

논문 5

조직문화와 인적자원관리시스템의 관계에 대한 탐색적 연구

김윤호* · 박오원** · 강은미***



요약

본 연구는 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계에 대한 탐색적 분석을 연구의 목적으로 한다. 이를 위하여 한국직업능력개발원에서 조사한 「인적자본기업패널」 3차년도 자료(HCCP 2009)를 활용하여 인적자원관리 시스템을 헌신형, 스타형, 가부장형 및 통제형의 네가지 유형으로 구분하고, 조직문화를 인재우대문화와 혁신지향문화로 구분한 후 이들간의 관계를 분석하였다. 인적자원관리 시스템의 네가지 유형과 인재우대문화간의 차이분석 결과 헌신형과 스타형이 거의 유사한 수준으로 가장 높았으며, 다음으로 가부장형 및 통제형의 순서를 보였다. 혁신지향문화의 경우에는 헌신형이 가장 높았으며 다음으로 스타형, 가부장형 및 통제형의 순서를 보였다. 이와 함께 인적자원관리 시스템의 영향요인으로서 조직문화의 효과를 검증한 결과 인재우대문화가 강할수록 헌신형이나 스타형 인적자원관리 시스템을 활용할 가능성이 높고, 혁신지향문화가 강할 수록 상대적으로 다른 인적자원관리 시스템 보다 가부장형을 활용할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 또한 인적자원관리 시스템과 기업성과간의 관계에 있어서 조직문화의 매개효과 가능성에 대한 실증분석 결과 매개효과가 존재함을 부분적으로 확인할 수 있었다.

1. 서론

지금까지 전략적 인적자원관리 연구의 흐름을 살펴보면 연구의 진행은 크게 세 가지로 구분해 볼 수 있다. 첫째, 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계를 규명하기 위한 조절 효과 및 매개 효과에 대한 분석이다 (Collins & Smith, 2006; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007). 둘째, 특정 인적자원관리 시스템을 선택하게 되는 선행요

* 한국기술교육대학교 산업경영학부 대우교수

** 가톨릭대학교 경영학부 전임강사

*** 고려대학교 경영학과 박사과정

인에 대한 분석이다 (Bae and Yu, 2005; 유규창·김동원, 2002). 마지막은 인적자원관리 시스템의 다양한 유형에 대한 연구이다 (Bamberger & Meshoulam, 2000; Verburg et al., 2007). 기존 연구 중 많은 연구들은 첫 번째 주제인 조절 효과와 매개 효과에 대한 연구이지만 최근에는 인적자원관리 시스템의 선택과 관련된 선행요인에 대한 연구와 인적자원관리 시스템의 다양한 분류와 관련된 연구가 주목을 받고 있다.

인적자원관리 시스템의 선행요인과 관련해서는 지금까지 많은 연구들은 외부 환경, 전략, 조직 구조 등과 같은 환경과 구조적 특성에 초점을 두는 경우가 많았다. 본 연구에서는 Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, and Frink(1998)의 연구에서 언급되는 사회적 맥락 이론(social context theory)에 기반하여 조직문화가 인적자원관리 시스템과 어떠한 관계가 있는지를 규명하고자 한다. 본 연구가 특히 기존연구와 차별적으로 의미를 가지는 것은 조직문화와 특정한 한 가지 유형의 인적자원관리 시스템간의 관계를 분석하는 것이 아니라 인적자원관리 시스템을 네 가지 유형으로 구분하여 인적자원관리 시스템의 유형별로 조직문화 특성이 어떻게 상이한지를 파악하고자 한다는 것이다.

인적자원관리 시스템의 유형에 대한 연구 자체가 많지 않을뿐더러 일부 연구를 제외하고 (Bae and Yu, 2005; 유규창·김동원, 2002), 기존 대부분의 연구들은 현신행 인적자원관리 시스템 또는 성과주의형 인적자원관리 시스템 등과 같이 특정한 인적자원관리 시스템에 대한 선행요인에 초점을 두고 있다(유규창·박우성, 2007; 강성춘·윤현중, 2009). 이러한 측면을 볼 때 인적자원관리의 다양한 유형과 조직문화간의 관계에 대한 연구는 기존 연구와 차별화되는 의미 있는 연구라고 판단된다.

본 연구의 핵심적인 내용을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리 시스템 유형을 김윤호·한수진·박오원(2009)의 연구에 기반하여 현신행, 스타형, 가부장형 및 통제형의 네 가지 유형으로 분류하였다. 둘째, 이러한 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형별로 혁신지향적 및 인재우대 조직문화의 수준의 차이를 분석하였다. 조직문화와 인적자원관리간의 관계에 대해서는 조직문화를 인적자원관리의 선행요인으로 파악하기도 하지만 연구자에 따라서는 인적자원관리와 조직성과간의 매개변수 그리고 조절변수로 파악하여 분석하기도 한다.

이러한 연구의 흐름을 반영하여 본 연구에서는 우선 탐색적 수준에서 차이분석을 통해 인적자원관리 시스템 유형과 조직문화간의 관계를 분석하였다. 이와 병행하여 추가분석1을 통해 조직문화를 인적자원관리 시스템의 선행요인으로 파악하여 특정한 조직문화가 강할수록 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템 중에 어떠한 유형이 선택될 가능성이 높

은지에 대해서 분석하였다. 마지막으로 추가분석2에서는 조직문화가 인적자원관리시스템과 기업성과의 관계에 대한 매개요인으로 파악될 수 있는지를 분석하였다.

2. 이론적 배경 및 연구과제

가. 이론적 배경

1) 인적자원관리 시스템의 유형 분류

인적자원관리와 조직성과간의 관계를 분석하는 전략적 인적자원관리 분야에서는 실증 분석을 위하여 헌신형 인적자원관리 시스템(고성과 작업시스템, 고몰입 인적자원관리 시스템 등)을 대부분 분석에 활용하였다. 헌신형 인적자원관리 시스템이 가지는 많은 장점에도 불구하고 헌신형과 통제형으로 구분되는 양극단 접근방식이 가지는 문제점이 제기되고 있다. 무엇보다도 헌신형과 통제형 인적자원관리 시스템으로는 실제 조직에서 존재하는 다양한 인적자원관리 시스템 특성을 설명하는데 부족하다는 비판이다.

