

## 직무분석 활용, 일학습병행제가 기업성장에 미치는 영향 : 교육훈련 의무의 조절효과를 중심으로

성수현  
경기대학교 직업학과

### Use job analysis, The Effect of Participation of Work-based Parallelism System on the Performance of Firms : Focusing on the Moderating Effect of Education and Training Obligations

Su-Hyun Sung

Department of Vocational Studies, Kyonggi University

**요약** 본 연구는 기업 내 단일한 인적자원개발제도 활용이 기업성장에 영향을 미치는지 인적자본기업패널(HCCP)자료를 이용하여 실증분석을 하였다. 직무분석 활용, 일학습병행제의 Log인당매출액에 대해 위계적 회귀분석 결과, 직무분석 활용은  $R^2 = .294$ ,  $\beta = .165$ 로 Log인당매출액에 정(+)의 영향을 미칠 수 있음을 확인하고 가설1은 지지되었다. 일학습병행제 참여는  $R^2 = .283$ ,  $\beta = -.129$ 로 Log인당매출액에 부(-)의 영향을 미치고 있어 가설 2는 기각되었다. 이는 66개의 부족한 자료에 기인하며, 새로 진입한 기업이 45개로 시간차가 필요한 것으로 판단하였다. 또한 직무분석 활용과 교육훈련 의무의 상호작용변수를 사용하여 교육훈련 의무의 조절효과를 확인하는 위계적 회귀분석을 하였다. 교육훈련을 의무적으로 이수한 기업일수록 직무분석 활용이 Log인당매출액에 부(-)적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하였고, 가설 3은 기각되었다. 노동생산성이 증가할수록 기업들은 교육훈련에 오히려 투자하지 않으려는 이유 때문에 생산성효과가 유의하지 않다는 선행연구를 뒷받침하였다. 또한 교육훈련을 의무적으로 이수한 기업일수록 일학습병행제 참여는 Log인당매출액을 긍정(+)적으로 강화시킬 수 있음을 확인하였다. 따라서 가설 4는 지지되었다. 직무분석의 효과적인 면을 반영하기 위해서는 기업의 자발적 활성화를 전제해야 한다. 더불어 학벌, 성별, 종교, 국적 등 다양한 배경을 가진 능력중심의 인재들을 채용하고 직무분석중심의 교육훈련을 통해 인적자원개발에 투자한다면, 일학습병행제의 학습근로자 모집은 물론 기업 내 제도적 정착이 가능하여 성과창출에 기여할 수 있을 것이다.

**Abstract** This study empirically analyzed the effects of the use of a single human resource development system in the enterprise on corporate performance using the Human Capital Enterprise Panel (HCCP) data. The results of the hierarchical regression analysis on the sales per log of job analysis use, The use of job analysis confirms that  $R^2 = .294$  and  $\beta = .165$  can have a positive effect on sales per log, and Hypothesis 1 is supported. The participation in the work parallelism participation was negatively influenced by the sales per log in  $R^2 = .283$  and  $\beta = -.129$ , and Hypothesis 2 was rejected. This is attributed to the lack of data of 66, and it was judged that there were 45 new companies entering the company. In addition, we conducted a hierarchical regression analysis that confirms the moderating effect of the training and training obligation by using interaction variables of job analysis use and education and training obligation. It was confirmed that the use of job analysis could have a negative impact on the sales per log, and Hypothesis 3 was rejected. As the labor productivity increases, firms have supported the previous study that productivity effect is not significant because they do not want to invest in education and training. In addition, it was confirmed that the participation of the training system in the job training system could strengthen the positive sales (+). Therefore, Hypothesis 4 was supported. In order to reflect the effective aspects of job analysis, the voluntary activation of enterprises should be premised. In addition, if employing talented people with diverse backgrounds such as academic backgrounds, gender, religion, nationality, etc. and investing in human resources development through education and training focused on job analysis, recruitment of learning workers in parallel with work- It will be possible to contribute to the creation of performance.

**Keywords** : Job Analysis, Work-Based Learning, Education Training, Ability-Based Society, Human Resource Development System

\*Corresponding Author : Su-Hyun Sung(Kyonggi Univ.)

Tel: +82-31-249-9055 email: sushyun@nate.com

Received December 20, 2018

Revised January 15, 2019

Accepted March 8, 2019

Published March 31, 2019

## 1. 서 론

직무분석의 필요성은 ‘능력중심사회’ 트렌드와 블라인드 채용의 확산과 더불어 더욱 중요시 되고 있다. 채용 측면에서는 공공기관을 중심으로 직무기술서를 제시함으로써 채용하고자 하는 분야의 객관성과 명확성을 알려 줌으로써 구직자의 취업 준비도를 높이고 있고, 기업 내에서의 다양한 인적자원관리의 변화를 추구하려는 정책적 변화에 놓여 있다. 또한 단 시간 내 서류와 면접으로 채용효과를 보는 패턴에서 벗어나 일학습병행제 도입을 통해 근로자의 일과 학습을 병행함으로써 직무의 적합성 여부를 탐색하게 하고, 채용비용을 절감하는 효과를 보이고 있다. 교육훈련 측면에서는 직무분석활용은 인력계획, 보상, 배치, 경력개발을 통해 장기적으로 이직방지와 교육훈련비를 절감하는데 기여하고 있다. 능력중심사회를 위한 인적자원관리라는 측면으로 본다면, 2009년 고졸 채용 확대와 더불어 ‘일학습병행제’ 도입 시 프로그램 개발 또는 교재 개발을 필요로 하고 있다. 직무분석 활용과 일학습병행제 참여는 직무를 수행할 때 지식, 기술, 태도라는 수행항목이 명시되어야 한다는 점과 근로자의 수준을 함께 고려할 수 밖에 없는 과정임에는 틀림이 없다. 특히, 능력중심사회는 성적과 시험평가에 의해서만 선발, 채용, 배치되는 것을 지양하기 위한 사회이다. 단순히 학력을 타파하고 평등을 강구하는 것이 아니라, 능력이 있다면 학력과 무관하게 직무능력에 맞는 인재가 등용되어야 함을 전제로 한다. 따라서 직무분석은 생소한 직무에 적응하기 위한 가이드를 제시할 수 있어 근로자의 직무부적응 또는 이직을 예방하기 위한 방법적 측면이며, 기업조직에서 교육과 훈련, 경력개발을 통한 조직개발의 확장개념으로 볼 때에 근로자의 적응을 위한 의미를 같이 한다고 할 수 있다. 일학습병행제 역시, 재직자의 인적자원개발 또는 구직자의 노동시장 진입을 돕는 제도적 차원에서 그 맥락을 같이한다고 할 수 있다. 때문에 직무분석을 통해 능력중심 채용에만 그치는 것이 아니라 그에 따른 교육훈련과 효과적인 운영이 바람직한 인적자원관리를 이끌어 나갈 수 있는 것이다. 이에 2000년대 이후 직무분석관련 국내 논문을 살펴보았다. 특정 직업에 대한 직무분석이나 적용가능성 또는 교육과정 개발에 관한 연구가 대부분이었다. 조대연 외(2011)의 연구에서 선행연구 결과물의 비율이 직무분석표 47%, 직무명세서와 작업명세서를 포함하여 약 66%를 차지하고,

