

# 대학의 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 영향과 혁신행동의 조절효과 분석: 몽골의 국립대학교와 사립대학교 비교연구

척트사이항 바야르네메흐  
제1저자, 강원대학교 대학원 경영학과졸업

金正元  
교신저자, 강원대학교 경영학과 교수

권중욱  
공동저자, 강원대학교 경영학과 교수

## 1. 서론

경쟁력(competitive power, competitiveness)의 의미를 설명하면 ‘경쟁할 수 있는 힘’, 즉 ‘겨루고 다  
들 수 있는 힘 또는 능력’을 의미하며, 경쟁력은 현시점에서 ‘지금 겨루고 다들 수 있는 힘’으로 표현될  
수 있지만 미래의 ‘경쟁 가능성’까지도 예측할 수 있게끔 해준다(신현석 2005). 일반적으로 조직이 경쟁  
력을 확보하는데 있어 가장 중요하게 생각하는 요소가 바로 인적자원이고, 조직은 이러한 인적자원을 전  
략적이고 효율적으로 관리를 함으로 인해 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다(Barney, 1991). 특히, 인  
적자원관리의 전략적인 활용 및 경영전략과의 유기적 연계성을 강조한 전략적 인적자원관리(Strategic  
Human Resource Management)를 효율적과 효과적을 운용한다면 경쟁조직보다 확실한 경쟁력을 확보  
할 수 있다(Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; 최근의 학자를 추가하자). 다수의 선행연구들(e.g.,  
Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Sheppeck & Millietllo, 2000 & Prensushi, 1994; MacDuffie,  
1995; Ichniowski, Shaw,; 배종석·사정혜, 2003; 김상표, 2006)에서 전략적 인적자원관리의 성공적 운용  
이 조직의 핵심역량을 강화시켜 궁극적으로는 조직의 경쟁력과 성과를 향상시킨다고 주장하였다. 이는  
대학조직에도 예외는 아니다. 대학조직 역시 대내외적인 위기상황을 극복하고 지속적인 경쟁우위를 달성  
하기 위해 인적자원의 전략적 관리가 필요하다 (공선표, 2000; 서인덕·이승환, 2009).

1990년에 몽골의 사립대학을 설립하기 시작했고, 1994년에 국가 고등교육인정위원회가 설립되어 고  
등교육기관의 종합평가를 담당하게 되었다. 당초는 자발적인 비정부기관으로 운영되었지만 1996년 국가  
가 종합평가에 참가했기 때문에 문부과학대신이 국가 대학 종합평가위원회를 이끌었다(투무르오치르 첸  
드아유시2014). 최근 몇 년 동안 고등교육의 질에 대한 국제적 연구가 활발히 이루어지고 있으며, 그 결  
과 신입생과 졸업생, 고용주의 만족도에 따라 순위가 매겨지는 것으로 나타났다. 2021년 기준으로 몽골

