

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2020.6.1.99

JCCT 2020-2-15

## 인사관리와 사업전략 간의 결합패턴과 성과와의 관계에 대한 연구

### The Effect of Combination Patterns between HRM and Business Strategy on Performance

김진희\*

Jinhee Kim

**요약** 본 논문은 기업의 인사관리와 사업전략 간의 결합패턴에 따른 성과에 대해 분석하였다. 사업전략은 Miles & Snow의 혁신자, 방어자, 분석자 전략으로 구분하였으며, 각 전략 하에서 인사관리가 성과에 미치는 효과를 분석하였다. 자료는 한국노동연구원(KLI)이 2015년까지 진행한 사업체패널조사에 모두 응답한 업체들 중 사업전략에 대해 응답한 465개 기업의 자료를 사용하였다. 분석은 구조방정식모형을 활용하였다. 먼저 전체 표본을 대상으로 몰입형 인사관리와 성과에 대한 관계를 분석하였으며, 다음으로 사업전략 유형에 따라 나눈 개별 자료에서 인사관리가 성과에 미치는 모형을 분석하여 각 모형에서의 변수 간 관계와 모형적합도를 비교하였다. 먼저 전체 표본을 대상으로 한 분석결과에서 몰입형 인사관리가 성과에 유의한 영향을 미쳤고, 모형적합도도 양호하였다. 다음으로 개별 전략 하에서의 모형을 분석하였는데, 몰입형 인사관리는 혁신자 전략에서 성과에 유의한 영향을 미쳤으며, 모형적합도도 양호하였다. 그러나 방어자 및 분석자 전략과 몰입형 인사관리 간의 결합은 성과에 유의하지 않았고 모형적합도도 낮게 나타났다.

**주요어** : 사업전략, 인사관리, 조직성과, 결합패턴

**Abstract** This paper examines the performance according to the combination pattern of HRM and business strategy. The business strategy was divided into Miles & Snow's prospector, defender, and analyzer. Data were collected from the Korea Labor Institute's workplace panel survey from 2005 to 2015, and the analysis used 465 companies that are common respondents of the six wave surveys. To test the research model, structural equation modeling was employed. The results of the analysis showed that the combination of high commitment HRM and prospector had a positively significant effect on the performance. Contrariwise, the combination of high commitment HRM and defender, the combination of high commitment HRM and analyzer were not significant effect on performance.

**Key words** : Business Strategy, Human Resource Management, Organizational Performance, Combination Pattern

## 1. 서론

인적자원관리 분야의 연구들은 주로 상황적 관점에서 기업이 서로 다른 전략적 목표를 추구함에 따라 인

적관리 역시 기업의 전략과 적합하게 결합되어 운영되어야 경쟁우위를 얻을 수 있다고 주장해왔다[1]. 따라서 기업은 조직 구성원의 조직몰입과 직무만족을 유도하

\*정회원, 부교수, 대구가톨릭대학교 경영학부  
접수일: 2019년 12월 27일, 수정완료일: 2020년 01월 11일  
게재확정일: 2020년 01월 21일

Received: December 27, 2019 / Revised: January 11, 2020

Accepted: January 21, 2020

\*Corresponding Author: jinhkim@cu.ac.kr

Business School, Daegu Catholic University, Korea

는 몰입지향적인 인사관리를 시행하더라도 기업이 추구하는 전략 유형과 적절히 매칭할 수 있도록 해야 한다[2]. 본 논문은 전략적 인적자원관리의 상황적합적 관점에 따라 기업의 내부적인 인사관리와 사업전략 유형간의 결합패턴에 따라 조직성과에 미치는 효과가 다를 것으로 가정하였다. 이러한 가정을 검증하기 위해 기업의 사업전략을 Miles & Snow가 제시한 혁신자, 방어자, 분석자의 전략유형으로 구분하였으며[3], 각 전략 유형 하에서 인사관리가 조직성과에 미치는 효과들을 분석하고자 하였다. 즉, 세 가지 전략유형과 인사관리간의 결합패턴에 따른 조직성과의 효과를 살펴보고자 하였다.

본 연구의 분석을 위한 데이터는 한국노동연구원이 2005년부터 2015년까지 격년으로 조사한 사업체패널조사의 1차부터 6차 조사에 모두 응답한 기업 중 자사의 전략유형에 응답한 465개 기업의 자료를 활용하였다.

