

대구지역 중소기업의 인적자원관리 현황에 관한 연구[†]

이 지 우*

〈요 약〉

중소기업을 대상으로 경쟁력의 주요 결정요소 중 하나인 인적자원관리 실태를 살펴보았다. 제조업을 비롯해 4개 업종에 속한 763개의 대구지역 중소기업을 대상으로 인적자원관리 여건과 인력관리 애로사항에 관해 분석하였다. 전체 응답 기업 중 2%에만 노조가 결성되어 있었으며, 43%가 고용여건이 어려운 것으로 평가하였다. 그리고 자사의 보유인력이 타사에 비해 경쟁우위에 있다고 평가한 기업은 39% 정도였다. 인센티브 규정, 고충처리제도, 제안제도, 고용안정성 보장제도, 업무수행결과 평가제도, 그리고 정기적 교육·훈련 등의 인적자원관리 제도 실시 여부와 활용 정도를 살펴보았다. 전체 응답 기업들에서 실시되고 있는 비율이 가장 높은 제도는 정기적 교육·훈련이었으며, 업무수행결과의 평가제도의 도입 비율이 가장 낮았다. 그리고 도입한 인적자원관리 제도 중 활용 정도가 가장 높은 것은 고용안정성 보장 제도인 것으로 밝혀졌다. 이런 결과의 시사점과 앞으로의 연구방향이 제시되었다.

핵심주제어 : 중소기업, 인적자원관리

논문접수일: 2011년 03월 21일 수정일: 2011년 04월 18일 게재확정일: 2011년 05월 10일

† 본 연구는 2011학년도 계명대학교 우수학술 논문 연구비 지원에 의하여 수행되었음.

* 계명대학교 경영학과 교수, jwlee@kmu.ac.kr

I. 머리글

다양한 신기술의 개발, 짧아지는 제품의 수명주기, 지식정보의 빠른 유통, 국경 없는 치열한 경쟁 등으로 표현될 수 있는 최근의 경영환경은 중소기업의 역할과 중요성을 한층 높이고 있다. 중소기업은 작은 규모와 단순한 구조로 빠르게 변화하는 기업 안팎의 환경 변화에 효과적으로 적응할 수 있는 장점을 갖고 있기 때문이다. 작은 자본과 인력으로 소규모의 틈새시장에서 쉽게 사업을 시작할 수 있으며 시장의 변화에 발 빠르게 대응할 수 있는 중소기업은 대부분의 나라에서 기업의 수나 고용에서 차지하는 비중이 매우 높다(Day, 2000).

<표 1>에 제시된 것처럼 2008년 통계에 따르면 우리나라 전산업에 걸쳐 사업체 수의 99.91%와 종사자 수의 87.74%를 중소기업이 차지하고 있다. 대구의 경우 중소기업의 비율이 사업체 수에서는 99.95%로 나타나 전국 평균과 비슷하지만, 종사자 수에서는 94.52%를 차지해 전국 평균을 크게 웃돌고 있다. 이와 같은 양적 비중과 함께 중소기업은 지역 경제의 활성화, 지역의 혁신적 변화 유도, 지역문화의 창달 등을 통해 지역사회 발전에 큰 몫을 하고 있다(정길채, 2010).

이렇게 국가나 지역 경제에서 차지하는 역할이 커지면서 중소기업의 경쟁력에 대한 관심도 높아지고 있지만 우리나라 중소기업의 경쟁력은 여전히 낮은 수준에 머무르고 있다(김승철, 조운형, 2009; 중소기업청, 2010b, 최승욱, 2001; 허갑수, 2004). 중소기업청이 발표한 중소기업관련통계에 따르면 2008년 중소기업의 1인당 부가가치 노동생산성은 대기업의 30.1%에 불과하며 1인당 연간 급여는 대기업의 51.3%에 그치고 있다(중소기업청, 2010b). 인력, 기술, 자금, 경영능력 등이 열악하여 대기업과의 경쟁력 격차는 줄지 않고 있으며, 이를 해결하기 위해 다양한 노력이 요구된다.

기업의 경쟁력은 경쟁상대가 쉽게 모방할 수 없는 역량을 갖출 때 형성될 수 있으며, 그런 역량의 많은 부분이 사람, 즉 인적자원에서 나온다. 공장설비, 생산시설과 같은 하드웨어가 조직의 경쟁력에 영향을 주는 것은 틀림없지만 투자를 통해 어렵지 않게 얻을 수 있는 것들이기 때문에 그것에 근거한 경쟁력은 오랫동안 지속될 수 없다. 그러나 경쟁상대가 쉽게 모방할 수 없는 종업원들의 경험, 지식, 창의력, 노하우, 열정, 헌신적인 노력이야말로 조직을 강하게 만드는 데 결정적 역할을 한다. 다시 말해 현대 조직의 경쟁력을 가름 짓는 핵심 요소는 종업원들의 머리와 가슴이라는 것이다. 따라서 조직의 경쟁력은 인적자원을 얼마나 효과적으로 관리하여 활용하는지에 따라 크게 달라진다(Beer, Spector,

Lawrence, Mills, and Walton, 1984).

<표 1> 중소기업의 비중

(2008년 말)

지역		사업체수	종사자수
대구	중소기업+대기업	170,028	591,308
	중소기업 ^a	169,947	558,909
	중소기업 비율	99.95%	94.52%
전국	중소기업+대기업	3,044,169	13,070,424
	중소기업	3,046,169	11,467,713
	중소기업 비율	99.91%	87.74%

a: 상시종사자가 1~4인 경우도 포함

이렇게 점점 커지는 중소기업의 역할과 높아지는 인적자원의 중요성을 감안할 때 지역 중소기업들의 인적자원관리에 관해 살펴보는 연구는 매우 요긴하겠 다. 그를 통해 지역 중소기업들의 경쟁력 강화를 유도할 수 있는 인적자원관리 시스템 구축에 관한 이론적 근거와 실증적 뒷받침을 확보할 수 있기 때문이다. 이런 필요성에도 불구하고 대구지역 중소기업들의 인적자원관리 현황에 관한 기초적 정보조차 아직 정리되지 않고 있는 실정이다. 따라서 본 연구는 대구지역 중소기업들의 인적자원관리 환경과 제도에 대한 실태분석을 통해 지역 중소기업들의 인적자원관리 현주소를 살펴봄으로써 지역 중소기업의 성공적 인적자원관리 제도 마련을 위한 기초적 자료를 제공하려는 목적을 갖고 있다.

II. 이론적 배경

1. 중소기업의 정의

중소기업(small and medium size business)이란 중소기업의 사업자를 일컫는 데, 중소기업에 포함되는 범위가 이론적으로 분명하게 규정된 것은 아니다. 일반적으로 대규모에 대한 상대적 표현인데, 대규모와 중소기업의 경계 역시 분명하지 않으며 때로는 추상적 성격을 갖고 있다(이재훈, 박봉인, 1998). 그러나 대

기업에 비해 약자의 입장에 있는 중소기업을 보호하고 육성해야 한다는 정책적 요구를 수용하기 위해서는 중소기업의 범위를 명확하게 규정할 필요가 있다.

