

## 중소기업 인적자원개발 인프라와 효과 분석

김 미 숙\*

### 요 약

본 논문에서의 분석의 초점은 주로 중소기업 인적자원개발에 대한 인프라 실태를 살펴보고, 이러한 중소기업 인적자원개발의 인프라로서 조직구조, 인적자원, 투자 형태 중에서 직무능력향상에 영향을 주는 요인이 무엇인가를 분석하는데 초점을 두었다. 이를 통해 중소기업 인적자원개발 인프라 구축과 투자 방향 및 전략을 수립하는데 도움을 줄 수 있도록 하였다. 분석 내용은 중소기업 인적자원개발 형태 및 투자 분석을 하고, 중소기업 근로자, HRD 담당자의 직무능력향상 인식을 조사하며, 중소기업 인적자원개발 형태별 투자가 근로자 직무향상과 조직 생산성과의 어떤 관계가 있는가를 분석하였다.

분석에서 따온 흥미로운 결과는 기존의 중소기업 인적자원개발의 문제가 조직적이고 구조적인 것에 기인한다는 점이다. 기업을 대상으로 실시한 조사에서 인적자원개발 조직과 담당 인력, 그리고 투자와 성과에 있어서 중소기업이 대기업에 비해 여러 측면에서 부족하며, 따라서 중소기업 인적자원개발을 위해서는 무엇보다 인프라에 대한 지원이 우선되어야 할 것임을 보여주고 있다. 또한 중소기업 인적자원개발의 인프라 구축은 특히 조직과 인력이 인적자원 효과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이것은 중소기업에서의 인적자원개발이 효과적으로 되기 위해서는 무엇보다 중소기업의 인적자원개발에 대한 인프라를 체계적으로 구축할 수 있도록 지원하는 것이 매우 중요하다는 것이다. 따라서 향후 중소기업에 대한 지원은 조직 단위에서 인프라를 구축할 수 있도록 지원하는 것과 아울러 인적자원개발 담당자의 전문성 등이 확보될 수 있도록 하여야 할 것이다.

\* 한국직업능력개발원 연구위원

## I. 서론

우리나라의 중소기업은 안정적인 일자리 창출의 원동력 역할을 수행하여 왔음에도 불구하고, 중소기업에 대한 부정적 인식 등으로 취업난 속에서 항시적 인력부족 현상을 겪고 있는 실정이다(중소기업 인력부족인원(천명): ('01)76→('02)205→('03)139). 또한 중소기업은 신규 유입이 원활치 않은 가운데 중소기업 재직자의 잦은 노동이동과 짧은 근무 기간으로 만성적인 인력부족 현상을 겪고 있다. 특히 중소기업의 경우 입직률은 3.13%, 이직률은 3.05%로 대기업에 비해 2~3배가량 높다. 이것은 중소기업의 교육훈련에 대한 낮은 투자와도 무관하지 않다. 노동비용 중 교육훈련비 추이를 보면, 중소기업의 교육훈련비는 대기업의 1/5 미만이며, 전체 노동비용 대비 비중도 1/3수준에 머무르고 있다. 이와 관련하여 고용보험 사업주 직업능력개발훈련 참여율을 보면, 중소기업이 8%, 대기업이 77%(2004년 300인 기준, 고용보험 DB)로 중소기업의 훈련투자가 상대적으로 저조함을 알 수 있다.

이처럼 중소기업 교육훈련의 부진을 가져오는 주요 원인으로 중소기업이 교육훈련 자체를 별로 필요로 하지 않는 저숙련균형 상태에 있고, 교육훈련을 하고자 하여도 재정적 부담이 존재하거나, 적절한 교육훈련과정의 개발과 모색이 곤란한 점 등(중기청, 2003)을 들 수 있다. 중소기업이 직업훈련에 참여하기 어려운 이유 중의 하나로 고용보험법의 직업능력개발 지원 사업에서 중소기업을 우대하고 있으나, 중소기업들의 직업능력개발사업 참여 저조의 원인에 대한 분석에 기초한 것이 아니어서 그러한 우대의 효과가 의문시되고 있음을 지적하고 있다(강순희, 1998; 이병희, 2003). 이러한 현상은 중소기업이 구조적으로 인적자원개발의 어려움을 겪고 있음을 보여주는 것이며, 향후 중소기업의 인적자원개발에 대한 접근은 개인적 수준에서 보다는 조직적 차원에서 접근되어야 할 필요성을 제시하는 것이다.

이와 같은 잠재적 어려움에 대처하여 중소기업의 인적자원을 개발하기 위해 정부는 중소기업의 교육훈련을 촉진시키기 위한 다양한 방안을 모색하여 왔다. 그럼에도 불구하고 효과적이고 효율적인 중소기업 인적자원개발 정책을 마련하는 것은 매우 어려운 과제이다. 따라서 본 논문에서는 중소기업의 인적자원개발에 대한 투자가 기업에 어떤 영향을 줄 수 있는가를 확립 함으로써 중소기업이 인적자원개발을 위한 투자를 높일 수 있는 계기를 마련하고 중소기업이 자발적으로 인적자원개발에 투자할 수 있는 의지를 고취시키는데 도움을 주고자 한다.

따라서 본 논문에서의 분석의 초점은 주로 중소기업 인적자원개발에 대한 인프라 실태를 살펴보고, 이러한 중소기업 인적자원개발의 인프라로서 조직구조, 인적자원, 투자 형태 중에서 직무능력향상에 영향을 주는 요인이 무엇인가를 분석하는데 초점을 두었다. 이를 통해 중소기업 인적자원개발 인프라 구축과 투자 방향 및 전략을 수립하는데 도움을 줄 수 있도록 하였다. 분석 내용은 중소기업 인적자원개발 형태 및 투자 분석을 하고, 중소기업 근로자, HRD 담당자의 직무능력향상 인식을 조사하며, 중소기업 인적자원개발 형태별 투자가 근로자 직무향상과 조직 생산성과의 어떤 관계가 있는가를 분석하고자 한다. 기술통

계를 통해 중소기업 HRD 유형과 투자 실태와 중소기업 종사자(팀장급, 일반근로자)의 HRD 유형별 참여 실태를 파악하고 회귀분석을 통해 중소기업 정보와 종사자 정보 결합하여 유형별, 투자액, 그리고 직무능력향상효과 분석한다. 분석에 사용된 변수를 정리하면 기업 인적자원개발에 관한 사항과 근로자에 관한 사항으로 나누어지며, 기업 인적자원개발은 HRD 조직구조, 담당자특성, 투자, 성과인식으로 나누어지며, 근로자에 관한 사항은 일과 회사에 대한 이해, 숙련수준차이 등이다. 이를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

조사 대상	구분	변수
기업	HRD 조직	전담조직유무
		조직단위
		관련 업무 통합성
		기능 차별성
	HRD 담당자	직급별 담당자 수
		담당자 1인당 근로자수
		경력
		학력
		담당자 업무 이해정도
		업무분야 비율
		전문성 제고 방법
	HRD 투자	HRD 형태별 실시여부
		투자 정도 인식
		참여인원
		참여 비용
		현장 HR 실시 여부
		현장 HR 투자 정도
		HRD 비용
		재교육 시간
		재교육 비용
		성과
	노동생산성	
	회사이미지 제고	
직원 의욕 고취		
기타	HRD 수행의 어려움	
근로자		일과 경영에 대한 이해
		숙련 수준 차이
		이직시 유용성 정도

중소기업의 인적자원개발 인프라와 효과 분석을 위해 사용된 2005년 인적자본기업패널을 기업규모별 분포는 다음과 같다.

〈표 1〉 기업규모별 조사대상 기업 비율

구분		100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인 이상	합계
조사기업	개수	181	191	41	41	454
	비율	39.3%	42.1%	9.0%	9.0%	100%

여기서는 기업규모별로 인적자원개발 인프라를 비교하여 분석하였으며, 100~299인 규모의 181개 중소기업의 인적자원개발 인프라가 교육훈련 성과에 어떤 영향을 주는가를 조사하였다. 효과는 해당기업의 근로자를 대상으로 실시한 자료를 활용하였다. 이를 위해 기업 조사와 근로자 설문조사(팀장 및 팀원용) 자료를 결합하여 분석하였다.

먼저 기업규모별로 인적자원 조직 기반 형태와 기능, 담당자의 특성을 비교 분석하여 중소기업의 인적자원개발 지원의 조직 체계가 더 큰 규모의 기업과 어떻게 다른가를 살펴보고, 이러한 조직 기반 하에서 인적자원개발 현황과 투자비용이 얼마나 차이가 있는가를 분석한다. 다음으로는 인적자원담당자 조사를 통해 교육훈련 성과로서 직원의 직무능력향상, 노동생산성향상, 회사의 이미지 향상, 직원의 의욕향상 정도에 있어서 기업규모별 차이를 분석하였다. 또한 근로자의 업무능력 수준과 입직전과 입직 후의 숙련 차이가 규모별로 차이가 있는가를 분석한다. 그리고 마지막으로 인적자원개발에 대한 조직기반과 투자 및 참여 정도가 교육훈련에 어느 정도 영향을 주고 있는가를 분석하였다.