34%의 직무분석은 과업분석과 내용분석, 교육과정 개발을 포함한다고 하였다. 이렇게 직무분석 결과의 활용이 다양하게 활용하고 있는[1] 비율에 비해 그에 관한 성과적 측면 즉, 제도적 효과성이라는 수치적 접근은 미비한 편이다. 김재원·유규창(2016)의 직무분석이 기업성공에 미치는 영향과[2] 박세호·나인강(2013)의 직무분석의 조절효과에 관한 연구[3] 외에 제도적 영향력이 있는가 하는 세부적인 실증 연구는 인사관리 변화의 흐름을 따라가지 못하고 있는 실정이다. 김재원·유규창(2016)은 직무분석을 활용한 인사관리와 조직성과 간 긍정적 관계가 있을 수 있다는 것은 주로 교과서적인 주장에 머물러 있다고 하였다(Bowin Harvey, 2001; Clifford 1994)[2]. 이러한 측면에서 직무분석은 HRD(Human Resources Development)의 첫 번째 단계인데 비해 인적자원개발의 일부분으로 거론되어 왔을 뿐, 단일제도로 제시되어 오지 않았다. 또한 2009년 정부의 고졸채용 확대에 이어 2013년 일학습병행제 도입된 이후, 기업에 미치는 가시적인 실증연구도 드문 편이다. 본 연구는 직무분석활용, 일학습병행제 참여의 각 도입 시기가 다른 단일한 인적자원개발제도가 능력중심 인재 양성에 기여하여 기업성과에 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보고자 한다. 아울러 교육훈련을 통해 기업성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 따라서 인적자원관리의 보편적 관점, 상황적 관점, 형태적 관점의 세 가지 관점을 제시한 Delery & Doty(1996)[4]의 선행연구를 참고하였다. 먼저, 보편적 관점(universalistic perspective)은 기업 훈련, HR(Human resources)제도를 통해 즉, 인적자원관리를 통해 기업성과가 발생한다는 입장이다. 상황적 관점(contingency perspective)은 각 기업들은 처한 상황이나 전략에 맞게 특정 HR제도를 사용하고 있다는 것이다. 형태적 관점(configurational perspective)은 기업성과를 향상시키는 특정 HR제도들의 조합 즉, 서로 보완적이고 의존적인 HR제도들을 활용한다는 것이다. 본 연구는 상황적 관점의 측면에서 직무분석 활용과 일학습병행제가 의무적 교육훈련에 의해 기업성과에 미치는 영향을 살펴볼 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 직무분석은 12년 동안 관행적으로만 그 맥을 이어왔고, 최근에 능력중심 인재 양성이라는 제도적 취지에 따라 일학습병행제와 맞물려 직무기술서 등에 활용되고 있는데, 기업의 가시적 측면을 살펴보고자 한다. 둘째, 도입 4년차 시행되고 있는 ‘일학습병행제’가 75%이

상 제직자 중심의 참여와[5] 더불어 신규구직자와 대졸자를 확대하고 있다. 이에 노동시장의 초기 진입과 기업의 인력 부재 해결을 위해 기여하는바가 기업의 성과에 영향을 미치는지를 살펴보도록 한다. 셋째, 기업성과에 대해 교육훈련의 의무 여부가 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는지 그 영향을 살펴보고 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 본 론

### 2.1 이론적 배경 및 연구가설

#### 2.1.1 직무분석과(Job analysis) 기업성과

직무분석에 관한 의미는 전문가들마다 다양하게 주장하고 있다. 2000년 이후의 국내 연구에서 언급한 내용만을 살펴보면, 김석주(2010)는 직무와 관련된 모든 종류의 정보를 수집, 분석하는 것이라고 하였다. 아울러 인사관리의 기초자료이자, 조직의 재설계, 업무의 합리적 배분, 조직 및 경영진단의 방법으로 사용된다고 하였다[6]. 김성국·홍지숙(2002)은 직무를 수행하는데 필요한 행위를 정의하는 것이라고 하였다[1,7]. 해외연구를 살펴보면, Milkovich & Newman(2002)[8]은 직무를 수행해야 하는 담당자가 정의를 하고 그에 따른 지식과 기술, 태도 등에 대해 파악하는 것을 의미하며, Gibb(2008)는 직무와 관련된 정보를 수집하고 분석하는 체계적인 절차로 정의하였다[1,9].

기업의 성과적인 측면을 살펴보면, 강찬우·박태형(2014)은 직무분석에서 얻은 구체적인 사실은 채용에서 퇴직에 이르기까지 조직의 성장유지를 위한 수단으로 활용된다고 하였다[10]. 서두에 언급한 바와 같이 직무분석활용에 관한 기업성과의 선행 연구로 박세호·나인강(2013)은 사업체패널을 이용하여 기업훈련이 인적자원 성과에 직무분석활용이 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[3]. 김재원·유규창(2016)은 직무분석 인사관리와 고령화가 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다[2]. Clifford(1994)는 직원들의 스킬, 능력에 따른 직무배치를 통해 사기진작, 직무만족, 생산성 향상에 도움이 되며, Milkovich, Newman & Gerhart (2013)는 직무중심 인사관리가 조직의 경영에 중요한 역할을 한다고 하였다[2,8,11]. 이러한 면에서 직무분석은 조직 구성원이 각각 수행하는 직무, 과업, 책무, 곧 직업분석이라고 할 수 있

으며, 그 결과를 통해 직무의 만족은 물론 기업의 생산성과 성장에 도움이 되는 활동이라고 지칭할 수 있다.

