

HRI(Human Resources Index) 영역별 업종·규모별 세부항목 분석

| 이 중 호 | 한국직업능력개발원 연구원 (jhlee7818@krivnet.re.kr)

❖ 들어가며: HRI 세부 항목 분석의 의의

인적자원 경쟁력을 나타내는 지표인 인적자원지수는 기업성과와의 관계 규명을 통해 기업의 HR 개선방안을 제시

인적자원지수(Human Resources Index: 이하 HRI)는 기업의 인적자원관리 경쟁력을 나타내는 지표로서, 기업의 HR부서 역량과 인적자원관리(Human Resources Management: 이하 HRM) 및 인적자원개발(Human Resources Development: 이하 HRD)의 제도와 관행의 발달 정도를 보여주며, 기업의 인적자원의 질적 수준을 가늠할 수 있도록 해준다. 또한 기업의 HR 경쟁력과 기업 성과와의 관계를 규명할 수 있도록 해준다는 점에서 활용도가 높다고 하겠다.

이 글은 HCCP¹⁾를 이용하여 개발된 HRI의 영역별 지수의 분포 현황과 업종·규모별 분석을 통하여 각 기업의 인적자원개발 현황을 비교할 수 있는 자료를 제시함으로써 기업들의 인적자원경쟁력 제고에 도움이 되고자 하는 데 그 목적이 있다. 여기서는 HRI의 6가지 영역별 지수 중에서 인적자원개발과 보상에 관한 인적자원개발지수(Human Resources Development Index: 이하 HRDI)와 평가보상지수(Assessment and Compensation Index: 이하 ACI)의 2영역을 위주로 지수별 세부 항목들의 업종·규모별 차이를 알아보고, 어떤 세부항목이 영역별 지수에 영향을 크게 주었는지 업종·규모별로 살펴본다. 두 개별지수에 주목하는 이유는, HRDI가 앞선 평가를 통해 부족한 부분을 개선하고 조직 구성원의 업무 수행 활동 개선의 뒷받침 역할을 한다는 측면에서, ACI는 개별 근로자의 업무능력과 성과를 평가한다는 측면에서 두 분야 모두 기업의 목표 성과를 달성하는 데 그 중요성이 강조되며 또한 밀접한 관계를 맺고 있기 때문이다.

❖ 개별지수 구성 및 세부항목

HCCP 데이터를 이용하여 개발된 HRI는 6개 영역으로 구성

HCCP 데이터를 이용하여 개발된 HRI는 REI(채용경쟁력지수), HRDI(인적자원개발지수), ACI(평가보상지수), HRCI(인사부서의 역량지수), HCI(인적자본지수), LCI(리더십·문화지수)의 6개 영역별 지수를 100점 만점으로 합산한 종합점수이

1) 한국직업능력개발원의 2005년 인적자본기업패널.

다. 개별지수들의 기초통계는 아래 <표 1>과 같다. 전반적인 HR 수준을 나타내는 HRI의 평균은 46.14였으며, 영역별로 살펴보면 LCI(리더십 문화지수)의 평균이 가장 높고, HRDI(인적자원개발지수)가 가장 낮았으며, ACI(평가보상지수)의 표준편차가 큰 것을 알 수 있다.

6개 영역별 지수를 100점 만점으로 합산한 종합지수인 HRI의 평균은 46.14로 나타남

표1. 전체 기업의 HRI

변수	평균	표준편차
HRI (인적자원지수)	46.14	8.34
REI (채용관리지수)	46.07	12.43
HRDI (인적자원개발지수)	37.10	13.19
ACI (평가보상지수)	46.20	14.31
HRCI (HR 역량 지수)	52.27	12.29
HCI (인적자본지수)	44.48	6.56
LCI (리더십/문화지수)	54.80	11.71