## II. 문헌고찰과 연구모델

### 1. 문헌고찰

#### 1) 사업전략 유형

기업이 시장에서 취하는 사업전략에 대해 Miles & Snow는 혁신자, 방어자, 분석자, 반응자의 네 가지 전략을 제시한바 있다[3]. 혁신자(prospector) 전략은 항상 신제품과 새로운 서비스의 개발 및 혁신에 초점을 두고 시장에서의 기회 포착에 중점을 둔다. 혁신자 전략의 기업은 새로운 생산라인을 구성하고 이를 통한 시장 확대를 추구하며 산업 내에서 변화주도자로서 혁신을 경쟁우위의 원천으로 여긴다. 방어자 전략(defender)의 기업은 현재 시장에서의 안정적인 지위를 유지하고 이를 방어하는데 초점을 둔다. 이들은 변화와 혁신에 비교적 소극적이며 이미 확보한 시장에 경쟁자들의 진입을 어렵게 하는 제품의 개선과 원가우위를 위해 노력을 기울인다. 따라서 새로운 혁신보다는 현재 시장에서의 효율적 지위 추구가 중심이 된다. 분석자(analyzer) 전략은 혁신자와 혁신자 유형의 중간적 유형으로 방어자 위치에서 기존 제품을 유지하는데 초점을 맞추면서 뒤이어 신제품과 시장의 니즈 변화에 적응하고자 한다. 따라서 이들은 시장에서 혁신자 전략을 추구하는 기업을 모방하고자 한다. 분석자형 기업은 기회가 주어지면 신제품

개발과 새로운 시장 개척을 하려고 하지만 자신들보다 먼저 시장에 진입하는 선도 기업들의 성공이 확인이 될 때까지 기다린다. 따라서 1차로는 시장에서의 안정적 위치를 유지하면서 이후 성과지향적 변화를 추구한다[2], [3]. 마지막으로 반응자(reactor)는 외부 환경으로부터의 변화에 대한 위협이 커지고 경쟁자와의 경쟁강도가 높아져 변화가 불가피할 때 반응하는 유형이며 사실상 분명한 전략적 목표가 없는 경우가 많다[4].

앞의 네 가지 전략 중 반응자는 전략으로 보기보다는 시장에서 실패하는 유형으로 여겨진다[5]. 따라서 연구모형에 고려할만한 전략유형이라고 보기가 어려워 본 연구에서는 제외하였으며, 본 연구에서는 혁신자와 방어자, 분석자 유형의 전략을 본 연구의 사업전략의 유형으로 고려하였다.

#### 2) 인사관리

본 연구는 앞선 세 가지 사업전략 유형과 연계하는 인사관리를 종업원에 대한 몰입지향적 정도를 의미하는 몰입형 인사관리로 설정하였다. 몰입형 인사관리는 구성원의 조직에 대한 몰입도를 높이도록 설계된 인사관리체계로써 조직몰입이 높은 구성원일수록 직무행동과 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 구체적으로 몰입형 인사관리가 내포하는 특성은 조직구성원의 훈련개발, 육성중심의 인사관행, 고용안정, 팀십 중시하는 것으로써, 종업원의 조직몰입을 북돋아 준다. 이러한 인사관리를 경험한 구성원들은 조직에 대한 일체감과 자부심이 높아지고 동기부여도 커진다. 이러한 심리적 과정은 조직의 목표성과를 달성하기 위한 자발적인 행동을 이끌어 낸다[6], [7].

선행연구들에서도 몰입형 인사관리는 자율관리팀을 중심으로 하는 새로운 제품의 개발과 서비스 혁신의 수준을 높이는 것으로 밝혀졌다[8]. 이러한 과정을 바탕으로 기업은 자사의 제품과 서비스의 품질경쟁력을 높이는 효과를 얻게 된다[9]. 예컨대, 우리나라 503개 중소기업을 중심으로 한 김진희의 연구[10]에서 몰입형 인사관리가 구성원의 조직몰입과 인사제도의 내재화를 통해 품질경쟁력을 높이는 것을 실증적으로 밝혔다. 즉, 몰입형 인사관리는 조직 구성원들의 사기고취와 동기부여에 긍정적인 역할을 하며, 혁신을 위한 작업팀의 팀워크를 높이고 제품과 서비스의 품질 측면에서 경쟁우위 획득에 중요한 역할을 하게 된다[11].

