 나타나 “가설 4-2”가 기각되었다. 다른 기업유형별 평균 비교에서는 ‘1-4’와 ‘2-4’는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났지만, ‘1-3’과 ‘2-3’은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 경영전략별 교육훈련 투자 - T검정

구분	원가우위		차별화		t-값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
1인당 교육훈련비(원)	338,369	833,287	473,255	929,581	-1.300

주1) \*: p<=0.1, \*\*: p<=0.05, \*\*\*: p<=0.01

〈표 10〉 기업규모와 경영전략별 교육훈련 투자 - 분산분석

구분	기업유형별 평균				평균 다중 비교(p-값)					
	1 중소기업 -원가우위	2 중소기업 -차별화	3 대기업 -원가우위	4 대기업 -차별화	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
1인당 교육훈련비(원)	309,031	284,661	365,583	608,697			*		**	

주1) \*: p<=0.1, \*\*: p<=0.05, \*\*\*: p<=0.01

## 5. 요약 및 결론

본 연구는 기업의 경영전략에 따른 교육훈련 특성을 분석하는데 그 목적이 있다. 즉, 기업의 전략유형을 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분한 후, 이러한 기업들이 교육훈련 기획 및 인프라, 교육훈련 방법과 형태, 교육훈련 투자에서 어떠한 특징을 가지고 있으며 어떤 차이가 있는지를 규명하고자 하였다.

기업의 경영전략이 조직 내부의 구성요소와의 연계가 필요하며(Chandler, 1962, 최영균, 1999에서 재인용), 조직의 전략에 인적자원이 연계되어야 할(Tichy, et. al., 1982; Schuler & MacMillan, 1984) 필요성이 있다. 본 연구에서는 경영전략뿐만 아니라 기업의 규모가 교육훈련 특성에 영향을 줄 수 있기 때문에 기업의 경영전략별 교육훈련 특성을 중소기업, 대기업으로 분류한 후의 분석도 실시하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 기획 및 인프라 요소들 중에서 교육훈련 전담조직, HRD계획수립, 자체 교육훈련프로그램 개발은 경영전략에 따라 유의한 차이가 있었다. 중소기업의 경우에는 교육훈련 기획 및 인프라 요소들에서 모두 유의한 차이가 나타났으며, 이를 통해 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업이 교육훈련 기획 및 인프라를 많이 보유하고 있음을 알 수 있었다. 반면, 대기업의 경우에는 교육훈련 기획 및 인프라 요소들에서 모두 유의

한 차이가 나타나지 않았다. 이 결과는 Schuler & Jackson(1987)와 Aurther(1992)의 연구결과 유사하지만 차이가 나는 요소가 기업의 규모에 따라 조금씩 다르다는 점에서 본 연구의 시사점이라 할 수 있겠다.

둘째, 교육훈련 방법에서는 인터넷학습과 우편통신훈련교육이 실시인원에서 유의한 차이가 있고, 집체식 사내교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수가 실시비용에서 유의한 차이가 있었다. 이러한 방법에서는 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업이 더 많은 인원을 교육시키고 더 많은 비용을 투자하고 있음을 알 수 있었다. 이는 차별화 전략 기업이 원가우위 전략기업보다 더 많은 투자를 한다(윤세준과 박상언, 2001; Aurther, 1992; Schuler & Jackson, 1987; ; Porter, 1985; Miles & Snow, 1978)는 통상적인 연구결과와는 배치되는 결과로 이에 대한 구체적 원인에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 기업규모와 경영전략의 조합(기업유형)에 따른 교육훈련 방법의 차이는 중소기업의 경우 인터넷학습의 실시비용에서 유의한 차이가 있었고, 대기업의 경우에는 국내연수의 실시인원, 집체식 사내교육훈련 실시비용, 인터넷학습 실시비용에서 유의한 차이가 있었다. 이 연구결과는 선행연구결과(윤세준과 박상언, 2001; Aurther, 1992; Schuler & Jackson, 1987; ; Porter, 1985; Miles & Snow, 1978)를 일부 지지하는 것이다. 이는 교육훈련의 속성에 따라 기업의 규모와 전략에 따라 활용하는 학습방법이 다르다는 것인데, 기업이나 구성원의 특성에 따라 선호하는 교육훈련 방법이 있다는 점을 알게 해준다.

넷째, 교육훈련 형태별 활용정도에서는 학원 수강료 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 경력개발제도, 학습 조직(동아리), OJT에서 유의한 차이가 있었으며, 차별화 전략 기업에서 활용도가 높았다. 따라서, 원가우위 기업과 차별화 기업의 차이를 규명한 선행연구(윤세준과 박상언, 2001; Aurther, 1992; Schuler & Jackson, 1987; ; Porter, 1985; Miles & Snow, 1978)를 지지하고 있다.

