

인적자원관리 활동 수준의 차이가 기업의 재무성과에 미치는 영향에 관한 연구

배 상 립*

본 연구에서 2004년도 5월에 한국 노동연구원에서 국내기업체 2,500개를 대상으로 조사한 『사업체 인적자원관리 실태조사자료』를 활용하여 인적자원관리활동 수준에 따른 기업 성과간의 관련성을 고찰하는데 목적을 두었다. 인적자원관리활동별 수준의 요소와 기업성과간의 관련성을 검토하기 위하여 요인분석, 회귀분석을 실시하였다. 연구 결과 실태조사에 나타난 기업들의 인적자원관리의 1차적 목적이 인건비 절감보다는 기업에 대하여 종업원들의 로열티와 애착을 높이는 쪽으로 모아지고 있는 것으로 나타났다. 고용관리 면에서는 필요한 유자격자의 채용은 외부충원보다는 장기적인 관점에서 내부 육성을 통하여 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 또한 가능한 비정규직보다는 정규직을 활용하는 것으로 나타났다. 인적자원관리 활동 유형의 차이가 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 기업의 재무성과인 인당매출액, 인당부가가치 및 영업이익을 활용하여 분석하였다. 인적자원관리활동은 장기적인 관점에서 기업의 재무성과에 유의한 영향을 미치게 되므로 지속적인 재무성과의 개선을 위해서는 단기적 정책이나 제도의 실시보다는 장기적인 관점에서 체계적인 인적자원관리활동의 실행이 필요한 것으로 파악되었다. 또한 성장을 위해서는 신인사제도와 육성개발에 중점을 둔 인적자원관리를 실시해야 하고, 내실을 기하기 위해서는 전략과연계, 신인사제도 및 육성개발에 중점을 둔 인적자원관리를 실시해야 한다. 따라서 신인사제도와 육성개발은 성장과 내실을 위해서 중요한 인적자원관리 활동의 유형이라는 것을 도출해 내게 되었다.

I. 서론

1. 조직환경과 경쟁전략 그리고 인적자원시스템

가. 조직환경과 경쟁전략

경영자의 의사결정에 대한 불확실성이 확대되고 있고, 환경 변화가 더욱ダイナミック화 되고 있는 오늘날의 지식·정보화 사회에서 중요한 경쟁력의 원천이 되는 것은 사람이다. 정보의 수집과 활용뿐만 아니라 그 정보에 대한 가치의 부여도 사람을 통해서 이루어진다. 조직은 공동의 목표를 가지고 있는 사람들이 모인 집단이고, 이러한 조직의 성과는 그 구성원인 사람을 얼마나 전략화

* 부산대학교 경영학부 강사, newcatch@pusan.ac.kr

시키느냐와 효율적이고 유효하게 인적자원을 개발하고 활용하느냐에 따라 결정될 것이다. 즉, 오늘날 기업의 경쟁력은 인적자원에서부터 비롯되고, 그러한 인적자원을 얼마나 잘 관리하고 유지하느냐 하는 인적자원관리의 효율화 정도에 따라 차이가 있을 것이다. 그러므로 기업의 인적자원관리에 대한 수준을 파악해 보면 그 기업의 경쟁력을 가늠해 볼 수 있을 것이다.

지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 뿐만 아니라 인적자원관리에도 전략적인 측면을 중시하는 경향이 증가하고 있다. 이러한 인적자원관리의 전략적 접근은 Tichy, Formbrn & Devanna(1982)가 인적자원관리가 기업의 경영전략과 결정과정의 한 부분으로 조직 목표 달성에 주된 역할을 담당해야 한다는 전략적 역할을 강조한 이후 주목을 받기 시작하였고, Wright & McMahan(1992)의 전략적 인적자원관리에 대한 정의에 의하여 이후 많은 인적자원관리에 대한 연구가 진행되었다. Tichy, et al.은 조직의 목적에 부합되는 인적자원관리는 성과평가와 이에 따른 적절한 교육훈련을 체계적으로 구성할 필요성이 있다고 제기한 이후 상황에 따라 인적자원관리의 효율성이 다르다는 상황론적 접근법(Schuler, 1992; Dyer & Reeves, 1995)과 상황과 무관하게 조직 성과를 높인다는 보편론적 접근법으로 진화하였다(Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delery & Dorty, 1996). 최근의 연구에서는 환경과 경영전략에 부합하는 인적자원관리시스템의 구축뿐만 아니라 인적자원관리시스템내의 개별 구성 요소들간의 적합성에도 연구가 이루어지고 있다(Arthur, 1994; Huselid, 1995). Huselid(1995)는 특정한 인사제도들이 보편적으로 기업성장에 긍정적으로 영향을 미치며, 이것이 전략이나 조직상황과 연계되어 적합성이 있다면 더 큰 효과를 발휘할 수 있다고 하였다.

인적자원관리와 기업의 성과 측정과의 관계에서 인적자원관리와 기업의 성과를 어떻게 정의하고 측정할 것인가가 중요한 요소이다. 성과측정과 관련하여 Dyer & Reeves(1995)는 기업성장의 형태를 인적자원성과, 조직성과와 재무적 성과로 구분하고 있으며, 재무성과와는 직접적인 영향이 적다고 하고 있다. 본 연구에서는 재무적 성과를 많은 연구자들이 선행연구에서 활용한 인당매출액, 인당부가가치와 영업이익을 활용하기로 한다.