국립 20개, 사립 65개 대학교가 종합평가를 받았다. 현재는 국립 대학교와 사립 대학교를 포함해서 88개교가 국가의 인증을 받았으며, 국가의 인증을 받은 대학교에 다니는 총 학생 수는 147,293명이다. 통계청(2021-2022) 지식기반의 경제사회의 활동의 근원인 인적자원을 육성하는 대학에는 많은 기대와 요망을 갖게 되었다. 그러나 대내외의 환경의 급격한 변화로 인해 대학은 교육성과를 상실했을 뿐만 아니라 경쟁력에도 심각한 타격을 입었다. 따라서 대학은 기업의 경영관리 기제 중 하나인 전략적 인적자원관리를 도입하여 지속적인 경쟁력을 확보하고 성과를 향상시킬 필요가 있다. 일반적으로 조직이 경쟁력을 확보하는데 있어 가장 중요하게 생각하는 요소가 바로 인적자원이며, 조직은 이러한 인적자원을 전략적이고 효율적으로 관리를 함으로써 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다(Barney, 1991). 특히, 인적자원관리의 전략적인 활용 및 경영전략과의 유기적 연계성을 강조한 전략적 인적자원관리를 효율적으로 운용한다면 경쟁조직 보다 확실한 경쟁우위를 확보할 수 있다. 경제협력개발기구(OECD)의 연구에 따르면 고등교육 부문에 혁신을 도입하는 진행이 다른 부문보다 약간 더 빠르다. 예를 들어, 교수법을 능동적인 형태로 전환하기, 학생들에게 종합적인 상위 수준의 역량을 제공하기, 일대일 교육을 실시하기, 지식 및 기술 평가를 개선하기, 새로운 교수법을 사용하기, 또 교재를 만드는 등의 혁신적인 방법을 적극적으로 도입하고 있다. 그러므로 대학의 경우 새로운 교육 프로그램을 만들고 수행하며, 교재 및 교육 자료를 채비하는 것으로 제품, 서비스를 도입한다. 그리고 정보 기술을 활용함으로써 서비스를 제공하며, 새로운 구조 방식의 도입과 등록금의 차별화 등 마케팅의 새로운 방식을 도입하는 것은 교육 부문에 혁신을 가져온다. 이런 방식은 교육의 질을 향상 시킨다. B.BATKHUU(2021)의 연구를 따르면 88개 대학 중에서 12개를 선택하며, 대학과의 반구조화 인터뷰 방법을 사용하여 질적 연구를 수행했다. 응답자의 40%는 고등 교육 부문의 현재 정책, 교육의 질, 경쟁력을 개선할 필요가 있고 통치(Governance)의 개혁을 시작했으며 60%는 소유 형태를 유지하고 전통적으로 조직되었다. 현재 몽골 대학의 전략적 인적자원이 부족하고 비전문 인력이 많다. 그리고 임금은 낮으나 업무량이 많아 직원 만족도가 낮다. 또는 사립대학교와 국립대학교는 사회를 불평등 하게 대우하는 등의 어려운 점이 있어서 몽골 대학 대상으로 연구를 하고자 하는 이유가 되었다.

본 연구에서는 몽골 대학조직의 전략적 인적자원관리는 대학 경쟁력에 어떠한 영향을 미치는지, 그 관계를 파악해서 알아보기 위해 실증적으로 분석하고자 한다. 그리고 몽골 대학에서 실시하고 있는 전략적 인적자원관리와 대학 경쟁력 간 관계, 또는 조절변수인 혁신행동의 관계를 파악하고 실증적으로 분석을 했다. 또는, 국립대학과 사립대학의 각각 실증분석해서 어떠한 공통점과 차이점이 있는지 비교 분석하고자 하는 데에 연구의 목적이 있다.

## 2. 가설 설정 및 연구 모형

### 2.1. 가설 설정.

가설 1. 대학의 전략적 인적자원관리는 대학 경쟁력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 가설 1-1. 채용관리는 대학경쟁력에 유의한 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 교육훈련은 대학경쟁력에 유의한 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3. 경력관리는 대학경쟁력에 유의한 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4. 보상관리는 대학경쟁력에 유의한 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 대학의 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 영향은 대학 구성원의 혁신행동에 따라 달라질 것이다.

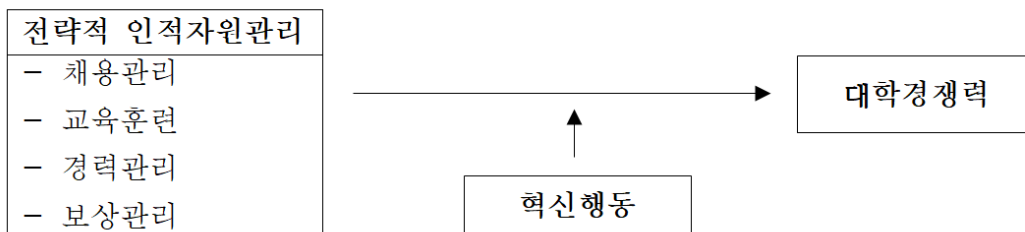
- 가설 2-1. 채용관리와 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+)의 조절효과를 가칠 것이다.
- 가설 2-2. 교육훈련과 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+)의 조절효과를 가칠 것이다.
- 가설 2-3. 경력관리와 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+)의 조절효과를 가칠 것이다.
- 가설 2-4. 보상관리와 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+)의 조절효과를 가칠 것이다.

