

중소기업에서 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 이직율의 매개효과를 중심으로*

심용보**

[요약]

본 연구의 목적은 중소기업에서 인적자원개발이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는지 그리고 이러한 인과관계에 있어 이직율이라는 변수가 유의미한 매개효과를 미치고 있는가를 살펴보는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 선행연구에 기반하여 인적자원개발의 구성요소 및 연구모형을 설계하고 그 후 노사발전재단의 ‘2012년 일터혁신지수로 본 한국기업체 진단·평가’ 조사자료를 토대로 연구 목적에 적합한 682개의 중소기업을 추출하여 통계분석하였다. 실증분석 결과 인적자원개발은 이직율이라는 인적자원성과에 유의미한 부적 영향을, 그리고 영업이익과 생산성 그리고 근로자혁신활동이라는 기업성과에 유의미한 긍정적 영향을 미치고 있었다. 나아가 인적자원개발은 이직율을 매개하여 영업이익과 근로자혁신활동이라는 기업성과에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 특히 인적자원개발은 다른 종속변수들에 비해 근로자 혁신활동에 가장 큰 긍정적 영향력을 미치며 이직율의 매개효과 또한 이러한 인과관계에서 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 이직율은 노동생산성에 대해서는 유의미한 영향력을 미치지 못했고 이로 인해 인적자원개발과 노동생산성간의 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다.

[주제어] 중소기업, 인적자원개발, 이직율의 매개효과, 기업성과

논문접수 2015.5.20 논문수정 2015.9.14 게재확정 2015.9.15

* 이 논문은 2015년도 한남대학교 학술연구조성비 지원에 의해 수행된 연구입니다.

** 한남대학교 경상대학 경영학과 조교수

1. 서론

모든 나라에서 중소기업은 대부분의 고용창출과 창의적 혁신 그리고 획기적인 기술개발의 주된 원천으로 여겨지고 있다. 한국사회의 경우도 예외는 아니다. 중소기업은 2011년 현재 전체 기업수의 99.3%, 전체 종사자의 72.4%, 전체 급여액의 65%, 전체 매출액의 56.2%, 전체 부가가치의 60.7%를 차지하였다(중소기업청, 2013). 특히 2000년대 들어서면서 한국사회에서는 공공부문과 민간부문의 대기업에서 정리해고와 슬림화가 진행되면서 종사자수가 1995년에 비해 절반이 감소하였으며 더 이상 대기업에서 전체 고용률을 증대시킬 수 있는 가능성은 희박해지고 있다. 반면에 중소기업에서는 2000년대에 들어서면서 1990년대 기준 종사자수가 2배 이상으로 증가하였다. 이러한 이유로 인해 최근 정부의 고용률 향상을 위한 노력은 중소기업 영역으로 집중되고 있으며 다양한 지원프로그램을 통해 중소기업의 합리화를 촉진하고 있다. 또한 최근 선진국에서는 중소기업에 대해 다시금 주목하고 있는데, 그 이유는 작은 규모와 비공식성에 기인한 중소기업의 유연성, 신속성, 창의성이라는 특징 때문이다. 현재의 치열한 시장경쟁 상황에서 거대공룡으로 변한 경직적인 대기업과는 달리 초우량 중소기업은 조직과 관리방식을 유연하게 구성하여 고객의 욕구를 실시간으로 충족하고 있으며 이를 통해 특정한 시장 틈새에서 지속적인 경쟁우위를 창출하고 있다.

한편 인적자원개발을 기반으로 한 경영혁신이 중소기업의 기업성과 및 국가경쟁력을 높인다는 많은 주장에도 불구하고 이러한 인과관계를 체계적으로 실증한 국내외 선행 연구들은 그다지 많지 않다. 그간의 연구경향을 보면 인적자원개발에 대한 연구들은 대기업을 중심으로 연구되었던 반면 중소기업의 경우 혁신에 있어 가장 핵심적인 요소인 지식창출/활용을 위한 인적자원개발에 대한 연구가 ‘블랙박스’로 방치되고 있는 실정이다. 대기업에 비해 가용자원이 부족한 중소기업은 대규모 투자가 필요한 재무적, 물적 자원에 의존하기 보다는 오히려 고숙련과 높은 몰입을 지닌 인적자원을 개발함으로써 핵심역량 구축이 가능해진다. 따라서 본 연구는 우선 한국 중소기업의 인적자원개발 실태 및 인적자원개발과 기업성과간의 직접적인 관계에 대해 살펴보고자 한다. 나아가 이러한 인적자원개발이 기업성과에 미치는 인과관계에 있어 이직율이라는 매개변수가 어떠한 영향을 미치는지에 대해서도 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적을 위해 본 연구에서는 선행연구에 기반을 두어 인적자원개발의 구성요소를 설계하고 그 후 노사발전재단의 ‘2012년 일터혁신 지수로 본 한국기업체 진단·평가’ 조사자료를 토대로 연구목적에 적합한 682개

의 중소기업을 추출하여 통계분석하였다.

본 연구의 내용은 다음과 같이 구성되었다. 2장에서는 인적자원개발에 관한 국내외 선행연구들을 토대로 하여 인적자원개발의 개념 및 주요범주를 파악하고 나아가 인적자원개발과 기업성과간의 관계 그리고 이직율의 매개효과에 대해 살펴보겠다. 3장에서는 인적자원개발을 비롯한 주요 변수들의 측정방식 및 조사방법을 제시하고 4장에서는 기술통계, 위계적 회귀분석을 통해 한국 중소기업의 인적자원개발 실태를 비롯하여 인적자원개발, 이직율 그리고 기업성과간의 관계를 검증하겠다. 5장에서는 검증 결과를 요약하고 본 연구의 의의 및 한계에 대해 논하겠다.

2. 선행연구 고찰과 연구가설 도출

2.1 인적자원개발의 개념 및 주요범주

최근 인적자원개발이라는 개념은 학계 및 정책입안자로부터 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 중요한 요인으로 주목받고 있다. 치열한 시장경쟁 속에서 기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 시장에서 획득하기 어렵고 모방 불가능한 경영자원을 지니고 있어야 하는데, 이는 물적, 재무적 자원보다는 인적 자원에 의해 탄생되며 기업 내부에서의 지속적인 인적자원개발 노력에 의해 형성되어 지기 때문이다(Clardy, 2008; Osterman, 1995).