중소기업의 범위를 정하기 위해 양적 기준과 질적 기준이 사용되고 있다(지용희, 이윤보, 한정화, 2000). 양적 기준으로는 종업원 수, 자산총액, 자본총액, 생산액, 부가가치액, 동력사용량 등이 있으며, 질적 기준으로는 경영의 독립성 또는 기업소유 형태, 시장점유율이나 독과점 정도와 같은 시장지배 정도가 사용되고 있다. 영국의 볼튼위원회는 1971년 발표된 보고서를 통해 시장경제에서 대기업과 구분되는 중소기업의 행동원리에 초점을 맞춘 경제적 정의를 제안하였는데, 이는 중소기업의 범위를 질적으로 규정하는데 중요한 역할을 하고 있다(김종재, 1989). 이에 따르면 중소기업은 1) 시장점유율이 상대적으로 낮고, 2) 소유주 또는 일부 소유권을 갖고 있는 소유주에 의해 개인적이고 사적인 방법으로 운영되며, 3) 대기업의 계열사가 아니며 기업의 중요 의사결정을 소유 경영자가 외부의 간섭 없이 스스로 내릴 수 있는 기업을 말한다(김종재, 1989에서 재인용).

중소기업 범위는 설정 목적이나 업종 또는 나라에 따라 이들 기준이 달리 적용되고 있다. 미국과 영국에서는 먼저 질적 특성을 근거로 중소기업을 파악한 후 종업원 수와 같은 양적 기준을 사용하여 구분하고 있지만, 우리나라와 일본을 비롯한 대부분의 나라에서는 종업원 수와 자본총액, 자산총액, 매출액 등의 양적 기준을 통해 중소기업의 범위를 정한 후 경영의 독립성과 같은 질적 기준을 적용하고 있다(지용희 등, 2000).

<표 2>는 우리나라의 중소기업법 제2조 및 동법시행령 제3조가 규정하고 있는 중소기업의 업종별 상시근로자수 자본금 또는 매출액의 규모기준을 보여주고 있다. 그리고 소유 및 경영의 실질적인 독립성 기준을 양적 기준과 함께 적용하고 있는데, 먼저 독점규제및공정거래에관한법률에 의해 상호출자제한대상기업집단 소속회사로 지정된 기업은 중소기업에서 제외하고 있다. 뿐만 아니라 자산총액 5천억 원 이상인 법인이 의결권 있는 발행주식 총수의 100분의 30 이상을 직접 또는 간접소유하고 있는 기업은 중소기업에서 제외함으로써 질적 기준도 함께 적용하고 있다.

<표 2> 우리나라의 중소기업 범위기준

해 당 업 종	규모기준
제조업	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억원 이하
광업	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억원 이하
건설업	
운수업	
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스 사업시설관리 및 사업지원서비스업	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억원 이하
보건 및 사회복지사업	상시 근로자 수 200명 미만 또는 매출액 200억원 이하
농업, 임업 및 어업	
전기, 가스, 증기 및 수도사업	
도매 및 소매업	
숙박 및 음식점업	
금융 및 보험업	
전문, 과학 및 기술 서비스업	
예술, 스포츠 및 여가관련산업	
하수처리, 폐기물 처리 및 환경 복원업	
교육 서비스업	
수리 및 기타서비스업	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억원 이하
부동산업 및 임대업	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억원 이하

2. 지역사회 발전에 대한 중소기업의 역할

중소기업은 다양한 측면에서 지역사회의 발전에 기여할 수 있는데, 이는 크게 경제적, 사회적, 그리고 문화적 역할을 통해 이해할 수 있다.

2.1 경제적 역할

한 지역의 경제는 지역주민, 지방자치단체, 그리고 지역기업 등의 활동을 통해 운영된다. 대부분 중소기업에 속하는 지역기업은 그 지역사회의 경제적 활동에 가장 중추적인 역할을 수행하는데, 부가가치 창출을 통한 지역경제 발전, 취업기회 제공, 소득분배, 인재양성 등을 통해 지역 발전에 큰 몫을 담당하고 있다(김향석, 2003; 이재훈, 박봉인, 1998).

2.1.1 생산 활동과 부가가치 창출을 통해 지역경제 발전에 기여

지방 중소기업은 지역사회를 기반으로 하는 생산 또는 판매활동을 통해 소비

수요를 충족시킨다, 그리고 부가가치를 만들어냄으로써 소득을 증대시키고 지역 경제에 활력을 불어넣는 역할을 한다(정길채, 2010). 대구도 제조업의 경우 <표 3>에서 살펴볼 수 있듯이 전체기업의 99.93%가 중소기업으로, 전국적인 비율(99.80%)보다 약간 높은 것으로 나타났다. 그리고 대구지역 제조업의 생산액 중 84.56%가 중소기업에 의해 만들어지고 있다. 이는 46.42%를 중소기업이 차지하는 전국 비율에 비해 거의 두 배에 이르고 있어 대구지역의 중소제조업이 지역 경제의 생산 활동에서 차지하는 중요성을 잘 보여주고 있다.

<표 3> 중소기업의 비중 : 제조업 (2008년 말)

지 역		상시종사자 1~4인 기업 포함		상시종사자 1~4인 기업 미포함			
		사업체수	종사자수	사업체수	종사자수	생산액 (억원)	부가가치액 (억원)
대 구	중소기업 +대기업	22,497	146,439	6,242	114,454	231,966	81,384
	중소기업	22,478	135,847	6,221	102,932	196,146	69,540
	중소기업 비율	99.92%	92.77%	99.66%	89.93%	84.56%	85.45%
전 국	중소기업 +대기업	318,364	3,252,573	112,576	2,796,038	11,675,967	3,848,731
	중소기업	317,740	2,596,639	111,957	2,134,699	5,420,197	1,895,164
	중소기업 비율	99.80%	78.83%	99.45%	76.35%	46.42%	49.24%

이와 함께 중소제조업이 만들어내는 부가가치 역시 지역경제에서 중소기업이 차지하는 역할을 가늠할 수 있는 지표다. 대구지역의 제조업에서는 2008년 한 해 동안 총 8조1천4백억 원 정도의 부가가치가 만들어졌는데, 이 중 85.45%가 중소기업에 의해 창출된 것으로 나타났다, 이 역시 생산액과 비슷하게 전국 비율의 1.74배 정도로 대구지역 경제에서 중소제조업이 큰 비중을 차지하고 있음을 잘 나타내 준다.

2.1.2 고용창출

지역사회를 기반으로 생산 활동을 하는 중소제조업은 그 지역의 고용 창출에 기여함으로써 지역 경제 활성화에 도움을 준다. 대구의 중소제조업은 <표 3>에

제시된 것처럼 제조업 종사자 중 90%를 고용하고 있으며, 이는 76% 정도인 전국 비율보다 약 14% 정도 높은 것으로 대구지역 중소기업이 고용창출에서 차지하고 있는 몫을 잘 보여주고 있다.

2.2 사회적 역할

중소기업은 지역 사회와 밀접하게 연계되어 있다. 중소기업과 그 구성원들은 지역사회를 삶의 터전으로 삼고 있으며, 그 터전이 비옥해질 때 그들의 삶 역시 윤택해질 수 있다. 따라서 많은 중소기업들이 지역사회가 안고 있는 문제를 해결하는 데 힘을 보태며, 나아가 더욱 안정적이고 성숙된 사회가 될 수 있도록 다양한 노력을 기울이고 있다. 지역 중소기업들이 벌이는 여러 종류의 사회봉사 활동이나 상대적 약자를 배려하는 고용정책은 그 예가 될 수 있다. 예컨대 연령이 많든지 대기업에서 일자리를 찾기 어려운 지역 인력에게 취업기회를 제공함으로써 사회적 문제를 해결하는데 일익을 담당한다.

2.3 문화적 역할

지역마다 고유한 전통문화나 전통기술이 있으며, 그런 문화나 기술을 계승하여 발전시키는데 지역의 중소기업이 중요한 역할을 담당한다. 세계화가 심화될수록 지역의 전통적 문화를 보여 줄 수 있는 특산품의 생산이나 전통적인 기능을 이어가는 중소기업의 역할은 중요해지고 있다.