가설 3. 국립과 사립대학에 따라 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다.

가설 4. 국립과 사립대학에 따라 전략적 인적자원관리와 대학 경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동의 조절효과가 차이가 나타날 것이다.

## 2.2. 연구 모형

본 연구는 대학의 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증적으로 분석하였고, 혁신행동의 조절효과를 분석하고자 하였다. 연구 모형은 선행연구 바탕으로 독립변수로 전략적 인적자원관리 (채용관리, 교육훈련, 경력관리, 보상관리)를 구성하였으며, 종속변수로 대학경쟁력을 설정하였다. 그리고 전략적 인적자원관리와 대학경쟁력 간의 인과관계에 조절변수로서 “혁신행동”이 영향을 미치는 경로 설정하였다.



## 3. 연구 설계 및 실증 분석

### 3.1. 데이터 수집 및 분석방법

본 연구의 목적에 달성을 위해 몽골 국립대학교와 사립대학교에 종사하고 있는 사무직원과 행정직원의 대상으로 2022년 4월 21일부터 5월 6일까지 인터넷 네트워크를 통해서 설문조사를 실시하였고 설문지는 총 300부의 설문지가 회수 되었으며 통계분석에 사용하였다. 국립대학과 사립대학의 각각 데이터를 돌리고 분석결과를 통해 차이점과 공통점을 밝혀내고 비교를 하였다. 또 전략적 인적자원관리(채용관리, 경력관리, 교육관리, 보상관리)와 대학경쟁력 간 관계에 있어 혁신행동의 조절효과를 파악하고 분석하였다. 이 분석을 위해 변수들에 관한 국내/외 연구조사(서적 학위논문, 설문지, 기사, 기관 저널지, 통계자료 등)를 통해 전략적 인적자원관리, 혁신행동, 대학경쟁력에 대한 제반 이론을 고찰했다. 이를 태도로 연구목적에 실증적으로 검증할 수 있는 가설을 설정했다. 한편, 본 연구의 목적을 이루기 위해 설문지 데이터를 검증하고 조사된 통계자료를 SPSS 26.0을 이용하여 (인구통계분석, 타당성 분석, 신뢰도분석)과 실증분석(상관관계부식, 다중회귀분석, 조절회귀분석)을 실시하였다.

### 3.2 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구에서 제안한 모형을 구성하는 개념들 및 그에 해당하는 측정항목들은 기존의 선행연구들을 통하여 추출하였다. 설문지는 설문조사의 목적에 맞게끔 유용한 자료를 수집하는 수단이며, 이를 통해 얻어진 데이터를 실증 분석함으로써 조사의 결론에 도달하는 것이 중요하다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 크게 세 부분으로 구성되어 있다. 첫째, 전략적 인적자원관리에 대한 항목으로 선행연구를 토대로 설문항목은 16개의 문항으로 구성하였다. 둘째, 혁신행동에 대한 설문항목으로 6개의 문항으로 구성하였다. 셋째, 대학경쟁력에 대한 설문항목으로 6개의 문항으로 구성하였고 총 28 문항으로 구성되었다. 또 인적자원관리의 4가지 핵심 기능적 영역중 "교육훈련"은 채용관리, 보상관리 및 개발관리와 같은 다른 기능적 영역과 달리 다양한 세부 영역을 포함하고 있어 본 연구에서 교육훈련은 대학 행정직이나 사무직들의 **경력관리**에 초점을 두고 교육훈련을 측정하기 위한 조작적 정의(working definition)를 설정하였다.

## 4. 분석결과

### 4.1. 상관관계 분석

가설을 검증하기 전에 본 연구에서 사용된 변수들의 관련성을 알아보고 독립변수와 종속변수 간의 대체적인 윤곽을 이해하기 위해 상관관계 분석을 제시하였다. 상관관계 분석(correlation analysis)이라는 변수들 간의 밀접한 정도, 즉 상관관계를 분석하는 통계적 분석방법을 의미한다(수령크롤, 2016). 또한 상관관계 분석은 회귀분석(regression analysis)하기 전에 제시하는 중요한 분석방법이다. 상관관계 분석을 통하여 변수 간의 관련을 알아보기 위해 상관관계 계수를 사용하는 것이다. 이 변수들 간의 상관관계 분석 결과표가 <표5-1>와 같이 살펴볼 수 있다. 지정된 각각의 독립 변수들의 평균 결과 값을 계산하며 각 변수들이 간 사이에 어떠한 상관관계를 취하고 있는지 알아볼 수 있다. 각 변수들의 상관관계 분