예를 들어 인재전쟁(war for talent), 핵심인재 및 연봉제 등의 특성을 가지는 시장형(market type of HRM)이나 스타형 인적자원관리 시스템(star type of HRM system)은 실제 조직에서 발견되는 인적자원관리의 한 유형이다 (Baron & Hannan, 2002; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). 또한 전통적인 내부노동시장(internal labor market)이나 연공주의형 인적자원관리 시스템도 조직에 따라서는 지금까지 실제로 운영되고 있는 인적자원관리 시스템이다(Baron & Kreps, 1999, 양혁승, 2002). 이와 같이 헌신형과 통제형이라는 양극단적 분류는 보다 다양한 유형의 인적자원관리 시스템 특징을 설명하는데에는 한계를 가진다. 이에 대한 보완으로 단일차원이 아닌 다차원적 기준을 활용한 인적자원관리 시스템의 유형 분류에 대한 연구가 진행 중에 있다.

대표적인 연구로 Lepak and Snell(1999)은 인적자본 특성에 따라 인적자원관리 시스템 유형을 크게 네 가지로 구분하여 하나의 조직 내에서도 인적자본 특성에 따라 차별화된 복수의 인적자원관리 시스템을 가져가야 된다고 주장한다. 다음으로 Bamberger and Meshoulam(2000)은 자원의 획득(resource acquisition)과 통제(control) 방식에 따라 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 제시하였으며, Verburg et al.(2007)은 고용에 대한 책임(employment responsibility)과 통제방식에 따라 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 도출하였다. 이와 유사하게 국내 연구로서 유규창, 김동원(2003)은 고용관계 특성을 의미하

는 관계-거래차원(relationship-transaction dimension)과 인적자원관리 전략의 특성을 나타내는 고활용-저활용(high-low utilization)을 기준으로 네 가지 유형을 제시하였다. 또한 배종석(2006)은 인간의 존재지향성과 통제방식을 기준으로 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형을 제안하였다. 그런데 위에서 언급한 대표적인 연구들 중에 Lepak and Snell(1999)의 연구를 제외한 나머지 연구들은 분류 방식에 있어서 차이점이 존재하지만 크게 보면 통제방식과 교환관계 특성을 인적자원관리 시스템 유형분류의 기준으로 활용하고 있음을 확인할 수 있다.¹⁾ 본 연구에서는 김윤호 외(2009)에서 논의하고 있는 이유와 동일한 이유로 배종석(2006)의 인적자원관리 시스템 유형 분류를 실증분석에 활용하였다.

2) 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계

일반적으로 조직문화는 모든 종업원들이 공유하고 있는 가치, 전제 및 신념을 의미한다. 그런데 이러한 조직문화는 조직의 설립초기부터 형성되었고 잘 변하지 않는 기업의 고유한 가치이기 때문에 기업 내 다양한 시스템의 특성뿐만 아니라 종업원들의 행동에 까지 영향을 줄 수 있다(Denison, 1996; Hatch, 1993). 따라서 조직에서 종업원들이 핵심가치와 신념을 명확하게 이해하고 그것을 내재화하도록 하기 위해서는 인적자원관리가 중요한 역할을 하게 된다(Denison, 1996).

한편, 조직문화와 유사한 개념으로 조직분위기라는 것이 있는데, 조직문화가 조직 구성원과 전체 조직행위에 영향을 주는 기본 가치와 전제를 강조하는 반면에 조직 분위기는 조직의 정책이나 제도에 대한 공유된 인식을 의미하며 보다 구체적인 행위적 특성을 강조한다고 볼 수 있다(Svyantek & Bott, 2004). 즉, 조직문화는 조직분위기보다 훨씬 지속적이면서 추상적인 개념에 가깝다.

조직문화와 인적자원관리 시스템간의 관계에 대해서는 Ferris et al.(1998)의 연구에서 언급되는 사회적 맥락 이론을 기반으로 한다. 연구자들이 주장하는 사회적 맥락 이론은 인적자원관리 시스템에 영향을 주는 요인과 인적자원관리 시스템이 조직성과에 영향을 미치는 메커니즘을 문화, 조직 분위기, 조직 내 정치(politics) 및 사회적 상호작용 과정 등과 같은 사회적 맥락의 관점으로 이해한다. 사회적 맥락 모델은 조직 문화는 인적자원관리 시스템의 특성에 영향을 주게 되며, 인적자원관리 시스템은 특정한 조직분위기를 형성하고 종업원들은 조직분위기를 통해 조직에서 요구되는 태도 및 행동 특성을 보여주며 이러한 행동을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 주게 된다고 주장한다.

1) 이와 관련된 자세한 논의는 김윤호 외(2009)를 참고하기 바람.

이러한 이론적 논의에도 불구하고 조직문화와 인적자원관리시스템간의 관계에 대한 실증 연구는 다양한 형태를 보이고 있다. 우선 조직문화가 인적자원관리 시스템의 선행요인으로서 역할을 한다는 것이다. 이것은 기존의 논의와도 가장 일치하는 부분이다. Wei, Liu, Zhang and Chiu(2008)는 조직문화를 세 가지로 구분한 후 이중 집단적 조직문화와 발전적 조직문화가 고성능인적자원관리 시스템의 도입에 긍정적인 역할을 하고 있음을 규명하였다. 이와 함께 조직문화와 유사한 특성을 보이는 조직에서 중요하게 생각하는 가치도 인적자원관리 시스템의 도입이나 운영에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. Bae and Lawler(2000)의 연구에서는 경영자들이 인적자원 가치(human resource value)를 중시할수록 몰입형 인적자원관리 시스템(high involvement HRM system)을 더욱 활용하는 것으로 나타났다. 이와 유사한 국내 연구인 강성춘·윤현중(2009)의 연구에서도 동일한 사실을 확인하였다. 또한 조직 전체적으로 조직과 종업원들간의 신뢰가 형성되어 있을 수록 교육훈련, 내부승진 및 종업원 참여 등의 제도를 더욱 많이 사용한다 (Tzafrir, 2005). 이러한 연구들이 시사하는 바는 조직에서 중요하게 생각하는 핵심가치나 경영자의 철학 등이 인적자원관리의 특성에 중요한 영향을 준다는 것이다.

조직문화가 인적자원관리 시스템에 미치는 영향에 대한 특정 연구들은 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계에서 조직문화가 매개하고 있음을 주장한다. Lau and Ngo(2004)의 연구에서는 조직문화가 인적자원관리 시스템과 제품혁신간의 관계를 매개하고 있음을 실증분석 하였다. 또한 가설이 채택되지는 않았지만 Wei et al.(2008)의 연구에서도 조직문화가 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 매개할 수 있음을 제기하였다.