흔히 인적자원개발이란 조직에서 개인, 집단, 조직의 효율을 향상시키기 위한 목적으로 조직의 구성원들에게 제공하는 개인개발, 경력개발, 조직개발을 통합한 의도적, 계획적, 조직적 활동을 말한다(정재호 외, 2014). 과거의 인적자원개발은 주로 개인개발, 즉 근로자의 직무중심 기술훈련을 중심으로 연구되었다. 당시 교육훈련에 대한 선행연구들은 근로자가 특정 직무를 수월하게 수행하기 위한 기술 중심의 체계적인 훈련방법을 설계하였고 나아가 이러한 훈련내용이 실제 직무행동으로 제대로 전이(transfer)되었는지 그리고 개인수준의 직무성고가 향상되었는지를 중심으로 연구되었다(권대봉·현영섭, 2003; 주용국, 2010; Tharenou et al., 2007).

한편 1980년대에 들어서면서 고객욕구의 다변화, 치열한 경쟁, 급속한 기술개발로 인한 기업환경 변화는 인적자원개발의 분석수준을 개인수준이 아닌 집단·조직수준으로 높이게 된다. 이러한 환경변화 속에서 초우량 기업들은 모방 불가능한 핵

심역량에 기반하여 지속적 경쟁우위를 확보하고자 하였는데 이러한 조직 전체의 혁신노력은 경영학계에 반영되어 경영전략론에서는 자원기반이론(the resource-based view of firm)으로, 인적자원관리론에서는 전략적 인적자원관리론으로, 작업조직영역에서는 고성과작업체계론으로 나타났다(김동원, 2008; 신은중, 2009; 이정현·김동배, 2007; 이호창, 2007; Appelbaum et al, 2000; Boxall & Macky, 2009; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1997)

치열한 경쟁환경에서 기업의 생존/성장을 위해서는 인적자원개발이 중요하다는 이론적 합의가 이루어짐에 따라 인적자원개발론의 영역에서도 과거 개인수준의 단편적인 교육훈련 패러다임에서 벗어나 조직전체의 경영전략과 연계된 장기적이고 체계적인 조직 수준의 인적자원개발 패러다임에 대한 관심이 높아지게 되었다. 이러한 현실적, 이론적 맥락에서 인적자원개발론 영역에서는 경영전략과 인적자원개발 그리고 기업성과를 조직수준에서 상호 연계시킨 전략적 인적자원개발이라는 개념을 탄생시켰다(Clardy, 2008; Garavan, 1991; Valentin, 2006; Sluis, 2007; Swanson, 2001).

전략적 인적자원개발에 대한 체계적인 연구는 Garavan(1991)에 의해 전략적 인적자원개발의 9가지 주요범주(① 미션/목표와 통합 ② 최고경영층 지원 ③ 기업 내/외부 환경분석 ④ HRD 계획/정책 ⑤ 일선관리자 헌신/참여 ⑥ 인적자원관리와의 보완 ⑦ 사내 교육훈련담당자 역할 ⑧ 조직문화에 대한 인지 ⑨ 평가중시)가 제시되면서 시작되었다. 그 후 McCracken과 Wallace(2000)는 Garavan(1991)의 연구모형을 더욱 정교화하여 전략적 인적자원개발의 9가지 주요범주를 발전시켰으며 이에 대해 Garavan(2007)은 다시금 자신의 연구모형을 발전시켜 4가지 주요범주 즉 ① 인적자원개발의 조직 외 환경(국제경쟁, 국가, 지역) 및 조직 내 환경(경영전략, 조직문화, 작업구조) ② 전략적 인적자원개발의 초점/지향/시스템/정책 ③ 이해관계자 만족 ④ 전략적 인적자원관리 전문가의 역할(가치/역량/신뢰/파트너십)로 축소, 체계화하였다.

한편 국내에서도 1998년 경제위기 이후 한국기업들의 경쟁력 강화의 필요성이 대두되면서 인적자원개발에 대한 연구들이 본격적으로 진행되었다. 우선 한국기업의 인적자원개발 수준을 측정하기 위한 본격적인 지표 개발은 한국직업능력개발원에서 시작되었다. 직능원의 송창용 외(2007)는 인적자원개발을 3가지 중범주(지원시스템, 프로그램, 참여)로 나누고 다시 이를 9가지 소범주(교육훈련 관심도, 교육인프라, 교육재정, 인적자원관리와의 연계, 프로그램의 직무중심성, 다양성, 기업협력 수준, 소집단 활동수준, 노사참여)로 구분하여 측정했으며 또한 직능원의 정

재호 외(2014)는 인적자원개발의 총체적인 지표구성을 위해 크게 3가지 중범주(인적자원개발 투자, 인적자원개발 활동, 인적자원개발 지원환경)로 나누고 다시 인적자원개발 투자는 1인당 교육훈련비 1항목으로, 인적자원개발 활동은 개인개발, 경력개발, 조직개발에 대한 20개 세부 항목으로, 그리고 인적자원개발 지원환경은 교육훈련인프라, 인적자원개발 여건, 인적자원관리와의 연계에 대한 13개 세부 항목으로 구분하여 측정하였다.

이 이외에도 김세기와 차명신(2008)은 인적자원개발을 분권화된 의사결정, 다양한 교육훈련, 내부경력개발, 성과지향 평가, 성과지향 보상, 구성원 경영참여로 구분하였고 주용국(2010)은 인적자원개발의 7가지 주요범주를 내외부 환경변화에 대한 민감성, 지속가능한 경쟁우위 파악, 경영전략 지원을 위한 학습, 경영층의 지원/참여, 환경/조직역량/교육간의 적합성 강화, 인적자원개발과 인적자원관리간의 연계 강화, 성과지표 관리로 분류하였다.