## II. 중소기업 인적자원개발 조직 및 인력 구조

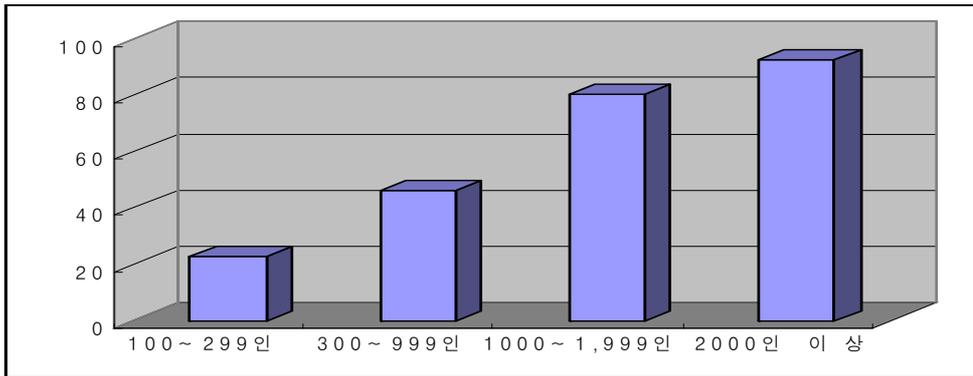
### 1. 중소기업 인적자원(HR) 조직 구조

인적자원을 위한 조직의 유무는 기업의 인적자원개발에 있어서 중요한 인프라이다. 기업규모별 인적자원 전담조직 유무를 살펴보면, 전체 기업의 59.1%가 전담 조직이 없는 것으로 조사되었으며, 특히 기업 규모가 작을수록 전담 조직이 없는 것으로 나타났다. 이것은 일반적으로 인식할 수 있는 사항으로 규모에 따른 조직 인프라 구축이 어려운 현실임을 반영하는 것이다.

〈표 2〉 인적자원 조직 유무

(단위: N,(%))

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인 이상	전체
예	41(22.7)	88(46.1)	33(80.5)	38(92.7)	200(44.1)
아니오	140(77.3)	103(53.9)	8(19.5)	3 (7.3)	254(55.9)
전체	181(100.0)	191(100.0)	41(100.0)	41(100.0)	454(100.0)



[그림 1] 기업규모별 인적자원 조직이 있는 기업 비율

HR전담 조직이 있는 경우, 조직단위의 형태는 독자적 본부, 팀 단위 등으로 나누어 살펴 보았다. 조직단위 형태는 ‘독자적인 팀조직’은 56%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 다음으로 ‘독자적인 본부’ 18.8%, ‘독자적인 본부는 아니지만 여러 팀으로 나뉘어져 있다’ 25.5% 순이다. 규모별 특징을 살펴보면, 규모가 클수록 독자적 본부와 여러 팀으로 나뉘어져 있는 형태로 구성되어 있는 반면, 작은 기업일수록 독자적인 팀 조직을 구성하고 있는 것으로 조사되었다.

<표 3> HR 조직 단위 형태

(단위: N,(%))

구분	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
독자적인 본부 (팀의 상위 개념)	2(4.9)	7(8.0)	11(33.3)	17(44.7)	37(18.5)
독자적인 본부 아니지만 여러 팀이 나뉘 있음	9(22.0)	16(18.2)	11(33.3)	15(39.5)	51(25.5)
독자적인 팀조직	30(73.2)	65(73.9)	11(33.3)	6(15.8)	112(56.0)
전체	41(100.0)	88(100.0)	33(100.0)	38(100.0)	200(100.0)

독립적인 전담조직이 없는 경우 인적자원 관련 업무는 팀 내에서 어떤 형태로 이루어지는 지를 살펴보면, 대체로 ‘같은 팀에서 유사한 업무’(74.4%)를 보고 있는 것으로 나타났으며, 특히 1000명 미만 기업에서 이 같은 형태가 높은 것으로 조사되었다.

<표 4> 인적자원 관련업무 형태

(단위: N,(%))

구분	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
같은 팀 유사 업무	96(68.6)	86 (83.5)	5 (62.5)	2 (66.7)	189 (74.4)
같은 팀 타 업무	44(31.4)	17(16.5)	3(37.5)	1(33.3)	65(25.6)
전체	140(100.0)	103(100.0)	8 (100.0)	3 (100.0)	254(100.0)

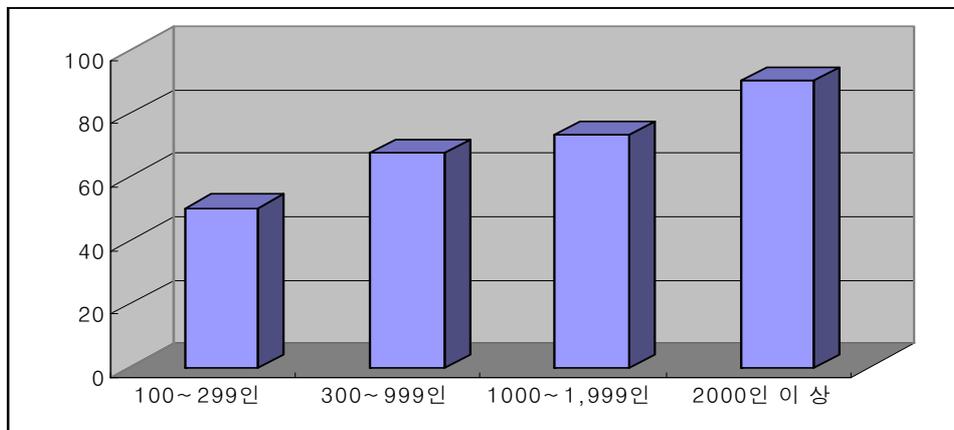
이들 인적자원 관련한 조직에서는 인적자원 업무 기능이 다음과 같이 분화되어진다. 전체적으로 보면, 'HRM과 HRD, 노사관계 모두 동일팀이 담당함'이 53%로 조사되었다. 이를 규모별로 구체적으로 살펴보면, '100~299인' 2.4%, '300~999인' 4.5%, '1000~1,999인' 27.3%, '2000인이상' 60.8%로 기업이 클수록 HRM, HRD, 노사관계업무를 각각 서로 다른 팀에서 담당하는 비율이 높으며, '100~299인' 68.3% '300~999인' 71.6%, '1000~1,999인' 30.3%, '2000인 이상' 13.2%로 중소기업은 모두 동일한 조직 내에서 HRM과 HRD, 노사관계를 모두 수행하는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 인적자원 업무 기능

(단위: N,%)

구 분	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
HRM, HRD, 노사관계업무를 각각 서로 다른 팀에서 담당함	1(2.4)	4(4.5)	9(27.3)	23(60.5)	37(18.5)
HRM, HRD는 동일팀이, 노사관계 업무는 별도의 팀이 담당함	5(12.2)	8(9.1)	6(18.2)	5(13.2)	24(12.0)
HRM와 노사관계업무는 동일팀이, HRD는 별도의 팀에서 담당함	5(12.2)	11(12.5)	7(21.2)	4(10.5)	27(13.5)
HRM과 HRD, 노사관계 모두 동일팀이 담당함	28(68.3)	63(71.6)	10(30.3)	5(13.2)	106(53.0)
기능분화가 이루어지지 않아 담당자나 경영자가 HR업무를 그때그때 처리함	2(4.9)	2(2.3)	1(3.0)	1(2.6)	6(3.0)
전 체	41(100.0)	88(100.0)	33(100.0)	38(100.0)	200(100.0)

기업 규모별로 인적자원 전략에 있어서 정기적인 인력계획 수립은 매우 상이하게 나타났다. 기업규모별 인적자원 전략 유무에 대해서 조사한 결과, 전체 454개 기업 중 63.2%인 287개 기업에서 정기적인 인력계획을 수립하고 있으며, 규모가 클수록 이에 대한 응답비율이 높은 것으로 나타났다(〔그림 2〕).



〔그림 2〕 기업규모별 정기적인 인력계획 수립 기업 비율

HR 기능 중 인력계획에 있어서 각 내용별로 지속적인 시스템 개선이 필요하다고 본 비율은 기업 규모별로 차이가 있다. HR기능과 관련하여 시스템 개선을 지속적으로 하고 있는지에 대해서 조사한 결과 전체적으로 대체적으로 모든 문항에 높은 비율을 보이고 있다. 가장 높은 응답은 임금(보상)관리(76.9%)이며 다음으로 채용, 인력교육/개발이 각각 76.0%순으로 각 항목에 대해서 기업의 규모가 클수록 지속적인 시스템 개선에 높은 관심을 보이는 것으로 나타났다. 반면 기업들이 '이직/전직서비스'(19.2%)와 핵심인재관리(15.5%)에 대해서는 관심이 부족한 것을 볼 수 있다.