가설1: 직무분석활용은 기업 성과에 긍정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2.1.2 일학습병행제 참여와 기업성과

‘일학습병행제’는 청년층의 초기 노동시장 진입과 능력중심사회라는 목표를 두고 2013년 말에 도입, 시범운영되어 현재 5년차에 들어서고 있다. 독일의 듀얼시스템을 벤치마킹한 제도인데, 인턴제도의 형태를 띠고 있으나 직무중심의 교육과정을 개발하고 정부주도형으로 실시되고 있다. 강순희(2014)는 스위스의 도제훈련은 산업계의 적극적인 참여와 정부의 체계적인 지원을 바탕으로 기업 내 현장훈련의 철저한 질 관리가 이루어지고 있기 때문에 입직연령 단축을 통한 조기취업, 청년 실업률 감소, 생산성과 기업 수익 증가 등의 가시적인 성과를 달성할 수 있다고 하였다[12]. 또한 강경중(2014)은 해외 주요국의 경우, 2~4년차부터 본격적으로 편익이 발생하기 때문에 우리나라도 성공적으로 정착·운영될 경우, 2~4년차부터는 정부 지원금을 제외할 경우에도 순편익이 발생할 것이라 하였다[13]. 학습 근로자에게는 직무에 대한 학습을 시키는 동시에 효율적 매칭의 기회를 부여함으로써 생산적인 매칭의 역할을 한다고 하였다(김주섭, 2016)[16]. 황의택(2015)은 ‘장기현장실습생 인력 채용으로 얻은 이익’에 대하여 기업체 담당자들의 응답은 인력채용비용절감(36.4%), 교육훈련비용 감소(22.7%), 조직문화 개선에 도움(22.7%), 우수한 인재의 확보(18.2%)로 범주화 하였다. 또한 인턴제, 공개채용, 추천(연고)채용 등 기존 채용제도와 비교했을 때, 일학습병행제도가 기업의 채용직접비용과 신규직원의 교육훈련비용 절감 측면에서 보다 효과적이라는 결과를 증명하였다[15]. 전승환 외(2017)는 해외 사례 European Commission(2013)의 유럽연합 27국의 도제훈련과 실습훈련 제도의 성공 요인(Apprenticeship and traineeship schemes in EU27: key success factors)으로 1) 제도 및 규제 체계 2) 사회적 파트너 연대, 3) 고용주의 참여, 4) 고용주와 교육기관 간의 협력, 5) 고용주 재정지원 및 장려금, 6) 노동시장요구와 연계, 7) 질 관리, 8) 학습근로자 진로지도 및 지원, 9) 학습근로자의 적절한 기업 매칭, 10) 이론과 직업체험의 조화, 11) 도제훈련 계약, 12) 지식, 기술, 능력에 대한 증명서, 13) 취약청소년에 맞춤

형 접근 등을 제시하였다[16]. Ford(2011)는 장기현장실습 참여 실습생이 양질의 업무성과로 실습 운영비용이 상쇄되고, 정규직 종업원으로 고용됨으로써 기업의 인력 채용과 교육훈련에 드는 시간과 비용이 절감된다고 강조하였고, 특히 이러한 장기현장실습의 효익은 중소기업과 중견기업에서 더욱 두드러진다고 하였다(Case & Hoy, 1981)[15,17]. 따라서 다음과 같은 가설을 추론할 수 있다.

가설2: 일학습병행제는 기업 성과에 긍정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.1.3 교육훈련의 기업성과

교육훈련은(training & development)은 개인의 능력 개발을 위한 장기적 측면의 ‘교육’의 의미와 단기적 측면의 ‘학습’이라는 의미를 담고 있다. 안영찬(2018)은 교육훈련의 목적은 제한된 기간의 단기적 목표를 두고 직무능력향상과 함께 조직목표를 달성하는 것이라고 하였다.[18]. 신영수(2016)는 현장과 긴밀한 연계가 이루어지기 위해서는 이론보다는 실습교육 위주로 편성되어야 한다고 하였다. 그러기 위해서는 산학협력 체계나 일학습병행제와 같은 직업교육훈련이 실시되어야 한다고 하였다[19]. 한편, 교육훈련과 기업성과에 관하여 부정적인 견해와 긍정적이 견해가 동시에 상존하고 있다. 노용진·채창균(2009)은 기업 간 숙련의 통용성이 약화되면서 노동생산성이 증가할수록 기업들은 교육훈련에 오히려 적게 투자하기 때문에 생산성 효과는 유의하지 않다는 선행연구(Barrett and O’Connell, 2001)[20,21]와 같이 교육훈련비가 인당매출액에는 유의한 영향을 미치지 않지만, 부가가치와 영업이익에는 유의한 영향을 미치지 않는다고 하였다[20]. 그러나 강순희 외(2011)는 2차년도 종단 자료를 통해 기업 교육훈련투자는 인적자원성과를 높여 곧 기업성과로 이어진다는 교육훈련의 중요성을 밝혔다[22]. 1995년 고용보험법에 의한 직업능력개발사업이 2004년 근로자의 평생직업능력개발 사업으로 확대되면서 직업훈련의무제가 폐지가 되었지만, 기업의 자율적 교육훈련에 철학을 더하였고, 특정한 계층에 대한 제한을 두지 않아 수요가 증가하였다. 때문에 교육훈련의 기회가 많아짐으로써 직무능력이 높아져 인적자원성과가 높아진다는 것이다. 곧 근로자에게 동기부여와 직무만족을 높여 조직에 머무르게 한다는(Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995)[23] 측면에서 직무만족(job

satisfaction)을 매개로 이직 보다는 직장 충성도와 성과에 더욱 기여할 것으로 본다. 따라서 교육훈련이 의무적이지 않다고 할지라도 기업성과에 변화가 있을 것으로 추론할 수 있다. 이에 직무분석 활용을 하는 기업과 일학습병행제 참여를 하는 기업에 교육훈련의 의무적 수행이 기업의 성과적 측면을 빠르게 진척시킬 수 있음을 가정할 수 있다.

### 2.1.4 직무분석과 교육훈련

앞서 언급한 바와 같이 직무분석과 교육훈련은 밀접한 관련이 있다고 할 수 있는데, 지식산업과 IT발달, NCS(National Competency Standards)도입 등에 따른 교육훈련은 더욱 절실해지고 있기 때문에 인적자원개발의 측면에서 매우 중요하게 활용되고 있다고 할 수 있다. 직무분석이 인적자원관리의 첫 단계라고 한다면, 다음단계로는 채용, 승진, 이동, 훈련, 성과측정을 위한 목적으로 활용되고 있다. 조대연 외(2011)는 HRD분야에서 직무분석을 통해 직무관련 교육훈련 프로그램을 개발할 수 있고, 현장학습이 잘 이루어지기 위해서는 직무분석의 개념과 범주가 명확해야 함을 언급하였다. 또한 싱가포르 기술교육훈련센터(ITE)는 교육훈련 프로그램 개발에서 직무분석과 과업분석, 과업수행을 위해 필요한 지식, 기술, 태도를 도출할 수 있도록 다양한 시각차를 고려해야 함을 설명하였다. 직무분석은 교육훈련과 성과관리에 유용하며, 교육요구를 통한 설계를 실시하여야 한다고 하였다(김신영, 2008)[24]. 따라서 직무분석 결과를 통해 교육훈련으로 이어지고 보상, 임금, 처우관리, 혁신적인 대안의 과정을 통해 인적자원성과를 올릴 수 있는 일련의 필연적 과정이라 볼 수 있다.