그리고 중소기업은 스스로 지역 문화의 형성에 앞장서기도 한다(김종재, 1998; 김항석, 2003). 사업장 안팎의 공원, 휴게시설, 도로, 체육시설 등을 마련하고 정비하는 데 기여함으로써 지역의 문화적 기반 구축에 기여할 수 있다. 그리고 중소기업은 문화행사를 비롯한 다양한 지역행사에 직·간접적으로 참여함으로써 지역 문화의 형성과 유지에 도움을 주기도 한다.

3. 중소기업의 인적자원관리와 경쟁력

3.1 중소기업 인적자원관리의 특징

인적자원관리(Human Resource Management : HRM)는 조직목표 달성에 필요한 일들을 잘 해낼 수 있는 사람들을 찾아 조직에 끌어들이고 그들이 능력을 발휘하여 조직목표 달성에 기여하도록 유도하는 과정이다. 적재적소에 활용할 수 있도록 직무나 조직에 적합한 인재를 확보하는 것이 인적자원관리의 첫 번

째 기능이며, 성과와 잠재력 향상을 통해 조직목표 달성에 기여할 수 있도록 인력을 유지하는 것이 두 번째 기능이다. 따라서 인적자원관리 활동은 크게 인적자원의 확보와 유지로 나누어지며, 구체적으로는 인적자원계획, 직무분석, 모집과 선발, 사회화, 교육·훈련 그리고 인사고과와 보상 등으로 이루어져 있다.

중소기업 인적자원관리의 가장 뚜렷한 특징으로 비공식성(informality)을 들 수 있다. 적은 규모, 유연성, 공식성의 결여, 외부환경의 불확실성과 혁신 등과 같은 중소기업 자체의 특성이 반영된 결과로 이해되고 있으며, 이런 가정은 여러 연구를 통해 입증되고 있다. Marlow(2000)는 64개 중소기업을 대상으로 한 연구에서 시장의 심한 변화에 따른 외적 불확실성 때문에 중소기업은 인적자원관리를 위해 비공식적이고 유연한 접근에 크게 의존한다는 것을 밝혔다. 이와 유사하게 Hill과 Stewart(2000)는 중소기업 인적자원개발(HRD)에는 반응적이고 비공식적이며 단기적 관점과 같은 중소기업 자체의 특성이 반영된 것이라고 주장하였다. 그리고 Siu(2000)는 홍콩의 중소기업들이 환경이나 추세의 변화에 민감하고, 이런 민감성이 일상적인 인적자원관리를 비롯한 경영활동에도 깊숙이 영향을 미치는 것을 발견하였다.

그런데 이런 비공식성은 정태적인 속성보다는 역동적(dynamic)인 성격을 갖고 있다(Ram, Edward, Gilman, and Arrowsmith, 2001; Harney and Dundon, 2006). 이런 주장은 실증연구를 통해 뒷받침되기도 하였는데, 예를 들면 Kotey와 Slade(2005)는 371개 중소기업 연구에서 대부분 기업의 인적자원관리가 공식성을 갖추지 못하고 있지만 규모가 커지면서 상당수의 기업들이 공식적인 인적자원관리 제도를 도입하는 것을 발견함으로써 비공식성의 역동성(dynamics of informality)을 강조하였다. 그리고 Harney와 Dundon(2006)은 중소기업들이 도입하고 있는 인적자원관리제도는 획일적인 것이 아니라 공식성과 비공식성이 섞여 있는 여러 제도나 관행의 서로 다른 묶음(mix)으로 이루어져 있는 것을 밝혔다.

이와 관련해 Ram 등(2001)은 중소기업 HRM의 비공식성은 종류(kind)라기 보다는 정도의 문제이며, 그 속성은 같은 크기의 중소기업에서도 마치 대기업과 중소기업의 차이만큼 서로 다를 수 있다고 주장하였다. 따라서 모든 기업들이 인적자원관리에서 공식성과 비공식성을 함께 활용하며, 상황에 따라 적절한 균형을 취하게 된다고 결론지었다.

3.2 인적자원관리와 조직성과

인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향은 전반적으로 세 가지 관점에서 설명된다(Delery & Doty, 1996; Sels et al., 2006; 이용탁, 2005). 첫 번째는 조직의 높은 성과를 이끌어낼 수 있는 인적자원관리 활동이 존재한다고 가정하는 보편적 접근(universal perspectives)이다. 이 접근에 따르면 대부분 상황에 효과적으로 적용될 수 있는 인적자원관리 활동들의 최적 묶음(a fixed set of best practices)을 찾을 수 있으며, 이 묶음의 도입만으로 모든 상황에서 추가적인 성과 향상을 기대할 수 있다고 주장한다(Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, and Prennushi, 1997; Pfeffer, 1994).

두 번째는 이런 주장을 부정하면서 보편적 최적해가 존재하지 않는 것으로 본다. 조직 전략이나 외부환경의 특성에 적합한 인적자원관리 활동만이 조직성과 향상에 기여할 수 있다고 주장하는 상황적합적 접근(contingency approaches)이 여기에 속한다(Baird & Meshoulam, 1988; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996).

세 번째 접근은 시스템 관점에 근거하여 인적자원관리 활동의 세부 영역을 고려하기보다는 그들 간의 상호유기적인 수평적 적합성과 이인동과성(equifinality)을 강조한다. 수평적 적합성은 여러 인적자원관리 활동들 사이에 일관성을 갖춘 묶음의 중요성을 말하며, 이인동과성은 서로 다른 인적자원관리 활동 묶음을 도입하더라도 조직성과는 같을 수 있다는 가능성을 의미한다(Athur, 1994; MacDuffie, 1995).

Sels 등(2006)은 네 번째 접근을 구분하였는데, 구성원 집단별 인적자원관리 접근이다. 조직 구성원들의 능력과 활동은 서로 다르며, 그것이 조직 경쟁력에 미치는 영향 역시 같지 않다는 가정에 근거한 관점이다. 따라서 능력이나 활동 등에 따라 나누어진 구성원 집단별로 적합한 인적자원관리 활동을 강조한다(Delery & Shaw, 2001; Lepak & Snell, 1999).

인적자원관리가 조직성과에 영향을 미치는 메커니즘에 관한 설명은 행동주의 관점과 인적자본이론 관점을 이론적 근거로 삼고 있다(양혁승 2002; 김기태, 조봉순, 2008). 행동주의 관점에서는 조직구성원들의 역할행동이 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에서 매개역할을 한다고 설명한다(Jackson & Schuler, 1995; MacDuffie, 1995). Becker, Huselid와 Ulrich(2001)는 인적자원관리 시스템은 종업원의 행동에 영향을 미치고, 이러한 행동은 성공적인 전략 실행을 가능하게 하며, 그 결과 운영 성과가 향상되며 궁극적으로 기업의 성과가 높아진다는 인과 관계를 제시하였다.

이와는 달리 인적자본이론 관점은 조직의 가치를 증가시키는 것은 구성원들의 역량이며, 구성원들의 역량은 인적자원의 가치를 향상시킬 수 있는 인적자원 관리 제도를 통해 강화된다고 설명한다(Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007). 즉 인적자원관리는 구성원의 역량 향상의 매개를 통해 조직성과를 높일 수 있다는 것이다(Jackson & Schuler, 1995; Snell & Dean, 1992).

