

논문 14

HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과 분석

- HR부서의 전략적 역할과 교육훈련의 매개효과를 중심으로 -

오현석* · 이현응** · 배진현***



요약

본 연구의 목적은 HR부서의 전략적 역할과 교육훈련의 전이 가능성이 HR 부서의 전문성 및 기업 문화와 기업 경쟁력 사이의 관계에 대하여 매개효과를 가지는지 살펴보는 데에 있다. 연구 결과, HR부서의 전략적 역할과 훈련의 전이 가능성은 HR부서의 전문성과 기업 경쟁력 간의 관계에 대하여 매개효과를 가지는 것으로 나타났고, 훈련의 전이 가능성은 기업문화와 기업경쟁력 사이의 관계에 대하여 부분 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 HR부서가 기업의 경쟁력 향상을 가져오기 위해서는 전문성을 최대한으로 개발하여 조직 내에서 전략적 역할을 수행하고 훈련의 전이가능성을 높여야 한다는 것을 시사하고 있다. 또한 훈련의 전이가능성이 기업경쟁력 향상으로 이어지기 위해서는 인재를 우대하는 기업문화가 정착되어야 함을 함의하고 있다.

주제어: HR부서, HR부서의 전문성, HR부서의 전략적 역할, 교육훈련의 전이, 기업문화, 기업경쟁력

1. 서론

노동, 자본, 토지 등으로 경쟁력을 확립하고 가치를 창출하였던 과거의 기업들은 오늘날 지식정보화 사회로의 빠른 전환과 더불어 세계화·개방화 등 급격한 경영환경의 변화 속에서 성과를 극대화하는 방안을 모색하고 있다(전영욱·김진모, 2005). 그 가운데 인적 자원개발은 대부분의 조직에서 핵심적인 요소로 성장해 왔으며, 급변하는 경영환경에 대

* 서울대학교 교육학과 부교수, 서울대학교 한국인적자원연구센터 소장

** 서울대학교 한국인적자원연구센터 선임연구원

*** 서울대학교 한국인적자원연구센터 연구원

처하고 조직의 성장과 경쟁우위를 지원하기 위하여 조직 구성원의 개발을 책임지고 있는 인적자원개발 담당자의 역할과 중요성이 더욱 강조되고 있다(Gilley, Egglund, & Gilley, 2002).

인적자원개발 담당자의 역할로 여겨지지 않던 다양한 수단들이 동원되고 인적자원개발 부서의 기능이 교육훈련 프로그램의 운영을 통한 직원 능력개발에서 전략적 수준의 인적자원 기반 컨설팅을 통한 경영성과 향상으로 옮겨가고 있다(Elkeles, 2007). 인적자원개발은 단순히 전문지식을 제공하는 차원을 넘어 조직의 사업전략을 지원하고 나아가 사업전략을 구축하는데 있어서도 중요한 역할을 하게 되었다(Torraco & Swanson, 1995). 이에 따라 최근 인적자원개발 담당자의 전문영역이 핵심인재 경영 및 육성, 경영현장의 성과개선, 지식경영, 조직문화의 형성 및 확산, 조직혁신과 변화, 코칭, 성과측정 등 고도의 전문 역량을 요구하는 방향으로 전환되고 있다(송영수, 2007). 즉 인적자원개발 담당자는 기업의 제 분야에서 전문가에게 도움을 주는 전문가, 즉 사내 컨설턴트가 되어야 하며, 이에 따라 인적자원개발 담당자의 전문성은 더욱 중요해지고 있다.

인적자원개발은 사람의 변화를 지향하는 업(業)이다. 변화를 업으로 삼는 사람에게 가장 중요한 역량은 인간의 성장가능성에 대한 신뢰이며, 이는 기업의 문화를 통해 형성되고 전수된다. 오늘날 많은 직무가 복잡해지고 다양해지면서 조직 구성원들이 지니고 있는 지식은 단편적일 수밖에 없으며(Stauffer, 1999), 조직 내 지식을 공유하고 핵심인재를 중시하는 기업문화의 구축은 기업경쟁력 확보의 필수 동인이 된다. 최근 기업들은 조직문화의 공유와 확산을 전략적 인적자원개발의 핵심영역으로 포함시킬 정도로(송영수, 2009) 조직문화에 대한 관심이 고조되고 있다.

이처럼 인적자원개발 담당자의 전문성(Pfeffer, 1998; Rothwell, Sander & Soper, 1999; 윤관식, 2003)과 기업문화(Davenport & Prusak, 1999; 장영철, 2004)는 기업경쟁력에 영향을 미치는 주요 변인이 된다. 그러나 선행연구들을 분석해 보면, 두 변인을 인적자원개발이라는 전체적인 맥락에서 이해하기보다는 각각의 효과를 측정하는데 그치는 경우가 많았고, 특히 문화유형과 HRD 성숙도 간의 관계에 치중함으로써 기업문화가 교육훈련의 형태 안에서 만들어지고 전수될 수 있다는 점을 간과해 왔다. 또한 인적자원개발 담당자의 전문성과 기업의 문화가 인적자원개발 담당자들의 전략적 역할을 강조하고 있지만, 이에 대한 실증분석은 부족하다. 일부 실증분석 연구들도 인적자원개발 담당자나 경영층의 전략적 인적자원개발에 대한 인식을 측정하는 수준에 그치고 있다.

이에 본 연구는 HR부서의 역할 중 최근 대두되고 있는 전략적 역할과 전통적 역할인

교육훈련의 매개효과를 중심으로 HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 영향을 분석하는 데 그 목적이 있다. 본 연구에서 설정한 연구문제는 다음과 같다.

- HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과는 어떠한가?
- HR부서의 역할은 HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과에 어떠한 영향을 미치는가?
- 교육훈련의 전이가능성은 HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과에 어떠한 영향을 미치는가?

2. 이론적 배경

가. 인적자원개발 담당자의 역할

인적자원개발은 Nadler(1970)의 ‘교육훈련’ 개념이 정립된 이후로 오랫동안 교육활동을 공급하는 훈련의 개념을 유지해오면서(Swanson & Holton, 2001) 인적자원개발 담당자는 자연스럽게 학습전문가 또는 교육전문가의 역할을 주로 수행하였다. 이 시기의 인적자원개발 담당자는 교육의 효과성 전략을 수립하고 성과에 초점을 둔 교육활동을 전개하면서 조직적 문제를 해결하고자 하였지만, 여전히 기업경영에 대한 이해의 부족, 경영자들의 소극적인 지원 등에 한계를 드러내면서 경영자의 파트너 역할을 담당하지는 못하였다(송영수, 2009).

1990년대 중반 이후 수행공학이 대두되면서 인적자원개발 담당자들의 역할이 더욱 확대됨과 동시에 수행공학 실행자의 역할들로 재정립된다(한준상·김소영·김민영, 2008; 이강봉·최은수, 2008; Fuller & Farrington, 1999). Rothwell(1996)은 인적자원개발 담당자를 수행공학 실행자로 명명하면서, 그 역할을 분석가, 인터벤션 전문가, 변화관리자, 평가자의 네 가지로 제시하였다. McLagan(1996)은 인적자원개발 담당자의 기존 역할에 조직변화와 전략, 설계, 수행 컨설턴트 등 미래지향적 역할들을 추가하여 재규정하였는데 이 역시 수행공학적 관심을 반영한 것이다(한준상·김소영·김민영, 2008).

2000년대로 들어서면서 인적자원개발 담당자들의 역할에 대한 기대는 조직의 성과 향상을 위한 전략들을 기획하고 지원할 수 있는 영역들을 본격적으로 포함하기 시작한다(Galagan, 2003). 특히 전략적 인적자원개발이 강조되면서 인적자원개발 담당자들은 기업

경영의 전략적 동반자로 인식되기 시작한다. 전통적 인적자원개발은 개인적 관점에서 업무 환경 및 능력에 대한 요구를 충족시키는 역할을 수행하였다면, 전략적 인적자원개발은 기존 역할 수행뿐 아니라 비즈니스 요구 및 성과요구까지 충족시킬 수 있어야 한다 (Torraco & Swanson, 1995; Robinson & Robinson, 2008). 한 예로, 2005년 ASTD와 펜실베니아 대학교가 92명의 기업 인적자원개발 담당 임원을 대상으로 실시한 조사에 의하면, 인적자원개발 담당 임원의 70%가 전략개발과 기획활동에 참여하고 있으며, 다음으로 다른 임원진과의 소통, 학습부서 직원관리, 비즈니스 라인과의 소통, 성과향상 활동에 참여하는 것으로 나타났다(오현석, 2009).