석을 살펴보면, 대학경쟁력의 경우에는 0.05% 유의수준에서 혁신행동 상관계수( $r=.315$ ), 채용관리 상관계수( $r=.492$ ), 경력관리 상관계수( $r=.399$ ), 교육훈련 상관계수( $r=.370$ ), 보상관리 상관계수( $r=.383$ ) 등 나머지는 변수들도 모두 유의한 긍정적인 상관관계가 있는 걸로 나타났다.

## 4.2 다중회귀분석

### H-1. 대학의 전략적 인적자원관리는 대학 경쟁력에 유의한 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서는 독립변수인 인적자원관리(채용관리, 경력관리, 교육훈련, 보상관리)라는 4 요인으로, 종속변수로 대학경쟁력으로 설정하였다. 우선 대학 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 영향 관계를 살펴보기 위해 다음과 같은 다중 회귀분석을 실시한 결과는 <표5-2>과 같다. 본 회귀모형은 전략적 인적자원관리가 대학경쟁력을 3.05 수준으로 설명하였으며, 채용관리가 대학경쟁력에 유의한 영향을 미칠 것이라 가설1-1의 검증결과,  $t$ 값은 5.834,  $p$ 값은 0.00로 통계적으로 유의하게 긍정적인 결과로 나타났으며 가설 1-1은 채택되었다. 그리고 교육훈련과  $t$ 값은 2.644,  $p$ 값은 0.009로 정(+)의 영향을 나타내고 가설2-3은 채택되었음 알 수 있다. 보상관리도  $t$ 값은 1.909,  $p$ 값은 0.05로 유의한 영향으로 가설2-4도 채택되었다. 하지만 경력관리가 대학경쟁력에 유의한 영향을 미치지 않아 가설1-2은 기각되었다. 그리고 마지막에 (VIF <10) 있어서 변수들이 문제가 없다고 판단할 수 있다. 결국으로 인적자원을 조직의 목표 달성 및 성과 향상의 핵심원천으로 생각하며 이를 전략적으로 활용하여야 한다는 개념의 전략적 인적자원관리의 하위변수 중 채용관리, 교육훈련, 그리고 보상관리를 효율적으로 잘 수행할수록 대학조직 내 구성원들이 조직 내 혁신을 위해서 자발적 행동이 증가할 수 있는 것을 본 연구결과에서 확인할 수 있으며, 가설 1-1, 1-3, 1-4가 채택되었다.

<표 6> 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	B	SE	Beta	t값	유의확률	Statistic VIF
대학 경쟁력	상수	1.518	.186		8.157	.000	
	채용관리	.313	.054	.336	5.834	.000***	1.412
	경력관리	.082	.055	.097	1.497	.136	1.793
	교육훈련	.134	.051	.149	2.644	.009**	1.351
	보상관리	.092	.048	.119	1.909	.050*	1.640
$R^2=0.305$ , 수정된 $R^2=0.295$ F=32.353 (.000)							

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

### 4.3 조절회귀 분석

**가설 2. 대학의 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 영향은 대학 구성원의 혁신행동에 따라 달라질 것이다.**

본 연구에서 전략적 인적자원관리와 대학경쟁력 간의 관계가 구성원의 혁신행동에 따라 조절되는지를 검증하기 위해 SPSS 26.0을 이용한 조절회귀분석(Moderated regression analysis)을 실시하였다.