위 지수 중 HRDI는 종업원 1인당 교육훈련비, 교육훈련비 비중, 교육훈련의 질적 수준과 성과, 교육훈련시간, 핵심인재를 위한 개발 투자 및 효과성과 관리자 인사고과 시 부하의 인재양성/교육훈련 항목 반영 여부의 세부항목 6개로 구성되어 있으며 인적자원개발관행의 발달 정도와 인적자원개발에 대한 투자 측정을 목표로 개발된 영역 지수이다. ACI는 평가제도의 도입 정도 및 효과성, 평가등급의 다양성, 발탁승진비율, 연봉제의 발달 단계, 성과급 비율, 보상 차별화, 인건비 대비 복리후생비 비중과 종업원 1인당 복리후생비의 세부항목 8개로 구성되며, 평가 방식 및 프로세스의 정교성과 보상의 차별화 측정을 목표로 개발된 영역 지수이다. 평균이 낮은 HRDI와 표준편차가 큰 ACI는 HRI 측정에 부의 효과를 줄 수 있으므로 이를 분석하는 것이 기업 HRI의 고른 향상에 도움이 될 수 있을 것으로 기대된다. 따라서 HRDI와 ACI지수의 세부항목 기초통계량을 통해 기업들의 인적자원 관리 현황과 업종·규모별 차이, 영역별 지수와 세부항목 간의 상관관계를 살펴봄으로써 각 지수에 높은 상관관계를 보이는 항목은 무엇이고, 업종·규모별로 어떠한 차이를 가지는지 알아보도록 한다.

HRDI는 인적자원개발 관행의 발달 정도와 인적자원개발에 대한 투자 측정을 목표로 개발됨

ACI는 평가방식 및 프로세스의 정교성과 보상의 차별화 측정을 목표로 개발됨

분석의 바탕이 되는 HCCP의 설문은 양적, 질적 문항이 혼재되어 있어 이를 통해 하나의 개별지수를 구성하기 위해서는 질적 척도인 설문들을 양적 척도로 변환하는 과정이 필요하였다. 따라서 HR제도의 변화폭이 적을 것이라 예상하고 약 10년의 기간을 동일한 기준으로 측정하기 위하여 일정한 원칙(연속변수: 가상의 2015년 최우수 기업을 100점 만점으로 가정함)에 따라 변수를 변환하여 지수를 구성하였다.

❖ HRDI · ACI의 업종 · 규모별 분석

| HRDI (인적자원개발지수) |

표2. 모든 기업의 HRDI

종업원 1인당 교육훈련비 항목의 평균은 53.18로 가장 높게 나타남

항목	평균	표준편차
HRDI01 (종업원 1인당 교육훈련비)	53.18	16.95
HRDI02 (매출액대비 교육훈련비 비중)	21.41	24.41
HRDI03 (교육훈련의 질적 수준과 효과성)	45.42	11.04
HRDI04 (교육훈련시간)	24.69	22.45
HRDI05 (핵심인재를 위한 인적자원개발 투자 및 효과성)	20.01	20.31
HRDI06 (관리자 인사고과 시 부하의 인재양성/교육훈련 항목 반영 여부)	50.66	50.05

〈표 2〉를 보면 종업원 1인당 교육훈련비 항목의 평균이 가장 높고, 핵심인재를 위한 인적자원개발 투자 및 효과성 항목이 가장 낮았다.

또한 종업원 1인당 교육훈련비와 교육훈련의 질적 수준과 효과성이 다른 세부항목에 비해 평균이 높고 표준편차가 작아 기업 간 차이가 적고 고르게 높은 점수를 획득한 것으로 보이는 반면, 매출액 대비 교육훈련비, 교육훈련시간, 핵심인재를 위한 인적자원개발 투자 및 효과성 항목은 평균이 낮고 표준편차가 컸다.

