

논문 13

기업 내 훈련프로그램 참여성과의 인사반영 수준이 인적자원개발의 활성화와 성과, 조직성과에 미치는 영향 분석

노경란* · 허선주**

요약

이 연구는 기업 내 훈련프로그램 참여성과의 인사 반영 수준이 우수 인적자원의 개발, 인적자원개발 부문의 활성화, 나아가서 조직의 경영성과에 미치는 영향 분석을 목적으로 한다. 이를 달성하기 위하여 한국직업능력개발원에서 생성한 HCCP 중 4차년도 기업단위 응답 자료를 분석한 결과 다음과 같다. 첫째, 인적자원개발과 인적자원관리의 연계는 전체 인적자원전략의 한 부문으로서 인적자원개발 관련 실천 관행을 활성화하는데 정적 영향을 미친다. 둘째, 인적자원개발과 인적자원관리의 연계 자체가 인적자원개발 부문 성과 향상에 기여하지 못하지만 두 부문 간 연계로 인적자원개발 활동이 활성화되면 인적자원개발 부문 성과가 향상된다. 셋째, 단순한 인적자원개발과 인적자원관리의 부문 간 기능적 연계는 조직의 경영성과를 향상시키는데 기여하지 않는다. 이러한 결과에 기초하여 인적자원개발을 중심으로 한 인적자원전략, 인적자원전략과 조직 성과 등과 관련한 이론적·실천적 제언을 제시하였다.

주제어: 인적자원개발, 인적자원관리, 인적자원개발 활성화, 인적자원 부문 통합, 조직성과

1. 연구의 필요성 및 목적

세계화, 스피드와 혁신에 대한 요구, 고객 중심의 서비스 경제체제로의 전환, 재무적 성과 창출 압력, 정보통신기술 기반 사업 구조의 다변화, 변화하고 있는 인력 특성 등 빠르게 변화하는 경영환경 속에서 기업은 끊임없이 도전받고 있다(Ruona & Gibson, 2004). 이와 같이 복잡하고 다양한 요구 속에서 기업이 생존하고 경쟁우위를 유지하기 위한 전략으로서 우수한 인적자원은 필수불가결한 요소이다. 따라서 조직에 적합한 인적자원을 어떻게 선발하고, 개발

* 성신여자대학교 교육학과 교수

** 영동대학교 중등특수교육과 교수

하여 조직에 기여할 수 있도록 활용할 것인가, 나아가서 인적자원을 어떻게 유지할 것인가 하는 것은 고전적이지만 여전히 중요한 과제이다.

기업의 성장과 발전을 위한 주요 요소로서 ‘인적자원’은 분명히 고려되어야 할 대상이라는 점에 대하여 대부분의 기업들이 동의하겠지만(Mello, 2002) 이를 전략적으로 어떻게 구현할 것인가에 대한 판단은 각 기업의 상황, 최고경영자의 의지, 조직 내 인적자원부문의 경쟁력 등에 의하여 달라질 수 있다는 점을 고려해야 한다. 기업에서 한 명의 외부인을 조직 구성원화(化)하기까지는 일련의 다양한 기능적 요소가 개입된다. 예를 들어 선발을 위한 ‘채용’, 조직에 필요한 구성원으로 만들기 위한 ‘개발’, 적재적소에의 ‘배치’ 및 활용, ‘평가 및 보상’을 통한 관리 등을 들 수 있다. 이러한 인적자원 관련 기능을 어떻게 조합하는 것이 우수한 인적자원을 확보할 수 있는 최적의 방안인가는 기업의 입장에서 고민스러운 주제일 수밖에 없다. 특히 인적자원개발 기능의 경우, ‘교육’이 주된 활동 요소로 포함되면서 여타의 인적자원기능 부문과 다른 학문적 기반(교육학)의 전문성 등이 요구된다. 따라서 인적자원개발 부문과 인적자원관리 부문 간 기능 분리 기반 기능별 전문성 제고를 지향할 것인가, 아니면 기능 통합 기반 기능 간 시너지 창출을 지향할 것인가가 논의의 초점이 되어 왔다.

논의의 흐름을 보면 과거에는 조직 내 인적자원부문에 대한 해석에 있어 대표적으로 Mclagan(1989)의 인적자원 바퀴(HR wheel) 모형에서 알 수 있듯이 인적자원개발과 인적자원관리의 기능적 분리가 논의되어 왔다. 인적자원 부문이 조직 역동에 대하여 수동적으로 대응해 왔던 종전까지의 조직에서, 인적자원 부문의 기능적 분리는 전형적인 것으로 간주되어 왔다. 그러나 급변하는 기업 환경에 기업이 적극적으로 대처하기 위해서는 인적자원 부문이 기존의 수동적 성격에서 탈피하여 조직의 전략적 파트너로서 조직을 선도하는 능동적 성격으로 전환되어야 한다는 요구가 등장하면서 인적자원개발과 인적자원관리의 기능적 통합에 대한 논의가 제기되기 시작하였다(Grieves & Redman, 1999; Sammut, 2001).

한편 인적자원 부문 내 통합에 대한 논의(Brockbank, 1999; Cho & Yoon, 2010; Ruona & Gibson, 2004)가 활발히 이루어지면서 유행처럼 국내의 민간기업 및 공공조직들도 인적자원개발 부문과 인적자원관리 부문의 기능적 연계에 대한 방안이 모색되기 시작하였다. 구체적으로 다수의 민간기업 또는 공공조직에서 승격 심사 시 기본 심사 항목에 필수교육 지정, 교육 참여성과 등을 포함시키는 형태의 인적자원개발과 인적자원관리의 연계가 나타나고 있다(법무부, 2010). 그러나 정작 이와 같은 교육 참여 경험에 대한 인사제도 상의 반영을 토대로 한 인적자원 부문 간 연계·통합이 과연 우수한 인적자원을 획득하여 조직성과에 기여하였는지, 인적자원 하위 부문으로서 인적자원개발 활동의 활성화에 영향을 미쳤는지에 대한 실증

적 규명은 미흡한 실정이다. 이에 이 연구는 기업 내 훈련프로그램 참여성과의 인사 반영 수준이 인적자원개발 부문의 활성화와 인적자원개발 성과, 나아가서 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다.