다음과 같이 혁신행동의 조절효과에 대한 가설을 검증해 보면 전략적 인적자원관리의 하위변수 중 채용관리는 1단계 ( $p=.000$ ), 2단계 ( $p=.006$ ), 3단계 ( $p=.000$ )에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 설명력은 1단계는 24.2%( $R^2=.242$ , 수정된  $R^2=.239$ )로 확인 되었고, 2단계는 26.1% ( $R^2=.261$ , 수정된  $R^2=.256$ ), 3단계는 30.1% ( $R^2=.301$ , 수정된  $R^2=.294$ )로 나타났다. 채용관리가 대학 경쟁력 역량과의 관계에서 혁신행동은 정(+ )적으로 조절효과를 나타나는 것으로 확인되었으며 “채용관리와 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+ )의 조절효과를 가칠 것이다.”라는 **가설 2-1**은 채택되었다. 하지만 경력관리와 혁신행동의 조절효과를 살펴보면 1단계 ( $p=.000$ ), 2단계 ( $p=.000$ ), 3단계 ( $p=.322$ )에서 1과2단계는 통계적으로 유의하게 나타났지만 3단계가 유의하게 나타나지 못했으며, “경력관리와 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+ )의 조절효과를 가칠 것이다.”라는 **가설 2-3**은 기각이 되었다. 교육훈련과 혁신행동의 조절효과를 살펴보면 1단계에서는 ( $p=.000$ ), 2단계 ( $p=.001$ ), 3단계 ( $p=.027$ )에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형 설명력은 1단계는 13.7%( $R^2=.137$ , 수정된  $R^2=.134$ )로 확인 되었고, 2단계는 17.1% ( $R^2=.171$ , 수정된  $R^2=.165$ ), 3단계는 18.4% ( $R^2=.184$ , 수정된  $R^2=.176$ )로 나타났다. 교육훈련과 대학경쟁력 역량과의 관계에서 혁신행동은 정(+ )적으로 조절효과를 나타나는 것으로 확인되었으며, “교육훈련과 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+ )의 조절효과를 가칠 것이다.”라는 **가설 2-2**은 채택되었다. 보상관리와 혁신행동의 조절효과를 살펴보면 1단계에서는 ( $p=.000$ ), 2단계 ( $p=.001$ ), 3단계 ( $p=.000$ )에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형 설명력은 1단계는 14.7%( $R^2=.147$ , 수정된  $R^2=.144$ )로 확인 되었고, 2단계는 17.9% ( $R^2=.179$ , 수정된  $R^2=.173$ ), 3단계는 22.6% ( $R^2=.226$ , 수정된  $R^2=.219$ )로 나타났으며, 이는 “보상관리와 대학경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동은 정(+ )의 조절효과를 가칠 것이다.”라는 **가설 2-4**도 채택되었다. 결국으로 독립변수와 종속변수의 관계가 조절효과에 따라 변화하는 정도라고 알 수 있다. 본 연구 결과만을 봤을 때, 대학조직은 효과적이고 효율적인 채용관리, 교육훈련과 보상관리를 통해서 대학 경쟁력을 향상 시킬 수 있으며, 이에 구성원의 자발적인 혁신행동의 관계도 있는 것을 시사하고 있다.

**<표 7> 혁신행동에 대한 조절 회귀분석 결과**

모형	Mode	R		Adjuste	SE	Change statistic	
----	------	---	--	---------	----	------------------	--

	1		$R^2$	$d R^2$		$R^2$	F	df	df	Sig,
						Change	Change	1	2	F
						e				change
채용관리	1	.49	.24	.239	.6820	.242	95.11	1	29	.000
	2	.51	.26	.256	.6746	.019	7.602	1	29	.006
	3	.54	.30	.294	.6570	.040	17.14	1	29	.000
경력관리	1	.39	.15	.156	.7183	.159	56.44	1	29	.000
	2	.44	.19	.188	.7045	.035	12.76	1	29	.000
	3	.44	.19	.188	.7045	.003	.984	1	29	.322
교육훈련	1	.37	.13	.134	.7279	.137	47.15	1	29	.000
	2	.41	.17	.165	.7145	.034	12.26	1	29	.001
	3	.43	.18	.176	.7098	.014	4.950	1	29	.027
보상관리	1	.38	.14	.144	.7236	.147	51.21	1	29	.000
	2	.42	.17	.173	.7110	.032	11.68	1	29	.001
	3	.47	.22	.219	.6913	.047	18.16	1	29	.000