나. 연구과제

본 연구의 목적은 서론에서 밝힌 바와 같이 조직문화가 네 가지 인적자원관리 시스템 유형에 따라 어떠한 차이를 보이는지를 규명하는 것이다. 조직문화와 인적자원관리 시스템에 대한 기존 연구에서 볼 수 있듯이 기존의 대부분 연구들은 조직문화와 특정한 한 가지 유형의 인적자원관리 시스템간의 관계에 대한 연구가 대부분이며, 본 연구에서와 같이 인적자원관리 시스템을 다양하게 유형화한 후 관계를 분석한 연구는 없다. 특히, 지금까지의 연구결과에 기반해서 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템 각각이 특정 조직문화와 어떠한 관계를 가지는지에 대해 명확한 논리적 근거를 바탕으로 가설화하기는 쉽지 않다. 또한 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계에서도 조직문화를 인적자원관리의 선행요인으로 파악하기도 하고, 인적자원관리와 조직성과간의 매개변수로 파악하기도 한다.

따라서 본 연구에서는 엄격한 가설을 설정하고 검증하는 방식보다는 연구과제의 형태로 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계를 파악하고자 한다. 분석 방법은 크게 두 가지 단계로 구분되는데 첫 번째 단계에서는 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형들은 혁신지향적 조직문화의 수준(연구과제 1)과 인재우대 조직문화 수준(연구과제 2)에 따라 각각 어떠한 유의미한 차이를 보이는지를 분산분석(ANOVA)과 공분산분석(ANCOVA)을 통해 파악할 것이다. 두 번째 단계에서는 조직문화를 인적자원관리 시스템의 영향요인으로 파악한 후 이들간의 관계를 다항로지분분석(multinomial logit analysis)을 통해 확인할 것이다. 또한 인적자원관리 시스템이 조직문화에도 영향을 줄 수 있기 때문에 조직문화가 인적자원관리 시스템 특성과 기업성과간의 관계를 매개하는지도 분석하고자 한다.

본 연구에서는 조직문화를 혁신지향 문화와 인재우대 문화로 구분하여 분석하였는데 그러한 이유는 다음의 두 가지이다. 첫째, 기업들이 강조하고 있는 조직문화 특성을 반영한 것이다. 최근 국내 대기업들은 조직의 창의와 자율을 강조하고 있다. 이는 창의와 자율이 혁신에 중요한 요인이기 때문이다. 또한 혁신은 기본적으로 종업원들의 역량에서 출발하기 때문에 인재를 우대하고 종업원들의 창의성 역량을 높이기 위해서 많은 노력을 기울인다. 이러한 최근의 경향을 고려하여 혁신지향 문화와 인재우대 문화를 대표적인 조직문화로 선정하였다. 둘째, 실증분석 가능성을 고려하여 선정하였다. 『인적자본기업패널』 3차년도 자료에서 활용가능한 조직문화는 혁신, 인재우대 및 신뢰 정도이다. 그런데 신뢰의 경우 요인분석결과 하나의 요인으로 묶이지 않는 등의 이유로 실증분석에 활용하기가 용이하지 않았다.

이제 본 연구의 두 가지 연구과제의 도출을 위한 이론적 근거를 논의하고자 한다. 먼저 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형과 인재우대 문화간의 관계에 대해서는 아래와 같이 정리할 수 있다. 우선 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형 중에서는 현신형 인적자원관리 시스템이 인재우대 문화의 수준이 가장 높을 것으로 판단된다. 현신형 인적자원관리에서는 Y이론 관점에서 종업원을 관리해야 함을 강조하는데, 이것은 종업원들은 신뢰할 수 있고 가치가 있는 존재라는 것을 반영한다 (배종석, 2006). 현신형 인적자원관리 시스템의 대표적인 제도인 의사결정에 대한 참여, 권한 위임, 자율성 제공, 고용보장, 내부승진 및 광범위한 교육훈련 등은 기본적으로 종업원들의 잠재력과 가치를 신뢰한다는 것을 나타내 준다.

가부장형과 현신형을 비교해 본다면 가부장형이 가지는 일부 특징인 내부승진이나 고용보장 등의 내부노동시장의 특성들은 인재우대의 성격을 띠기는 하지만 가부장형은 중

업원들의 자율성과 권한위임을 강조하기 보다는 위계 및 권위에 기반한 관리 방식을 가져가고 종업원들은 조직의 논리와 목표를 기능적으로 수행하는 특징을 가지기 때문에 현신형과 비교해 본다면 상대적으로 인재우대 수준은 낮을 것으로 생각된다.

스타형과 현신형의 경우 인재에 대한 정의가 달라질 수 있고 이것에 따라 인재우대의 의미나 수준이 달라질 수 있을 것이다. 스타형의 경우 인력의 유형을 구분하여 기업의 미래 가치를 가장 많이 높일 수 있는 사람 또는 미래 사업에 가장 큰 영향력을 끼칠 수 있는 핵심인재를 인재로 정의할 가능성이 높다 (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, Lorsch & Tierney, 2002). 스타형의 경우 종업원들을 선발할 때도 좋은 학벌을 가지고 잠재력이 우수한 후보자를 선택한다 (Baron & Hannan, 2002). 스타형이 강조하는 성과에 상응하는 차별적인 보상이나 높은 자율성 보장 등도 최고의 인재에 걸맞는 대우를 하려는 조직의 철학을 반영한다. 반면에 성과에 대한 차별적 보상이나 고용보장이 되지 않음으로써 종업원들이 조직에 대한 부정적인 인식을 가질 수도 있다.

이에 비해 현신형은 까다롭고 선별적인 채용 절차를 거쳐서 선발된 모든 종업원들을 인재로 파악하고 관리한다. 현신형에서는 뛰어난 잠재력보다는 조직가치를 중요한 선발기준으로 가져가고, 차별적인 개인 보상보다는 조직성과를 강조하여 특정한 개인이 아닌 전체 종업원들을 중요하게 생각하고 종업원들이 협력을 통해 조직성과를 높여나가는 방식이다. 따라서 현신형과 스타형의 경우는 조직에서 또는 종업원들이 인식하는 인재에 대한 의미에 따라 인재우대 문화에 대한 수준이 상이할 가능성이 존재한다.

스타형과 가부장형의 경우에는 기본적으로 스타형이 인재우대 문화 수준이 높을 것으로 판단된다. 그것은 스타형에서 제공하는 다양한 유형의 인센티브와 업무수행의 자율성 등은 기본적으로 종업원들의 역량을 신뢰하고 종업원들이 역량을 발휘하도록 하기 위한 반면에 가부장형에서는 종업원들의 자율성이나 독창성을 그다지 강조하지 않기 때문이다. 마지막으로 통제형의 경우 종업원들을 신뢰하지 않는 X이론에 기반한 관리방식을 채택하고 종업원들에게 많은 투자도 하지 않기 때문에 네 가지 인적자원관리 시스템 유형 중에서 인재우대 문화 수준은 가장 낮을 것으로 판단된다.