〈표 1〉 인적자원개발 담당자의 역할변화

연구자	역 할 구 분	변 화
Nadler & Lippitt(1967)	학습전문가, 관리자, 자문가	개인의 교육과 훈련 (전통적 역할)
Nadler(1970)	관리자, 자문가, 학습전문가	
미국인사위원회(1976)	진로상담가, 자문가, 학습전문가, 프로그램 관리자, 훈련 행정가	
Parker(1982)	훈련기능 관리자, 일반훈련 담당자, 훈련설계자, 매체 전문가	
McLagan(1983)	평가자, 그룹촉진자, 개인개발상담자, 교육자료 작성자, 강사, 교육훈련 관리자, 판매자, 교육매체 전문가, 요구분석가, 프로그램 운영자, 프로그램 설계자, 전략기획자, 직무분석가, 이론가, 전이자	
Nadler & Nadler(1989)	학습전문가, 자문가, 인적자원개발 관리자	
Gilley & Eggland(1989)	학습전문가, 자문가, 인적자원개발 관리자, 강의 설계자	
McLagan(1989)	운영자, 평가자, 인적자원개발 관리자, 인적자원개발 교재 개발자, 개인능력개발 상담자, 강사·촉진자, 판매자, 요구분석가, 조직변화촉진자, 프로그램 설계자, 연구자	
McLagan(1996)	전략조연가, 체제설계 및 개발자, 조직변화 촉진자, 조직 설계조연자, 학습프로그램 전문가, 교수·촉진자, 개인개발과 진로상담자, 수행조연가, 연구자	
Rothwell et al.(1996)	수행공학 실천자: 분석가, 인터벤션 전문가, 변화관리자, 평가자	
Piskurich & Sanders(1998)	인적자원개발 관리자, 분석가, 설계자, 개발자, 수행가, 강사, 평가자, 조직변화 촉진자	조직변화, 성과관리, 전략가 (전략적 역할)
Bernthal et al.(2004)	학습전략가, 비즈니스 파트너, 프로젝트 관리자, 직무전문가	

<표 1>에 제시한 바와 같이 HR부서의 역할은 개인차원의 역량을 개발시키는 교육훈련을 중심으로 하는 전통적 관점에서의 역할과 조직의 변화과 성과를 관리하고 경영컨설팅 등을 수행하는 전략적 역할로 구분할 수 있다. HR부서의 역할과 관련하여 설정한 연구가설은 다음과 같다.

가설 1. HR부서의 전략적 역할은 기업경쟁력과 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.

가설 2. HR부서의 전통적 역할(교육훈련의 전이가능성)은 기업경쟁력과 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.

나. 인적자원개발 담당자의 전문성 및 역량

기업 성과 창출의 동인이 뛰어난 인재에서 비롯된다는 사고가 지속적으로 확산되고 있다. 핵심역량을 가진 인재들의 조직 충성도와 업무 몰입도, 이들이 창조해 내는 지적자산 등 무형자산이 기업 경쟁력의 핵심이 된다. 이를 실현하기 위해 인적자원개발 담당자 및 부서의 전문성 강화에 대한 관심이 증대되고 있다(김대영, 2007; 김현수, 1999).

전문성은 사전적으로 인지적, 생리적, 지속적으로 우수한 수행을 보이는 것으로 정의되며, 전문가란 “특별한 훈련과 반복된 경험으로 특정 분야의 지식과 기술을 얻은 사람”으로 정의되고 있다(오현석 외, 2009). 전문성에 대한 다양한 정의가 존재하는데, 먼저 Herling(1998)은 “특정 영역의 실행에 있어 최상의 효율성과 결과의 효과성을 가진 일관된 개인의 행위”로 정의하였으며, Swanson(1994)과 Johnson(1988)은 전문성을 “전문가가 일관되게 우수한 수준의 수행을 할 수 있게 해주는 인지적, 인식작동, 생리적 메커니즘”이라 정의하였다. Swanson & Holton(2001)은 “한 사람이 인간 행위의 특수한 영역에서 할 수 있거나 기대된 성과에 대한 최적의 수준”으로 전문성을 정의하고 있다. 따라서 인적자원개발 전문성은 인적자원개발의 영역인 교육프로그램 기획, 설계, 개발, 운영, 평가의 전문가일 뿐만 아니라 조직개발, 경력개발 등의 영역에서 우수한 성과를 내는 최적의 수준이다(이성 외, 2009).

그동안 인적자원개발 담당자의 전문성은 역량이라는 측면에서 접근되어 왔다. 인적자원개발 담당자의 역할과 역할에 따른 역량을 규명하고, 역량 모형을 제시하는 연구들이 다수 진행되어 왔다(Angela, Bian, & Hom, 2005; Bernthal et al., 2004, McLagan, 1996, Gilley & Eggland, 1989). 역력이란 “특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준으로 평가했을 때, 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성”을 말한다(Spencer &

Spencer, 1993). 인적자원개발 담당자의 역량은 조직의 인적자원개발 활동뿐만 아니라 조직의 경쟁력 확보에 도움이 될 수 있는 인적자원개발 활동 전개 과정 전반에 가치창출을 주도하는 데 필요한 능력을 의미한다(주용국·홍선이, 2002).

McLagan(1989)은 인적자원개발 담당자의 역량을 ‘기술적 역량’, ‘비즈니스 역량’, ‘대인 역량’, ‘지적 역량’ 등 네 가지로 구분하였으며, Piskurich & Sanders(1998)은 ‘공통 역량’, ‘학습관리 역량’, ‘전달매체 활용 역량’, ‘프리젠테이션 매체 활용 역량’으로 구분하고 있다. Rothwell et al.(1999)은 ‘분석적 역량’, ‘비즈니스 역량’, ‘대인 역량’, ‘기술적 역량’, ‘테크놀로지 역량’을 인적자원개발 담당자의 역량으로 제시하였다.

전문성과 역량은 특정 직무나 영역을 대상으로 한다는 점과 우수한 성과를 내는 개인의 특성이라는 점, 우수한 성과자를 준거로 한다는 데 유사성이 있다. 연구수행방법에 있어서도 전문성은 주로 초보자와 전문가의 차이를 밝히려는 다양한 시도에 의해 발전되어 왔으며(오현석, 2006), 역량 역시 평균 수행자로부터 우수한 수행자를 구별하는 행동에 중점을 두었다(Linkage, 1997).

이처럼 전문성과 역량은 실제에서 유사한 개념으로 사용되어 왔으며, 이 둘을 학문적으로 명확히 구분하지는 않지만, 두 개념은 다음과 같은 차이가 있다. 첫째, 전문성은 우수한 수행, 또는 행위, 성과(Herling, 1998; Swanson, 2001) 등 기대되어지는 수준이나 목표치를 의미한다면, 역량은 그러한 결과를 가능하게 하는 개인의 내적 특성(Spencer & Spencer, 1993)을 의미한다. 즉 역량은 전문성 연구의 한 분야인 전문성의 구성요소(지식, 기술, 경험, 문제해결 능력, 창의성, 기타 정의적 요인 등)와 유사한 속성을 지닌다. 둘째, 전문성은 특정 영역에서 이루어지는 총체적인 행위에 대한 결과를 의미하는 반면, 역량은 특정 영역에서 구체적인, 특정 태도나 행위 자체를 의미한다. 만약 인적자원개발 담당자인 A에게 “전문성이 있다”라고 평가한다면, 그 사람은 자신이 수행하는 직무에서 우수한 성과를 내고 있음을 의미하지만, “역량이 있다”라고 이야기 한다면, 그 사람은 우수한 성과를 낼 수 있는 능력이 있다는 것을 뜻한다. 역량의 관점에서는 대인관계, 분석능력 등이 뛰어나다는 식으로 표현될 수 있다. 즉 전문성이 높다는 것은 개인의 행위가 탁월한 성과로 인정받고 있는 상태 또는 그러한 수준을 의미하지만, 역량은 그러한 수준에 도달하기 위해 반드시 갖추어야 할 능력 또는 특성을 말한다. 따라서 본 연구에서 HR부서의 전문성은 인적자원개발 담당자들이 영역 내에서 실제 수행하는 행동의 결과로써 부서의 전반적인 수준을 평가할 수 있는 척도가 된다.