인적자원관리의 구성요소와 관련해서는 Huselid(1995)는 모집선발, 내부승진, 훈련개발, 직무특성, 성과급제, 인센티브, 재무적 참여, 평가, 정보공유, 종업원 참여, 고충처리를 인적자원관리의 주요 구성요소로 보았다. MacDuffie(1995)는 모집선발, 훈련개발, 직무순환, 성과급제, 종업원 참여, 분권화, 지위격차의 해소 등을 인적자원관리의 하위시스템으로 보고 있다. 김종현(2003)의 연구에 의하면 여러 인적자원관리에 관한 연구 중 다섯 개 이상의 연구에서 채택된 구성요소는 모집·선발, 훈련·개발, 성과급제·능력급제, 종업원참여로 파악하고 있다. 또한 이러한 인적자원관리가 성과주의 인사제도와 연계될 때 기업의 성과가 높아진다는 연구가 많이 이루어졌다. 정권택(2003)의 연구에 의하면 성과주의 인사제도의 공통적 구성요소로 선별적 채용, 공식적 교육훈련제도, 종업원의 의사결정에 참여할 수 있도록 설계된 업무수행체계, 성과평가, 고성과자에 대한 인정과 승진 및 성과보상체제로 요약하고 있다.

본 연구에서는 인적자원관리시스템의 하부 구성요소들의 적합성이 성과에 미치는 영향을 종단적인 분석을 통해서 고찰해 보고자 한다. 그동안 조직의 성과나 기업의 재무적 성과와 인적자원관리

관행과의 관계에 대한 연구가 많았으나 주로 횡단적 분석을 통한 연구가 주류를 이루고 있다. 그러나 인적자원관리 관행의 효과가 단기 보다는 장기에 걸치기 때문에 횡단적 연구를 통해서도 인적자원관리로 인한 성과의 변화를 예측하기는 한계가 있을 것이다. 정재훈(2003)은 인적자원관리의 실행은 상호보완적 성격을 가지고 있기 때문에 개별인적자원관리만으로 기업성과를 측정하면 유의한 결과를 가져올 수 있지만 다른 인적자원관리와 부적절하게 결합되면 유의하지 않은 결과를 가져올 수 있다고 하고 있다. 따라서 횡단적 분석의 한계를 벗어나 종단적 관점에서 우리나라 기업들의 인적자원관리 활동의 변화 실태를 파악해 보고 인적자원관리활동의 차이가 이후의 성과에 어떠한 영향을 미치게 되는지와 어떤 인적자원관리 활동이 더 많은 영향을 미치게 되는지를 고찰해 보는 것도 상당한 의미를 지닐 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 한국노동연구의 2차년도와 3차년도의 인적자원관리 실태조사 자료를 활용하여 연구를 진행하였다.

II. 국내 기업의 인적자원관리 실태 변화

본 연구에서는 한국노동연구원의 사업체 인적자원관리 실태조사 자료를 활용하여 조사에 참여한 기업의 인적자원관리에 대한 실태의 변화 추이를 2003년도 2차와 2004년도의 3차 자료를 통해 파악해 보고자 하였다. 비교가능성을 높이기 위하여 2차와 3차 조사에 모두 응한 203개 기업체의 사업장 인사담당자의 자료를 대상으로 하였다. 자료 분석은 SPSS 12.0K의 빈도분석과 기술통계분석을 이용하여 국내 기업의 인적자원관리 실태 변화를 핵심 인적자원관리 활동인 채용 및 고용관리, 교육훈련, 평가, 보상을 중심으로 고찰해 보고자 한다.

1. 조사대상 사업체의 특성

2004년도 제3차 조사대상 업체는 <표 1>의 사업체 특성과 같이 구성되어 있다. 규모별로는 대기업이 전체의 66.1%를 차지하고 있고, 상장회사와 비상장회사의 비율은 40%대로 비슷한 수준이었다. 노조는 사업장별로 46.4%가 설립되어 있는 것으로 나타나 있다. 산업별로는 제조업이 53.9%로 반수 이상을 차지하고 있다. 또한, 설립년도를 통하여 기업의 수명을 분석해 보면 한국 기업의 평균수명인 24년 정도 이상에 달하는 기업이 63.7% 정도로 나타났다.

<표 1> 사업체의 특성

구 분		업체수	비중(%)	구 분		업체수	비중(%)
규모별	소기업	14	4.6	산업별	어업	2	0.7
	중기업	72	23.7		제조업	164	53.9
	대기업	201	66.1		전기가스 및 수도	7	2.3
	결측값	17	5.6		건설업	10	3.3
	소 계	304	100.0		도매 및 소매업	34	11.2
상장여부	상장	132	43.4		숙박 및 음식업	11	3.6
	비상장	147	48.4		운수업	6	2.0
	결측값	25	8.2		통신업	11	3.6
	소 계	304	100.0		금융 및 보험업	4	1.3
기업 수명	5년미만	20	6.6		부동산 및 임대업	13	4.3
	5년~9년	30	9.9	사업서비스업	10	3.3	
	10년~19년	55	18.1	보건 및 사회복지업	25	8.2	
	20년~49년	157	51.6	기 타	7	2.3	
	50년~99년	36	11.8	소 계	304	100	
	100년이상	1	0.3	사업장 노조유무	유	141	46.4
	결측값	5	1.6		무	163	53.6
	소 계	304	100.0		소 계	304	100

2. 조사대상 사업체의 인적자원관리 실태 변화

가. 전반적 인적자원관리 특성의 변화

조사대상기업의 인적자원관리에 대한 일반적 특성은 <표 2>와 같이 요약될 수 있다. 인적자원관리의 1차적인 목표는 인건비 절감 보다는 기업에 대한 종업원들의 로열티와 애착을 높이는 쪽으로 모아지고 있는 것으로 나타났다. 유자격자 충원은 외부 충원보다는 장기적인 관점에서 내부 육성을 통하여 이루어지고, 가능한 한 정규직 직원을 활용하는 것으로 나타났다.

<표 2> 전반적 인적자원관리 특성

항 목	N	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)	
		평균	표준편차	평균	표준편차
인적자원관리목표	203	4.6749	1.41866	4.7241	1.40465
유자격자 충원	203	5.2611	1.20058	5.1872	1.27210
비정규직 활용	203	4.9507	1.56304	4.8768	1.61356
성과평가기준	203	3.7228	1.47698	3.7488	1.54501
인적자원관리 방향	203	4.9701	1.21207	4.8177	1.35020

주 : 각 항목의 최대값: 7점

성과를 평가하는 기준에 있어서는 아직도 팀웍 보다는 개인성과나 업적을 더 중시하는 것으로 나타났으며, 종업원의 단기적 성과 극대화보다는 장기적인 육성과 개발을 위하여 인적자원관리가 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

2차 조사 시점 대비 전반적인 인적자원관리 특성상의 변화는 점차 오늘날의 인적자원관리의 새로운 패러다임의 요소인 장기적인 관점에서의 인적자원의 육성·개발, 공정한 평가와 보상이라는 방향으로 서서히 진전되고 있는 것으로 파악된다.