Ⅲ. 대구지역 중소기업의 인자자원관리 현황

1. 실태 조사

대구지역 중소기업들의 인적자원관리 현황을 살펴보기 위해 표본 조사를 실시하였다. 필요한 자료를 수집하기 위해 설문지가 구성되었으며, 직접방문 또는 웹설문을 통해 2009년 10월 26일부터 2010년 1월 31일까지 조사가 이루어졌다. 자료의 신뢰도를 높이기 위해 원칙적으로 경영자 또는 중간관리자 이상이 설문 에 응답하도록 하였으며, 불가피한 경우는 기업 전반에 관해 충분한 지식을 갖고 있는 실무담당자가 응답하도록 하였다.

약 1,050개 기업의 자료가 수집되었으나 그 중 결측치가 많거나 불성실하게 응답한 경우 222개와 상시근로자와 자본금 기준에 따라 대기업으로 분류되는 23개를 제외한 나머지 805개 중소기업의 자료가 활용되었다. 2008년 말 기준으로 대구지역에는 있는 총 170,028개의 사업체 중 81개를 제외한 169,947 개가 중소기업이었으며, 약 11개월 후의 기업수가 크게 달라지지 않았을 것이라고 가정한다면 대구지역의 전체 중소기업 중 약 0.5%가 본 연구의 분석에 포함된 것으로 추정할 수 있다.

이들 805개 기업은 15개의 업종으로 분류되었는데, 이 중 20개 이상의 기업이 포함된 1) 제조, 2) 건설, 3) 도소매, 4) 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스 등 4개 업종의 중소기업 763개만을 최종 분석에 포함하였으며, 업종 간의 차이도 살펴보았다. 이들 표본 기업의 종업원 수, 자본금 규모, 기업년수는 <표 4>와 같이 요약될 수 있다.

최종분석에 포함된 763개의 대구지역 중소기업 중 78.5%에 해당하는 599개가 제조업이었으며, 건설업은 42개, 도소매업은 72개 그리고 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업은 50개로 나타났다. 평균 종업원 수는 제조업이 약 40명으로

가장 많았으며, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업, 도소매업, 그리고 건설업 순으로 나타났다. 자본금 평균이 가장 큰 업종은 제조업이었으며, 건설업이 약 7억으로 가장 적었다. 그러나 기업년수는 제조업이 약 14년으로 가장 길었다.

<표 4> 표본의 특성

특 성		업 종				전체 (n=763)
		제조 (n=599)	건설 (n=42)	도소매 (n=72)	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스 (n=50)	
종업원 수	평균	39.82	17.67	20.99	33.73	36.45
	표준편차	45.95	12.20	22.33	40.63	43.26
자본금 (백만원)	평균	1,032.59	746.22	932.36	420.45	971.73
	표준편차	1,335.81	698.09	2,295.42	778.12	1,400.47
기업 년수	평균	13.50	13.83	11.15	7.88	12.93
	표준편차	9.08	8.56	8.60	3.72	8.87

2. 인적자원관리 환경

대구지역 중소기업들의 인적자원관리와 관련된 환경은 노조 유무, 고용 여건, 그리고 보유 인력의 경쟁력을 중심으로 평가되었다. 먼저 <표 5>에 제시된 것처럼 표본 기업 중 2.1%에 해당하는 16개 기업에만 노조가 있는 것으로 밝혀졌다. 분석에 포함된 건설업과 도소매업 중소기업 중에는 노조가 있는 기업이 없었으며, χ^2 분석 결과 노조결성 비율은 4개 업종 사이에 차이가 없었다.

<표 5> 업종별 노조 유무

노조	업 종				전체	χ^2
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
유	15 (2.5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2.0%)	16 (2.1%)	2.922 (df = 3, p = .404)
무	584 (97.5%)	42 (100%)	72 (100%)	48 (98.0%)	762 (97.9%)	
전체	599	42	72	49	762	

일반적으로 중소기업은 대기업에 비해 열악한 고용 환경에 처해 있다(정수원, 2001; 중소기업청, 2010b). 2009년 기준으로 파악된 우리나라 중소기업의 인력부족률은 2.51%였으며, 부족인원은 단순노무직, 기능직, 기술직, 사무관리직 순으로 나타났다(중소기업청, 2010a).

표본 조사를 통해 분석된 대구지역 중소기업들의 고용 여건에 대한 평가 결과는 <표 6>에 요약되었다. 전체 응답 기업 중 2.9%만이 고용 여건이 쉽거나 매우 쉬운 것으로 평가하고 있어 지역 중소기업 역시 인력 고용에서 어려움을 겪고 있음을 잘 보여주고 있다. 특히 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업과 제조업의 경우 약 45%의 기업이 고용 여건이 어렵거나 매우 어려운 것으로 평가하였으며, 30%대의 응답을 보이고 있는 다른 산업에 비해 이들 업종의 지역 중소기업들이 인력 고용에서 상대적으로 큰 어려움을 느끼고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 6> 고용 여건 평가

고용 여건	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
매우 어려움	33 (5.5%)	2 (4.8%)	4 (5.6%)	0 (0%)	39 (5.1%)	11.670 (df = 12, p = .473)
어려움	234 (39.3%)	13 (31.0%)	19 (26.4%)	22 (44.9%)	288 (38.0%)	
보통	311 (52.3%)	26 (61.9%)	47 (65.3%)	25 (51.0%)	409 (54.0%)	
쉬움	12 (2.0%)	1 (2.4%)	2 (2.8%)	2 (4.1%)	17 (2.2%)	
매우 쉬움	5 (0.8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (0.7%)	
전체	595	42	72	49	758	

보유 인력의 경쟁력에 관한 평가 역시 지역 중소기업의 인적자원관리 현황에 관해 요긴한 정보를 제공해줄 수 있다. <표 7>에서 볼 수 있듯이 거의 절반에 가까운 기업들이 자사 인력의 경쟁력이 타 기업과 동등하다고 평가하고 있다. 이런 비율은 특히 도소매업이나 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업에서 상대적으로 높게 나타났다. 그리고 전체 기업 중 39.1%가 자사 보유 인력의 경쟁력을 긍정적(다소 우위 또는 매우 우위)으로 평가하고 있는데 반해 부정적(다소

열위 또는 매우 열위)으로 평가하는 기업은 그 절반에도 미치지 못하는 15.6%로 나타나 대구지역 중소기업들은 전반적으로 보유 인력이 경쟁력을 높게 평가하는 것으로 밝혀졌다.

그런데 이런 평가는 업종별로 차이가 있는 것으로 나타났다($\chi^2 = 23.33, p = .025$). 자사 보유 인력의 경쟁력을 긍정적(다소 우위 또는 매우 우위)으로 평가한 기업은 제조업에서 가장 많은 것으로 나타났으며, 부정적(다소 열위 또는 매우 열위)으로 평가한 기업의 비율 역시 제조업에서 가장 높았다. 이는 보유 인력의 경쟁력에 대한 평가에서 대구지역 중소제조업체들이 다른 업종의 기업에 비해 상대적으로 양극화 경향이 높다는 것을 보여주고 있다.

<표 7> 보유 인력의 경쟁력 평가

경 쟁 력	업 종				전체	χ^2
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
매우 열위	4 (0.7%)	1 (2.4%)	1 (1.4%)	0 (0%)	6 (0.8%)	23.326 (df = 12, p = .025)
다소 열위	100 (16.8%)	5 (11.9%)	6 (8.3%)	1 (2.0%)	112 (14.8%)	
동등	250 (42.0%)	20 (47.6%)	44 (61.1%)	29 (59.2%)	343 (45.3%)	
다소 우위	208 (35.0%)	15 (35.7%)	17 (23.6%)	18 (36.7%)	258 (34.0%)	
매우 우위	33 (5.5%)	1 (2.4%)	4 (5.6%)	1 (2.0%)	39 (5.1%)	
전체	595	42	72	49	758	

3. 인적자원관리 현황

대구지역 중소기업들의 인적자원관리 현황을 살펴보기 위해 조사 대상 기업들이 느끼고 있는 인력관리 애로사항과 각종 인적자원관리 제도의 도입과 활용 정도를 분석하였다.