결국 인적자원개발의 개념 및 주요범주에 대한 선행연구를 요약해보면 과거 인적자원개발은 개인 수준에서의 교육훈련활동으로 정의하였으나, 점차적으로 인적자원을 양성, 배분, 활용하여 인적자원의 가치와 효용을 증대시키기 위한 조직 전체의 활동을 통틀어서 인적자원개발이라 정의하게 되었다. 또한 최근의 인적자원개발론은 조직전체의 성과를 높이기 위해서 인적자원개발과 경영전략과의 외적 적합성(external fit)을, 나아가 인적자원개발과 인적자원관리간의 내적 적합성(internal fit)을 강조하였으며 인적자원개발과 성과간의 관계에 대해서도 개인의 직무성과 향상보다는 조직전체의 다양한 기업성과(인적자원성과, 조직성과, 재무성과)를 강조하였다.

2.2 인적자원개발과 기업성과간의 관계

그간 인적자원개발과 성과간의 인과관계에 대한 선행연구는 개인수준의 연구(교육훈련 노력과 작업현장으로의 전이정도/직무성과간의 인과관계)와 조직수준의 연구(인적자원개발 노력과 기업성과간의 인과관계)로 구분할 수 있다. 대부분의 인적자원개발과 성과간의 관계에 대한 연구들은 주로 개인수준에서 분석되었지만 기업 경쟁력을 향상시키기 위한 주요한 관리영역으로 인적자원개발이 주목받는 현재, 개인 수준의 연구들은 조직 전체의 인적자원개발 비용 대비 효과를 산출할 수 없는 한계점을 지니고 있었다(Clardy, 2008; Swanson, 2001; Tharenou et al., 2007). 따라서 본 연구는 조직 수준에서의 인적자원개발과 기업성과간의 관계에

집중하여 이에 대한 선행연구들을 탐색하겠다.

인적자원개발과 기업성과간의 관계에 대한 선행연구들은 국내외에서 활발히 이루어졌으며 대부분의 선행연구에서는 인적자원개발이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김민경·나인강, 2012; 김세기·채명신, 2008; 노용진·채장균, 2009; 송창용 외, 2006, 2007; 전은지 외, 2011; 정재호 외, 2014; 정진철, 2008; 조정호·신은중, 2010; Ballot et al., 2006; Faems et al., 2005; Ghebregiorgis & Karsten, 2007). 이들 선행연구에서는 대개 독립변수로서 인적자원개발을 다음의 4가지 방법 즉 ① 교육훈련의 양적 투자(근로자 1인당 교육시간 및 투자액, 교육받은 근로자의 비율 등등), ② 교육훈련의 내용(OJT, 집체교육, 최근 조직개발을 위한 교육기법 등등) ③ 교육훈련의 강조(경영자의 교육훈련 중요성 인지 등)로 측정하였고 종속변수로서 조직수준의 기업성과를 다음의 3가지 즉 ① 인적자원 성과(직무만족, 조직몰입, 이직율, 혁신행동 등) ② 조직성과(생산성, 매출액, 품질 등) ③ 재무성과(영업이익, ROA, ROE 등)로 구분하여 이들의 관계를 실증하였다(Tharenou et al., 2007).

우선 Huselid(1995)의 연구에서는 숙련향상을 위한 훈련투자가 이직율 저하와 생산성 향상, 자산수익을 향상에는 유의미한 영향이 있음을, Macduffie(1995)의 연구에서는 교육을 중심으로 한 인적자원관리지수가 품질 및 노동생산성에 긍정적 영향이 있음을, 그리고 Youndt et al.(1996)의 연구에서도 교육훈련을 포함한 인적자본 중심의 관리유형이 소비자 만족 및 노동생산성에 긍정적 영향이 있음을 실증했다. 한편 Delery와 Doty(1996)의 연구에서는 교육훈련 다양성과 공식성이 ROA, ROE에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편 인적자원개발과 기업성과간의 관계에서 다양한 맥락요소 즉 조절변수를 탐색했던 연구들도 있었는데, 우선 자본집약도가 높은 기업일수록 인적자원개발의 투자가 기업성과에 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ballot et al., 2001; Koch & McGrath, 1996). 김상표(2006)는 300인 이하의 중소기업을 대상으로 하여 몰입형 인적자원관리 7가지 관행과 기업성과간의 인과관계 그리고 경영전략의 조절효과를 연구하였다. 실증결과 몰입형 인적자원관리 7가지 관행 중에서 가족유형의 인사관행인 공식적 교육훈련, 고용안정성, 종업원 참여제도가 기업성과에 높은 영향을 미치고 있었으며 이러한 관계는 원가우위전략보다는 차별화전략을 취할 경우 더욱 강한 영향을 미침을 발견하였다. 또한 Arthur(1994)의 철강업체에 대한 실증연구에서는 교육훈련을 포함한 고몰입 인적자원관리유형이 노동생산성 및 품질향상에 긍정적 영향을 미쳤으며 나아가 이 두 변수간의 관계에 있어 이직율의 조절효과가 유의미한 것으로 나타났다. 정진철(2008)의 연구에서는 근로

자 1인당 교육훈련비 투자가 근로자 1인당 순이익에 긍정적 영향을 미쳤으며 이직율이라는 변수가 이 관계를 유의미한 조절하고 있음을 실증하였다.

앞서 살펴본 2개의 선행연구(정진철, 2008; Arthur, 1994)에서는 인적자원개발과 기업성과간의 관계에서 이직율을 맥락화시켜 조절변수화하였지만 Tharenou et al.(2007)의 메타분석에 의하면 다음 <그림 2-1>과 같이 인적자원개발은 우선 인적자원관리 성과인 근로자의 태도(만족, 몰입), 행동(이직율, 혁신행동), 인적 자본(지식·기술·능력)에 대해 직접적인 영향을 미치며 조직성과 및 재무성과는 이러한 인적자원성과를 매개하여 간접적인 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 이직율이라는 변수는 인적자원 성과의 행동적 측면을 나타내는 대표적인 변수이므로 인적자원개발과 기업성과간의 관계에 있어 맥락에 해당하는 조절변수의 성격보다는 이들 관계를 간접적으로 매개를 하는 변수로서의 성격이 더 크다고 할 수 있다.



[그림 2-1] 인적자원개발과 조직수준의 성과간의 관계

<출처> Tharenou, P., Saks, M. & Moore, C.(2007), "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes", Human Resource Management Review, 17, 254

따라서 본 연구에서는 앞서 살펴본 선행연구에 기반하여 다음과 같은 가설을 통해 인적자원개발과 기업성과간의 인과관계 나아가 이 관계에 대한 이직율의 매개효과를 실증하고자 한다.