2. 선행연구 분석

가. 인적자원 부문 통합에 대한 요구

인적자원개발과 인적자원관리 부문의 기능적 통합에 대한 요구는 인적자원 부문에 대한 조직의 기대 변화에서 찾을 수 있다. 이는 인적자원 부문 자체의 기능적 전환을 의미하는 것인데 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 과거 인적자원 부문은 조직에서 결정된 경영목표를 달성하는 과정에서 제기되는 인적자원 관련 제반 문제를 해결하고(예: 노사관계 조정, 평가 및 보상 등), 조직에서 필요로 하는 인적자원을 지원하는 수동적 역할을 수행해 왔다. 그러나 인적자원 부문이 부분적·개별적 역할을 수행함에 따라 조직성과를 달성하는데 기여하였지만 각 기능이 분리되어 정렬된 수준의 인적자원 전략에 미치지 못하였다(Beaumont, 1992; Dyer & Holder, 1988; 허정수·윤영숙, 2009). 이를 극복하기 위하여 인적자원 부문 내 기능 간 상호연계를 기반으로 한 통합적 접근의 필요성이 제기되면서 인적자원 부문 내 기능 간 조정과 정합성의 제고가 주목받기 시작하였다(Wright & McMahan, 1992; Arthur, 1994).

Ruona와 Gibson(2004)이 인적자원 부문의 진화과정에 대한 역사적 관점에서의 검토를 토대로 인적자원 부문 간 통합을 주장하였다면, Cho와 Yoon(2010)은 지식기반사회화에 따른 인적자원 요구의 변화에 초점을 맞췄다. 조직 경쟁력의 주된 원천인 지식근로자의 수행 수준을 개인적 수준의 개발을 넘어선 조직 수준의 개선으로 연계하는 유일한 대안으로서 인간수행공학을 제시하면서 인적자원 부문 내 통합을 주창하였다. 한편 인적자원 부문의 통합적 접근이 기존 개별 기능 중심 접근과 어떤 차이점이 있는지 비교한 연구도 주목할 만하다. 대표적으로 배귀희와 임승후(2008)는 비교 준거를 분석의 초점, 범위, 시간, 기능 및 역할로 구분하고 인적자원 부문에 대한 두 가지 접근을 비교하였다. 이와 같이 인적자원 부문의 통합에 대한 연구를 보면 하나의 전략으로서 인적자원 부문의 통합적 접근이 물론 조직 전체 전략에 어떻게 대응하고 있으며, 조직의 전략적 파트너로서 기능하고 있는가에 초점을 맞추고 있다.

이에 비하여 인적자원 부문 내 기능 간 연계가 어떻게 구체화될 수 있을 것인가에 대한 논의는 상대적으로 미흡하다. 대표적으로 인적자원개발과 인적자원관리와의 연계 방식에 대한

논의로서 인적자원개발을 통하여 획득한 지식이 인사제도와 어떻게 연계되어 업무수행으로 전이될 것인가를 분석한 연구(Gupta & Govindarajan, 2000; Kalling, 2003)를 들 수 있다. 이 연구에서는 조직구성원의 지식 습득, 능력 향상을 위한 교육 참여 등의 인적자원개발 부문과 창출된 지식의 활용과 조직으로의 전이 등을 촉진하는 요소로서 인적자원관리 부문에서의 인정, 금전적 보상 등의 형태로 부문간 연계가 이루어지고 있음을 보여주고 있다. 이와 같이 인적자원 부문 내의 기능적 연계가 어떻게 구체화되고 있는가에 대한 분석이 한국 기업을 연구 대상으로 구체화되지 못한 한계가 있다. 이에 이 연구에서는 한국 기업을 대상으로 인적자원 개발과 인적자원관리 간의 연계 방식으로서 기업이 주요한 방법으로 채택하고 있는 인적자원 개발 성과에 대한 인적자원관리 부문의 공식적 반영 수준이 우수한 인적자원 획득에 기여하는가를 살펴볼 수 있는 인적자원개발 성과에 대해서 면밀히 분석하고자 한다.

나. 인적자원 부문의 통합과 경영성과

인적자원 부문과 경영성과간의 관계를 규명한 선행연구는 크게 세 가지 접근법으로 구분된다. 첫째, 보편적 또는 최상의 인적자원 전략을 구사하는 조직들의 경우 해당 조직의 전략적 유형이나 특성과 상관없이 높은 성과를 거둔다는 보편적 접근법이다(Delancy & Huselid, 1996; Huselid, 1995). 대표적으로 Delery와 Dorty(1996)는 명확한 직무기술, 경력개발(내부 승진 등), 교육훈련 강화, 근로자의 경영참여 확대 등 인적자원 관련 정책과 실천들이 기업의 재무적 성과에 정적 영향이 있음을 규명하였다. 둘째, 해당 조직에 적합한 인적자원 전략이 구사 되어야 인적자원 부문의 전략과 실행이 조직의 성과로 연결된다는 상황적 접근법이다(Arthur, 1992; Kane & Palmer, 1995). 대표적으로 Youndt와 동료들(1996)은 제조업체를 대상으로 생산·제조 전략과 인적자원 전략 간의 적합 정도가 조직의 성과에 긍정적 영향을 미침을 발견하였다. 끝으로 조각난 퍼즐이 모여 하나의 형태로 통합하여 경영성과에 유의미한 관점으로 형태론적 접근법(Miles & Snow, 1984)이다. 예를 들어 Arthur(1992)는 인적자원 부문의 전략 유형을 비용축소형과 헌신극대형이라는 형태로 구분하고 각 형태별 특성을 도출하였는데 인적자원 부문 내 실천 관행들이 모두 연결되어 있음을 주장하였다.