나. 사업장 근로자 고용 변화

조사대상기업의 사업장 근로자 고용에 대한 변화는 <표 3>과 같이 요약될 수 있다. 2차년도 대비 3차년도의 주요 변화를 살펴보면 여성근로자의 비율이나 여성 관리자의 비율은 큰 차이가 없는 것으로 나타났으나 여성 비정규직의 비율은 증가하고 있는 것으로 나타났다. 외국인 근로자의 고용은 외국인고용허가제 실시로 감소한 것으로 판단된다. 또한 이직률의 감소 추세로 근로자들의 평균 근속년수는 증가하고 있는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 사업장의 평균연령은 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이는 기업이 고령자나 여성근로자 및 외국인근로자 등 다양화되고 있는 노동력의 효율적 관리를 위한 방안 마련이 필요하다는 것을 시사해 주고 있다.

<표 3> 사업장 근로자 고용 현황

항 목		단위	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)	
			평균	표준편차	평균	표준편차
사업장 여성 근로자	전체 근로자대비	%	26.39	25.7146	27.82	25.16756
	여성 비정규직	%	35.32	36.15784	22.74	31.71792
	여성 관리자	%	1.47	5.55882	1.77	5.23571
사업장 장애인 고용인원 수		명	4.63	10.74788	4.94	13.88590
사업장 외국인 고용인원 수		명	3.28	9.68835	4.27	14.55616
사업장 근로자 평균 연령		세	37.11	5.62227	37.01	4.97418
사업장 전년도 이직률		%	2.16	5.98144	2.62	4.18681
사업장 근로자 평균근속년수		년	8.79	4.82469	8.46	4.69581

주 : 1) 관리자: 과장급 이상

2) 이직률=(월 총 이직자수/월초 근로자수)X100

다. 사업장 채용방법 상의 변화 추이

조사대상기업의 사업장 근로자 채용상의 변화 중에서 모집 방법에 대한 변화는 <표 4>와 같이 요약될 수 있다. 2차년도 대비 3차년도의 주요 변화를 살펴보면 각 년도 공히 제1순위로 고려하는 모집 방법은 인터넷, 매체, 사내공모 순이고, 제2순위는 학교나 학원에 요청하는 경우가 많은 것으로 나타났다. 전체적인 활용 순위 상에는 큰 변화가 없었으나 각 항목 내에서의 중요도의 차이는

발생하였는데 이는 정보통신기술의 발달과 사내 인트라넷 등을 이용한 온라인 기반의 모집활동이 많이 증가하고 있는 것으로 분석할 수 있다. 이러한 방법에 대해서 어느 한 가지만 이용하기 보다는 2-3가지를 혼용하는 비율이 60% 이상을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 사업장 필요인력 모집 방법

(단위 : %)

항 목	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)	
	제1순위	제2순위	제1순위	제2순위
사 내 공 모	15.8	6.9	12.8	12.3
신문·라디오, TV매체	17.2	17.2	20.6	14.3
인터넷(노동부위크넷 제외)	28.1	18.2	27.1	16.3
노동부위크넷	7.9	13.3	8.9	12.8
연 고 모 집	12.7	12.3	12.8	11.8
학교/학원에 요청	11.8	21.7	13.8	19.7
민간직업소개기관(헤드헌팅 포함)	1.0	2.0		2.0
기 타	5.5	2.5	3.5	6.9
시스템 결측값		5.9	0.5	3.9
합 계	100	100	100	100

다음으로 채용상의 변화 중에서 선발 방법에 대한 변화를 살펴보면 <표 5>와 같이 요약될 수 있다. 2차년도 대비 3차년도의 주요 변화를 살펴보면 선발에 있어서 각 년도 공히 필기시험의 비중이 줄어들고 실기테스트를 제일 많이 활용하고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 인·적성검사가 종업원 채용에 많이 활용되고 평가센터와 같은 다양하고 새로운 선발방법의 도입이 늘어나고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 사업장 소요인력 선발 방법

(단위 : %)

항 목	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)	
	활용	비활용	활용	비활용
적성검사	25.1	74.9	22.2	77.8
인성검사	33.0	67.0	30.5	69.5
필기시험	14.3	85.7	18.2	81.8
실기테스트	97.0	3.0	93.6	6.4
평가센터	13.3	86.7	10.8	89.2
기 타	1.5		1.5	

라. 사업장 교육훈련 상의 변화 추이

사업장의 종업원 교육훈련에 대한 변화를 살펴보면 <표 6>과 같다. 먼저 사업장의 교육훈련투자에 대한 변화로 총인건비에서 교육훈련비가 차지하는 비율을 살펴보면 2차년도 대비 약간 증가한 추세이다. 교육훈련 참가자 수는 정규직 근로자의 감소로 2차년도 대비 감소했으나 전체 근로자 수 대비해서는 교육훈련 참가자 비율은 증가한 것으로 나타났다. 여성근로자의 교육훈련 참가자수는 감소한 것으로 나타났다. 그러나 교육훈련 참가자의 1인당 1회 교육훈련 실시 시간은 다소 증가한 것으로 나타났다.