가설3: 교육훈련의 의무적 이수는 직무분석활용과 기업성과의 관계를 긍정(+)적으로 조절할 것이다.

### 2.1.5 일학습병행제와 교육훈련

일학습병행제의 교육훈련은 일과 학습을 병행하면서 개인의 직무능력을 향상시키기 위한 것으로 기업은 OJT(On-the-Job-Training)와 Off-JT(off-the-job training) 교육훈련을 제공한다. 김미란(2017)은 일학습병행제 학습근로자는 재직자(약 75%)가 재학생(약 25%)보다 많으며, 학력은 고졸이 50.5%(특성화고졸 34.6%)로 대졸(27.6%)보다 많기 때문에[5] ‘고등교육에 대한 대안적 학습경로’로 보고, 신규입직자의 구조화된 현장훈련

(OJT)과 성인 재직근로자의 장기적 일터학습 프로그램으로 발전시키는 것이 더 효과적이라고 제안하고 있다 [5]. 그러나 학습근로자가 학습과 일을 병행한다는 것은 정신적으로나 육체적으로 부담을 겪게 되기도 한다. 때문에 가르쳐야 할 것을 가르치고 가르치지 말아야 할 것을 가르치지 않는 효율성 제고가 NCS기반 교육프로그램을 개발해야하는 이유가 되는 것이다. 때문에 교육 교과목의 평가항목, 내용, 범위를 고려한 교육개발은 필수적인 것이다. 더불어 신입 수요가 늘어남에 따라 더욱 교육훈련 프로그램 개발은 시급한 것이라고 할 수 있다. 그에 따른 프로그램의 환류, 평가, 품질관리는 중요한 과정이 될 것이다. 한편, 4년제 대학교에서 이루어지는 장기 현장실습을 IPP(Industry Professional Practice)형 일학습병행제라 한다. 기업 내에서 직무관련 교육프로그램이 개발되고 훈련에 돌입하게 되면, 현장실습을 하기 전 산업안전, 직장 내 성희롱예방, 정보보호 및 직장 내 예절과 같은 필수교육 및 실습을 학점으로 인정받기 위해 사전교육을 받아야만 직무관련 교육훈련을 이수 할 수 있게 된다(남화성, 유미선, 2018)[25]. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설4: 교육훈련의 의무적 이수는 일학습병행제와 기업 성과의 관계를 긍정(+)적으로 조절할 것이다.

## 2.2 표본의 선정 및 자료수집

인적자본기업패널(HCCP) 조사는 2005년도에 처음으로 시작된 기업의 양적, 질적 패널 데이터이다. 2년 단위로 종단연구가 가능한 자료로써 체계적인 중장기 정책이나 사업을 세우는데 매우 유용한 자료이다. 특이할 만한 것은 본사용, 근로자용으로 설문지가 나누어져 있어 횡적 연구도 가능하다는 점이다. 기업 표본의 경우 7차(2017)년도 기업데이터는 474개 기업과 근로자 10,005명의 자료를 구축하였다.

## 2.3 분석방법

본 연구에서 사용한 통계 프로그램은 SPSS 25.0으로 데이터를 검토하기 위해서 신뢰성을 측정하였다. 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)은 독립변수 6개 문항이 더미변수이므로 생략하였고[26], 크론바흐 알파 계수(Cronbach's alpha coefficient)는 .737으로 신뢰성을 검증하였다. 구체적인 분석방법으로는 각 변수 간 상관분석과 3개의 독립변수에 의한 위계적 회귀분석을 통해 가

설을 검증하였다.

### 2.3.1 변수의 조작적 정의

#### 2.3.1.1 독립변수

직무분석활용은 4개 문항으로 구성되어 있다. (1)인력산정, (2)인사고과 및 승진, (3)교육훈련, (4)직무가치 및 임금산정 등 실시의 경우=1, 미실시=0으로 더미처리를 하여 합산하였고, 일학습병행제는 실시=1, 미실시=0으로 더미처리하였다. 교육훈련 변수의 경우, 특정 교육을 지칭할 수 없어 직업능력개발제도에 의한 사업주, 근로자 지원에 관한 직업훈련과 사업 내에서 필수로 하는 자체 교육 등 직무와 관련한 모든 교육훈련을 통칭하였다. 조절변수인 ‘근로자들의 교육훈련의 의무 여부’를 대리변수로 선정하여 실시=1, 미실시=0으로 더미처리하였다.

#### 2.3.1.2 종속변수

Log인당매출액을 성과변수로 박오원(2013)과 김재원, 유규창(2016)의 선행 연구를 토대로 인당매출액은 KIS NICE 평가정보의 매출액을 평균 근로자 수로 나누어 측정하였으며 자료의 정규성을 확보하기 위해 Log를 취하였다.[2,27]

#### 2.3.1.3 통제변수

선행연구들을 고려하여 기업규모(Log 근로자 수), 산업, 기업연령, 시장경쟁정도, 외국인 지분 여부, 비정규직비율을 사용하였고, 노조유무는 기업의 훈련, 개발투자 및 경영성과에 영향을 미치기 때문에[27,28] 더미처리하여 통제변수로 사용하였다[2]. 기업규모는 전체 근로자 수에 로그를 취한 값으로 측정하였으며, 기업연령은 2018년을 기준으로 설립년도의 차이로 처리하였다. 박오원(2013)의 연구에서 시장전략유형과 산업을 통제하여 산업의 경우 제조업=1, 비제조업=0으로 더미처리하고, 시장전략유형은 주도적 전략=1, 소극적 전략=0으로 더미 처리하였다[29].

