

경영전략에 따른 제조업체의 교육훈련 특성 비교

이성¹⁾, 황승록²⁾, 박주완³⁾

요 약

본 연구는 원가우위 전략과 차별화 전략을 경영전략으로 하고 있는 제조업체의 경영전략에 따른 교육훈련의 특성을 비교 분석하는데 그 목적이 있다. 본 연구를 위해 한국직업능력개발원에서 2009년에 실시한 인적자원기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)에 응답한 473개 기업 중, 제조업이면서 자료가 유효한 314개 제조업을 대상으로 분석을 실시하였다. 통계분석 도구로는 SAS Ver 9.1을 이용하였고, 기초분석, 교차분석 및 χ^2 검정, t검정, 분산분석 등을 활용하였다.

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

핵심 되는 말 : 원가우위 전략, 차별화 전략, 교육훈련 특성, 교육훈련비

I. 서 론

1980년대 이전 미국의 기업들은 경쟁 기업보다 제품을 더 싸게, 더 열심히 만들어 내는 것만으로도 충분히 성공할 수 있었으며, 그들의 경쟁 기업도 얼마 되지 않았다. 생산은 곧 기업의 영속을 의미했다. 그러나 1980년대부터 기업의 경쟁이 매우 가속화되었다. 미국 내 기업 사이의 경쟁은 말할 것도 없이 일본 기업 제품과의 경쟁도 치열하였다(박기찬 외,

1) 한국직업능력개발원 연구위원. E-mail: leesung@krivet.re.kr

2) 한국직업능력개발원 연구원. E-mail: rockwin@krivet.re.kr

3) 한국직업능력개발원 연구원. E-mail: jwan@krivet.re.kr

2005). 기업의 화두가 생산에서 경쟁으로 옮겨진 것이다.

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

기업의 경영전략이 조직 내부의 구성요소와의 연계가 필요하며, 조직의 전략에 인적자원이 연계되어야 할 필요성이 제기되었다(배종석, 2006; Bird & Beechler, 1997; Schuler & MacMillan, 1984; Tichy, et. al., 1982). 이들 연구에서는 인적자원 활동에 의해서 개인의 성과가 향상되며 궁극적으로는 기업의 성과가 향상된다는 결론을 내리고 있다. 아울러 기업의 전략이 효과적이기 위해서는 효과적인 교육훈련 또는 인적자원개발이 필요하다고 주장하고 있다. 기업의 전략에 맞는 효과적 인적자원개발을 위해서는 기업의 경영전략이 추구하는 바를 이해해야 할 것이다. 즉 기업의 경영전략을 원가우위와 차별화로 구분할 때(Porter, 1980), 이들과 인적자원개발간의 관계에 유의미한 차이를 보일 수 있다(Schuler & Jackson, 1987).

원가우위 전략을 활용하는 기업의 전략적 특성상 근로자의 차별화를 제한하는 등의 특징이 있어, 구성원의 협동과 창의력을 경쟁력의 원천으로 여기는 차별화 전략기업에 비해 교육훈련투자에 적극적이지 못하다는 주장이 있다(이한수, 2002). 또한, 원가우위 기업은 구성원에 대해 반복적인 행동과 단기적인 관심을 갖는 경향이 있기 때문에 교육훈련에 대한 관심이 차별화 전략을 펼치는 기업보다 적다는 연구(Schuler & Jackson, 1987)와 차별화 전략과 유사한 공격형 전략유형을 구사하는 기업은 지속적인 교육훈련을 실시하는 반면, 원가우위 전략과 유사한 방어형 전략유형의 기업은 구성원에 대한 최소한의 교육훈련만을 실시한다는(박주완, 2010; Miles & Snow, 1978) 연구들이 있다.

그러나 원가우위 전략을 펼치는 기업과 차별화 전략을 펼치는 기업 간에 교육훈련 영역 중에서 어느 영역에서 차이가 나는 지에 대해 구체적으로 연구한 사례는 드물다. 또한, 기업의 전략에 따라 교육훈련에 차이가 있겠지만 유사한 전략을 구사하는 기업일지라도 국가에 따라 경영전략과 교육훈련간의 관계에 차이를 보일 수 있을 것이다. 즉, 한국적 상황에서 경영전략(차별화 전략과 원가우위 전략)에 따른 기업의 교육훈련 특성이 외국에서의 연구결과와 다를 수 있으므로 이에 대한 연구가 필요할 것이다. 기업전략과 교육훈련은 기업 규모에 따라 큰 차이가 발생할 수 있으므로 기업규모를 구분해서 분석할 필요도 있다.