1 단계 : 독립변수

2 단계 : 독립변수, 조절변수

3 단계 : 독립변수, 조절변수, 독립변수\*조절변수

#### 4.5 가설 검증 결과 요약

앞서 언급한 실증결과들을 요약하면 다음과 같다. 먼저 대학 조직에서 전략적 인적자원관리와 대학 경쟁력 간의 관계를 알아본 대 가설 1을 검증한 결과, 전략적 인적자원관리관행 중 채용관리, 교육훈련, 보상관리만이 대학경쟁력에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 하위 가설 1-1, 1-2, 1-4이 채택되었다. 두 번째,

전략적 인적자원관리와 대학경쟁력 간의 관계에 혁신행동이 조절효과를 가졌으며, 전략적 인적자원관리 관행들인 중 채용관리, 교육훈련과 보상관리들에 한해서 부분적으로 조절효과를 미쳤다는 것을 알 수 있다. 즉, 하위가설 2-1, 2-2, 2-4은 채택되었다. 세 번째, 국립과 사립대학에 따라 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 여향에 차이가 있는 것으로 가설 3은 채택되었다. 끝으로, 국립과 사립대학에 따라 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 여향에 대한 혁신행동의 조절효과는 차이가 있는 것으로 가설 4은 채택되었다.

## 5. 결 론

### 5.1 연구의 요약 및 시사점

기존의 연구는 기업 및 영리 조직의 인적자원관리에 대한 한계를 가지고 있었던 것에 비하여 이 연구는 비영리 조직 대학의 대상으로 연구한 의미에서 기존의 연구와 차별화 되었다. 그래서 몽골에 있는 이 분야의 다른 연구자나 전문가에게 대학의 인적자원관리 측면에서 효과적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 몽골의 지식을 제공하는 대학들이 효율적, 전략적 인적자원관리의 가치로 몽골의 미래 측면에서 중요한 의미를 갖는다.

대학의 경쟁이 심화되고 불확실성이 커짐에 따라서 인적자원관리 분야에서의 전략적 인적자원관리에 대한 관심이 지속적으로 확대되고 있는 상황이며 대학의 성과를 높이기 위한 전략적 인적자원관리에 대한 연구의 중요성이 더욱 중요시 되고 있다. 그러나 현재 몽골에서 대학 전략적 인적자원관리가 대학경쟁력에 미치는 여향에 관한 연구가 부족하고 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구는 몽골 대학의 전략적 인적자원관리가 대학경쟁력에 미치는 여향을 살펴보고, 그 두 변수의 간 관계에 구성원의 혁신행동이 조절 효과가 있는지 파악하며, 또는 국립과 사립대학을 비교하며 차이점 및 공통점을 파악하기 위해 목적을 갖고 있다. 이 과정에서 전략적 인적자원관리(채용관리, 교육훈련, 경력관리, 보상관리), 혁신행동, 또는 대학경쟁력의 측정도구를 개발하였으며, 채용관리 영역 5개 문항, 교육훈련 영역 4개 문항, 경력관리 영역 4개 문항, 보상관리 영역 3개 문항, 혁신행동 영역 6개 문항, 대학경쟁력 영역 6개 문항으로 총 6 요인, 최종 28개 문항을 개발하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 몽골에서 활동하고 있는 국립과 사립대학들의 사무직원과 행정직원의 대상으로 총 300명으로 설문조사를 진행하였으며 연구결과를 요약 하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 인적자원관리과 대학경쟁력 간의 관계를 알아본 결과, 경력관리를 제외한 모든 하위변수, 즉 채용관리와 교육훈련, 그리고 보상관리가 대학경쟁력에 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(1). 전략적 인적자원관리와 대학경쟁력 간의 관계에서 채용관리가 대학경쟁력에 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 채용관리는 지원자들에게 복잡한 장애물을 두며 우수한 기술 및 행동 성향을 지닌 인적자원을 선발할 수 있는 가능성은 높아질 수 있고 대학경쟁력에 유의한 정(+ )의 영향을



미칠 수 있다는 기존의 Becker & Huselid(1998)의 연구결과와도 일치하고 있다. 이러한 결과를 토대로 대학에서 인적자원을 선발할 때 뛰어난 역량을 가진 직원들을 가려낼 수 있는 기준을 가져야 하며 이 기준은 개인의 특성과 직무를 잘 수행할 수 있는 능력, 또는 미래의 개인능력이 개발할 수 있는 가능성 모두 파악할 수 있음을 알 수 있다. 따라서 대학에서는 채용관리를 통해 대학에 전략적 인적자원관리를 유입하는 것이 직무성과와 대학경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것이 인식하고 채용관리를 좀 더 노력이 필요할 것으로 생각된다.