<표 6> 교육훈련 투자 현황

항 목		단위	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)	
			평균	표준편차	평균	표준편차
교육훈련비 투자비율		%	1.66	8.179142	1.53	4.618905
교육훈련 참가자	총 교육훈련 참가자수	명	459.64	1116.800	653.22	1956.766
	총 교육훈련 참가자비율	%	51.50	37.25335	47.71	35.85936
	여성근로자 참가자 수	명	85.87	241.0641	114.34	558.0578
1인 1회당 평균 교육시간		시간	17.88	18.02724	16.10	14.02883

- 주 : 1) 교육훈련비 투자비율=총 교육훈련비/총 인건비
 2) 총 인건비=직접인건비+간접인건비
 3) 총 교육훈련 참가자 비율=총 교육훈련 참가자수/총 근로자수

다음으로 교육훈련의 체계화 정도에 대해서 살펴보면 <표 7>과 같다. 차세대 인재육성프로그램이나 인적자원관리 전담역의 설치에 대해서는 큰 변화가 없었다. 그러나 멀티플레이어를 양성하기 위한 다기능 훈련이나 전체적인 교육훈련 실시 비율은 감소하였다. 이는 전체의 80%가 교육훈련을 실시하고는 있으나 장기적인 관점에서의 핵심인재 육성프로그램이나 다기능 전문가의 육성과 같은 체계화된 교육훈련계획의 마련과 실시가 부족한 것으로 판단된다.

<표 7> 교육훈련 체계화 정도

(단위 : %)

항 목	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)	
	유(실시)	무(미실시)	유(실시)	무(미실시)
차세대 핵심인력 육성프로그램 실행	31.5	68.0	31.5	68.0
전담자/전담부서 설치	75.4	24.6	76.3	23.6
다기능 훈련 ¹⁾ 실시	25.6	74.4	30.0	70.0
당해 년도 중 교육훈련 실시	84.2	14.8	88.7	10.8

- 주 : 1) 다기능 훈련이란 조립업무 담당자가 유지보수업무 교육을, 관리직 사원이 영업직교육을 받는 것과 같이 현재 담당업무가 아닌 다른 업무수행능력을 배양하기 위해 실시하는 훈련을 의미한다.

마. 사업장 보상관리제도의 변화 추이

사업장의 보상관리제도에 대한 변화를 살펴보면 <표 8>과 같이 요약될 수 있다. 보상관리제도는 근로복지기본법 등 근로복지관련 법제의 제정 또는 개정으로 근로자복지기금이나 종업원들의 노후 생활을 위한 기금에 이익금의 일부가 출연되어야 하는 부분이 늘어나고 있다. 또한 전통적인 능력과 성과에 따른 보상제도의 틀은 큰 변화가 없이 3차 년도에도 유지되고 있는 것으로 분석된다. 보상관리제도의 유형별로 살펴보면 개인별 또는 집단별 성과급제가 많이 활용되고 있으나 스톡옵션제나 선택적복리후생제는 아직 활성화되지 못하고 있다.

<표 8> 보상관리제도 도입 현황

(단위 : %)

항 목	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)	
	활용	비활용	활용	비활용
집단성과급제/이윤분배제	44.8	55.2	44.3	55.7
종업원지주제	13.8	86.2	14.8	85.2
부서(팀)별 성과급제	26.1	73.9	27.6	72.4
스톡옵션제	3.9	96.1	3.9	96.1
선택적복리후생제	6.4	93.6	6.9	93.1

보상관리제도에 대해서 개별 기업 차원에서 운영 실태를 비교해 보면 <표 9>와 같다. 다섯 가지 보상관리제도 모두를 도입하고 있는 기업은 1개 업체에 불과하고 1가지의 보상관리제도를 도입하고 있는 기업이 46.3%로 다수를 차지하고 있다. 또한 전년도와 비교하여 51.2%가 전년도의 제도를 유지하였고, 1가지 이상 폐지한 업체가 24.2%, 한 가지 이상 추가한 업체가 24.7%를 차지하여 전체적으로는 전년도와 큰 변화 없이 유지된 것으로 나타났다.

<표 9> 보상관리제도 도입 현황

(단위 : %)

항 목	3차년도 조사(2004년)		2차년도 조사(2003년)		항 목	증감	
	빈도	%	빈도	%		빈도	%
미도입	68	33.5	72	35.5	변동 없음	104	51.2
1가지 도입	94	46.3	83	40.9	1가지 폐지	40	19.7
2가지 도입	28	13.8	34	16.7	2가지 폐지	5	2.5
3가지 도입	10	4.9	10	4.9	3가지 폐지	4	2.0
4가지 도입	2	1.0	3	1.5	1가지 추가	44	21.7
전체 도입	1	0.5	1	0.5	2가지이상 추가	6	3.0

III. 인적자원관리 활동 유형의 차이가 성과에 미치는 영향 분석

1. 자료의 특성

본 연구에서 인적자원관리 활동의 차이가 기업의 성과에 미치는 영향을 고찰하기 위하여 한국노동연구원의 2003년도 2차와 2004년도 3차 사업체 인적자원관리 실태조사 자료 중에서 2차와 3차 조사에 모두 응답한 203개 사업장의 인적자원관리 담당자의 응답 자료를 활용하였다. 항목별 기술통계량은 <표 10>과 같다.

<표 10> 변수의 기술통계량

변수명	항 목	평균	표준 편차	N
X1	인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합되고 있다	3.3892	.72527	203
X2	인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 한다.	3.3054	.74150	203
X3	인사책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향을 미친다	3.3892	.77796	203
X4	사업장은 최소 1년 단위의 정기적인 인력계획을 실시하고 있다	1.3054	.46172	203
X5	사업장에서는 차세대 임원 육성과 같은 핵심인력 육성 프로그램을 실행하고 있다	1.6832	.46640	202
X6	사업장의 전략적 미션(목표)를 전 직원이 잘 이해하고 있다	3.2020	.67750	203
X7	경영진은 인적자원을 가치 창출의 원천으로 보고 있다	3.4483	.67563	203
X8	인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하고 있다	3.4631	.65428	203
X9	타부서원들은 인사부서를 변화주도자이자 사업파트너로 본다	3.0493	.76271	203
X10	인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있다	3.3054	.71430	203
X11	사업장은 사원 경력개발을 위한 상담을 실시하고 있다	1.8030	.39875	203
X12	사업장은 전문직을 위한 복수의 경력경로를 설정하고 있다	2.0842	.56237	202
X13	사업장은 목표관리제도(MBO)를 실시하고 있다	1.4680	.50021	203
X14	사업장에서는 다면평가를 실시하고 있다	1.8473	.36060	203
X15	사업장에서는 연봉제를 실시하고 있다	1.3663	.48300	202

연구에 사용된 변수는 조사자료 중에서 기업의 인적자원관리 활동 유형의 차이가 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 15개 항목을 연구자가 선택하여 분석에 활용하였다. 분석에는 SPSS 12.0K를 이용하였으며, 신뢰도 분석, 상관관계분석, 요인분석 및 회귀분석을 통하여 변수들 간의 영향과 관계를 분석하고자 하였다.