표3. 업종별 HRDI

항목	제조업		금융업		비금융서비스업		p-value
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
HRDI01	50.41	15.72	71.16	0.69	55.00	18.98	***
HRDI02	13.49	17.19	48.91	0.97	33.80	31.96	***
HRDI03	46.10	10.31	52.54	8.94	41.48	12.03	***
HRDI04	21.33	22.10	33.62	17.19	30.79	22.90	**
HRDI05	19.29	19.78	25.50	19.97	20.23	21.67	
HRDI06	48.51	50.06	80.00	40.58	47.41	50.15	*

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

금융업이 타업종에 비해 평균은 높지만 표준편차는 작은 것으로 나타남

금융업은 타 업종에 비해 모든 세부항목의 평균이 높고, 표준편차가 작아 동종 업계 기업들이 고르게 높은 점수를 받은 것으로 보이지만 제조업은 타 업종에 비해 매출액 대비 교육훈련비 비중의 평균이 매우 낮았으며, 비금융서비스업은 교육훈련

의 질적 수준과 효과성 항목의 평균이 다른 업종에 비해 가장 낮았다.

그리고 핵심인재를 위한 인적자원개발 투자 및 효과성을 제외한 모든 항목에서 업종 간 유의한 차이가 있었다.

표4. 규모별 HRDI

변수	소규모		중규모		대규모		p-value
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
HRDI01	48.28	16.42	53.27	15.84	63.18	16.04	*
HRDI02	15.11	19.91	22.64	25.28	31.87	27.16	*
HRDI03	41.02	8.70	45.50	9.20	54.39	13.38	***
HRDI04	20.19	20.34	23.50	22.24	36.60	23.16	**
HRDI05	15.42	15.64	16.74	16.10	36.54	27.55	***
HRDI06	41.99	49.49	47.85	50.09	74.71	43.72	**

기업규모가 클수록 세부항목의 평균이 높게 나타남

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

기업 규모가 클수록 세부항목의 평균이 높았으며 특히 핵심인재를 위한 인적자원개발 투자 및 효과성, 관리자 인사고과 시 부하의 인재양성/교육훈련 항목 반영 여부 항목에서 소·중규모와 대규모 간의 차이가 크게 나타났다. 또한 모든 세부 항목에서 규모 간 유의한 차이가 있었다.

표5. HRDI와 세부항목의 업종 규모별 상관관계

구분	HRD01	HRD02	HRD03	HRD04	HRD05	HRD06
HRDI	0.80 ***	0.72 ***	0.73 ***	0.52 ***	0.65 ***	0.57 ***
제조업	0.78 ***	0.64 ***	0.78 ***	0.51 ***	0.69 ***	0.56 ***
금융업	-0.20	0.23	0.85 ***	0.60 **	0.77 ***	0.65 ***
비금융서비스업	0.81 ***	0.79 ***	0.75 ***	0.47 ***	0.61 ***	0.57 ***
소규모	0.74 ***	0.74 ***	0.59 ***	0.48 ***	0.52 ***	0.53 ***
중규모	0.80 ***	0.73 ***	0.64 ***	0.45 ***	0.54 ***	0.53 ***
대규모	0.83 ***	0.65 ***	0.77 ***	0.45 ***	0.69 ***	0.57 ***

HRDI와 가장 높은 상관관계를 보인 항목은 종업원 1인당 교육훈련비

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

전체적으로는 모든 세부항목들이 HRDI와 유의한 상관관계를 보였고, 종업원 1인당 교육훈련비 항목이 가장 높은 상관관계를, 교육훈련시간 항목이 가장 낮은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

업종별로 보면, 제조업과 비금융서비스업은 모든 세부항목들에서 HRDI와 유의

한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 다만, 금융업에서는 종업원 1인당 교육훈련비, 매출액대비 교육훈련비 비중 항목에서 HRDI와 유의한 상관관계를 보이지 않았는데, 앞의 분석결과에서 두 항목의 금융업 평균이 높고 표준편차가 매우 작았던 점으로 미루어 보아 동종 기업 간에 높고 고른 점수 획득에서 기인한 것으로 보인다. 업종별로 가장 높은 상관관계를 보인 항목은 제조업의 종업원 1인당 교육훈련비, 교육훈련의 질적 수준과 효과성, 금융업의 교육훈련의 질적 수준과 효과성, 비금융서비스업의 종업원 1인당 교육훈련비 항목이었다.