가설1: 인적자원개발은 이직율에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

가설2: 인적자원개발은 기업성과에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

2-1: 인적자원개발은 영업이익에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

2-2: 인적자원개발은 노동생산성에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

2-3: 인적자원개발은 근로자혁신활동에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설3: 이직율은 기업성과에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

3-1: 이직율은 영업이익에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

3-2: 이직율은 노동생산성에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

3-3: 이직율은 근로자혁신활동에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

가설4: 이직율은 인적자원개발과 기업성과간 인과관계를 매개할 것이다.

4-1: 이직율은 인적자원개발과 영업이익간 인과관계를 매개할 것이다.

4-2: 이직율은 인적자원개발과 노동생산성간 인과관계를 매개할 것이다.

4-3: 이직율은 인적자원개발과 근로자혁신활동간 인과관계를 매개할 것이다.

3. 조사방법

본 연구의 주요대상은 100인 이상-300인 미만의 중소기업이다*. 본 연구를 위한 기초자료는 노사발전재단이 실시한 ‘2012년 일터혁신지수로 본 한국기업체 진단·평가’를 토대로 하여 연구목적에 적합한 중소기업 표본과 설문을 선택하여 활용하였다(노사발전재단, 2012). 본 연구에서는 중소기업 682개를 최종 분석자료로 활용하였으며 표본기업체의 업종별, 기업형태별, 경영지배구조별, 노조별 구성은 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 표본기업체의 구성

(단위: 개, %)

구분		표본기업체수	비율%
업종 구분	경공업	54	7.9
	중공업	209	30.6
	건설/일반서비스업	203	29.8
	공공/기타서비스업	216	31.7
기업 형태	상장사	39	5.7
	코스닥등록사	27	4.0
	비상장사	616	90.3
지배 구조	소유주 경영	430	63
	전문가 경영	252	37
노조	유노조	209	30.6

* 본 연구에서 중소기업의 범위를 100인 이상으로 국한시킨 이유는 조직규모가 최소한 100인 이상이어야 인적자원개발을 비롯한 경영제도의 구조화/체계화가 가능하다는 판단에서이다. 또한 본 연구에서 중소기업 범위를 300인 미만으로 한 이유는 일본 및 유럽과 같은 대부분의 선진국에서 중소기업의 범위를 300인 미만으로 규정하고 있으며 우리나라도 이에 근거하여 300명 미만으로 규정하고 있기 때문이다.

유무	무조노	473	69.4
	총계	682	100

독립변수인 인적자원개발에 대한 변수측정은 다음과 같다. 우선 인적자원개발은 교육전담조직/인프라의 수준, 다양한 교육프로그램의 실시여부 및 활성화*, 교육관리방식의 합리화 정도, 계량적인 교육실적이라는 4개의 중범주로 나누어 각각 25점씩 균등 할당하였고 나아가 8개의 소범주에 속한 세부적인 설문문항을 설계하여 측정하였다. 인적자원개발에 대한 구체적인 범주구분 및 측정방법은 다음 <표 3-2>과 같다.

<표 3-2> 인적자원개발의 측정방법

대범주	중범주	소범주와 설문문항 구성
인적 자원 개발	교육전담 조직/인프라	① 교육 전담조직/전략과 연계된 인적자원개발 여부(2문항) ② 교육계획수립/자체훈련PG/자체시설 여부(3문항)
	다양한 교육 프로그램	① 개별적 교육유형의 실시여부/활성화정도(5점척도/문항) ② 상호적 교육유형의 실시여부/활성화 정도(5점척도/문항)
	교육관리 방식 합리화	① 교육요구조사/교육체계화/계획이행정도(5점척도/3문항) ② 교육평가와 인사고과반영/근로자대표참여(5점척도/3문항)
	계량적 교육실적	① 전체근로자 대비 교육연인원/전체인건비 대비 교육비 비중 (2문항) ② 1인당 연간교육훈련시간/1인당 연간교육훈련비용(2문항)

또한 통계분석을 위한 주요변수는 다음과 같이 측정하였다. 매개효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석모형에서 독립변수는 앞서 측정한 인적자원개발 수준의 총합을, 매개변수는 연간 이직율로 측정하였다. 종속변수는 동종업종 대비 인지된

* 본 연구에서는 교육프로그램의 유형을 크게 개별적 유형과 상호적 유형으로 2분하였다. 개별적 교육유형은 개인개발에 해당하는 것으로 전통적인 직무관련 학습이 이루어지며 이에는 현장훈련(OJT), 집체훈련(Off-JT), 온라인 교육훈련, 기본소양교육, 법정필수교육(안전/성희롱), 계층별·직무별 교육훈련 등이 있다. 한편 상호적 교육유형은 최근의 조직개발기법으로 각광받고 있는 교육유형으로서 주로 경력 및 조직개발에 해당하는 것으로, 이에는 멘토링 프로그램, 학습조직(동아리) 지원, 조직문화교육, 경력개발(Career Development Plan), 다기능(multi-skilling) 교육훈련, 직무순환제(Job Rotation), 업무관련 지식의 창출 및 확산을 촉진하는 프로그램(예: 지식마일리지), 자기개발(학습비용이나 시간) 지원 프로그램, 교육훈련휴가제 등이 있다.

영업이익과 노동생산성 그리고 근로자주도의 혁신활동 정도를, 그리고 통제변수로 는 매개변수 및 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 변수로 업종, 경영지배구조, 노조 유무, 시장경쟁정도를 설정하였다. 다음 <표 3-3>는 회귀모형에 투입될 주요변수 들의 측정방법을 정리한 것이다.