2. 신뢰성 및 타당성 분석

2003년 2차 조사 자료 중 연구자가 선택한 15개항의 변수에 대해 Cronbach's α 계수를 이용하여

신뢰성 검증을 하였고, 변수들의 내적 타당성 분석을 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분분석(principal component analysis)에 의한 직각회전(varimax)방식을 사용하였다. 요인추출의 기준은 고유치(eigenvalue)가 1.0이상인 요인만을 선택하였다. 변수에 대한 신뢰성 검증 및 요인 분석을 실시한 결과는 <표 11>과 같이 나타났다.

<표 11> 변수의 타당성 및 신뢰성 검증 결과

변수명	항 목	성분				크론바흐 α
		요인1	요인2	요인3	요인4	
X10	인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있다	.819	.261	-.085	-.030	.862
X9	타부서원들은 인사부서를 변화주도자이자 사업파트너로 본다	.811	.189	.008	-.044	
X6	사업장의 전략적 미션(목표)를 전 직원이 잘 이해하고 있다	.781	.084	-.077	-.135	
X7	경영진은 인적자원을 가치 창출의 원천으로 보고 있다	.715	.338	-.052	-.109	
X8	인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하고 있다	.651	.201	-.197	-.092	
X2	인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 한다	.335	.816	-.006	-.040	.782
X1	인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합되고 있다	.248	.700	-.198	-.158	
X3	인사책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향을 미친다	.339	.697	.005	-.063	
X15	사업장에서는 연봉제를 실시하고 있다	.024	-.144	.744	.173	.546
X14	사업장에서는 다면평가를 실시하고 있다	-.179	.200	.668	-.041	
X13	사업장은 목표관리제도(MBO)를 실시하고 있다	-.082	-.278	.667	.173	
X12	사업장은 전문직을 위한 복수의 경력경로를 설정하고 있다	.014	-.014	-.058	.704	.554
X5	사업장에서는 차세대 임원 육성과 같은 핵심인력 육성 프로그램을 실행하고 있다	-.327	.015	.352	.622	
X11	사업장은 사원 경력개발을 위한 상담을 실시하고 있다	-.257	-.041	.179	.581	
X4	사업장은 최소 1년 단위의 정기적인 인력계획을 실시하고 있다	.072	-.345	.094	.571	
고유치(eigenvalue)		4.833	1.785	1.235	1.029	
분산 설명력		32.551	11.903	8.233	6.858	

요인분석 결과 4개의 요인으로 묶여졌고 요인1에서는 고유치가 4.833으로 32.55%의 설명력을 보였다. 요인2에서는 고유치가 1.785로 11.90%의 설명력을 보였다. 요인3에서는 고유치가 1.235로 8.23%의 설명력을 보였다. 요인4는 고유치가 1.029로 6.86%의 설명력을 보여 4가지 요인이 설명하는 분산은 59.55%로 나타났다. 따라서 요인1은 전략과연계로, 요인2는 의사결정참여로, 요인3은 신인사제도로 요인4는 육성개발로 명명하여 분석을 실시하였다.

요인분석에 활용된 개별설문문항들이 제외된 문항이 없어 각 요인에 대한 신뢰성 검증을 실시해

본 결과 Cronbach's α 계수가 0.546에서 부터 0.862까지로 나타났다. 김계수(2004)는 일반적으로 사회과학에서는 Cronbach's α 값이 0.5이상이면 신뢰성이 있다고 하고 있으므로 본 연구의 변수들의 신뢰도는 양호하다고 판단된다.

3. 인적자원관리 활동 유형과 성과와의 관계 분석

인적자원관리활동 유형의 차이가 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 2차와 3차 조사에 모두 응답한 2002년에서 2004년까지 203개 사업장의 재무자료를 분석에 활용하였다. 인적자원관리 활동 유형의 차이가 기업의 성과에 곧바로 이어지는 부분도 있겠으나 육성개발과 같이 장기적인 관점에서 성과와 이어지는 부분이 많다.

Dyer & Reeves(1995)는 인적자원관리 관련 성과는 인적자원관리와 직접 연계성은 높지만 기업 성과와는 직접적인 연관성이 높지 않다고 하고 있다. 또, 배종석·사정혜(2003)의 연구에 의하면 고객/재무성과와 인적자원관리는 연관성이 약하다고 하고있다. 김재원·김성수·류성민(2004)의 연구에 의하면 인사부서의 전략적 참여도가 높은 경우 인사부분의 효과성이 증가한다고 하고 있다. 김재구·임상훈·김동배(2003)의 우리나라 제조업 생산직근로자의 인사관리시스템을 대상으로 한 연구에서 인사관리시스템이 부분적으로 경영성과에 영향을 미치는 것으로 밝혔다. 또, Huseilid와 Becker(1996)는 Tobin's Q를 통해서 인사관리의 변화는 경영성과에 시간지체(time lag)효과가 있음을 밝혔다.