규모별로는 모든 규모에서 모든 세부항목이 HRDI와 유의한 상관관계를 보였으며 가장 높은 상관관계를 보인 항목은, 소규모의 종업원 1인당 교육훈련비와 매출액 대비 교육훈련비 비중, 중규모/대규모의 종업원 1인당 교육훈련비 항목이었다.

| ACI(평가보상지수) |

표6. 전체기업의 ACI

종업원 1인당 복리후생비의 평균은 71.24로 가장 높게 나타남

변수	평균	표준편차
ACI01 (평가제도의 도입 정도 및 효과성)	33.99	23.49
ACI02 (평가등급의 다양성)	68.71	28.91
ACI03 (발탁승진 비율)	39.95	39.77
ACI04 (연봉제의 발달 단계)	49.72	38.90
ACI05 (성과급 비율)	14.08	16.35
ACI06 (보상 차별화)	29.29	26.65
ACI08 (인건비 대비 복리후생비 비중)	45.38	19.63
ACI09 (종업원 1인당 복리후생비)	71.24	10.28

〈표 6〉에 따르면 평가등급의 다양성, 종업원 1인당 복리후생비 항목의 평균이 높고, 표준편차가 다른 항목에 비해 작아 전체적으로 고르게 높은 점수를 받은 것을 알 수 있다.

표7. 업종별 ACI

변수	제조업		금융업		비금융서비스업		p-value
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
ACI01	31.89	23.10	45.16	24.62	36.10	23.20	
ACI02	67.47	29.49	79.96	16.97	68.54	29.66	
ACI03	38.73	39.58	40.06	37.32	43.11	41.12	
ACI04	47.10	38.92	43.73	37.42	58.38	38.28	
ACI05	13.30	15.96	20.37	20.05	14.22	15.88	
ACI06	27.85	26.13	33.42	27.40	31.82	27.68	
ACI08	43.65	19.49	48.87	4.16	48.84	22.17	
ACI09	71.79	8.90	67.09	5.60	71.04	13.89	**

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

제조업은 종업원 1인당 복리후생비 항목의 평균이 다른 업종에 비해 높았고, 금융업은 발탁 승진 비율, 연봉제의 발달단계, 종업원 1인당 복리후생비를 제외한 항목에서 평균이 가장 높았으며, 비금융서비스업은 발탁 승진 비율, 연봉제의 발달단계 항목이 다른 업종에 비해 평균이 높았다. 또한 종업원 1인당 복리후생비 항목에서 업종 간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

표8. 규모별 ACI

변수	소규모		중규모		대규모		p-value
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
ACI01	27.62	22.29	34.15	22.28	46.88	23.35	***
ACI02	65.90	31.59	69.82	28.49	72.17	23.13	
ACI03	43.40	41.76	36.94	39.39	39.20	36.05	
ACI04	50.89	40.35	46.99	38.50	53.14	36.69	
ACI05	12.86	16.07	13.17	16.74	18.57	15.48	
ACI06	30.93	27.50	26.89	26.77	31.04	24.41	
ACI08	44.03	19.13	45.39	20.99	48.16	17.41	
ACI09	73.18	8.78	69.82	10.33	70.23	12.32	***

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

대부분의 세부항목들이 규모가 클수록 평균이 높고 표준편차가 작게 나타남

보상 차별화, 종업원 1인당 복리후생비를 제외한 모든 세부항목들에서 규모가 클수록 평균은 높고 표준편차는 작은 양상을 보였다. 평가제도의 도입 정도 및 효과성, 종업원 1인당 복리후생비 항목에서 규모 간 유의한 차이를 보였다.

표9. ACI와 세부항목의 업종 규모별 상관관계

구분	ACI01	ACI02	ACI03	ACI04	ACI05	ACI06	ACI08	ACI09
ACI	0.73 ***	0.62 ***	0.38 ***	0.55 ***	0.48 ***	0.65 ***	0.27 ***	0.34 ***
제조업	0.75 ***	0.60 ***	0.35 ***	0.54 ***	0.49 ***	0.64 ***	0.22 ***	0.35 ***
금융업	0.61 ***	0.24	0.61 ***	0.46 **	0.63 ***	0.78 ***	0.02 ***	-0.15
비금융	0.72 ***	0.72 ***	0.39 ***	0.62 ***	0.40 ***	0.64 ***	0.36 ***	0.44 ***
소규모	0.73 ***	0.67 ***	0.41 ***	0.60 ***	0.43 ***	0.69 ***	0.30 ***	0.37 ***
중규모	0.73 ***	0.65 ***	0.31 ***	0.50 ***	0.51 ***	0.71 ***	0.22 **	0.28 ***
대규모	0.75 ***	0.37 **	0.52 ***	0.58 ***	0.46 ***	0.43 ***	0.30 **	0.50 ***