<표 3-3> 주요변수의 측정방법

		측정방법
독립 변수	인적자원 개발	교육전담조직/인프라, 교육프로그램 실시여부 및 활성화, 교 육관리 합리화, 계량적 교육실적 4개 중범주 점수의 총합
매개 변수	연간 이직율	연간 자발적 이직자수/전체 근로자수*100
종속 변수	영업이익	동종업종 평균 대비 인지된 영업이익 수준(5점척도)
	노동생산성	동종업종 평균 대비 인지된 노동생산성 수준(5점척도)
	근로자주도 혁신활동	동종업종 평균 대비 인지된 근로자 주도 혁신활동 수준(5점 척도)
통제 변수	소속업종	더미변수로 투입: 중공업, 일반서비스/건설업, 공공/기타서비 스업 (기준변수: 경공업)
	지배구조	더미변수로 투입: 전문경영 (기준변수: 창업경영)
	노조유무	더미변수로 투입: 유노조 (기준변수: 무노조)
	경쟁정도	소속된 업종에서의 시장경쟁정도(5점척도)

4. 실증결과

4.1 한국 중소기업의 인적자원개발 실태분석

우선 인적자원개발의 첫 번째 중범주인 교육전담조직/인프라의 수준을 살펴보 자. 전체 표본 대비 42.28%의 중소기업이 교육전담조직을 지니고 있었으며 43.92%의 중소기업이 경영전략과 교육훈련을 연계시키고 있었다. 또한 정기적으 로 교육계획을 수립하고 있는 중소기업은 72.7%이었으며 자체 교육프로그램을 지 니고 있는 중소기업은 58.15%, 그리고 자체 연수시설을 소유한 중소기업은 17.68%이었다. 다음 <표 4-1>는 교육조직/인프라 실태를 업종별로 세분화하여

살펴본 것이다.

〈표4-1〉 교육전담조직 및 인프라의 체계화 실태(업종별) 〈단위:%〉

	평균	경공업	중공업	건설/ 일반서비스	공공/ 기타서비스
교육전담조직	42.28	32.69	42.03	45.00	42.33
전략교육연계	43.92	34.62	42.51	47.50	44.19
교육계획수립	72.70	61.54	72.95	78.00	70.23
자체교육PG	58.16	51.92	50.72	65.50	60.00
자체연수원	17.68	17.31	11.11	28.64	13.95

둘째, 다양한 교육프로그램의 실시여부를 살펴보면 다음과 같다. 우선 개별교육 유형을 보면, 62.72%의 중소기업에서 현장훈련을 실시하고 있었으며 계층직무교육과 온라인교육도 각각 55.09%와 47.6%의 중소기업에서 실시하고 있었다. 한편 상호교육유형을 보면, 경력개발은 20.36%, 다기능교육은 19.16%, 직무순환은 31.44%, 지식창출확산은 17.37%, 자기개발지원은 39.82%, 교육휴가제는 19.46%, 멘토링은 25.45%, 학습조직지원은 35.03%, 조직문화교육은 35.33%의 중소기업에 실시하고 있었다. 다음 <표 4-2>는 다양한 교육프로그램의 실시여부를 업종별로 세분화한 것이다.

〈표 4-2〉 다양한 교육프로그램의 실시여부(업종별) 〈단위:%〉

		평균	경공업	중공업	건설/ 일반서비스	공공/ 기타서비스
개별 교육 유형	현장훈련	62.72	68.63	74.27	63.64	49.30
	집체교육	40.12	39.22	37.38	44.95	38.50
	온라인교육	47.60	54.90	47.09	45.96	47.89
	계층직무교육	55.09	47.06	56.80	55.05	55.40
	기본소양교육	60.33	49.02	50.49	71.72	61.97
	법정소양교육	88.17	92.16	85.44	90.40	87.79
상호	경력개발	20.36	25.49	16.50	25.76	17.84
	다기능교육	19.16	19.61	18.45	24.75	14.55

교육유형	직무순환	31.44	25.49	29.61	36.87	29.58
	지식창출확산	17.37	17.65	12.14	23.23	16.90
	자기개발지원	39.82	39.22	38.35	40.91	40.38
	교육휴가제	19.46	19.61	19.42	22.22	16.90
	멘토링	25.45	25.49	22.82	24.24	29.11
	학습조직지원	35.03	21.57	37.38	35.86	35.21
	조직문화교육	35.33	33.33	34.95	34.85	36.62

셋째, 교육관리방식의 합리화에 대해 살펴보면, 직무별/계층별 교육훈련의 체계화는 3.09점, 주기적인 교육요구조사실시는 3.05점, 계획된 교육의 이행정도는 3.33점, 교육이전효과에 대한 평가는 3.02점, 교육평가-고과/보상간의 연계는 3.06점, 교육설계에 대한 근로자대표의 참여는 3.00점으로 나타났다. 다음 <표 4-3>는 다양한 교육프로그램의 실시여부를 업종별로 세분화하여 살펴본 것이다.

<표 4-3> 교육관리방식의 합리화(업종별)

<단위: 5점척도>

	평균	경공업	중공업	건설/ 일반서비스	공공/ 기타서비스
교육훈련체계화	3.09	3.13	3.10	3.12	3.04
교육요구조사	3.05	3.04	3.07	3.06	3.03
교육계획이행	3.33	3.20	3.27	3.41	3.35
교육이전효과평가	3.02	3.06	3.04	3.09	2.92
교육평가/고과연계	3.06	3.07	3.05	3.04	3.09
근로자대표참여	3.00	3.00	2.98	3.02	3.00

넷째, 계량적인 교육실적을 보면, 전체인원 대비 교육인원 비중은 50.4%, 전체 인건비 대비 교육비 비중은 1.9%, 1인당 연간교육훈련시간은 26.5시간, 1인당 연간교육훈련비는 약 32만 5천원으로 나타났다. 다음 <표 4-4>는 다양한 교육프로그램의 실시여부를 업종별로 세분화하여 살펴본 것이다.

<표 4-4> 계량적인 교육실적(업종별)

<단위: %, 시간, 만원>

	평균	경공업	중공업	건설/ 일반서비스	공공/ 기타서비스
전체인원대비 교육인원(%)	50.4	45.2	37.8	56.0	60.7

전체인건비 대비교육비(%)	1.9	1.6	1.9	2.0	1.9
1인당연간교육훈련시간	26.2	25.0	27.2	21.2	29.3
1인당연간교육훈련비(만원)	32.5	37.6	28.8	30.8	36.4

다섯째, 주요변수에 대한 기술통계치를 살펴보면 개별적 교육프로그램 유형은 전체표본 기업의 59%가, 상호적 교육프로그램 유형은 단지 27%의 중소기업만이 실시하고 있었다. 한편 독립변수인 인적자원개발은 100점 만점에 39.29점으로 나타났다는데, 이러한 결과는 한국 중소기업들이 여전히 낮은 수준의 인적자원개발 노력을 보여준다고 하겠다. 또한 매개변수인 중소기업의 이직율은 17.29%로 높은 수준을 보이고 있으며 종속변수인 동종업종 평균과 비교 인지된 영업이익, 노동생산성, 근로자혁신활동의 평균을 보면 대부분의 중소기업이 중간인 3점에 약간 미달되는 점수를 보이고 있었다.