인적자원 부문과 경영성과에 대한 국내에서 수행된 연구를 보면, 대표적으로 황호영 외(2006)가 상황적 접근법에 기초하여 한국노동연구원의 사업체 패널자료를 분석하였다. 그 결과 한국 기업의 인적자원 전략 관행을 공격형, 방어형 등 형태로 구분하고, 인적자원전략 유형과 경영성과 간의 효과를 추정한 결과 전략 유형별 경영성과의 차이가 있다는 것을 규명함으로써 상황적 접근법을 지지하였다. 중소기업으로 연구대상 기업을 한정시킨 신진교(2002)

또한 상황적 접근법을 채택하여 경영전략과 인적자원 시스템 간의 적합성이 높을수록 경영성과가 높아진다는 결과를 도출하였다. 그러나 이러한 연구들은 조직의 경영전략과 인적자원 부문 간의 적합성에만 초점을 두고 있어 정작 인적자원 부문을 구성하는 다양한 기능적 부문 간의 관계를 고려하지 못한 한계를 지닌다. 이에 이 연구에서는 세 번째 관점에서 인적자원 부문 내의 기능적 요소 간 연계, 특히 인적자원개발과 인적자원관리의 연계가 인적자원 부문 전체의 한 부분으로서 인적자원개발 부문에 미치는 영향, 나아가서 전체 조직의 경영성과에 미치는 영향까지 탐색하고자 한다.

3. 연구방법

가. 분석 자료 및 표본

본 연구는 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적자원기업패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP) 중 4차년도 자료를 분석에 활용하였다. 구체적으로는 기업 본사 단위의 응답 자료를 활용하여 기업의 교육훈련 프로그램을 기반으로 이에 대한 참여성과를 공식적으로 인사고과에 반영하는 수준이 인적자원개발 및 경영 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 위해 다음 <표 1>과 같이 관련 변인 및 문항을 사용하였다.

<표 1> 변인 구성 및 관련 문항

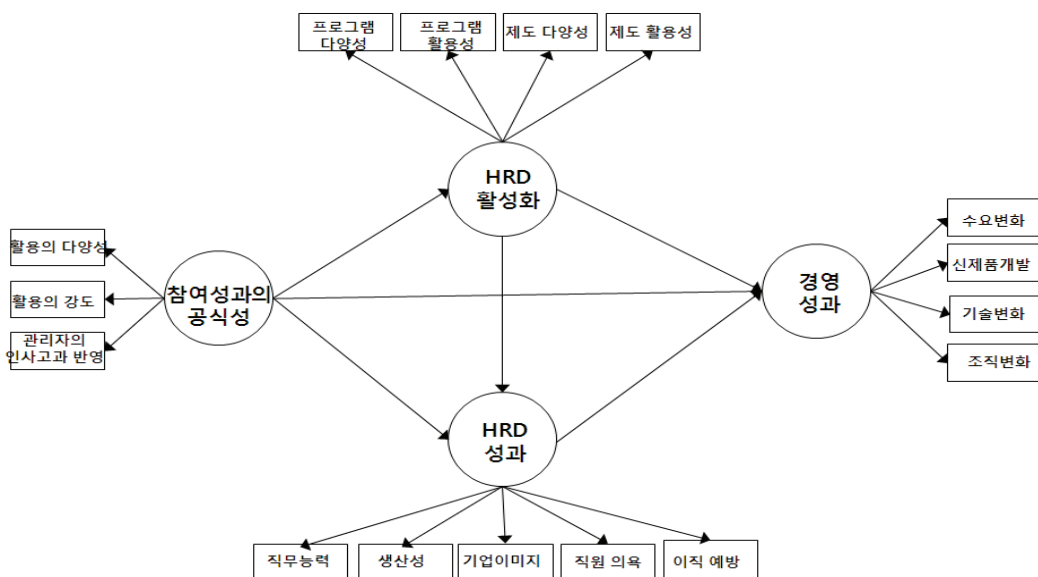
변인	하위 변인	관련 문항 및 측정
독립 변인	교육훈련 프로그램 참여성과의 공식성	◦ 교육훈련 프로그램의 이수제도 활용 다양성(근무평가, 보상, 승진, 배치전환, 기타) 관련 5개 항목의 합 : 0~5
		◦ 교육훈련 프로그램의 이수제도 반영 강도(시간반영, 성적 반영, 습득 결과반영, 기타) 관련 4개 항목의 합 : 0~4
		◦ 교육훈련 프로그램의 이수제도 지원에 대한 관리자 인사고과 반영 여부-더미: 1=반영, 0=반영하지 않음
종속변인	경영성과	◦ 주력제품의 수요변화-likert척도(1:크게 감소~5: 크게 증가)
		◦ 신제품 개발 및 도입-likert척도(1:거의 없음~4: 많이 있음)
		◦ 기술변화-likert척도(1:거의 없음~4: 많이 있음)
		◦ 부서 및 조직변화-likert척도(1:거의 없음~4: 많이 있음)
매개변인	인적자원개발 성과	◦ 직무능력-likert척도(1:거의 향상되지 않음~4:매우 향상)
		◦ 생산성-likert척도(1:거의 향상되지 않음~4:매우 향상)
		◦ 기업이미지 제고-likert척도(1:거의 향상되지 않음~4:매우 향상)
		◦ 직원의욕-likert척도(1:거의 향상되지 않음~4:매우 향상)
		◦ 이직예방-likert척도(1:거의 향상되지 않음~4:매우 향상)