## 3. 연구결과

### 3.1 기초통계 및 상관분석

변수간의 평균과 표준편차, 피어슨 상관관계는 Table1과 같다. 독립변수 간의 상관관계분석(Pearson's

correlation analysis)을 살펴보면, 직무분석 활용과 교육 훈련 의무  $r=.428, p<.01$ , 직무분석활용과 일학습병행제 참여  $r=.141, p<.01$ , 교육훈련 이수율과 일학습병행제 참여  $r=.303, p<.01$ 으로 세 변인 간 유의미한 정적(+)상관관계를 보였다. 다음으로 독립변수와 종속변수간의 상관관

계를 살펴보면, 직무분석 활용과 Log인당매출액은  $r=.176, p<.01$ , 교육훈련 의무와 Log인당 매출액  $r=-.192$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 일학습병행제와 Log인당매출액은  $r=-.064$ 로 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

Table 1. Correlation of major variables

|                                      | Average | SD    | 1       | 2       | 3       | 4       | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     |
|--------------------------------------|---------|-------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Log Sales per person                 | 13.04   | 1.79  |         |         |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |
| LogNumber of workers                 | .43     | .46   | -.473** |         |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Log Corporate age                    | 2010.41 | .01   | -.026   | .151**  |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Ratio of non-regular workers         | 6.67    | 12.51 | .071    | .121**  | -.141** |         |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Union                                | .05     | .21   | -.061   | .086    | -.073   | .048    |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Foreign share                        | .01     | .12   | -.054   | .221**  | .088    | .034    | .538** |        |        |        |        |        |        |        |
| Leading Strategy                     | .01     | .11   | -.106*  | .146**  | -.039   | -.007   | .498** | .376** |        |        |        |        |        |        |
| Listed companies                     | .01     | .12   | -.113*  | -.265** | -.471** | -.051   | .540** | .406** | .278** |        |        |        |        |        |
| Financial Supervisory External Audit | .02     | .15   | -.069   | -.089   | -.317** | .083    | .664** | .254** | .301** | -.018  |        |        |        |        |
| manufacturing                        | .03     | .18   | .032    | -.076   | .283**  | -.303** | .849** | .468** | .394** | .530** | .488** |        |        |        |
| job analysis                         | .04     | .30   | .176**  | .004    | .016    | -.018   | .660** | .368** | .309** | .409** | .389** | .585** |        |        |
| Completion of mandatory training     | .02     | .14   | -.192** | .217**  | .041    | .007    | .646** | .364** | .388** | .401** | .377** | .551** | .428** |        |
| Participation in work-based learning | .007    | .08   | -.064   | -.076   | -.067   | .018    | .367** | .115** | .215** | .136** | .183** | .314** | .141** | .303** |

N= 474, pearson상관: \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$  (양측)

### 3.2 가설검증

독립변수가 종속변수에 미치는 위계적 조절효과 모형을 진행하기 전, 각 제도의 도입된 시기에 따른 변화를 파악하였다. 먼저 직무분석의 실시와 활용에 관한 내용은 Table 2 와 같다. 12년 전 부터 실시된 직무분석 실시 유무는 평균 약 51.4%로 전체적으로 첫 도입 시기를 제외하고 크게 증가폭을 보이지 않았다. 다만, 2011년(4차) 직무분석실시를 하는 기업이 소폭 증가하여 50%를 상회하기 시작하였다. 또한 2007년(2차)부터 2013년(5차)까지 약 8년간 ‘직무명세서 작성’에 우선순위를 두었으나 2015년(6차), 4년 전 부터는 직무분석활용 항목이 ‘인력산정’, ‘인사고과’, ‘교육훈련’, ‘임금산정’ 등 설문 문항이 축소되었다. 많은 기업들이 직무분석에 관한 자료를 채용이나 교육훈련보다는 ‘인력산정’을 우선적으로 활용하고 있음을 확인할 수 있다. Table 3은 ‘교육훈련을 의무적으로 이수해야 하는지 여부’에 대한 결과이다.

사업주 및 근로자 지원 교육훈련이 2008년 이후, 본격적으로 진행됨으로써 2009년(3차) 33.6%, 2011년(4차) 39.8%, 2013년(5차) 38.8%, 2015년(6차) 42.6%, 2017년(7차) 43.0%으로 지난 10년 동안 변동 폭이 크지 않은 편이다. 다만, 2015년(6차)이후 40%대로 소폭 상승되었다는 점이며, 대다수의 기업들이 교육훈련에 대하여 필수적으로 인식하기보다 특수한 경우를 제외하고는 자율적으로 운영되고 있음을 시사하고 있다. Table 4의 일학습병행제 참여 여부를 살펴보면, 2015년(6차)는 45개 기업, 2017년(7차)는 66개 기업으로 나타났다.

2년차 보다 4년차에 들어서면서 기업 수가 21개 기업이 증가하였으나, 2015년(5차)에 참여했던 기업이 2017년(7차)에 들어서면서 24개(5.1%) 기업이 참여하지 않는 것으로 나타났다. 2015년(6차)도 참여기업 대비 53%, 즉 절반이상의 기업이 중도에 사업진행을 포기한 셈이다.

Table 2. Promotion of more than the manager of production functional job

|                      |                                | 2007(2th) | 2009(3th) | 2011(4th)  | 2013(5th) | 2015(6th) | 2017(7th) |
|----------------------|--------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Job analysis         | practice(%)                    | 197(42.2) | 236(49.9) | 281(56.2)  | 262(54.4) | 239(51.2) | 259(54.6) |
|                      | Not implemented (%)            | 270(57.8) | 237(50.1) | 219(43.8)  | 220(45.6) | 228(48.8) | 215(45.4) |
|                      | Sum                            | 467(100)  | 473(100)  | 500(100)   | 482(100)  | 467(100)  | 474(100)  |
| Field of application | Job description                | 160(18.6) | 184(20.7) | 194 (17.6) | 19(3.6)   | -         | -         |
|                      | Manpower calculation           | 79(9.1)   | 89(10.0)  | 112(10.2)  | 46(9.5)   | 182(39.2) | 199(40.5) |
|                      | Hire                           | 96(11.1)  | 96(10.8)  | 125(11.3)  | 63(13.1)  | -         | -         |
|                      | Streamline business            | 111(12.9) | 124(13.9) | 151(13.7)  | 55(11.4)  | -         | -         |
|                      | Movement arrangement           | 113(13.1) | 127(14.3) | 159(14.4)  | 35(7.3)   | -         | -         |
|                      | Greeting                       | 88(10.2)  | 77(8.7)   | 108(9.8)   | 18(3.7)   | 124(26.6) | 112(22.8) |
|                      | promotion                      | 70(8.1)   | 58(6.5)   | 87(7.9)    | 12(2.5)   | -         | -         |
|                      | education training             | 95(11.0)  | 90(10.1)  | 113(10.2)  | 10(2.1)   | 107(22.9) | 118(24.1) |
|                      | Job value and wage calculation | 51(5.9)   | 44(5.0)   | 54(4.9)    | 4(0.8)    | 53(11.3)  | 62(12.6)  |
|                      | answer(N)                      | 863       | 889       | 1,103      | 243       | 466       | 491       |

Table 3. Completion of mandatory training

|                   | 2009(3th) | 2011(4th) | 2013(5th) | 2015(6th) | 2017(7th) |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| practice(%)       | 159(33.6) | 199(39.8) | 187(38.8) | 199(42.6) | 204(43.0) |
| Not implemented   | 312(66.0) | 301(60.2) | 295(61.2) | 268(57.4) | 270(57.0) |
| Not applicable(%) | 2(4)      | 0(0)      | 0(0)      | 0(0)      | 0(0)      |
| N                 | 473(100)  | 500(100)  | 482(100)  | 467(100)  | 474(100)  |

