



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

中小企業의 教育訓練과 成果에 關한
研究



漢城大學校디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

朴 正 培

碩士學位論文
指導教授 朱亨根

中小企業의 教育訓練과 成果에 關한 研究

A Study of Education and Training
by Small & Medium Businesses and Their Outcome



漢城大學校디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

朴 正 培

碩士學位論文
指導教授 朱亨根

中小企業의 教育訓練과 成果에 關한 研究

A Study of Education and Training
by Small & Medium Businesses and Their Outcome

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 6月 日

漢城大學校디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

朴 正 培

朴正培의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2010年 6月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

【 목 차 】

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
제 3 절 연구의 구성	4
제 2 장 이론적 고찰	5
제 1 절 교육훈련의 이해	5
1. 교육훈련의 개념	5
2. 교육훈련의 행태적 구분	7
3. 교육훈련 체계	10
제 2 절 교육훈련의 의의	11
1. 동기부여 측면	11
2. 생산성 향상 측면	13
3. 인적자원관리 측면	14
제 3 절 교육훈련 성과의 의의	15
1. 중소기업의 인적자원 개발	15
2. 교육훈련과 경영성과	18
3. 교육훈련 성과의 평가 방법	20
4. 교육훈련 성과의 반영	22
제 3 장 중소기업 교육훈련 실태	24
제 1 절 중소기업 교육훈련 현황	24
1. 정부의 직업훈련 지원정책	24
2. 정부의 직업훈련 지원제도	27
3. 중소기업의 교육훈련 실태	31
4. 인적자원 개발 측면의 의의	34
제 2 절 중소기업 교육훈련 사례	38
1. 쿠쿠전자(주)의 사례	38
2. (주)다음커뮤니케이션의 사례	40

제 4 장 실증분석	42
제 1 절 분석모형 및 가설설정	42
1. 분석모형의 설정	42
2. 가설의 설정	43
제 2 절 분석방법론	45
1. 기초 데이터	45
2. 변수선정 및 조작적 정의	52
3. 분석방법	54
제 3 절 가설 검증	54
1. 가설 1의 검증	54
2. 가설 2의 검증	57
제 5 장 결론 및 제언	62
제 1 절 연구결과의 요약	62
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	64
참고문헌	65
부록 : 설문지	68
ABSTRACT	75

【 표 목 차 】

<표 2-1> 인적자원개발(HRD)의 개념과 구성요인	7
<표 2-2> 훈련, 교육 및 개발의 구분	9
<표 2-3> 중소기업과 대기업의 노동생산성증가율 추이(제조업)	23
<표 3-1> 산업별 최근 1년간 참여·활용한 정부의 인력지원정책	25
<표 3-2> 직업훈련 지원제도	28
<표 3-3> 규모별 직원에 대한 교육·훈련 필요성	31
<표 3-4> 산업별 직원 교육실시 여부 및 대상	32
<표 3-5> 산업별 교육·훈련비용의 규모 및 매출액 대비 비율	33
<표 3-6> 교육·훈련 확대를 위해 요구되는 정부지원정책	34
<표 3-7> 인재 발굴시의 유형 구분	36
<표 3-8> 핵심인재의 정의	36
<표 3-9> 인력 유입 및 유지를 위한 노력	38
<표 4-1> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(소재지)	45
<표 4-2> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(업종)	46
<표 4-3> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(매출액)	46
<표 4-4> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(매출액 변동)	47
<표 4-5> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(상시근로자)	47
<표 4-6> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(직급별 분포)	48
<표 4-7> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(직급별 기준급여)	49
<표 4-8> 종업원 1인당 연간 교육훈련 예산	50
<표 4-9> 종업원 1인당 연간 교육훈련 시간	51
<표 4-10> 직전년도 대비 급여 상승 정도	52
<표 4-11> 교육훈련 예산과 매출액 상승간의 관계	55
<표 4-12> 교육훈련 시간과 매출액 상승간의 관계	56
<표 4-13> 교육훈련 예산과 급여 상승간의 관계	58
<표 4-14> 교육훈련 시간과 급여 상승간의 관계	59

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> 교육훈련 체계의 구성 과정(예시)	10
<그림 2-2> Maslow의 욕구5단계 이론	12
<그림 2-3> HR 비용 효과성 분석	21
<그림 3-1> 정부의 직업훈련 활성화 체계	27
<그림 3-2> 직원 교육·훈련 미 실시 사유	33
<그림 3-3> 쿠팡전자의 인사제도 체계	39
<그림 3-4> 다음커뮤니케이션의 교육훈련 체계	41
<그림 4-1> 개념적 분석모형	42
<그림 4-2> 가설 모형	43



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

우리 경제는 과거 노동집약적 산업에서 기술집약적 산업으로, 그리고 지식집약적 산업으로 변화하는 시점을 다른 나라보다 급속도로 빠르게 거쳐 이제는 거대한 변혁의 선두에 서 있으며, 산업간 융합을 근간으로 하는 창의적 성장이라는 과제에 직면¹⁾해 있다. 현재 우리나라의 기업 환경은 글로벌 시장에서의 무한경쟁에 직면해 있으며, 이를 돌파함으로써 선진국으로 진입하기 위한 성장의 가속도를 더해야만 할 상황임에도 여러 가지 요인들의 불충분한 완성도 및 부조화 등으로 인해 잠시 그 발걸음을 주춤거리고 있는 시점이다.

게다가 가장 가까운 경쟁자들인 일본과 중국의 틈바구니에서, 기술적인 면으로는 일본과의 격차를 줄이기 위해 한층 더 속도를 내어 뒤따라가야 하고 중국의 추격을 뿌리치기 위해 창의적인 기술개발이라는 과제를 안고 있으며, 경제적인 측면에서는 미국과의 FTA 체결을 비롯한 EU 및 중국 등과의 시장 개방이 눈앞으로 다가오는 등, 시장 개방의 추세에 따라 중소기업들마저도 글로벌 기업과의 직·간접적인 경쟁에 대처해야 하는 등, 대내외적으로 숏한 어려움을 극복해내야 하는 상황에 처하게 되었다.

본격적인 글로벌 경쟁시대의 시작과 함께 시장의 지배력이 공급자 주도에서 소비자 주도로 옮겨 갔을 뿐만 아니라 규격화 된 대량 생산에서 소비자 개개인의 니즈에 맞춘 다품종 소량 생산이 더 높은 생산성을 나타내는 등 경영환경은 그 어느 때보다 급격하게 변화하고 있으며, 기업은 그러한 변화에 신속하고 능동적으로 대응할 수 있는 대내외적인 능력을 필요로 하고 있다.

이러한 난제를 해결하기 위해서는 여러 가지 요인이 있을 것이지만, 기업의 경쟁력을 유지할 수 있는 핵심역량의 지속적인 개발이 가장 중요한

1) 엘빈 토플러(2006), 『부의 미래』, 서울: 청림출판, pp496~497

요인으로 작용할 것이다. 끊임없는 R&D 활동을 통해 누구도 넘볼 수 없는 부가가치를 창출하지 못한다면 이는 곧 기업의 쇠퇴를 의미하는 것이기 때문이다.

기업이 핵심역량을 높이기 위해서는 무엇보다 우수한 인력의 채용은 물론, 체계적인 교육훈련을 통한 인력개발 및 인재양성을 통한 내부경쟁력의 강화가 이루어져야 할 것이다. 만약 기업이 근시안적인 시각으로 눈앞의 성과에만 급급하여 장기적인 관점에서의 인적경쟁력을 확보하지 않는다면 이는 끊임없는 경영환경의 변화 속에서 시장경쟁력을 스스로 포기하는 결과를 초래한다고 하겠다.

피터 드러커는 지식산업으로 변화함에 따라 지식은 핵심자원이자 유일한 희소자원이 되어 지식을 집합적인 생산수단으로 소유하게 된 지식근로자들이 새로운 자본가들로서 등장할 것이라고 보고 종업원이 아닌 전문가의 개념으로 인식하여야 한다²⁾고 하였다.

따라서 급격히 변화하는 조직 구성원들에게 새로운 지식과 기능을 습득할 수 있도록 교육훈련 및 동기부여를 통해 전문가로서 변화하도록 함으로써 기업은 생산성 향상을 추구하여야 할 것이다.

더구나 병원, 금융 등과 같은 전문 업종뿐만 아니라 일반 직종에서도 조직의 분화에 따라 전문성을 갖춘 지식근로자들의 필요성이 높아짐은 물론 전문분야에 집중할 필요성 역시 높아지고 있음에도 불구하고 조직 내에서 지식근로자 개개인을 위한 경력개발의 기회는 점차 줄어들고 있으며, 이런 문제점을 해결하기 위하여 아웃소싱을 적극적으로 활용³⁾하고 있는 추세가 확산되고 있는데 기업 내부의 경쟁력 확보를 위해서는 조직 구성원의 성장을 위한 교육훈련의 필요성이 그 어느 때보다 절실하게 요구된다고 하겠다.

우리나라의 경우, 성장전략의 주축이 양적 성장에서 질적 성장으로의 변화를 넘어 이미 지식기반 사회로의 전환을 위한 경영전략의 핵심요소인 인적자원개발의 개념으로서 교육훈련이 강조되고 있는 추세이다.

그럼에도 불구하고 중소기업 측면에서 살펴보면, 아쉽게도 기업 내부의

2) 피터 드러커(2002), 『Next Society』, 서울 : 한국경제신문사, pp42~43, 2002

3) 위의 책, pp234~237

교육훈련이 체계적이거나 효율적으로 이루어지지 못하고 있는 것으로 나타나고 있는데, 이는 대기업 등과 비교하여 교육훈련 예산 및 전문 인력 등이 상대적으로 부족함에 기인한 것으로 여러 연구에서 나타나 있다. 하지만 단순히 예산이나 인력이 부족한 것과 같은 기업 내부적인 요인뿐만 아니라 전반적인 교육훈련 체계가 중소기업의 조직구조적인 특성과 맞지 않거나⁴⁾ 경영외적인 요인 등에 의해 생길 수 있는지에 관한 문제 역시 관찰되어야 할 것이다.

또한 평생직장의 개념 및 대가족제의 붕괴 등에 따라 직장 내의 서열 개념이 사라지고 개인화 되는 특성을 고려해 볼 때, 구성원 개개인의 동기 부여를 위한 측면에서의 성과 보상 역시 중요한 문제로 제기되고 있는 바, 교육훈련의 질적, 양적 차이에 따라서 개개인의 생산성에 차이가 나타나고 그에 따른 보상과의 상관관계를 통해 교육훈련의 성과 측정 역시 가능할 것이다.

이에 본 연구의 목적은 우리나라 중소기업의 성장요인을 찾아내기 위해서 기업 내·외부적인 경쟁력 요소 중에서 인적자원 관리에 대한 전략적인 의미로서 교육훈련과 성과가 어떤 관계를 나타내는지에 대한 연관성을 파악하기 위해 중소기업의 교육훈련에 대한 실태와 성과에 대한 분석을 실시하고, 그에 따른 개선 방안을 살펴보고자 하는데 있다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구자는 연구의 목적을 달성하기 위하여 먼저 우리나라 중소기업을 중심으로 인적자원에 대한 관리의 개념으로서의 교육훈련 실태와 그 성과에 대한 분석을 실시하고자 한다. 본 연구의 이론적 배경을 이루는 교육훈련에 관한 일반적 실태분석은 기존의 연구문헌과 출판된 서적 자료, 그리고 각종 정책자료 및 보고서 등을 토대로 실시하였으며, 실증적 연구방법은 국내의 중소기업을 임의로 선정하여 각 기업의 인적자원 관리 측면으

4) 중소기업이 교육훈련을 실시하지 않는 이유는 업무의 공백(46.7%), 회사 특성상 교육/훈련이 불필요(32.7%)하거나, 직원 교육관련 예산의 부족(25.0%), 효과적인 교육 프로그램 부재(21.6%) 등의 순으로 조사되었다(중소기업청(2008), 중소기업 인력실태조사)

로의 교육훈련 내용과 실시 방법 및 규모, 그리고 그에 따른 성과로서의 인사고과 결과의 반영 정도 등을 해당 기업의 CEO 또는 인사담당 임원에게 설문지를 통한 대인면접으로 조사하였으며, 교육훈련 내용에 대한 응답자의 반응을 알아보기 위해서 설문지를 통해 성과를 분석하는데 SPSS(Statistical Package for the Social Science) 프로그램을 이용하여 각각의 명목척도에 대한 기술통계와 함께 카이제곱 검정을 통한 교차분석의 방법을 적용하였다.

제 3 절 연구의 구성

본 연구의 구성과 체계에 대해 살펴보면, 본 연구의 구성은 먼저 1장에서 연구의 목적과 연구범위 및 방법을 기술하고 2장에서는 교육훈련과 성과에 관한 이론적 고찰을 통해 개인적 측면에서는 욕구와 성취동기와 관련한 의의를 살펴보고, 조직적 측면에서는 전략적 인적자원관리 및 성과보상 측면에 관한 문제로 접근하여 알아보는 한편, 교육훈련의 성과에 관한 의의를 살펴보았다. 제 3장에서는 중소기업의 교육훈련과 관련한 현황을 우리나라 중소기업의 교육훈련에 관한 일반적 현황 및 교육훈련 사례를 살펴봄으로써 교육훈련 방법과 평가 및 성과를 중심으로 기술함으로써 분석을 위한 가설의 기초를 도출하고자 한다. 그리고 제 4장에서는 분석모형에 대한 가설을 검증하고, 제 5장에서는 가설 검증의 분석 결과를 살펴봄으로써 본 연구의 결과를 요약하고 시사점 및 개선방안을 위한 제언을 하고자 한다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 교육훈련의 이해

1. 교육훈련의 개념

21세기에 들어서면서 창의적인 인재가 기업의 성패를 좌우하는 사례가 많아지면서 ‘인재’의 중요성은 끊임없이 제기되어지고 있다. 기업의 경영전략에 있어서의 교육훈련이란 효율적인 인적자원관리를 위한 도구로서의 인적자원 개발을 의미한다. 그러나 인적자원 개발의 의미로서 교육훈련은 서로 그 의미가 다르게 해석될 수 있다. 개념적인 의미에서 교육(education)이란 조직 구성원 개개인의 능력과 동기를 자극하여 그 수준을 발전시키기 위한 지식활동의 총량이라고 볼 수 있다. 반면, 훈련(training)이란 특정 과정(process)이나 행동에 대한 반복적인 연습을 통해 지식 및 기능을 숙련시키는 것으로서 특정한 목적을 위한 교육과정의 한 부분이라고 할 수 있다.

사회학적 의미에서의 교육훈련은 “조직의 목표 달성 및 성장발달을 위해 구성원의 직무능력을 향상시키고 자기개발을 촉진시킴으로서 산업 전체의 발전에 기여하기 위한 활동이며, 기업 내부에서는 경영관리 활동의 일환으로서 기업의 목적을 달성하기 위해 조직 구성원들에게 과학기술의 발달과 기술혁신에 따라 필연적으로 발생하는 기업 내·외부의 환경변화와 직무 변화에 능동적으로 대응하기 위한 것이다.”라는 의견(신승호, 1984)과 같이 조직구성원의 행동에 변화를 주기 위한 체계적인 노력으로 정의할 수 있다.

또한 경영학적 의미로는 “기업의 경영교육은 교육훈련과 인력개발을 모두 포함하는 것으로 조직구성원의 직무성과와 능력향상 그리고 경력발전을 위한 지식, 기술, 자질, 행동의 개발을 의미한다(Anthony등, 1999).”의 의견과 함께 “사내교육 훈련은 직무요구와 일치하기 위해서 필요한 기술과 지식을 습득하도록 하는 과정(이경희, 1998)”이라고 개념을 정리하여

종업원의 자질을 개발하고 업무에 대한 적응성을 보여줌으로써 보다 능률적인 업무처리뿐만 아니라, 우수한 자격을 구비할 수 있도록 조직적이고 체계적으로 유도하는 것으로 정의하고 있다.

결국, 기업의 교육훈련은 조직구성원의 능력을 향상시켜 직무만족도 및 동기를 유발시킴으로서 기업의 내적으로는 인적자원의 가치를 향상시키는 한편, 외적으로는 경영상의 목적을 달성하기 위한 수단이기 때문에 내·외부적인 환경 변화에 대응하기 위한 직무능력을 배양하는 것을 최우선 목표로 삼을 수밖에 없다는 것⁵⁾이다.

다른 한편으로는 “기업의 교육훈련이란 일정의 경영관리를 위한 하나의 활동으로써 기업의 목적을 달성하기 위하여 고용한 종업원 자질을 개발하고 직무수행에 필요한 지식과 기능, 기술, 태도 등을 향상시켜 보다 나은 직무수행을 위한 자질과 능력과 태도를 갖추도록 하는 일련의 모든 조직적이고 의도적인 활동으로 이해하고자 하는 것”라는 의견이다. 즉, “기업의 교육훈련(education& training)은 종업원의 능력을 직접적으로 향상시키는 과정으로서 기업은 종업원들로 하여금 변화하는 성공적인 직무수행을 위하여 당연히 수행해야 하는 활동.”이라는 것인데, 기업이 “경영관리를 위하여 종업원 개개인의 자질을 개발하고 직무수행에 필요한 지식과 기능, 기술 태도 등을 향상시켜 보다 나은 직무수행을 위한 자질과 능력을 배양시키는 조직적이고 의도적인 활동⁶⁾.”이라는 것이다.

이상과 같이 교육훈련을 이론적으로 정의하자면, 기업이라는 조직이 내·외부적인 환경 변화에 맞서 자신의 목적을 달성하기 위하여 종업원이라는 인적자원의 능력을 향상시키기 위해 실시하는 제반 행위를 총칭하는 것이라고 정의할 수 있을 것이다.

5) 장인아(1997), 「기업의 교육훈련이 조직구조 변화에 따른 조직구성원 행위에 미치는 영향」, 이화여자대학교, pp18~19

6) 김은호(2006), 「교육훈련과 인적자원 관리 제기능 및 경영성과와의 관련성」, 전북대학교, pp21~22

2. 교육훈련의 행태적 구분

기업의 인적자원 개발에 있어서 교육과 훈련, 개발이라는 용어가 갖는 의미는 서로 다르다고 하겠다. 특히 선진국에서부터 사용하여 지금은 포괄적으로 사용되는 인적자원관리 측면에서의 개발이라는 의미는 매우 광의적으로 사용되어진다고 할 수 있다.

<표 2-1>에서와 같이 교육훈련은 인적자원개발의 정의에 있어서 대단히 기본적인 의미로서 중요한 부분이라고 할 수 있다.