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

ACI와 가장 높은 상관관계를 보인 것은 평가제도의 도입정도 및 효과성 항목임

전체적으로는 모든 세부항목들이 ACI와 유의한 상관관계를 보였고, 평가제도의 도입 정도 및 효과성 항목이 가장 높은 상관관계를, 인건비 대비 복리후생비 비중 항목이 가장 낮은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

업종별로 살펴보면, 제조업과 비금융서비스업에서는 모든 세부항목이 ACI와 유의한 상관관계를 보였으나, 금융업은 평가등급의 다양성, 종업원 1인당 복리 후생비 항목에서 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 또한 업종별로 가장 높은 상관관계를 보인 항목은 제조업의 평가제도의 도입정도 및 효과성, 금융업의 보상차별화, 비금융서비스업의 평가제도의 도입 정도 및 효과성, 평가등급의 다양성 항목이었다.

규모별로는 모든 세부항목이 ACI와 유의한 상관관계가 있었으며 가장 높은 상관관계를 보인 것은 모든 규모에서 평가제도의 도입정도 및 효과성 항목인 것으로 나타났다.

▶ 맺음말

HRI 분석에서 나타나는 HRDI의 낮은 평균과 ACI의 큰 편차는 기업 간에 인적 자원개발 및 성과보상 관련 활동의 차이가 크다는 것으로 이해된다. 따라서 이 글은 기업의 목표 달성 및 성과 개선에 중요성이 강조되는 HRDI, ACI의 세부항목과 업종·규모별 차이를 알아보고, 지수와 세부항목 간의 상관관계를 분석함으로써 HRI 상승에 필요한 항목이 무엇인지 살펴볼 수 있었다.

두 영역별 지수의 세부항목을 살펴보면 HRDI는 종업원 1인당 교육훈련비, 교육훈련의 질적 수준과 효과성, 인사고과 시 부하의 인재양성/교육훈련 항목 반영 여부 항목의 평균이 높은 데 반해 매출액대비 교육훈련비 비중, 교육훈련시간, 핵심인재를 위한 인적자원개발 투자 및 효과 항목의 평균이 낮는데, 이는 교육훈련의 수준과

효과성에 대한 인식에 비해 교육훈련에 대한 비용과 시간의 투자가 아직은 부족한 수준임을 추측해 볼 수 있다. 업종별로는 금융업이 다른 업종에 비해 고르고 높은 점수를 받은 데 비해 제조업은 교육훈련비, 비금융서비스업은 교육훈련의 질적 수준과 효과성의 개선이 필요하다고 생각되며, 규모별로는 소규모와 중규모의 차이는 크지 않았으나 대규모와의 차이가 큰 것으로 나타났다. ACI에서 성과급 비율, 보상 차별화 항목의 평균이 낮은 것은 우리나라 연봉제도 특성상 성과에 의한 임금 보상 보다는 연공서열에 의한 보상이 많이 이루어지고 있다고 추정해 볼 수 있는 근거로 보인다.

교육훈련에 대한 비용과 시간의 투자가 요구됨

그리고 영역별 지수의 수준을 포괄적으로 보여주는 HRI를 높이는 것이 결과적으로 인적자원개발의 수준 향상을 의미하고 결국 기업의 성과에 긍정적인 영향을 가져온다고 한다면, HRI 향상을 위해서는 평균이 낮은 HRDI와 표준차가 큰 ACI에 관련된 항목의 개선에 좀 더 관심을 가져야 할 것으로 보인다. ¹⁹⁾