〈표 2〉 전문성과 역량의 정의 비교

전문성		역량	
Chi & Koeske(1983)	전문성 영역에서 보이는 더 나은 수행	McClelland (1973)	특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이룰 수 있는 능력
Herling(1998)	특정 영역에서 최상의 효율성과 결과의 효과성을 보이는 개인의 행위들이 일관되게 나타나는 형태로 나열되는 행동	Boyatzis (1982)	성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 지식체계로 직무수행과 관련된 능력
Ericsson & Lehmann (1999)	전문가가 탁월한 수준의 성과를 지속적으로 수행할 수 있도록 하는 인지적 인식 작동, 생리적 메커니즘	Spencer & Spencer (1993)	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성
Swanson (2001)	특정 영역에서 수행할 수 있거나 수행할 수 있다고 기대되어 지는 최적의 수준	Mirabile (1997)	문제해결, 분석적 사고 등 우수 직무수행자와 관련 있는 능력 또는 특성
오현석(2004)	최적의 수행수준을 달성하게 하는 능력	주용국·홍선이(2002)	과업을 달성하는데 필요한 핵심적인 행동 특성으로 지식, 기술, 태도 등의 통합체

결국, HR부서의 전문성은 HR 담당자 개개인의 역량을 증대시켜 최근 강조되고 있는 HR부서의 전략적 역할과 전통적인 역할이라 할 수 있는 교육훈련을 성공적으로 수행하게 할 것이며(송영수, 2007), 궁극적으로는 기업 내 인적자원의 질적 수준을 향상시켜 기업경쟁력에 영향을 미치게 된다. 이러한 논리를 바탕으로 설정한 가설은 다음과 같다.

- 가설 3. HR부서의 전문성은 HR부서의 전략적 역할에 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.
 가설 4. HR부서의 전문성은 교육훈련의 전이가능성에 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.
 가설 5. HR부서의 전문성은 기업경쟁력에 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.

다. 기업문화와 HR부서의 역할

기업문화란 기업의 구성원들이 공유하는 가치와 신념체계 및 사고방식의 복합체를 의미한다(오현석, 2009). 기업의 문화란 ‘좋은 기업’에서 ‘위대한 기업’으로의 도약을 돕는 환경이며, 정신, 비전과 가치에 대한 조직의 특성이다(Collins, 2001). Barney(1986)는 한 조직의 문화가 가치 있고, 드문, 그리고 완벽하게 모방할 수 없다면, 이러한 문화는 경쟁우위를 창출하는 근원이 될 수 있다고 보았다. 조직문화는 조직 구성원들에게 공통의 목표

와 철학을 갖게 함으로써 조직의 구심점 역할을 담당할 수 있고, 독특한 문화의 정립과 실천은 다른 기업과의 이미지 차별화를 통해 시장확보 기반구축을 가능하게 한다(이명환, 1997). 기업문화가 중요한 전략적 경영자원으로 인식되고 각 조직에서 조직 고유의 문화를 만드는 데 관심을 갖는 이유도 여기에 있다(황안숙, 2004).

조직문화에 대한 선행연구들을 살펴보면 특정한 조직문화 유형이나 특성이 전략적 인적자원개발과 조직성과에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. Kilmann(1985)은 성과가 우수한 기업이 되기 위해서는 신뢰적이고 모험적·도전적 행동방식을 특징으로 하는 ‘혁신적이고 적응적인 문화’를 가져야 한다고 주장하였으며, Akin & Hopelain(1986)은 생산적인 문화의 본질적 특성으로 ‘투명성 있고, 응집적이며 개방적인 문화’를 제시한 바 있다. Cameron & Quinn(1999)은 조직문화를 ‘관계인화 지향 문화’, ‘변화혁신 지향 문화’, ‘절차위계 지향 문화’, ‘과업목표 지향 문화’의 4가지 유형으로 구분하였다. 이 중 ‘변화혁신 지향 문화’는 안정성과 현상유지보다 조직의 변화와 혁신을 강조하는 문화로 혁신적인 아이디어와 창의적인 사고를 존중하는 문화이다. 오늘날 경쟁환경의 변화는 조직의 현상유지나 안정성의 추구보다는 변화와 혁신을 요구하며, 이에 혁신적인 아이디어와 창의적인 사고를 장려하는 문화가 근간이 된 성과지향 문화 정착이 경쟁력의 핵심이 된다(황안숙, 2004). 또한 Hanna(1988)는 고성적을 창출하는 기업들의 공통된 문화적 특성을 다음과 같이 제시하고 있다. 이 기업들은 확고한 신념을 지닌 리더가 있어 조직목표를 달성하기 위해 구성원들을 이끌어 나간다. 무엇을 해야 하는지에 대한 명확한 목표가 구성원들에게 공유되는 과정을 중요시한다. 또한 새로운 아이디어에 매우 개방적이고 반응을 잘 한다.

이처럼 조직문화는 조직구성원의 가치관과 신념 그리고 행동에 영향을 주는 가장 기본적인 요소이기 때문에, 많은 학자들이 조직문화를 지식공유나 학습전이의 주요 영향요인으로 제시하고 있다(Bukowitz, 1998; Fahey & Prusak, 1998). 지식경영시대에 있어 지식중심적인 기업문화의 조성은 기업 성공의 핵심이 되며, 이러한 문화를 조성하기 위해서는 무엇보다도 조직 구성원들이 학습에 대한 긍정적 성향을 지녀야 하며, 학습전이와 지식공유를 저해하는 요소를 제거해야 한다(Davenport et al., 1998). Anderson(1998)은 기업의 성공에 있어 지식공유에 대한 보상과 동기부여의 문화가 중요한 요인임을 강조하고 있다.

이러한 조직의 문화는 교육훈련의 형태 안에서 만들어지고 전수될 수 있다. 경영혁신과 긴밀하게 관련되어 있는 것이 학습하는 문화의 창출인데, 이는 조직의 성장과 변화의 원동력이 된다. 학습하는 문화란 조직 구성원들이 늘 새로운 지식과 정보를 접하려고 애쓰는 것뿐만 아니라, 새로운 아이디어를 내고 이를 실험하는 것이 가능하며, 조직 구성원들

간에 다양한 의견 교환을 통해 어떤 문제에 대한 새로운 접근방식이 끊임없이 탐구되는 문화를 일컫는다(황안숙, 2004).

학습전이란 일반적으로 ‘학습자들이 교육·훈련을 통해 획득한 지식, 기술, 태도 등을 그들의 실제 직무수행에 적용하는 정도’ 또는 ‘학습한 기술과 행동들이 직무상황에서 적용되어 일반화되고 지속적으로 활용되고 유지되는 것’으로 정의된다(Baldwin & Ford, 1988; Holton & Leimbach, 1997; Tannenbaum & Yukl, 1992). 학습전이 문화는 학습전이 노력을 촉진 혹은 방해하는 조직 내 조건과 절차에 대한 개인 및 집단의 인식, 해석, 지각으로 정의되어 왔다(Ford & Weissbein, 1997; Holton & Baldwin, 2000; Rouiller & Goldstein, 1993). Rouiller & Goldstein(1993)은 학습전이를 촉진시키거나 방해하는 조직 내 전이 문화 요인으로 동료, 상사, 조직의 지원을 제시하였으며(배을규·김대영, 2008), 현영섭(2001)은 상사의 지원, 동료의 지원, 변화 가능성, 전이 기회, 조직보상인식 등이 학습전이 수준과 통계적으로 유의미한 상관관계가 있음을 확인한 바 있다.