<표 계속>

변인	하위 변인	관련 문항 및 측정
	인적자원개발 활성화	◦ 인적자원개발 프로그램의 다양성(학원 수강료 지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 승계계획, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코칭, 학습 조직) 관련 9개 항목의 합 : 0~9
		◦ 인적자원개발 프로그램의 활용성(학원 수강료 지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 승계계획, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코칭, 학습 조직) 관련 9개 항목의 평균 : 1~4
		◦ 인적자원개발 제도의 다양성(OJT, 직무순환, 제안제도, 지식 마일리지 프로그램, QC, TQM, 6시그마) 관련 7개 항목의 합 : 0~7
		◦ 인적자원개발 제도의 활용성(OJT, 직무순환, 제안제도, 지식 마일리지 프로그램, QC, TQM, 6시그마) 관련 7개 항목의 평균 : 1~4

나. 분석방법

이 연구는 기업 내 교육훈련 프로그램 참여성과의 공식적 인사반영 수준이 인적자원개발 프로그램 및 제도의 활성화와 인적자원개발 성과를 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 것을 목적으로 한다. 따라서 독립변인으로는 기업 내에서 제공하는 교육훈련 프로그램 참여성과의 인사 반영 수준인 공식성, 종속변인으로는 경영성과, 매개변인으로는 인적자원개발 활성화와 인적자원개발 성과를 설정하였다. SPSS 18.0 통계 패키지 프로그램과 AMOS 19.0 프로그램을 활용하여 분석할 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

4. 연구결과

가. 기술통계

이 연구에서 설정한 변인의 기초 통계량을 살펴보면 다음 <표 2>와 같다. 먼저, 기업 내 교육훈련 프로그램 참여성과의 인사반영 수준에 대해서 살펴보면 교육훈련 프로그램의 이수 제도 활용의 다양성(평균 1.72), 교육훈련 프로그램의 이수제도 반영 강도(평균 1.56), 교육훈련 프로그램의 이수 제도 지원에 대한 관리자 인사고과 반영 여부(평균 0.42)로 나타났다. 교육훈련 프로그램의 이수 제도는 평균적으로 1.72개를 활용하고 있었으며, 교육훈련 프로그램 이수 제도는 시간과 성적을 대체적으로 반영하는 경우가 많았다. 또한 교육훈련 프로그램의 이수 할 수 있도록 관리자로서 지원을 하는가에 대한 여부를 관리자의 인사고과에 반영하는 경우가 58% 정도로 반영하지 않는 경우(42%) 보다 더 많아 관리자로서 인재육성에 대한 책임을 가져야 함을 강조하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 경영성과에 대해서 살펴보면 주력 제품의 수요변화(평균 3.26), 부서 및 조직 변화(평균 2.68), 신제품 개발 및 도입(평균 2.48), 기술 변화(평균 2.30)의 순으로 나타났다. 이는 기업의 인적자원에 대한 투자로 인해 기업 환경 및 기업의 경쟁력의 변화를 가져왔음을 시사하고 있다. 즉, 기업의 주력 상품 또는 서비스의 수요가 증가한 것으로 나타났으며, 부서 및 조직이 긍정적으로 변화하고, 신제품의 개발 및 도입 또한 증가했으며, 기술 변화로 인해 끊임없이 변모하는 조직으로 성장하고 있는 것이라 할 수 있다.

또한 인적자원개발의 활성화에 대해 살펴보면 인적자원개발 제도의 다양성(평균 3.59), 인적자원개발 제도의 활용성(평균 2.78), 인적자원개발 프로그램의 활용성(평균 2.65), 인적자원개발 프로그램의 다양성(평균 2.34)의 순으로 나타났다. 인적자원개발 제도(OJT, 직무순환, 제안제도, 지식 마일리지 프로그램, 품질분임조, 전사적 품질관리, 6시그마)가 공식 프로그램으로 다양하게 시행되고 있는 것으로 나타났으며, 실질적인 활용 정도도 높은 편으로 나타났다. 또한 인적자원개발 프로그램(학원 수강료 지원, 국내외 대학 및 대학원 등록금 지원, 승계계획, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코칭, 학습 조직)는 인적자원개발 제도에 비해 실시하는 경우가 다소 부족하지만 약 2.34개의 프로그램이 실시되고 있었으며 실질적인 활용도는 높은 편인 것으로 나타났다.

마지막으로 인적자원개발 성과에 대해서 살펴보면 직원의욕(평균 2.46), 직무능력(평균 2.43), 생산성(평균 2.36), 기업이미지 제고(평균 2.30), 이직 예방(평균 2.22)의 순으로 나타났다.

인적자원개발 활동으로 조직구성원들의 직무능력과 노동 생산성이 향상되고 기업 이미지가 제고되어 긍정적인 이미지로 변화를 하고 있으며, 직원들의 의욕이 향상되어 조직구성원으로서의 사기가 향상되는 것으로 나타났다. 이로 인해 또한 이직이 예방되는 등의 성과가 나타났으며 예전에 비해 수치가 향상되었음을 보여주고 있는 것이라 할 수 있다.