이와 같이 인적자원관리 시스템 유형별로 인재우대 문화 수준의 순서를 명확하게 설정하는 것은 매우 어렵다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 연구과제 1을 제시한 후 실증분석 결과를 토대로 보다 심도 깊은 논의를 하고자 한다.

연구과제 1. 인적자원관리 시스템 유형에 따라 인재우대문화의 수준은 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

다음은 인적자원관리 시스템의 네가지 유형과 혁신지향문화간의 관계에 대해서는 아래와 같이 정리할 수 있다. 우선 혁신이 잘 이루어지기 위해서는 창의성이 우수한 종업원들이 본인의 역량을 발휘할 수 있는 다양한 기회가 제공되는 것이 중요하다(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). 이러한 개인의 역량과 함께 개인들의 창의적 아이디어가 사회적 상호작용을 통해 혁신을 이루어 내는 것도 매우 중요하다(Nonaka, 1994). 이러한 측면에서 본다면 현신행의 경우에는 개인의 창의성과 자율성을 강조하면서 종업원들간의 사회적 관계를 동시에 강조하는 특성을 가지기 때문에 혁신에 가장 유리할 것으로 판단된다.

다음으로 스타형과 가부장형의 경우를 비교해 보면 스타형이 혁신 문화수준은 더욱 높을 것으로 판단된다. 조직수준에서의 혁신이 잘 이루어지기 위해서는 개인 종업원들의 창의성과 지식창출 역량이 매우 중요하다(Scott & Bruce, 1994). 그런데 일반적으로 핵심인재는 그렇지 않은 종업원에 비해 우수한 역량을 바탕으로 전문성을 보유하기 때문에 창의적인 아이디어와 지식창출을 통해 조직의 혁신수준을 높이는 데 기여할 가능성이 높다. 특히, 기초과학이나 하이테크 산업의 경우 새로운 기술개발을 위해서는 고도의 전문 지식과 창의성을 가지는 스타급 과학자나 엔지니어의 역할이 매우 중요하다(Deutschman, 1994; Liebeskind et al., 1996). 물론 가부장형의 경우에도 종업원들간의 긴밀한 사회적 관계에 기반한 상호협력을 통해 혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있지만 기본적으로 개인들의 창의적인 아이디어 창출 역량이 높을 때 혁신에 더욱 긍정적이기 때문이다 (김윤호 외, 2009). 이상의 논의에 기반할 때 현신행에서 혁신지향문화 수준이 가장 높고 스타형, 가부장형, 통제형의 순서로 낮을 것으로 판단되지만 연구과제 1과 같은 이유로 다음과 같이 연구과제 2를 제시한 후 실증분석 결과를 토대로 보다 심도 깊은 논의를 하고자 한다.

연구과제 2. 인적자원관리 시스템 유형에 따라 혁신지향문화의 수준은 유의미한 차이를 나타낼 것이다.

3. 자료와 분석방법

가. 자 료

분석 자료는 한국직업능력개발원에서 조사한 「인적자본기업패널」 3차년도 자료(HCCP 2009)를 활용하였다. 조직문화는 근로자 자료를 활용하였으며, 인적자원관리 등 기업관련 자료는 본사자료를 활용하였다. 또한 재무자료는 함께 제공되는 한국신용평가 자료를 사용하였다. HCCP는 제조업, 금융업, 비금융서비스업을 모두 포괄하고 있으나, 인적자원관리 시스템과 관련하여 3개 산업간 차별성이 크다고 판단하여 본 연구에서는 제조업 기업만을 분석대상으로 하였다. 총 336중 제조업 중에서 연구변수에 결측이 있는 기업을 제외하고 255개 기업을 최종분석에 활용하였다.

나. 측 정

1) 조직문화

조직문화는 근로자들이 응답한 자료들을 기업수준으로 결합(aggregate)하여 활용하였다. 자료결합 시 신뢰성을 확보하기 위해 2008년 이전에 입사한 근로자들을 제외하였고, 기업별로 5명 이하의 근로자만 응답한 경우도 분석에서 제외하였다.

인재우대문화는 “우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다.”, “우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.”, “우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.”의 세 가지 항목을, 혁신지향문화는 “우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.”, “우리 회사는 고객만족이 내부 효율성이나 규정보다 우선시 된다.”, “우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.”의 각각 세 가지 항목을 활용하였다. 문항 간 내적일관성을 의미하는 Cronbach's Alpha는 인재우대문화와 혁신지향문화가 각각 .89와 .65로 나타났다. 요인분석결과도 문항들이 단일요인으로 활용할 수 있음을 확인해주었다.

또한, 근로자 응답치를 결합하여 활용하였기 때문에, 이 값들이 기업별 특성을 잘 반영하고 있는지를 확인해야할 필요성이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 대략적인 정당성 기준이 제시되고 있는 rwg(within-group agreement index, 집단내 일치도지수)와 ICC(2)(Intra-class Correlation Coefficient, 급내상관계수)를 계산하였다(Klein & Kozlowski, 2000). rwg는 인재

우대문화가 중위수 0.91(0.62~1.0), 혁신지향문화가 0.96(0.85~1.0)으로 계산되어 일반적 기준인 0.7을 대부분 상회하였다. ICC(2)는 인재우대문화와 혁신지향문화가 각각 0.81, 0.77로 계산되어 결합정당성 기준인 0.7을 상회하였다.

2) 인적자원관리시스템

인적자원관리시스템의 분류방식은 크게 연역적방식과 귀납적 방식의 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 연역적 방법은 연구자들이 기존이론을 토대로 분류기준을 설정하여 타이폴로지(typology)를 구성하고 이를 실증분석에 활용하는 방식이며(Tsui et al., 1997; 유규창·김동원, 2003), 귀납적 방법은 인적자원관리제도들의 특성을 포함하고 있는 자료로부터 도출된 택사노미(taxonomy)에 의미를 부여하는 방식이다(Toh et al, 2008; Bae & Yu, 2005). 본 연구는 이미 배종석(2006)에서 이론적으로 제시되어 있는 타이폴로지를 인적자원관리시스템 분류기준으로 채택하고 있다는 점에서 연역적 방식에 해당된다.

따라서 본 연구의 인적자원관리시스템 측정방식은 타이폴로지가 보유하고 있는 특징들을 타당성 있게 반영할 수 있도록 두 가지 단계적 접근을 활용하여 측정하였다. 우선, 연구자들의 의견을 모아 이론적 배경에 따라 인적자원관리제도들을 각각 통제방식차원(권위↔자율)과 인간존재 지향성(개인↔관계)차원으로 분류하였다. 두 번째 단계에서는 추천된 인적자원관리제도들을 투입하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 추출될 요인의 수를 2차원으로 설정한 상태에서, 표본의 수를 감안하여 요인적재량이 0.4이상인 인적자원관리제도들을 투입하는 방식으로 시행하였다(<표 1>참조²⁾).