이러한 의미에서 본 연구는 기업의 전략 유형을 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분한 후, 두 기업군의 교육훈련에 차이가 나는 요소를 파악하고, 한국 기업의 경영전략에 따른 교육훈련의 특성을 분석하는데 그 목적이 있다. 그리고, 기업규모에 따른 차이를 통제하기 위해 중소기업과 대기업으로 나누어서 분석할 것이다. 기존 연구가 주로 차별화 전략을 펼치는 기업이 원가우위를 펼치는 기업에 비해 교육훈련에 많은 투자를 하고 이는 해당 기업의 경영성과에 연결된다는 점을 밝히는 연구였다면, 본 연구는 차별화 전략 기업과 원가우위 전략 기업이 교육훈련 기획 및 인프라, 교육훈련 방법, 교육훈련 형태 등에서 어떠한 특징을 가지고 있으며 어떤 부분에서 차이를 보이는 가를 밝히는데 있다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 이론적 배경

1) 경영전략

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

Porter(1985)는 기업의 경영전략 유형을 선택과 그 기업의 제품 폭이 얼마나 넓은가에 따라서 원가우위(cost leadership strategy), 차별화우위(differentiation advantage), 집중화(focus)의 세 가지로 나누었는데 원가우위는 비용우위(cost advantage)라고도 한다. 다. Porter에 의하면 원가우위 전략과 차별화우위 전략은 서로 상반되는 전략으로, 만약 기업이 두 가지 전략을 모두 다 선택하여 ‘중간에 걸치는 것(stuck in the middle)’의 전략 형태가 된다면 결국 차별화우위와 원가우위를 둘 다 얻지 못하게 된다고 하였다. 그리고 집중화 전략이란 아주 작은 세분시장(niche market)에 집중하는 전략으로, 원가우위 전략에 기초한 저가시장과 차별화우위 전략에 기초한 고가의 특수제품 시장에서 가능하다고 하였다.

Porter(1985)의 이론을 기초로 하여 Langfield(1997)와 Chenhall과 Langfield(1998)은 경영전략을 차별화 전략과 원가우위 전략으로 구분하였는데, 원가우위 전략은 Miller의 방어형 전략과 유사하고 차별화 전략은 탐색형 전략이나 공격형 전략과 유사한 특징을 가지고 있다. 그리고 위의 경영전략 유형 분류에 대한 연구 내용을 토대로 송창용과 박주완(2008)에서는 기업 경쟁우위의 원천은 크게 ‘원가우위’와 ‘차별화우위’ 두 가지로 구분하여 분석에 이용하였다. 이와 같이 분류된 원가우위 전략과 차별화우위 전략의 특징과 개념을 살펴보면 다음과 같다.

원가우위 전략은 특정 산업 내에서 원가 상의 우위를 점유하기 위해 규모의 경제, 대량생산, 대량유통과 대량이익을 통한 원가의 효율성을 강조한다. 원가우위 전략은 낮은 원가를 통해 경쟁력을 확보하는 것으로, 시장점유율이 높은 기업뿐 아니라 낮은 기업들도 사용할 수 있다. 특히, 경쟁제품 간에 특별한 차이가 없어 원가절감 이외의 다른 방법으로는 경쟁하기 어려운 일상재(commodity) 등 제품이나 서비스가 일상재화가 된 제품을 주력으로 생산하여 판매하는 경우 원가우위는 경쟁우위를 가져오는 중요한 원천이 된다.