3.1 인력관리 애로사항

대구지역 중소기업들이 인력관리와 관련해 어떤 어려움을 느끼고 있는지를 파악하는 것은 보다 효과적인 인적자원관리 방향을 모색하는 첫걸음이 될 수 있다. <표 8>에 제시된 것처럼 전체 응답기업 중 40% 이상이 인력관리에서 ‘우수인재선발’에 가장 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 밝혀졌다. 이어서 ‘높은 이직률’과 ‘교육·훈련 시스템의 부재’를 어려움으로 꼽은 기업이 각각 10% 정도였다.

<표 8> 인력관리 애로사항

애로 사항	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
우수인재 선발	232 (39.3%)	14 (33.3%)	23 (31.3%)	36 (72.0%)	305 (40.4%)	36.058 (df = 21, p = .022)
높은 이직률	75 (12.7%)	6 (14.3%)	16 (22.2%)	3 (6.0%)	100 (13.2%)	
불투명한 비전	71 (12.0%)	6 (14.3%)	4 (5.6%)	0 (0%)	81 (10.7%)	
근로자 실무능력 부족	45 (7.6%)	4 (9.5%)	7 (9.7%)	5 (10.0%)	61 (8.1%)	
교육·훈련 시스템 부재	62 (10.5%)	4 (9.5%)	8 (11.1%)	3 (6.0%)	77 (10.2%)	
열악한 근무환경	47 (8.0%)	4 (9.5%)	6 (8.3%)	2 (4.0%)	59 (7.8%)	
낮은 임금수준	57 (9.6%)	4 (9.5%)	8 (11.%)	1 (2.0%)	70 (9.3%)	
기타	2 (0.3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.3%)	
전체	591	42	72	50	755	

업종별 분석을 통해 뚜렷한 차이를 보이고 있는 몇 가지 경우를 찾아볼 수 있다. 우선 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업종의 중소기업 중 72%가 ‘우수인재선발’에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났는데, 이는 다른 업종 기업들의 약 2배 정도에 이르는 것이다. 그리고 도소매업의 경우 다른 업종에 비해 이직률이 높아 인력관리에 어려움을 갖고 있는 것으로 밝혀졌다.

3.2 인적자원관리 제도의 도입과 활용 정도

인적자원관리는 다양한 제도의 도입과 활용을 통해 이루어진다. 이 조사에서는 1) 종업원에 대한 인센티브 규정, 2) 고충처리제도, 3) 실질적인 제안제도, 4) 고용안정성 보장제도, 5) 체계적이고 수량화할 수 있는 업무수행결과 평가제도, 그리고 6) 정기적 교육·훈련 프로그램 실시 등 여섯 가지 영역의 인적자원관리제도에 초점을 맞추었다.

3.2.1 인센티브 규정

인적자원을 효과적으로 활용하기 위해서는 동기유발이 필수적이다. 따라서 많은 조직들이 다양한 인센티브 제도를 통해 종업원들의 업무 의욕을 높이려고 한다. <표 9>에 요약된 것처럼 실태조사에 포함된 전체 기업 중 43.9%가 인센티브 규정을 실행하고 있다고 응답하였다.

<표 9> 인센티브 규정 실행 여부

인센티브 규정	업 종				전체	χ ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
실행	233 (39.9%)	21 (50.0%)	40 (55.6%)	34 (68.0%)	328 (43.9%)	20.201 (df = 3, p = .000)
미실행	351 (60.1%)	21 (50.0%)	32 (44.4%)	16 (32.0%)	420 (56.1%)	
전체	584	42	72	50	748	

인센티브 규정의 실행 여부는 업종에 따라 차이가 있는 것(χ² = 20.20, p = .000)으로 밝혀졌다. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업의 중소기업들 중 68%가 실행하고 있었으며, 이는 제조업의 1.5배에 이를 정도로 높은 비율이다. 도소매업이나 건설업 역시 50% 이상이 인센티브 규정을 도입하고 있는 것으로 나타났다.

인센티브 규정을 도입한 293개 중소기업들을 대상으로 그 제도를 얼마나 활용하고 있는지를 조사하였다. 활용 정도는 상, 중, 하로 평가하였으며 분석 결과는 <표 10>에 제시되었다. 전체적으로 보았을 때 중간 정도라고 응답한 기업이 65.2%로 가장 많았으며, 활용 정도를 ‘상’으로 평가한 중소기업의 비율이 가장 높은 업종은 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업이었다, 이에 반해 건설업에

속한 중소기업들은 14.3%만이 인센티브 규정의 활용도를 ‘상’으로 평가하였으며, ‘하’로 평가한 기업 비율이 가장 큰 업종 역시 건설업이었다.

<표 9> 인센티브 규정 실행 여부

인센티브 규정	업 종				전체	χ ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
실행	233 (39.9%)	21 (50.0%)	40 (55.6%)	34 (68.0%)	328 (43.9%)	20.201 (df = 3, p = .000)
미실행	351 (60.1%)	21 (50.0%)	32 (44.4%)	16 (32.0%)	420 (56.1%)	
전체	584	42	72	50	748	

<표 10> 인센티브 규정 활용 정도

인센티브 규정 활용 정도	업 종				전체	χ ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
상	41 (19.6%)	3 (14.3%)	8 (20.0%)	11 (47.8%)	63 (21.5%)	11.142 (df = 6, p = .084)
중	141 (67.5%)	14 (66.7%)	26 (65.0%)	10 (43.5%)	191 (65.2%)	
하	27 (12.9%)	4 (19.0%)	6 (15.0%)	2 (8.7%)	39 (13.3%)	
전체	209	21	40	23	293	

3.2.2 고충처리 제도

<표 11>에서 볼 수 있듯이 조사대상 기업 중 절반이 고충처리 제도를 도입하고 있는 것으로 나타났다. 이런 경향은 4개 업종 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 없었지만, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업이 64%로 다른 3개 산업에 비해 훨씬 높았다. 이렇게 고충처리제도 도입 빈도가 가장 높은 것은 ‘근로자참여및협력증진에관한법률’이 노사협의회와 별도로 고충처리위원회를 두도록 규정하고 있기 때문일 것이다. 이에 따르면 상시 근로자 30인 이상인 사업

장에는 근로자의 고충을 청취하고 이를 처리하기 위하여 노사를 대표하는 3인 이내의 고충처리위원회를 두도록 규정하고 있다. 근로자로부터 고충을 청취하면 10일 이내에 조치하고 그 결과를 당해 근로자에게 통보하여야 한다. 그리고 고충처리위원회가 처리하기 곤란한 사항은 노사협의회가 처리하도록 하고 있다 (신수식, 김동원, 이규용, 2008).

고충처리 제도를 도입하고 있는 378개 기업을 대상으로 그 활용 정도를 분석하였는데, <표 12>에 제시된 것처럼 그 중 65.8%에 해당하는 중소기업이 자사의 고충처리 제도 활용도를 중간 정도로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 도소매업과 건설업에 속한 중소기업들 중 20% 이상이 고충처리 제도의 활용 정도를 ‘하’로 평가하고 있어 이들 업종에서 종업원들의 고충처리에 대해 노력이 부족한 것으로 평가할 수 있다. 이런 경향은 건설업에서 활용 정도를 ‘상’으로 평가한 기업이 1개(5%)에 그치고 있는 데서도 찾아볼 수 있다.