요인분석을 실시한 결과 산출되는 요인점수를 각각 권위↔자율차원과 개인↔관계차원의 값으로 활용하고, 이 값의 평균값을 기준으로 평균값보다 높은 기업들과 낮은 기업들을 구분하는 방식(mean-split method)으로 네 가지 인적자원관리시스템 유형을 분류하였다. 결국 총 255개 사례는 현신형 59개, 스타형 64개, 가부장형 77개, 통제형 55개로 분류되었다.

2) 연구자들에 의해 추천되었다가 요인분석 과정에서 제외된 인적자원관리제도들 중 대표적인 것들은 다음과 같다. 권위↔자율차원: 임금선도전략, 제안제도, QC, 선발시 개인역량강조 등, 개인↔관계차원: 선발시 인화나 팀워크강조, 고용조정미실시, 사내공모제, 비정규직비율의 역수 등.

<표 1> 인적자원관리시스템 분류차원 도출을 위한 요인분석 결과

구분	인적자원관리제도	요인적재량	
		요인1	요인2
권위↔자율 차원	경력개발프로그램실시	0.63	
	교육훈련비비중(%)	0.51	
	업적평가실시	0.67	
	개인인센티브실시	0.58	
	평가피드백실시	0.66	
	평가개발연계실시	0.55	
개인↔관계 차원	경력직고임금미실시		0.42
	OJT실시		0.55
	직무순환실시		0.60
	호봉급실시		0.40
	핵심인재내부육성		0.59
	초기고유값	2.59	1.41
	분산설명비율	23.01	13.43

1) 요인적재량이 ±0.4 이상인 경우만 보고함

3) 통제변수

공분산분석 때 활용된 통제변수는 크게 여덟 가지이다. 산업은 경공업, 금속자동차운송, 화학공업, 전기전자정밀로 분류되며, 사업전략은 Miles & Snow의 전략유형분류에 따라 공격형, 분석형, 방어형으로 분류하였다. 그 외, 노동조합 유무, 조직규모 및 조직연령은 log 값으로 변환하였으며, 시장수요(주력제품 수요의 증감), 환경변화(신제품개발, 기술, 조직, 설비의 변화정도에 대한 요인점수) 및 수출비중(%)도 통제변수에 포함시켰다.

다. 분석방법

앞에서 기술한 바와 같이 분석 방법은 크게 두 가지 단계로 구분되는 데 첫 번째 단계에서는 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형들은 혁신지향적 조직문화의 수준(연구과제 1)과 인재우대 조직문화 수준(연구과제 2)에 따라 각각 어떠한 유의미한 차이를 보이는지를 분산분석(ANOVA)과 공분산분석(ANCOVA)을 통해 파악할 것이다. 두 번째 단계에서는 조직문화를 인적자원관리 시스템의 영향요인으로 파악한 후 이들 간의 관계를 다항로짓 분석(multinomial logit analysis)을 통해 확인할 것이다. 마지막으로 조직문화가 인적자원관리시스템과 기업성과와의 관계에 매개하고 있는지를 매개회귀분석(mediated regression analysis)을 통해 살펴볼 것이다. 연구변수들의 기술통계와 상관관계표는 <표 2>에 소개하였다.

〈표 2〉 기술통계 및 상관관계표

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. 인제우대문화	3.392	0.398																		
2. 혁신지향문화	3.281	0.279	0.733																	
3. 헌신형	0.231	0.423	0.194	0.193																
4. 스타형	0.251	0.434	0.196	0.086	-0.318															
5. 가부장형	0.302	0.460	-0.177	-0.047	-0.361	-0.381														
6. 통제형	0.216	0.412	-0.207	-0.236	-0.288	-0.304	-0.345													
7. log조직규모	5.885	1.017	0.311	0.172	0.195	0.076	-0.078	-0.193												
8. log조직연령	3.347	0.581	0.074	-0.067	-0.009	-0.016	0.046	-0.025	0.221											
9. 수출비중	3.420	1.509	-0.050	0.052	0.020	0.007	-0.007	-0.019	0.097	-0.042										
10. 시장수요	3.149	1.073	0.180	0.257	0.045	-0.013	0.052	-0.091	0.114	-0.029	0.141									
11. 환경변화	0.000	1.000	0.322	0.292	0.164	0.148	-0.157	-0.148	0.192	-0.005	0.116	0.307								
12. 경공업	0.180	0.385	0.110	0.073	-0.016	0.011	0.025	-0.023	0.041	0.205	-0.226	-0.094	-0.064							
13. 화학공업	0.188	0.392	0.094	-0.008	-0.050	0.068	-0.011	-0.009	-0.002	0.192	-0.101	0.074	-0.099	-0.226						
14. 금속자동차운송	0.361	0.481	-0.061	-0.061	0.072	-0.096	0.039	-0.017	0.121	-0.092	0.078	0.124	0.033	-0.352	-0.362					
15. 전기전자정밀	0.271	0.445	-0.113	0.009	-0.020	0.034	-0.055	0.045	-0.164	-0.247	0.200	-0.118	0.107	-0.286	-0.293	-0.458				
16. 공격형	0.333	0.472	0.202	0.185	0.046	0.166	-0.066	-0.148	0.149	0.084	0.035	0.104	0.306	0.036	-0.021	-0.012	0.000			
17. 분석형	0.431	0.496	-0.107	-0.106	0.010	-0.102	-0.055	0.159	-0.074	-0.056	0.094	-0.018	-0.005	-0.017	-0.075	0.055	0.022	-0.616		
18. 방어형	0.235	0.425	-0.100	-0.083	-0.063	-0.065	0.139	-0.021	-0.079	-0.028	-0.148	-0.094	-0.334	-0.020	0.111	-0.051	-0.026	-0.392	-0.483	
19. 유노조	0.518	0.501	0.104	0.019	0.064	-0.020	0.071	-0.123	0.404	0.353	-0.059	-0.027	-0.054	0.045	0.144	0.153	-0.331	-0.050	0.001	0.054

1) n=255

2) |r|>.122이면 0.05수준에서, |r|>.163이면 0.01수준에서 유의함

4. 분석 결과

1) 연구과제: 인적자원관리시스템 유형 간 조직문화의 차이

다음의 <표 3>은 인적자원관리 시스템 유형간 조직문화의 차이를 분석한 결과이다. 분산분석의 F통계량은 두 가지 문화 모두 0.1%수준에서 유의한 차이를 보여주고 있다.