한편 변수간의 상관관계를 보면 개별적 교육프로그램 유형에 비해 상호적 교육프로그램 유형이 인적자원개발 총점과 기업성과변수인 영업이익, 노동생산성, 근로자혁신활동과 더욱 큰 긍정적 상관관계를 보였으며 매개변수인 이직율에 더욱 큰 부적 상관관계를 보였다. 또한 인적자원개발은 종속변수인 영업이익, 노동생산성, 근로자혁신활동과 긍정적인 상관관계를 보였으며 매개변수인 이직율과는 부정적인 상관관계를 보였다. 본 연구의 주요변수의 기술통계량과 각 변수간의 상관관계는 다음 <표 4-5>로 정리하였다.

〈표 4-5〉 주요변수의 기술통계량 및 상관관계

	N	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.개별교육비중	668	0.59(59%)	0.31	1.00											
2.상호교육비중	668	0.27(27%)	0.29	0.68 (**)											
3.고숙련HRD	682	39.29(100만점)	17.12	0.73 (**)	0.75 (**)										
4.이직율	447	17.29%	18.63	-0.16 (**)	-0.23 (**)	-0.14 (**)									
5.영업이익	678	2.76(5점 척도)	0.82	0.10 (*)	0.15 (**)	0.10 (*)	-0.09								
6.노동생산성	678	2.97(5점 척도)	0.71	0.15 (**)	0.20 (**)	0.15 (**)	-0.07	0.53 (**)							
7.근로자 혁신활동	678	2.88(5점 척도)	0.74	0.31 (**)	0.36 (**)	0.41 (**)	-0.13 (**)	0.29 (**)	0.38 (**)						
8.중공업더미	682	0.31	0.46	-0.01	-0.04	-0.01	0.06	0.00	0.02	0.07					
9.건설/일반 서비스업더미	682	0.30	0.46	0.06	0.06	0.04	0.03	0.01	-0.09 (*)	-0.08 (*)	-0.43 (**)				
10.공공/기타 서비스업더미	682	0.32	0.47	-0.05	-0.02	-0.01	-0.06	-0.01	0.07	0.02	-0.45 (**)	-0.44 (**)			
11.전문경영더미	682	0.37	0.48	0.29 (**)	0.35 (**)	0.28 (**)	-0.27 (**)	-0.02	0.07	0.07	-0.19 (**)	0.07	0.16 (**)		
12.유노조더미	682	0.31	0.46	0.01	0.05	0.06	-0.15 (**)	-0.10 (*)	-0.12 (**)	-0.06	-0.19 (**)	0.21 (**)	0.01	0.14 (**)	
13.경쟁정도	682	3.54(5점 척도)	0.90	0.16 (**)	0.08 (*)	0.06	0.12 (*)	0.02	-0.02	0.02	0.00	0.07	-0.09 (*)	-0.02	-0.10 (**)

- *** p < .01 ** p < .05 * p < .10

4.2 가설검증

본 연구에서는 매개효과를 분석하기 위해 바론과 케니의 단계적 회귀분석모형을 활용하였다(Baron & Kenny, 1986)*. 다음 <표 4-6>는 바론과 케니가 제안한 절차에 따라 이직율의 매개변수 역할을 검증한 결과이다.

<표 4-6> 이직율의 매개 효과

구분	이직율	영업이익			노동생산성		근로자혁신활동	
		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7
통제 변수	중공업 더미	0.169**	0.005	0.024	-0.012	0.000	0.053	0.069
	일반 서비스 건설더미	0.193**	0.024	0.046	-0.061	-0.048	-0.092	-0.072
	공공/기타 서비스 더미	0.172**	-0.004	0.015	-0.030	-0.018	0.017	0.034
	전문경영 더미	-0.250***	-0.028	-0.056	0.045	0.028	-0.054	-0.079
	유노조 더미	-0.087*	-0.104**	-0.114**	-0.141***	-0.148***	-0.042	-0.051
	경쟁정도	0.120***	0.034	0.047	0.014	0.022	-0.006	0.005
독립 변수	인적 자원개발	-0.088* (0.058)	0.110** (0.025)	0.100** (0.042)	0.136*** (0.005)	0.130*** (0.008)	0.406*** (0.000)	0.397*** (0.000)
매개 변수	이직율			-0.113** (0.024)		-0.070 (0.160)		-0.100** (0.030)
R ²		0.115	0.024	0.035	0.044	0.048	0.178	0.187
Adj.R ²		0.101	0.008	0.017	0.028	0.030	0.165	0.172
F-value		8.171***	1.520*	1.983**	2.844***	2.742***	13.530***	12.533***
N		447	445	445	445	445	445	445

- *** p < .01 ** p < .05 * p < .10

- 업종더미 기준변수 ‘경공업’, 지배구조더미 기준변수 ‘창업자 경영’, 노조유무 기준변수 ‘무노조’

* 바론과 케니에 의하면 우선 1단계 회귀모형에서는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며 2단계 회귀모형에서는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치며 3단계 회귀모형에서는 독립변수와 매개변수를 동시에 모형에 투입하여 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치며 동시에 독립변수의 회귀계수가 ‘0’에 근접하여 통계적으로 유의하지 않다면 완전매개효과가 있음을, 독립변수의 회귀계수가 유의하되, 2단계에서의 독립변수의 회귀계수보다 작을 경우에는 부분매개효과가 있는 것이다.