<표 2-1> 인적자원개발(HRD)의 개념과 구성요인⁷⁾

저자	개념	구성요인
McLagan (1983)	훈련과 개발은 개인이 현재나 미래의 직무를 수행 가능하도록 하는 핵심역량을 확인, 평가, 개발하는 것	훈련과 개발
Jones (1981)	조직 및 개인의 목표 성취에 초점을 둔 사람들의 업무 관련능력의 체계적 확장	업무능력향상 조직 및 개인적 목표
Swanson (1987)	종업원의 능력을 통해 조직의 성과를 향상시키는 프로세스이며, 업무의 설계, 경향, 전문성, 구성원 동기부여 관련 활동	능력개발, 훈련, 직무설계, 태도, 전문성, 동기화
Jacobs (1988)	조직과 개인의 목표를 성취하기 위한 접근 시스템을 이용하여 인간성과 시스템을 개발하고 그 결과를 관리하는 것	훈련과 개발, 인간수행체제, 개발과 체제관리
R. Smith (1988)	개인의 개발과 생산성, 조직의 이익에 긍정적으로 영향을 주는 직간접적, 교육적, 개인적 프로그램과 활동	훈련개발, 교육활동
McLagan (1989)	개인과 조직의 효율성 향상을 위해 훈련과 개발, 경력개발, 조직개발의 이용을 통합한 것	훈련과 개발, 경력개발, 조직개발

7) 최윤정(2009), 「정부의 인적자원개발(HRD) 지원여부가 조직성과에 미치는 영향」, 『공무원 교육과 정책』, 서울 : 중앙공무원교육원, pp14~15

저자	개념	구성요인
Watkins (1989)	조직의 개인, 그룹, 조직 수준에서 장기간의 업무 관련 학습을 배양하는데 책임이 있는 학습과 실제 분야	학습능력, 훈련·개발, 경력개발, 조직개발
Gilly & England (1989)	직무와 개인, 조직의 향상을 목적으로 성과와 개인적 성장을 향상하기 위한 조직적 학습활동	학습활동, 성과향상, 교육훈련, 조직개발, 진로개발
D. Smith (1990)	조직과 개인의 목표 달성을 위해 훈련과 개발, 리더십을 통한 종업원 성과의 체계적 향상과 조직의 HRD 향상의 최적화 된 방법을 결정하는 프로세스	성과향상
Chalofsky (1992)	학습에 기초한 활동의 개발과 적용을 통해 개인, 그룹, 조합, 조직의 학습능력을 증진시키는 연구와 실제	학습능력, 성과향상
Rothwell & Sredl (1992)	개발, 교육, 훈련지향 변화에의 노력을 통해 개인, 집단, 조직의 효율성을 증가시킴으로서 조직구성원의 성과를 증진시키려는 시도	개발, 교육, 훈련
Marsick & Watskins (1994)	훈련의 조합, 경력개발, 조직개발자로서의 HRD는 학습조직을 추구하는 이론적 통합의 필요성을 제공, 전략적 HRD를 강조	훈련·개발, 경력 및 조직개발, 학습조직
Holton & Swanson (2001)	성과향상과 인적역량을 개발하기 위한 활동	조직개발, 개인훈련·개발

주) 최윤정(2009), 「정부의 인적자원개발(HRD) 지원여부가 조직성장에 미치는 영향」, 『공무원 교육과 정책』에서 관련 부분을 발췌하여 재구성

표의 내용과 같이 대다수의 연구에서 인적자원개발의 목표를 조직의 성과 개발을 위해 종업원 개개인에 대한 훈련과 개발을 통해 성과 향상으로 추구한다는 관점을 기준으로 하고 있는데, 이는 조직의 효율성 향상을 위한 수단으로서 인적자원개발이 중요한 위치를 가지며, 인적자원개발의 방법으로서 교육훈련이 갖는 의미 역시 무엇보다 크다고 하는 것을 알 수 있는 것이다.

따라서 적절한 교육훈련을 통한 인적자원개발을 달성하기 위해서는 교

육훈련에 대한 명확한 정의가 필요한데, <표 2-2>의 내용은 실시 목적과 기능을 중심으로 교육과 훈련, 개발의 의미를 구분하여 나타내어 주고 있다.

<표 2-2> 훈련, 교육 및 개발의 구분⁸⁾

구분	훈련	교육	개발
정의	확실한 현재의 업무로서 조직의 필요에 의해 실시함	거의 확실한 가까운 미래의 업무에 대한 조직의 필요에 의해 실시함	불확실한 미래에 조직 또는 개인에게 필요함
특징	평가가 용이하고 Risk가 없음	평가가 즉시 가능함 단기투자로서 다소의 Risk가 존재	측정이 불가능하며 장기적인 투자로서 Risk가 크다
내용	기술적이며, 반복성, 표준화	이론적이며, 특수성 존재	정신적 요소가 강하며, 판정성 높음
교육자	선배, 상사, 교관 (경험 중시)	상사, 교관 (지식 중시)	상사, 자기 자신
피교육자 (교육생)	직접 업무에 투입되는 종업원 위주	숙련된 업무 종사자 또는 관리자 계층	기업의 목적에 따라 상이함
기간	장기간	단기간	단기간
체계	계획성, 체계적	수시	수시
자료	교재의 필요성 낮음	교재의 필요성 높음	교재의 필요성 있음
실시목적	직무능력을 향상시켜 경영활동에 공헌	이론 및 지식의 향상을 통해 기업 및 개개인 모두에게 이익	이론과 지식, 경험 등을 두루 요구, 경영활동은 물론 개인의 발전에도 기여

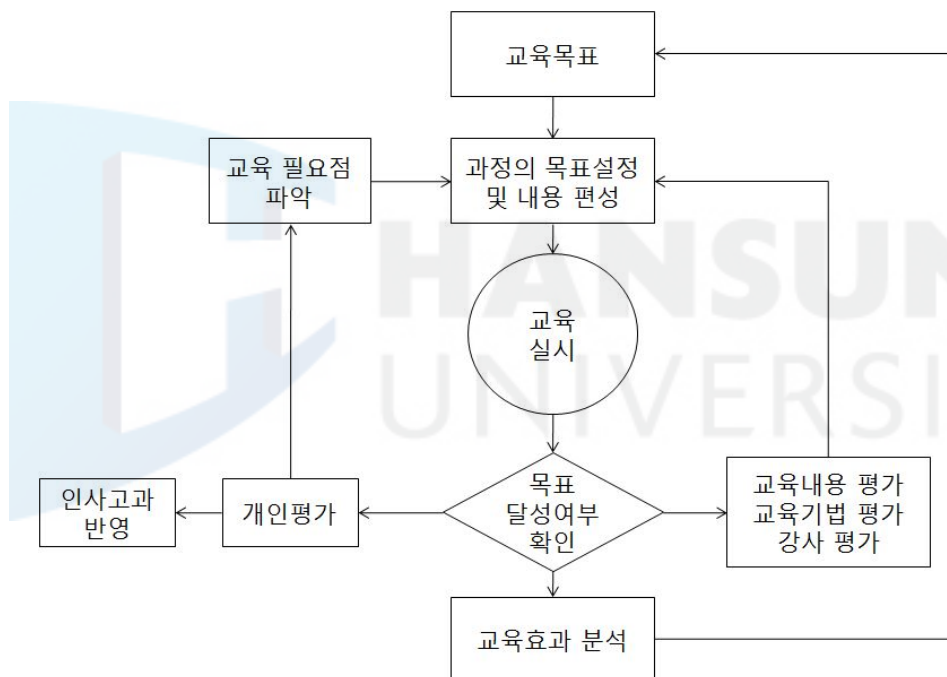
주) 장수용(2008), 『21세기 기업교육훈련 전략』, 전략기업컨설팅에서 발췌하여 재구성

8) 장수용(2006), 『21세기 기업교육훈련 전략』, 서울 : 전략기업컨설팅, pp17~20

3. 교육훈련 체계

효과적인 교육훈련 목표를 달성하기 위해서는 프로그램을 개발하고, 과정을 구성하고 한편, 효율적으로 시행하기 위한 체계적인 접근이 필요하게 된다. 일반적으로 이를 교육훈련 체계라고 하는데, 누가(Who: 교육훈련 주체), 무엇을(What: 교육훈련 목표), 어떻게(How: 교육훈련 프로그램)에 관하여 구조적이고 체계적인 설계가 선행되어야 하며, 교육훈련 과정을 개발하기 위해서는 기업의 규모와 업종, 종업원 구조 등과 같이 실시하고자 하는 교육훈련과 관련한 제반 여건의 특성에 따라 적합한 훈련체계를 수립하여 실행하여야 한다.

<그림 2-1> 교육훈련 체계의 구성 과정(예시)



주) 「LG전자의 교육훈련 체계 수립 계획」의 내용 중에서 발췌하여 인용

또한 적합한 훈련체계를 설계하기 위해서는 기업이 원하는 목표, 종업원들이 추구하는 목표, 그리고 기업 내·외부를 둘러싼 환경 등과 같이 교

육훈련과 관계된 이해당사자들의 욕구(needs)를 파악하여 반영하는 것이 중요한데, 각 집단의 욕구를 정확하게 파악하기 위해서는 각각의 이해당사자를 대상으로 한 조사를 사전에 실시하여 그 결과를 적절하게 반영하여야 한다.

즉, 각 이해당사자를 대상으로 한 조사 결과를 토대로 교육 목표를 수립하고, 그에 따른 전체 프로그램의 골격을 설계함으로써 교육훈련 체계는 수립되어진다. 이 때, 교육훈련 체계에는 교육훈련의 목표와 실시에 따른 평가 방법, 그리고 교수 방법 및 운영기준 등을 함께 고려하여 과정 설계에 반영하여야만 한다.

교육훈련 체계에 대한 설계가 이루어진 후에는 세부적인 과정 개발이 이루어져야 하는데, 개별 과정 모두에 대해서 교안개발 및 원고 작성, 필요한 교육도구 등이 함께 고려되어 설계에 반영되어야 하며, 그 결과로 완성된 프로그램 및 개별 과정에 대해서는 파일럿 테스트를 통해 실제 교육과정에서 나타날 수 있는 문제점 등을 파악하여 보완함으로써 나타날 수 있는 문제점들을 제거하여야 한다.

제 2 절 교육훈련의 의의

1. 동기부여 측면

기업이 인적자원개발을 위해 종업원에게 교육훈련을 실시하는데 있어서 종업원이 그러한 교육훈련을 거부감 없이 받아들이는 원인을 살펴보면, 종업원 역시 역량의 향상을 통한 직위의 상승 또는 기대임금의 상승 등과 같은 개인적인 욕구를 지니고 있기 때문이라고 생각할 수 있다.

인간의 행동에는 항상 그 행동을 하도록 만드는 원인이나 이유가 있는데, 이를 심리학에서는 ‘욕구’ 또는 ‘동기’라고 부른다. 인간이라면 누구나 욕구에 따라 행동하게 되는데, 인간은 목표를 위해 행동하는 경향이 있으므로 욕구를 만족시키기 위한 목표를 ‘유인’이라고 하며,, 기본적 욕구는 생리적 욕구와 심리적 욕구로 구분할 수 있는데, 자신의 성취감을 위해 행

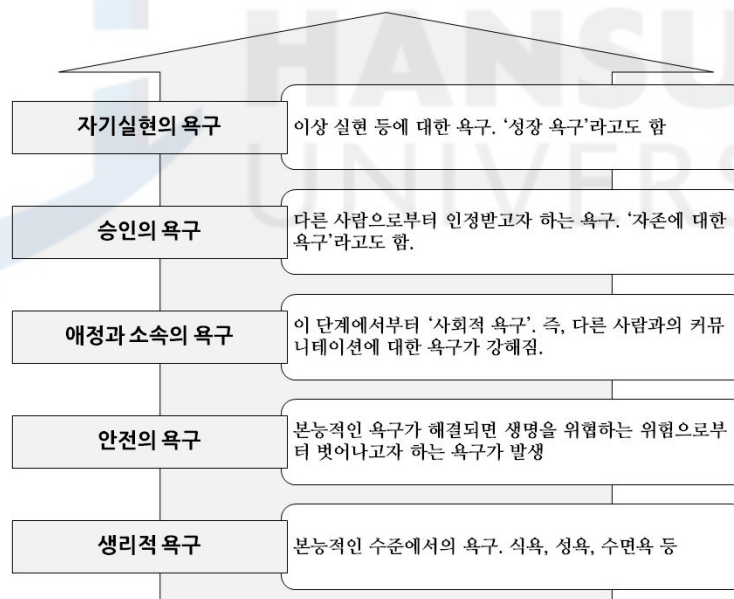
동하는 자아 욕구와 달리 사회적으로 인정받고픈 사회적 욕구가 존재하며, 이러한 사회적 욕구를 통해 행동을 유발시키는 것을 ‘동기부여’라고 부르고 있다.

허시와 브랜차드(P. Herssy & K. H. Blanchard)는 인간은 다음과 같은 4가지 변화단계가 있다고 하였는데, 그것은 지식의 변화, 태도의 변화, 행동의 변화, 집단(조직)의 변화⁹⁾이다.

이것은 변화에 소요되는 시간계수와 난이도를 살펴볼 때 지식을 변화시키는 것이 가장 쉬우며, 다음으로는 태도와 행동을 변화시키는 것이라고 본 것이다. 즉, 조직의 변화를 이끌어 내기 위해서는 개개인의 지식을 변화시키는 것이 가장 신속하고 효율적인 효과를 기대할 수 있다는 것이다.

결국 인간의 행동을 유발시키는 것이 ‘욕구’라고 할 수 있는데, 인간은 동물과 달리 이성으로서 욕구를 조절할 수 있기 때문에 가장 강렬한 욕구부터 해결하고 단계별로 실현해 나간다는 것이 미국의 심리학자한 매슬로우(A.H. Maslow)의 ‘욕구5단계 이론’이다.

<그림 2-2> Maslow의 욕구5단계 이론



9) P.Herssy & K.H.Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 2nd Ed.(Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1972), pp2~3

매슬로우는 인간이 욕구의 가장 높은 수준인 자기실현을 추구하는 데에는 기쁨을 느끼는 '성장동기'가 있다고 가정하였다.

이러한 이유로 조직의 구성원은 적극적으로 자기실현 및 자기개발의 욕구를 자극하기 때문에 기업의 교육훈련은 구성원의 자발성과 자기실현의 중요성을 실천할 수 있도록 욕구 이론에 입각한 교육훈련 방법을 실행하는 것이 바람직한 결과를 가져올 것으로 기대할 수 있다고 보았다.

즉, 교육훈련을 받아들이는 종업원 스스로가 느끼는 욕구의 강도에 따라 교육훈련의 성과는 서로 다르게 나타날 수 있다는 것을 의미하는데, 이는 강한 동기부여가 주어졌을 때, 더욱 강한 행동을 유발하게 되기 때문에 똑같은 교육훈련 프로그램을 실행하더라도 참여하는 종업원 스스로에게 더 높은 실현 욕구를 찾아 줄 수 있는 행동이 수반되어질 때, 그 결과는 더 높게 나타난 것으로 유추할 수 있겠다.

2. 생산성 향상 측면

기업이 수익을 극대화하기 위해서 추구하는 방법 중의 가장 대표적인 것이 생산성 향상인데, 생산성 향상이라는 목표를 달성하기 위해서는 주어진 자원을 효율적으로 투입하여 산출되어지는 생산량을 극대화시키는 것을 목표로 하였다.

산업사회로 분류되어지는 시대에는 인적자원을 노동력이라는 생산요소의 하나로 간주하였으며, 최대한의 노동력을 끌어내기 위한 연구들을 다양하게 발전시켜왔다. 그러나 기술의 발달과 자동화 등의 요인으로 인해 인적자원의 생산성을 역량관리체계 측면에서 관찰하는 연구들이 이루어져 왔으며, 그 결과로 개개인의 기술력과 숙련도, 자동화 기술 등과 같은 수많은 차별화 역량들로 인해 노동생산성 측면에서의 생산성은 점차 그 폭이 줄어들고 있다는 점¹⁰⁾에서 생산성 향상을 위해서는 지식(기술력)과 스킬(숙련도)을 높이기 위한 교육훈련이 필연적으로 수반되어야 한다고 볼 수 있겠다.

10) 최명돈(2004), 『벤처기업의 연봉제 모델』, 서울 : 오즈컨설팅, pp218~220

일반적으로 생산성을 높이기 위해서는 상품이나 서비스 등의 매출에 있어서 부가가치를 더 높이거나, 생산요소의 원가를 낮춰 투입요소 대비 단위 생산량을 높여야만 한다.

그런데 자본이나 생산설비 등의 요소는 대체적으로 투입요소에 정비례하는 특징을 나타내며, 일정 수준에 이르면 그 효과가 감소하는, 이른바 규모의 비경제를 초래하는 경우가 생길 수 있는데, 분업을 통한 공정의 전문화 등과 같은 인적자원의 효율성을 높임으로서 생산성을 높이는 방법으로서 교육훈련의 중요성이 제기되어지고 있는 추세를 나타내고 있다.

3. 인적자원관리 측면

인적자원에 대한 관리적 기능 측면에서의 교육훈련의 의미는 “기업에 있어서 어떤 가치들이 가장 우선시 되는가?”에 대한 문제로 접근해야 할 것이다.

기업이 살아 움직이기 위해서는 자원을 배분하고 조직을 활성화시켜 공통의 목적을 이루어냄으로서 수익을 창출하여야 한다는 점¹¹⁾에서 근래 들어 인적자원 개발의 의미를 종업원 개개인의 전문성을 기업의 성과로 전환시킬 수 있는 가장 유용한 도구가 된다고 보는 의견이 대두되고 있기 때문이다. 이는 종업원의 노동이 가장 주요한 생산 요소였을 때와는 달리 최근 들어 기업의 사회적 책임이 중요한 이슈로 대두되어지면서 종업원 개개인의 역량을 발휘하도록 하는 것도 중요한 문제이지만 조직문화에 대한 관심이 더 중요하게 받아들여지고 있기 때문인 것으로 보여 진다.

그러나 전통적으로 경영학적인 의미에서 살펴본다면, 대다수의 기업들이 인적자원관리(Human Resource Management)를 위해 저마다의 다양한 전략을 사용하고 있지만, 종업원의 이직률, 숙련도, 혁신 수행 능력 등과 같은 수많은 요소들을 고려하여 조직체계를 수립하는 것에서부터 시작된다고 보는 것이 경영학의 일반적인 관점이라고 하겠다. 맥도널드 등과 같이 많은 수의 저임금, 비숙련 노동자를 고용하여 반복적인 직무를 수행하게

11) 조안 마그레타(2005, 권영설 譯), 『경영이란 무엇인가?』, 서울 : 김영사, pp274~276

할 것인지, 아니면 IBM 등과 같이 자율적인 업무관리가 가능한 고임금의 고급기술 노동자를 고용하여 혁신적인 업무를 자발적으로 수행하게 할 것인지에 대한 선택이라고 보는 입장¹²⁾도 찾아볼 수 있었다. 이와 같은 선택의 결과가 바로 조직구조인데, 조직이 모두가 원하는 결과를 얻기 위해 일정한 방향으로 빠르게 움직이기 위해서는 비전과 보상시스템, 그리고 교육훈련이 중요하게 작용한다는 것이다.

이와 같은 결과들을 토대로 기업에 있어서의 인적자원 관리 측면의 교육훈련은 조직의 성과를 극대화하기 위해 종업원 개개인의 역량을 향상시키는데 초점을 두고 있는데, 가치 극대화를 위해서는 기업이 원하는 목적에 우선하는 것보다는 기업에 공헌(성과)한 종업원 개개인을 인정하고 그에 걸맞은 존중(보상)을 통해 신뢰 관계를 쌓아가는 것이 인적자원관리의 가장 중요한 요소 중의 하나라고 볼 수 있겠다.