〈표 2〉 각 변인의 기술통계량

하위 변인	관련 문항 및 측정	평균	표준편차
교육훈련 프로그램 참여성과의 인사반영 수준	◦ 교육훈련 프로그램의 이수제도 활용의 다양성	1.72	0.75
	◦ 교육훈련 프로그램의 이수제도 반영 강도	1.56	0.77
	◦ 교육훈련 프로그램의 이수제도 지원에 대한 관리자 인사고과 반영 여부	0.42	0.49
경영성과	◦ 주력 제품의 수요변화	3.26	1.01
	◦ 신제품 개발 및 도입	2.48	0.85
	◦ 기술 변화	2.30	0.99
	◦ 부서 및 조직 변화	2.68	0.84
HRD의 활성화	◦ 인적자원개발 프로그램의 다양성	2.34	1.94
	◦ 인적자원개발 프로그램의 활용성	2.65	0.64
	◦ 인적자원개발 제도의 다양성	3.59	1.80
	◦ 인적자원개발 제도의 활용성	2.78	0.66
HRD 성과	◦ 직무능력	2.43	0.69
	◦ 노동 생산성	2.36	0.75
	◦ 기업이미지 제고	2.30	0.84
	◦ 직원의욕	2.46	0.75
	◦ 이직예방	2.22	0.77

나. 측정모형의 적합도

이 연구에서 설정한 연구모형의 적합도를 판단하기 위해 모든 변인들이 다변량 정규분포를 따른다고 가정하고 요인의 적재치를 계산하는 방법인 최대우도법(maximum likelihood method)을 활용하였다. 그리고 모형의 적합도를 판단하기 위해 χ^2 와 표준적합치(normed fit index: NFI), 비교적합치(comparative fit index: CFI), 근사평균오차제곱근(root mean square of approximation: RMSEA)을 확인하였다. 즉 χ^2 와 함께 NFI, TLI, CFI, RMSEA 지수를 함께 검토하여 모형적합도를 판단하였다. 이와 같은 지수를 통해 모형적합도를 판단한 결과 NFI는 .875, TLI는

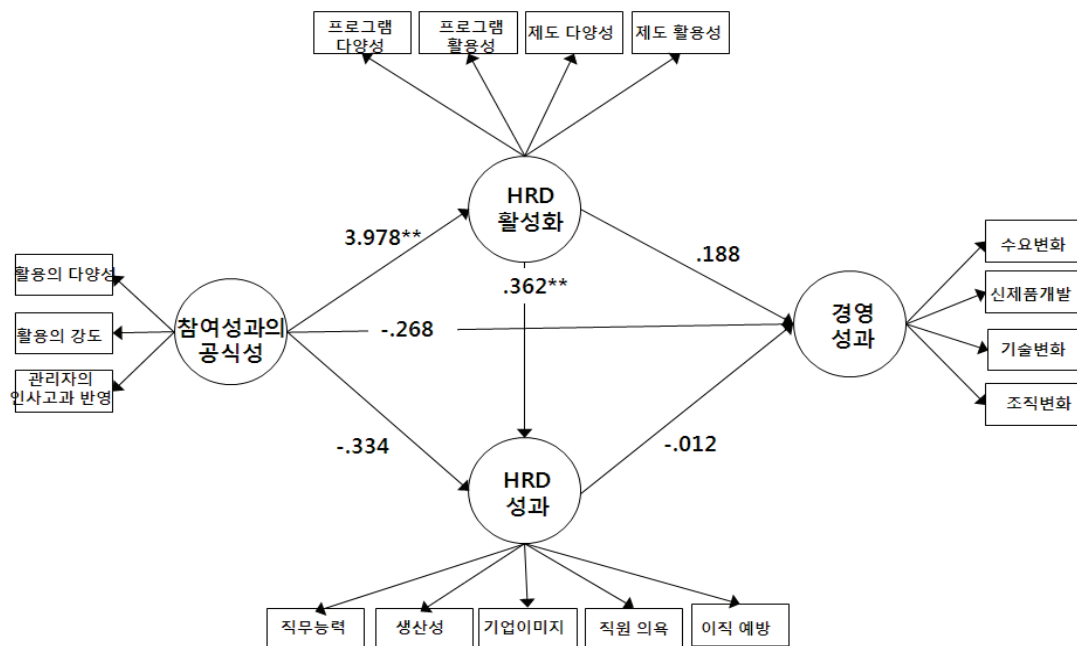
.878, CFI는 .912, RMSEA는 .062로 산출되었다. 따라서 모든 적합도 지수가 양호한 수준으로 산출되어 현실을 반영하는 모형이라고 할 수 있다.

<표 3> 연구모형의 적합도 지수

적합도 지수	χ^2	자유도	NFI	TLI	CFI	RMSEA
값	288.385	98	.875	.878	.912	.062

다. 구조모형 분석

기업 내 교육훈련프로그램 참여성과의 공식성이 인적자원개발 활성화를 매개로 하여 인적자원개발 및 관리 성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시한 구조 모형의 분석 결과는 다음 [그림 2]와 같다. 또한 분석결과를 경로계수 및 표준화 계수를 구체적으로 나타내면 다음 <표 4>와 같다.