원가우위 전략을 추구하는 기업의 목적은 생산하고 있는 제품이나 기업이 해당되는 산업에서 원가의 선도자가 되는 것으로써, 원가우위를 만들어 낼 수 있는 요소들을 발견하여 이를 이용하기 위해 노력한다. 이유재(2004)에 의하면 기업은 원가절감을 통해서 제품의 가격을 낮출 수 있고, 고객들에게 저렴하면서도 질 좋은 제품을 공급하여 고객의 만족을 높일 수 있다고 하였다. 그러므로 원가우위 전략 기업은 경쟁자에 비해 월등히 낮은 원가로 편익을 시장에 제공하기 위해 노력한다(조선배와 최영수, 2008). 기업이 원가우위를 유지하는 방법으로는 기본형 제품이나 서비스의 생산, 혁신적 상품디자인의 개발, 저렴한 원료의 발견, 혁신적 생산

공정 도입, 원가를 절감하는 유통경로의 개발, 일반관리비 절감 등이 있다(안광호 등, 2006).

반면 차별화우위 전략은 특정 산업 내에서의 경쟁 관계에 있는 회사의 제품이나 서비스 등과 구별되는 독특하고 특화된 제품이나 서비스를 생산하는 전략으로 창의력과 혁신 등을 강조한다. 차별화 전략은 다양한 측면에서 추구될 수 있고 여러 유형의 차별화 전략이 동시에 존재할 수 있는데, 전략 유형으로는 제품 차별화, 서비스 차별화, 이미지 차별화, 브랜드 차별화와 마케팅 능력 차별화 등이 있다(안광호 등, 2006; 양영익과 정종훈, 2006).

안광호 등(2006)에 의하면 차별화우위 전략 기업은 경쟁자에 비해서 독특하면서 고객이 중요하게 여기는 가치를 시장에 제공하기 위해 노력한다. 그리고 장세진(2009)에 의하면 차별화우위 전략 기업에서는 원가우위 보다는 품질이나 기술혁신 등의 차별화된 경쟁우위를 가지는 경우가 많다. 그러나 조선배와 최영수(2008)는 차별화우위를 추구하는 기업에서 제품이나 서비스 등의 차별화를 통한 경쟁을 한다고 하더라도, 결국 가격 경쟁력이 없다면 수익성이 떨어지는 문제가 발생할 수 있다고 하였다.

2) 교육훈련

조직구성원에 대한 인적자원개발은 기업의 경쟁력을 결정하는 주요 요인으로 인식되고 있으며 그 중요성이 점차 커지고 있다. 그러므로 기업들은 다양한 인적자원개발 활동들 중에서 구성원에 대한 교육훈련에 많은 관심을 가지고 있으며, 교육훈련에 대한 투자를 활성화하고 있다. 교육훈련은 조직이 주체가 되어 조직의 가치관, 지식, 기술 등을 교육훈련 담당자를 통해 피교육자로 하여금 습득하게 하는 조직 활동을 말한다(노남섭과 박양근, 2009).

인적자원개발이나 교육훈련의 영역을 분류하는 방법은 학자들에 따라 다양하다. Nadler(1984)는 종업원의 학습 활동이 적용되는 시점에 따라 훈련(training), 교육(education), 개발(development)로 구분하였고, McLagan(1989)은 인적자원개발의 활동 영역을 개인의 훈련 및 개발, 경력개발, 조직개발로 구분하였다. 최종태(2004)는 실시 장소에 따라 사내 교육훈련과 사외 교육훈련으로 구분하였고, 나영선(2008)은 조직구성원의 참여 유형에 따라 전사적 프로그램, 기업자체 인적자원개발제도, 자기주도적 학습지원제도로 구분하였다. 그리고 노용진(2008)은 학습의 성격에 따라 공식훈련과 비공식학습으로 구분하였고, 이성과 강일규(2010)는 수행 과정에 초점을 두고 기획 및 인프라, 운영(방법, 비용과 시간 등), 평가로 구분하였다.

본 논문에서 사용하고자 하는 교육훈련 영역은 수행과정에 초점을 두고 기획 및 인프라와 운영(방법, 형태, 비용)으로 구분하고자 한다. 평가 영역은 수행 과정보다는 결과에 초점을 두고 있기 때문에 본 연구에서는 제외하였다. 따라서 교육훈련 영역을 기획 및 인프라, 방법, 형태와 비용으로 구분하고, 분석에 필요한 변인들은 노용진(2008), 나영선(2008), 이성과 강일규(2010) 등에서 사용한 변인들로부터 선정하였다.