제 3 절 교육훈련 성과의 의의

1. 중소기업의 인적자원 개발

중소기업의 교육훈련과 관련한 연구를 살펴보면, 우선 교육훈련은 경영전략의 필요충분조건으로 보아야 하며, 기업 내부적으로는 최고경영자는 물론 전사적으로 장기적인 인재육성 계획의 수립과 인사제도와 연계를 통해 동기부여 및 실천의 수단으로서 교육훈련을 활성화시켜야 한다는 주장¹³⁾이 제기되었는데, 내실 있는 교육훈련을 이루기 위해서는 노사간의 화합을 통한 인사정책의 확립은 물론, 평생교육 차원에서의 정부의 적극적인 지원이 필요하며, 종업원들이 끊임없이 교육훈련에 대한 니즈를 발굴할 수 있도록 동기를 부여하고 이룩해가는 조직문화를 만들어 내야 한다고 보았다.

12) 김언수(2007), 『TOP을 위한 전략경영 2.2』, 서울 : 박영사, p466, pp513~515

13) 김광현(1989), 「중소기업의 교육훈련 실태와 개선방안에 관한 연구」, 숭실대학교, pp55~56

한편, 중소기업의 유형에 따라 인적자원시스템과 조직성과는 달라질 수 있다는 연구에서는 중소기업을 기술력과 대기업 의존도를 기준으로 4개의 유형으로 정리하여 각각의 유형별로 교육·훈련 및 인적자원관리 시스템이 어떻게 성과에 영향을 미치는가에 대해 다음과 같은 견해를 나타내었다.¹⁴⁾

첫째, 대다수의 중소기업에서는 채용-평가-교육훈련-보상의 체계가 제도화되거나 보편화 되어있지 않기 때문에 각각의 기능들이 독립적으로 작용한다고 보았다.

둘째, 교육훈련을 비롯한 인적자원 기능을 투자개념과 시장논리로 나누었을 때, 투자개념은 인적자원에 있어서 기본적인 개념으로 작용하고, 시장논리는 실무적으로 매우 유용한 기준이 될 수 있다고 보았다.

셋째, 중소기업 유형별로 적용되고 있는 성과 모델을 기준으로, 시장논리에 입각하여 비용통제가 아닌 투자개념으로 설명될 때 성과를 높일 수 있다고 보았다. 이를 통해 원가절감형 연봉제보다는 동기부여형 연봉제가 더 높은 성과를 이룰 것이라는 명제¹⁵⁾를 증명하였다.

넷째, 장기적이고, 교육 중심의 프로그램을 사용하며, 높은 보상을 통한 투자는 언제나 높은 성과를 나타낸다는 점이다. 그렇기 때문에 장기적인 능력개발 모델은 지속적인 경쟁우위를 가져다주기 때문에 무한경쟁을 요구하는 현재의 상황에서 가장 우선한다는 것이다.

다섯째, 대기업을 중심으로 확산되고 있는 능력과 성과를 우선하는 인사체도가 모든 중소기업에게 유용하지는 않다는 것이다. 중소기업이 갖는 대표적 특성인 조직 및 생산의 유연성을 기준으로 개별기업의 상황적 특성을 고려하여야 한다는 것이다.

그리고, 우리 중소기업의 인적자원 개발에 대한 문제점과 개선방안에 관한 연구의 결과를 살펴보면, 중소기업은 조직이 다양화되고 직원들의 의식이 개성화 경향을 나타내는 등 기업 내외부적으로 근본적인 변화를 요구

14) 김정덕(2003), 「중소기업 유형에 따른 인적자원시스템과 조직성과에 관한 연구」, 아주대학교, pp123~125

15) 유규창 외(1999), 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사·조직연구 7(2)』, 경영학 연구, pp47~86

받고 있는 상황 속에서 사원들의 행동을 변화시키고 인력의 이직을 줄이기 위해서는 다음과 같이 기업에 있어서 중요한 의미를 갖는 교육·훈련 방안을 모색하여야 한다고 주장하였다.

첫째, 빠르게 변화하는 주변 상황에 제대로 적응 할 수 있는 능력을 사원들에게 배양시켜야 하고, 둘째, 사회가 성숙함에 따라 자기실현 욕구 또는 자기능력을 발휘하고픈 욕구가 강해지기 때문에 이와 같은 욕구들을 긍정적인 방향으로 발휘할 수 있도록 하는 교육체계가 필요하며, 셋째, 중소기업은 고정관념과 기존의 사고방식에서 벗어나 전혀 다른 이질적인 능력을 개발시켜 줄 수 있어야 할 것으로 보았다.¹⁶⁾

이 연구에서는 결국, 중소기업이 인적자원의 경쟁력을 유지·강화시키기 위해서는 임직원 개개인의 욕구를 자극하고 충족시킬 수 있는 보상 시스템의 토대 위에서 자아실현을 위한 다양한 시도의 필요성을 검출할 수 있었다.

중소기업의 인적자원 개발은 대기업 등과 비교할 때 매우 미흡하기 때문에 정부·정책기관의 지원이 반드시 필요하다는 연구¹⁷⁾ 결과도 제기되었는데, 그 이유는 중소기업은 인적자원 개발에 대한 중요성을 인식함에도 불구하고 내외부 환경을 이유로 인적자원 개발을 소홀히 하고 있으며, 인적자원 개발의 체계를 구체화시키지 못하고 경영자의 일방적 사고에 의해 결정되었기 때문이라고 보았다. 또한 중소기업은 인적자원 개발의 투자에 인색함은 물론, 정부의 지원제도 활용 또한 미흡하다고 보았다. 직접적인 지원제도 뿐만 아니라 세제지원과 같은 제반 지원제도에 대한 이해가 부족하여 적절히 활용하지 못하고 있다는 것이다.

인적자원 개발에 대한 투자는 기업이 전략을 수립하고 이를 수행하는 과정에서 반드시 이루어져야 할 선행과제임에도 경영자의 판단에 의존하거나 적합한 방법을 도입하지 못하고 있기 때문에 제반 여건이 불리할 수밖에 없다는 것이다.

16) 임동준(2005), 「우리나라 중소기업의 인적자원개발에 관한 문제점과 개선 방안」에 관한 연구, 단국대학교, pp69~72

17) 최호수(2007), 「중소기업의 인적자원 개발에 관한 연구」, 한남대학교, pp54~55

이와 같은 연구 결과를 통해 중소기업에 있어서의 인적자원 개발은 중소기업에게 적합한 인사관리 체계 및 평생교육으로서의 개념 정립을 토대로 하여 교육훈련을 종업원 개개인의 능력개발과 동기부여의 수단은 물론, 기업의 경영전략을 실천할 수 있는 도구로서 발전시켜 나아가야 한다는 의견을 이끌어 낼 수 있었다. 결국, 기업이 발전하기 위해서는 인적자원의 질을 향상시키기 위한 교육훈련이 필수 요소이며, 이를 효율적으로 실행하기 위해서는 적합한 인사제도의 발굴·적용 및 정부의 지원제도 활용을 통한 교육훈련 프로그램의 개발이 시급하다고 하겠다.

2. 교육훈련과 경영성과

교육훈련이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 선행연구를 살펴보면, 우선 기업의 교육훈련 투자실적이 성과요인에 직접적으로 큰 영향을 미친다는 연구¹⁸⁾를 들 수 있겠다.

이 연구에 따르면 교육훈련에 대한 투자를 키울수록 노동생산성은 양의 효과를 나타내며, 이직률은 음의 효과를 나타내는 긍정적인 요인이 발생한다고 보았으며, 오히려 중소기업일수록 기업과 근로자의 욕구수준이 비슷하기 때문에 투자 대비 효과가 안정적으로 나타난다는 것이다. 이는 기업의 규모가 커질수록 노동생산성에 미치는 영향이 복합적으로 작용하기 때문에 교육훈련 투자비를 변수로 두었을 때의 효과 측정이나 설명이 더욱 어려워지기 때문이라고 보았다. 따라서 글로벌 시장에서의 치열한 경쟁에서 살아남기 위해서는 노사가 독창적인 교육훈련 패러다임을 창조하기 위해 노력해야만 할 것이라고 주장하였다.

이 연구에서는 교육훈련에 투자한 성과가 기업의 수익성과 개인의 수익성 사이에 항상 괴리를 나타내게 되는데, 기업의 보상체계가 개인의 생산성을 어떻게 반영하는지에 대한 척도가 종업원 개인이 누리게 되는 임금이나 보상 등에 있어서 실질적으로는 기업의 생산성 증대분에 비하여 차

18) 권혁수(2002), 「기업의 교육훈련 투자 실적과 성과요인과의 관련성 연구」, 대전대학교, pp79~82

이를 나타내게 된다는 것이다. 즉, 교육훈련을 통한 생산성 증대의 효과를 종업원 개개인의 성과로 정확하게 보상하기 위해서는 적합한 성과측정 모델과 보상체계가 필요하기 때문에 능력위주의 보상체계 확립을 토대로 인적자원 관리를 체계화(정보화) 하는 한편, 교육훈련의 성과가 모든 종업원들에게 적절하게 도달될 수 있도록 양적인 면 보다는 질적인 면에서의 확충이 필요하다고 보았다.

교육훈련과 조직의 경영성과와의 인과관계에 있어 또 다른 연구¹⁹⁾에서는 우리나라 기업에서도 일관성 있는 인적자원관리 형태가 존재하는데, 교육훈련 투자 금액 및 시간, 그리고 훈련의 초점에 따라 다양한 관리방식이 존재한다고 보았다. 또한 인적자원 관리의 실무자가 다양한 방식들의 조합을 통해 전략적 인적자원관리의 내적적합성을 달성할 수 있다고 보았다. 특정한 방식으로 접근했던 기존 방식들과는 달리 일관된 인적자원관리 기준을 통해 해당기업의 전략상황과 연결고리를 형성할 수 있다고 보았다. 이는 경영지표 중에서 성장성과 수익성 중에서 어느 것에 초점을 맞추느냐에 따라 인적자원관리 방식이 달라질 수 있다는 것이다.

한편, 교육훈련이 조직 구성원의 행동에 영향을 미침으로서 조직구조 변화에 미치는 영향에 관한 연구²⁰⁾에서는 대부분의 기업들이 경영혁신의 성과를 좌우하는 요소로서 조직 구성원들의 적응을 위한 교육훈련을 실시하게 되는데 교육훈련의 목표를 의식개혁 측면에만 집중하게 될 경우에 한계가 발생한다고 보았다. 왜냐하면, 조직구성원 누구나가 기업의 경영혁신에 참여하고 싶어 하지만 실제 행위로까지 이어지지 못하는 경향을 나타내는데, 이는 조직구성원의 의식이 바뀌지 않아서가 아니라 오히려 경영혁신에 참여하기 위한 직무능력이 부족하기 때문이라는 것이다. 따라서 행동을 유발시킬 수 있도록 의식개혁적인 측면과 직무능력의 향상을 가져올 수 있는 측면을 적절히 수행하여야 교육훈련의 성과가 남는다고 보았다.

19) 김은호(2007), 「교육훈련과 인적자원 관리 제기능 및 경영성과와의 관련성」, 전북대학교, pp63~64

20) 장인아(1997), 「기업의 교육훈련이 조직구조 변화에 따른 조직구성원 행동에 미치는 영향」, 이화여자대학교, pp97~99

결국, 교육훈련이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구결과들을 통해 살펴 볼 수 있는 것은 첫째, 기업의 수익성 향상에 따른 이익이 종업원 개인에게 적절하게 배분되기 위해서는 능력위주의 성과평가 및 보상체계의 수립이 선행되어야 하며, 수익성 향상을 위한 교육훈련 프로그램을 창출해 내는 것이 무엇보다도 중요하다는 것을 알 수 있었다.

3. 교육훈련 성과의 평가 방법

앞선 연구 결과들을 토대로 우리는 교육훈련이 인적자원 개발의 측면에서, 성과관리의 측면에서 모두 유용하다는 결과를 알 수 있었다. 그렇다면, 교육훈련이 얼마만큼의 성과를 거두는지에 대한 객관적인 평가가 필요할 것인데 그 방법의 일환으로서 주목을 받고 있는 ROI (Return of Investment) 측정 방법²¹⁾을 중심으로 살펴보려고 한다.

ROI의 측정을 통한 경영성과의 분석은 투자에 대한 수익분석에서 확대되어 이제는 경영전반에 걸친 영역에서 두루 사용되고 있는데, 최근 들어 교육훈련 및 인적자원관리 분야에 대해서도 ROI 프로세스를 통해 교육훈련의 비용효과성을 분석하는 방법을 사용하고 있는 추세이며, HR 분야에서는 최근 들어 비용편익(BCR) 중심의 측정이 주를 이루고 있으므로 BCR에 근거한 ROI 측정방법을 알아보기로 하겠다.

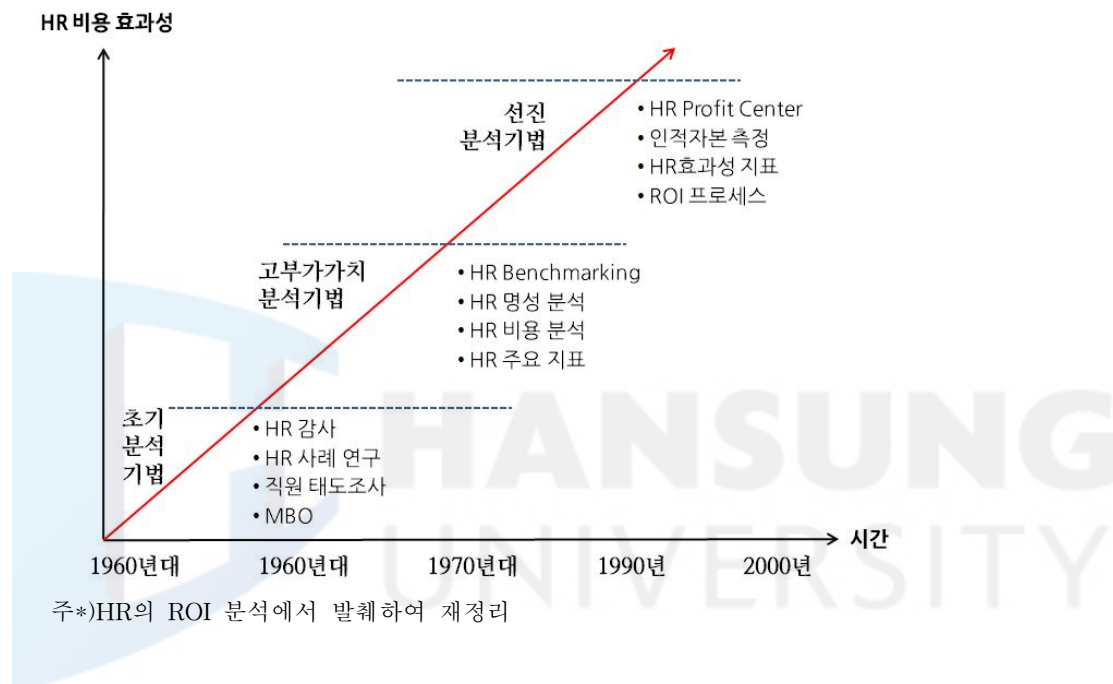
우선, 비용편익비율(BCR, Benefits Costs Rate)은 교육훈련 프로그램으로 인해 발생하는 이익을 그 실행비용과 비교하는 것으로 아래와 같은 계산식을 통해 산출되어 진다.

$$\text{비용편익비율(BCR)} = \frac{\text{프로그램 이익(Program Benefits)}}{\text{프로그램 비용(Program Costs)}}$$

21) Jack J. Phillips 외 3인(2007), *The Human Resources Scorecard Measuring the Return on Investment*, 서울 : 학지사, p30, pp273~278

우선, 비용편익비율(BCR, Benefits Costs Rate)은 교육훈련 프로그램으로 인해 발생한 것으로 측정 가능한 이익을 교육훈련 프로그램을 위해 투입된 모든 비용과 비교한 것으로 정의할 수 있다. 이때 BCR이 <1>이라는 것은 특정 프로그램의 효과가 비용대비 이익이 같게 나왔다는 것을 의미한다. 만일 BCR이 <3>이라면, <3:1>이라고 표현하고 이는 프로그램에 1만원의 비용을 들여 3만원의 이익을 발생시켰다는 의미가 된다.

<그림 2-3> HR 비용 효과성 분석



BCR보다 더 적절하게 평가할 수 있는 방법으로 제시되어진 방법이 ROI를 통한 효과 분석으로, <그림 2-3>에서와 같이 인적자원개발에 소요되는 비용에 대한 효과성을 측정하는 고부가가치 분석 도구로서 비용분석 측면을 중시하는 BCR을 대체하는 기법으로서 ROI 분석기법이 대두되고 있음을 볼 수 있다. 즉, 비용에 대한 효과를 분석하는 것에서 인적자본의 발전 정도를 측정함으로써 인적자원개발의 가치를 분석하는 것으로 성과를 측정하는 기준이 변화하고 있음을 알 수 있다.

ROI 는 프로그램 순이익을 기준하게 되는데, 이 때 순이익은 연간수익에서 프로그램에 대한 투자비용을 뺀 순이익을 기준으로 산출하게 된다.

$$ROI(\%) = \frac{\text{프로그램 순이익(Net Program Benefits)}}{\text{프로그램 비용(Program Costs)}} \times 100$$

따라서 ROI는 투자비용 대비 추가적인 수익을 나타내는 것으로서, 만일 어떤 중소기업의 교육훈련 프로그램의 ROI가 50%로 산출되었다면 그 중소기업은 교육훈련에 투자한 비용을 회수하고도 투입비용 대비 0.5배의 추가적인 수익을 거둔 것을 의미하는 것으로 해석할 수 있으며, 일반적으로 외국에서 적용한 사례를 살펴보면 바람직한 ROI 수치로서 25%를 최소한의 요구사항으로 인정하는 추세를 보인다고 하였다.

4. 교육훈련 성과의 반영

앞서의 연구 결과들을 통해 교육훈련을 통해 기업 측면에서나 종업원 개인 측면에서나 공통적으로 얻을 수 있는 효과 중의 가장 큰 요인으로 수익성 향상이라고 볼 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 교육훈련에 따른 성과의 반영에 대한 연구를 살펴 볼 필요가 있을 것이다.

중소기업의 경쟁력은 2000년대 들어 대기업과 비교하여 점차 약화되고 있으며, 노동생산성증가율의 격차 또한 <표 2-10>에서와 같이 점차 확대되고 있는 시점에서 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 요소들 중의 하나로서 성과관리가 중요한 이슈로 떠오르고 있는데, 여러 가지 형태로 도입되고 있는 성과보상제의 기저에는 종업원에 대한 교육훈련의 유무, 또는 교육훈련 프로그램의 질적 차이가 중요한 역할을 차지하고 있기 때문에 기업은 정확한 평가기준 및 인사제도에 입각한 성과배분제도의 도입과 함께 적절한 교육훈련 체계를 마련해야 한다는 주장²²⁾을 찾아볼 수 있었다.