[그림 2] 구조모형의 경로계수

〈표 4〉 연구모형의 추정치공식

하위 변인	경로계수	표준오차	표준화 경로계수	임계치
교육훈련 공식성 → 인적자원개발 활성화	3.978	1.344	.812	2.960 **
교육훈련 공식성 → 인적자원개발 성과	-.334	.588	-.158	-.568
교육훈련 공식성 → 경영성과	-.268	.490	-.187	-.547
인적자원개발 활성화 → 인적자원개발 성과	.362	.111	.840	3.250 **
인적자원개발 활성화 → 경영성과	.188	.110	.642	1.701
인적자원개발 성과 → 경영성과	-.012	.087	-.017	-.133
교육훈련 공식성 → 교육훈련 프로그램 이수 활용 다양성	.922	.270	.322	3.411 ***
교육훈련 공식성 → 교육훈련 프로그램 이수 활용 강도	.508	.253	.175	2.013 *
교육훈련 공식성 → 관리자 인사 고과 반영	1.000		.534	
인적자원개발 활성화 → 인적자원개발 프로그램 다양성	1.000		.664	
인적자원개발 활성화 → 인적자원개발 프로그램 활용도	.227	.030	.457	7.679 ***
인적자원개발 활성화 → 인적자원개발 제도 다양성	.761	.079	.547	9.585 ***
인적자원개발 활성화 → 인적자원개발 제도 활용도	.280	.030	.547	9.431 ***
인적자원개발 성과 → 직무능력	1.000		.812	
인적자원개발 성과 → 노동 생산력	1.052	.055	.786	19.267 ***
인적자원개발 성과 → 회사 이미지 제고	1.211	.061	.803	19.824 ***
인적자원개발 성과 → 직원 의욕	1.108	.054	.820	20.357 ***
인적자원개발 성과 → 이직 방지	.993	.057	.723	17.309 ***
인적자원관리 성과 → 제품수요변화	1.000		.375	
인적자원관리 성과 → 신제품 개발 및 도입	1.641	.275	.727	5.976 ***
인적자원관리 성과 → 기술 변화	1.340	.230	.509	5.828 ***
인적자원관리 성과 → 부서 및 조직 변화	.902	.171	.406	5.290 ***

표준화 경로계수는 잠재변인 간 경로의 상대적 효과를 비교할 수 있기 때문에 분석 결과에서 표준화 경로계수를 기준으로 효과를 비교하여 살펴보고자 한다. 첫째, 기업 내 교육훈련 참여성과의 공식성은 인적자원개발 활성화($\beta = .404$)에 통계적으로 유의미한 수준의 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 근무 평가나 보상 또는 승진, 배치 전환 등과 같은 인사 고과에 교육훈련 프로그램을 이수한 제도를 다양하게 반영하거나 시간 또는 성적, 자격증 등과 같은 습득결과를 반영하는 수준의 강도가 점차 높아질수록 그리고 교육훈련 프로그램을 이수할 수 있도록 독려하고 지원하는 수준에 대해 관리자의 인사고과에 반영하는 경우에 인적자원개발이 더욱 활성화되는 것이다.

즉, 다양하고 반영 강도를 점차 높이며, 관리자를 통한 독려가 있는 등 교육훈련 참여성과를 공식화 할수록 인적자원개발 프로그램의 다양성 및 활용도, 인적자원개발 제도의 다양성 및 활용도가 높아지는 것이라 할 수 있다. 학원 수강료 및 국내외 학위 관련 지원 등을 통한

인적자본 증대를 지원하며, 승계계획, 경력개발제도 등을 통한 전문성 향상, 교육훈련 휴가제나 학습조직, 멘토링 등을 통한 학습을 장려하는 제도도 다양하게 활용하는 것이다. 또한 인적자원개발을 위해 OJT, 직무 순환, 지식 마일리지 프로그램, 품질관리, 전사적 품질관리, 6시그마 등과 같은 다양한 제도를 활용하고 이를 통한 학습이 증대된다는 것을 의미하고 있다.

그러나 기업 내 교육훈련 참여성과의 공식성은 직무능력, 생산성, 기업 이미지 제고, 직원 의욕, 이직예방 등으로 나타나는 인적자원개발 성과($\beta=-.334$) 및 주력 제품의 수요 변화, 신제품 개발 및 도입, 기술 변화, 부서 및 조직 변화 등으로 나타나는 경영성과($\beta=-.268$)에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 기업 내 교육훈련 참여성과를 공식화 하는 것은 인적자원개발 및 경영성과에 미치는 부정적인 영향력은 통계적으로 유의미한 수준은 아닌 것으로 나타났다.

둘째, 인적자원개발의 활성화는 인적자원개발 성과($\beta=.362$)에 통계적으로 유의미한 수준의 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인적자원개발 프로그램 및 제도가 다양하고 이들의 활용도가 높아질수록 기업 내 구성원들의 직무능력과 생산성, 직원들의 사기가 증진되고, 이직을 예방할 수 있으며, 기업 이미지 또한 제고되는 것이다. 따라서 인적자원개발을 위한 다양한 노력과 적절한 활용은 인적자원의 역량을 증진시키고 더 나아가 기업의 역량을 증진시키기 위한 방법이 될 수 있다는 것을 의미할 것이다.

그리고 인적자원개발 활성화는 경영성과($\beta=.188$)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인적자원개발 프로그램 및 제도를 통해 향상되는 인적자원 및 기업의 역량은 기업의 긍정적인 변화를 이끄는 매개체가 될 수 있는 것이다. 그러나 이는 통계적으로는 유의미한 수준의 영향력은 아닌 것으로 나타났다.

셋째, 인적자원개발 성과는 경영성과($\beta=-.012$)에 부정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 인적자원의 직무능력, 생산성, 의욕 및 기업에 대한 충성도의 증진과 기업 이미지의 제고는 단순히 주력 제품의 수요 변화, 신제품 개발 및 도입, 기술 변화, 부서 및 조직 변화를 유도하는 것은 아니라는 것을 의미할 것이다. 그러나 이러한 결과 또한 통계적으로는 유의미한 수준의 영향력은 아닌 것으로 나타났다.

넷째, 기업 내 교육훈련의 참여성과의 공식성은 인적자원개발 활성화 및 인적자원개발 성과를 매개로하여 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 단순히 기업에서 제공하는 교육훈련을 참여한 결과를 공식화하고 인사 고과에 반영하는 것은 경영성과인 수익 변화나 신제품 개발 및 도입, 기술의 변화, 조직의 변화를 이끌지 못하며 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인적자원개발 활성화 과정을 통해 인적자원개발 성과

가 나타나면 부정적인 영향력이 감소하는 것으로 나타났다. 기업 내 교육훈련 참여성과의 공식성과 경영성과 간의 관계에서 인적자원개발 활성화와 인적자원개발 성과가 매개역할을 하여 부정적인 영향력을 감소시키는 것이다.