3) 경영전략과 교육훈련

교육훈련이 기업 경쟁력의 원천이라는 말은 교육담당자들로부터 흔히 듣지만 기업의 규모, 업종, 전략에 따라 그 정도는 차이가 있다고 할 수 있다. 규모나 업종은 주로 기업의 교육을 위한 예산 차원에서 상대적으로 재무적 여유가 있는 기업일수록 교육훈련에 투자를 많이 한다고 할 수 있다. 그러나 교육훈련은 미래에 대한 투자라는 관점에서 교육에 따른 성과를 경제적 가치로 측정하려는 노력(이성 외, 2003)을 통해 이를 입증하려시도는 지속되고 있다. “실

적이 좋으면 교육에 2배를 투자해라. 경영 실적이 안 좋고 어려우면 교육에 4배로 투자를 늘려라.”라는 말이 있다. 이는 교육훈련이 경영전략과 연계되어야 함을 강조하는 것이며, 기업이 어려울수록 경영전략과 교육훈련의 연계성이 강함을 내포한 말이라고 할 수 있다. 여러 사례가 있지만 대표적인 최근 사례는 영국의 한 금융회사이다. 이 회사는 회사가 어려움에 처하자 임직원 교육과 훈련 투자비를 더 늘렸다. 이에 따라 직원들의 창의적인 아이디어가 발굴되고 업무에 적용되어 그 결과 경영성과가 크게 개선되었다(연세대학교 창조경영센터, 2009).

일반적으로는 기업의 특성에 따라 시장경쟁상황과 기업이 생산품을 만들어 내는데 필요한 인력의 수준, 비용 등을 고려하여 경영전략을 선택하고 이에 맞는 교육훈련 전략을 구사하게 된다. 비용효율 차원에서 원가우위 전략을 활용하는 기업의 전략적 특성상 생산효율성을 추구하고 엄격한 통제와 간접비의 최소화를 추구하는 등 근로자의 차별화를 제한하는 등의 특징을 갖고 있다. 그러나 차별화 전략을 추구하는 기업은 구성원의 협동과 창의력을 경쟁력의 원천으로 여기고 뛰어난 종업원을 선발하는 특징이 있다(이한수, 2002).

그러므로 원가우위 전략을 펼치는 기업은 교육훈련의 중요성을 인식함에도 불구하고 차별화 전략을 추구하는 기업에 비해 교육훈련에 소극적인 투자를 하고 있으며, 차별화우위 전략 기업에서는 뛰어난 종업원의 확보와 유지를 통한 경쟁력 확보를 위해 적극적인 교육훈련을 실시하는 것으로 보인다.

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

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

2. 가설 설정

이한수(2002)에 의하면 원가우위 전략 기업은 비용 효율성과 생산 효율성을 추구하므로 근로자의 차별화를 중요시하지 않는 경향이 있지만, 차별화우위 전략 기업은 구성원의 직무능력 등 개인의 능력을 경쟁력의 원천으로 여기고 있다. 이러한 점에서 원가우위 전략 기업에 비해 차별화우위 전략 기업이 보다 적극적인 교육훈련을 실시하는 것으로 보인다. 그러므로 차별화 전략 기업은 원가우위 전략을 추구하는 기업에 비해 교육훈련에 적극적인 투자를 하는 경향이 있다. 이에 대한 연구를 살펴보면 다음과 같다.

원가우위 전략 기업에서는 종업원에 대한 교육훈련 및 개발은 제한된 경우에만 실시하며, 차별화 전략 기업에서는 상대적으로 광범위한 교육훈련을 실시한다(Porter,

1985). Aurther(1992)는 비용축소형의 경우 제한된 교육훈련을 실시하며, 현신극대형의 경우 광범위하고 일반적인 기술을 위한 교육훈련 위주로 실시한다고 하였다. 윤세준과 박상연(2001)은 원가우위 전략 기업보다는 차별화 전략 기업에서 제품, 서비스, 기술 등의 혁신과 종업원의 창의적인 능력 향상을 통한 경쟁 기업과의 차별화를 성공적으로 수행하기 위해 인적자원개발에 더욱 많은 투자와 노력을 한다고 하였다.