22) 백필규(2006), 『우리나라 중소기업의 성과보상제에 관한 연구』, 서울 : 중소기업연구원, pp1~5, pp147~151

<표 2-3> 중소기업과 대기업의 노동생산성증가율 추이(제조업)
(전년대비 증감률, %)

	2001	2002	2003	2004	2005
대기업	1.7	19.6	11.1	12.5	11.6
중소기업	-2.3	7.7	5.2	4.2	2.3

주) 산업자원부 자료를 재인용

이 연구에서는 중소기업 종업원 대부분이 성과에 따른 보상체계에 대한 수용성이 비교적 높은 편으로 나타났다고 보았는데, 앞서 살펴보았던 다른 연구의 결과²³⁾와 함께 살펴보면, 결국 종업원 개개인은 교육훈련을 통해 역량을 향상시킬 준비가 되어 있으며 기업이 어떻게 그들에게 동기부여를 줄 수 있으면서 기업이 원하는 전략적 목표를 이루기 위한 교육훈련과정을 설계하고 시행하는가에 성패요인이 좌우되어진다고 보아야 할 것이다.

23) 장인아(1997), 「기업의 교육훈련이 조직구조 변화에 따른 조직구성원 행동에 미치는 영향」, 이화여자대학교, p81에서 "기업의 혁신을 위한 교육훈련의 목표 달성에 있어서 가장 큰 장애요인은 조직구성원의 의식이 바뀌지 않아서가 아니라 오히려 경영혁신에 참여하기 위한 직무능력이 부족하기 때문이다."라는 주장에서 인용

제 3 장 중소기업 교육훈련 실태

제 1 절 중소기업 교육훈련 현황

1. 정부의 직업훈련 지원정책

우리나라에서의 직업훈련은 1967년 ‘직업훈련법’을 기초로 한 정부의 지원제도에서 출발하여 1976년 기업에 대하여 직업훈련의무제도를 시행하면서 제도적인 틀을 확립하기 시작했다.

1980년대 이후 경제규모의 확대 및 시장 개방 등 전반적인 경제여건의 변화에 따라 기능공 양성훈련 중심의 교육훈련 지원체계가 근로자의 자질 향상 및 전문성 확보를 위한 재직자 중심의 직업교육훈련으로 변화하게 되었다.

이러한 변화는 1997년 ‘직업훈련기본법’을 대체하는 ‘근로자직업훈련촉진법’을 제정하여 1999년 1월부터 시행하게 되었다. 이는 직업훈련에 참여하는 기업의 확대 및 직업훈련시장의 개방을 통해 근로자의 교육훈련 기회를 확대함을 기본 과제로 하는 것으로서 정부가 제도적으로 경제 여건 변화에 맞춰 정부 주도로 이루어졌던 직업훈련을 기업의 특성에 맞도록 자율적으로 추진하게 유도하고, 획일화 된 기능교육에서 근로자의 전문성을 확보하기 위한 방향으로 전환하였다는 점에서 큰 의미를 갖는다고 보아야 할 것이다.

또한 최근의 직업훈련제도²⁴⁾는 「근로자직업능력개발법」과 「고용보험법」을 근간으로 하고 있으며, 직업훈련 부문의 시장실패를 보완하고 취약계층에 대한 직업훈련 접근성을 제고하기 위한 정부지원과 훈련시장을 활성화하고 민간의 직업훈련에 대한 투자확대를 유도하기 위한 정부지원 부분²⁵⁾으로 시행되고 있다.

24) 2005년 7월 1일부터 「근로자직업훈련촉진법」이 「근로자직업능력개발법」으로 대체되면서 실업자 직업훈련에서 ‘실업자재취업훈련’은 ‘전직실업자훈련’으로, ‘취업(유망)훈련’은 ‘신규실업자훈련’으로, ‘정부위탁훈련’은 ‘우선선정직종훈련’으로 명칭이 변경됨

25) 한국고용정보원, 직업훈련정보망(www.hrd.go.kr) 참조

또한 중앙정부와 지방자치단체 모두 실업자, 비진학청소년, 저소득층 등 취업애로계층의 취업능력 제고를 위한 고용촉진훈련 및 실업자직업훈련과 국민기초생활보장법에 의한 수급자의 자활자립을 위한 직업훈련 등을 실시하고 있으며, 정보통신분야 및 생산직관련 기능인력 등 인력부족직종에 대한 인력양성훈련을 실시하고 있다.

정부지원정책은 주로 직업능력개발훈련시설의 지정, 직업능력개발훈련법인의 허가 등에 관한 행정규제를 완화하여, 건전한 직업훈련시장 조성을 위하여 민간직업훈련기관에 대한 훈련시설 등의 지원을 확대하는 한편, 기업 및 근로자의 직업훈련에 대한 투자를 적극 유도하기 위하여 사업주, 개별 근로자, 초기업 단위로 특성화²⁶⁾시키는데 주력하고 있다.

하지만 정부의 지원정책이 기업을 위한 재직자 중심의 교육훈련뿐만 아니라 다양한 형태의 실업자 교육, 자격검증 지원제도 등이 병행되고 있는 것을 감안한다면 기업의 경쟁력 강화를 위한 근로자 개개인의 전문성 강화를 위해서는 정부의 지원정책 외에 기업 스스로의 특성화 된 맞춤형 교육훈련 프로그램의 정착이 절실히 요구된다고 하겠다.

이는 중소기업의 경우에는 더욱더 절실히 요구되는 내용으로 다음 <표 3-1>에서 나타나는 바와 같이 정부의 인력지원정책에 대한 중소기업의 참여도를 살펴보면 제조업은 73.5%, 서비스업은 68.7%가 활용하지 않은 것으로 나타났으며, 더구나 정부의 인력지원정책을 활용한 기업들 역시 제조업은 절반 이상의 정책에서, 서비스업은 대부분의 정책에 대해서 70% 미만의 효과를 거두고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-1> 산업별 최근 1년간 참여·활용한 정부의 인력지원정책²⁷⁾

(단위: %)

구분	제조업			서비스업		
	활용도	효과	효과 지수	활용도	효과	효과 지수
최근 1년 동안 정부의 인력지원 정책 활용함	39.0	-	-	31.3	-	-

26) 한국고용정보원(2005), 『직업훈련정보망 통계분석』, pp14~15

27) 중소기업청(2007), 『중소기업인력실태조사』, p141

산업기능요원제도	7.5	21.0	109.2	6.8	14.0	64.4
외국인력제도 (고용허가제 및 산업연수제)	15.5	48.3	121.5	5.3	13.3	78.5
대학생 중소기업 체험활동	3.0	4.2	54.6	8.0	12.7	49.7
청년채용패키지 사업	1.6	2.8	68.3	6.6	13.7	65.0
*사업주 직업능력개발훈련	3.2	5.9	71.9	6.9	17.5	79.4
유급휴가훈련	1.1	2.1	74.5	3.1	3.4	34.3
능력개발시설, 장비 대부	0.9	1.5	65.0	2.2	4.5	64.0
*학습조직화지원사업	0.3	0.5	65.0	1.3	2.4	57.8
*핵심직무능력향상 지원사업	2.1	4.4	81.7	5.8	11.7	63.1
*중소기업 직업훈련컨소시엄	3.4	5.2	59.6	3.2	5.2	50.9
기타	0.4	4.2	—	0.3	1.7	—
활용한 적 없음	73.5			68.7		

※ 활용도는 중복응답이며, 효과지수는 활용도만의 구성비 대비 효과에 대한 비율임

더구나 정부의 지원정책 중에서 교육훈련과 관련한 지원정책(* 표시된 지원정책)을 살펴보면 대부분 다른 지원정책보다 효과지수가 현저하게 낮게 나타나고 있음을 알 수 있다.

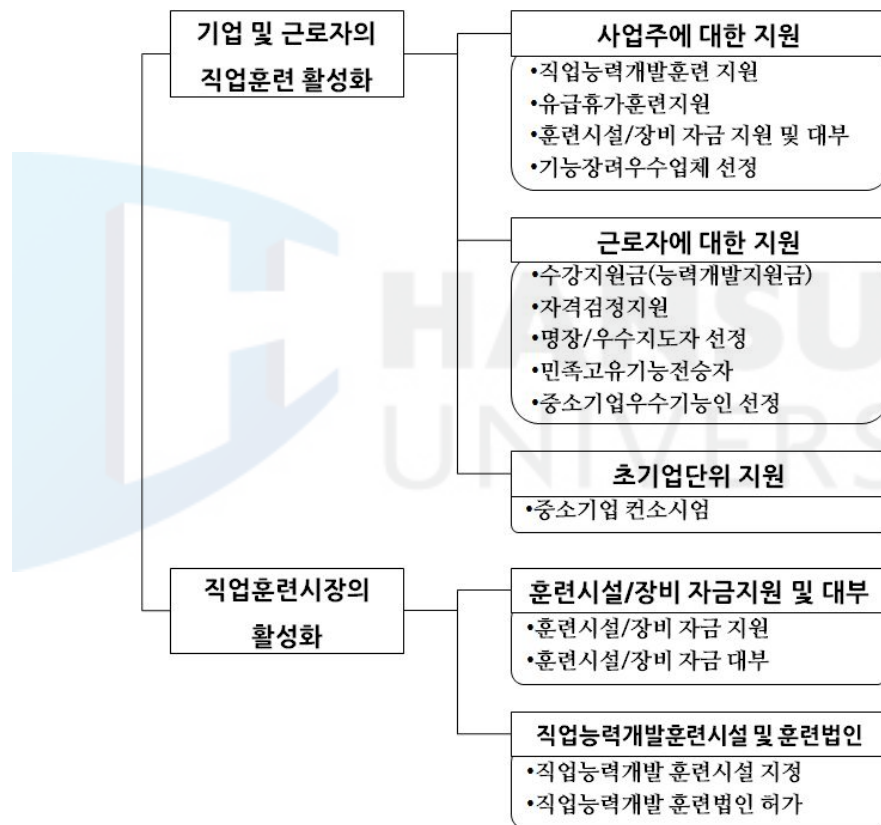
이는 여러 가지 요인으로 설명될 수 있겠지만, 정부의 인력지원시책을 활용하지 않은 이유로는 취지는 좋으나, 중소기업 실정에 맞지 않다는 응답이 31.9%로 가장 많았고, 다음으로 지원제도에 대해 알지 못했다는 응답이 29.6%, 자격요건이 되지 않아 신청을 포기 했다는 응답이 26.3%, 신청 및 최종 지원까지 시간이 길어 회사 인력운용계획과 맞지 않았다는 응답이 6.6%, 신청서류 및 신청절차 등이 복잡하여 포기했다는 응답이 5.5%인 것으로 나타나 실행방법 및 프로그램의 개선이 필요한 것으로 조사되었다.²⁸⁾

28) “정부정책 미활용 이유”, 중소기업 인력실태조사, 2008. 12, pp92~pp93

2. 정부의 직업훈련 지원제도

우리나라에서는 기업의 직업훈련을 활성화하기 위하여 여러 가지 지원 체계²⁹⁾가 마련되어 실행되고 있는데, <그림 3-1>에서와 같이 정부의 직업훈련 활성화 지원체계는 크게 직업훈련 활성화 측면과 직업훈련시장 활성화 측면으로 나누어 시행되고 있는데, 직업훈련 활성화를 위해서 사업주 측면에서는 직업능력개발을 지원하는 것 외에도 훈련시설 및 장비 등에 대한 지원 등이 이루어지고 있으며, 근로자 측면에서는 수강지원금과 같은 직접적 지원에서부터 기능보유자 선정 및 지원 등과 같은 간접 지원까지 이루어지고 있다.

<그림 3-1> 정부의 직업훈련 활성화 체계



주*)노동부에서 발간한 직업능력개발사업 현황에서 발췌하여 재구성하였음.

29) 노동부, 직업능력개발 사업 현황, 2006

또한 초기업적 지원방법으로 교육기관과 기업을 직접 묶어 기업이 필요로 하는 교육과정을 필요할 때 받을 수 있도록 하는 중소기업 컨소시엄 사업도 점차 확대되고 있는 추세이다.

직업훈련시장 활성화는 정부가 직접 관여할 수 없는 민간 부문의 직업훈련을 활성화하기 위해 직업능력개발시설의 지정 및 허가에서부터 훈련시설 및 장비에 대한 자금 지원(또는 대부)을 통해 직업훈련시장을 지원하고 있으며, 이런 지원체계에 따라 <표 3-2>의 내용과 같이 직업능력개발사업을 통해 직업훈련을 제도적으로 지원하고 있다.

<표 3-2> 직업훈련 지원제도³⁰⁾

고용보험을 통한 지원		
구분		지원요건
사업주 지원	직업능력 개발훈련	지방노동관청의 장으로부터 훈련과정의 인정 또는 지정을 받은 후 직업훈련을 실시할 것(자체 또는 위탁가능)
	유급휴가훈련	- 150인 이상 기업:30일 이상의 유급휴가를 부여하여 휴가기간 중 120시간 이상 직업훈련을 실시하였을 것 - 150인 미만 기업 또는 선지원대상기업 : 7일 이상의 유급휴가를 부여하여 휴가기간 중 30시간 이상 직업훈련을 실시하였을 것
	직업능력개발 훈련 시설· 장비자금대부	훈련시설을 설치하거나 훈련장비를 구입하고자 하는 사업주, 사업주단체, 근로자단체, 훈련법인, 노동부지정 훈련시설 등에게 자금 대부
	중소기업 컨소시엄	중소기업과 훈련컨소시엄을 구성, 자체훈련시설을 공동훈련센터로 개편하고 중소기업에 위한 양성 및 향상훈련을 실시하는 대기업, 사업주단체 및 공공훈련기관, 대학에 대해 시설·장비비, 인건비·운영비, 훈련비를 지원
	사내자격 검정지원	사업주가 당해 사업과 관련하여 근로자를 대상으로 사업내 자격을 개발·운영하는 경우, 그 비용을 일부 지원함으로써 근로자의 직업능력개발 및 기술향상 촉진

30) 노동부(2006), 『직업능력개발 사업 현황』, pp21~22

근로자 지원	재 직 근 로 자 지 원	근로자 수강지원금	고용보험 피보험자 중 이직예정자, 40세 이상의 자, 정보화 기초훈련을 받는 자, 300인 미만 사업장에 종사하는 자, 근로계약기간이 1년 이하인 자, 단시간 근로자, 파견근로자 등이 자비부담으로 직업훈련을 수강할 것
		근로자 학자금대부	기능대학 또는 전문대학 이상의 학교에 입학하거나 재학 중인 피보험자인 근로자일 것
		직업능력 개발훈련비대부	고용보험에 가입한 사업장에 재직 중인 근로자가 직업훈련을 수강할 것
		검정수수료	고용보험 피보험자가 국가기술자격을 자비로 2종목 이상 취득한 경우
	실 업 자 지 원	실업자 재취업훈련	고용보험 피보험자였던 65세 미만의 실직자로서 직업안정기관에서 구직등록하고 직업훈련상담 후 직업훈련을 받고자 하는 경우
		정부위탁 (우선선정직종) 훈련	직업안정기관에 구직 등록한 만 15세 이상의 실업자 또는 인문계 고등학교 3학년에 재학 중인 상급학교 비진학 예정자

일반/특별회계를 통한 지원

구분	지원요건
기능사양성훈련	비진학 청소년, 실업자를 대상으로 산업인력공단 및 기능대학에서 제조업 분야의 인력양성을 담당
여성가장훈련	여성가장(이혼·사별 등의 사유로 배우자가 없거나 배우자가 가출·행방불명·장애·질병·군복무·학교재학·교도소입소 등으로 인해 부양능력이 없다고 인정되거나, 배우자가 부양책임을 유기하고 있음이 인정되거나 미혼여성으로 부모가 모두 없거나 부모가 모두 60세 이상이거나 부모의 근로능력이 없는 여성)으로서, 고용보험 적용여부와 관계없이 신청 가능하지만 고용보험 미적용자를 우선 선발
취업(유망)훈련	고용보험 적용을 받지 않는 실업자로 직업안정기관에 구직등록을 한 만 15~65세 미만의 실업자
재활직업훈련	국민기초생활보장법상 수급자 중 직업훈련이 가능한 자

고용촉진훈련	고용보험의 적용을 받지 않는 실업자로 비진학 청소년, 군전역자(1년 이내 전역예정자), 국민기초생활보장법상 수급권자(자활훈련 대상자 제외), 취업보호대상자 및 영세농어민 등 15세 이상인 자. 농어촌특별세관리 특별회계에서 지원
--------	--

<표 3-2>에서 보는 바와 같이 직업훈련지원 체계는 크게 고용보험을 통해 재직근로자 및 실업자의 재취업을 위한 교육 운영 부문과, 이와는 별개로 기능사 양성, 여성가장 지원, 재활훈련 등의 지원사업은 정부의 일반(또는 특별)회계를 통해 지원되고 있다.

정부의 직업훈련 지원사업³¹⁾은 크게 재직자 직업훈련과 실업자 취업훈련으로 구분되어 있는데, 2005년에 시행되어진 재직자 직업훈련 중 직업능력개발훈련은 2,350,498명에게 2,361억 8천 5백만원을 지원되었는데, 지원 규모 및 예산 모두 2004년 대비 각각 19.9%, 19.6% 증가하였다. 또한 직업훈련의 내용 역시 증가하는 추세였는데 특이할만한 점은 자체훈련 보다 위탁훈련이 점차 증가하는 추세를 나타내고 있었다.

직업훈련 지원 내용을 좀 더 세밀하게 살펴보면, 훈련생 직위별 비중은 사원이 51.3%로 가장 높고, 대리 12.7%, 과장 10.3%, 차장 4.2% 등으로 나타났다. 증가율을 기준하면 부장 49.5% 증가 및 임원직 41.6% 등으로 큰 폭의 증가세를 보였는데, 단순 훈련 보다는 기업의 생산성에 큰 비중을 차지하는 핵심인력에 대한 관심이 점차 커지고 있음을 알 수 있었다.

또한 훈련직종별로는 사무관리 분야가 53.6%로 절반 이상을 차지하여 생산현장에서의 전문적인 기술교육 보다는 일반적인 직무교육이 대다수를 차지하였으며, 1인당 교육·훈련 지원 금액은 금속분야 6만원에서부터 섬유분야 86만원에 이르는 등, 훈련 직종별로 편차가 크게 발생하였고, 훈련 시간은 1인당 17~20시간이 38.9%였으며, 21~40시간이 36.3%, 1~16시간이 4.6%였으며, 41~60시간 4.6%를 나타냈는데, 16시간 미만의 단시간 훈련에

31) 한국고용정보원에서 발표한 HRD-NET 통계자료는 2006년 이후 발행되지 않아 2005년 자료를 인용하며, 재직자 훈련 부분만을 참조, 인용하였다.

서 20시간 이상의 장시간 훈련으로 변화해 가는 추이를 나타냄을 알 수 있었다.

훈련방법을 살펴보면 인터넷통신훈련을 통한 교육·훈련이 43.9%를 차지하는 한편, 전년 대비 증가율 역시 153.7%를 차지하여 가장 보편적인 교육·훈련 방법으로 자리 잡고 있음을 알 수 있었다. 그 다음으로는 집체훈련이 42.6%, 우편매체 통신훈련이 10.1% 등으로 나타났는데, 점차 지식정보화 시대로 접어들어 따라 전통적인 형태의 집체교육 방식보다는 e-러닝 등과 같은 원격훈련 방식의 교육·훈련이 선호되고 있음을 알 수 있었다.

3. 중소기업의 교육훈련 실태

중소기업을 위한 교육훈련은 대기업 등에 비해서 체계적이고 반복적으로 이루어지지 않는 것이 일반적인데, 중소기업의 교육훈련에 대한 연구를 위해서는 중소기업의 인적자원에 대한 연구 자료를 살펴 볼 필요가 있다.