〈표 6〉 지속적인 시스템 개선내용

(단위: N,(%))

구분	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
인력계획	105(58.0)	132(69.1)	33(80.5)	31(75.6)	301(66.3)
채용	122(67.4)	155(81.2)	32(78.0)	36(87.8)	345(76.0)
인력교육/인력개발	121(66.9)	151(79.1)	35(85.4)	38(92.7)	345(76.0)
성과 및 역량평가	120(66.3)	143(74.9)	33(80.5)	36(87.8)	332(73.1)
임금(보상)관리	128(70.7)	150(78.5)	37(90.2)	34(82.9)	349(76.9)
이직/전직서비스	22(12.2)	39(20.4)	10(24.4)	16(39.0)	87(19.2)
인력감축/감원	48(26.5)	70(36.6)	19(46.3)	22(53.7)	159(35.0)
e-HR(HR의 전산프로그램운영)	80(44.2)	115(60.2)	36(87.8)	37(90.2)	268(59.0)
핵심인재관리	28(15.5)	36(18.8)	13(31.7)	19(46.3)	96(21.1)

지난 3년간 이에 대해 외부컨설팅을 받은 기업은 낮은 비율을 보이고 있어 앞서 HR 기능 중 인력계획에 있어서 각 내용별로 지속적인 시스템 개선에서 기업의 관심이 높은 것과는 상이한 결과를 보이고 있다. 외부 컨설팅을 가장 많이 받은 부문은 인력교육 및 인력개발(29.1%)이며, 성과 및 역량평가(26.1%), e-HR(HR의 전산프로그램운영)(24.9%), 임금보상관리(21.1%)가 20% 이상의 기업이 외부 컨설팅을 받은 것으로 나타났다. 이와 같은 현상을 보면 기업들은 대개 인적자원부분에서 HRD보다는 인사 관리 부분에서 외부 컨설팅을 받은 비율이 높음을 알 수 있다.

## 2. 중소기업 인적자원개발 부서 인력 구조

HRM과 HRD 분야에 있어서 담당자를 보면, 담당자가 있다고 응답한 기업 수를 보면 인사관리분야는 전체 응답 기업 454개 중 1개를 제외한 453개 기업에 담당자가 있는 반면 인적자원개발의 담당자는 약 절반 정도인 229개의 기업만이 담당자가 있음을 보이고 있다.

〈표 7〉 인적자원관리 및 개발 부문 담당자 수

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
HRM	181(100%)	191(100%)	41(100%)	41(100%)	454(100%)
HRD	64(35.3%)	96(50.2%)	32(78.0%)	37(90.2%)	229(50.4%)

직급별 인원현황을 보면 전체 응답 중 HRM가 HRD에 비해 대체로 구성원이 배치되어 있는 것으로 나타났다. 그러나 이와는 반대로, 2000명 이상 큰 사업체는 사원대리급 10.4명, 과장급 6.74명, 차부장급 3.97명, 임원급 0.2명으로 인사관리 부서의 사원대리 7.29명, 과장급 6.12명, 차 부장급 3.82명, 임원급 1.9명으로 임원급을 제외하고 더 많은 인원이 배치된 것을 볼 수 있다.

〈표 8〉 직급별 HRM, HRD 담당자 수

(단위: 명)

규모		100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
HRM (HRM)	사원/대리급	1.35	1.93	4.32	7.29	2.51
	과장급	.45	.78	1.39	6.12	1.12
	차/부장급	.70	.77	1.32	3.82	1.02
	임원급	.28	.35	.44	1.9	.37
HRD (HRD)	사원/대리급	.28	.58	2.27	10.4	1.20
	과장급	.12	.10	.78	6.74	.54
	차/부장급	.03	.10	.39	3.97	.35
	임원급	.00	.01	.07	0.3	.02

100~299인 N=181, 300~999인 N=191, 1000~1,999인 N=41, 2000인 이상 N=41, 합계 N=454

\* 계산식=HR 담당자 수/직급별 총인원수

이를 인적자원 분야 담당자 1인당 전체직원 수를 보면, HRM 분야 담당자가 HRD 분야 담당자보다 많으며, 규모가 큰 사업장일수록 전체 직원 대비 인원은 증가하는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 전체직원 대비 HRM, 교육/개발 인원수

규모	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	평균
HRM	81.11	164.12	229.55	305.44	149.29
교육/개발	172.55	400.78	417.73	665.25	382.10

\*계산식=전체 근로자 수/업무 담당자 수

인적자원개발 분야 담당자의 경력은 평균 사원급은 3.9년, 과장급은 7년, 차부장급은 10

년, 임원급은 12년 정도로 나타났다. 규모별로 살펴보면, 사원대리급은 300인 미만은 3.6년, 1000명 미만은 4.27년, 2000명 미만 3.8년, 2000인 이상은 3.58년으로 규모가 큰 사업장일수록 경력 년 수가 짧다. 다음으로 과장급과 차부장급, 임원급의 경우 300~2000명 미만 규모에서 더 높은 근속년수를 보이는 것이 특징이다.

〈표 10〉 인적자원개발 분야 담당자 경력

규모	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
사원/대리급	3.6	4.27	3.78	3.58	3.9
과장급	6.6	7.49	7.76	6.43	7.14
차부장급	9.71	9.76	10.39	9.59	9.79
임원급	9.69	13.64	13.94	11.51	12.14

HR 인력의 학력 현황을 살펴보면, HRM 전체 전문대졸 27.98%, 대졸 62.78%, 석사 4.55%, 박사0.24%순이며, HRD 전문대학18.85%, 대졸74.82%, 석사 6.24, 박사0.09%로 박사급을 제외하고 HRD부서가 HRM부서에 비해 고학력 비율이 높은 것으로 나타났으며, 이는 업무 특성으로 인한 결과로 더 많은 고학력자가 요구된 것으로 볼 수 있다. 다음으로 사업장 규모별로 특징은, 전문대 졸 비율은 규모가 작을수록 그리고 대학 이상 학력은 규모가 큰 기업일수록 높은 비율을 보이는 것으로 나타났다.

〈표 11〉 인적자원개발 담당 인력의 학력

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	평균
전문대	25.00	18.26	14.39	13.58	18.85
대학	71.88	75.63	78.51	74.65	74.82
석사	3.13	6.11	7.09	11.22	6.24
박사	0.00	0.00	0.00	0.55	0.09

다음으로 'HR업무 관리자의 전략과 관련한 이해 정도'를 살펴보면, 'HR과 관련된 전략부분에 대한 이해가 상당히 있음 36.8%', 'HR과 관련된 전략부분에 대한 이해가 약간있음' 32.8% 로 대체로 이런 계획을 수립하는 HR업무 관리자의 전략과 관련한 이해 정도는 일반적으로 높게 나타났으며, 이같은 결과는 특히 규모가 큰 기업일수록 높은 수치를 보이고 있다.

〈표 12〉 HR업무 관리자의 전략과 관련한 이해 정도

(단위: N,(%))

구분	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
경영전략 전반에 대한 이해가 거의 없음	7(3.9)	5(2.6)	2(4.9)	0( .0)	14 (3.1)
HR과 관련된 전략부분에 대한 이해가 약간 있음	74(40.9)	65(34.0)	6(14.6)	4(9.8)	149(32.8)
HR과 관련된 전략부분에 대한 이해가 상당히 있음	70(38.7)	72(37.7)	15(36.6)	10(24.4)	167(36.8)
경영전략 부분에 대한 이해가 상당히 있음	30(16.6)	48(25.1)	18(43.9)	27(65.9)	123(27.1)
전체	181(100.0)	190(100.0)	41(100.0)	41(100.0)	454(100.0)

\* 300-999인 규모의 1개 기업에서 응답하지 않아 무응답 처리함.

이들이 전체 HR업무를 계획 수립, 실행업무, 평가업무로 구분할 때 HR분야별 수행비율은 기업규모별로 매우 유사한 형태로 나타났다. 대개 계획업무가 30% 정도이며, 실행업무 47%, 그리고 평가 업무가 23%로 기업 규모에 상관없이 실행 업무가 가장 많고 다음은 계획업무, 그리고 평가 업무 순으로 나타났다. 이러한 업무 비율은 인적자원 담당자들의 교육 프로그램을 개발하는데 있어서 매우 중요한 정보가 될 수 있다.

〈표 13〉 HR 각 업무분야 비율

규모	① 계획수립 업무	② 실행 업무	③ 평가 업무
100~299인	29.82	47.17	23.01
300~999인	29.62	47.48	22.89
1,000~1,999인	28.63	48.37	23.00
2,000인이상	31.49	46.32	22.20
평균	29.89	47.34	22.77

전략 수립에 있어서 HRD 담당인력의 전문성은 매우 중요하며, 이들의 전문성을 강화하기 위한 방법으로 주로 사용하는 것은 기업 규모에 상관없이 사내교육(63.4%)이나 단기 사회교육(70.0%)을 통해 이루어지고 있음을 알 수 있다. 규모별 특성을 살펴보면, 규모가 클수록 비공식적으로 선배나 동료로부터 전문성 제고를 촉진시키는 것으로(76.6%) 다른 규모에 비해 큰 것으로 조사된다. 한편 기업규모가 작은 기업일수록 '자기개발을 회사가 재정적으로 지원' 49.2%에 응답하였고 이와 상반된 문항 역시 '회사의 지원이 없는 자기개발에 의존' 25.4% 상대적으로 높은 응답을 보인다.

〈표 14〉 HRD 업무 담당인력 전문성 제고 방법

(단위: N,(%))

구분	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
사내교육실시	94(51.9)	118(61.8)	21(51.2)	26(63.4)	259(57.0)
단기(1개월미만) 사회교육실시	125(69.1)	128(67.0)	31(75.6)	34(82.9)	318(70.0)
장기(1개월이상) 시외전문교육 훈련에 파견	43(23.8)	42(22.0)	12(29.3)	7(17.1)	104(22.9)
자기개발을 회사가 재정적으로 지원	89(49.2)	86(45.0)	20(48.8)	17(41.5)	212(46.7)
회사의 지원이 없는 자기개발에 의존	46(25.4)	46(24.1)	8(19.5)	6(14.6)	106(23.3)
비공식적으로 선배나 동료로부터 배우기	89(49.2)	101(52.9)	23(56.1)	31(75.6)	244(53.7)
특별히 없음	7(3.9)	8(4.2)	2(4.9)	.0(0)	17(3.7)
합계	181(39.9)	191(42.1)	41(9.0)	41(9.0)	454(100.0)

\* 복수응답 결과임.