위의 연구들을 바탕으로 설정한 연구가설은 다음과 같다.

가설 6. 기업문화는 HR부서의 전략적 역할에 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.

가설 7. 기업문화는 교육훈련의 전이가능성에 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.

가설 8. 기업문화는 기업경쟁력에 정(+)의 상관을 나타낼 것이다.

3. 연구방법

가. 분석 자료 및 대상

본 연구에서 사용된 자료는 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널(HCCP) 3차년도(2009)조사 자료이다. 인적자본 기업패널 조사는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 파악하기 위하여 2005년도에 조사가 처음으로 시작되었으며, 기업 조사와 근로자 조사로 구성되며, 근로자 조사는 다시 팀장 조사와 팀원 조사로 나뉘어진다. HCCP의 기업 표본 추출의 모집단은 한국신용평가정보(주)의 ‘KIS 기업 Data(2007)’의 기업개요 정보에 속한 기업체로 인적자본의 축적이 크게 의미가 없거나 대표성이 없는 산업, 1차산업 및 제조업과 3차산업의 일부 산업이 제외되었으며, 근로자 수 100인 이상 일반 기업을 그 대상으로 한 결과, 표본 수는 10,019명에 달한다. 산업은 제조업, 금융업, 비금융 서비스업의 3대 영역으로 구분되어

있다.

본 연구에서 분석에 사용한 자료는 HCCP(2009) 근로자 조사 자료 중 금융업의 팀장급 자료로 표본수는 299명이다. 분석대상을 금융업의 팀장급으로 선정한 이유는 첫째, 설문 참여 금융업 기업수는 26개로 1개 기업을 제외한 25개 기업은 근로자수가 300인 이상이 되어 규모면에서 300인 이하에 편중되어 있는 제조업(45.8%)과 비금융 서비스업(50.8%)에 비해 HR부서의 기능이 보다 체계화되었을 것이라 판단하였다. 뿐만 아니라, 본 연구의 측정변인들에 대한 일원배치 분산분석에서도 HR 부서의 전문성과 역할을 측정하는 10개 문항에서 모두 통계적으로 유의미하게 높게 나타났다. 둘째, 근무기간이 일정 수준 이상 경과한 팀장급은 HR부서의 전문성이나 전략적 역할에 대한 평가, 기업문화 등 본 연구에서 사용된 설문내용에 대한 이해도가 높아 팀원에 비해 신뢰할 만한 응답을 기대할 수 있다. 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

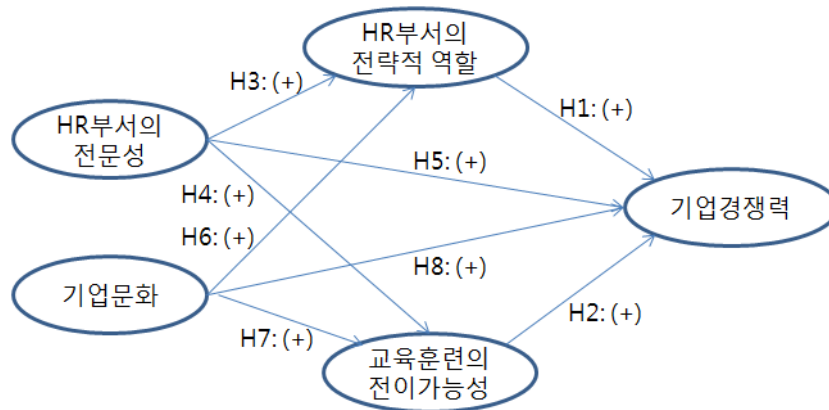
〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	변수	빈도	비율(%)
성별	남	287	95.9
	여	12	4.1
업무분야	영업	15	5.0
	관리	117	39.1
	상품개발	46	15.4
	자금운용	29	9.7
	서비스직 및 기타	92	30.8
근무기간	2년 이하	124	41.4
	3년~4년 이하	105	35.1
	5년~10년 이하	62	20.9
	11년 이상	8	2.6
최종학력	고졸	18	6.0
	전문대졸	9	3.0
	4년제 대졸	212	70.9
	석사졸	58	19.4
	박사졸	2	0.7

나. 연구모형과 변인구성

1) 연구모형

본 연구는 인적자원개발 담당자의 역할인 전략적 인적자원개발과 교육훈련의 매개효과를 중심으로 HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과를 분석하기 위한 것으로 선행연구들을 토대로 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

2) 변인구성

연구모형의 잠재변인들에 대한 측정 문항으로 HCCP 3차년도 근로자용 설문지에서 26 문항이 선정되었다.

<표 4> 잠재변인별 측정 문항

구분		측정문항	내용	비고
기업 경쟁력 (13)	인적자원 경쟁력	w308_01 ~ w308_04	· 인적자원의 전반적인 역량 · 우수인력의 확보 · 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성 · 경영진의 리더십	5점 리커트 (문항평균)
	프로세스 경쟁력	w308_01 ~ w308_04	· 신제품 개발능력 · 업무절차의 효율화 및 간소화 · 제품의 원가절감을 통한 우위확보 · 제품의 품질	5점 리커트 (문항평균)
	대고객 경쟁력	w308_01 ~ w308_05	· 고객요구에 대한 신속한 대응능력 · 품의 다양성 · 신규고객 확보율 · 주요고객 유지율 · 브랜드 이미지 향상 및 관리	5점 리커트 (문항평균)
HR부서의 전문성(3)		w306_05, 07, 08	· HR담당자의 전문성 수준 · HR부서의 전문성 수준 · 현업 부서장 교육가능	5점 리커트
기업 문화 (3)	인재우대	w326_01 ~ w326_03	· 인재우대 정도 · 경영층의 인지도 · 인재우대 중요성 강조	5점 리커트 (문항평균)
HR부서의 전략적 역할(4)		w306_01 ~ w306_04	· 경영전략계획 수립과정에 공헌 · 최고경영자의 의사결정에 영향 · 회사의 변화와 혁신을 주도 · 개선과 실행의 주도적 역할	5점 리커트
교육훈련의 전이가능성 (3)		w313_03, 04, 05	· 교육선호도 · 직무와의 연관성 · 현장 적용 가능성	5점 리커트 (문항평균)

기업경쟁력 문항을 종속변인으로 사용하였으며, 기업경쟁력은 인적자원경쟁력, 프로세스경쟁력, 대고객경쟁력으로 구분된다. 독립변인은 HR부서의 전문성과 기업문화로서 전자는 HR부서가 역할을 수행하는데 영향을 미치는 HR담당자의 개인적 특성을 대변하는 변인이며, 기업문화는 환경적 특성을 나타낸다. HR부서의 전문성의 측정문항은 HR부서와 HR담당자의 전문성을 평가하는 문항으로 구성되어 있으며, 기업문화는 인재를 우대하는 정도, 인재의 중요성에 대한 경영층의 인지도 등 인재우대 문화를 측정하는 문항으로 구성하였다. HR부서의 전략적 역할과 교육훈련을 매개변인으로 설정하였으며, 이는 HR부서의 역할에 대한 구분이다. HR부서의 전략적 역할은 경영전략계획 수립과정에 공헌하거나 최고경영자의 의사결정에 영향을 미치는 등 전략적 HRD의 하위영역을 묻는 문항으로 구성되어 있으며, 교육훈련은 교육선호도, 교육내용과 직무와의 연관성, 현장 적용 가능성을 묻는 교육훈련 전이가능성을 측정하는 문항으로 구성하였다.