본 연구는 위와 같은 선행 연구와 이론적 배경에 기반하여 경영전략에 따른 제조업체의 교육훈련 특성을 분석하였다. 경영전략을 원가우위 전략과 차별화 전략으로 구분하고, 교육훈련 영역을 기획 및 인프라, 방법, 형태, 비용으로 구분하였으며, 기업규모를 통제하기 위해 중소기업과 대기업으로 구분하여 분석하였다. 본 연구를 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. 자료 및 변인

1. 자료 및 분석 방법

경영전략에 따른 제조업체의 교육훈련 특성을 분석하기 위하여 본 연구에서는 인적자본기업패널 조사 자료를 활용하였다. 인적자본기업패널 조사는 우리나라 기업의 인적자원 관리 및 개발 실태를 밀도 있게 분석하기 위해 2005년에 450개 기업과 14,000여명의

근로자를 대상으로 1차년도 조사를 수행하였다. 2007년에 2차년도 조사를 실시하였으며 2009년에 3차년도 조사를 완료하였다. 이 조사는 인사담당자를 대상으로 하는 기업 차원의 조사와 그 기업의 소속 근로자도 함께 조사하고 있다. 설문 내용은 기업의 경우 경영일반, 인력현황, 인적자원개발, 연구개발, 인적자원관리 부분으로 나뉘어져 있고, 근로자 설문은 인적자원개발 제도 참여현황, 숙련수준, 직무만족, 조직몰입, 기업문화, 인적사항 등에 대한 내용을 조사하고 있다.

본 연구에서는 인적자본기업패널의 3차(2009)년도 자료만을 이용하여 횡단면으로 분석을 할 것이다. 인적자본기업패널의 3차(2009)년도에 조사된 기업은 총 473개이고 근로자는 10,019명이 조사되었다. 업종별로 교육훈련 특성이 많이 다르기 때문에 이러한 문제를 해결하기 위해 분석대상을 제조업으로 한정하고자 한다. 경영전략별 교육훈련 특성을 비교에는 본사 데이터만 필요하므로 근로자 데이터를 제외할 것이고, 경영전략, 교육훈련 방법 및 형태상 실시현황, 교육훈련비 등의 변수에 대한 자료가 결측인 기업도 분석에서 제외할 것이다. 최종 분석대상은 총 473개 조사 기업 중 제조업체 314개 기업이다.

본 논문을 위한 통계 분석 도구로는 SAS Ver 9.1을 이용하고, 분석을 위한 기본적인 통계 분석 방법으로는 기초분석, 교차분석, χ^2 검정, t검정 및 분산분석 등을 이용하였다. 기초분석을 통해서는 분석에 사용된 변인들에 대한 기초 빈도 및 평균 등에 대한 사항을 설명하고, 교차분석, χ^2 검정, t검정, 분산분석 등을 이용하여 경영전략별 교육훈련 특성을 비교 분석하였다.

2. 변인의 측정

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

독립변수는 경영전략으로 설정하였다. 경영전략은 원가우위와 차별화우위로 분류하였는데, 경영에서의 최우선 순위가 '원가 절감'인 경우를 원가우위로 측정하고 '품질(서비스) 향상', '신제품(상품/서비스) 개발'인 경우에는 차별화우위로 측정하였다.

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

<표 III-1> 변인의 종류와 측정

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

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

<표 III-2> 분석 자료의 일반적 특성

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

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

<표 III-3> 기업규모별 경영전략 유형

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

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

주2) 제시된 빈도와 비율은 사용(실시) 값임

IV. 분석 결과

1. 교육훈련 기획 및 인프라 현황

경영전략에 따라 교육훈련 기획 및 인프라 현황에 차이가 있는지를 파악하기 위해 교차분석과 χ²검정을 실시하였다. 분석결과는 다음의 <표 IV-1>에 제시되어 있다.

교육훈련 기획 및 인프라 요소들 중에서 교육훈련 전담조직, HRD계획수립, 자체 교육훈련프로그램 개발은 경영전략에 따라 보유(실시) 비율이 통계적으로 유의하게 차이가 있었다. 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업들이 교육훈련 전담조직을 보유한 경우가 많았고, HRD 계획 수립도 많았으며, 자체 교육훈련프로그램 개발 비율도 높았다. 반면, 독립된 교육

훈련 시설의 보유여부는 경영전략에 따른 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 “가설 1. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업 간에 교육훈련 기획 및 인프라는 차이가 있을 것이다”가 부분적으로 지지되고 있음을 알 수 있다.