중소기업의 인적자원에 대한 주요한 지표를 측정할 수 있는 연구 자료로는 중소기업 관련 주무부처인 중소기업청에서 매년 조사하여 발표하고 있는 중소기업인력실태조사³²⁾를 들 수 있다.

<표 3-3> 규모별 직원에 대한 교육·훈련 필요성

(단위: %)

구 분	전 체	매우 필요하다	어느 정도 필요하다	별로 필요하지 않다	전혀 필요하지 않다	필요	불필요
전국	100.0	9.4	42.4	31.9	16.3	51.8	48.2
5~19인	100.0	7.8	35.5	36.5	20.2	43.3	56.7
20~49인	100.0	13.4	63.8	19.2	3.5	77.3	22.7
50~99인	100.0	16.0	67.7	12.6	3.7	83.7	16.3
100~299인	100.0	21.4	67.0	8.1	3.5	88.5	11.5

주) 중소기업청(2008), 『중소기업인력실태조사』, p86에서 발췌하여 인용함

32) 본 연구에서는 중소기업청에서 2007년 12월 및 2008년 12월에 발표한 “2007 중소기업 인력실태조사 보고서” 및 “2008 중소기업 인력실태조사”의 내용 중에서 각각 또는 변화 정도를 비교하여 참조하였다.

중소기업의 과반수 이상인 51.8%가 임직원에 대한 교육의 필요성을 느끼고 있으며, 근로자의 규모가 커질수록 교육에 대한 필요성 역시 증가하고 있음을 <표3-3>의 교육·훈련 필요성에 대한 조사결과에서 살펴볼 수 있다.

또한, 산업별 특성에 따른 교육·훈련 실시 정도를 살펴보면 <표 3-4>에서와 같이 제조업에 비해 서비스업이 더 높은 결과를 보이고 있으며, 직급별로도 중간관리자 및 일반직원에 집중되어 있었는데, 이를 통해 정부의 직업훈련 지원 현황에서와 마찬가지로 대부분의 기업이 핵심인재에 대한 지원을 점차 확대시키는 경향을 나타내고 있음을 알 수 있었다.

<표 3-4> 산업별 직원 교육실시 여부 및 대상

(단위: %)

구 분	직원 교육 실시 여부		교육실시 대상직원				
	실시하고 있다	실시하지 않았다	임원급 이상	중간 관리자	일반직원	비정규직	기타
제조업	37.3	62.7	23.2	46.3	70.0	5.3	0.9
서비스업	43.5	56.5	21.1	50.7	86.4	3.4	0.3

주) 중소기업청(2008), 『중소기업인력실태조사』, p151에서 발췌하여 인용함

주) 교육실시 대상 직원은 중복응답

산업별로 교육·훈련에 투입한 비용을 살펴보면 <표 3-5>와 같이 교육훈련 비용은 전년대비 감소하였음에도 불구하고 매출액 대비 비율로는 상승하였음을 알 수 있다. 이를 통해 환율 및 원부자재 가격 상승 등과 같은 대외인 경영환경의 악화로 매출액 및 그에 따른 교육훈련비용은 비록 감소하였으나, 기업들이 매출의 감소에도 불구하고 교육훈련 비중을 늘리고 있음을 알 수 있었다.

<표 3-5> 산업별 교육·훈련비용의 규모 및 매출액 대비 비율
(단위: 백만원, %)

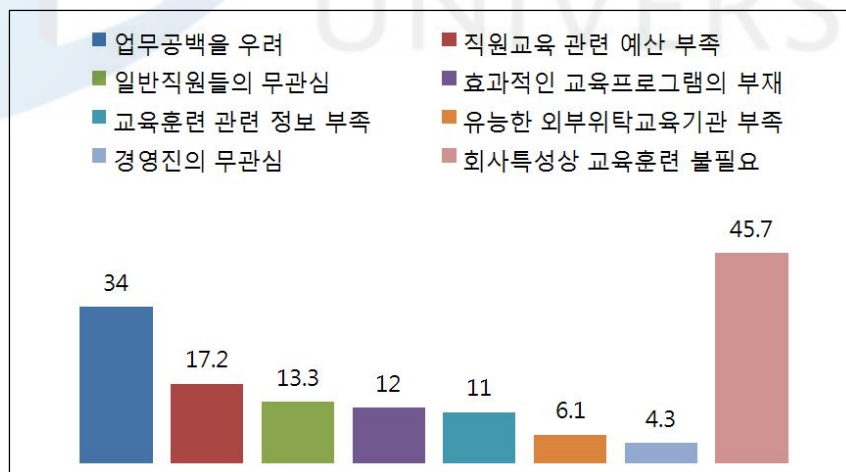
2005년		2006년			
		제조업		서비스업	
교육훈련 비용	매출액대비 비율	교육훈련 비용	매출액대비 비율	교육훈련 비용	매출액대비 비율
3.3	0.06	2.7	0.11	2.8	0.30

주) 중소기업청(2008), 『중소기업인력실태조사』, p152에서 발췌하여 인용함

반면, 교육훈련을 전혀 실시하지 않거나 적극적으로 실시하지 않는 기업들도 상당수를 나타냈는데, 그 이유는 <그림 3-2>에서와 같이 교육·훈련으로 인해 자리를 비우게 됨에 따라 발생하는 업무공백이 우려되거나, 관련 예산이 부족한 경우가 50%를 상회하는 반면에, 효과적인 교육훈련 프로그램이 없거나 관련 정보가 부족한 경우와 외부위탁교육기관이 부족한 경우 등과 같이 응답한 기업들은 만약 해당 기업에게 맞는 형태의 프로그램이나 정보가 주어진다면, 효과적인 교육·훈련을 수행할 수 있을 것이라는 예측을 가능하게 해 주었다.

<그림 3-2> 직원 교육·훈련 미 실시 사유

(단위: %)



주) 중소기업청(2008), 『중소기업인력실태조사』, p133에서 발췌하여 인용함

중소기업이 교육·훈련을 확대하기 위해 필요한 여건으로는 <표3-6>과 같이 기업 규모에 관계없이 근로자에 대한 교육훈련 비용을 지원해주는 정책이 가장 필요하다고 응답하였는데, 보다 실용적인 교육 프로그램이 필요하다는 응답과 기업에서 실시하는 교육훈련에 대한 인센티브가 필요하다는 응답 역시 높게 나타났다.

<표 3-6> 교육·훈련 확대를 위해 요구되는 정부지원정책
(단위: %)

구 분	전 체	실용적인 교육 프로그램 마련	근로자 교육비 지원정책	전문교육기관과 연계 지원	직원교육에 대해 세금감면 등의 다양한 인센티브 제공
전국	100.0	31.6	36.9	8.6	22.9
5~19인	100.0	29.1	37.7	8.4	24.7
20~49인	100.0	38.5	35.0	9.1	17.4
50~99인	100.0	41.6	31.8	9.7	16.9
100~299인	100.0	44.0	34.1	9.2	12.7

주) 중소기업청(2008), 『중소기업인력실태조사』, p134에서 발췌하여 인용함

또한, 기업의 규모가 커질수록 단순한 교육비의 지원과 같은 양적인 지원정책보다는 실용적인 교육 프로그램의 마련 등과 같이 질적인 지원정책이 더 필요한 것으로 응답하였는데, 획일적으로 설계되어진 교육훈련 프로그램을 대다수의 기업에 공통적으로 보급하는 것에서 벗어나 앞으로는 업종, 종업원 규모 및 산업의 특성에 맞춰 보다 전문적이고 체계적인 교육·훈련 프로그램을 개발하여 보급하는 것이 무엇보다 필요함을 알 수 있었다.

4. 인적자원 개발 측면의 의의

기업이 주체적으로 실행하는 일반교육훈련은 1960년대 초반부터 세미나

(Seminar) 형태의 교육에서부터 출발했다고 보는 편이 일반적이는데, 기업 스스로 주체적으로 교육훈련을 실행한 것이 아니라 1957년 8월에 기업의 생산성 향상을 위해 정부 산하기관으로 설립된 생산성본부(KPC; Korea Productivity Center)와 1962년 5월에 민간경영지도단체로 설립된 한국능률협회(KMA; Korea Management Association)가 주도적인 역할을 하면서 1960년대 후반부터 이들 기관에서 계층별 직업훈련이 시작되면서 기업 내 직업훈련이란 용어가 처음 나오기 시작했으며, 1970년대로 접어들면서 인재개발, 인력개발이란 용어가 사용되면서 본격화 되었다는 연구를³³⁾ 비롯하여 1997년 제정되어 1999년 1월부터 시행하고 있는 「근로자직업훈련 촉진법」에 근거한 재직근로자 중심의 교육·훈련이 중요시 되고 심화되어 직업교육훈련에 참여하는 기업의 확대를 목표로 하였다는 연구결과³⁴⁾는 물론 조직적 관점에서 살펴보면 조직의 경쟁력과 효율성을 증진시키는 수행결과의 개선이라는 측면에서 바라본 결과³⁵⁾로 보고 있다.

기업을 구성하는 요소가 크게 물적자원, 재정자원, 그리고 인적자원이라는 측면에서 살펴본다면, 유형자산으로 분류될 수 있는 물적자원과 유동자산으로 분류될 수 있는 재정자원은 일반적으로 관측 가능한 것이기 때문에 쉽게 기업의 성공을 측정하는 척도로 받아들여지게 된다. 하지만 인적자원이 조직의 성과에 미치는 외형적인 영향에 대한 부분은 측정할 수 있는 척도가 따로 마련되어 있지 않은데 최근 들어서 ROI(Return of Investment) 측면에서의 평가 척도를 적용시키려는 움직임³⁶⁾이 폭넓게 적용되고 있음을 알 수 있었다.

33) 박준섭(1987), 「교육훈련의 성과분석에 관한 실증적 연구」, 조선대학교, pp4~5

34) 권혁수(2002), 「기업의 교육·훈련 투자실적과 성과 요인과의 관련성 연구」, 대전대학교, pp6~10

35) 임동준(2005), 「우리나라 중소기업의 인적자원개발에 관한 문제점과 개선 방안에 관한 연구」, 단국대학교, pp11~12

36) Jack J. Phillips 외 3인(2007), *The Human Resources Scorecard Measuring the Return on Investment*, 서울 : 학지사, pp41~43

<표 3-7> 인재 발굴시의 유형 구분

유형	직종/특성	차별화 요소
핵심인재	천재적 엔지니어, 창의적인 비즈니스 리더, 창조적 상품 디자이너, 고객에게 존경받는 일선 종업원 등	장기간 유지를 위한 지속적 투자 필요
전문인력	공급이 부족한 특정 분야 엔지니어, 신상품 개발관련 종업원, 정보시스템 개발자 등	단기간 고용을 유지하기 위한 계약직 활용
단순인력	훈련이 필요 없는 작업자, 시장수요가 크지 않은 엔지니어 등	고용유지 투자를 최소화하거나 아웃소싱 활용

주) Havard Business Review(1992)에 게재된 내용을 재구성

또한 최근 들어 인적자원은 기업의 외형적 가치를 판단하는 물적자원 및 재정자원이 미치는 영향에 승수효과를 나타내는 것으로 밝혀지고 있는데, 이를 가능하게 하는 것이 핵심인재이며, 핵심인재를 발굴(리크루팅)하고 유지(성과보상)·양성(교육훈련)하느냐에 따라 기업의 성과는 달라진다는 경향이 지배적으로 나타남을 알 수 있었다³⁷⁾.

<표 3-8> 핵심인재의 정의

유형	특성	적용되는 경우
대체비용의 유무	해당인력이 기업을 떠났을 때 이를 보충하기 위해 들여야 하는 기업의 비용 측면에서 엄청난 비용이 들거나 대체가 어려운 인력	- 이직이 생길 경우, 해당 업무를 수행하는데 과도한 비용이 드는 직무를 수행하는 인력 - 해당 인력을 다시 조달하는데 비용이 많이 발생하거나 용이하지 않은 경우 - 조직 내에서 장기적으로 투자를 해서 career가 높은 수준에 도달한 인력

37) 중소기업청(2002), 『중소기업의 핵심인재 확보 및 양성전략』, pp51~56

잠재능력이 탁월한 경우	기업 내의 중요한 자산 으로 평가될 수 있을 정도로 고도화 된 지식 과 혁신능력을 갖춘 인 력	- 개인이 새로운 시장을 창출할 수 있을 정도의 능력 및 자질을 갖춘 경우 - 고객의 니즈를 충족시키고 선도함으로써 회사의 가치를 증진시킬 수 있는 능력을 갖춘 경우
성과가 뛰어난 경우	기업의 생산성과 주식 가치를 향상 시키는데 영향력을 미친다고 평 가되는 인력	- 조직 내에서 탁월한 성과를 창출하는 인력 - 경영전반에 걸쳐 다양한 직무 경험을 통해 다수의 상사로부터 성과를 인정받는 인력
조직의 핵심전략 또는 장기적 성장에 기여하는 경우	기업의 핵심전략 추진 에 있어 필수불가결한 기술을 가진 인력	- 천재적 엔지니어, 창의적인 비즈니스 리더, 창조적인 상품 디자이너, 고객에게 존경받는 일선 종업원 등 - 요구되는 역량을 미리 갖추지는 않았지만, 가능성이 있는 인력
신규 사업에 대응하는 경우	신종 업무를 수행할 수 있는 인력	- 기술발전의 속도에 맞춰 이에 대응할 수 있는 업무능력을 갖춘 인력 - 디지털경제의 특성에 맞춰 빠르게 변화하는 기술 수준을 선도할 수 있는 인력

주) Havard Business Review(1992)에 게재된 내용을 재구성

기업의 인적자원 개발의 중요성이 중요하게 받아들여지고 있는 측면에서 보자면 기업의 경쟁이 심화되어질수록 기업 내부적으로는 핵심인재를 선발하고, 육성하는 전략을 통해 기업 내·외부적으로 우수한 인적자원을 확보하는 것만이 기업의 가치를 끌어올리기 위한 가장 효율적인 방법으로 서 주목을 받고 있다는 점을 알 수 있었다.

<표 3-9> 인력 유입 및 유지를 위한 노력

(단위: %)

구 분	구성비	
	제조업	서비스업
인력 유입 및 유지를 위해 노력함	67.7	77.8
높은 임금 제시	14.3	14.3
직원 후생복지 향상	37.1	38.2
교육·훈련·해외연수 및 자기계발	4.0	15.1
충분한 여가 보장	5.2	5.6
감성경영 실시	7.0	4.6
노력한 적 없음	32.3	22.2

주) 중소기업청(2008), 『중소기업인력실태조사』, p104에서 발췌하여 인용함

우리나라의 중소기업들도 최근 들어 우수한 인력을 확보하고 유지하기 위한 노력을 기울이고 있는데, <표 3-9>에서와 같이 인력 유입 및 유지를 위한 방법을 살펴보면 직원들의 후생복지 향상과 높은 임금제시가 주된 방법이며, 그 외에도 서비스업에서는 교육·훈련·해외연수 및 자기계발 기회를 더 많이 제공하고 있는 것으로 분석되었는데, 산업별로 다소 차이는 있지만 대부분의 중소기업이 우수한 인력을 확보하기 위해서 임금과 후생 복지를 향상시키는 것은 물론 다양한 방법으로 인적자원을 관리하기 위한 노력을 기울이고 있다는 것을 알 수 있었다.

제 2 절 중소기업 교육훈련 사례

1. 쿠쿠전자(주)의 사례

제조업 부문의 중소기업 중에서 대표적인 기업인 쿠쿠전자(주)의 인재관리 사례³⁸⁾를 살펴보면, “회사는 개인의 성장을 통해 발전한다.”는 이념 하

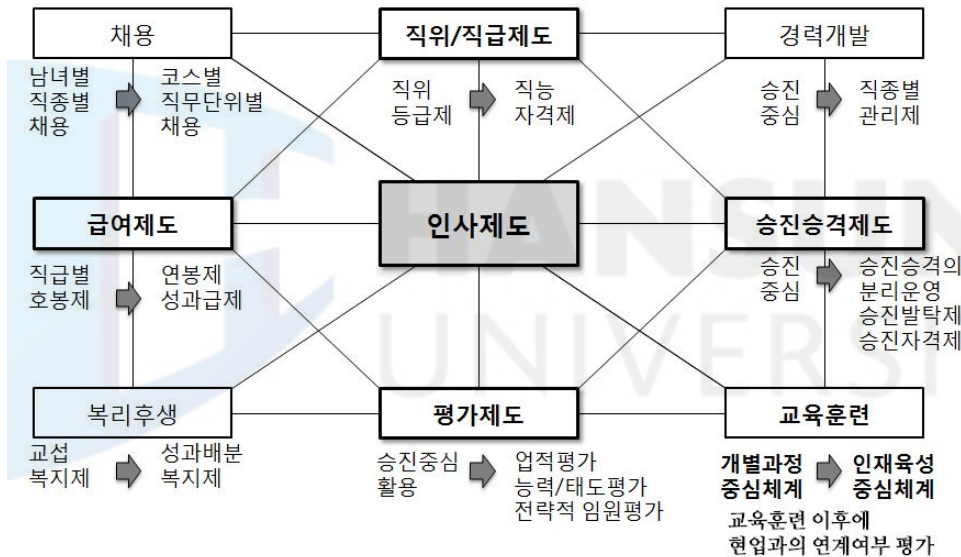
38) 중소기업청(2002), 『중소기업의 핵심인재 확보 및 양성전략』, pp17~21의 사례를 재구

에 육성형 인사제도를 운영하고 있었다.

특히 교육훈련의 경우 현업과의 연계 여부를 평가하여 평가 및 승진승격제도에 적극적으로 반영하는 등, <그림 3-3>에서와 같이 종업원 개개인에 대한 경력개발 중심의 인사제도를 채택하였다.

교육훈련을 통한 육성체계 안에서 직무별 훈련과정을 통한 사후관리를 기반으로 능력 및 태도고과, 업적고과를 기반으로 하는 목표관리에 의한 보상체계를 실시하여, 종업원 개개인의 직무능력 향상을 꾀함으로써, 자기개발을 도모하면서 조직에 공헌할 수 있는 인재를 양성하는 것을 중심으로 하고 있었다.

<그림 3-3> 쿠쿠전자의 인사제도 체계



주) 중소기업청(2002), 『중소기업의 핵심인재 확보 및 양성전략』, p17의 인사제도 체계도 자료를 재인용하였음

쿠쿠전자(주)의 교육훈련 체계는 회사가 요구하는 교육 필요점과 개개인이 필요로 하는 교육니즈를 조화시켜 전체 교육계획에 반영하여 실시하였

성하였음

으며, 교육훈련에 대한 평가는 교육결과보고서를 통해 현 업무에 적용하여 개선시킬 수 있는 적용여부를 판단하여 기여도를 측정하여 교육계획에 반영하였는데, 교육관련 내용을 업적평가에 반영하여 고과자가 평가하도록 하였을 뿐만 아니라, 교육이력관리를 통한 직무순환제를 함께 실시하였다.

쿠쿠전자(주)의 직무순환제는 2년을 주기로 현재의 직무와 관련된 직무로 전환 배치하는 것을 기본으로 하고 있는데, 직무기술서 및 직무수행요건에 명시된 경력 경로를 기준으로 직무순환제를 실시함으로써, 기존의 부서 단위 조직의 인사관리에서 개개인의 직무를 중심으로 하는 인사관리 시스템으로 전환시켰는데, 이는 직무능력 중심의 교육훈련 체계를 운영함으로써 가능한 결과였다고 본다.