다. 분석 방법

본 연구는 측정모형(또는 확인적 요인분석, Confirmatory Factor Analysis)과 구조모형(Structural Model)을 순차적으로 적용하는 2단계 접근법에 따라 AMOS 18.0을 사용하여 모형을 검증하였다(Anderson & Gerbing, 1988; Joreskog & Sorbom, 1996). 2단계 분석법은 측정모형을 통하여 단일차원성, 신뢰성, 타당성을 검사하며 필요에 따라 측정모형의 재설정을 한 뒤 이 결과를 경로분석에 도입하여 사용하는 것으로 흔히 알려져 있다. 이러한 2단계 접근법의 장점 중 하나는 구조모형이 적합한지 검토하기에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성에 대한 엄격한 검증이 가능하다는 것이다. 본 연구에서는 측정모형과 구조모형의 χ^2 차이검증을 통하여 모형의 적합성을 확인하였다. 각 분석에 사용된 방법은 분산-공분산 매트릭스를 기본으로 하는 최대우도법(MLE)을 적용하였으며, 모형 적합도는 카이제곱 검정(χ^2)과 절대적합지수인 RMSEA, GFI, RMR, 증분적합지수인 TLI, CFI 등 다양한 적합도 지수들에 의해 평가되었다.

4. 연구결과

모형검증에 앞서 <표 5>에 각 변인들 간 기술통계치와 신뢰도 및 상관분석 결과가 제시되어 있다. 측정 문항들은 Nunnally(1978)가 적합하다고 제시한 0.70 이상의 신뢰도 지수를 보였으며, 모든 개념들 간에는 설정한 가설과 일관되게 통계적으로 유의미한 상관을 나타냈다.

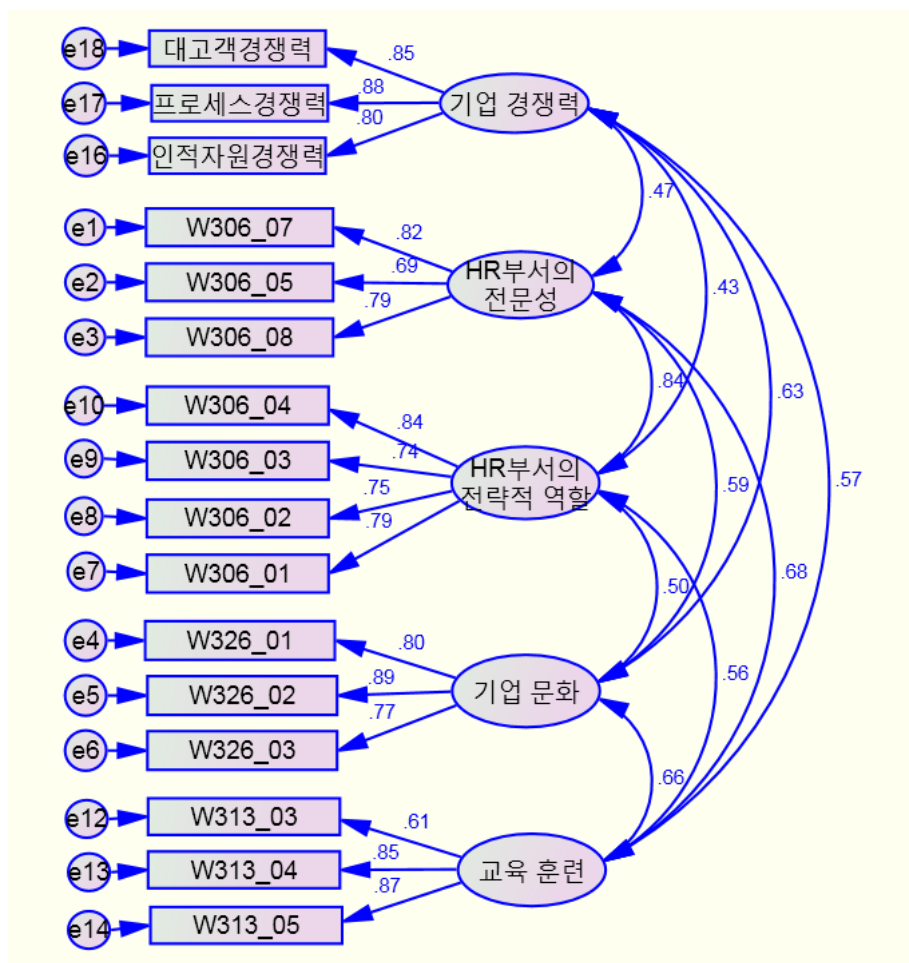
〈표 5〉 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관관계

구분	평균	표준편차	Cronbach α	1	2	3	4	5
기업경쟁력	3.6508	.62425	.935	1				
HR부서 전문성	3.5953	.79117	.782	.393**	1			
기업문화	3.7871	.59390	.847	.629**	.436**	1		
HR부서의 전략적 역할	3.7375	.65606	.827	.379**	.523**	.470**	1	
교육훈련의 전이가능성	3.7447	.63856	.805	.517**	.457**	.587**	.503**	1

** p < 0.01

가. 측정모형

모형에 사용된 측정 도구의 변별도와 적합도를 평가하기 위해 확인적 요인분석(CFA)이 실행되었다.



[그림 2] 확인적 요인분석 결과

확인적 요인분석 모형에 대한 적합도 검증 결과가 <표 6>에 제시되어 있다.

<표 6> 측정모형의 적합도

적합지수	GFI	RMR	RMSEA	TLI	CFI	χ^2	df
결과치	0.907	0.031	0.73	0.931	0.946	245.099	94

적합도 검증 결과에서 χ^2 값을 제외한 검증된 모든 적합도 지수의 기준을 만족시키고 있다. χ^2 값의 경우, 확률 값이 유의미하게 크면($p>0.05$) 모형이 적합하다고 평가되지만, 측정변수가 많을 경우 적합도 지수로 적절하지 않을 수 있으므로 다른 지수들과 종합적으로 판단하여야 한다(이학식·임지훈, 2009). 절대적 적합지수인 GFI는 0.9이상일 경우 모형의 적합성을 수용하며, RMR은 0.05 이하일 경우 좋은 모형으로 간주되는데 본 모형은 GFI 0.907, RMR 0.031로 기준을 충족시키고 있으며, RMSEA값은 0.73으로 일반적인 수용 기준(0.08이하)을 충족시키고 있다. 이외 0.9이상이면 수용가능한 것으로 판단하는 충분한 적합지수인 TLI와 CFI값 또한 각각 0.931, 0.946으로 모형의 적합성을 보여 측정모형의 적합도는 매우 좋다고 판단할 수 있다.

나. 구조모형과 가설검증

측정모형에 대한 분석 후, 다음 단계는 요인들 간 가설화된 관계를 설명하는 구조모형과 가설을 검증하였다. 구조모형에 대한 모형 적합도가 <표 7>에 제시되어 있다.