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

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

<표 IV-1> 경영전략에 따른 교육훈련 기획 및 인프라 현황 및 χ^2 검정

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

주1) *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$

주2) 제시된 빈도와 비율은 보유(실시) 값임

2. 교육훈련 방법별 실시 현황

경영전략에 따른 교육훈련 방법별 실시 현황을 알아보기 위해 t검정과 이원배치 분산분석

을 실시하였다. 교육훈련 방법별 실시 현황은 실시인원과 실시비용으로 구분하여 분석하였다.

다음의 <표 IV-2>는 t검정을 이용하여 경영전략에 따라 교육훈련 방법별로 실시인원과 실시비용에서 차이가 있는지를 비교한 결과이다. 교육훈련 실시인원 측면에서 보면, 인터넷학습, 우편통신훈련은 경영전략에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 즉, 인터넷학습과 우편통신훈련은 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업들에서 교육훈련 실시인원이 많았다. 반면, 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 국내연수, 해외연수는 유의한 차이가 없었다.

교육훈련 실시비용 측면에서는 집체식 사내교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수에서 유의한 차이가 나타났으며, 차별화 전략 기업에서 더 많은 비용을 투자하고 있었다. 해외연수의 경우에는 원가우위 전략 기업이 차별화 전략 기업보다 더 많은 비용을 투자하고 있었지만, 통계적으로 유의하지는 않았다. 정리하면, 경영전략에 따른 교육훈련 방법의 차이는 실시인원보다 실시비용에서 더 많이 나타났으며 “가설 2. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업간에 교육훈련 방법은 차이가 있을 것이다”가 부분적으로 지지되고 있음을 보여준다.

<표 IV-2> 경영전략에 따른 교육훈련 방법별 실시현황 - t검정

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

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

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

결과는 “가설 2-2”가 부분적으로 지지되었음을 보여준다.

다른 기업유형별 평균 비교를 살펴보면, 1-3(‘중소기업-원가우위’와 ‘대기업-원가우위’)과 2-3(‘중소기업-차별화’와 ‘대기업-원가우위’)은 모든 교육훈련 방법에서 유의한 차이가 없었다. 1-4(‘중소기업-원가우위’와 ‘대기업-차별화’)와 2-4(‘중소기업-차별화’와 ‘대기업-차별화’)에서는 인터넷학습 실시인원 및 실시비용, 집체식 사내교육훈련 실시비용에서 유의한 차이가 있었다. 전체적으로 볼 때, ‘대기업-차별화(4)’가 교육훈련 방법에서 다른 기업유형과 차이가 많음을 알 수 있다. 이것은 차별화 전략을 채택하고 있는 대기업이 다른 기업들에 비해 교육훈련에 많은 투자를 하기 때문에 교육훈련 실시인원과 실시비용이 많음을 의미한다.

<표 IV-3> 기업규모와 경영전략에 따른 교육훈련 방법별 실시현황 - 분산분석

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

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

3. 교육훈련 형태별 실시 현황

경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용 정도를 분석하기 위해 t검정과 이원배치 분산분석을 실시하였다. 분석결과는 다음의 <표 IV-4>와 <표 IV-5>로 제시되어 있다.

먼저, 경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용 정도를 살펴보면, 학원 수강료 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 경력개발제도, 학습 조직(동아리), OJT 등은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 이러한 교육훈련들은 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업에서 활용도가 높았다. 반면, 국내 대학 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 교육훈련휴가제, 멘토링/코칭, 직무순환은 유의한 차이가 없었다. 이를 통해 “가설 3. 원가우위 전략 기업과 차별화 전략 기업간에 교육훈련 형태는 차이가 있을 것이다”가 부분적으로 지지되고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-5> 경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용정도(4점) - t검정

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

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

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

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

<표 IV-6> 기업규모와 경영전략에 따른 교육훈련 형태별 활용정도(4점) - 분산분석

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

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

4. 교육훈련 투자

경영전략에 따른 교육훈련 투자를 파악하기 위해 t검정과 이원배치 분산분석을 실시하였다. 분석결과는 다음의 <표 IV-7>과 <표 IV-8>로 제시되어 있다.