### Ⅲ. 중소기업 인적자원개발 투자

이러한 인적자원 조직은 인적자원 실시여부에 있어서도 영향을 줄 것이다. 이를 확인하기 위해 먼저 기업 규모별로 실시여부를 보고, 위의 조직 현황별로 실시에 어떤 영향을 주고 있는지를 알아볼 것이다.

#### 1. 인적자원개발 실시 및 투자 정도

전사적으로 이뤄지는 인적자원개발형태를 열거한 것으로 기업의 인적자원개발 실시 여부를 살펴보면 다음과 같다. 전체 항목별 특징으로는 우선 집체식 사내 교육83.8%, 집체식 사회교육훈련 76.2%, 인터넷학습 52.6%, 학원수강료지원 50.4%, 해외연수 44.1%, 국내연수 41.4%, 우편통신훈련이 37%, 외부(원청)업체에 기술지도 실시 32.6%순으로 인적자원개발을 실시하고 있었으며, 규모별 특징으로는 모든 항목에서 규모가 큰 사업장일수록 실시비율이 높은 것으로 조사되었다. 따라서 중소기업이 인적자원을 개발하는데 부족한 원인을 파악하고 이에 대한 지원 및 대책마련이 필요할 것으로 보인다.

〈표 15〉 인적자원개발 실시 여부

(단위: N,(%))

구분	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
집체식 사내교육	130(71.8)	164(85.9)	36(87.8)	37(90.2)	367(80.8)
집체식 사회 교육훈련	122(67.4)	155(81.2)	33(80.5)	36(87.8)	346(76.2)
인터넷 학습	77(42.5)	96(50.3)	28(68.3)	38(92.7)	239(52.6)
우편통신훈련(독서통신훈련)	55(30.4)	67(35.1)	17(41.5)	29(70.7)	168(37.0)
국내연수	67(37.0)	72(37.7)	19(46.3)	30(73.2)	188(41.4)
해외연수	64(35.4)	77(40.3)	26(63.4)	36(87.8)	203(44.7)
외부(하청)업체 기술지도지원	42(23.2)	61(31.9)	11(26.8)	18(43.9)	132(29.1)
외부(원청)업체에 기술지도	49(27.1)	70(36.6)	14(34.1)	15(36.6)	148(32.6)
교육훈련휴가제	16(8.8)	18(9.4)	7(17.1)	12(29.3)	53(11.7)
학원 수강료지원	81(44.8)	96(50.3)	25(61.0)	27(65.9)	229(50.4)
국내대학 등록금 지원	20(11.0)	22(11.5)	12(29.3)	16(39.0)	70(15.4)
국내대학원 등록금지원	19(10.5)	33(17.3)	16(39.0)	22(53.7)	90(19.8)
해외대학원 학위과정지원	4(2.2)	11(5.8)	9(22.0)	24(58.5)	48(10.6)
승계계획(Succession Planning)	6(3.3)	13(6.8)	8(19.5)	16(39.0)	43(9.5)
핵심인재육성	28(15.5)	38(19.9)	17(41.5)	28(68.3)	111(24.4)
임원교육	40(22.1)	69(36.1)	26(63.4)	31(75.6)	166(36.6)
경력개발제도(Career Development Planning)	16(8.8)	27(14.1)	17(41.5)	25(61.0)	85(18.7)

위의 인적자원개발 형태별 기업의 투자를 5점 척도로 조사한 결과 투자 정도가 높은 순서로는 해외대학원 학위과정지원, 3.67, 해외연수 3.42, 국내 대학 등록금지원 3.39, 집체식 사회교육훈련 3.32, 핵심인재육성 3.35로 투자 정도와 직무 효과가 대체로 일치하는 것으로 나타났다. 그러나 하청업체에 기술지도 지원과, 원청업체에 기술지도 받기에 대해선 직무효과가 높은 것에 비해, 투자정도가 적은 것으로 조사되었다.

〈표 16〉 기업규모별 인적자원개발 투자 정도(5점 척도)

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
집체식 사내교육	2.88	3.09	3.39	3.81	3.11
집체식 사회교육	3.28	3.26	3.48	3.50	3.32
인터넷학습	3.00	3.15	3.25	3.63	3.19
우편통신훈련	2.85	3.15	3.06	3.24	3.06
국내연수	3.10	3.18	3.42	3.77	3.27
해외연수	3.20	3.42	3.54	3.75	3.42
하청업체에 기술지도 지원	2.79	3.10	3.00	3.39	3.03
원청업체에 기술지도받기	2.76	3.00	3.14	3.40	2.97

교육훈련휴가제	3.00	3.22	3.00	3.50	3.19
학원수강료지원	3.05	3.13	2.92	3.30	3.10
국내대학등록금지원	3.10	3.27	3.42	3.63	3.33
국내대학원등록금지원	3.16	3.27	3.81	3.45	3.39
해외대학원학위과정지원	3.25	3.73	4.11	3.54	3.67
승계계획	3.33	3.00	3.25	3.50	3.28
핵심인재육성	3.11	3.21	3.53	3.68	3.35
임원교육	3.18	3.22	3.15	3.61	3.27
경력개발제도	3.06	3.07	3.24	3.56	3.25

\*\* 회사의 투자 정도: 1= 투자가 전혀 없음, 2=투자가 별로 없음, 3=투자가 어느 정도 있음, 4=투자가 상당히 있음, 5=투자가 매우 많이 있음

이러한 인적자원개발 형태별로 실시 연인원 및 소요비용을 보면 기업규모별로 형태에 있어서 차이가 있음을 알 수 있다. 우선 인적자원 실시 연인원을 살펴보면, 인터넷 참여인원 전체 2403.33명 집계 사내 교육인원 2211.38명 순으로 가장 많은 참여율을 보이고 있으며, 다음으로 집계식 사외교육 283.96명, 핵심인재 육성 96.66명, 국내외 대학원 등록금 46.33명이다. 한편 인적자원개발 참여에 대한 비용은 인원과 마찬가지로 인터넷 실시비용(513304만원)이 가장 높은 비율을 차지하고 있으며 다음으로 핵심인재육성으로 109241만원의 비용이 지출된 것으로 나타났으며, 기업의 규모가 클수록 참여인원과 비용이 큰 것을 볼 수 있다.

<표 17> 참여 인원

(단위: 명)

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
집체사내	176.59	609.65	1,606.94	17,412.66	2,211.38
집체식사외교육	73.14	201.74	367.87	1,336.58	283.96
인터넷실시	82.61	410.81	1,095.26	13,526.35	2,494.03
국내외대학원등록금	4.24	4.51	16.67	188.64	46.33
핵심인재육성	41.82	40.83	17.25	301.88	99.66

<표 18> 참여 비용

(단위: 백만원)

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
집체사내	14.36	54.41	340.21	1,558.26	212.04
집체식사외교육	19.35	61.02	161.77	767.85	127.60
인터넷실시	3,958.66	5,232.56	3,638.14	8,331.87	5,133.04
국내외대학원등록금	11.99	35.05	58.24	680.72	173.83
핵심인재육성	7,160.02	7,927.81	5,971.29	21,750.96	10,921.41

특히 기업이 현장에서 실시하는 인적자원개발 현황을 보면, OJT 프로그램이 전체 76.2%로 가장 높은 응답을 보였으며, 다음으로 제안제도 70.7%, 직무순환 55.5%, TFT 등 특별과제 프로그램 54% 순으로 조사되었다. 기업규모별로는 대체로 기업이 클수록 현장인적자원 개발 비율이 높은 경향을 보이거나, 특이할 점은 QCC(품질분임조)는 49.7%로 300~1000인 미만 기업이, 직무순환은 75.6%로 2000인 미만 기업에서 실시 비율이 높은 것으로 나타났다.

〈표 19〉 현장 인적자원 실시 여부

(단위: N,(%))

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
직무순환	84(46.4)	110(57.6)	31(75.6)	27(65.9)	252(55.5)
개인프로젝트	22(12.2)	37(19.4)	11(26.8)	13(31.7)	83(18.3)
멘토링 또는 코칭	54(29.8)	74(38.7)	23(56.1)	32(78.0)	183(40.3)
OJT 프로그램	127(70.2)	148(77.5)	34(82.9)	37(90.2)	346(76.2)
TFT 등 특별과제팀 프로젝트	81(44.8)	111(58.1)	27(65.9)	28(68.3)	247(54.4)
행동학습	34(18.8)	35(18.3)	13(31.7)	17(41.5)	99(21.8)
QC(품질분임조)	77(42.5)	95(49.7)	20(48.8)	19(46.3)	211(46.5)
제안제도	122(67.4)	135(70.7)	32(78.0)	32(78.0)	321(70.7)
지식 마일리지프로그램	16(8.8)	28(14.7)	11(26.8)	24(58.5)	79(17.4)
6-시그마	34(18.8)	62(32.5)	15(36.6)	15(36.6)	126(27.8)

회사의 투자정도는 낮은 점수를 보이고 있는 가운데, 표 <20>에서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 6-시그마 3.28, 품질분임조 3.10, 지식마일리지 프로그램3.09, 제안제도 3.04순으로 효과와 투자정도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 아울러 이 같은 결과는 기업규모가 클수록 그 효과와 투자정도가 큰 것으로 조사되었다