제품과 서비스의 품질은 시장에서 고객들로 하여금

제품의 가치를 높이 평가하게 하며, 이는 다시 제품의 신뢰를 높임으로써 재구매에 긍정적인 반응을 유도한다[12].

### 3) 성과

성과는 연구자의 연구목적에 따라 정의가 다양하게 이루어지고 있다. 그리고 성과는 다양한 원천으로부터 평가되는 불확정적인 개념이기도 하다[13]. 기업차원에서의 성과는 인적자원 성과, 조직성과, 재무차원의 성과로도 분류된다[14]. 인적자원 성과는 조직구성원의 태도와 행동적 측면 등을 측정하여 성과지표로 사용한다. 조직성과는 생산성, 만족도, 원가절감, 제품과 서비스의 품질 등으로 평가한다. 재무적 차원의 성과는 일반적으로 매출규모, 총자산순이익률, 매출액순이익률 같은 계량적 지표를 사용한다.

본 연구는 조직성과 중 하나인 기업의 제품과 서비스 품질에 대한 평가 자료를 성과로 활용하고자 한다.

## 2. 인사관리와 사업전략의 결합 패턴 연구모형

앞서 살펴본 Miles & Snow의 세 가지 사업전략과 인사관리의 결합패턴 모형을 구성한 후, 각 결합패턴이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구 모형을 그림 1로 정리하였다.

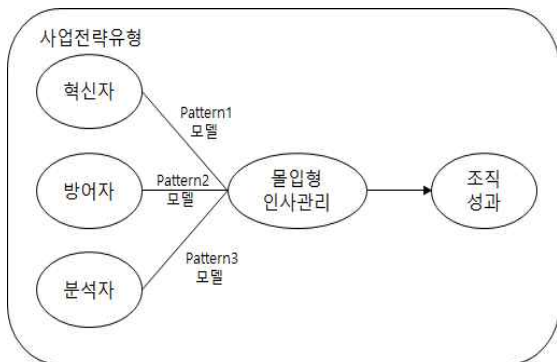


그림 1. 연구의 모형  
 Figure 1. Research Model

사업전략 유형 중 혁신자 전략과 몰입형 인사관리, 방어자 전략과 몰입형 인사관리, 분석자 전략과 몰입형 인사관리의 결합이 성과에 미치는 효과를 가정하였다.

전략적 인적자원관리 분야에서 최고의 인사관리 (best practice)를 주장하는 연구자들은 기업차원에서의 경영전략이 어떠한 형태가 되더라도 조직구성원들의

몰입과 역량 향상을 고취하고 유도하는 인사관리의 효과는 성과에 일관적일 것으로 주장한다[1]. 한편 아무리 좋은 인사관리제도라 할지라도 기업이 추구하는 전략적 방향과 상황의 변화에 적합성이 높아야만 조직성과에 긍정적이라고 보는 입장도 존재한다[15].

본 연구의 연구모형 분석을 통해 세 가지 패턴의 결합모형이 모두 유의하고 긍정적인 관계를 보인다면, 몰입형 인사관리의 일관된 효과를 확인할 수 있을 것이다. 그에 더해 각 결합패턴별로 서로 다른 영향력 관계와 모형적합도를 보인다면 어떤 결합패턴이 성과에 효과적인지에 대해서도 비교가 가능할 것으로 판단된다.

## III. 연구방법

### 1. 자료의 조사

본 연구의 분석을 위한 데이터는 한국노동연구원 2005년부터 격년으로 조사하고 있는 사업체패널조사에 응답한 패널 자료를 활용하였다. 그 중 2015년 6차 조사에 응답한 기업은 모두 3,431개 기업이었다. 그러나 5회차까지 1,700여개 업체가 참여했고, 2015년에 2배의 기업이 참여하였기 때문에 측정 응답에 대한 경험과 신뢰성이 높을 것으로 여겨지는 6회차 동안의 패널조사에 모두 빠지지 않고 참여해준 기업 465개를 추출하였고 이를 사용하였다. 특히 본 자료의 측정변수가 기업차원의 인사관리 특성, 기업의 전략적 방향 및 조직성과에 대한 주관적 측정 자료라는 점에서 10년간 빠짐없이 패널조사에 응해준 기업들의 응답이 좀 더 일관적이고 신뢰성이 높을 것으로 판단하였기 때문이다.