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

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

<표 IV-7> 경영전략별 교육훈련 투자 - t검정

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

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

<표 IV-8> 기업규모와 경영전략별 교육훈련 투자 - 분산분석

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

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

V. 요약 및 결론

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

기업의 경영전략이 조직 내부의 구성요소와의 연계가 필요하며, 조직의 전략에 인적자원이 연계되어야 할 필요성이 있다(배종석, 2006; Bird & Beechler, 1997; Schuler & MacMillan, 1984; Tichy, et. al., 1982). 본 연구에서는 경영전략뿐만 아니라 기업의 규모가 교육훈련 특성에 영향을 줄 수 있기 때문에 기업의 경영전략별 교육훈련 특성을 중소기업, 대기업으로 분류한 후의 분석도 실시하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 기획 및 인프라 요소들 중에서 교육훈련 전담조직, HRD 계획수립, 자체 교육훈련프로그램 개발은 경영전략에 따라 유의한 차이가 있었다. 중소기업의 경우에는 교육훈련 기획 및 인프라 요소들에서 모두 유의한 차이가 나타났으며, 이를 통해 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업이 교육훈련 기획 및 인프라를 많이 보유하고 있음을 알 수 있었다. 반면, 대기업의 경우에는 교육훈련 기획 및 인프라 요소들에서 모두 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이 결과는 Aurther(1992)와 Schuler와 Jackson(1987)의 연구결과와 유사하지만 차이가 나는 요소가 기업의 규모에 따라 조금씩 다르다는 점에서 본 연구의 시사점이라 할 수 있겠다.

둘째, 교육훈련 방법에서는 인터넷학습과 우편통신훈련교육이 실시인원에서 유의한 차이가 있고, 집체식 사내교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수 실시비용에서 유의한 차이가 있었다. 이러한 방법에서는 원가우위 전략 기업보다 차별화 전략 기업이 더 많은 인원을 교육시키고 더 많은 비용을 투자하고 있음을 알 수 있었다. 이는 차별화 전략 기업이 원가우위 전략기업보다 더 많은 투자를 한다(윤세준과 박상언, 2001; Aurther, 1992; Miles & Snow, 1978; Schuler & Jackson, 1987; Porter, 1985)는 선행 연구결과를 지지하고 있다. 이는 차별화 전략을 펼치는 기업의 경우 구성원의 전문적 기술에 의존하기 때문에 원가우위 전략을 펼치는 기업보다 상대적으로 다양한 방법으로 구성원의 능력개발을 실시한다고 볼 수 있다.

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

넷째, 교육훈련 형태별 활용정도에서는 학원 수강료 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 경력개발제도, 학습 조직(동아리), OJT에서 유의한 차이가 있었으며, 차별화 전략 기업에서 활용도가 높았다. 따라서, 원가우위 기업과 차별화 기업의 차이를 규명한 선행 연구결과를 지지하고 있다.

다섯째, 기업규모와 경영전략의 조합에 따른 교육훈련 형태의 활용정도는 중소기업의 경우 학원수강료 지원, 경력개발제도, OJT에서 유의한 차이가 있었고, 대기업의 경우에는 국내 대학원 등록금 지원, 학습 조직(동아리)에서 유의한 차이가 있었다. 이 연구결과 역시 Miles와 Snow(1978), Schuler와 Jackson(1987) 등의 연구결과를 지지하는 것이다. 예산이 소요되는 학원수강료나 경력개발제도에서의 차이뿐만 아니라 상대적으로 예산이 덜 소요되는 OJT에서도 두 기업군 간에 차이가 난다는 것은 차별화 기업이 원가우위 기업보다 구성원의 교육훈련을 체계적으로 실시하고 있다는 것을 의미한다.

여섯째, 교육훈련 투자에서는 경영전략에 따라 유의한 차이가 없었으며, 기업규모와 경영전략의 조합에 따른 차이도 유의하지 않았다. 그러므로 교육훈련 투자는 경영전략에 따른 차이가 전혀 없음을 알 수 있다. 이 연구결과는 경영전략에 따라 교육훈련에 차이가 있다는 선행 연구결과를 지지하지 않는 것이다.