〈표 20〉 현장 인적자원개발에서 회사의 투자정도(5점 척도)

인적자원개발형태	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
선후배간 학습	2.08	2.23	2.41	2.63	2.22
일을 통해 스스로 배우기	2.10	2.29	2.63	2.76	2.29
직무순환	2.21	2.50	2.77	2.96	2.49
개인프로젝트	2.50	2.86	3.45	3.46	2.94
멘토링 또는코칭	2.57	2.68	3.30	3.25	2.8
OJT프로그램	2.70	2.87	3.06	3.27	2.87
TFR 등 특별과제팀 프로젝트	3.02	3.23	3.59	3.64	3.25
행동학습	2.56	2.91	3.15	3.59	2.94
QC(품질분임조)	3.03	3.01	3.30	3.63	3.10
제안제도	2.93	3.07	3.00	3.34	3.04
지식마일리지프로그램	2.50	3.14	3.09	3.42	3.09
6-시그마	2.97	3.32	3.33	3.73	3.28

\*\* 회사의 투자정도: 1= 투자가 전혀 없음, 2=투자가 별로없음, 3=투자가 어느정도있음, 4=투자가 상당히 있음, 5=투자가 매우 많이 있음

인적자원개발 프로그램 비용(2004년 지출액)을 살펴보면, 인건비(39964.1백만원)로 가장 많은 비용을 지출한 것으로 조사되었으며, 다음으로 교육훈련비 571.89만원, 고용보험 직업능력개발사업비 253.48백만원 순이며 고용보험 환급액(92.25백만원)이 가장 적은 지출을 보였으며, 규모가 클수록 기업지출 대체로 기업의 인적자원 프로그램 비용이 큰 것으로 나타났다.

〈표 21〉 인적자원개발 비용

(단위: 백만원: 개)

규모	100~299인		300~999인		1,000~1,999인		2,000인이상		합계	
	평균	N	평균	N	평균	N	평균	N	평균	N
고용보험 직업능력개발 사업보험료 납입총액	72.64	176	99.28	182	359	38	1896.46	34	253.48	430
고용보험환급액	3.82	172	18.23	182	142.79	33	842.64	36	92.25	423
총인건비	5,625.24	180	15,558.28	190	47,658.07	40	296,313.99	41	39,964.11	451
교육훈련비	55.29	176	152.64	1840	911.59	40	4746.94	37.00	571.89	437

인력채용후 직무수행과 직접 관련된 별도의 재교육(OJT포함)실시 여부 및 소요기간과 1인당 교육훈련비를 조사한 결과는 표 <22>와 같다. 조사대상 전체 454개 기업 중에서 67.0%에 해당되는 304개 기업이 신입채용자의 재교육을 실시하고 있는 것으로 나타났으며, 2000인 미만 사업장은 82.9%가 상대적으로 큰 비율을 차지하고 있다. 한편 생산기능직 신입채용자의 재교육은 제조업 부문 기업 303개 기업 중에서 60.7%인 184개 기업이 실시하고 있으며 이 업종에서도 로 기업 규모가 클수록 재교육 실시 비율이 높다. 경력자를 위한 재교육은 조사 대상 기업 454개 기업중 41.6%가 실시하고 있지만 57.7%가 실시하고 있지 않아 경력자 재교육 비율은 신입채용자 교육에 비해 상대적으로 낮게 행해지고 있음을 알 수 있다. 또한 경력자 재교육은 신입채용자 재교육에 비해 규모별 차이가 크지 않음을 알 수 있다. 이와 같은 현상은 중소기업의 경우 신입채용자는 저숙련 기능직 업무 중심으로 인력 채용이 이루어지기 때문이기도 하다.

〈표 22〉 재교육 실시 기업 비율

(단위: N, %)

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
신입채용자 재교육	101(55.8)	138(72.3)	34(82.9)	31(75.6)	304(67.0)
생산기능직 신입채용자 재교육	73(55.7)	74(59.2)	18(75.0)	19(82.6)	184(60.7)
채용자 재교육-경력 경력자 재교육	63(34.8)	87(45.5)	20(48.8)	19(46.3)	189(41.6)

표 <23>는 단계별로 직원의 훈련을 위해 소요된 시간 및 1인당 평균 교육훈련비를 제시한 것이다. 단계별 종업원의 훈련 소요시간은, 전체 신입사무관리 30.38시간, 신입생산기능 31.77시간, 경력자 15.40시간으로 경력자 재교육 훈련 소요시간이 가장 적다. 또한 비용의 경우 전체 신입사무 관리 109.16만원, 신입생산기능 39.60만원으로 사무관리가 생산기능보다 더 많은 훈련비를 소요하고 있으며, 경력자의 소요비용은 57.60만원으로 나타났다. 규모별 특징을 살펴보면, 기업규모가 클수록 투자하는 시간과 비용이 큰 것으로 나타나 중소기업의 격차를 해결할 방안이 필요할 것으로 판단된다.

〈표 23〉 단계별 직원 훈련 소요시간 및 1인당 교육훈련비

규모		100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
시간 (시)	신입사무관리	22.15	29.33	39.74	51.52	30.38
	신입생산기능	15.79	24.22	35.39	22.26	21.77
	경력자	10.97	17.43	15.80	20.47	15.40
비용 (만원)	신입사무관리	53.92	90.59	132.14	359.43	109.16
	신입생산기능	22.79	35.98	71.88	93.08	39.60
	경력자	36.33	66.84	79.46	66.06	57.60

## 2. 중소기업 인적자원개발 성과

2004년 HRD 효과의 인식을 직원의 직무능력, 노동생산성, 회사 이미지, 직원의 의욕에 끼친 정도로 살펴보면 다음과 같다. HRD효과는 전체 직원의 의욕향상 3.19, 직원의 직무능력 3.15, 노동의 생산성 2.93, 회사의 이미지 향상 2.93 이며, 기업규모가 클수록 HRD의 효과에 대해서 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 규모가 작은 기업에서 직무와 교육훈련의 성과가 불일치하는 것에 대한 대책마련이 시급한 것으로 판단된다.

〈표 24〉 교육훈련 성과

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	전체
직원의 직무능력	2.98	3.16	3.41	3.61	3.15
노동생산성	2.79	3.01	3.29	3.37	2.98
회사의 이미지	2.72	2.96	3.27	3.34	2.93
직원의 의욕	3.04	3.15	3.56	3.66	3.19

1=전혀 향상되지 않았음, 2= 별로 향상되지 않았음, 3=어느 정도 향상되었음, 4=상당히 향상되었음, 5= 매우 향상되었음

HRD 추진시 기업의 가장 큰 애로점으로는 ‘인력부족으로 교육훈련 인원 차출의 어려움’ 3.48로 나타났으며, 이것은 특히 근로자가 교육훈련참여 할 경우 그 대체인력을 찾기 어려운 규모가 작은 기업일수록 더욱 큰 문제로 지적한 것으로 조사되었다. 한편 기업들은 HRD 전문가부족(3.44)으로 2000인 이상 사업장을 제외한 사업장에서 HRD의 애로점으로 지적하고 있다. 따라서 대체로 기업은 교육으로 인한 대체인력과 HRD전문가 부재로 체계적인 교육이 이루어질 수 없다고 보고 있어 이에 따른 대책이 마련되어야 할 것이다.

〈표 25〉 HRD 추진 시 애로점

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인 이상	합계
교육훈련에 대한 경영진 의식부족	2.59	2.55	2.46	1.98	2.51
교육훈련에 대한 근로자의 관심/이해부족	2.89	2.85	2.71	2.29	2.80
예산부족	2.85	2.76	2.95	2.39	2.78
업무가 단순하며 교육훈련의 필요성 없음	2.21	2.14	2.12	1.59	2.11
HRD 전문가부족	3.51	3.51	3.51	2.73	3.44
인력부족으로 교육훈련인원 차출 어려움	3.60	3.47	3.34	3.12	3.48
위탁교육훈련 내용의 부실	2.83	2.75	3.02	2.63	2.80
교육훈련이수자의 이직률높음	2.44	2.52	2.22	1.98	2.41

1=전혀 그렇지 않음, 2= 그렇지 않은 편임, 3=그저 그러함, 4=그런 편임, 5= 전적으로 그러함

#### IV. 중소기업 근로자의 직무능력 실태

본 장에서는 근로자의 업무능력과 인적자원개발의 관계를 조사하였다. 분석에 사용된 자료의 근로자 응답자 수를 보면 다음과 같다.

〈표 26〉 기업규모별 근로자 응답자 수

규모	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인 이상	합계
응답자 수	4,038	5,557	1,636	1,870	13,101

## 1. 일반근로자의 일에 대한 이해 수준

표 <27>를 살펴보면, 일반 근로자의 일에 대한 이해 수준은 거의 정확히 앎 32.4%, 어느 정도 알 수 있음 59.7%로 92.1%가 일에 대해서 이해하고 있는 것으로 나타났으며, 일에 대해서 정확히 아는 것으로는 규모가 큰 기업일수록 상대적으로 크게 나타났다.