<표 11> 고충처리 제도 실행 여부

고충처리 제도	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
있음	289 (49.7%)	20 (47.6%)	37 (51.4%)	32 (64.0%)	378 (50.7%)	3.965 (df = 3, p = .265)
없음	293 (50.3%)	22 (52.4%)	35 (48.6%)	18 (36.0%)	368 (49.3%)	
전체	582	42	72	50	746	

<표 12> 고충처리 제도 활용 정도

고충처리 제도 활용 정도	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
상	46 (17.6%)	1 (5.0%)	6 (16.2%)	4 (19.0%)	57 (16.8%)	5.576 (df = 6, p = .472)
중	172 (65.9%)	15 (75.0%)	21 (56.8%)	15 (71.4%)	223 (65.8%)	
하	43 (16.5%)	4 (20.0%)	10 (27.0%)	2 (9.5%)	59 (17.4%)	
전체	261	20	37	21	339	

3.2.3 종업원 제안 제도

기업의 성장과 변화에는 종업원들의 제안이 중요한 역할을 한다. 연구 대상 중소기업들의 종업원 제안제도 도입 비율을 분석한 결과, <표 13>에서 볼 수 있듯이 743개 기업 중 절반이 도입하고 있는 것으로 밝혀졌다. 고충처리 제도와 마찬가지로 4개 업종 사이에 통계적으로 유의한 차이는 없었지만, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업에 속한 중소기업들 중 종업원 제안 제도를 도입하고 있는 기업의 비율은 다른 3개 산업에 비해 크게 높게 나타났다. 이런 경향은 지식산업의 특성이 상대적으로 강한 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업의 속성 때문에 종업원들의 창의적 제안을 적극 권장하기 위한 것으로 이해할 수 있다.

종업원 제안 제도를 도입한 기업들의 제도 활용 정도를 살펴보면 <표 14>에 제시된 것처럼 60%가 중간 정도로 그리고 약 20% 정도가 각각 ‘상’ 또는 ‘하’로 평가하고 있다. 이런 평가는 업종별로 유의한 차이를 보이고 있는데($\chi^2 = 18.64, p = .005$), 종업원 제안 제도의 활용 정도를 ‘상’으로 평가한 기업의 비율은 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업에서 가장 높았다. 그리고 제안 제도 활용도를 중간 정도로 평가한 기업이 건설업의 경우 90%에 이를 정도로 높게 나타났으며, 도소매업에 속한 중소기업들이 이 제도의 활용에 가장 소극적인 것으로 밝혀졌다.

<표 13> 종업원 제안 제도 실행 여부

제안 제도	업 종				전체	χ^2
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
있음	283 (48.9%)	20 (47.6%)	36 (50.0%)	32 (64.0%)	371 (49.9%)	4.306 (df = 3, p = .230)
없음	296 (51.1%)	22 (52.4%)	36 (50.0%)	18 (36.0%)	372 (50.1%)	
전체	579	42	72	50	743	

<표 14> 종업원 제안 제도 활용 정도

제안 제도 활용 정도	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
상	57 (21.9%)	0 (0%)	6 (16.7%)	6 (27.3%)	69 (20.4%)	18.639 (df = 6, p = .005)
중	158 (60.8%)	18 (90.0%)	16 (44.4%)	13 (59.1%)	205 (60.7%)	
하	45 (17.3%)	2 (10.0%)	14 (38.9%)	3 (13.6%)	64 (18.9%)	
전체	260	20	36	22	338	

3.2.4 고용안정성 보장 제도

기업은 유연성을 높이기 위해 비정규직 고용 확대를 통해 고용유연성을 확보하려고 노력한다. 기업의 일방적인 고용 종료로부터 법적 보호를 받을 수 있는 정규직과는 달리 계약해지 또는 재계약거부 등을 통해 기업이 임의로 고용관계를 끝낼 수 있는 비정규직이 늘어나면서 고용안정성에 대한 관심은 크게 늘어나고 있다(박노윤, 2010). 유연성이 강조되는 중소기업에서는 고용불안정성이 대기업에 비해 높다고 볼 수 있다.

표본 연구에 포함된 중소기업들은 <표 15>에 제시된 것처럼 46.2%가 고용안정성 보장 제도를 갖추고 있는 것으로 응답하였다. 네 개 업종 간에는 통계적으로 유의한 차이는 없지만 이 제도를 도입한 기업들의 비율은 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업에서 상대적으로 높게 나타났다.

<표 15> 고용안정성 보장 제도 실행 여부

고용안정성 보장 제도	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
있음	258 (44.6%)	22 (52.4%)	36 (50.0%)	27 (55.1%)	343 (46.2%)	3.252 (df = 3, p = .354)
없음	321 (55.4%)	20 (47.6%)	36 (50.0%)	22 (44.9%)	399 (53.8%)	
전체	579	42	72	49	742	

고용안정성 보장 제도를 도입한 343개 중소기업을 대상으로 활용 정도를 분석하였으며 그 결과는 <표 16>에 제시되었다. 활용 정도에 따라 상, 중, 하로 구분하였을 때 이들 기업 중 63.7%가 중간 정도로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 업종에 따라 큰 차이는 없었지만 활용 정도를 ‘상’으로 평가한 기업이 도소매업에 가장 많은 것으로 밝혀졌다.

<표 16> 고용안정성 보장 제도 활용 정도

고용안정성 보장 제도 활용 정도	업 종				전체	χ^2
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
상	62 (26.4%)	5 (22.7%)	13 (36.1%)	5 (27.8%)	85 (27.3%)	3.823 (df = 6, p = .701)
중	152 (64.7%)	16 (72.7%)	20 (55.6%)	10 (55.6%)	198 (63.7%)	
하	21 (8.9%)	1 (4.5%)	3 (8.3%)	3 (16.7%)	28 (9.0%)	
전체	235	22	36	18	311	

3.2.5 업무수행결과 평가 제도

종업원들의 성과 향상, 공정한 보상, 능력 개발 등을 위해서는 업무수행결과에 대한 객관적 평가가 필수적이다. 중소기업에서도 객관적이고 명확한 평가 기준의 확립과 그에 근거한 보상이 기업의 성과 향상에 도움을 주는 것으로 나타났다(박동수, 안병길, 2004). 그러나 중소기업은 업무수행결과나 인사평가를 위한 체계적 시스템을 갖추는데 어려움을 갖고 있다(김승철, 조윤희, 2009). 만성적인 인력부족으로 인해 중소기업은 평가보다 채용에 더 중점을 두는 경향이 있기 때문이다. 그리고 작은 규모 때문에 부서별 업무 구분이 명확하지 않아 인사평가 기준 설정이 쉽지 어렵다는 것도 그 이유 중 하나이다(김종관, 김진욱, 2006).

이 연구에 포함된 중소기업에서도 비슷한 경향을 발견할 수 있었다. <표 17>에서 볼 수 있듯이 742개의 기업 중 66.7%에 해당하는 495개 기업이 업무수행결과 평가 제도를 도입하지 않고 있는 것으로 나타났다. 도입 비율은 업종별로 유의한 차이가 있는데, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스에서는 56%가 도입한 데 반해 도소매업에서는 29.2%만이 도입하여 대조를 이루고 있다.

<표 17> 업무수행결과 평가 제도 실행 여부

업무수행 결과 평가 제도	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
있음	181 (31.3%)	17 (40.5%)	21 (29.2%)	28 (56.0%)	247 (33.3%)	14.155 (df = 3, p = .003)
없음	397 (68.7%)	25 (59.5%)	51 (70.8%)	22 (44.0%)	495 (66.7%)	
전체	578	42	72	50	742	

<표 18>은 업무수행결과 평가 제도를 도입하고 있는 기업들의 제도 활용 정도를 보여주고 있다. 앞에서 살펴본 다른 인적자원관리 제도들과 유사하게 70% 정도의 기업이 업무수행 결과 평가 제도의 활용도를 중간 정도로 평가하고 있으며, ‘상’이나 ‘하’로 평가한 기업들의 비율은 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업이 다른 산업보다 높게 나타났다.