이러한 선행연구를 토대로 종단적 연구를 통한 영향력의 변화를 고찰해 보는 것도 의미가 있다 할 것이므로 이에 대한 연구를 진행하였다. 먼저 2003년 2차 자료를 기준으로 하여 인적자원관리 활동 유형의 차이를 파악하였다. 그리고 이 유형의 차이가 3개년의 인당매출에 미친 영향과 인당 부가가치 및 영업이익에 미치는 영향을 분석하였다. 선형성을 높이기 위하여 년도별 원자료를 활용하지 않고 자연로그 값을 계산하여 활용하였다.

가. 인적자원관리 활동 유형과 인당매출액과의 관계 분석

인적자원관리활동의 차이가 성장성 지표인 매출액에 미치는 영향을 분석하기 위하여 요인분석에서 도출된 요인을 독립변수로 하고 년도별 인당매출액의 자연로그 값을 종속변수로 하여 단순회귀 분석을 실시하였다. 비교가능성을 높이기 위하여 203개 사례 중 2002년부터 2004년까지 매출액 자료가 모두 있는 118개 자료를 분석대상으로 하였다.

회귀분석 실시 결과는 <표 12>와 같으며, 다중공선성 분석을 위하여 공선성진단을 실시하였는데 공차한계가 모두 1에 가깝고, VIF(variance inflation factor)값이 1.0의 수준을 보였다. 안광호·임병훈(2004)에 의하면 공차한계가 0.1이하이고 VIF가 10이상이면 공선성이 높다고 주장하였는데 이에 따르면 본 연구의 회귀식 모형은 모두 다중공선성이 미미하다고 볼 수 있다.

<표 12> 회귀분석결과 요약

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	R ²	F	유의 확률
		B	표준오차	베타						
2002년도 인당매출액 (로그)	(상수)	12.737	.064		198.760	.000		.097	3.038	.020
	전략과연계	.064	.064	.091	1.005	.317	1.016			
	의사결정참여	.069	.063	.099	1.095	.276	1.024			
	신인사제도	-1.88	.062	-.274	-3.014	.003	1.031			
	육성개발	-.035	.066	-.048	-.535	.594	1.017			
2003년도 인당매출액 (로그)	(상수)	12.766	.060		212.945	.000		.107	3.368	.012
	전략과연계	.051	.059	.077	.859	.392	1.016			
	의사결정참여	.012	.059	.018	.199	.843	1.024			
	신인사제도	-.196	.058	-.304	-3.366	.001	1.031			
	육성개발	-.028	.062	-.040	-.447	.655	1.017			
2004년도 인당매출액 (로그)	(상수)	12.911	.077		168.370	.000		.083	2.567	.042
	전략과연계	-.008	.076	-.010	-.110	.913	1.016			
	의사결정참여	.020	.075	.024	.265	.792	1.024			
	신인사제도	-.190	.075	-.232	-2.540	.012	1.031			
	육성개발	-.137	.079	-.158	-1.740	.084	1.017			

회귀분석결과 회귀식의 유효성을 평가해 보면 각 년도 모두 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 년도별로 인적자원관리활동 유형의 차이가 인당매출액에 미친 영향을 분석해 보면 2002년도, 즉 당해 연도의 인당매출액에 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것은 신인사제도이다. 2003년도의 매출액에 유의한 영향을 미치는 것도 신인사제도이다. 2004년도에는 신인사제도와 육성개발이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 인적자원관리활동이 단기간의 매출액에 영향을 미치는 것은 신인사제도이며, 장기간에 걸쳐 영향을 미치는 요인은 육성개발활동인 것으로 분석되었다. 또한 이 둘은 모두 인당매출액에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이것은 신인사제도가 도입되면 구성원들의 관심이 외형적인 성장보다는 내실 있는 성장을 추구하는 활동 중심으로 모아진다는 것으로 짐작할 수 있다.

나. 인적자원관리 활동 유형과 인당부가가치와의 관계 분석

인적자원관리활동의 차이가 수익성 지표인 인당부가가치에 미치는 영향을 분석하기 위하여 요인 분석에서 도출된 4가지 요인을 독립변수로 하고 년도별 인당부가가치의 자연로그 값을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였다. 비교가능성을 높이기 위하여 203개 사례 중에서 2002년부터 2004년까지 부가가치자료가 모두 있는 75개 자료를 분석대상으로 하였다.

회귀분석 실시 결과는 <표 13>과 같으며, 다중공선성 분석을 위하여 공선성진단을 실시하였는데 공차한계가 모두 1에 가깝고, VIF(variance inflation factor)값이 1.0의 수준을 보여 다중공선성이

미미하다고 볼 수 있다.

회귀분석결과 회귀식의 유효성을 평가해 보면 2003년도와 2004년도는 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났지만 2002년도는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 인적자원관리활동의 차이가 2003년도와 2004년도의 인당부가가치에 미친 영향을 분석해 보면 2003년도, 즉 다음해의 인당부가가치에 $\alpha=0.10$ 에서 유의한 영향을 미치는 것은 육성개발을 제외한 모든 요인이다. 전략과연계와 의사결정 참여는 인당부가가치에 정(+)의 영향을, 신인사제도는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2004년도의 인당부가가치에 영향을 미치는 것은 전략과연계와 신인사제도이며 2003년도에 유의한 영향을 미치던 의사결정참여는 제외되었다.

<표 13> 회귀분석결과 요약

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	R^2	F	유의 확률
		B	표준오차	베타						
2002년도 인당부가가치 (로그)	(상수)	11.293	.083		136.433	.000		.073	1.374	.252
	전략과연계	.123	.084	.170	1.471	.146	1.010			
	의사결정참여	.073	.082	.105	.896	.373	1.030			
	신인사제도	-.113	.080	-.164	-1.405	.165	1.025			
	육성개발	.029	.086	.038	.333	.740	1.008			
2003년도 인당부가가치 (로그)	(상수)	11.338	.060		188.373	.000		.145	2.962	.025
	전략과연계	.107	.061	.194	1.749	.085	1.010			
	의사결정참여	.117	.059	.221	1.974	.052	1.030			
	신인사제도	-.102	.058	-.195	-1.746	.085	1.025			
	육성개발	-.033	.062	-.059	-.536	.594	1.008			
2004년도 인당부가가치 (로그)	(상수)	11.406	.070		162.223	.000		.128	2.576	.045
	전략과연계	.131	.071	.206	1.835	.071	1.010			
	의사결정참여	.058	.069	.095	.838	.405	1.030			
	신인사제도	-.153	.068	-.253	-2.240	.028	1.025			
	육성개발	-.046	.073	-.070	-.625	.534	1.008			