우선 인재우대 문화의 경우 스타형과 헌신형이 가장 높고 다음으로 가부장형, 통제형의 순이었다. 사후분석의 결과, 스타형과 헌신형의 경우 값이 거의 유사하였으며 동일한 부집단에 속하였다. 가부장형과 통제형은 값의 차이는 존재하지만 분류상으로는 동일한 부집단에 속하였다.

혁신지향문화의 경우에는 헌신형이 가장 높고 스타형, 가부장형 및 통제형의 순서로 나타났다. 그런데 부집단 분류에서는 헌신형-스타형, 스타형-가부장형, 통제형의 세 가지 집단으로 구분되었다.

사후분석에 부집단이 명확하게 분리되고 있지는 않지만, 분산분석의 결과는 앞의 대략적 예측을 크게 벗어나고 있지는 않았다.

<표 3> 인적자원관리시스템 유형 간 조직문화의 차이

조직문화	인적자원관리시스템 유형					ANOVA F
		통제형	가부장형	스타형	헌신형	
인재우대문화	평균	-0.39 ^b	-0.27 ^b	0.34 ^a	0.35 ^a	10.67***
	표준편차	(0.89)	(0.77)	(1.04)	(1.09)	
혁신지향문화	평균	-0.45 ^c	-0.07 ^b	0.15 ^{a,b}	0.35 ^a	7.23***
	표준편차	(1.13)	(0.76)	(1.06)	(0.94)	

1) 평균값은 전체 관측값(n=255)에 대한 표준화 값(Z-scores)임.

2) a~d: Duncan의 사후분석 결과. a가 가장 높은 순위, d가 가장 낮은 순위. 동일한 기호를 갖는 유형들은 사후분석의 동일 부집단에 포함됨을 나타냄.

3) * p < .10, ** p < .01, *** p < .001

다음으로 조직문화에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제한 후 인적자원관리 시스템 유형과 조직문화간의 차이를 분석하기 위해 공분산분석을 실시하였다. 분석결과(<표 4> 참조)는 통제변수들을 포함하더라도 인적자원관리시스템 유형간의 조직문화의 차이는 유의미한 것으로 나타났다. 먼저 인재우대문화와 관련해서는 상수항을 포함한 전체 모형이 종속변수의 변산을 22%(수정된 R²)설명하고 있는데, 그 중에서 인적자원관리시스템 유형의 차이가 가장 높은 약 24%의 설명력을 차지하고 있었다(partial eta²=.052).

〈표 4〉 공분산분석 결과

구분		조직문화			
		인재우대문화		혁신지향문화	
통 제 변 수	산업[3]	2.068**	(.032)	1.696	(.024)
	사업전략[2]	.471	(.005)	.913	(.009)
	노동조합[1]	.016	(.000)	.258	(.001)
	log조직규모	7.630***	(.039)	1.035	(.005)
	log조직연령	.177	(.001)	3.198*	(.016)
	시장수요	1.779	(.009)	7.503***	(.036)
	환경변화	8.341***	(.043)	5.154**	(.025)
	수출비중	.959	(.005)	.096	(.000)
인적자원관리시스템 유형[3]		3.430***	(.052)	2.836**	(.040)
수정된 R ²		0.221		0.156	

1) n=255

2) ANCOVA 통계치는 Mean Square, ()=partial eta², []=df.

3) * p < .10, ** p < .05, *** p < .01

혁신지향문화의 경우 전체모형이 종속변수 전체 변산의 16% 정도를 설명하며(수정된 R²), 그 설명력 중 인적자원관리시스템 유형의 차이가 가장 높은 약 26%의 설명력을 차지하고 있었다(partial eta²=.04).

그 외 통제변수들 중에서는 인재우대문화의 경우 조직규모와 환경변화정도가, 혁신지향문화의 경우 시장수요의 증대와 환경변화정도가 높은 설명력을 보여주었다.

2) 추가분석 1: 인적자원관리시스템 영향요인으로서의 조직문화

〈표 5〉는 인적자원관리시스템의 영향요인으로서의 조직문화의 효과를 분석하기 위한 다항로지분석의 결과이다. 분석결과에서 볼 수 있듯이 인재우대문화가 강할수록 다른 유형의 인적자원관리 시스템보다 현신형이나 스타형 인적자원관리 시스템을 활용할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 다음으로 혁신지향문화의 경우에는 혁신지향문화가 강할수록 상대적으로 다른 유형의 인적자원관리 시스템보다 가부장형 인적자원관리 시스템을 활용할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 그런데 분석결과를 보면 혁신지향문화가 강할수록 통제형에 비해 스타형이나 현신형을 활용할 가능성이 유의적이지 않은 것으로 나타났는데 이에 대해서는 보다 심도 깊은 분석이 요구된다.

〈표 5〉 다항로지분석 결과

구분	가부장형 /통제형	스타형 /통제형	헌신형 /통제형	스타형 /가부장	헌신형 /가부장형	스타형 /헌신형
상수	-5.38* (3.01)	-6.46** (3.13)	-6.46** (3.13)	-1.08 (2.86)	-6.32** (3.05)	5.25* (2.96)
인재우대문화	-1.14 (0.77)	1.40* (0.81)	1.40* (0.81)	2.55*** (0.77)	1.47* (0.80)	1.08 (0.77)
혁신지향문화	2.46** (1.07)	0.40 (1.10)	0.40 (1.10)	-2.05* (1.05)	0.04 (1.12)	-2.09* (1.09)
log조직규모	0.19 (0.24)	0.40 (0.25)	0.40 (0.25)	0.22 (0.22)	0.45** (0.22)	-0.23 (0.21)
log조직연령	-0.04 (0.39)	-0.47 (0.41)	-0.47 (0.41)	-0.42 (0.36)	-0.22 (0.36)	-0.20 (0.35)
시장수요	0.19 (0.20)	-0.14 (0.20)	-0.14 (0.20)	-0.33* (0.19)	-0.30 (0.20)	-0.03 (0.18)
수출비중	0.00 (0.13)	0.05 (0.14)	0.05 (0.14)	0.05 (0.13)	-0.02 (0.14)	0.07 (0.14)
환경변화	-0.02 (0.22)	0.39 (0.24)	0.39 (0.24)	0.40* (0.22)	0.45* (0.23)	-0.04 (0.23)
경공업	0.44 (0.62)	0.10 (0.66)	0.10 (0.66)	-0.34 (0.61)	-0.48 (0.65)	0.14 (0.65)
금속자동차운송	0.00 (0.63)	0.24 (0.65)	0.24 (0.65)	0.25 (0.61)	-0.09 (0.65)	0.34 (0.64)
화학공업	0.18 (0.50)	-0.36 (0.54)	-0.36 (0.54)	-0.54 (0.52)	-0.01 (0.51)	-0.53 (0.52)
공격형	-0.13 (0.57)	0.58 (0.61)	0.58 (0.61)	0.71 (0.52)	0.24 (0.54)	0.47 (0.56)
분석형	-0.83* (0.48)	-0.53 (0.54)	-0.53 (0.54)	0.30 (0.50)	0.45 (0.49)	-0.15 (0.53)
노동조합	0.69 (0.44)	0.42 (0.48)	0.42 (0.48)	-0.27 (0.44)	-0.28 (0.45)	0.01 (0.46)