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

여러 연구에서 차별화전략 기업이 원가우위전략 기업보다 교육훈련 방법이 다양하고 기획 및 인프라, 각종 지원, 교육형태 역시 상대적으로 우수하다고 주장하고 있다. 본 연구는 위의 연구결과를 일부 지지하면서도 일부는 지지하고 있지 않다. 이는 기업의 경쟁유형에 규모라는 부분을 통제했기 때문으로 판단된다. 즉, 같은 경쟁전략에 따른 교육훈련 요소의 차이는 기업의 규모와도 긴밀하게 연계되어 있다는 것을 시사한다.



참고문헌

- 나영선. (2008). 기업 내 여성 인적자원개발과 생산성 효과, 제2회 인적자본기업패널 학술대회 논문집. 한국직업능력개발원.
- 노용진. (2008). 공식훈련과 비공식학습의 숙련효과, 제2회 인적자본기업패널 학술대회 논문집. 한국직업능력개발원.
- 노남섭, 박양근. (2009). 인적자원개발론. 한울출판사.
- 박기찬, 이윤철, 이동현. (2005). 경영의 교양을 읽는다. 더난출판.
- 박정민, 나상균, 정호일. (2004). 벤처기업의 경영특성이 성공요인 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 산업경제연구, 17(5), 2069-2089.
- 박주완. (2010). 경영전략 유형에 따라 인적자원개발 제도가 기업성과에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교.
- 배종석. (2006). 사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론. 홍문사.
- 송창용, 민주홍, 손희전, 박주완, 황승록. (2009). 인적자본 기업패널조사(2009). 한국직업능력개발원.
- 송창용, 박주완. (2008). 경영전략과 성과보상제도에 따른 교육훈련 특성 연구-제조업을 중심으로. 제2회 인적자본기업패널 학술대회 논문집. 한국직업능력개발원.
- 안광호, 김동훈, 김영찬. (2006). 시장지향적 마케팅 전략. 학현사.
- 연세대학교 창조경영센터. (2009). 대한민국 핵심산업의 창조경영전략. 연세대학교 출판부.
- 윤세준, 박상언. (2001). 휴먼이케이션-신자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안. 지샘.
- 이성, 김상락, 박영용, 박종원, 배동진, 이원중, 이종무, 황성준. (2003). 혁신적 HR 성공 전략 ROI. 학지사.
- 이성, 강일규. (2010). 2010년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제. 한국직업능력개발원.
- 이유재. (2004). 서비스 마케팅. 학현사.
- 이한수. (2002). 통합적 인적자원관리의 유형과 조직성과에 관한 연구. 석사학위논문, 원광대학교.
- 장세진. (2009). 글로벌경쟁시대의 경영전략 제5판. 박영사.

조선배, 최영수. (2008). 관광호텔의 시장지향성과 경영성과: 수도권 특등급 관광호텔의 차별화전략. *호텔경영학연구*, 17(1), 57-70.

최종태(2004). *인사관리론*. 박영사.

Aurther, J. (1992). The link between business strategy and industrial relational systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.

Becker, G. S. (1991). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.

Bird, A., & Beechler, S. (1994). Links between business strategy and Human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26, 23-46.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach, accounting. *Organizations and Society*, 23(3), 243-264.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review, accounting. *Organizations and Society*, 22(2), 207-232.

Mclagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 41(9), 49-59.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. NY: McGraw-Hall.

Mincer, J. & Haim O. (1982). Interrupted work careers: depreciation and restoration of human capital. *Journal of Human Resources*, 17(1), 3-24.

Nadler, L. (1984). *The handbook of human resource development*. NY: John Wiley.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practice. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy, techniques for analysing industries and competitors*. NY: Free Press. pp. 34-36.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy*. NY: Free Press.

Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23, 47-61.

- 최초접수일 : 2011년 2월 10일
- 논문심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2011년 2월 14일 ~ 25일
 - 2차 편집위심사일 : 2011년 3월 4일
- 게재확정일 : 2011년 3월 22일

K C I

Abstract

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

This article examines the characteristics of enterprise's education and training by its management strategy. For this study, Human Capital Corporate Panel Survey(HCCP, 2009) data collected by Korean Research Institute for Vocational Education and Training. 314 cases out of total 473 cases were analyzed for this study. For data analysis, SAS Ver 9.1 was utilized and Descriptive analysis, Crosstab analysis, χ^2 test, T-test, and Analysis of variance are used.

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

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