분석 결과를 고찰해 보면 인적자원관리활동이 단기간의 부가가치에 영향을 미치는 것이 아니라 장기간에 걸쳐 영향을 미치게 되며, 시간이 경과할수록 영향력의 크기가 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 장기적인 관점에서 부가가치를 지속적으로 창출하려면 인적자원관리 활동이 전략과연계와 신인사제도의 운영 효율화가 이루어져야 할 것이다. 또한 인적자원관리 담당자의 최고경영자에 대한 의사결정 참여와 지원은 다음 년도의 부가가치에 변수들 중에서 가장 큰 영향을 미치게 되므로 인적자원관리 담당자의 전략적 역할을 확대하는 방안도 강구되어야 할 것이다.

다. 인적자원관리 활동 유형과 영업이익과의 관계 분석

인적자원관리활동의 차이가 기업의 영업활동 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 영업활동을 통해 얻어진 이익을 나타내는 영업이익에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 요인분석에서 도출된 4가지 요인을 독립변수로 하고 년도별 영업이익의 자연로그 값을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 실시하였다. 비교가능성을 높이기 위하여 203개 사례 중 2002년부터 2004년까지 영업이익자료가 모두 있는 180개 자료를 분석대상으로 하였다.

회귀분석 실시 결과는 <표 14>와 같으며, 다중공선성 분석을 위하여 공선성진단을 실시하였는데 공차한계가 모두 1에 가깝고, VIF(variance inflation factor)값이 1.0의 수준을 보여 다중공선성이 미미하다고 볼 수 있다.

<표 14> 회귀분석결과 요약

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	R ²	F	유의 확률
		B	표준오차	베타						
2002년도 영업이익 (로그)	(상수)	16.372	.157		103.957	.000		.179	9.521	.000
	전략과연계	.304	.152	.137	2.000	.047	1.000			
	의사결정참여	.097	.154	.043	.629	.530	1.001			
	신인사제도	-.832	.157	-.362	-5.287	.000	1.000			
	육성개발	-.383	.157	-.167	-2.442	.016	1.001			
2003년도 영업이익 (로그)	(상수)	16.320	.158		103.101	.000		.196	10.664	.000
	전략과연계	.356	.153	.158	2.331	.021	1.000			
	의사결정참여	.061	.155	.027	.395	.693	1.001			
	신인사제도	-.868	.158	-.372	-5.486	.000	1.000			
	육성개발	-.422	.158	-.182	-2.679	.008	1.001			
2004년도 영업이익 (로그)	(상수)	16.261	.153		106.422	.000		.217	12.144	.000
	전략과연계	.246	.147	.111	1.666	.098	1.000			
	의사결정참여	.071	.150	.032	.472	.638	1.001			
	신인사제도	-.923	.153	-.404	-6.042	.000	1.000			
	육성개발	-.467	.152	-.205	-3.067	.003	1.001			

회귀분석결과 회귀식의 유효성을 평가해 보면 3개년도 모두 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 인적자원관리활동의 차이가 년도별 영업이익에 미친 영향을 분석해 보면 3개년 모두 의사결정 참여를 제외하고는 영업이익에 $\alpha=0.10$ 에서 유의한 영향을 미치며, 이중 전략과연계는 정(+)의 영향을, 신인사제도와 육성개발은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

인적자원관리 활동의 수준차이가 의사결정참여를 제외하고는 지속적으로 영업성과에 영향을 미치고 시간이 경과할수록 영향력의 크기가 확대되는 것으로 분석되었다. 그러나 영향력의 유의 확률은 변화하는 것으로 분석되었다. 신인사제도의 유의확률은 2002년부터 2004년까지 변화가 없었

다. 전략과연계의 경우는 2003년도에 개선되었다가 2004년도에는 유의성이 낮아졌다. 반면 육성개발은 계속해서 유의성이 높아지는 것으로 분석되었다. 이는 육성개발을 통한 인적자원관리가 장기적이고 지속적으로 시간의 경과에 따라 영업성과에 더 유의한 영향을 미치는 것으로 파악된다.

IV. 결론 및 시사점

1. 연구결과의 요약

이상의 연구결과를 요약해 보면 실태조사에 나타난 기업들의 인적자원관리의 1차적 목적은 인건비 절감보다는 기업에 대한 종업원들의 로얄티와 애착을 높이는 쪽으로 모아지고 있는 것으로 나타났다. 필요한 유자격자의 채용은 외부충원보다는 장기적인 관점에서 내부 육성을 통하여 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 또한 가능한 정규직을 활용하는 것으로 나타났다.

2차년도 조사자료와 3차년도 조사자료의 인적자원관리 실태를 비교분석해 보면 다음과 같은 변화를 파악해 볼 수 있다.

첫째, 점차 장기적인 관점에서의 인적자원의 육성과 개발, 공정한 평가와 보상으로 서서히 방향이 변화되고 있는 것으로 파악되었다.

둘째, 정규직을 주로 활용하는 것으로 나타났으나 여성근로자에 대해서는 비정규직이 늘어나는 것으로 나타났다.

셋째, 정보통신기술의 발달과 사내 인트라넷 등을 이용한 온라인 기반의 모집활동이 많이 증가하고 있으며, 한 가지만 이용하기 보다는 2-3가지를 혼용하는 비율이 늘어나고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 선발 방법에 있어서는 필기시험 비중이 줄어들고 실기 테스트를 많이 활용하고 있으며, 인적성검사와 평가센터와 같은 다양하고 새로운 선발방법의 도입이 늘어나고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 교육훈련비 투자비율은 늘어나고 있는 추세이나 참가자 수는 감소한 것으로 나타났다. 그러나 1인당 1회 교육훈련 실시 시간은 약간 증가한 것으로 나타났다. 그리고 대부분의 사업체에서 교육훈련을 실시하고 있으나 장기적인 관점에서의 핵심인재 육성프로그램이나 다기능 전문가 육성과 같은 체계화된 교육훈련의 마련과 실시가 부족한 것으로 나타났다.