2. (주)다음커뮤니케이션의 사례

지식서비스업으로 분류되는 중소기업 중에서 대표적인 기업인 (주)다음커뮤니케이션의 기업문화 및 교육훈련 사례³⁹⁾에 대해 살펴보면, Daum의 기업문화 자체가 전통적인 조직체계 운영과는 매우 다른 형태를 갖고 있는데, 수평적 관계, 자율과 책임을 중시하기 때문에 사내에 직급이 없을 뿐만 아니라 직원 개개인의 전문성과 합리성을 존중하여 그에 맞는 권한을 부여하고 있었다.

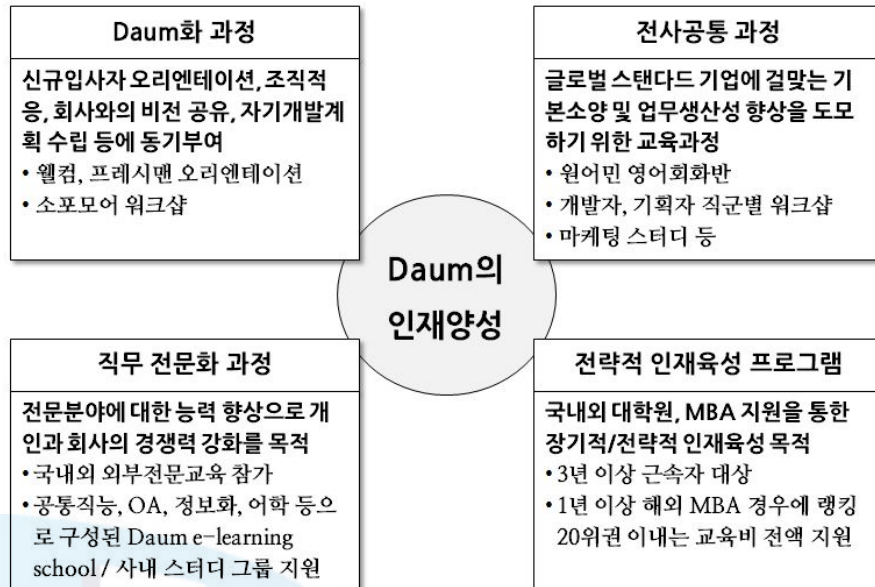
Daum의 교육훈련 체계 역시 이러한 기업문화에 맞춰 신규입사자의 적응을 돕기 위한 교육과정인 프레시맨 오리엔테이션 및 소포모어 워크샵 등의 일부 과정을 제외하고는 공식화되어 있지 않았다.

Daum의 교육은 자기계발을 중심으로 사내 스터디 그룹이 다양하게 이루어지고 있으며, 사내강사가 활성화되어 운영되고 있었는데, 교육에 대한 의사결정은 철저하게 개인이 팀장 및 인사팀과의 협의를 거쳐 결정하는 방식을 채택하고 있었다. 즉, 스스로 경력관리 및 목표관리를 할 수 있도록 지원함으로써 조직이 추구하는 미션과 개인의 자아성취를 동시에 이룰

39) 중소기업청(2002), 『중소기업의 핵심인재 확보 및 양성전략』, pp22~25의 사례를 재구성하였음

수 있도록 유도하는 자율적인 경력개발 체계를 운영하여 스스로 동기부여 및 목표에 대한 성취를 이룰 수 있는 기반을 제공하는 형태를 갖고 있다.

<그림 3-4> 다음커뮤니케이션의 교육훈련 체계



주) 중소기업청(2002), 『중소기업의 핵심인재 확보 및 양성전략』, p25의 교육체계 자료를 재인용

중소기업 중에서 그 업종의 특성에 따라 전통적인 전자기기 제조업에 해당하는 쿠쿠전자(주)의 사례와 IT·지식서비스업에 해당하는 (주)다음커뮤니케이션의 인사제도 및 교육훈련에 관한 사례에 대해 살펴본 바와 같이 중소기업에서 채택하여 시행하고 있는 인사제도 및 교육훈련 체계의 특징을 요약하면, 직종별, 직급별 훈련과정을 체계적으로 적용·실시하고 있는 대기업과 비교하여 질적·양적으로 많은 차이를 보이는 것을 알 수 있었다. 또한 업종의 특성이나 기업문화의 차이 등과 같은 내부적인 요인에 따라서도 자율성의 측면이나, 교육 프로그램의 내용 등과 같이 여러 부분에서 서로 상이한 차이를 나타내는 것을 알 수 있었다.

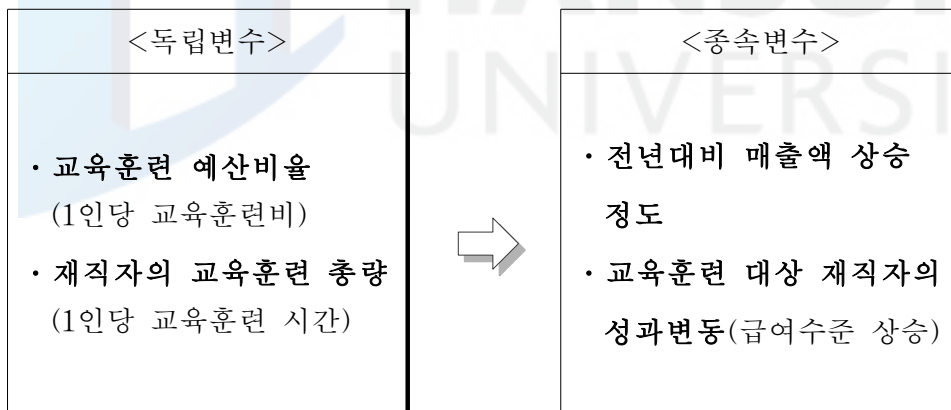
제 4 장 실증분석

제 1 절 분석모형 및 가설설정

1. 분석모형의 설정

인적자원의 질이 생산성 향상 등과 같이 기업의 경쟁력을 좌우하는 것은 일반적인 경영학적 상식이었으나, 근래 들어 창의적 핵심인재의 중요성이 강조되면서 재직근로자 개개인의 역량에 따라 기업의 생산성 및 대내외적인 경쟁력이 달라지기 때문에 그 무엇보다 교육훈련의 중요성이 부각되고 있다. 하지만 중소기업-지식산업을 대표하는 혁신형 중소기업-에 대한 교육훈련 및 그 성과에 관한 연구는 지금까지 찾아보기가 어려운 형편이다. 이는 지금까지 대기업 또는 중견기업군에 비해 중소기업 대다수가 교육훈련 체계나 방법 등을 확립하지 못하였을 뿐만 아니라 그에 따라 객관적인 기초자료 수집 또한 용이하지 못하였기 때문인 것으로 볼 수 있다.

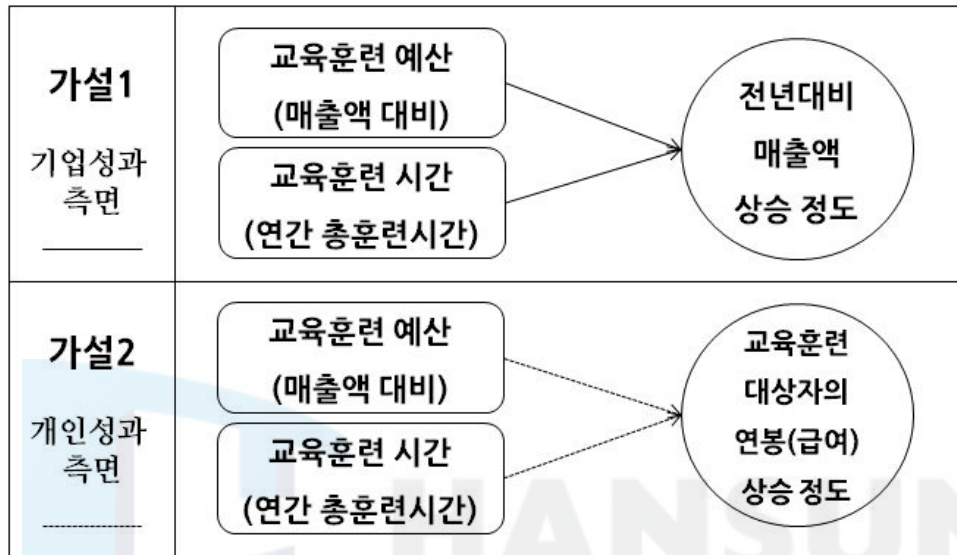
<그림 4-1> 개념적 분석모형



본 연구의 개념적인 분석모형은 교육훈련에 따른 기업 및 개인의 성과변동 정도를 종속변수로 설정하고, 이것에 영향을 미치는 교육훈련의 질적

수준 및 양적 수준을 독립변수로 하는 분석모형이다. 본 연구에서는 교육훈련의 예산 및 실시 총량(시간) 등과 같은 교육훈련의 질적, 양적 수준의 변화가 기업의 매출액 및 재직근로자 개개인의 성과 향상으로 이어져, 결국 기업의 생산성 향상 및 경쟁력 강화에 도움을 줄 것이라는 가정 하에서 개념적인 분석 모형으로 <그림 4-2>와 같이 설정 하였다.

<그림 4-2> 가설 모형



2. 가설의 설정

앞서 분석모형에서 설정한 개념적 분석모형을 토대로 중소기업 교육훈련의 질적, 양적 수준이 기업의 생산성은 물론, 재직 근로자 개개인의 성과 변동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정 하에서 다음과 같이 가설을 검토, 설정하였다.

가설 1은 “재직근로자 1인당 교육훈련비와 교육훈련 시간의 비중이 높은 기업일수록 재직자의 생산성은 높아질 것이다.”

가설 1은 중소기업에서 실시하는 교육훈련에 있어서 1인당 교육훈련비

와 교육훈련 시간이 많이 투입될수록 재직자의 생산성이 높아져 결국 기업의 매출액이 증가하게 될 것으로 기대된다.

기업에서 재직 근로자에 대한 교육훈련이 아무리 중요하더라도 그 필요성에 맞도록 교육훈련 예산을 적절하게 편성하여야 목표로 하는 수준에 도달할 수 있을 것이며, 교육훈련의 효율성을 높이기 위해서는 무엇보다도 체계적이고 반복적으로 이루어져야 한다는 점에서 교육훈련의 총량적 시간 역시 중요한 요인이라고 할 수 있다. 결국, 재직근로자에 대한 교육훈련 예산의 정도 및 투입시간 등의 요소를 변화시킴으로써 기업의 생산성 향상에 직접적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 만족시킬 수 있을 것으로 기대된다.

가설 2는 “재직근로자 1인당 교육훈련비와 교육훈련 시간의 비중이 높은 기업일수록 재직자의 능력은 높아질 것이다.”

가설 2는 중소기업에서 실시하는 교육훈련에 있어서 교육훈련이 자주, 반복적으로 실시되는 횟수가 많을수록 재직자의 능력이 향상되어 결국 기업의 매출액이 증가하게 될 것으로 기대된다.

기업에서 교육을 실시함에 있어 교육훈련에 투입하는 예산과 시간 등이 근로자 개개인의 능력 향상을 통한 성과 변동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다는 가설을 만족시킬 수 있을 것으로 기대된다.

이와 같은 가설의 검증을 통해 기업 측면에서는 교육훈련을 통해 근로자의 역량이 강화됨으로서 생산성에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 기대감이 존재하고, 반대로 근로자 개인 측면에서는 교육훈련으로 인한 역량 증대로 자신의 성과 및 보상에 긍정적인 반응을 끼칠 것이라는 기대감이 공존한다고 보아야 할 것이다. 따라서 교육훈련의 대한 예산과 시간 등의 투입조건을 변화시킴으로서 기업 측면의 성과뿐만 아니라 종업원 개인 특면에서의 성과 변동에도 직·간접적인 영향을 미칠 수 있다는 가설을 만족시킬 수 있을 것으로 기대된다.

제 2 절 분석방법론

1. 기초 데이터

본 연구에서 사용된 기초자료는 중소기업법상 중소기업으로 분류되는 상시근로자 500인 미만 기업 중에서 제조업 및 지식서비스업 등의 업종을 영위하는 기업을 대상으로, 기업 및 재직근로자의 성과 변동을 알아보기 위하여 CEO 또는 인사고과 업무를 총괄하는 인사관리 담당 임원(또는 부서장)을 조사대상으로 하였다.

설문지는 2010년 4월 12일부터 2010년 4월 30일 사이에 배포 및 회수하였으며, 배포된 총 200부 중에서 미회수 및 설문 내용에 응답하지 않은 것을 제외한 총 136매를 대상으로 통계 처리하였다.

조사기법은 설문지법(Questionnaire Method)을 이용하여 5점 리커트 스के일(5-Point Likert Scale) 등급에 맞춰 응답⁴⁰⁾하도록 하였다.

<표 4-1> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(소재지)

		빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
소재지	서울	88	64.7	64.7	64.7
	인천·경기	28	20.6	20.6	85.3
	대전·충청	20	14.7	14.7	100.0
	부산·경남	0	0	0	100.0
	대구·경북	0	0	0	100.0
	광주·전남	0	0	0	100.0
	전북	0	0	0	100.0
	강원·제주	0	0	0	100.0
	합계	136	100.0	100.0	

본 조사를 위한 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황을 살펴보면 <표 4-1>에서와 같이 서울 및 수도권에 소재한 기업이 약 85%가 넘게 나타났으며, 업종으로는 제조업이 약 35%, 지식기반서비스업이 약 65%로 <표

40) 별표의 설문지 참고

4-2>와 같이 나타났다.

<표 4-2> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(업종)

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
업종	제조업(기계)	8	5.9	5.9	5.9
	제조업(전기·전자)	16	11.8	11.8	17.6
	제조업(부품·소재)	24	17.6	17.6	35.3
	제조업(기타)	0	0	0	35.3
	지식서비스업(IT)	48	35.3	35.3	70.6
	지식서비스업(콘텐츠)	24	17.6	17.6	88.2
	지식서비스업(모바일)	16	11.8	11.8	100.0
	지식서비스업(기타)	0	0	0	100.0
	합계	136	100.0	100.0	

기업의 매출액 규모를 살펴보면, <표 4-3>과 같이 약 73%의 기업이 매출액 50억 원에서 100억 원 사이로 응답하였으며, 100억 원 이상인 기업도 32개 기업으로 23.5%를 차지하였으며, 50억 원 미만인 기업은 약 3%의 응답을 보였다.

<표 4-3> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(매출액)

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
매출액	10억원 미만	0	0	0	0
	10억원~20억원	0	0	0	0
	20억원~50억원	4	2.9	2.9	2.9
	50억원~100억원	100	73.5	73.5	76.5
	100억원 이상	32	23.5	23.5	100.0
	합계	136	100.0	100.0	

기업의 성과 변동을 알아볼 수 있는 지표로서 매출액의 증감을 통해 알아 볼 수 있는데, <표 4-4>와 같이 본 조사에 응답한 기업들 중에 매출액

이 10% 이상 증가한 기업은 15개 기업으로 11%를 나타내었고, 대다수인 약 72%의 기업이 매출액의 변동이 없거나 5% 이내의 소폭적인 증가를 나타냈다고 응답하였다. 또한 약 17%인 23개 기업은 오히려 매출액이 감소하였다고 응답하였다.

<표 4-4> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(매출액 변동)

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
매출액 변동*)	-10% ~ -5%	0	0	0	0.0
	-5% ~ 0%	23	16.9	16.9	16.9
	0% ~ 5%	98	72.1	72.1	89.0
	5% ~ 10%	15	11.0	11.0	100.0
	10% 이상	0	0	0	100.0
	합계	136	100.0	100.0	

주*) 매출액 변동비율은 직전년도 매출 대비 전년도 매출액의 비율이다.

종업원 규모를 살펴보면 <표 4-5>에서와 같이 50인 미만인 기업이 약 74%로 대다수를 나타내었고, 100인 이상인 기업과 200인 이상인 기업 역시 각각 4개 기업이 응답을 하였는데, 이는 종업원 규모가 제조업에 비해 상대적으로 적은 지식기반서비스업의 비중이 약 65%를 나타낸 업종 특성과도 관계가 있는 것으로 볼 수 있을 것이다.

<표 4-5> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(상시근로자)

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
상시 근로자수	50인 미만	100	73.5	73.5	73.5
	50인~100인	28	20.6	20.6	94.1
	101인~200인	4	2.9	2.9	97.1
	201인~300인	4	2.9	2.9	100.0
	301인 이상	0	0	0	100.0
	합계	136	100.0	100.0	

본 조사에 참여한 기업들의 직급별 인력분포는 <표 4-6>과 같이 조사되었는데, 상위 직급으로 올라갈수록 분포가 좁아지는 전형적인 피라미드 구조를 나타내고 있었다. 특히 종업원 규모가 큰 기업일수록 하위 직급의 분포가 상위직급의 분포보다 상대적으로 크게 나타난 것을 볼 수 있는데, 이는 관리자 1인이 책임져야 할 조직원의 수가 매우 크다는 것을 나타내는 것으로서 효율적인 인력구조라고 보기 어려운 값으로서 중소기업의 인력수급이 여전히 불균형을 이루고 있으며, 이를 해소하기 위한 대책이 필요하다는 것을 나타내는 것이라고 하겠다.

<표 4-6> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(직급별 분포)

		사원	대리	과장 (팀장)	부·차 장	임원	계약직	파견직
1 ^{a)}	합계	760	460	316	268	132	12	0
	평균	7.60	4.60	3.16	2.68	1.32	.12	.00
	N	100	100	100	100	100	100	100
	표준편차	3.846	1.557	1.051	1.858	.469	.591	.000
	분산	14.788	2.424	1.105	3.452	.220	.349	.000
2 ^{b)}	합계	1040	404	220	112	68	0	0
	평균	37.14	14.43	7.86	4.00	2.43	.00	.00
	N	28	28	28	28	28	28	28
	표준편차	5.373	4.925	2.520	.770	.504	.000	.000
	분산	28.868	24.254	6.349	.593	.254	.000	.000
3 ^{c)}	합계	296	128	76	24	12	60	0
	평균	74.00	32.00	19.00	6.00	3.00	15.00	.00
	N	4	4	4	4	4	4	4
	표준편차	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	분산	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
4 ^{d)}	합계	448	184	100	48	24	0	0
	평균	112.00	46.00	25.00	12.00	6.00	.00	.00
	N	4	4	4	4	4	4	4
	표준편차	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	분산	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

합계	합계	2544	1176	712	452	236	72	0
	평균	18.71	8.65	5.24	3.32	1.74	.53	.00
	N	136	136	136	136	136	136	136
	표준편차	22.956	9.121	4.887	2.344	1.013	2.579	.000
	분산	526.965	83.193	23.885	5.495	1.026	6.651	.000

주^{a)} 종업원수 50인 미만인 응답자에 대한 집단별 평균분석 결과임

주^{b)} 종업원수 50인~100인 규모인 응답자에 대한 집단별 평균분석 결과임

주^{c)} 종업원수 101인~200인 규모인 응답자에 대한 집단별 평균분석 결과임

주^{d)} 종업원수 201인~300인 규모인 응답자에 대한 집단별 평균분석 결과임

조사에 참여한 기업의 매출액 규모별로 직급별 기준 급여를 살펴보면 <표 4-7>에서와 같이 매출액 규모가 커질수록 오히려 직급별 기준급여가 다소 낮아짐을 알 수 있었다. 사원급은 매출액 50억 원 미만인 기업에서는 평균 2,400만 원이었는데, 매출액 50억 원~100억 원인 기업에서는 2,186만 원으로, 그리고 매출액 100억 원 이상인 기업에서는 2,229만 원으로 나타났는데, 이는 업종의 특성에 따라 직급별 기준 급여가 다소 상이하기 때문에 나타난 것으로 보아야 할 것이다.