(2). 전략적 인적자원관리와 대학경쟁력 간의 관계에서 교육훈련이 대학경쟁력에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 교육훈련은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여 등의 향상을 통해 조직몰입을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여 주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무만족을 높일 수 있고 대학경쟁력에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다는 기존의 선행연구(Guest 등, 2003; Wright & Bosewell, 2002)와 일치한다. 또한 다기능 교육훈련이 대학에 종사하는 구성원의 노동생산성을 향상시킬 수 있으며 향후 대학의 입장에서 구성원에 대한 다기능 교육훈련에 관한 투자가 좀 더 확대될 필요성이 있다.

(3). 전략적 인적자원관리와 대학경쟁력 간의 관계에서 보상관리가 대학경쟁력에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Becker & Huselid(1998)는 임금수준이 조직성과에 핵심적 역할을 하는 것을 제시하였다. 경쟁조직 보다 고임금 수준의 조직은 훌륭한 능력을 가지고 있는 인적자원을 더 쉽게 얻을 수 있는 가능성이 높다. 성과급 제도를 통해 조직은 성과와 구성원의 목표를 연결시킬 수 있고 구성원에게 동기부여를 높일 수 있기 때문에 대학의 경쟁력을 강화시킬 수 있다.

둘째, 혁신적 행동의 조절효과를 검증한 결과, 경력관리와 대학경쟁력 간의 인과관계에서의 혁신적 행동의 조절효과만이 유의하지 않은 것으로 나타난 것은 채용관리, 보상관리 및 교육훈련과 같은 대학경쟁력의 예측변수들이 조직 전체 혹은 조직구성원 전반을 대상으로 인적자원관리가 이루어지거나 영향을 미치는 반면, 경력관리의 경우 상대적으로 특정한 혹은 일부 구성원들에 대한 경력관리가 이루어지는 특성이 있으며 이 같은 비교적 제한된 조직구성원에 대한 경력관리가 대학경쟁력에 미치는 영향에 대한 혁신적 행동의 조절효과는 제한적일 수밖에 없다는 점에서 분석의 결과에 대한 논리적 해석의 근거를 찾을 수 있다. 그러므로 직원들의 혁신행동에 따라 전략적 인적자원관리가 대학경쟁력을 승화시키는 정도가 달라진다는 것을 보여 주고 있다. 이러한 연구결과는 대학에서 경쟁력을 확보하기 위해서 대학직원들을 전략적으로 관리하고 이를 활용하더라도 자발적으로 수렴하고 실천하려는 구성원들의 자발적인 혁신활동 없이는 경쟁력 확보가 어려워질 수 있음을 보여주고 있으며, 몽골의 대학조직에서는 전략적 인적자원관리 수행과 함께 구성원들이 자발적으로 대학조직의 혁신을 위하여 활동할 수 있는 자리를 잘 만드는 것이 중요하다고 시사하고 있다.

셋째, 대학의 전략적 인적자원관리가 대학 경쟁력에 미치는 영향이 국립과 사립대학에 따라 차이가 있다는 결과, 국립대학에서 전략적 인적자원관리관행 중 채용관리만이 대학경쟁력에 유의한 영향을 미친다고 했으면, 사립대학 경우에는 전략적 인적자원관리의 하위 변수 중 경력관리를 제외한 모든 하위변수,