여섯번째, 보상관리제도는 집단성과나 이윤분배제를 중심으로 운영되고 있으며 종업원지주제 등을 큰 변화 없이 유지하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 인적자원관리 활동 유형의 차이가 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 기업의 재무성과인 인당매출액, 인당부가가치 및 영업이익을 활용하여 분석한 결과를 설명력은 낮았으나 다음과 같은 결론을 도출할 수 있다.

첫째, 인적자원관리활동 유형 중 인당매출액에 유의한 영향을 미치는 것은 단기적으로는 신인사

제도이고 장기적으로는 육성개발활동인 것으로 분석되었다.

둘째, 인적자원관리활동 유형의 차이는 당해 연도의 인당부가가치에는 유의한 영향을 미치지 않으며, 그 다음해부터 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 인적자원관리활동의 차이가 미치는 영향은 시간이 경과하면 할수록 더욱 커지는 것으로 분석되었다.

셋째, 인적자원관리활동 유형의 차이는 의사결정참여를 제외하고는 모두 영업활동의 성과인 영업이익에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전략과연계, 신인사제도 및 육성개발은 장기적으로 영업활동의 성과에 영향을 미치며, 시간이 경과하면 할수록 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

결론적으로 인적자원관리활동은 장기적인 관점에서 기업의 재무성과에 유의한 영향을 미치게 되므로 지속적인 재무성과의 개선을 위해서는 단기적 정책이나 제도의 실시보다는 장기적인 관점에서 체계적인 인적자원관리활동의 실행이 필요한 것으로 판단된다. 즉, 성장을 위해서는 신인사제도와 육성개발에 중점을 둔 인적자원관리를 실시해야 하고, 내실을 기하기 위해서는 전략과연계, 신인사제도 및 육성개발에 중점을 둔 인사관리를 실시해야 한다. 따라서 신인사제도와 육성개발은 성장과 내실을 위해서 중요한 인적자원관리 활동의 유형이라는 결론은 도출할 수 있었다.

2. 연구의 시사점 및 한계

본 연구가 연구자가 설계한 설문에 의한 실증분석이 아니라 기존에 구축된 D/B를 활용하여 연구를 진행하려 한 점은 상당히 의미가 있다 하겠으나 D/B의 비표준화로 인한 문제 등 본 연구가 갖고 있는 한계점과 향후 연구를 위한 과제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 연구자의 목적에 의한 설문의 구성이 아니라 한국노동연구원의 사업체 패널조사 자료를 활용하였으므로 인적자원관리의 성과와 기업의 성과간에 관련성을 파악하는데 한계가 있었다. 따라서 더 나은 연구를 위해서는 설문 항목에 조직의 성과를 측정할 수 있는 항목을 포함하여 2차 조사를 통해 보다 정확한 인과관계를 규명할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 활용한 자료는 2차와 3차 두 번에 걸친 조사자료를 활용하였는데 인적자원관리의 성과는 더욱 장기에 걸쳐서 나타날 가능성이 크므로 더 많은 과거나 미래 자료를 통하여 연구를 진행하는 것이 바람직할 것이다.

셋째, 방대한 조사자료가 인적자원관리 활동의 변화에 따른 영향을 분석하는데 있어서 조사대상 기업의 변경으로 일관된 비교를 하는데 있어 소실이 많았다. 조사대상 업체의 선정부터 관리에 있어서 계속성을 유지한다면 보다 더 나은 표준화된 연구 D/B를 구축할 수 있을 것이고 이것을 활용한 진일보한 연구가 가능할 것이다.

향후 연구에서는 이상의 문제점들을 최소화하기 위한 이론적 및 방법론적 접근을 통하여 연구를 진행한다면 인적자원관리활동의 차이에 따른 성과의 차이를 보다 더 체계적이고 일관성 있는 논리로 전개해 나갈 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김계수(2004), 『AMOS 구조방정식 모형분석』, SPSS아카데미.
- 김재구·임상훈·김동배(2003), 「인사관리시스템과 경영성고가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구: 제조업 생산직을 중심으로」, 인사관리연구, 27(3), 31-54.
- 김재원·김성수·류성민(2004), 「인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향」, 인사조직연구, 12(3), 127-161.
- 김종현(2003), 「고성과 인적자원관리시스템의 선행요인과 효과에 관한 연구」, 국민대학교 대학원 박사학위 논문.
- 노형진(2005), 『SPSS 12.0에 의한 조사방법 및 통계분석』, 형설출판사.
- 배중석·사정혜(2003), 「인적자원관리와 조직성공에 대한 실증연구」, 인사조직연구, 11(2), 133-169.
- 안광호·임병훈(2004). 『SPSS를 활용한 사회과학조사방법론』, 학현사.
- 정권택(2003), 「성과주의 인사제도가 기업성공에 미치는 영향」, 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정재훈(2003), 「인적자원관리의 효과성이 지식경영의 성공에 미치는 영향에 관한 연구」, 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- Arthur, J.(1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Delery, J. E. & Doty, D. H.(1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management:test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- 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.
- MacDuffie, J. S.(1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 357-365.
- Huselid, M. A(1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S.(1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*. 40. 171-188.
- Peffer, J.(1994), *Competitive Advantage through people*, Harvard Business School Press.

- Schuler, R. S.(1992), "Strategic Human Resource Management: Linking competitive strategies with the strategies with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, Summer, 21, 18-32.
- Tichy, N. M., Fomburn, C. J. & Devanna, M. A.(1982), "Strategic human resource management", *Sloan Management review*, 23(2), 47-61.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1999), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18, 295-320.