5. 결론 및 제언

기업 내 훈련프로그램 참여성과의 인사 반영 수준이 우수 인적자원의 개발, 인적자원개발 부문의 활성화, 나아가서 조직의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 한국직업능력개발원에서 생성한 HCCP 중 4차년도 기업단위 응답 자료를 분석한 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 인적자원개발과 인적자원관리의 연계는 전체 인적자원전략의 한 부문으로서 인적자원개발 관련 실천 관행을 활성화하는데 정적 영향을 미친다. 즉, 교육프로그램에 참여한 결과를 인사부문에 적극적으로 반영할수록 인적자원개발 관련 제반 활동들은 활성화되었다. 이로부터 인적자원 부문 내 기능적 연계가 조직구성원의 인적자원개발 참여 가능성을 촉진하는 요인이면서 동시에 인적자원개발 관련 프로그램과 제도를 다양하게 만드는 요인임을 알 수 있다. 따라서 기업이 인적자원개발 관련 프로그램과 제도를 활성화시키고, 조직구성원의 참여를 이끌어 내기 위해서는 인적자원 부문 내 기능적 연계가 필요함을 알 수 있다.

둘째, 인적자원개발과 인적자원관리의 연계 자체가 인적자원개발 부문 성과 향상에 기여하지 못하지만 두 부문 간 연계로 인적자원개발 활동이 활성화되면 인적자원개발 부문 성과가 향상된다. 즉, 인적자원개발 부문과 인적자원관리 부문의 기계적 연계라는 사실이 조직구성원의 직무능력이나 생산성을 높이는데 기여하는 것은 아니다. 인적자원 부문 내 연계로 인하여 시너지 효과(예: 인적자원개발 관련 실천 관행들의 활성화)가 체감되어야 비로소 전체 인적자원 부문의 한 부분인 인적자원개발 부문의 성과가 가시화됨을 알 수 있다. 이는 인적자원 부문에서 성과를 거두기 위해서 보상제도가 중요한 성공 요인이라는 Huselid(1995)와 MacDuffie(1995)의 주장과 상반된 결과이다. 이들의 주장을 상술하면 기업 내 조직 구성원들로 하여금 지식을 창출하고 자신의 직무에 지식을 적극적으로 활용하도록 하기 위해서는 ‘동기’가 필요한데 이러한 동기 부여의 대표적인 기제가 바로 승진이나 금전적 보상 등이라는 것이다(Minvaeva et al., 2003; Kalling, 2003). 즉, 인적자원개발과 인적자원관리 간 연계가 조직구성원의 직무능력, 생산성, 의욕 등을 향상시킬 것이라는 가정에 기초하여 종전까지 많은 기업들이 종종 조직구성원에 대한 보상제도와 훈련과정의 연계를 시도해 온 것이다(강혜정·이재혁, 2004). 그러나 이 연구결과로부터 실증 분석된 바와 같이, 인적자원 부문 내 기능 간

기계적 연계가 조직구성원의 능력개발에 영향을 미치지 않는다는 점에 기초하여 많은 기업들이 관행적으로 채택해 온 인적자원 부문 내 실천 전략에 대하여 반성해 보아야 할 것이다.

셋째, 단순한 인적자원개발과 인적자원관리의 부문 간 기능적 연계는 조직의 경영성과를 향상시키는데 기여하지 않는다. 이 결과에 기초하여 서구 유럽과 북미의 맥락에서 개발·보급되어 온 인적자원 부문 관련 다양한 접근법과 실천적 관행들이 과연 한국적 기업 상황과 문화 속에서 적용될 수 있을 것인가에 대한 의문을 제기하고자 한다. 상술하면 인적자원전략에 있어 양대 축이라 할 수 있는 인적자원개발 부문과 인적자원관리 부문 간 기능적 연계를 형태론적 접근법(Miles & Snow, 1984)에 기초하여 설명하든, 조직원의 동기와 흡수 능력이라는 관점(Minvaeva et al., 2003)으로 설명하든 오랜 기간 동안 인적자원 부문의 체계화가 축적되어 온 서구의 관점에서 창출된 것임을 부정할 수 없다. 한국의 인적자원 관련 실천관행을 보면 어느 기업에서 하나의 제도나 방식이 정해지면 그 기업의 전략적 유형이나 특성과 무관하게 마치 그것이 만병통치약인 것처럼 다른 기업들도 여과 없이 받아들이고 있는 것이 우리의 현실이다(황호영 외, 2006). 다시 말하면 사회의 문화적, 정치적, 사회적 요소들이 결국 기업을 둘러싼 경영환경에 필연적으로 영향을 미치기 때문에 인적자원 관련 실천관행의 도입에 있어서도 문화적 관점이 필요하다(Gautam & Davis, 2007)는 것이다. 선부른 흉내 내기가 아니라 한국적 인적자원전략이 창출되기 위해서는 무엇보다도 인적자원 부문에서 나타나는 한국적 특수성에 대한 철저한 탐색이 선행되어야 할 것이다.