### 2. 변수의 조작적 정의와 측정

#### 1) 사업전략

Miles & Snow의 세 가지 사업전략에 대한 측정항목은 다음과 같다.

① 혁신자: 고객의 욕구와 시장의 초기신호에 신속히 대응하여 가장 먼저 신제품과 서비스를 제공한다.

② 방어자: 기존의 제품과 서비스로 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품과 서비스 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않는다.

③ 분석자: 신시장 진입이나, 신제품과 서비스 개발

을 가장 먼저 주도하지는 않지만, 선도기업의 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적으로 따라잡기 위해 노력한다. 각 기업의 응답자는 위 세 가지 문항 중 자사의 전략적 방향에 가장 유사한 문항에 체크하도록 하였다.

2) 인사관리

인사관리는 인사관리 특성이 몰입형인지에 대해 질문하는 다섯 개의 문항으로 구성하였다. 구체적으로 ‘기업의 일차적인 목표가 종업원의 애착과 충성심을 높이는 데 있음’, ‘직원의 장기적인 고용을 보장함’, ‘정규직 근로자를 이용함’, ‘팀워크를 중시하는 인사관리제도를 운영함’, ‘종업원의 장기적 개발과 육성에 중점을 둠’의 질문에 대해 5점 리커트 척도로 측정하였다.

3) 조직성과

조직성과는 ‘전년도 해당 사업장 주력 제품 및 서비스의 품질 경쟁력에 대한 평가’에 대한 문항으로 5점 리커트 척도로 이루어졌다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성과 분포

분석에 활용되는 자료는 2005년부터 2015년까지 6회차까지의 패널 조사에 모두 응답한 465개 기업의 자료를 활용하였다. 그리고 본 연구에서는 21개로 분류된 산업을 제조업, 서비스업, 기타산업으로 분류하였다. 종업원 규모와 산업별로 나누어 교차 분석한 결과를 표 1에 정리하였다.

Table 1. Characteristics of Sample-Cross Tab

표 1. 표본의 특성

	100명 이하	101명-299명	300명 이상	계
제조업	96 (20.6%)	63 (13.5%)	65 (13.9%)	224 (48.0%)
서비스	68 (14.6%)	61 (13.1%)	76 (16.3%)	205 (44.0%)
기타	21 (4.5%)	8 (1.8%)	7 (1.6%)	36 (8.0%)
계	185 (39.7%)	132 (28.4%)	148 (31.9%)	465 (100%)

제조업은 224개(48.0%), 서비스업 205개(44.0%), 기타 업종은 36개(8.0%) 업체이며, 300명 미만의 중소기업이 317개(68.1%)로 대다수를 차지하고 있다.

다음으로 본 연구에 사용된 측정도구 신뢰성을 분석하였다. 사용된 변수 중 전략유형과 조직성과는 단일항목이며, 인사관리에 대한 항목만 5개로 구성되어 있어 변수 간 타당성 분석은 실시하지 않았으며, 신뢰성분석은 인사관리 5개 문항에 대한 cronbach's  $\alpha$  테스트를 실시하였다. cronbach's  $\alpha$  값은 .768로 양호한 값을 보였다.

몰입형 인사관리(평균=3.50, 표준편차=.62)와 조직성과(평균=3.57, 표준편차=.69)간의 상관관계분석에서 상관계수(r)는 .13으로  $p < .01$ 수준에서 유의하였다.

2. 결합패턴별 구조방정식 분석

Miles & Snow의 세 가지 사업전략 유형과 인사관리 간의 결합패턴으로 자료를 독립적으로 분류하고 각 패턴별로 몰입형 인사관리가 조직성과에 미치는 영향에 대해 구조방정식 분석을 실시하였다. 모형적합도 지수 중 chi-square분석 결과는 참고용으로 제시하였으며, 절대적합지수인 RMSEA, 증분적합지수인 TLI, 간명적합지수인 AGFI로 모형적합도를 판단하였다. 결합패턴별 구조방정식 분석의 결과는 표 2에 정리하였다.