우선 본 연구의 가설 1은 독립변수인 인적자원개발이 매개변수인 이직율에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하는 것이다. 이를 위해 회귀모형1과 같이 이직율을 종속변수로 하여 통제변수와 함께 인적자원개발을 투입한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 인적자원개발은 통계적으로 유의미한 수준에서 이직율에 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설1 지지). 한편 통제변수에 대해 살펴보면 전문경력더미변수와 유노조더미변수는 이직율에 부정적(-) 영향을, 그리고 업종더미변수 3개와 시장경쟁변수는 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 가설 2-1부터 2-3까지는 독립변수인 인적자원개발과 종속변수인 기업성과와의 인과관계를 파악하는 것이다. 이를 위해 회귀모형2, 4, 6에서 보이듯이 영업이익, 노동생산성, 근로자혁신활동을 각각 종속변수로 하여 통제변수와 함께 독립변수인 인적자원개발을 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 인적자원개발은 통계적으로 유의미한 수준에서 종속변수인 영업이익, 노동생산성, 근로자혁신활동에 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-1, 2-2, 2-3 지지). 표준화된 베타계수는 종속변수가 근로자혁신활동인 경우에 가장 높은 수치를 보였다($\beta=0.406$). 한편 통제변수의 경우, 유노조더미변수만이 영업이익을 및 생산성에 대해 유의미한 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 가설3-1부터 3-3 그리고 가설 4-1부터 4-3까지는 독립변수인 인적자원개발과 종속변수인 기업성과간의 인과관계에 있어 이직율의 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 회귀모형3, 5, 7에서는 영업이익, 노동생산성, 근로자혁신활동을 종속변수로 하여 통제변수와 함께 독립변수인 인적자원개발과 매개변수인 이직율을 동시에 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 매개변수인 이직율은 종속변수가 영업이익과 근로자혁신활동인 경우 통계적으로 유의미한 수준에서 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 3-1, 3-3 지지). 반면 종속변수가 노동생산성인 경우 이직율을 부정적(-) 영향을 미치지만($\beta=-0.07$, $p=0.16$) 통계적으로는 유의미하지 못한 것으로 나타났다(가설 3-2, 기각).

넷째, 이직율의 매개효과를 분석하면 다음과 같다. 모형2, 6에 의하면, 종속변수가 영업이익인 경우 인적자원개발의 표준화된 베타계수는 0.110($p<0.05$), 그리고 종속변수가 근로자 혁신활동인 경우 인적자원개발의 표준화된 베타계수는 0.406($p<0.01$)이었다. 반면에 모형 3, 7에서 보면 매개변수인 이직율이 추가되어 유의미한 통제효과를 나타내면서 종속변수가 영업이익인 경우 인적자원개발의 표준화된 베타계수는 0.100($p<0.05$), 종속변수가 근로자 혁신활동인 경우 인적자원개발의 표준화된 베타계수는 0.397($p<0.01$)로 유의미하게 감소하였다.

결국 위의 매개효과 분석결과를 볼 때, 이직율은 독립변수인 인적자원개발과 중

속변수인 영업이익/근로자혁신활동간의 인과관계를 유의미하게 부분매개하고 있었으며(가설 4-1, 4-3 지지) 반면 인적자원개발과 노동생산성간의 인과관계에서는 매개효과가 없는 것으로 나타났다(가설 4-2 기각).

5. 결론

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 우선 중소기업의 인적자원개발 노력은 근로자들의 이직율을 낮추며 영업이익과 노동생산성, 그리고 근로자 혁신활동에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 또한 인적자원개발은 이직율을 매개하여 영업이익과 근로자혁신활동에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 특히 인적자원개발은 다른 종속변수들에 비해 근로자혁신활동에 가장 큰 긍정적 영향력을 미쳤으며 이직율의 매개효과 또한 이 인과관계에서 가장 큰 것으로 나타났다. 한편 이직율은 노동생산성에 대해 유의미한 영향력을 미치지 못했고 이로 인해 인적자원개발과 노동생산성간의 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다.

〈표 5-1〉 가설 검증결과 요약

가설	예측	검증결과
가설 1: HRD → 이직율	-	지지
가설 2-1: HRD → 영업이익	+	지지
가설 2-2: HRD → 노동생산성	+	지지
가설 2-3: HRD → 근로자혁신활동	+	지지
가설 3-1: 이직율 → 영업이익	-	지지
가설 3-2: 이직율 → 노동생산성	-	기각
가설 3-3: 이직율 → 근로자혁신활동	-	지지
가설 4-1: HRD → 이직율 → 영업이익		지지(부분매개)
가설 4-2: HRD → 이직율 → 노동생산성		기각
가설 4-3: HRD → 이직율 → 근로자혁신활동		지지(부분매개)

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 중소기업들은 이직율을 낮추기 위해서 인적자원개발에 대해 체계적인 투자를 해야 한다는 점이다. 인적자원관리 영역에서 이직율은 근로자의 조직 내 정착 및 전반적인 만족도를 나타내는 대표적인 행동 지표이다. 또한 낮은 이직율은 조직혁신 및 지속가능한 경쟁우위를 확보하

기 위한 가장 기초적인 전제조건으로 인식되고 있다. 그러나 현실에서 보면 중소기업의 경영자들은 근로자의 이직율이 높기 때문에 인적자원개발에 대한 투자를 하더라도 그 효과를 볼 수 없다고 판단하고 있다. 즉 인적자원개발에 대한 무임승차(Free rider) 효과를 우려하고 있는 것이다. 하지만 본 연구결과에서 보이듯이 한국의 중소기업은 높은 이직율이 인적자원개발에 대한 낮은 투자를 유도한다는 악순환적 결론을 내리기 보다는 오히려 역으로 인적자원개발에 대한 높은 투자가 근로자의 이직을 저하에 영향을 미친다는 선순환적 결론에 주목해야 한다.

둘째, 우리나라의 중소기업이 중장기적으로 경쟁우위를 확보하기 위해서는 근로자의 혁신활동이 매우 중요하며 이를 위해서는 인적자원개발에 대한 투자와 더불어 이직율을 낮출 수 있는 관리혁신을 선행해야 한다는 점이다. 앞의 분석결과에서도 나타나듯이 우리나라 중소기업의 이직율이 높은 점을 감안할 때, 이러한 경영환경에서 대개 중소기업들은 이직을 저하보다는 다른 요인(예: 신기계 도입)을 통해 단기적인 성과인 노동생산성을 향상시키고자 노력할 가능성이 있다. 하지만 연구결과에서도 보이듯이 중장기적인 조직성과인 근로자의 혁신활동의 경우 인적자원개발 뿐만 아니라 근로자의 조직 내 정착을 촉진시키는 이직을 저하를 통해 향상시킬 수 있음을 알 수 있다.