<표 4-7> 설문지 응답자의 통계학적 일반 현황(직급별 기준급여)

		사원급 기준급여	대리급 기준급여	과장급 기준급여	부·차장급 기준급여	임원급 기준급여
3 ^{a)}	합계	9600	12000	15200	18000	26000
	평균	2400.00	3000.00	3800.00	4500.00	6500.00
	N	4	4	4	4	4
	표준편차	.000	.000	.000	.000	.000
	분산	.000	.000	.000	.000	.000
4 ^{b)}	합계	223600	282200	349000	440000	617600
	평균	2236.00	2822.00	3490.00	4400.00	6176.00

	N	100	100	100	100	100
	표준편차	258.402	234.016	342.008	507.519	543.301
	분산	66771.717	54763.636	116969.697	257575.758	295175.758
5 ^{c)}	합계	69960	87000	104200	130000	186000
	평균	2186.25	2718.75	3256.25	4062.50	5812.50
	N	32	32	32	32	32
	표준편차	388.643	317.183	385.577	595.006	731.657
	분산	151043.548	100604.839	148669.355	354032.258	535322.581
합계	합계	303160	381200	468400	588000	829600
	평균	2229.12	2802.94	3444.12	4323.53	6100.00
	N	136	136	136	136	136
	표준편차	291.523	257.608	365.506	539.991	606.630
	분산	84985.882	66361.656	133594.771	291590.414	368000.000

주^{a)} 전년도 매출액 20억원~50억원 규모인 응답자에 대한 집단별 평균분석 결과임

주^{b)} 전년도 매출액 50억원~100억원 규모인 응답자에 대한 집단별 평균분석 결과임

주^{c)} 전년도 매출액 100억원 이상인 응답자에 대한 집단별 평균분석 결과임

<표 4-8> 종업원 1인당 연간 교육훈련 예산

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	10만원 미만	0	0	0	0.0
	10만원 ~ 50만원	20	14.7	15.2	15.2
	50만원 ~100만원	28	20.6	21.2	36.4
	100만원 ~ 200만원	84	61.8	63.6	100.0
	200만원 이상	0	0	0	100.0
	합계	132	97.1	100.0	
결측	시스템 결측값	4	2.9		
합계		136	100.0		

본 조사에 응답한 기업들이 교육훈련에 투입하는 예산과 시간에 대한 규모를 살펴보면 <표 4-8>과 같이 과반수 이상의 기업들이 종업원 1인당 연간 100만 원 이상의 교육·훈련비를 투입하고 있으며, 약 85%의 기업들이 연간 50만 원 이상을 교육훈련에 사용하고 있음을 알 수 있었다.

이는 대다수의 중소기업들이 정부의 교육훈련 지원 제도를 적절하게 활용하고 있을 뿐만 아니라 자기계발비 등을 지원하는 등, 많은 관심을 기울이고 있기 때문인 것으로 예측된다.

그러나 교육훈련에 투입하는 시간적인 측면을 살펴보면 <표 4-9>와 같이 절반에 가까운 기업들이 연간 25시간 이상의 교육·훈련을 실시하는 반면에, 38%가 넘는 기업들의 경우에는 연간 16시간에도 미치지 못하는 시간만을 교육훈련에 할애한다고 응답하였다.

결국, 본 조사에 응답한 중소기업들의 대다수 역시 교육훈련에 투입되는 예산의 규모와 시간의 규모가 서로 비례하지 형태로 머물러 있는 것으로 보아 인적자원 개발을 위한 체계적인 교육훈련 프로그램을 적절하게 운영하지 못하고 있는 것으로 볼 수 있을 것이다.

<표 4-9> 종업원 1인당 연간 교육훈련 시간

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	8시간 미만	44	32.4	33.3	33.3
	9시간 ~ 16시간	8	5.9	6.1	39.4
	17시간 ~ 24시간	12	8.8	9.1	48.5
	25시간 ~ 40시간	28	20.6	21.2	69.7
	40시간 이상	40	29.4	30.3	100.0
	합계	132	97.1	100.0	
결측	시스템 결측값	4	2.9		
합계		136	100.0		

앞서 <표 4-4>에서와 같이 본 조사에 응답한 기업들의 매출액은 직전 년도와 비교하여 대다수의 기업들이 소폭이나마 상승하였음을 알 수 있었

는데, 반면 종업원들의 급여 상승률은 <표 4-10>에서와 같이 30% 이상의 기업에서 동결 또는 소폭 감소되었음을 알 수 있었다. 이는 기업마다의 개별적인 요인들도 있을 것이지만, 전반적인 경기침체의 장기화로 인한 경영환경의 악화로 대다수의 중소기업들이 긴축 경영을 실시하였기 때문으로 풀이된다.

<표 4-10> 직전년도 대비 급여 상승 정도

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유효	-5% 이상 감소	4	2.9	3.3	3.3
	-5% ~ 0%	16	11.8	13.3	16.7
	0%*	28	20.6	23.3	40.0
	0% ~ 10% ^{a)}	24	17.6	20.0	60.0
	10% 이상 인상	48	35.3	40.0	100.0
	합계	120	88.2	100.0	
결측	시스템 결측값	16	11.8		
합계		136	100.0		

주^{a)} 0%로 변동이 없는 경우는, 회사의 사정상 급여인상이 동결된 경우를 포함하는 값임

2. 변수선정 및 조작적 정의

본 연구의 가설 검증을 위해 설문지를 통해 수집된 원시자료 가운데 독립변수와 종속변수를 다음과 같이 선정하였으며, 선정된 주요변수들의 개념 및 조작적인 정의를 하였다.

1) 교육훈련의 예산비율

기업의 교육훈련 투자는 궁극적으로 기업성과(매출액 상승)를 높이고 기업의 가치를 증대시킬 것으로 기대된다. 본 연구에서의 교육훈련 예산비율은 기업이 재직근로자의 교육훈련(사외 위탁훈련 포함)에 지출한 연간 총비용(2009년)이다. 즉, 직업훈련 분담금, 기업내 직무훈련, 직업훈련 등을 위한 시설이용비용, 기타 외부 위탁훈련 등 직업훈련을 위해 지출된 연간

총비용을 의미한다. 본 연구에서의 재직근로자 1인당 교육훈련 예산은 연간 총비용을 재직근로자 연인원을 기준으로 하여 산출하였다.

2)교육훈련 시간

기업에서 실시하는 교육훈련의 실시횟수는 교육에 참여하는 재직근로자의 능력을 배양시켜 결국 기업의 생산성을 높일 것으로 기대된다. 본 연구에서의 교육훈련 시간은 재직근로자가 최근 1년간 참여한 교육훈련의 총합을 나타내며, 기업 내에서 받은 교육훈련 외에 개인이 기업의 지원을 받아 수강한 교육을 포함하는 외부위탁교육 등을 모두 포함한 시간을 표시한다. 단, 이 경우 기업이 주도한 교육훈련 시간과 개인이 선택하여 수강한 교육훈련 시간을 구분하여 조사하였다.

3)매출액 상승 비율

기업이 재직근로자에게 교육훈련을 실시하는 것은 암묵적으로 교육훈련이 기업의 생산성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 기대가 있기 때문이다. 따라서 교육훈련을 실시하기 이전과 실시 이후의 매출액을 비교 평가해 봄으로써 기업성과를 측정할 수 있을 것이다. 이에 따라 전년도 매출액이 직전년도 매출액과 비교하여 얼마만큼 상승하였는지를 기준으로 하여 백분율로 산출하였다.

4)재직자 역량 향상 정도

기업이 교육훈련에 관심을 갖고 많은 투자를 기울이는 이유는 결국 재직자의 역량 강화를 통해 궁극적으로는 기업의 생산성에 긍정적인 방향으로 작용함으로써 매출의 향상 등과 같은 효과를 얻는 것으로 기대될 수 있다.

본 연구에서는 교육훈련을 통한 재직근로자의 역량 향상을 측정하기 위하여 재직근로자 개개인의 급여수준(연봉)의 변동 수준을 비교함으로써 교육훈련의 질적 수준이 재직근로자 개개인의 역량 향상에 어떠한 영향을 주었는지를 조사하였다.

3. 분석방법

본 연구의 실증분석을 위해 SPSS(Statistical Package for the Social Science) 프로그램을 이용하여 통계적 계산을 처리하였으며, 그 주요 분석 방법은 아래와 같다.

먼저 4가지 변수별 특성과 이에 대한 하위 변수별로 평균을 구하여 전체적인 교육훈련 성과 수준을 측정하였는데, 평가방법은 각각의 변수마다 응답한 명목척도에 대하여 비모수적 추리통계방법을 사용하여 독립변수의 규모에 따른 차이가 종속변수에 얼마나 유의미한 차이를 나타내는가를 알아보고자 하였다.

따라서 본 연구에서 제시된 독립변수와 종속변수간의 교차분석을 통해 명목변수에 있어서 관찰빈도와 귀무가설에 의한 기대빈도 간의 의미 있는 차이가 존재하는지에 대한 검증을 위하여 카이제곱 검정을 사용하여 가설에 대한 검증을 실시하였다.

제 3 절 가설 검증

1. 가설 1의 검증

가설 1은 기업이 교육훈련비와 교육훈련 시간을 늘리면 성과가 높아져 결국, 기업의 매출액이 상승할 것으로 보았다. 따라서 독립변수인 교육훈련비의 규모와 교육훈련시간, 그리고 종속변수인 매출액 상승 정도를 나타내는 응답의 명목척도간의 교차분석을 통해 가설검증을 하였다.

<표 4-11>은 교육훈련 예산을 나타내는 종업원 1인당 교육훈련비의 규모에 따른 매출액 상승 정도와의 교차분석 결과이다.

<표 4-11> 교육훈련 예산과 매출액 상승간의 관계
매출액상승율*일인당교육훈련비 교차표

			일인당교육훈련비			전체
			10만원~ 50만원	50만원~ 100만원	100만원~ 200만원	
매출 액상 승율	(-)5% ~ 0%	빈도	5	4	14	23
		매출액상승율 중 %	.2	.2	.6	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.3	.1	.2	.2
		전체 %	.0	.0	.1	.2
	0% ~ 5%	빈도	15	18	62	95
		매출액상승율 중 %	.2	.2	.7	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.8	.6	.7	.7
		전체 %	.1	.1	.5	.7
	5% ~ 10%	빈도	0	6	8	14
		매출액상승율 중 %	.0	.4	.6	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.0	.2	.1	.1
		전체 %	.0	.0	.1	.1
전체		빈도	20	28	84	132
		매출액상승율 중 %	.2	.2	.6	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	1.0	1.0	1.0	1.0
		전체 %	.2	.2	.6	1.0

카이제곱 검정

	값	자유도	점근 유의확률 (양측검정)
Pearson 카이제곱	6.446 ^(a)	4	.168
우도비	7.797	4	.099
선형 대 선형결합	.558	1	.455
유효 케이스 수	132		

^(a) 4셀(44.4%)은(는) 5보다 작은 기대 빈도를 가지는 셀. 최소 기대빈도는 2.12임.

교육훈련비와 매출액 상승간의 관계는 X^2 은 6.446($p>0.25$)으로서 각 변수간의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 1인당 교육훈련비를 높이면 기업의 매출액은 상승할 것이라는 귀무가설은 기각되었다.

<표 4-12>는 교육훈련 시간을 나타내는 종업원 1인당 교육훈련시간의 규모에 따른 매출액 상승 정도와의 교차분석 결과이다.

<표 4-12> 교육훈련 시간과 매출액 상승간의 관계
매출액상승율*일인당교육시간 교차표

			일인당교육시간					전 체
			8시간 미만	9시간 ~16시 간	17시 간~ 24시 간	25시 간~ 40시 간	41시 간 이상	
매 출 액 상 승 율	(-)	빈도	9	2	4	2	4	21
	5%	매출액상승율 중 %	.4	.1	.2	.1	.2	1.0
	~	일인당교육시간 중 %	.2	.3	.3	.1	.1	.2
	0%	전체 %	.1	.0	.0	.0	.0	.2
	0%	빈도	32	6	5	22	31	96
	~	매출액상승율 중 %	.3	.1	.1	.2	.3	1.0
	5%	일인당교육시간 중 %	.7	.8	.4	.8	.8	.7
		전체 %	.2	.0	.0	.2	.2	.7
	5%	빈도	3	0	3	4	5	15
	~	매출액상승율 중 %	.2	.0	.2	.3	.3	1.0
	10%	일인당교육시간 중 %	.1	.0	.3	.1	.1	.1
		전체 %	.0	.0	.0	.0	.0	.1
전 체		빈도	44	8	12	28	40	132
		매출액상승율 중 %	.3	.1	.1	.2	.3	1.0
		일인당교육시간 중 %	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
		전체 %	.3	.1	.1	.2	.3	1.0

카이제곱 검정

	값	자유도	점근 유의확률 (양측검정)
Pearson 카이제곱	11.290 ^(a)	8	.186
우도비	11.922	8	.155
선형 대 선형결합	3.400	1	.065
유효 케이스 수	132		

^(a) 7셀(46.7%)은(는) 5보다 작은 기대 빈도를 가지는 셀. 최소 기대빈도는 0.91임.

교육훈련비와 매출액 상승간의 관계는 X^2 은 11.290($p < 0.10$)으로서 각 변수간의 관계는 일부분 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 1인당 교육훈련시간을 늘리면 기업의 매출액은 상승할 것이라는 귀무가설은 부분 채택할 수 있었다.

이상과 같이 가설 1은 기각되었다. 결국 1인당 교육훈련비와 1인당 교육시간 모두 매출액 변동 비율에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타남을 알 수 있었다.

2. 가설 2의 검증

가설 2는 기업이 교육훈련비와 교육훈련 시간을 늘리면 성과가 높아져 결국, 종업원 개개인의 급여 역시 상승할 것으로 보았다. 따라서 독립변수인 교육훈련비의 규모와 교육훈련시간, 그리고 종속변수인 급여 상승 정도를 나타내는 응답의 명목척도간의 교차분석을 통해 가설검증을 하였다.

<표 4-13>은 교육훈련 예산을 나타내는 종업원 1인당 교육훈련비의 규모에 따른 급여 상승 정도와의 교차분석 결과이다.

<표 4-13> 교육훈련 예산과 급여 상승간의 관계

연봉상승정도*일인당교육훈련비 교차표

			일인당교육훈련비			전체
			10만원~ 50만원	50만원~ 100만원	100만원~ 200만원	
연 봉 상 승 정 도	(-)5 % 이상 감소	빈도	0	4	0	4
		연봉상승정도 중 %	.0	1.0	.0	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.0	.1	.0	.0
		전체 %	.0	.0	.0	.0
	(-)5 % ~ 0%	빈도	4	4	8	16
		연봉상승정도 중 %	.3	.3	.5	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.2	.1	.1	.1
		전체 %	.0	.0	.1	.1
	변동 없음	빈도	4	4	20	28
		연봉상승정도 중 %	.1	.1	.7	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.2	.1	.3	.2
		전체 %	.0	.0	.2	.2
	0%~ 10% 이내 에서 인상	빈도	12	4	8	24
		연봉상승정도 중 %	.5	.2	.3	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.6	.1	.1	.2
		전체 %	.1	.0	.1	.2
	10% 이상 인상	빈도	0	12	36	48
		연봉상승정도 중 %	.0	.3	.8	1.0
		일인당교육훈련비 중 %	.0	.4	.5	.4
		전체 %	.0	.1	.3	.4
전체	빈도		20	28	72	120
	연봉상승정도 중 %		.2	.2	.6	1.0
	일인당교육훈련비 중 %		1.0	1.0	1.0	1.0
	전체 %		.2	.2	.6	1.0

카이제곱 검정

	값	자유도	점근 유의확률 (양측검정)
Pearson 카이제곱	44.941 ^(a)	8	.000
우도비	46.329	8	.000
선형 대 선형결합	5.021	1	.025
유효 케이스 수	120		

^(a) 7셀(46.7%)은(는) 5보다 작은 기대 빈도를 가지는 셀. 최소 기대빈도는 0.67임.

교육훈련비와 급여 상승간의 관계는 X^2 은 44.941($p < 0.001$)로서 각 변수간의 관계는 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 1인당 교육훈련비용을 늘리면 기업의 생산성이 높아져 종업원 개개인의 급여는 상승할 것이라는 귀무가설은 채택되었다.

<표 4-14>는 교육훈련 시간을 나타내는 종업원 1인당 교육훈련시간의 규모에 따른 급여 상승 정도와의 교차분석 결과이다.

<표 4-14> 교육훈련 시간과 급여 상승간의 관계
연봉상승정도*일인당교육시간 교차표

			일인당교육시간					전체
			8시간 미만	9시간 ~16시간	17시간 ~24시간	25시간 ~40시간	41시간 이상	
연봉상승정도	(-)5% 이상 감소	빈도	0	0	0	0	4	4
		연봉상승정도 중 %	.0	.0	.0	.0	1.0	1.0
		일인당교육시간 중 %	.0	.0	.0	.0	.1	.0
		전체 %	.0	.0	.0	.0	.0	.0
	(-)5% ~	빈도	8	0	0	4	4	16
		연봉상승정도 중 %	.5	.0	.0	.3	.3	1.0

	0%	일인당교육시간 중 %	.2	.0	.0	.1	.1	.1
		전체 %	.1	.0	.0	.0	.0	.1
	변동 없음	빈도	12	0	8	0	8	28
		연봉상승정도 중 %	.4	.0	.3	.0	.3	1.0
		일인당교육시간 중 %	.3	.0	.7	.0	.3	.2
		전체 %	.1	.0	.1	.0	.1	.2
	0%~ 10% 이내 에서 인상	빈도	8	4	0	4	8	24
		연봉상승정도 중 %	.3	.2	.0	.2	.3	1.0
		일인당교육시간 중 %	.2	.5	.0	.1	.3	.2
		전체 %	.1	.0	.0	.0	.1	.2
	10% 이상 인상	빈도	16	4	4	20	4	48
		연봉상승정도 중 %	.3	.1	.1	.4	.1	1.0
		일인당교육시간 중 %	.4	.5	.3	.7	.1	.4
		전체 %	.1	.0	.0	.2	.0	.4
	전체	빈도	44	8	12	28	28	120
		연봉상승정도 중 %	.4	.1	.1	.2	.2	1.0
		일인당교육시간 중 %	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
		전체 %	.4	.1	.1	.2	.2	1.0

카이제곱 검정

	값	자유도	점근 유의확률 (양측검정)
Pearson 카이제곱	54.882 ^(a)	16	.000
우도비	62.543	16	.000
선형 대 선형결합	.729	1	.393
유효 케이스 수	120		

^(a) 15셀(60.0%)은(는) 5보다 작은 기대 빈도를 가지는 셀. 최소 기대빈도는 0.27임.