이 연구를 통하여 인적자원 부문 내 기능 간 통합 현상을 인적자원개발과 인적자원관리의 기능적 연계라는 현상에 초점을 맞춰 이것이 인적자원개발 부문의 활성화와 성과, 나아가서 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지 규명하고, 결론에 비추어 이론적·실천적 제언을 제시하였지만 이 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 인적자원 부문 내의 기능 간 연계를 논하고 있지만 인적자원개발과 일부 인적자원관리 부문(인사고과와의 연계)에 대해서만 한정적으로 다룰 뿐 다양한 인적자원관리 요소를 포함시키지 못하였다. 둘째, 기업의 전략 유형, 기업 자체의 특성(규모, 업종 등), 인적자원개발 부문의 특성(연수원 유무, 인적자원개발 담당 부서의 유무, 교육훈련지출 규모 등) 등 고려해야 할 다양한 요소가 있음에도 불구하고 이를 고려하지 못하였다. 따라서 후속연구를 통하여 인적자원 부문을 구성하는 주요 요소들이 폭넓게 채택되어 인적자원 부문 내 기능적 관계를 보다 역동적으로 규명할 것을 제언한다. 또한 인적자원 부문과 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요소를 도입하여 인적자원 부문과 조직 전체, 인적자원 부문 내 기능적 요소들 간의 관계를 분석하는 관련 연구의 정교성을 높일 것을 제언한다.

참고문헌

- 강혜정 · 이재혁(2004). “인적자원관리의 실행이 기업 내 지식이전에 미치는 효과에 관한 연구: 지식 이전 상황 및 기업의 활동 범위의 조절효과를 중심으로”, 『국제경영리뷰』, 8(1), 105-119.
- 배귀희 · 임승후(2008). “전략적 인적자원관리의 공공부문 도입에 관한 탐색적 연구: 자원기반이론의 관점에서”, 『한국사회와 행정연구』, 18(4), 63-89.
- 신진교(2002). “경쟁전략, 인적자원관리 및 조직성과에 관한 실증연구”, 『Journal of Strategic Management』, 5, 1-26.
- 법무부(2010). 『법무부 교육훈련시간 승진반영제도 운영지침』.
- 허정수 · 윤영숙(2009). “한국형 전략적 인적자원관리의 방향성 모색”, 『한국비즈니스리뷰』, 2(1), 223-248.
- 황호영 · 최영균 · 고은정 · 양민수 · 이강수(2006). “경쟁전략유형에 따른 인적자원관행과 경영성과와의 관계”, 『인적자원개발연구』, 8(2), 47-73.
- Arthur, J. B. 1992. “The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills”. *Industrial and Labor Relations Review* 45, 488-506.
- Arthur, J. B. 1994. “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”, *Academy of Management Journal* 37(3), 670-687.
- Beaumont, P. B. 1992. “The US human resource management literature: A review”, In G. Salaman, S. Cameron, H. Hamblin, P. Iles, C. Mabey, & K. Thompson (Eds.), *Human resource strategies*, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Brockbank, W. 1999. “If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage”, *Human Resource Management* 38, 337-352.
- Cho, Y. & Yoon, S. 2010. “Theory development and convergence of human resource fields: Implications for human performance technology”, *Performance Improvement Quarterly* 23(3), 39-56.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. 1996. “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management Journal* 39(4), 949-966.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. 1996. “Modes of theorizing in strategic human resource

- management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal* 39(4), 802-835.
- Dyer, L. & Holder, G. W. 1988. “A Strategic Perspective of HRM” in L. Dyer and G. W. Holder (eds.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, Washington, D. C: Bureau of National Affairs.
- Gautam, D. K. & Davis, A. J. 2007. “Integration and development of human resource practices in Nepal”, *Employee Relations* 29(6), 711-726.
- Grieves, J. & Redman, T. 1999. “Living in the shadow of OD: HRD and the search for identity”, *Human Resource Development International* 2(2), 81-103.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 2000. “Knowledge flows within multinational corporations”, *Strategic Management Review* 40(1), 21-32.
- Huselid, M. A. 1995. “The impact of human resource management practices on turnover and productivity, and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal* 38(3), 635-672.
- Kalling, T. 2003. “Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: A qualitative case study”, *Knowledge and Process Management* 10(2), 115-126.
- Kane, B. & Palmer, I. 1995. “Strategic HRM or managing the employment relationship?”, *International Journal of Manpower* 16(5), 6-22.
- MacDuffie, J. P. 1995. “Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial & Labor Relations Review* 48(2), 197-221.
- McLaran, P. A. 1989. “Models for HRD practice”, *Training and Development Journal* 43(9), 49-59.
- Mello, J. A. 2002. *Strategic human resource management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Minvaeva, D. Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. & Park, H. 2003. “MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM”, *Journal of International Business Studies* 34, 586-599.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1984. “Designing strategic human resource systems”, *Organizational Dynamics* 12, 36-52.

- Ruona, W. E. A & Gibson, S. K. 2004. "The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD", *Human Resource Management* 43(1), 49-66.
- Sammut, A. C. 2001. "HR & OD: Highlighting the need to establish a clear definition of OD", *Organization Development Journal* 19(2), 9-18.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. 1992. "Theoretical perspective for strategic Human Resource Management", *Journal of Management* 18(2), 295-320.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. 1996. "Human resource management manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal* 39(4), 836-866.

Abstract

The Analysis on the effect of Integration of HR Practices on Invigoration of HRD, Performance of HRD, and Business Performance

Roh, Kyungran* · Hur, Sunjoo**

This article examines that the integration of HR practices effects on invigoration of HRD, outcome of HRD, and business performance. To accomplish this purpose, this study used The Korean Reesearch Institute of Vocational Education and Training's the Fourth Human Capital Corporate Panel data. Firstly, this study results showed the positive influence of the integration of HRD and HRM on the invigoration of HRD. The integration of HRD and HRM had no direct influence on improving performance of HRD. The positive mediating effect of the invigoration of HRD, however, was shown between the integration of HR practices and performance of HRD. Lastly, the integration of HR practice had no significant influence on business performance. Based on the results, this study suggested several implications for follow-up researches that analyze the relationship between HR practices and business performance, HR strategies focusing on HRD, and so forth.

Keywords: HRD, HRM, integration of HR practices, invigoration of HRD, business performance

* Sungshin Women's University

** Youngdong University