한편 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향력 과정에서 추가적인 매개 및 조절변수에 대한 탐색이 미흡했다. 사실상 인적자원개발은 근로자의 인적자본(human capital), 몰입(commitment), 신뢰(trust), 협력(partnership), 사회적 자본(social capital) 등에 영향을 주고 그 결과 근로자의 혁신활동을 촉진하여 최종적으로 노동생산성, 매출액, 영업이익이라는 조직 및 재무성과에 영향을 미치게 된다. 따라서 추후의 연구에서는 이러한 영향력 과정을 좀 더 풍부히 하기 위해 위의 추가적인 매개 및 조절변수들을 포함한 포괄적인 연구모형을 탐색할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 양적인 조사 방법을 채택함으로 인해 인적자원개발과 이를 둘러싼 상황요인(특히 최고경영자의 경영전략과 리더십, 조직혁신과 인적자원관리 등등)간의 구체적인 상호작용을 탐색할 수 없었다. 따라서 추후의 연구에서는 중소기업에서 인적자원개발을 둘러싼 환경과 경영전략 그리고 제반경영제도간의 상호작용과 발전과정을 제대로 보기 위해 심층사례연구라는 질적 조사방법을 활용할 필요가 있다.

참고문헌

- 권대봉·현영섭. 2003. 전략적 인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀. **인력개발연구**. 5(1): 1-37.
- 김동원. 2008. **한국 우량기업의 노사관계 DNA**. 서울: 박영사.
- 김민경·나인강. 2012. 교육훈련이 기업성장에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**. 25(4): 2047-2064.
- 김상표. 2006. 몰입형 인적자원관리와 중소기업 성과 사이의 관계. **인적자원관리연구**. 13(4): 15-36.
- 김세기·차명신. 2008. 전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구. **인적자원관리연구**. 15(4): 21-55.
- 노사발전재단. 2012. **2012년 일터혁신지수로 본 한국기업체 진단·평가**. <http://www.nosa.or.kr>.
- 노용진·채장균. 2009. 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과. **노동정책연구**. 9(2): 67-93.
- 송창용·이성·김영생·김안국·박주완·황승록·이재혁. 2006. **기업 인적자원개발지표와 신용평가지표 연계사업**. 한국직업능력개발원.
- 송창용·손유미·이성·박주완. 2007. **성과연계형 기업HR활동 지표, 지수 개발**. 한국직업능력개발원.
- 신은중. 2009. 고성과작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가? :변들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로. **산업관계연구**. 19(4): 43-69.
- 이정현·김동배. 2007. 고성과조직시스템의 효과와 영향요인. **산업관계연구**. 17(1): 1-38.
- 이호창. 2007. **고성과 작업장과 노사파트너십**. 한국노동교육원.
- 전은지·송영선·이희수. 2011. 중소기업의 체계적인 현장직무교육훈련 프로그램 특성이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. **중소기업연구**. 33(4): 177-199.
- 정재호·황성수·황승록. 2014. **인적자원개발지수 구축 및 활용**. 한국직업능력개발원.
- 정진철. 2008. 인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직율의 중재효과를 중심으로. **직업능력개발연구**. 11(2): 193-214.
- 조정호·신은중. 2010. 기업의 직업능력개발 투자가 조직성장에 미치는 영향: 재무성과와 인적자원성과를 중심으로. **인적자원개발연구**. 13(1): 1-24.

- 주용국. 2010. 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. *HRD 연구*. 12(1): 207-235.
- 중소기업청. 2013. *중소기업관련 통계*. <http://www.smba.go.kr/>
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A.L. Kalleberg. 2000, *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*. Ithaca, NY.: Cornet Univ. Press.
- Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. 2001. Firms' human capital, R&D and performance: A study on French and Swedish firms. *Labour Economics*. 8: 443-462.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. 2006. Who benefits from training and R&D, the firm or the workers. *British Journal of Industrial Relations*, 44: 473-495.
- Boxall, P., Macky, K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*. 19(1): 3-23.
- Clardy, A. 2008. The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies. *Human Resource Development International*. 11(2):183-197.
- Delery J.E. and Doty D.H. 1996. Model of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835.
- Faems, D., Sels, L., DeWinne, S., & Maes, J. 2005. The effect of individual HR domains on financial performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16: 676-700.
- Garavan, T. 1991. Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*. 15(1): 17-31.
- Garavan, T. 2007. A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1): 11-30.

- Ghebregiorgis, F., & Karsten, L. 2007. Human resource management and performance in a developing country. *International Journal of Human Resource Management*. 18: 321–332.
- 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.
- Koch, M.J., & McGrath, R.G. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*. 17: 335–354.
- MacDuffie, J.P. 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.
- McCracken, M., & Wallace, M. 2000. Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5): 281–290.
- Osterman, P. 1995. Skill, Training, and Work Organization in American Establishments. *Industrial Relations*. 34(2): 125–146
- Pfeffer, J. 1997. *New directions for organizational theory: problems and prospects*, New York: Oxford Univ. Press.
- Sluis, L.E.C. 2007. Umbrella for Research into Human Resource Development. *Human Resource Development International*. 10(1): 99–106.
- Swanson, R.A. 2001. Human Resource Development and its underlying theory. *Human Resource Development International*. 4(3): 299–312.
- Tharenou, P., Saks, M. & Moore, C. 2007. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*. 17: 251–273.
- Valentin, C. 2006. Researching human resource development: emergence of a critical approach to HRD enquiry. *International Journal of Training and Development*. 10(1): 17–29.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. & Lepak, D. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*. 39(4): 836–866

The impact of human resource development on the firm performance in Korean small & medium companies: the mediating effect of turnover rate

Shim yong bo*

Abstract

The purpose of this study was to research the impact of human resource development(HRD) on the firm performance in small and medium-sized businesses and the mediating effect of the turnover rate. The data in this study were collected from managers of 682 small and medium-sized businesses in Korea. The results of empirical analyses indicated that HRD had the positive effects on the firm performance(operating profit, productivity, innovative activity) and the turnover rate mediated between HRD and operating profit, innovative activity but not between HRD and productivity.

Key word: the small and medium-sized businesses, human resource development, turnover rate, firm performance

* Professor, Division of Business Administration, Hannam University