〈표 27〉 일반근로자의 일에 대한 이해 수준

(단위: N,(%))

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인 이상	전체
거의 정확히 앎	1,217(30.1)	732(31.2)	590(36.1)	702(37.5)	4,241(32.4)
어느정도 알 수 있음	402(59.5)	3,388(61.0)	969(59.2)	1,059(56.6)	7,818(59.7)
대강 추측하는정도	382(9.5)	393(7.1)	74(4.5)	104(5.6)	953(7.3)
거의 모름	35(.9)	38(.7)	3(.2)	5(.3)	81(.6)
무응답	2(.0)	6(.1)	0(.0)	0(.0%)	8(.1)
전체	4,038(100.0)	5,557(100.0)	1,636(100.0)	1,870(100.0)	13,101(100.0)

회사전체 업무 진행 이해 수준을 표 <28>에서 살펴보면 다음과 같다. 조사 결과 전체 회사의 전반적인 업무를 이해하고 있다는 38.5%, 맡고 있는 팀(부서)의 앞뒤업무 정도를 이해하고 있다 40.8%, 맡고 있는 팀(부서)만을 정확히 이해하고 있다. 8.4%, 맡고 있는 팀(부서)만을 어느 정도 이해하고 있다 12.1%로 나타났다. 규모별로 특징을 구체적으로 살펴보면, 대체로 회사의 전반적인 업무를 이해하는 것은 규모가 큰 기업일수록, 맡고 있는 팀(부서)의 일만을 이해하고 있는 것은 규모가 작을수록 상대적으로 큰 것으로 제시되었다.

〈표 28〉 회사 전체 업무 진행 이해 수준

(단위: N,(%))

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인 이상	전체
회사의 전반적인 업무를 이해하고 있음	1,458(36.1)	2,030(36.5)	713(43.6)	842(45.0)	4,043(38.5)
맡고 있는 팀(부서)의 앞뒤 업무 정도를 이해하고 있음	647(40.8)	2,304(41.5)	653(39.9)	741(39.6)	345(40.8)
맡고 있는 팀(부서)만을 정확히 이해하고 있음	358(8.9)	487(8.8)	113(6.9)	145(7.8)	1,103(8.4)
맡고 있는 팀(부서)만을 어느정도 이해하고 있음	561(13.9)	725(13.0)	154(9.4)	140(7.5)	1,580(12.1)
무응답	14(.3)	11(.2)	3(.2)	2(.1)	30(.2)
전체	4,038(100.0)	5,557(100.0)	1,636(100.0)	1,870(100.0)	13,101(100.0)

근로자들이 회사에 대한 이해도 등을 파악하기 위해 표 <29>를 살펴보면, 대체로 근로자들은 하는 일에서 성취감과 보람을 느끼고 있다(3.6), 현재 작장에 만족하고 있다 3.54, 현재 일에 만족하고 있다 3.53, 동료가 힘든 상황이면 적극적으로 도움을 준다. 3.49, 우리 회사에 근무하는 것을 자랑스럽게 말한다가 3.46, 팀내 팀원들간의 의사 소통이 원활하지 않다 2.51, 더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려한다가 2.82로 대체로 근로자들은 자신의 기업에 만족하고 있으며 이에 따른 의사소통이 원활하게 이루어지고 있는 것을 볼 수 있다. 한편 이 같은 결과는 규모가 큰 기업일수록 상대적으로 큰 만족도를 보이고 있는 것으로 나타났다.

<표 29> 근로자들의 회사에 대한 이해 정도

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
회사 사정을 직원들에게 소상하게 알림	3.02	3.13	3.44	3.56	3.20
우수 인재 우대함	3.14	3.20	3.44	3.55	3.26
상급자에 자유롭게 의견 제시함	3.33	3.30	3.49	3.49	3.36
부서간 커뮤니케이션이 잘 됨	3.06	3.09	3.33	3.33	3.15
구성원간의 신뢰관계가 돈독함	3.25	3.29	3.51	3.47	3.33
성과가 부진한 사람은 배겨내기 힘들	2.88	2.89	2.96	3.08	2.92
동료가 힘든 상황이면 적극적으로 도움	3.44	3.47	3.57	3.57	3.49
임원들은 권위적임	3.02	3.04	2.97	2.98	3.02
팀 내 팀원들간 의사소통이 원활하지 않음	2.54	2.52	2.43	2.51	2.51
직원들이 업무에 자발적하도록 유인함	2.94	2.97	3.22	3.21	3.03
우리 회사에 근무하는 것을 자랑스럽게 말함	3.32	3.39	3.61	3.82	3.46
하는 일에서 성취감과 보람을 느낌	3.52	3.55	3.75	3.83	3.60
고용조정에 대한 불안감 있음	2.98	3.06	3.16	3.30	3.08
현재 일에 만족함	3.44	3.48	3.65	3.75	3.53
현재 직장에 만족함	3.40	3.50	3.70	3.85	3.54
더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함	2.95	2.85	2.67	2.61	2.82
회사의 비전과 가치관을 신봉함	3.28	3.34	3.56	3.65	3.40

5점척도: 1=전혀 그렇지 않음, 2=그렇지 않은 편임, 3=그저 그러함, 4=그런편임, 5=전적으로 그러함

제조업에 근무하고 있는 생산직 근로자의 숙련수준을 입상 당시와 현재 수준을 비교하여 분석하였다. 이 분석을 위해 사용된 제조업 생산직 근로자 응답자 수를 규모별로 보면 다음과 같다.

〈표 30〉 제조업 생산직근로자 응답자 수

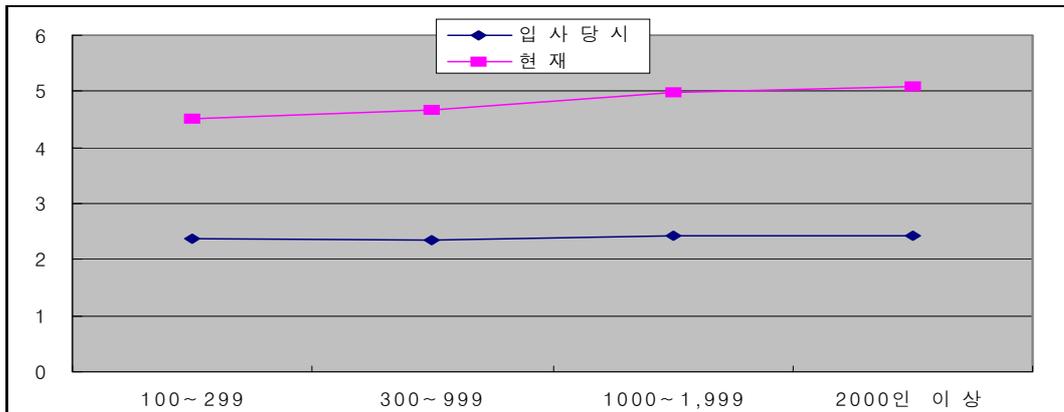
규모	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	합계
응답자수	1758	2495	716	715	5684

표 <31>에서 보면 조사결과 입사당시에는 100~299인은 2.38, 300~999인 2.36, 1000~1,999인 2.42, 2000인 이상은 2.43으로 대체로 견습공 수준으로 인식하고 있는 것에 반해 현재는 100~299인은 4.52 300~999인 4.67, 1000~1,999인 4.97, 2000인 이상은 5.08로 단능 숙련공에서 다능공 수준으로 숙련 수준이 향상된 것으로 나타났다. 또한 이와같이 숙련수준의 향상은 상대적으로 규모가 클수록 더 높은 것을 볼 수 있다.

〈표 31〉 숙련수준

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인이상	평균
입사 당시	2.38	2.36	2.42	2.43	2.38
현 재	4.52	4.67	4.97	5.08	4.72

척도: 1=단순노무직, 2=견습공, 3=단능공, 4=단능숙련공 5=다능공, 6=다능숙련공, 7= 기술적 다능공



[그림 3] 제조업 근로자 숙련수준

현재직장 습득 기능, 기술의 동일 업종 이직시 유용성에 대한 조사를 한 결과 ‘동일업종 타기업에 들어가더라도 현직장에서 동일하게 쓰인다 62.63%, 동일 업종 타기업에 들어가면 일부만 유용함 30.08%로 대체로 이직시 유용하다고 인식하고 있어 중소기업 근로자는 이를 유용하게 보는 반면 대기업은 유용성이 낮게 나타났다. 이는 대기업 종사자보다 중소기업 종사자의 직업 이동에 대한 욕구가 높기 때문일 것으로 판단된다.

〈표 32〉 현재직장 습득 기능, 기술의 동일 업종 이직시 유용성

	100~299인	300~999인	1,000~1,999인	2,000인 이상	합계
동일업종 타기업에 들어가더라도 현직장에서 동일하게 쓰임	64.54	61.81	62.16	61.34	62.63
동일 업종 타기업에 들어가면 일부만 유용함	28.88	30.38	31.78	30.32	30.08
동일 업종 타기업에 들어가면 거의 쓸모없음	3.42	4.37	3.36	5.24	4.08
현직장에서 습득한 특별한 기능이나 기술이 없음	2.97	3.19	2.20	2.46	2.89
무응답	0.20	0.25	0.49	0.64	0.32
전체	100	100	100	100	100

## V. 중소기업 인적자원개발 효과 분석

### 1. 기업의 인적자원개발 효과

기업에서 인적자원 개발과 교육훈련과 어떤 관계가 있는가를 알아보기 위해 관련 요인들을 같이 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 각 영역의 요인들이 미치는 영향력을 알아보기 위해 모형을 I, II, III 세 가지로 구성하였다. 종속변수와 직원의 직무능력과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (350.913,  $p < .001$ ), 모형 II (285.792,  $p < .001$ ), 모형 III (163.500,  $p < .001$ )은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다.

HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 모형 I에 의하면, 변인 모두가 직원의 직무능력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, HR전담조직과 정기적인 인력계획수립이 있을수록 직원의 직무능력이 향상된다. 전체 직원당 HRM 직원과 HRD(HRD) 직원수를 투입한 모형 II은 모두 통계적으로 유의하며, 전체직원 당 HRM(HRM)직원이 증가할수록 직원의 직무 능력은 향상되나 반대로 HRD(HRD) 직원수가 증가할 경우 직무능력은 감소하는 것으로 나타났다.

다음으로 모형 III에서 인적자원개발 형태별로 소요비용을 투입한 것으로, 핵심인재육성 비용을 제외한 모든 변인에서 유의한 결과를 보였다. 추가로 투입된 변인에서는 집체식 사내비용, 집체식사외비용이 증가할 경우 직무 능력은 증가하나, 인테넷실시비용과, 국내외 대학원 등록금 비용이 증가할 경우 직무능력은 감소한다. 한편 표준회귀계수에 의해 하위 요인들의 상대적 영향력 크기를 비교해보면, 집체식사내비용 $B=.409$  집체식사외비용 $B=.198$ ,

인터넷실시비용 $B=-.062$ , 국내외 대학원 등록금 비용 $B=.278$ 로 집체식사내 비용이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 33〉 직원의 직무 능력

변수	모형 I		모형 II		모형 III	
	B	t	B	t	B	t
(상수)		244.771*** (0.12)		177.472*** (.017)		59.161 *** (0.53)
HR전담조직유무	.105	11.583*** (0.14)	.192	16.239*** (.015)	.188	10.406*** (0.26)
정기적인 인력계획수립여부	.166	18.257*** (0.15)	.207	17.870*** (.017)	.075	4.068*** (.048)
전체직원당 HRM			.156	11.340***	.456	18.138***
전체직원당 HRD			-.220	-15.784***	-.692	-27.279***
집체식사내비용					.409	15.342***
집체식사외비용					.198	8.663***
인터넷실시비용					-.062	-3.546***
국내외 대학원 등록금비용					-.278	-11.607***
핵심인재육성비용					-.040	-2.080
F	350.913***		285.792***		163.500***	
R <sup>2</sup>	.051		.134		.442	
Adj. R <sup>2</sup>	.051		.134		.439	

주 1) ()안은 표준오차(S.E)

\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$

주 2) BS는 표준회귀계수

직원의 노동의 향상성에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (369.923,  $p<.001$ ), 모형 II (313.596,  $p<.001$ ), 모형 III (72.056,  $p<.001$ )은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다.

HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 모형 I에 의하면, 변인 모두가 노동성 향상에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 인력개발 담당 직원수가 노동생산성 향상에 영향관계를 살펴보기 위해 전체 직원당 HRM, HRD직원 수 변인을 투입한 결과 전체직원 대 HRM 직원이 증가할 경우 노동의 생산성은 증가한 반면, 전체 직원 대비 HRD직원의 경우 증가할수록 노동의 생산성은 감소하는 경향을 볼 수 있다. 한편 모형 III에서 인적자원개발 형태별로 소요비용을 투입한 것으로, 모형 I과 모형 II의 영향력과 추가된 변인은 집체식 사내비용과 집체식 사외 비용 제외하고 유의한 결과를 보였다. 표 <45>의 결과를 살펴보면, 인터넷 실시 비용이 증가할수록 노동생산성은 감소하고, 국내외 대학원 등록금비용과 핵심인재육성 비용이 증가할수록 노동성은 향상됨을 볼 수 있다.

회사의 이미지 향상에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (342.043,  $p<.001$ ), 모형 II (191.081,  $p<.001$ ), 모형 III (61.377,  $p<.001$ )은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다. 우선 HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 모형 I에 의하면, 변인 모두가 회사의 이미지 향상을 증가하는데 영향을 주는 것으로 나타났다. 다음으로 모형 II에서 인력개발 담당 직원수가 노동생산성 향상에 영향관계를 살펴보기 위해 전체직원당

HRM, HRD직원 수 변인을 투입한 결과 모두 통계적으로 유의하지 않을 것을 볼 수 있다. 모형 III에서 인적자원개발 형태별로 소요비용을 투입한 것으로, 모형 I과 모형II의 영향력과 추가된 변인은 집체식 사외 비용과 인터넷 실시비용을 제외하고 유의한 결과를 보였다. 결과적으로 집체식 사내 비용과 핵심인재육성을 위한비용은 회사 이미지를 향상 시키는데 영향을 미치나, 국내외 대학원 등록금 비용은 이와는 반대결과를 보였다.

직원의 의욕 향상 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (391.778,  $p<.001$ ), 모형 II (234.327,  $p<.001$ ), 모형 III(59.671,  $p<.001$ )은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다. 모형 I은 HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 것으로 변인 모두가 직원의 의욕 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 모형II의 경우, 전체직원당 HRM 직원과 HRD 직원수는 모두 통계적으로 유의한 가운데 HRM 직원은 직원의 의욕을 향상시키는데 긍정적인 영향을 끼치나, HRD직원수는 감소되는 것을 볼 수 있다. 다음으로 인적자원개발 형태별로 소요비용을 투입한 모형 III에서는, 모형 I과 모형II의 영향력과 추가된 모든 변인은 유의한 결과를 보였다. 즉 집체식 사내 비용과 집체식사외비용은 직원의 의욕을 향상 시키는데 영향을 미치나, 인터넷실시비용, 국내외 대학원 등록금 비용, 핵심인재육성 비용은 직원의 의욕을 감소시키는 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다.

## 2. 중소기업 인적자원개발 투자 효과

본 장에서는 300인 미만의 중소기업에서 인적 자원개발과 교육훈련과 어떤 관계가 있는가를 알아보기 위해 관련 요인들을 같이 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 앞서 살펴본 것과 같이 모형III은 공선성의 문제로 본 조사에서는 제외하고, 각 영역의 요인들이 미치는 영향력을 알아보기 위해 모형을 I,II 두 가지로 구성하였다.

### (1) 직원의 직무능력

표 <34>에 의하면, 종속변수와 직원의 직무능력에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (188.701,  $p<.001$ ), 모형 II(47.375,  $p<.001$ )은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다.

HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 모형 I에 의하면, 변인 모두가 중소기업에 근무하고 있는 종업원의 직무능력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, HR전담조직과 정기적인 인력계획수립이 있을수록 직원의 직무능력이 향상된다. 한편 전체 직원당 HRM 직원과 HRD(HRD)직원수를 투입한 모형II은 모두 통계적으로 유의하며, 전체직원 당 HRM(HRM)직원수는 종업원의 직무 능력을 저하시키나 반대로 HRD(HRD) 직원수가 증가할 경우 직무능력은 증가하는 것으로 나타났다.

〈표 34〉 중소기업 직원의 직무능력 향상

변수	모형 I		모형 II	
	B	t	B	t
(상수)		211.173*** (.013)		54.281*** (.048)
HR전담조직유무	.058	3.729*** (.022)	.122	4.729*** (.036)
정기적인 인력계획수립여부	.329	17.752*** (.019)	.158	6.147*** (.035)
전체직원당 HRM			-.076	-2.478*
전체직원당 HRD			.294	9.565***
F	188.701***		47.375***	
R <sup>2</sup>	.086		.113	
Adj. R <sup>2</sup>	.085		.111	

주 1) ()안은 표준오차(S.E)

\*p&lt;.05, \*\*\*p&lt;.001

주 2) BS는 표준회귀계수

## (2) 중소기업 노동생산성 향상

종속변수와 직원의 직무능력과의 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (120.941, p<.001), 모형 II (42.217, p<.001)은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다.

HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 모형 I에 의하면, 변인 모두가 중소기업에 근무하고 있는 종업원의 노동생산성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, HR전담조직과 정기적인 인력계획수립은 직원의 노동생산성 향상 증진에 영향을 끼친다. 다음으로 모형 II에서 전체 직원당 HRM 직원과 HRD(HRD)직원수를 투입한 결과 HRM직원은 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 보인 가운데, HRD(HRD) 직원수가 증가할 경우 중소기업에 근무하는 종업원의 노동생산성을 향상시키는 것으로 나타났다.

〈표 35〉 중소기업 노동생산성 향상

변수	모형 I		모형 II	
	B	t	B	t
(상수)		189.511*** (.014)		46.642*** (.049)
HR전담조직유무	.014	2.963*** (.023)	.177	6.834*** (.037)
정기적인 인력계획수립여부	.023	14.221*** (.020)	.114	4.385*** (.035)
전체직원당 HRM			.002	.049
전체직원당 HRD			.230	7.430***
F	120.941***		42.217***	
R <sup>2</sup>	.057		.102	
Adj. R <sup>2</sup>	.056		.100	

주 1) ()안은 표준오차(S.E)

\*p&lt;.05, \*\*\*p&lt;.001

주 2) BS는 표준회귀계수

(3) 중소기업 이미지 향상

종속변수와 직원의 직무능력과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (129.592,  $p < .001$ ), 모형 II (29.120,  $p < .001$ )은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다.

HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 모형 I에 의하면, 정기적인 인력계획 수립여부는 통계적으로 의미가 없는 반면, HR전담 조직은 기업에 이미지 향상 영향을 미치는 것에 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 즉 HR전담조직은 기업의 이미지 향상 증진에 영향을 끼친다. 한편 전체 직원당 HRM 직원과 HRD 직원수를 투입한 모형 II의 경우 전체 직원당 HRM의 직원수는 통계적으로 의미가 없어 분석에서 제외된 반면 HRD(HRD) 직원수가 증가할 경우 중소기업에 근무하는 종업원의 노동생산성을 향상시키는 것으로 나타났다.