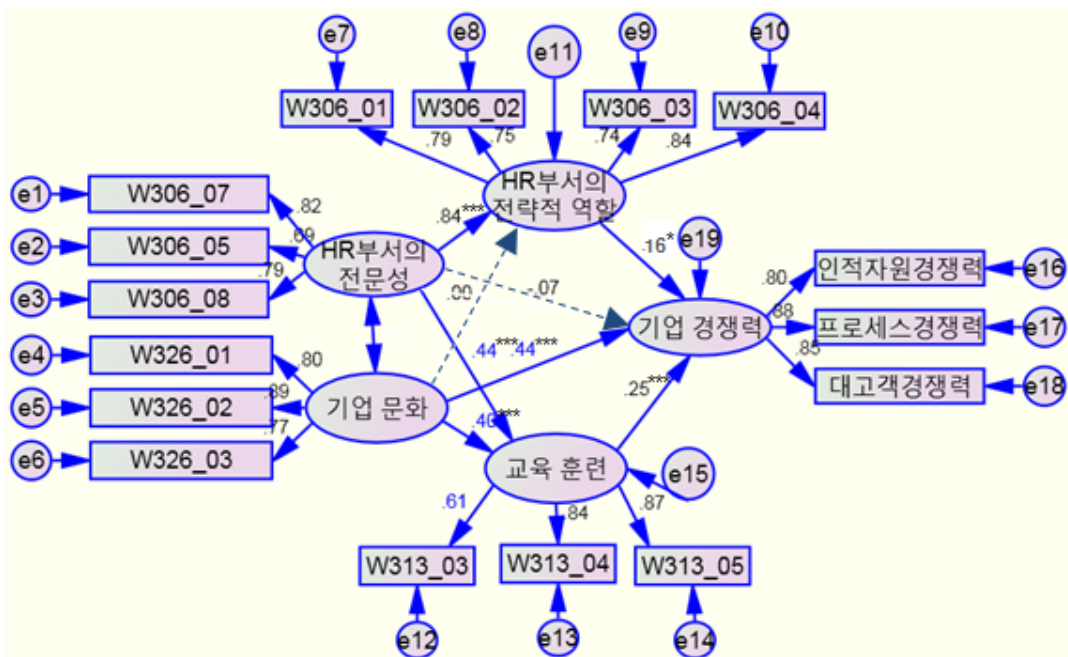
<표 7> 구조모형의 적합도

적합지수	GFI	RMR	RMSEA	TLI	CFI	χ^2	df
결과치	0.907	0.031	0.073	0.933	0.947	245.229	94

<표 7>에서 보는 바와 같이 구조모형은 매우 좋은 적합도를 나타냈다. 측정모형과 마찬가지로 χ^2 값의 유의도가 $p<0.05$ 를 만족시키지 못해 통계적으로 유의하지 않게 나타난 것을 제외하고 그 외의 적합도 지수에서는 매우 높은 적합도를 보이고 있다. 측정모형과 비교에서 χ^2 값의 지수 변화량 $\Delta\chi^2$ 는 0.130으로 95% 유의확률에서의 χ^2 값 5.991(df=2)보다 작아 구조모형과 측정모형의 모형 적합도간에 유의미한 차이가 있다는 가설이 기각되었다.

구조모형의 표준화 경로계수 8개 가운데 통계적으로 유의미하지 않게 나타났는데, 우선

HR부서의 전략적 역할이 HR 부서의 전문성과 기업경쟁력 사이의 관계를 매개하는 것으로 나타나 HR 부서가 기업경쟁력에 미치는 직접 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한 기업문화가 HR부서의 전략적 역할에 미치는 효과도 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 “HR부서의 전문성은 기업경쟁력에 정(+)^{의 상관을 나타낼 것이다}”라는 <가설 5>와 “기업문화는 HR부서의 전략적 역할에 정(+)^{의 상관을 나타낼 것이다}”라는 <가설 6>이 기각되었다.



[그림 3] 구조방정식 모형의 결과

[그림 3]에서 보는 바와 같이, HR부서의 전략적 역할이 기업경쟁력과 정(+)^{의 상관을 나타낼 것이라는 <가설 1>}은 통계적으로 유의하게 나타나 가설이 채택되었으며 표준화 경로계수는 0.164(p<0.05)로 다른 표준화 경로계수에 비해 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 HR부서의 전통적 역할인 교육훈련의 전이가 기업경쟁력에 미치는 표준화 경로계수는 0.254(p<0.01)으로 나타나 <가설 2>가 채택되었다.

HR부서의 전문성은 HR부서의 전략적 역할과 교육훈련의 전이에 각각 정적(+)^{으로 유의미한 영향을 미치고 있어 <가설 3>과 <가설 4>}가 채택되었다. HR부서의 전략적 역할에 미치는 표준화 경로계수는 0.845(p<0.01)로 나타났으며, HR부서의 전문성과 교육훈련의 전이 간 표준화 경로계수는 0.441(p<0.01)로 나타났다. 기업문화 역시 예상대로 교육훈련의 전이와 기업경쟁력에 (+)^{적으로 유의미한 영향을 미치고 있어 <가설 7>과 <가설 8>}이 채

택되었다. 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 표준화 경로계수는 0.444($p < 0.01$), 교육훈련의 전이에 대한 표준화 경로계수는 0.401($p < 0.01$)로 나타났다.

HR부서의 두 가지 역할, 즉 HR부서의 전략적 역할과 교육훈련의 전이의 매개효과를 살펴보면, 먼저 ‘HR부서의 전문성-HR부서의 전략적 역할-기업경쟁력’관계에서 HR부서의 전문성이 기업경쟁력에 미치는 표준화 경로계수는 통계적으로 유의미하지 않게 나타나 ‘HR부서의 전략적 역할’이 완전매개(또는 완전매개에 가까운)를 하고 있다고 볼 수 있다. ‘HR부서의 전문성-교육훈련의 전이-기업경쟁력’관계에서도 ‘교육훈련’의 매개효과가 확인되었다. 즉 HR부서의 전문성은 기업경쟁력에 직접적으로 영향을 미친다기보다는 전문성을 바탕으로 역할수행을 통해 기업경쟁력에 간접적으로 영향을 미치고 있다.

다음으로 ‘기업문화-HR부서의 전략적 역할-기업경쟁력’의 관계에서는 기업문화가 직접적으로 기업경쟁력과 높은 상관을 보이고 기업문화가 HR부서의 전략적 역할과 정(+)의 상관이 있을 것이라는 <가설 6>이 기각됨에 따라 매개효과는 나타나지 않았다. 반면, ‘기업문화-교육훈련 전이-기업경쟁력’의 관계에서는 부분매개효과가 확인되었다. 즉 기업문화는 기업경쟁력에 직접적으로 영향을 미침과 동시에 ‘교육훈련 전이’라는 매개를 통해 기업경쟁력에 간접적으로 영향을 미치고 있다.

〈표 8〉 가설검증 결과

구분	경로	표준화 계수	t값	S.E	검증결과
가설 1	전략적 역할→기업경쟁력	0.164	2.068*	0.850	채택
가설 2	교육훈련→기업경쟁력	0.254	2.750***	0.082	채택
가설 3	전문성→전략적 역할	0.845	9.875***	0.099	채택
가설 4	전문성→교육훈련	0.441	6.079***	0.076	채택
가설 5	전문성→기업경쟁력	0.066	0.422	0.149	기각
가설 6	기업문화→전략적 역할	0.004	0.059	0.071	기각
가설 7	기업문화→교육훈련	0.401	5.612***	0.070	채택
가설 8	기업문화→기업경쟁력	0.444	5.225***	0.075	채택

*** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

5. 논의 및 시사점

가. 요약 및 시사점

본 연구는 HR부서의 전략적 역할과 교육훈련 담당자로서의 역할의 매개효과를 중심으

로 HR부서의 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 효과를 실증분석하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 8가지 연구가설을 설정하여 구조방정식모형을 통해 검증하였다. 연구가설 중 6개 가설(가설 1, 2, 3, 4, 7, 8)이 통계적으로 유의하게 나타나 채택되었으며, <가설 5>와 <가설 6>은 기각되었다. 가설을 중심으로 연구결과를 제시하면 다음과 같다.

첫째, HR부서의 전문성이 기업경쟁력에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 직접적인 상관이 있다기보다는 HR부서의 전략적 역할과 교육훈련의 역할 수행을 통해 기업경쟁력에 영향을 미치고 있었다. 이는 HR담당자들의 전문성이 그들의 역할 수행을 매개로 기업경쟁력에 간접적으로 영향을 미치고 있음을 의미한다. 성과와 인적자원개발이라는 맥락에서 전문성은 “특정한 인간활동의 영역에서 개인이 수행하거나 수행할 것으로 기대되는 최적의 수준”이다(Swanson, 2007). 즉 전문성이 높아도 활동으로 표출되지 않으면 성과를 기대할 수 없다. 본 연구에서 HR부서의 전문성이 HR부서 역할수행에 관한 2가지 변인을 매개하여 기업경쟁력에 영향을 미친다는 것도 이와 같은 맥락이다.