교육훈련 시간과 급여 상승간의 관계는 X^2 은 54.882($p < 0.001$)로서 각 변

수간의 관계는 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 1인당 교육훈련시간을 늘리면 기업의 생산성이 높아져 종업원 개개인의 급여는 상승할 것이라는 귀무가설은 채택되었다.

이상과 같이 가설 2는 채택되었다. 결국 1인당 교육훈련비와 1인당 교육시간은 각각 종업원의 임금 상승에 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 중소기업이 종업원의 역량을 향상시키기 위한 방법으로서 교육훈련 예산과 교육훈련 시간을 증가시키는 것이 의미가 있음을 알 수 있었다.



제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 연구결과의 요약

지금까지 우리나라의 중소기업들은 인적자원 개발에 있어서 채용 및 인재 발굴 등과 같은 관리 측면의 관점을 중시하였으며, 상대적으로 교육·훈련 등과 같은 역량개발에 관하여서는 관심과 투자가 상대적으로 적었던 것을 여러 연구와 자료 등을 바탕으로 파악 할 수 있었다. 또한 대다수의 중소기업들은 종업원의 역량을 향상시키기 위한 체계적인 교육·훈련 프로그램은 물론이거니와 정부에서 지원하는 인력개발지원제도 마저도 기업 내부적인 여건 등으로 인해 제대로 활용하지 못하고 있었음을 알 수 있었다.

중소기업에서 교육·훈련 프로그램을 통해 종업원들의 역량을 향상시킴으로써 인적자원의 역량 향상이 개인적 측면뿐만 아니라 기업 측면에서도 어떠한 기여를 하는지에 대한 연구 역시 미약한 실정이었다.

이러한 점에 주목하여 본 연구는 중소기업의 교육·훈련에 대한 투자가 기업 성과 및 종업원 개인 측면에서의 성과와 어떠한 관련성을 나타내는지를 규명하려는 연구를 시도하였다.

연구의 대상이 되는 중소기업의 특성상 체계적인 교육·훈련은 물론 인적자원의 개발에 관한 구조적 취약성이 존재할 것이라는 점을 감안하여 중소기업이 인적자원의 개발을 위해 교육훈련 예산 및 교육훈련 시간 등과 같이 종업원에 대한 교육·훈련 투자를 실시하였을 때 기업 및 개인의 성과에 미치는 영향 정도를 파악하기 위한 가설을 수립하였으며, 그에 대한 설문조사 결과를 바탕으로 실증 분석을 수행한 결과, 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 종업원에 대한 교육·훈련 투자의 성과로서 기업의 생산성이 향상되어 결국 기업의 매출액이 증가할 것이라는 가설은 기각되었다. 특히 교육훈련 비용을 증가시키더라도 기업의 매출액 증가할 것이라는 모델에 대해서는 유의미한 부분을 찾을 수 없었는데, 이는 중소기업의 교육·훈련과

관련한 예산 및 시간 등의 투자가 효율적으로 운영되고 있지 못하다는 것을 추측할 수 있도록 하는 것으로서, 결국 체계적인 교육·훈련 목표를 수립하지 아니한 관행적인 교육훈련은 특별한 영향력을 행사하지 못한다는 결론을 얻을 수 있었다.

둘째, 종업원에 대한 교육·훈련 투자의 성과로서 개인의 생산성이 늘어나 매출액이 증가하고, 그에 따라 개인의 성과도 향상됨으로써 급여수준이 상승할 것이라는 가설은 채택되었다. 이는 <표4-10>에서와 같이 현재의 특수한 경영환경에 기인하였음에도 불구하고 종업원 개개인은 자신의 급여 수준을 올리기 위해 교육·훈련을 적극적으로 활용하였음을 추측하도록 하는 것으로서, 결국 개인의 성과 향상과 관련되어질 경우에는 그것이 관행적인 교육훈련이라고 할지라도 영향력이 존재한다는 것을 알 수 있었다.

또한, 실증 분석에 있어서 유효하지 못한 케이스가 다수 발생하였는데, 이는 장기적인 경기 불황으로 인한 경영환경의 악화로 인하여 대다수의 기업들이 방어적인 경영전략을 고수함으로써 매출액의 상승에도 불구하고 종업원에 대한 급여수준은 동결, 또는 소폭 인하하였다고 응답한 기업이 많게 조사되는 등, 타당한 결과를 얻을 수 없는 요인이 내재되어 연관관계 규명에 적합하지 못한 케이스가 다수 발생하였기 때문이라고 보여 진다.

마지막으로 본 연구에서 실증 결과로서 중소기업의 교육·훈련에 대한 투자와 기업 및 종업원의 성과간의 요인 관계를 규명하였지만, 체계적이지 못한 인사관리체계 및 관행적인 교육·훈련은 결국 인적자원에 대한 개발이라는 본래의 취지를 달성하지 못하고, 형식적인 교육·훈련 투자에 그칠 수밖에 없다는 결론을 도출할 수 있었다.

즉, 중소기업의 구성원 모두가 어떤 교육·훈련을 받았느냐의 문제가 아니라 교육·훈련을 통해 어떤 능력을 배양하였는가에 대한 고민으로 전환되어야 할 것이다.

결국 중소기업이 인적자원의 개발을 통한 생산성 증대 및 경쟁력 향상이라는 목표를 이루기 위해서는 기업의 규모와 상황에 맞는 효율적인 교육·훈련 체계를 수립하고, 그 결과에 상응하는 능력 위주의 성과보상제도

등을 확립하여 인적자원관리 전반에 걸친 개선이 선행되어질 때, 중소기업의 교육·훈련이 인적자원개발에 긍정적인 효과를 달성할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

이상과 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 본 연구에서 다룬 목적에 대해서 보다 정확한 결과를 얻기 위해서는 기업의 교육·훈련 투자가 어떤 목적으로 어떤 대상에게 어떤 규모로 실시되어졌는지, 그리고 그러한 교육·훈련 투자의 결과로서 어떤 성과가 어떻게 도출되었는지에 대한 보다 세부적인 고찰이 필요하다고 하겠다.

그럼으로써 기업의 교육·훈련에 대한 투자와 관련한 편익이 어떻게 나타나는지를 연구할 수 있을 것이다. 또한 구체적인 분류를 통해 연구 대상이 되는 기업을 한정함으로써 연구 목적에 보다 가깝게 접근하는 한편, 불특정 다수를 대상으로 한 조사에서 나타나는 일반화의 오류를 제거할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 조사에 응한 기업 대부분이 50인 미만의 소규모 기업으로서 단정적으로 결론을 내리기는 어렵지만, 체계적이지 못한 인사관리 체계로 대변될 수 있는 중소기업의 특성상 관행에 따른 요인(더미변수)에 대한 고려를 하지 못했다는 아쉬움이 남는다.

따라서 향후 연구에서는 이와 같은 한계요인들을 제거함으로써 보다 실증적인 결과를 도출할 수 있도록 하여야 할 것이다.

【참고문헌】

국내문헌

- 강영식(2008), 『인사노무관리』, 한국재정경제연구소
- 강병서 조철호(2006), 『연구조사방법론』, 무역경영사
- 권혁수(2002), 「企業의 教育・訓練 投資 實績과 成果 要因과의 關聯性 研究」, 대전대학교
- 김경중(2006), 「중소기업의 교육훈련 문제점과 개선방안에 관한 연구」, 한양대학교
- 김광현(1989), 「中小企業의 教育訓練實態와 改善方案에 關한 研究」, 숭실대학교
- 김성진(2006), 『한국의 중소기업』, 매일경제신문사
- 김은호(2007), 「교육훈련과 인적자원 관리 제기능 및 경영성과와의 관련성」, 전북대학교
- 김언수(2007), 『TOP을 위한 전략경영 2.2』, 박영사
- 김인수(2007), 『거시조직이론(개정 4판)』, 무역경영사
- 김정덕(2003), 「중소기업유형에 따른 인적자원 시스템과 조직성과에 관한 연구」, 아주대학교
- 박준섭(1987), 「교육훈련의 성과분석에 관한 실증적 연구」, 조선대학교
- 백필규(2006), 『우리나라 중소기업의 성과보상제에 관한 연구』, 중소기업연구원
- 산업자원부(2006), 『이러닝산업실태조사』
- 서정국(2000), 「중소기업 육성을 위한 인력수급에 관한 연구」, 한양대학교
- 유규창 외(1999), 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사·조직연구 7(2)』, 경영학 연구

- 이 찬(2008), 「근로자 경력개발 지원을 위한 교육훈련 프로그램 설계」,
한국산업인력공단
- 이흥민(2007), 『성과와 역량중심의 평가보상 시스템』, 중앙경제
- 임동준(2005), 「우리나라 중소기업의 인적자원 개발에 관한 문제점과 개
선 방안에 관한 연구」, 단국대학교
- 임채홍(2009), 「공공기관의 인적자원관리와 혁신 및 성과의 관계에 대한
실증분석」, 『공무원 교육과 정책 vol. 2』, 중앙공무원교육원
- 장수용(2008), 『21세기 기업교육훈련 전략』, 전략기업컨설팅
- 장인아(1997), 「기업의 교육훈련이 조직구조 변화에 따른 조직구성원 행
위에 미치는 영향」, 이화여자대학교
- 조안 마그레타, 권영섭 외 1인 譯, 『경영이란 무엇인가』, 김영사
- 중소기업청(2007), 『중소기업인력실태조사보고서』, 중소기업청
- _____ (2002), 『중소기업의 핵심인재 확보 및 양성전략』, 중소기업청
- 진주형(2006), 「표준역량모델 개발」, 성신여자대학교
- 짐콜린스 외 1인, 임정재 譯, 『짐 콜린스의 경영전략』, 위즈덤하우스
- 최명돈(2004), 『벤처기업의 연봉제 모델』, 오즈컨설팅
- 최호수(2007), 「중소기업의 인적자원 개발에 관한 연구」, 한남대학교
- 한국고용정보원(2006), 『2005년 HRD-NET 통계분석』, 노동부

국외문헌

- Delery, J.E., & Doty. D.H., (1996), *Models of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39(4), 802-835.
- Gilley, J. W.,(1989), *Career Development: The linkage between training and OD*. Performance Improvement Quarterly.
- Hdlander E. D.,(1968), *The Future of Small Business*, N.Y.: Coward-McCann.
- Herssy.P., and Blanchard. K. H.,(1972), *Management of Organizational Behavior, 2nd Ed.*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Phillips. Jack J., and Ron D., Stone and Patricia Pulliam Phillips(2001), *The Human Resources Scorecard measuring the Return On Investment*, Butterworth-Heinemann.



【부 록 : 설 문 지】

안녕하십니까?

우리나라의 경제 발전을 위해 밤낮을 가리지 않고 노력하시는 귀사와 귀사의 임직원께 감사를 드립니다.

금번, 대학원 논문으로써 보다 효율적인 교육훈련을 통한 중소기업의 성과개선을 위해 “중소기업의 교육훈련과 성과에 관한 연구”를 조사함으로써, 설문조사를 실시하고 있습니다.

귀사에서 보내주신 자료는 통계적으로 처리하여 오직 학술적인 목적에만 사용할 것이며, 무기명 조사이므로 개인 또는 개별 회사의 성격이 밝혀지지 않을 것이기에 본 연구의 취지를 잘 이해하시어 설문중 다소 불편한 사항이 있다 하더라도 성심성의껏 답변해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2010년 4월 8일

한성대학교 디지털중소기업대학원

박 정 배 드림

※ 각 조사 항목에 대하여 해당란에 직접 기입하거나 ○표를 해주시기 바랍니다.

I. 귀사의 통계학적 일반현황을 알아보기 위한 항목입니다.

1. 귀사의 소재지는 어디에 위치하고 있습니까? (본점 기준)

- ①서울특별시 ②인천·경기 ③대전·충청 ④부산·경남
⑤대구·경북 ⑥광주·전남 ⑦전북 ⑧강원

2. 귀사의 업종은 어떤 분야입니까?

- ①제조업(기계) ②제조업(전기·전자) ③제조업(부품·소재)
④제조업(기타) ⑤지식서비스업(IT) ⑥지식서비스업(콘텐츠) ⑦
지식서비스업(모바일) ⑧지식서비스업(기타)

3. 귀사의 직전년도 매출액은 얼마입니까?

- ①10억원 미만 ②10억원~20억원 ③20억원~50억원
④50억원~100억원 ⑤100억원 이상

3-1. 귀사의 직전년도 대비 매출액 상승 정도는 얼마입니까?

- ①-10% ~ -5% ②-5% ~ 0% ③0% ~ 5%
④5% ~ 10% ⑤10% 이상

4. 귀사의 종업원(상시근로자 기준)은 몇명입니까?

- ①50인 미만 ②50인~100인 ③101인~200인 ④201인~300인 ⑤
301인 이상

4-1. 귀사의 직전년도 기준 직급별 인원 현황을 표기해 주십시오.

- ①사원 ()명 ②대리 ()명 ③과장 ()명
④부차장 ()명 ⑤임원급 이상 ()명
⑥계약직 ()명 ⑦파견직 ()명

5. 귀사의 직전년도 기준 직급별 기준 급여를 표기해 주십시오.(연간 지급 총액 기준)

- ①사원 ()만원 ②대리 ()만원
③과장 ()만원 ④부차장 ()만원
⑤임원급 이상 ()만원
⑥계약직 ()만원 ⑦파견직 ()만원

6. 귀사의 1인당 교육훈련비는 얼마입니까?(간접지원비 포함)

- ①10만원 미만 ②10만원~50만원 ③50만원~100만원
④100만원~200만원 ⑤200만원 이상

7. 귀사의 1인당 교육훈련 투입시간은 연간 어느 정도입니까?

- ①8시간 미만 ②9시간~16시간 ③17시간~24시간
④25시간~40시간 ⑤41시간 이상

II. 귀사의 교육훈련 체계에 관한 내용을 알아보기 위한 항목입니다.

8. 귀사가 교육훈련을 실시하여야 할 대상은 누구입니까?

(해당되는 항목은 모두 선택하세요)

- ①경영자(CEO) ②임원
③부·차장 ④과장(팀장)
⑤대리 ⑥사원
⑦계약직(해당되는 경우) ⑧파견직(해당되는 경우)

9. 귀사가 교육훈련을 실시하는 목적은?(각 직급별로 중요한 순으로 2개 이내에서 선택)

목적별 \ 직급별	임원	부·차장	과장	대리	사원
목표 지향적 태도					
업무관리능력 향상					
리더십 배양					
일에 대한 책임 의식					
인간관계 개선					
창의적인 업무처리					
도전의식(자기계발)					

10. 귀사가 교육훈련을 통해 얻고자 하는 목표는?(복수 3개 선택)

- ① 직무능력 향상 교육을 통한 업무능력 배양
- ② 창의성 함양을 통한 조직과 개인의 변화 혁신
- ③ 리더십/조직력 강화를 통한 조직 활성화
- ④ 임직원의 개인정서/감성 함양을 위한 인성교육
- ⑤ 핵심인재 육성을 통한 잠재적 대외경쟁력 확보
- ⑥ 글로벌 체험을 통한 시장개방 대비
- ⑦ 기타()

11. 교육훈련을 통해 임직원이 갖추어야 할 역량은 무엇입니까?

(해당되는 항목은 모두 선택)

- ① 직무관련 전문성
- ② 합리적인 사고
- ③ 창의적인 사고
- ④ 리더십/커뮤니케이션
- ⑤ 성과/목표의식
- ⑥ 고객지향
- ⑦ 자기계발/학습
- ⑧ 기타()

12. 귀사에서 실시하는 교육훈련의 연간 실행 규모는?

- ① 직급별/직무별로 전사적 실시
- ② 직급별 교육만 실시
- ③ 직무별 교육만 실시
- ④ 필요시 선택하여 실시

직급	매우만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
①임원					
②부·차장					
③과장(팀장)					
④대리					
⑤사원					
⑥계약직					
⑦파견직					

Ⅲ. 귀사의 성과보상 체계를 알아보기 위한 항목입니다.

17. 귀사에서는 교육훈련 시행 후, 평가는 어떻게 실시하십니까?

- ①교육훈련과 함께 즉시 실시하여 반영
- ②교육훈련과 관계없이 주기적으로 실시하여 반영
- ③성과평가를 실시하면서 함께 측정하여 반영
- ④실시하지 않음

18. 귀사는 교육훈련의 성과를 어떻게 측정하여 적용하십니까?

- ①설문지를 통한 만족도 조사로 교육훈련 성과만을 측정
- ②사내 시험 또는 리포트를 통한 교육 효과 측정
- ③직무수행능력의 향상 정도를 상사의 인사고과 평가로 반영
- ④직무수행능력의 향상 정도를 계량적 업무 달성도로 측정
- ⑤기타()

19. 귀사의 재직 임직원 중에서 교육훈련을 받은 경우, 직전년도와 비교하여 인사고과 수준이 평균보다 높게 나타났습니까? 높게 나타났다면 얼마만큼 더 높게 나타났습니까?

- ①2단계 이상 하락 ②1~2단계 하락

③변동 없음

④1~2단계 상승

⑤2단계 이상 상승

20. 귀사의 재직 임직원 중에서 교육훈련을 받은 경우, 직전년도와 비교하여 급여 수준이 평균 인상률보다 높게 나타났습니까? 높게 나타났다면 얼마만큼 더 높게 나타났습니까?

①- 5% 이상 감소

②-5% ~ 0% 이내에서 감소

③변동 없음(회사의 사정으로 급여 인상이 동결된 경우도 포함)

④0% ~ 10% 이내에서 인상

⑤10% 이상 인상



HANSUNG
UNIVERSITY

【ABSTRACT】

A Study of Education and Training by Small & Medium Businesses and Their Outcome

Park, Jeong-Bae

Major in Digital Small Business

Administration

Graduate School of Digital Small &

Medium Business Management

Hansung University

This study is intended to reveal that improvement of the capabilities of small & medium businesses' human resources through education and training programs has a positive effect on the improvement of their productivity and, further, that there exists a significant relationship between sales and payroll increase as a result, by analyzing the effects of education and training on their motivation and performance.

This study aimed to establish a theoretical background by studying employee education and training in general, as well as the current education and training status of small & medium Korean businesses. In so doing, this study further aimed to verify whether their qualitative and quantitative investment, including the cost and time invested in education and training, result in sales growth, and to determine what effect performance compensation has on their payroll increase, on the part of the individual employees.

An empirical study designed to verify such hypotheses revealed the following:

First, investment in terms of cost and time by small & medium businesses in education and training failed to have a significant impact on their sales growth.

Second, small & medium businesses' investment in education and training had a significant effect on the employees' performance as their payroll increased to a limited extent.

In conclusion, we were able to ascertain that there remain opportunities for improving the capabilities of small & medium businesses' human resources on the assumption that Korea's small & medium businesses have not yet secured an effective system of education and training in view of their characteristic nature.

In particular, they should abandon their habitual adherence to conventional education and training by developing a new system of education and training that takes into account their environmental factors, including their size and unique type of business lines. In so doing, small & medium businesses should be able to strengthen their employees' capabilities and improve their performance by implementing an efficient education and training system. Furthermore, they should be able to upgrade their competitive advantage if they develop a system of managing their human resources so that adequate compensation can be provided based on duly measured performances.