Table 4. Participation in work-based learning

| 2015(6th)     |                  |               |          | 2017(7th)     |                  |               |          |
|---------------|------------------|---------------|----------|---------------|------------------|---------------|----------|
| Participation | Past involvement | nonattendance | N        | Participation | Past involvement | nonattendance | N        |
| 45(9.6)       | 9(1.9)           | 413(88.4)     | 467(100) | 66(13.9)      | 24(5.1)          | 384(81.0)     | 474(100) |

Table 5. Regression analysis using job analysis

|                                      | model 1     |          | model 2     |          | model 3     |          | model 4     |          |
|--------------------------------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
|                                      | B           | $\beta$  | B           | $\beta$  | B           | $\beta$  | B           | $\beta$  |
| LogNumber of workers                 | -1.890      | -.486*** | -1.875      | -.482*** | -1.794      | -.461*** | -1.802      | -.463*** |
| Log Corporate age                    | 12.559      | .061     | 14.173      | .069     | 13.898      | .068     | 12.014      | .059     |
| Ratio of non-regular workers         | .022        | .153***  | .022        | .153***  | .022        | .154***  | .023        | .160***  |
| Union                                | -.317       | -.017    | -.262       | -.014    | -.237       | -.012    | -.246       | -.013    |
| Foreign share                        | .138        | .036     | .133        | .034     | .126        | .032     | .129        | .033     |
| Leading Strategy                     | -.205       | -.050    | -.182       | -.045    | -.153       | -.037    | -.148       | -.036    |
| Listed companies                     | -.438       | -.113**  | -.485       | -.125**  | -.488       | -.126**  | -.476       | -.123**  |
| Financial Supervisory External Audit | -.584       | -.163*** | -.551       | -.154*** | -.582       | -.162*** | -.574       | -.160*** |
| manufacturing                        | .007        | .002     | -.009       | -.002    | .002        | .000     | .031        | .008     |
| Use job analysis (A)                 |             |          | .286        | .165***  | .284        | .165***  | .417        | .242***  |
| Completion of mandatory training (B) |             |          |             |          | -.356       | -.099**  | -.052       | -.015    |
| AXB                                  |             |          |             |          |             |          | -.336       | -.149**  |
| R <sup>2</sup>                       | .267        |          | .294        |          | .303        |          | .313        |          |
| Adj R <sup>2</sup>                   | .252        |          | .278        |          | .286        |          | .294        |          |
| F                                    | 17.882***   |          | 16.821***   |          | 5.747***    |          | 5.788***    |          |
| $\Delta R^2$                         | .267***     |          | .027***     |          | .009***     |          | .009***     |          |
| VIF                                  | 1.027~1.909 |          | 1.027~1.909 |          | 1.013~1.915 |          | 1.028~2.432 |          |

N= 474, \* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\*p<.01 (양측검정)

Table 6. Adjustment regression analysis of work-study parallelism

|  | model 1     |          | model 2     |          | model 3     |          | model 4     |          |
|--|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
|  | B           | β        | B           | β        | B           | β        | B           | β        |
| LogNumber of workers                               | -1.890      | -.486*** | -1.909      | -.491*** | -1.835      | -.472*** | -1.846      | -.474*** |
| Log Corporate age                                  | 12.559      | .062     | 11.526      | .056     | 11.356      | .055     | 10.560      | .051     |
| Ratio of non-regular workers                       | .022        | .153***  | .022        | .157***  | .022        | .157***  | .022        | .155***  |
| Union  | -.317       | -.017    | -.199       | -.010    | -.185       | -.010    | -.165       | -.009    |
| Foreign share                                      | .138        | .036     | .077        | .020     | .074        | .019     | .081        | .021     |
| Leading Strategy                                   | -.205       | -.050    | -.181       | -.044    | -.156       | -.038    | -.130       | -.032    |
| Listed companies                                   | -.438       | -.113**  | -.531       | -.137*** | -.528       | -.136*** | -.523       | -.135*** |
| Financial Supervisory External Audit manufacturing | -.584       | -.163*** | -.686       | -.191*** | -.707       | -.197*** | -.707       | -.197*** |
| Participation in work-based learning (C)           | .007        | .002     | .006        | .001     | .015        | .004     | .029        | .007     |
| Completion of mandatory training (B)               |             |          | -.657       | -.129*** | -.612       | -.120*** | -1.051      | -.206*** |
| CXB  |             |          |             |          | -.318       | -.088**  | -.441       | -.122*** |
|  |             |          |             |          |             |          | .885        | .128**   |
| R <sup>2</sup>                                     | .267        |          | .283        |          | .290        |          | .297        |          |
| Adj R <sup>2</sup>                                 | .252        |          | .267        |          | .272        |          | .278        |          |
| F  | 17.882***   |          | 9.522***    |          | 4.456**     |          | 4.588**     |          |
| △R <sup>2</sup>                                    | .267***     |          | .016***     |          | .007**      |          | .007**      |          |
| VIF  | 1.027~1.909 |          | 1.030~1.947 |          | 1.030~1.947 |          | 1.030~2.228 |          |

N= 474, \* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\*p<.01 (양측검정)

Table 5, 6은 직무분석 활용과 일학습병행제의 기업 성과에 미치는 영향에 관하여 교육훈련 의무의 위계적 조절 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 먼저, 잔차의 독립성은 Durbin-Watson 값으로 각각 1.955, 1.952로 나타나 2에 근접하여 회귀모형에 적합하다고 할 수 있다. 공차한계(tolerance)는 .1이하일 경우, 지수가 낮을수록 공선성이 높다고 할 수 있다. 본 연구모형은 .5~.9의 분포를 보였고, 다중공선성(Multicollinearity)은 1.013~2.432의 분포로 문제가 없다고 할 수 있다. 다음으로 각 변수들의 경우, F값에 의한 회귀모형의 적합도인 유의확률을 확인하였다. 모형 1은 통제변수만 투입한 경우로, R<sup>2</sup>=.267, p<.000 수준에서 유의함을 보였다. 모형 2는 직무분석활용이 기업 성과에 미치는 영향으로 R<sup>2</sup>=.294로 모형 1보다 R<sup>2</sup>값이 .027 증가하였고, p<.000 수준에서 유의함을 나타냈다. 표준화계수의 경우, 직무분석활용 β=.165 직무분석활용이 향상될수록 기업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 따라서 가설1은 지지되었다. 모형 3은 조절 변수인 교육훈련의 의무 여부를 투입하여 R<sup>2</sup>=.303, R<sup>2</sup>값은 .009만큼 증가되었다. 유의수준 p<.01과 p<.05에서 p<.017로 유의한 것으로 나타났다. 그러나 B= -.356, β =-.099로 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 즉, 교육훈련을 의무적으로 진행할수록, Log인당 매출액에 부(-)적 영향을 보인다고 할 수 있다. 또한 모형 4는 직