Table 2. Results of Structural Equation Modeling

표 2. 결합패턴모형 분석결과(구조방정식 모형분석)

결합패턴 모형	계수	표준오차	t값	model fit
① 전체모형 몰입형 인사관리→조직성과	.16	.06	2.47*	N=465, $\chi^2=50.1$ , df=9, 절대적합도 RMSEA=.09 증분적합도 TLI=.89 간명적합도 AGFI=.90
② 패턴 1(혁신자 전략) 몰입형 인사관리→조직성과	.24	.08	2.80**	N=234, $\chi^2=24.3$ , df=9, 절대적합도 RMSEA=.08 증분적합도 TLI=.94 간명적합도 AGFI=.92
③ 패턴 2(방어자 전략) 몰입형 인사관리→조직성과	.19	.15	1.2	N=99, $\chi^2=10.9$ , df=9, 절대적합도 RMSEA=.05 증분적합도 TLI=.95 간명적합도 AGFI=.90
④ 패턴 3(분석자 전략) 몰입형 인사관리→조직성과	.02	.14	.17	N=132, $\chi^2=54.5$ , df=9, 절대적합도 RMSEA=.19 증분적합도 TLI=.55 간명적합도 AGFI=.72

\*\* :  $p < .01$ , \* :  $p < .05$

먼저 전체모형 분석을 실시하였는데, 총 465개 기업을 대상으로 몰입형 인사관리와 조직성과의 관계를 분석하였다. 다음으로 패턴 1 모형은 혁신자 전략 하에서 몰입형 인사관리가 조직성과에 미치는 효과를 분석하

었고, 패턴 2 모형은 방어자 전략을 추구하는 기업집단에서의 몰입형 인사관리가 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막으로 패턴 3 모형은 분석자 전략 하에서 몰입형 인사관리가 조직성과에 미치는 효과에 대해 분석하였다.

먼저 전체 표본(N=465)을 대상으로 한 ①번 모형에 대한 분석결과 고몰입HRM은 조직성과에 긍정적인 영향( $t=2.47, p<.05$ )을 미치는 것으로 나타났다. ①번 모형의 모형적합도는 RMSEA=.09, TLI=.89, AGFI=.90로 비교적 양호한 적합도를 보였다.

두 번째로 혁신자 전략을 추구하는 것으로 응답한 234개 기업의 자료에서 몰입형 인사관리가 조직성과에 미치는 효과를 분석하였다. 패턴 1인 ②번 모형의 분석결과 고몰입HRM은 조직성과에 긍정적으로 유의한 효과( $t=2.80, p<.01$ )를 보였다. ②번 모형의 모형적합도는 RMSEA=.08, TLI=.94, AGFI=.92로 전체기업을 대상으로 한 ①번 모형보다 더 좋은 모형적합도를 보였다.

그러나 표 2에서 보듯이 방어자 전략과의 결합패턴인 ③번 모형과 분석자 전략과의 결합패턴인 ④번 모형의 분석은 모두 몰입형 인사관리와 조직성과 간의 유의한 관련성을 발견할 수 없었으며, 각 모형의 모형적합도 역시 크게 나아지지 않은 것으로 나타났다. 결과적으로 혁신자 전략과 몰입형 인사관리 간의 결합이 이루어진 패턴 1의 ②번 모형만이 변수 간 유의한 영향력을 보였으며, 모형의 적합도도 우수한 것으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 기업들의 사업전략 유형과 인사관리 간의 결합패턴이 조직성과에 미치는 영향력 관계를 비교해 보고자 하였다. 분석 결과에 따르면, 전체 465개 기업을 대상으로 한 분석에서 몰입형 인사관리는 조직성과에 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 모형적합도 역시 비교적 양호한 결과를 보였다.

그러나 전체 기업을 Miles & Snow의 전략유형에 따라 나누고 각 전략유형 집단별로 몰입형 인사관리가 조직성과에 미치는 효과를 분석한 결과는 다른 결과를 보였다. 즉, 혁신자 전략과 몰입형 인사관리의 결합패턴을 보인 집단에서 몰입형 인사관리는 조직성과에 유의한 긍정적인 효과를 보였으며, 모형적합도 역시 향상되었

다. 반면 방어자 전략과 분석자 전략을 추구하는 기업 집단에서의 몰입형 인사관리는 조직성과에 유의한 효과를 나타내지 못하였고, 모형적합도 역시 유의한 변화를 나타내지 못하였다.

방어자 전략의 경우 변화에 소극적으로 대처하며, 현재의 시장위치를 안정적으로 방어하는데 초점을 두기 때문에 현재 사업에서의 효율성 추구가 중심이 되며 원가절감에 많은 노력을 투여하게 된다. 가격경쟁력을 추구하는 원가우위전략과 유사한데, 이러한 전략은 조직구성원들의 역량과 헌신을 유도하는 몰입형 인사관리의 결합패턴이 효과적이지 않을 것으로 여겨진다. 원가절감에 치중하는 방어자형 전략과 몰입형 인사관리의 결합 패턴이 효과적이지 않다는 점 역시 몇몇 선행연구의 결과와 유사하다[16], [17].