〈표 36〉 중소기업의 이미지 향상

변수	모형 I		모형 II	
	B	t	B	t
(상수)		145.939*** (.017)		39.711*** (.061)
HR전담조직유무	.068	4.349*** (.029)	.249	9.456*** (.046)
정기적인 인력계획수립여부	.221	14.139*** (.024)	.014	.515 (.044)
전체직원당 HRM			-.056	-1.783
전체직원당 HRD			.144	4.578***
F	129.592***		29.120***	
R <sup>2</sup>	.060		.073	
Adj. R <sup>2</sup>	.060		.070	

주 1) ()안은 표준오차(S.E)  
주 2) BS는 표준회귀계수

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

(4) 중소기업 직원의 의욕 향상

종속변수와 직원의 직무능력과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 모형 I (212.726,  $p < .001$ ), 모형 II (82.059,  $p < .001$ )은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다.

HR전담조직유무 및 정기적인 인력계획수립여부 변인이 투입된 모형 I에 의하면, 변인 모두가 중소기업에 근무하고 있는 직원의 의욕을 향상시키는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 모형 II에서 전체 직원 당 HRM의 직원수와 전체직원당 HRD 담당자 수가 직원의 의욕향상과의 관계를 살펴본 결과 HRM의 직원수는 통계적으로 유의

미하지 않았다. 반면 HRD 담당자 수가 증가할수록 중소기업에 근무하는 종업원의 의욕을 향상시키는 것으로 나타났다.

〈표 37〉 중소기업 직원의 의욕 향상

변수	모형 I		모형 II	
	B	t	B	t
(상수)		173.971*** (.016)		38.993*** (.058)
HR전담조직유무	.052	3.408*** (.027)	.092	3.741*** (.043)
정기적인 인력계획수립여부	.293	19.069*** (.023)	.220	8.908*** (.0420)
전체직원당 HRM			-.038	-1.288
전체직원당 HRD			.361	12.236***
F	212.726***		82.059	
R <sup>2</sup>	.095		.181	
Adj. R <sup>2</sup>	.095		.179	

주 1) ()안은 표준오차(S.E)

\*p<.05, \*\*\*p<.001

주 2) BS는 표준회귀계수

### III. 결론

본 논문에서는 중소기업 인적자원개발 인프라 현황과 이들이 조직에 미치는 효과가 무엇인가를 분석하였다. 분석에서 따른 흥미로운 결과는 기존의 중소기업 인적자원개발의 문제가 조직적이고 구조적인 것에 기인한다는 점이다. 기업을 대상으로 실시한 조사에서 인적자원개발 조직과 담당 인력, 그리고 투자와 성과에 있어서 중소기업이 대기업에 비해 여러 측면에서 부족하며, 따라서 중소기업 인적자원개발을 위해서는 무엇보다 인프라에 대한 지원이 우선되어야 할 것임을 보여주고 있다.

먼저 중소기업의 인적자원개발 조직에 있어서 중소기업은 전담 조직이 대기업에 비해 적을 뿐만 아니라(23% : 93%), 조직이 있다하더라도 대개의 경우 팀 단위로 구성되어 있다는 점이다. 또한 유사한 관련 업무를 모두 수행하는 경우가 많으며, 인적자원관리나 노사관계 등 업무 기능에 있어서도 차별성이 없다는 점이다.

두 번째로 중소기업의 인적자원개발 인프라의 질적 측면을 알 수 있는 인적자원개발 담당자도 대기업에 비해 낮게 나타났다. 인적자원개발 담당자가 있는 경우는 중소기업은 35%정도이지만 대기업은 90%이상으로 나타났다. 또한 인적자원개발 담당자는 대기업과 중소기업 모두 대학 졸업자가 70%정도를 차지하고 있다. 그러나 중소기업의 경우 전문대

학 졸업자가 30%정도를 차지하는 반면 대기업은 석박사가 그에 상응하는 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이처럼 인적자원개발 담당자의 인력의 학력적인 차이는 전문성의 차이를 가져올 수 있다. 이러한 학력 차이와 아울러 업무에 대한 이해 정도를 묻는 질문에서 잘 이해하는 비율이 중소기업은 17%정도이지만 대기업은 66%에 이르고 있으므로 이것은 담당 인력의 전문성의 차이 즉 HRD 담당자의 질적 차이를 보여준 것이라 할 수 있다. 특히 전문성을제고하기 위한 방법에서 대기업의 경우 회사의 지원에 의해 전문성을 개발하고 있지만 중소기업의 경우 회사지원없이 자기개발을 하는 경우가 25%에 이르고 있다.

세 번째로 HRD 투자의 차이이다. HRD 참여 형태에 있어서 중소기업과 대기업에서 가장 큰 차이가 나는 것은 인터넷 교육이다(42%: 93%). 즉 대기업은 인터넷 교육훈련이 거의 일반화되어 있지만 중소기업은 그렇지 못한 실정이다. 이것은 인터넷 방법이 중소기업에 적절하지 않은 방법이기 때문일 수 있다. 특이한 사항은 중소기업이 인터넷 교육훈련이 낮음에도 불구하고 투자 정도에 대한 인식에서 다른 형태보다 더 높은 투자정도를 보이고 있다는 것이다. 이것은 중소기업 인적자원개발의 투자에 있어서 비효율성을 야기시키는 원인으로 보여진다. 인적자원개발 비용 측면에서도 중소기업은 기업당 평균 55백만원인데 비해 대기업은 4,746백만 정도로 차이가 있다. 또한 현장훈련에 있어서 일반적으로 가장 차이가 나는 것은 멘토링과 코칭으로 중소기업은 30%정도이지만 대기업은 78%에 이른다. 멘토링과 코칭처럼 현장에서 적절할 것이라 보여진 방법이 실제로는 중소기업에서 활발하게 활용되지 못하고 있음을 보여준다. 따라서 중소기업에 대한 이런 방법의 적용은 중소기업의 활용 능력이 없는 경우 보다 신중하게 접근해야 할 방법으로 인식되고 있다. 특히 신입사원 교육에 있어서 중소기업은 22시간 정도 하지만 대기업은 52시간 정도 교육을 하고 있으며 재교육 비용도 중소기업은 53만원인데 비해 대기업은 7배에 달하는 359만원이 소요되고 있음을 알 수 있다. 이는 중소기업은 신입사원 교육이 부족하다는 것이며 그 이유는 인력난의 일환으로 보여진다. 그러나 재직근로자의 교육시간과 비용은 2배 정도의 차이가 난다.

네 번째로 중소기업의 경우 대기업에 비해 직무능력, 노동생산성, 회사이미지제고, 직원의욕 고취 등 교육훈련으로 인한 성과가 모두 낮게 나타나고 있다. 특히 입직당시와 현재의 숙련수준 차이는 중소기업의 매우 크게 나타나고 있다. 숙련 수준을 7점 척도로 조사한 결과 중소기업이 입직시 2.38 현재 4.52수준인데 비해, 대기업은 입직시 2.43 현재 5.08로 나타났다. 즉 입직 당시에는 숙련 수준이 비슷하지만 현재에는 대기업의 숙련 수준이 높은 것으로 나타났다. 그러나 교육훈련이 이직시 얼마나 유용한가에 대해서는 중소기업이 대기업보다 높게 나타나고 있다. 이것은 중소기업이 근로자의 교육훈련을 등한시 하게 되는 원인이기도 하다. 즉 중소기업의 경우 대기업보다 교육훈련이 근로자의 숙련향상보다는 이직에 더 영향을 줄 수 있다는 것을 보여주기 때문이다.

마지막으로 중소기업의 경우, 인적자원개발의 인프라 구축이 특히 조직과 인력이 인적자원 효과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 비용은 중소기업이 일반적으로 너무 적게 투자함으로 인하여 분석이 불가능하였다.

결론적으로 중소기업에서의 인적자원개발이 효과적으로 되기 위해서는 중소기업의 인적자원개발에 대한 구조적 한계가 있다하더라도 인프라를 구축하여 체계적으로 지원을 하느냐 그렇지 않느냐가 매우 중요한 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 따라서 향후 중소기업에 대한 인적자원개발은 인프라에 대한 지원과 아울러 인적자원개발 담당자의 전문성 등이 확보될 수 있도록 하여야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강순희 외(2001). 중소기업 인적자원개발 지원방안. 서울: 한국노동연구원.
- 김미숙 외(2001). 인적자원개발 인증제 연구-체제구축을 중심으로-. 한국직업능력개발원.
- 김미숙 외(2004). 기업내 인적자원개발체계 평가모형 연구. 한국직업능력개발원.
- 이병희(2004). 기업훈련지원제도의 특성과 효과에 관한연구. 한국노동연구원.
- 중소기업청(2001). 중소기업 인력 실태조사 결과.
- 중소기업청(2003). 도전과 혁신 도약의 길. 중소기업청.
- Rowden R.(1995). "The role of HRD in successful to mid-sized manufacturing businesses: a comparative case study". *HRDQ*. vol 6(4).
- Zhang M., Macpherson, A., Taylor, D., and Jones, O.(2004). *Networks of Learning: SME Managerial Approaches and Responses*. EU.