무분석 활용과 교육훈련 의무의 상호작용항을 추가로 투입한 것으로 R<sup>2</sup>=.313, R<sup>2</sup>값이 .009만큼 증가하여 유의수준 p<.01과 p<.05에서 p<.017로 유의한 결과를 보였다. 설명력이 유의하게 증가하였으나 B=-.336, β=-.149로 조절변수 교육훈련 의무는 부(-)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련을 의무적으로 받는 기업일수록, 직무분석 활용이 Log인당매출액에 부(-)적 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 가설 3은 기각되었다. 이는 의무적 교육훈련은 시간적 공간적 투자와 인력부재에 의한 생산성의 감소로 Log인당 매출액에 도움이 되지 않는다는 결론을 추론할 수 있다. 즉, 노용진·채창균(2009)의 선행연구와 같이 노동생산성이 증가할수록 기업들은 교육훈련에 오히려 투자하지 않으려는 이유때문에 생산성 효과는 유의하지 않다는 선행연구(Barrett and O'Connell, 2001)[20,21]를 뒷받침하고 있다. Table 6은 일학습병행제와 기업 성과의 관계에서 교육훈련의 의무 여부의 조절모형이다. 모형 1은 통제변수 투입이며, 모형 2에서 일학습병행제 변수를 투입하여 R<sup>2</sup>=.283, p<.002로 유의함을 보였다. 그러나 일학습병행제 참여는 B=-.657, β=-.129음수로써 기업 성과에 부(-)의 영향력이 나타나 가설2는 지지되지 않았다. 이는 2017년(7차) 66개의 기업에서 2015년(6차)부터 지속적으로 진행해 온 기업 21개, 새로 진입한 기업은 45개로 나타났다. 때문에 일학습병행제가 도입 초기에 비용의 투자가 많아 마이너스



편익이 있다는[13,16] 선행연구와 상통한다고 볼 수 있다. 또한 해당년도 일학습병행제 참여 시 어려움에 대한 기업설문 결과, ‘기업 내 교육훈련 여건이 충분하지 않음’ 25.06%, ‘학습근로자 모집의 어려움’ 13.94%로 각각 1,2순위를 선정한 것으로 보아 정부지원이 있다 하여도 중소, 중견기업의 특성 상 기업 내 장소 또는 장비의 설치와 같은 여건이 충분하지 않았음을 짐작할 수 있다. 모형 3은 교육훈련 의무 여부인 조절변수를 투입하여  $R^2=.290$ 으로 모형 2보다  $R^2$ 값이 .007 증가하였고,  $p<.035$ 로 유의함을 나타냈다. 모형 4는, 일학습병행제와 교육훈련의 의무 여부의 상호작용항을 추가로 투입한 것으로  $R^2=.297$ ,  $R^2$ 값이 .007만큼 증가하여  $p<.033$ 으로 유의함을 나타냈다.  $B=.885$ ,  $\beta=.128$ 로 일학습병행제와 기업성과의 관계에서 교육훈련 의무 여부는 긍정(+)-적인 조절효과가 있다고 할 수 있고, 가설4는 지지되었다. 일학습병행제 참여가 Log인당매출액을 감소시킬 수 있으나, 교육훈련을 의무적으로 이수한 기업일수록 Log인당매출액에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다.

Table 2,3,4,5,6의 결과를 종합하면, 기업지원제도의 변화가 있다하더라도 기업의 내부적 상황과 여건에 따라 그 기류를 따르기에는 많은 한계가 있음을 시사하고 있다. 민현주(2010)는 정책도입은 실질적인 이유보다는 상징적 의미로 도입될 가능성이 있고, 조직적 구조에서 실질적인 변화를 생산해 내는 일에 실패할 수 있다고 하였다(Scott, 1995)[30,31]. 직무분석 활용, 일학습병행제의 정착율이 다소 부진하다는 것은 참여에 대한 상황적 어려움을 간접적으로 확인할 수 있다.

## 4. 결론

### 4.1 논의 및 시사점

직무능력시대를 겨냥한 직무분석활용, 일학습병행제 참여의 시행 시차에 따라 기업성과에 영향이 있는지, 교육훈련의 의무 여부에 따라 조절효과를 보이는지, 위계적 조절 회귀분석을 실시하였다. 직무분석활용은 기업성과에 정(+)-의 영향을 미쳐 가설1은 지지되었다. 일학습병행제 참여는 부(-)-의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 기각되었다. 그 원인으로 두 가지를 들 수 있다. Table 4와 같이 66개의 기업으로 적은 자료의 한계가 있다는 것과 일학습병행제를 지속적으로 진행해 온 기업

21개, 새로 진입한 기업 45개로 시행 1~2년차의 기업이 다수인 편이다. 때문에 일학습병행제의 도입 초기에는 비용투자가 많아 마이너스 편익이 있고, 2~4년 차에 들어서면서 편익이 발생한다는 선행연구[13,16]와 같이 Log인당매출액에 영향을 미치지 까지는 시간차가 필요할 것으로 판단된다. 또한 직무분석 활용과 기업성과의 관계에서 교육훈련을 의무적으로 진행하는 기업일수록, 기업성과에 부(-)-적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 일학습병행제와 기업성과의 관계에서는 교육훈련을 의무적으로 진행하는 기업일수록 기업성과에 긍정(+)-적인 영향이 있음을 확인하였다.

연구의 시사점과 제언은 다음과 같다.

첫째, 정책적 과업이나 혁신적 제도의 시행이 있다 하더라도, 기업의 인적자원개발은 기업의 내부적 상황과 경영전략에 부합할 때에만 반영되고 정착, 성공할 수 있다는 것이다. 기업들이 직무분석을 본격적으로 활용하지 12년, 일학습병행제도 5년 차에 들어서고 있지만 기업에 대한 현실적인 제도적 뒷받침이 고려될 때, 인적자원관리분야에 자발적인 활성화를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 학벌, 성별, 종교, 국적 등 다양한 배경을 가진 능력중심의 인재들을 채용하고, 직무분석중심의 교육훈련을 통해 인적자원개발에 투자한다면, 일학습병행제 역시 학습근로자의 모집은 물론 기업 내 제도적 정착이 가능하여 성과창출에 기여할 수 있을 것이다.