<표 18> 업무수행결과 평가 제도 활용 정도

업무수행 결과 평가 제도 활용 정도	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
상	26 (16.3%)	1 (5.9%)	3 (14.3%)	6 (31.6%)	36 (16.6%)	7.690 (df = 6, p = .262)
중	116 (72.5%)	14 (82.4%)	14 (66.7%)	9 (47.4%)	153 (70.5%)	
하	18 (11.3%)	2 (11.8%)	4 (19.0%)	4 (21.1%)	28 (12.9%)	
전체	160	17	21	19	217	

3.2.6 정기적 교육·훈련 프로그램

대구지역 중소기업의 인적자원관리제도의 실태를 파악하기 위해 마지막으로 교육·훈련에 관해 살펴보았다. 우리나라 중소기업들은 인적자원을 경쟁력의 핵심요소로 받아들이고 교육·훈련을 통해 종업원들의 능력을 향상키는 데 많은 관심을 기울이고 있다(김기태, 조봉순, 2008). 그러나 실제 교육·훈련에 대한 투자는 크게 부족한 것으로 평가받고 있다(임정연, 이영민 2010).

본 연구에서는 <표 19>에 요약된 것처럼 응답 기업 중 절반이 조금 넘는 55.82%가 정기적 교육·훈련을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 업종에 따라 정기적 교육·훈련을 실시하는 중소기업의 비율은 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업과 제조업에서는 활용하는 기업의 비율이 높았지만, 건설업과도 소매업에서는 사용하지 않은 기업의 비율이 오히려 더 높은 것으로 나타났다.

<표 19> 정기적 교육·훈련 활용 여부

정기적 교육훈련	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
활용	344 (58.0%)	17 (40.5%)	28 (38.9%)	33 (67.3%)	422 (55.8%)	16.172 (df = 3, p = .001)
미활용	249 (42.0%)	25 (59.5%)	44 (61.1%)	16 (32.7%)	334 (44.2%)	
전체	593	42	72	49	756	

<표 20> 종업원 1인당 연평균 교육·훈련시간

연평균 교육훈련 시간	업 종				전체	X ²
	제조	건설	도소매	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스		
10시간 미만	268 (98.2%)	29 (100%)	33 (100%)	20 (100%)	350 (98.6%)	1.523 (df = 9, p = .997)
10-30 시간	2 (0.7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.6%)	
30-50 시간	2 (0.7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.6%)	
50시간 이상	1 (0.4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.3%)	
전체	273	29	33	20	355	

교육·훈련의 활용 정도는 종업원 1인당 교육·훈련 시간을 통해 분석하였으

며, 그 결과는 <표 20>에 제시되었다. 정기적으로 교육·훈련을 실시하는 422개 중소기업 거의 대부분에서 종업원 1인당 연간 교육·훈련 시간은 10시간 미만이었다. 제조업체 중 1.8%에 해당하는 11개 기업만이 10시간 이상 실시하고 있을 정도로 교육·훈련에 대한 투자가 크게 부족한 것으로 나타났다.

IV. 맺음글

1. 연구 결과의 요약과 시사점

본 연구는 중소기업들의 인적자원관리 실태를 살펴보았다. 제조, 건설, 도소매, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업에 속한 763개의 대구지역 중소기업을 대상으로 노조 유무, 고용 여건, 그리고 보유 인력의 경쟁력과 같은 인적자원관리 환경과 인력관리 애로사항에 관해 분석하였는데, 노조가 결성된 곳은 전체 응답 기업 중 2%에 그치고 있으며, 43%가 고용여건이 어려운 것으로 평가하였다. 그리고 자사 보유인력의 경쟁력이 타사에 비해 우위에 있다고 평가한 기업은 39% 정도인 것으로 나타났다.

이와 함께 인센티브 규정, 고충처리제도, 제안제도, 고용안정성 보장제도, 업무수행결과 평가제도, 그리고 정기적 교육·훈련 프로그램 등 여섯 가지 영역의 인적자원관리 제도의 실시 여부와 활용 정도에 관해 분석하였으며, 그 결과는 <표 21>에 요약되었다. 이들 제도 중 중소기업들이 실시되고 있는 비율이 가장 높은 것은 정기적 교육·훈련이었으며, 업무수행결과의 평가제도의 도입 비율이 가장 낮았다. 그리고 도입한 인적자원관리제도 중 활용 정도가 가장 높은 것은 고용안정성 보장 제도인 것으로 밝혀졌다.

이 연구에 포함된 여섯 가지 인적자원관리제도 모두에서 도입 비율이 50%대를 넘지 못하고 있다. 이들 제도가 효과적인 인적자원관리를 위해 필수적이라는 점을 감안한다면 이런 비율은 매우 낮은 것으로, 대구지역 중소기업들이 보다 적극적으로 이들 제도를 도입할 필요가 있다는 것을 잘 보여주고 있다. 특히 업무수행결과의 평가 제도는 조사대상 기업 중 1/3만이 실시하고 있을 정도로 도입 비율이 저조하였다. 업무성과의 객관적인 평가는 적절한 보상을 통한 동기 유발과 성과 개선을 위한 피드백 제공 역할을 하기 때문에 기업의 경쟁력 강화를 위해서는 반드시 실시되어야 할 인적자원관리 제도이다(박동수, 안병길,

2004). 따라서 중소기업들 역시 체계적이고 계량화할 수 있는 업무수행 결과의 평가를 위한 제도 도입이 필요하며, 이를 위한 기업 자체의 노력과 함께 다양한 지원이 마련되어야 할 것이다.

<표 21> 인적자원관리 제도 실행 및 활용정도 요약

인적자원관리 제도	실행 여부 (%)	활용 정도 (%)		
		상	중	하
인센티브 규정	43.9	21.5	65.2	13.3
고충처리 제도	50.7	16.8	65.8	17.4
제안 제도	49.9	20.4	60.7	18.9
고용안정성 보장 제도	46.2	27.3	63.7	9.0
업적수행결과 평가 제도	33.3	16.6	70.5	12.9
정기적 교육·훈련 제도 ^a	55.8	0.9	0.6	98.6

a: 정기적 교육·훈련 제도 활용 정도는 종업원 1인당 연간 교육·훈련 시간이 30시간 이상인 경우는 '상', 10시간 이상 30시간 미만은 '중', 10시간 미만인 경우는 '하'로 구분하였음.

이들 제도의 활용 정도 역시 20~30%가 '상'으로 평가하고 있으며, 평가 기준이 다른 교육·훈련을 제외한 다섯 가지 모두에서 60~70%가 중간 정도로 활용하고 있어 대구지역 중소기업들이 인적자원관리 제도를 적극적으로 활용하고 있지 않았다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 결과는 대구·경북 지역 중소기업을 대상으로 이루어진 박동수와 안병길(2004)의 연구결과와 비슷한 것으로, 이 지역의 중소기업 경영자들이 아직 인적자원관리가 기업의 경쟁력에서 차지하는 중요성을 인식하지 못하고 있거나, 설령 알고 있다 하더라도 그것에 눈을 돌릴 만한 여력을 갖지 못하고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있을 것이다. 체계적인 인적자원관리 제도를 도입하여 활용하려는 중소기업 경영자들의 지속적인 노력과 효과적인 중소기업 지원 정책 수립을 위해서는 인적자원관리 제도가 기업의 성과에 미치는 영향을 밝히는 연구들이 좀 더 깊이 있게 그리고 다양한 중소기업을 대상으로 이루어져야 할 것이다.