둘째, HR부서의 전문성에 대한 표준화 경로계수를 살펴보면, HR부서의 전문성이 HR부서의 전략적 역할에 미치는 표준화 경로계수는 0.845, 교육훈련에는 0.441로 높게 나타났다. 이는 HR부서의 전문성이 기업경쟁력에 미치는 직접효과가 통계적으로 유의하지 않다고 하더라도 HR부서의 전문성이 높다면, 기업경쟁력이 높아질 수 있다는 것을 보여주는 결과이다. 한편, HR부서의 전략적 역할이 기업경쟁력에 미치는 표준화 경로계수는 0.164, 교육훈련의 기업경쟁력에 대한 표준화 경로계수는 0.254로 나타나 교육훈련이 기업경쟁력에 더 높은 기여를 하고 있는 것으로 분석되었다. 이는 최근 CEO의 파트너로서 CLO의 역할이 부각되는 등 전략적 인적자원개발의 중요성에 대해 경영층의 인식도가 높아지고 있지만(송영수, 2007; Yorks, 2005; Lawler & Mohrman, 2003), 실제 실행에 있어서는 그 기대수준에 미치지 못하고 있음을 의미한다(주용국, 2010; Lawler & Boudreau, 2007). 전략적 실행이 미흡한 경우는 대체로 실행전략이 부재하거나 전략실행에 필요한 능력과 조직역량을 파악하지 못하고 이의 개발에 실패하며 조직구성원으로부터 지지를 획득하지 못하고 새로운 행동에 필요한 조직변화를 지지하지 못한 경우가 많다(Lawler & Mohrman, 2003). 본 연구에서 전략적 역할을 측정하는 문항 중 “변화와 혁신 주도”에 관한 문항은 3.27점, “경영전략계획수립에 공헌”은 3.33점 등 4개 문항에 대한 평균이 3.34점으로 전반적으로 낮게 평가되어 교육훈련 측정문항 평균 3.74점에 미치지 못하는 수준이다. 이는 인적자원개발 성숙도와 활동에 대한 수준(Ready, 2001)이 전략적 인적자원개발을 실현할 수 있는 미래가치를 지원하는 수준에 미치지 못하고 있음을 시사한다.

셋째, HR부서의 전문성이 기업경쟁력에 미치는 완전매개효과와는 달리 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 직접효과는 0.444로 높게 나타났으며, 교육훈련을 통해서도 간접적으로 영향을 미치고 있어 부분매개효과가 있다고 할 수 있다. 이같은 결과는 학습전이와 관련된 전이풍토에 대한 연구결과(Bukowitz, 1998; Fahey & Prusak, 1998; 배을규·김대영, 2008)와 동일하다. 반면, 기업문화가 HR부서의 역할 중 전략적 역할에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 영향에 대한 HR부서의 전략적 역할의 매개효과를 확인할 수 없었다. 이같은 결과는 아직까지 HR의 위상이 교육훈련 집행수준과 경영전략 지원수준을 넘어 미래가치 지원할 수 있는 기업문화를 구축하기에는 부족한 것으로 해석된다.

본 연구가 인적자원개발 분야에 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 최우수 인재를 HR 담당자로 활용해야 한다. 리더는 전문성을 지닌 다양한 분야의 인재들로 HR부서를 구성해야 한다(Welch & Welch, 2006). 특히 전략적 인적자원개발은 기업경영의 전략적 동반자로서 사업전략 지원 및 구축의 중요한 역할을 수행하는 활동으로(Torraco & Swanson, 1995) HR부서의 전문성 수준이 성공적 역할 수행의 핵심요인으로 작용하고 있다는 사실을 연구결과 확인할 수 있었다. 채용에서부터 배치, 평가, 보상, 그리고 육성에 이르는 모든 부문이 통합되어 가고 있는 현시점에서 전체의 맥락을 이해하고 각 부분을 유기적으로 수행하기 위해서는 HR 담당자의 고도의 전문성이 반드시 필요하며, 이러한 현상은 더욱 증대될 전망이다.

둘째, 최고 수준의 전문가를 활용하는 것 못지않게 HR 담당자의 지속적인 전문성 개발이 필요하다. 유사한 개념으로 역량은 특정한 지식과 기술을 사용할 수 있는 잠재력이며, 조직구성원의 역량은 적합한 성과의 맥락 안에서 이해되어야 한다(Jacobs, 2001). 대부분의 조직에서 역량이 있다는 것은 어떤 직무를 만족할 만한 수준으로 수행할 능력을 지니고 있다는 것만을 의미한다. 그동안 HR 담당자의 역량모형이 기업맥락에서 중요하게 다루어져 왔다. HR 환경의 변화와 함께 수많은 역량들이 도출되었지만 문제는 그러한 역량만으로는 부족하다는 점이다. 이것은 반드시 탁월하거나 기대를 넘어서거나 평균 이상의 수준을 보인다는 의미는 아니다. 이에 반해 전문성은 단순히 아는 것 이상을 의미한다(Pfeffer & Sutton, 2000). 즉 전문성은 특정한 활동 영역 내에서 성과를 창출 할 수 있는 수준이며, 그 수준이 높아야 전략적 역할이나 교육훈련 등의 역할 수행에 있어 최고의 성과를 낼 수 있다.

셋째, 올바른 기업문화를 구축해야 한다. 본 연구는 성과지향 문화, 인재를 중시하는 문

화 등 기업문화에 따라 기업경쟁력이 크게 좌우될 수 있음을 달라질 수 있음을 시사한다. HR부서의 기능과 역할이 미미한 시절부터 기업문화는 기업의 성패를 좌우하는 핵심요인으로 간주되어 왔다. 그러나 기업문화가 HR 인터벤션의 성패를 좌우하지만, 어떠한 인터벤션도 기업문화를 일시에 변화시킬 수는 없다. 기업문화는 기업이 처한 환경, 산업특성, 규모, 목적 등으로 구성된 역사성을 지니기 때문이다(오현석, 2009).

그럼에도 불구하고 본 연구결과, 기업문화가 교육훈련이라는 매개를 통해 기업경쟁력에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이는 기업 내 교육에 대한 전이를 촉진시키거나 방해하는 문화요인에 대한 진단과 처방을 통해 고성과를 창출하는 기업으로 성장할 수 있음을 의미하는 것이다. 그러나 단기간 내 바람직한 문화를 조성하는 것은 쉬운 일이 아니다. 본 연구에서 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 직접효과는 0.444로 높은 반면, 교육을 통해 기업경쟁력에 미치는 간접효과는 0.253에 불과했다. 이같은 결과는 HR부서가 기업문화에 대해 보다 장기적인 관점으로 접근해야 한다는 것을 보여준다.

나. 연구의 의의 및 과제

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, HR부서의 두 가지 역할의 매개효과를 실증분석하였다. 최근 수많은 연구에서 전략적 인적자원개발의 중요성에 대해 강조하지만, 실증적으로 보여주고 있는 연구는 드물다. HR부서의 전통적 역할이라 할 수 있는 교육훈련과 전략적인 역할을 구분하여 기업경쟁력에 미치는 영향을 실증분석함으로써 그 효과를 측정하고자 하였다. 둘째, 기업문화를 인적자원개발의 전체적인 맥락에서 이해하고자 하였다. 이를 위해 교육훈련이라는 매개변인이 기업경쟁력에 미치는 효과를 분석함으로써 기업문화에 대한 인적자원개발 인터벤션의 당위성을 실증적으로 제공하였다.

한편, 본 연구가 갖는 한계 및 향후 과제로 첫째, 종단연구가 필요하다. 본 연구는 HR부서의 두 가지 역할의 매개효과를 분석하기 위해 HCCP 3차년도(2009) 자료를 사용하고 있다. 그러나 ‘전략적 역할’이나 ‘교육훈련의 전이’ 등은 그 속성 상 특정 시점에서 그 효과를 충분히 설명할 수 없는 제한점이 있다. 전략적 역할의 매개효과에 대한 가설이 채택되었으나 예상과 달리 효과가 작게 나타나게 된 데는 이러한 변인의 속성이 영향을 미쳤을 수도 있다. 둘째, 본 연구는 특정 그룹, 즉 금융업 팀장급 근로자 299명을 분석대상으로 삼아 산업특성이 연구결과에 영향을 미칠 수 있다. 이에 향후 보다 다양한 대상에 대한 실증연구가 필요하다.