### 4.2 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 직무분석활용 51.4%, 일학습병행제 참여 11.8%, 교육훈련 의무 여부 39.56%로 각각 실행 빈도율이 높지 않은 상황에서 이루어졌다. 때문에 결과는 다른 양상을 보일 수 있다는 것이다. 정착 시차가 충분히 감안된 상황에서 그 결과는 더욱 확연히 드러날 것으로 보인다. 또한 세부적인 일련의 과정을 살펴보지 못하였다. 채용, 교육, 보상, 배치, 경력개발, 이직 등 일련의 과정에서 어느 정도 효과성을 보이는지, 어떠한 형태나 규모의 기업에서 효과성이 있는지, 후속적 연구를 통해 기업 상생에 기여할 수 있을 것이라 기대해 본다.

## References

- [1] D. Y. Cho, J. E Jeong, S. H Hong, Y. S Kang, “ Analysis of research papers on domestic job analysis:

- focused on papers published in domestic journals since 2000 ", *Korea HRD Research*, Vol.6, No.4, pp.1~19, 2011.
- [2] J. W. Kim, G. C Yu , "The Effects of Job-based HR and Ageing on Firm Performance", *Quarterly Journal of Labor Policy*, Vol. 16, No. 2, pp 65-92, 2016.
- [3] S. h. Park, N. I gang, "Impact of corporate training on human resource performance", Moderating effect of job analysis, *Korean Society for Management Education, Conference Proceedings*, pp 1-20, 2013.
- [4] Delery, John E. and D. Harold Doty, "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of management Journal*, Vol.39, No. 4, pp. 802-835, 1996.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/256713>
- [5] M. R. Kim, "Education and training investment status of Korean companies and implications", *THE HRD REVIEW*, pp. 8-15, 2017.
- [6] S. J. Kim, "Policy Tasks for Efficiency of Job Analysis in Korea", *Korea Balanced Development Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 23-43, 2010.
- [7] S. G. Kim, J. S. Hong, "A new approach to job analysis", *Corporate Management Research*, Vol. 16, pp. 233-244, 2002.
- [8] Milkovich, G., Newman, J. and B. Gerhart, "Compensation", 11th Edition, Columbus, OH:McGraw-Hill Edition, 2013.
- [9] Gibb, S, "Human resource development:Process practices and perspectives(2nd ed)", *New York:Palgrave Macmillan*, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/et.2008.00450dae.002>
- [10] C. W. Kang, T. H Park, "Research on Local Governments Information Protection Appropriate Manpower Output through Job Analysis", *Korean Society for Information Technology*, Vol. 17, No. 3, pp. 175-197, 2014.
- [11] Clifford, J., "Job analysis: Why do it and how should it be one?", *Public Personal Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 321~340, 1994.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/009102609402300211>
- [12] S. H. Kang, "Switzerland's Work-Learning Dual System and Implications", *International Labor brief*, Vol. 12, No. 5, pp 18-33, 2014.
- [13] K. J. Kang, "The economic and social aspects of work-based learning", Prism Report, Korea Institute of Vocational Training, Korea, pp. 1-212.
- [14] J. S. Kim, "Personnel management linkage system", Policy documents, Korea Labor Institute, Korea, pp. 1-106.
- [15] E. T. Hwang, "*Study on human resource recruitment through long-term field practice*", Ph.D dissertation, at Seoul City University, pp. 1-213.
- [16] S. H. Jeon, Y. Y Oh, S. J Lee, D. Y Kim, H. B Lee, "Improving the system for enhancing the sustainability of work-related parallelism", Basic research, Korea Institute of Vocational Training, Korea, pp. 1-287.
- [17] Ford, M, "Global trends in cooperative education: Lessons learned by education industry and government", Paper presented at the internationa conference of the Korean Institute for Practical Engineering Education, 2011.
- [18] Y. C. An, "*The Effect of Education and Training on Human Resource Performance and Corporate Performance of Workers : Focusing on BSC Use Mediating Effect*", Doctor of Business Administration thesis, Dongguk University graduate school, pp. 1-161. 2018.
- [19] Y. S. Shin, "Vocational Education and Training Participation Status and Policy Tasks of Korean Workers", *Social Science Publications*, Vol. 23, pp. 1-24, 2016.
- [20] Y. J. No, C. K. Chae, "Business performance of training and training in company,"*Labor Policy Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 67-93, 2009.
- [21] Barrett, A. and P. J. O'Connell, "Does Training Generally Work?", The Returns to In-Company Training", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 3, 2011.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2695995>
- [22] S. H. Kang, S. C. Yun, S. J. Park, "Analysis of human capital investment performance in Korea", Policy Research, Korea Labor Institute, Korea, pp.241.
- [23] Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J., "Applying trained skills on the job: The importance of the work environment", *Journal of applied psychology*, Vol. 80, No. 2, pp. 239-252, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.239>
- [24] S. Y. Kim, "*A Study on Job Model Development of University Library through Job Analysis*", Ph.D dissertationpp. Yonsei University Graduate School of Library and Information Science, 1-190.
- [25] H. S. Nam, M. S. You, "IPP(Long-term field practice)Analysis of program effectiveness: Focusing on K core competencies", *Youth Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 129-157, 2018.
- [26] H. D. Kim, S. H Sung, "The core human resources management system is female workers by job category and industryImpact on specific gravity", *Women's Studies*, Vol. 80, No. 1, 2011.
- [27] S. H. Oh, I. Jeon, "The Impact of Human Resources Development on Human Resource Performance: Focusing on the Moderating Effect of Union Involvement", *Organization and Personnel Management Research*, Vol. 40, No. 2, pp. 111-133, 2016.
- [28] Boheim, R. & Booth, A. L., "Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 43, No. 3, pp. 520-545, 2004.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00348.x>
- [29] W. W. Park, "Core talent management and organizational performance : Adjustment effect of company size and employee participation system", *The Korean Society of Business Administration*, Vol. 26, No. 2, 2013.
- [30] H. J. Min, "Easy to use company characteristics and family friendly system:Focusing on the maternity leave of the female manager and utilization of the sick leave system", *Labor Policy Research*, Vol. 10, No. 3, pp.

119-145. 2010.

- [31] W. Richard. Scott, "Ideas, Interests and Identities", *Institutions and Organizations*, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- 

성수현(Su Hyun Sung)

[정회원]



- 2019년 1월 : 경기대학교 일반대학원 직업학과 박사과정
- 2008년 3월 ~ 2011년 2월 : 경기대학교 인적자원개발센터 상담연구원
- 2013년 3월 ~ 2015년 9월 : 경기대학교 인재개발원 직업상담
- 2012년 8월 ~ 12월 : 안산대학교 멀티미디어과/장안대학교 항공운항과 취업과 진로 시간강사
- 2011년 2월 ~ 2013년 3월 : 한국경제TV 취업아카데미 위촉강사

<관심분야>

취업, 진로, 직업상담, NCS, 일학습병행제, 고용정책