2. 연구의 한계와 앞으로의 연구방향

본 연구가 갖고 있는 한계를 밝히고 이런 문제를 해결할 수 있는 앞으로의 연구방향을 제시하려 한다. 본 연구는 변수들 간의 인과관계나 연구모형의 검증보다는 대구지역에 소재한 중소기업들의 인적자원관리와 관련된 실태 파악에 초점을 맞추었다. 연구대상을 한 지역으로 한정함으로써 지역적 차이를 반영하지 못하였다. 각 지역에 따라 중소기업의 특성이 차이가 있는지를 좀 더 세밀하게 살펴보는 연구가 이루어져야 할 것이다. 그리고 업종별 차이를 살펴보았지만 대상 기업 중 78.5%가 제조업으로 업종 간 표본 크기의 차이가 커 연구결과를 해석하는데 주의가 필요하다. 업종에 따라 인적자원관리 환경과 제도에 차이가 있다면 이를 밝히기 위해서는 업종 간 보다 균형 잡힌 표본 기업 수를 확보하는 노력이 필요할 것이다.

이와 함께 본 연구에서 다루고 있는 인적자원관리 제도의 활용 정도의 측정과 관련된 문제도 지적되어야 할 것이다. 각 제도마다 한 문항을 통해 상, 중, 하로 구분 평가하였기 때문에 측정의 타당도나 신뢰도를 평가할 수 없었다는 한계를 갖고 있다. 추후 연구에서는 인적자원관리 제도의 활용정도를 적용대상 종업원의 비율 등과 같은 객관적 지표와 함께 보다 다양한 측정 지표를 활용해야 할 것이다. 그리고 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향을 확인하는 연구가 이루어져야 할 것이다.

인적자원관리 제도와 관련하여 본 연구는 인센티브 규정을 비롯한 여섯 가지 제도의 도입과 활용 정도에 초점을 맞추었다. 그러나 모집이나 선발과 같은 채용, 인력 이동, 보상과 복지후생 등과 같은 제도 역시 인적자원의 활용에 중요한 역할을 한다. 따라서 앞으로의 연구는 그와 같은 제도를 포함하여 이루어지는 것이 바람직할 것이다. 이와 함께 인적자원관리 환경과 제도 그리고 기업의 성과 등의 관계를 살펴보는 연구 역시 인적자원관리 제도의 도입과 활용을 촉진하는데 크게 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 김기태, 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사·조직연구, 16(1), 115-157.
2. 김승철, 조윤형. (2009). 중소기업의 전략적 인적자원관리를 위한 평가시스템 구축: 다물시스템의 사례. 경영교육연구, 12(3), 83-110.
3. 김종관, 김진욱. (2006). 중소기업의 인적자원 개발활동의 효율화 방안에 관한 연구. 인적자원관리연구, 13(4), 37-52.
4. 김종재. (1989). 현대 중소기업경영론. 서울: 박영사.
5. 김항석. (2003). 전북지역 경제 발전과 중소기업의 역할. 서울행정학과, 전북 행정학회 2003년도 공동기획세미나 발표논문집, 11, pp. 81-102.
6. 박노윤. (2010). 고용안정성이 종업원 태도와 행동에 미치는 영향: 은행원을 대상으로. 금융지식연구, 8(1), 29-58.
7. 박동수, 안병길. (2004). 중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과. 경영연구, 19(2), 85-114.
8. 신수식, 김동원, 이규용. (2008). 현대 고용관계론. 서울: 박영사.
9. 양혁승. (2002). 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 인사관리연구, 26(2), 113-142.
10. 이용탁. (2005). 전략적 인적자원관리와 성과 간의 관련성에 관한 연구. 인적자원관리연구, 5(1), 1-26.
11. 이재훈, 박봉인. (1998). 중소기업 경영론. 서울: 경세원.
12. 임정연, 이영민. (2010). 중소기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 17(2), 139-162.
13. 정길채. (2010). 우리나라 중소기업법안의 업종별 지역별 특성에 관한 연구. 경영정보연구, 29(1), 25-47.
14. 정수원. (2001). 중소기업의 인력확보를 위한 구조개선 방안. 한국무역학회 2001년 동계정례학술발표대회 발표논문집, pp. 63-176.
15. 중소기업청. (2010a). 2010년 중소기업실태조사 결과.
16. 중소기업청. (2010b). 중소기업관련통계.
17. 지용희, 이윤보, 한정화. (2000). 중소기업론. 서울: 경문사.
18. 최승욱. (2001). 중소기업 기술, 경영혁신과 경쟁력구위를 위한 전략경영-원

- 가절감과 매출액 증대를 중심으로-. 경영정보연구, 6, 169-186.
19. 허갑수. (2004). 중소기업의 정책방안과 비전에 관한 연구. 경영정보연구, 15, 109-145.
 20. Authur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
 21. Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
 22. Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. 최동석, 황성(역), HR 스코어 카드. 세종, 2002.
 23. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press.
 24. Day, J. (2000). The value and importance of the small firms to the world economy. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1033-1037.
 25. Delery, J. and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management; Tests of universalistic, contingent, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
 26. Delery, J. and Shaw, D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
 27. Harney, B. and Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management*, 16(1), 48-73.
 28. Hill, R. and Stewart, J. (2000)/ Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial*, 24(2-4), 105-117.
 29. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
 30. Ichniowski, C., Shaw, K., and Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing

- lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
31. Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 69, 85-98.
 32. Kotey, B. and Slade, P. (2005). Formal human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17, 273-291.
 33. Lepak, D. and Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
 34. MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
 35. Marlow, S. (2000). Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 135-48.
 36. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
 37. Ram, M., Edward, P., Gilman, M. and Arrowsmith, J. (2001). The dynamics of informality: Employment relations in small firms and the effects of regulatory change. *Work, Employment, and Society*, 15(4), 845-861.
 38. Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., and Forrier, A. (2006). Unveiling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
 39. Siu, W. (2000). Marketing philosophies and company performance of Chinese small firms in Hong Kong. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, 25-37.
 40. Snell, S. A. and Dean, J. W. (1992). Integrating manufacturing and human resource management: A human capital perspectives. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
 41. Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., and Takeuchi, K. (2007). An

examination of the mechanism mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1069-1083.

42. Youndt, M., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., and Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Abstract

The Current State of Human Resource Management of Small and Medium-Sized Enterprises in Daegu

Ji-Woo Lee*

As the importance of small and medium-sized enterprises(SMEs) has increases, it has been accompanied by an increase in the amount research attention paid to the factors contributing to the competitiveness of SMEs. Human resource management(HRM) should be the central themes of the discussion.

This study is performed to provide basic and broad information of the current state of HRM in SME as the first step for such an effort. The conditions of HRM and the degree of introduction and utilization of six different HRM practices, incentive regulation, complaints handling system, suggestion system, employment stability system, performance evaluation system, and regular education and training, are analyzed through the data collected form 763 SMEs of four industries in Daegu,

Only 2 percent of responding companies had been formed unions, 43% evaluate their employment conditions are difficult. And 39% of the SMEs appraise their human resources are more competitive than those of other companies.

The ration of introduction of regular education and training system is highest and that of performance evaluation is lowest among the all responding companies. In addition, employment stability system is found as the most actively utilized HRM practice. The implications of these results and future research directions are suggested.

Key Words : small and medium-sized enterprises(SMEs), human resource management (HRM)

* Professor, Department of Management, Keimyung University