참고문헌

- 김대영(2007). 기업체 인적자원개발 담당자의 학습 방식, 학습 전이, 전이 풍토의 관계 연구. 인하대학교 석사학위논문.
- 김현수(1999). 인적자원개발 담당자의 직무능력과 역할수행에 관한 연구. 서울대학교 박사학위논문.
- 배을규·김대영(2008). 기업체 인적자원개발 담당자의 학습방식, 학습전이, 전이풍토의 관계연구. *인력개발연구*, 10(2), 23-46.
- 송영수(2007). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향: 국내 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로. *교육정보미디어 연구*, 13(2), 139-160.
- 송영수(2009). ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구. *기업교육연구*, 11(1), 97-124.
- 오현석·성은모·배진현·성문주(2009). 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 특성 비교 분석. *아시아교육연구*, 10(4), 105-135.
- 오현석(2009). ASTD 인적자원개발 트렌드. 서울: 학지사.
- 오현석(2006). 전문성 개발과정 및 핵심요인에 관한 연구. *직업능력개발연구*, 9(2), 193-216.
- 오현석(2004). 전문성 개발에 영향을 미치는 변인 및 개발 전략에 관한 연구. 서울대학교 연구논문.
- 윤관식(2003). 정보화시대의 직무분석. 서울: 학지사.
- 이강봉·최은수(2008). 국내기업 HRD 담당자의 성인 교육적 핵심역량 연구. *평생교육·HRD 연구*, 4(2), 21-40.
- 이명환(1997). 신바람 기업문화. 서울: 21세기북스.
- 이학식·임지훈(2009). 구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0. 서울: 법문사.
- 장영철(2004). 지식경영을 위한 훈련과 계발체계. *대한경영학회지*, 17(2), 493-506.
- 전영욱·김진모(2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발. *농업교육과 인적자원개발*, 37(2), 111-138.
- 주용국(2010). 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. *HRD 연구*, 12(1), 207-235.
- 주용국·홍선이(2002). 기업 내 직업능력개발 담당자 지원 방안. 한국직업능력개발원 기본연구 02-1.

- 한준상 · 김소영 · 김민영(2008). 수행 중심 패러다임으로의 변화에 따른 기업 인적자원개발 담당자의 역할과 역량에 대한 인식 조사 연구. *직업교육연구*, 27(2), 137-159.
- 황안숙(2004). 인적자원개발과 관리. 파주: 양서원.
- Akin, G., & Hopelain, D.(1986). Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, 14, 19-32.
- Anderson, G.(1998). *Fundamentals of educational research*. London: Falmer Press.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Angela, Bian, & Hom.(2005). Taiwan HRD practitioner competencies: an application of the ASTD WLP competency model. *Training and Development*, 9(1), 21-32.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K.(1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Barney, J. B.(1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bernthal, P., Colteryahn, K., Davis, P., Naughton, J., Rothwell, W., & Wellins, R.(2004). *Mapping the future: Shaping new workplace learning and performance competencies*. Alexandria, VA: ASTD.
- Boyatzis, A. S.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bukowitz, W.(1998). At the core of a knowledge base. *Journal of Knowledge Management*, 1(3), 215-224.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chi, M. T. H., & Koeske, R. D.(1983). Network representation of a child's dinosaur knowledge. *Development psychology*, 19, 23-39.
- Collins, J.(2001). *Good to great*. New York, NY: Harper Collins.
- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M.(1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L.(1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C.(1999). *Expertise. Encyclopedia of creativity I*. Academic Press.
- Elkeles, T.(2007). *Lead to succeed in learning*. Paper presented at the 2007 CLO Symposium. Retrieved from <http://unjobs.org/authors/tamar-elkeles>.
- Fahey, L., & Prusak, L.(1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40, 265-276.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A.(1997). Transfer of Training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10, 22-41.
- Fuller, J. and Farrington, J.(1999). *From Training to Performance Improvement: Navigating the transition*. Jossey-Bass.
- Galagan, P.(2003). The future of the profession: Formerly known as training. *Training and Development*, 57(4), 26-38.
- Gilley, J., Egglund, S., & Gilley, A.(2002). *Principles of Human Resource Development*(장원섭 역, 2003). 서울: 학지사.
- Gilley, J., & Egglund, S.(1989). *Principles of Human Resource Development*. Perseus, MA: Addison-Wesley.
- Hanna, D. P.(1988). *Designing Organizations for High Performance*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herling, R. E.(1998). Expertise: The Development of an Operational Definition for Human Resource Development. In R. J. Torraco(Ed.), *Academy of human Resource Development*(pp.715-722). Baton Rouge, LA: AHRD.
- Holton, E. F. III, & Baldwin, T. T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 1-6.
- Holton, E. F. III., & Leimbach, W. L.(1997). *Development and Validation of a Generalized Learning Transfer Climate Questionnaire: A Preliminary Report*. Paper presented for presentation at the annual Academy for Human Resource Development Conference, Atlanta, GA, March.
- Jacobs, R. L.(2001). Managing employee competence and human intelligence in global organizations. In F. Richter(ed.), *Maximizing Human Intelligence in Asia Business: The Sixth Generation Project*. New York: Berrett-Koehler.

- Johnson, S. D.(1988). Cognitive analysis of expert and novice troubleshooting performance. *Performance Improvement Quarterly*, 1(3), 38-54.
- Joreskog, K., & Sorbom, D.(1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Kilmann, R. H.(1985). Five steps for closing culture-gaps. In R. H. Kilmann, M.J. Saxton, & R. Serpa & Associates(Ed.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 351 - 369). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W.(2007). HR support for corporate boards. *Human Resource Planning*, 29(1), 15-24.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A.(2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 24(2), 36-44.
- McClelland, D.(1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McLagan, P.(1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 60-65.
- McLagan, P.(1983). *Models for excellence: The Conclusions and Recommendation of the ASTD Training and Development Competency Study*. Washington, DC: ASTD.
- McLagan, P.(1989). Systems model 2000 : Matching system theory and future HRD issues. In D. B Gradous(Ed.). *System theory applied to human resource development*. Alexandria, VA: ASTD.
- Mirabile, R. J.(1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-77.
- Nadler, L.(1970). *Developing Human Resource*. Houston: Gulf.
- Nadler, L., & Nadler, Z.(1989). *Developing human resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nunnally, J. C.(1970). *Psychometric Theory(2nd ed.)*. NY: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J.(1998). *Human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I.(2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Piskurich, G. M., & Sanders, E. S.(1998). *ASTD Model for Learning Technologies*. Alexandria, VA: ASTD.
- Ready, D. A.(2001). *HRD Leadership: a portofolio approach to role effectiveness. paper presented at ICEDR HRD Leadership Program*. Melbome, Australia.

- Robinson, D. G., & Robinson, J. C.(2008). *Performance consulting(2nd ed.)*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rothwell, W. J.(1996). *ASTD Models for human performance improvement*. Alexandria, VA: ASTD.
- Rothwell, W. J., Sanders, E. S., & Soper, J. G.(1999). *ASTD model for workplace learning and performance*. Alexandria, VA: ASTD.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L.(1993). The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 377-390.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley, & Sons, Inc.
- Swanson, R. A.(1994). *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. San Francisco: Berrett -Koehler.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. III.(2001). *Foundation of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G.(1992). Training and Development in Work Organization. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Torraco, R. J., & Swanson, R. A.(1995). The Strategic Roles of Human Resource Development. *Human Resource Planning*, 18(4), 10-21.
- Welch, C. J. & Welch, S.(2006). *Winning; The answers*. NY: Harper Collins.
- Yorks, L.(2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: Thompson- Southwestern.

Abstract

**The Relationship among Expertise of the HR Department,
Organizational Culture and Firms' Competitiveness
- Focusing on the Mediating Effect of Strategic Roles of the HR
Department and Transfer of Training -**

Oh, Hun-seok (Seoul National University)

Lee, Hyun-eung (Seoul National University)

Bae, Jin-hyun (Seoul National University)

The purpose of this study is to investigate the mediation effect of strategic roles of the HR department and transfer of training on the relationship between expertise of the HR department and organizational culture and competitiveness. It was found that strategic roles of the HR department and transfer of training mediates the relationship between expertise of the HR department and competitiveness. Also, transfer of training partially mediated the relationship between organizational culture and competitiveness. The results of this study implies that expertise of the HR staff should be developed at the maximum level to ensure that the HR function improves organizational competitiveness. Additionally, the findings of this study indicated that organizational culture serves as the foundation for transfer of training which leads to organizational competitiveness.

Key Words: HR department, expertise of the HR department, strategic roles of the HR department, transfer of training, organizational culture, firms' competitiveness