다섯째, 기업규모와 경영전략의 조합에 따른 교육훈련 형태의 활용정도는 중소기업의 경우 학원수강료 지원, 경력개발제도, OJT에서 유의한 차이가 있었고, 대기업의 경우에는 국내 대학원 등록금 지원, 학습 조직(동아리)에서 유의한 차이가 있었다. 이 연구결과 역시 Schuler & Jackson(1987)와 Miles & Snow(1978) 등의 연구 결과를 지지하는 것이다.

여섯째, 교육훈련 투자에서는 경영전략에 따라 유의한 차이가 없었으며, 기업규모와 경영전략의 조합에 따른 차이도 유의하지 않았다. 그러므로 교육훈련 투자는 경영전략에 따른 차이가 전혀 없음을 알 수 있다. 이 연구 결과 역시 차이가 있다는 다른 연구결과(윤세준과 박상언, 2001; Aurther, 1992; Schuler & Jackson, 1987; ; Porter, 1985; Miles & Snow, 1978)를 지지하지 않는 것이다.

결론적으로 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업이 교육훈련 기획 및 인프라를 많이 보유하고 있고(Schuler & Jackson, 1987), 교육훈련 방법 및 형태에서는 부분적으로 더 많이 투자하고 활용하고 있었다. 하지만, 교육훈련 투자에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

여러 연구에서 (윤세준과 박상언, 2001; Aurther, 1992; Schuler & Jackson, 1987; ; Porter, 1985; Miles & Snow, 1978) 차별화전략 기업이 원가우위전략 기업보다 교육훈련 방법이 다양하고 기획 및 인프라, 각종 지원, 교육형태 역시 상대적으로 우수하다고 주장하고 있다. 본 연구는 위의 연구결과를 일부 지지하면서도 일부는 지지하고 있지 않다. 이는 기업의 경쟁유형에 규모라는 부분을 통제했기 때문으로 판단된다. 즉, 같은 경쟁전략에 따른 교육훈련 요소의 차이는 기업의 규모와도 긴밀하게 연계되어 있다는 것을 시사한다.

## 참고문헌

- 강정애(1997). “조직 문화적 특성”. 『경영학연구』, 24(3).
- 김안국·유한구·최영섭·민주홍·황승록·이종호(2007). 『인적자본 기업패널조사(2007)』, 한국직업능력개발원.
- 노남석·박양근(2008). 인적자원개발론, 한울출판사.
- 박기찬 외(2005). 경영의 교양을 읽다. 더난출판.
- 박주완(2010). 경영전략 유형에 따라 인적자원개발 제도가 기업성과에 미치는 영향. 고려대학교 노동대학원 석사학위 논문.
- 백보현(2007). 교육훈련 방법이 지식이전 효과에 미치는 영향 연구, 석사학위 논문, 전북대학교.
- 송창용·민주홍·손희전·박주완·황승록(2009). 『인적자본 기업패널조사(2009)』, 한국직업능력개발원.
- 이한수(2002). 통합적 인적자원관리의 유형과 조직성과에 관한 연구, 석사학위논문, 원광대학교.
- 천창섭(2005). 소방공무원 교육훈련방법이 지식이전효과에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 서울시립대학교.
- 최영균(1999). 조직의 전략과 인적자원관리의 연계가 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 병원조직을 대상으로, 석사학위 논문, 전북대학교.
- 최종태(2004). 인사관리론, 박영사.
- Becker, Gary, 1991. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press.
- Chenhall, R. H. & 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.
- Mincer, Jacob and Haim Ofek. 1982. "Interrupted Work Careers: Depreciation and Restoration of Human Capital". *Journal of Human Resources* 17.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practice. *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. 『Human Resource Management』, Fall, 23(3), 241-255.
- Porter, & Michael, E. (1980). *Competitive strategy, techniques for analysing industries and competitors*, NY: Free Press. p. 34-36.

**Abstract**

**A Comparison Study on Manufacturing Companies' Educational Characteristics by its Management Strategy**

This article examines the characteristics of enterprise's education and training according to its management strategy. The hypothesis for this study is that there will be differences in educational planning, infrastructure, methods, type, and expenditure between companies with cost leadership strategy and companies with differentiation advantage.

To test hypotheses, Human Capital Corporate Panel Survey(HCCP, 2009) data collected by Korean Research Institute for Vocational Education and Training. 314 cases out of total 473 cases were analyzed for this study. For data analysis, SAS Ver 9.1 was utilized and Descriptive analysis, Crosstab analysis,  $\chi^2$  test, T-test, and Analysis of variance are used.

The results of this study showed that there were statistically differences in existence of education division, HRD planning, and in-house program development. There were also statistically differences in number of employees who took e-learning and postal long distance education program. The level of financial support for education in private education institute and graduate schools were also shown statistical differences. The research showed statistical differences in the utilization level of career development system, community of practice, and OJT.

However, there was no statistical difference in educational investment by companies' competition strategy. It was revealed that companies with differentiation advantage equipped more educational facilities, better education planning function, infrastructure, and education methods than those with cost leadership strategy and .

**Key words:** Cost leadership strategy, Differentiation advantage, educational characteristics, OJT, education budget