한편 분석자 유형의 전략 역시 그 개념적 정의로는 혁신자 유형과 방어자 유형의 전략을 복합적으로 내포하고 있어 두 전략의 장점을 취할 수도 있지만, 오히려 각 전략 간의 특성이 구분되지 못하거나 두 전략유형의 단점들이 혼재될 경우 조직성과에 더 부정적이라는 연구결과도 있다는 점에서 본 연구의 결과가 설명된다고 여겨진다[2], [18].

본 연구를 통해 조직의 전략적 방향 중에서 새로운 혁신과 새로운 시장 기회를 포착하고자 하는 혁신지향적 기업이 종업원의 역량 향상과 헌신을 유도하는 몰입형 인사관리와의 결합할 때 긍정적인 조직성과를 얻을 수 있다는 점을 알 수 있었다.

따라서 기업의 핵심적 역량을 향상하고 시장에서의 우위를 지켜가기 위해서는 새로운 제품과 서비스를 창출하고자 하는 전략적 노력이 필요하며[19], 조직 구성원의 성장을 위한 훈련개발과 동기부여 효과를 높이는 인적자원관리가 결합 될 때 긍정적인 조직성과를 얻을 수 있다는 것을 알 수 있다.

## References

- [1] Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.

- <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
- [2] Moon, C. (2013). The Effects of Aligning Competitive Strategy with Organizational Orientations and Environmental Characteristics on Performance of Venture Firms. *Korean Journal of Business Administration*, 26(11), 2899–2930.
- [3] Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- [4] Hambrick, D. C. (1983). Some Test of Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategy Types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5–26. <http://dx.doi.org/10.5465/256132>
- [5] Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 15, 317–336. <http://dx.doi.org/10.2307/2392457>
- [6] Jun, I., Oh, S., & Ahn, S. (2013). High Performance Work System and Operational Performance: Focusing on a Mediating Role of Employee Performance. *Korean Journal of Labor Studies*, 19(1), 65–104. <http://dx.doi.org/10.17005/kals.2013.19.1.65>
- [7] Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in The Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- [8] Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., & Thacker, J. W. (2013). Boundary Conditions of The High-Investment Human Resource Systems-Small-Firm Labor Productivity Relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311–343. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12015>
- [9] Hur, C., & Lee, H. (2006). Strategic HRM Oriented in High-Performance and Technology Innovation: The Mediation Effects of Labor Worker's Attitude. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 6(4), 195–231.
- [10] Kim, J. (2009). The Effects of High Commitment HRM on Internalization of HRM Practices, Organizational Commitment and Quality Management Activity. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 9(3), 81–111.
- [11] Cooney, R.(2004), Empowered Self-Management and The Design of Work Teams. *Personnel Review*, 33(6): 677–692. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480410561556>
- [12] Pal, M. N., & Choushury, K. (2009). Exploring The Dimensionality of Service Quality: An Application of TOPSIS in The Indian Banking Industry. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 26(1), 115–133. <http://dx.doi.org/10.1142/S0217595909002110>
- [13] Yoon, K. & Chang, Y. (2016). IOT-based SMEs Producing Standardized Information System Model Analysis and Design. *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 2(1), 87–91. <http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2016.2.1.87>
- [14] Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670. <http://dx.doi.org/10.1080/09585199500000041>
- [15] Kim, J. (2019). Effect of Fitness between Organizational Innovation and HRM Type on Performance. *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 5(1), 21–28. <http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2019.5.1.21>
- [16] Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource System on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <http://dx.doi.org/10.2307/256705>
- [17] Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The Impact of Hman Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>
- [18] Kim, J. (2011). The Relationships between HR Throughflow Types, Business Strategy and Organizational Performance. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 45–65. <http://dx.doi.org/10.18211/kjhrdq.2011.13.2.003>
- [19] Kim, M. (2019). A Study on Management Competency Affecting Organizational Performance. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 7(2), 93–102. DOI : 10.17703/IJACT.2019.7.2.93

※ 이 결과물은 2019년 대구가톨릭대학교 교내연구비 지원에 의한 것임