-2Log Likelihood = 625.199; chi2(39)=77.607***; Cox-Snell R²=0.262

- 1) n=255
- 2) ()안은 표준편차
- 3) * p < .10, ** p < .05, *** p < .01

3) 추가분석 2: 인적자원관리시스템 분류차원, 조직문화, 기업성과

연구과제와 추가분석1의 결과는 조직문화가 인적자원관리시스템의 영향요인이라기 보다는 인적자원관리시스템의 영향을 받아 형성되는 결과변인으로 이해하는 것이 더욱 합당하다는 잠정적 결론에 이르도록 해준다. 그렇다면, 조직문화는 인적자원관리시스템과 기

업성과의 관계에 대한 매개요인으로 작동하고 있을까? 이를 탐색해보기 위하여 2009년 기업의 인당매출액을 기업성가로 하고, 앞의 인적자원관리시스템 분류에 활용되었던 각각 권위↔자율차원과 개인↔관계차원의 요인점수 값을 활용하여 회귀분석을 실시하였다(<표 6> 참조).

<표 6> 인적자원관리시스템 분류차원과 조직문화 및 기업성과의 관계¹⁾

변수	인재우대문화	혁신지향문화	인당매출액 ²⁾			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
log조직규모	0.15**	0.04	-0.01	-0.06	-0.02	-0.06
log조직연령	-0.01	-0.12*	0.05	0.05	0.07	0.05
시장수요	0.09†	0.19***	0.20***	0.17***	0.16**	0.17***
수출비중	-0.06	0.03	0.13**	0.15**	0.13**	0.14**
환경변화	0.20***	0.16**	0.07	0.00	0.03	0.00
화학공업	-0.01	-0.08	0.02	0.02	0.04	0.02
금속자동차운송	-0.18**	-0.21**	0.09	0.15*	0.14†	0.15*
전기전자정밀	-0.17**	-0.10	-0.10	-0.04	-0.07	-0.04
공격형	0.03	0.05	-0.18**	-0.19**	-0.19**	-0.19**
분석형	-0.03	-0.04	-0.08	-0.06	-0.06	-0.06
유노조	0.01	0.04	0.13*	0.12*	0.12*	0.12*
권위_자율	0.29***	0.19***	0.22***	0.13**	0.18***	0.13**
개인_관계	0.06	0.17***	0.09†	0.07	0.05	0.07
인재우대문화				0.31***		0.29***
혁신지향문화					0.22***	0.03
수정된 R ²	0.25	0.18	0.16	0.22	0.24	0.22

1) 표준화계수 베타를 보고함, n=255

2) 로그값.

3) * p < .10, ** p < .05, *** p < .01(양쪽), †<.10(한쪽)

회귀분석 결과는 인재우대문화의 경우에는 인적자원관리시스템의 두 가지 분류차원 중 권위↔자율차원과 기업성과와의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 또한 혁신지향문화의 경우에는 권위↔자율차원과 기업성과와의 관계에 대해서는 부분매개하고, 개인↔관계차원과 기업성과간의 관계에서는 완전매개하는 것으로 나타났다. 이를 통해 조직문화가 인적자원관리 시스템과 기업성과간의 관계에서 매개요인으로 작용할 수 있음을 확인하였다.

5. 토의 및 결론

본 연구는 인적자원관리 시스템 유형과 조직문화간의 관계에 대한 탐색적 연구의 차원에서 인적자원관리 시스템 유형별 조직문화의 수준 차이에 대한 분석을 실시하고 추가적으로 인적자원관리 시스템의 영향요인으로서 조직문화의 효과를 분석하였다. 인적자원관리 시스템의 네가지 유형과 인재우대문화간의 차이분석 결과 현신형과 스타형이 거의 동일한 수준으로 가장 높았으며, 다음으로 가부장형 및 통제형의 순서를 보였다. 혁신지향문화의 경우에는 현신형이 가장 높았으며 다음으로 스타형, 가부장형 및 통제형의 순서를 보였다. 이와 함께 인적자원관리 시스템의 영향요인으로서 조직문화의 효과를 검증한 결과 인재우대문화가 강할수록 현신형이나 스타형 인적자원관리 시스템을 활용할 가능성이 높고, 혁신지향문화가 강할수록 상대적으로 다른 인적자원관리 시스템 보다 가부장형을 활용할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 또한 조직문화가 인적자원관리 시스템과 기업성과간의 관계에서 있어서 매개변수로 작용할 수 있음을 알 수 있었다.

인재우대문화의 경우 현신형과 스타형이 거의 차이가 없는 것으로 나타났다는 점이 흥미롭다. 이는 연구과제 도출과정에서 논의한 바와 같이 스타형의 경우에도 조직에서 필요한 핵심인재를 선발하고 유지하는데 많은 노력을 하고 있음을 시사하고 있다. 이와 함께 인재우대문화에서 의미하는 인재의 정의를 어떻게 가져갈 것인가에 따라 인재우대문화의 특성 그리고 그러한 문화에 대한 종업원들의 인식이 달라질 가능성이 높다. 따라서 조직에서는 조직이 원하는 인재상에 대한 보다 명확하고 구체화된 개념 정립이 요구된다.

인재우대문화와 비교해 볼 때 혁신지향문화에서는 현신형과 스타형간의 혁신지향문화 수준 차이가 더욱 커지는 반면에 스타형과 가부장형간의 혁신지향문화 수준은 차이가 줄어든 사실을 확인할 수 있다. 이것은 이전 연구결과가 가지는 성과주의형 인적자원관리가 혁신성과에 대해 가질 수 있는 부정적 효과와 관련이 있을 것으로 판단된다 (배중석·박오원, 2005). 또한 본 연구의 추가분석 결과에서와 같이 인적자원관리 시스템도 조직문화에 영향을 줄 수 있기 때문에 스타형 인적자원관리 시스템의 활용이 혁신지향문화에 그다지 긍정적이지 않을 가능성도 있다. 이에 대해서는 향후 종단면 분석 등을 통해 보다 심도 깊은 분석과 논의가 필요할 것이다.