즉 채용관리, 교육훈련, 그리고 보상관리가 대학경쟁력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기에서 비교를 하면 국립과 사립대학의 공통적인 독립변수를 파악해 보면 유의성을 가진 채용관리와 유의성을 갖지 못한 경력관리로 확인되었으며, 역시 국립과 사립대학은 차이가 있는 독립변수가 교육훈련과 보상관리라고 알 수 있다. 이에 국립대학 입장에서 채용관리에 집중해서 효율적으로 잘 수행할수록 직원들의 느끼는 조직 충성도, 또는 조직성과가 증가할 수 있음을 본 연구에서 시사하고 있으며, 사립대학에서 전략적 인적자원관리 수행이 대학경쟁력을 향상으로 이어질 수 있도록 직원들 대상으로 효율적인 관리를 수행해야 한다는 정책적 시사점을 본 연구에서 보여주고 있다. 이렇게 차이가 있는 것은 현재 몽골대학의 인적자원이 부족하고 비전문 인력이 많고 임금은 낮으나 업무량이 많아서 직원 만족도가 낮다. 또는 사립과 국립대학은 사회를 불평등 하게 대우하는 등의 다양한 요인들 때문이라고 볼 수 있다. 그러므로 국립과 사립대학의 공통적인 변수도 있지만, 차이가 나는 변수가 더욱 많이 있어서 가설 3이 채택하는 것으로 확인되었다.

넷째, 국립과 사립대학에 따라 전략적 인적자원관리와 대학 경쟁력 간의 관계에 있어 혁신행동의 조절효과가 차이가 나타난다는 것을 확인하였다. 즉, **국립대학**의 혁신행동이 전략적 인적자원관리의 하위 변수들 중 채용관리, 보상관리와 대학경쟁력 간의 관계에 조절해 줄 수 있는 것으로 나타났으며, 이는 직원들의 혁신행동에 따라 채용관리, 보상관리가 대학경쟁력을 강화 시키는 정도가 달라질 수 있음을 보여주고 있다. 뿐만 아니라, 혁신행동의 조절변수로서의 기능은 기존의 직원들에게 혁신행동을 고취시켜줄 수 있는 다양한 프로그램의 사용함으로써 대학경쟁력 강화를 도모할 수 있다는 경영관리를 시사점을 도출하였다. 이는 Gist(1987, 1989), Bandura(1997), Spencer et al. (1993), Pfeffer(1994), Campbell(1990), Elangovan & Xie(1999), Jex et al(2001) 등의 연구를 지지해주는 결과이다. **사립대학** 경우에 (가설3)과 같아 전략적 인적자원관리의 하위변수들이 대부분 대학경쟁력에 직접 영향을 미친다고 나타났지만 그의 관계를 혁신행동이 아무 변수를 조절해 주지 못한 것으로 확인 되었다. 이는 국립과 사립대학은 그 만큼 차이가 있는 것을 알 수 있다. 예를 들어, 몽골 사립대학들의 수가 국립대학보다 많은 걸로 보이지만 크기가 작아서 학생 수, 직원들의 수는 국립대학보다 많지 않는 것을 <표4-1>과 <표4-2>에서 확인할 수 있다. 뿐만 아니라 몽골의 환경변화로 인해 국립과 사립대학이 차이가 나올 다양한 요인의 연계성이 있을 수 있다. 국립과 사립대학의 공통적인 독립변수는 조절효과를 갖지 못한 교육훈련과 경력관리를 절한다. 오히려 독립변수 중에 채용관리과 보상관리가 차이점으로 나타났으며 그의 중심으로 관리하는 것이 중요하다고 시사하고 있다. 마지막으로 다시 말해, 국립대학에서 목표달성과 경쟁력 강화를 위해 인적자원관리를 전략적으로 얼마나 수행한다 하더라도 이를 자발적으로 수렴하여 실천하려는 구성원들의 자발적인 혁신행동 없이는 경쟁력 확보는 요원해질 수 있는 것을 본 연구에서는 보여주고 있고, 이에 대학조직 입장에서는 전략적 인적자원관리 수행이 조직성과의 향상으로 이어질 수 있도록 구성원들을 대상으로 혁신행동을 유인할 수 있는 분위기를 만들어야 한다면, 사립대학에서 목표달성과 경쟁력 확보를 위해 인적자원관리를 전략적으로 전문적인 직원들을 선발하여, 다양한 교육 프로그램 및 보상에 관련된 관리를 하는 것이 중요하다고 시사점을 제시하고 있다.