본 연구의 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 본 연구는 사회적 맥락이론을 통하여 조직문화와 인적자원관리시스템간의 다양한 관계들을 검토했다는 점에는 이론적 의의를 가진다. 특히, 인적자원관리 시스템을 다양하게 유형화하여 유형별로 조직문화와

어떠한 관계를 가지는지를 탐색적 수준에서라도 실증적으로 분석하였다는 측면에서 향후 관련 연구에 많은 도움이 될 것으로 판단된다. 둘째, 적극적이고 일관성을 갖춘 인적자원 관리활동이 인재우대와 혁신지향이라는 보편적 조직문화의 수준을 향상시켜 지속적 경쟁 우위를 달성하는 지름길이 될 수 있다는 실무적 시사점을 제공하고 있다. 이러한 기여에도 불구하고 논문의 한계점도 여전히 많이 존재한다.

논문이 가지는 한계들과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 이론적 측면에서는 조직 문화의 다양한 측면을 모두 고려하지 못한 한계가 존재한다. 예를 들어 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모델에서 제안하는 상반된 속성을 가지는 조직문화들을 모두 고려하여 인적자원관리시스템과의 관계를 설정하고 이를 실증적으로 분석할 수 있다면 더욱 의미 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다. 즉, “특정한 유형의 인적자원관리시스템이 특정한 조직문화를 형성하는가?” 또는 “특정한 인적자원관리시스템에 적합한 조직문화 유형은 있는가?” 등의 연구과제들이 제시될 수 있다.

둘째, 자료활용의 측면에서는 HCCP의 종단적 자료를 활용하지 못하고 3차년도 자료만을 활용했다는 한계가 있다. 즉, 조직문화와 인적자원관리 시스템을 동일한 시점에서 측정된 자료를 활용하기 때문에 인과관계를 파악하기에는 어려움이 있다. 추후에는 종단적 자료의 장점을 활용할 수 있는 분석방법에 대한 적극적인 도입이 요구된다. 특히, 인적자원관리 시스템의 변화가 조직문화의 변화에 미치는 효과를 파악하는 것도 의미 있는 연구일 것이다.

참고문헌

- 강성춘·윤현중(2009). “고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성,” 『인사조직연구』, 17(4), 125-168.
- 김윤호·한수진·박오원(2009). “인적자원관리 시스템 유형분류와 조직성과의 차이,” 『경영학연구』, 38(3), 1737-771.
- 배종석(2006). “사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론,” 서울, 홍문사.
- 양혁승(2002). “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관,” 『인사관리연구』, 26, 113-143.
- 유규창·김동원(2003). “한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구,” 『경영학연구』, 31, 1887-1915.
- 유규창·박우성(2007). “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과,” 『인사조직연구』, 15, 187-224.
- Amabile, T.M. 1988. “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.
- Bae, J. and Lawler, J. 2000. "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy". *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Bae, J. and Yu.G. 2005. "HRM configurations in Korean venture firms: Resource availability, institutional force and strategic choice perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1759-1782.
- Bamberger, P.A. and Mushroom, I. 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact(Advanced topics in organizational behavior)*, Oaks, CA: Sage Publications.
- Baron, J.N. and Hannan, M.T. 2002. "Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies". *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Baron, J. N. and Kreps, D.M. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Collins, C.J. and 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.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P., and Wright, P.M. 2005. "Human resource management and labor productivity: Does industry matter?" *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Denison, D.R. 1996. "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Deutschman, A. 1994. "The managing wisdom of high-tech superstars". *Fortune*, October, 17, 117-123.
- Ferris, G.R., M.M. Arthur, H.M. Berkson, D.M. Kaplan, G. Harrell-Cook and Frink, D.D. 1998. "Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship". *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Hatch, M.J. 1993. "The dynamics of organizational culture". *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Klein, K. J. and Kozlowski, S. J. 2000. "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research". *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Lau, C.M. and Ngo, H.Y. 2004. "The HR system, organizational culture, and product innovation". *International Business Review*, 13, 685-703.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. 1999. "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development". *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Liebeskind, J.P., Oliver, A.L., Zucker, L., and Brewer, M. 1996. "Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms". *Organization Science*, 7(4), 428-443.
- Lorsch, J.W. and Tierney, T.J. 2002. *Aligning the Stars: How to succeed when professionals drive results*. Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5, 14-37.

- Oldham, G.R. and Cummings, A. 1996. "Employee creativity: Personal and contextual factors at work". *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Quinn, R.E., and Rohrbaugh, J. 1983. "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. 1994. "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, 37, 1142-1165.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. 2007. "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective". *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Svyantek, D.J. and Bott, J.P. 2004. *Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review*. In J.C. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment* (Vol.4, pp.507-524).
- Toh, S. M., Morgeson, F. P. and Campion, M. A. 2008. "Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context," *Journal of Applied Psychology*. 93, 864-882
- Tsui, A.A., Pearce, J.L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M. 1997. "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?," *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Tzafrir, S.S. 2005. "The relationship between trust, HRM practices and firm performance," *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Verburg, R.M., Hartog, D.N.D. and Koopman, P.L. 2007. "Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit". *International Journal of Human Resource Management*, 18, 184-208.
- Wei, L.Q., Liu, J., Zhang, Y., and Chiu, R.K. 2008. "The role of corporate culture in the process of strategic human resource management": Evidence from chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794.

Abstract

**An Exploratory Study on the Relations between
Organizational Culture and Human Resource Management
Systems**

Yoon Ho Kim^{*} · Ow Won Park^{**} · Eun-Mee Kang^{***}

To perform the exploratory analysis of the relations between Human resources management (HRM) systems and organizational culture, which is the purpose of this study, this study classified HRM systems into four types, commitment, star, paternalistic, and control, and also classified the organizational culture into two, innovation oriented culture and talent oriented culture.

According to the results of analysis, commitment and star type HRM systems showed the similarly highest level on the relations with talent oriented culture, and paternalistic and control types followed, while on the relations between the HRM systems and innovation oriented culture, commitment type HRM system showed the highest level, and star, paternalistic and control types followed in order.

This study also examined the effects of organizational culture as the influence factors of HRM systems, there showed the higher possibility to adapt commitment or star type HRM systems for the firms with stronger talent oriented culture, and paternalistic HRM systems are apt to be adapted in case of having innovation oriented culture.

It is confirmed that the mediation effects of organizational culture partially exist on the relations between the HRM systems and firm performance through empirical analysis.

This study used the Human Capital Corporate Panel (HCCP) data of 2009(3rd year) from Korea Research Institute for Vocational Education & Training(KRIVET).

^{*} Adjunct Professor. School of Industrial Management. Korea University of Technology and Education.

^{**} Full time lecturer. Department of Business Administration. Catholic University of Korea.

^{***} Doctoral Student. Department of Business Administration. Korea University.