

고성과 작업 시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로

이명주* · 최장호** · 조봉순***

요약

본 연구는 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 조직문화의 조절효과를 실증적으로 검증하고 있다. 이를 위하여 고성과 작업시스템을 AMO 모델을 바탕으로 세 가지 하위차원으로 구분하여 조직성과(본 연구에서는 재무적 성과와 인적자원성과)에 미치는 영향을 파악하였다. 조직문화는 CVF 모델을 활용하여 네 가지 문화 유형으로 구분하였으며, 이를 바탕으로 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 관계에서의 조절효과를 분석하였다.

분석은 한국직업능력개발원의 4차 및 5차 HCCP(Human Capital Corporate Panel)데이터를 활용하여 진행하였으며, 총 292개의 제조업 기업을 대상으로 하였다. 연구결과 동기부여 증진형 인적자원관리 제도는 기업의 재무성과와 인적자원성과에 긍정적인 영향을 미치고, 참여 증진형 인적자원관리 제도는 인적자원성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어 동기부여 증진형 인사제도는 혁신문화에서, 참여 증진형 인사제도는 관계문화와 시장문화에서 조직성과에 더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로 이론적·실무적 시사점 및 향후 연구방향을 논의하였다.

1 서론

전략적 인적자원관리 분야의 국내 연구는 1990년부터 본격적으로 시작되어, 기업의 업무방식에 많은 변화를 가져왔다(최장호, 2010a). 전략적 인적자원관리 연구는 행동주의적 관점(behavioral perspective), 인적자본(human capital)이론의 관점에서 효과적인 인적자원제도를 기업에 도입하여 활용하는 것이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 보고하고 있다

* 서강대학교 경영전문대학원 박사과정

** 서강대학교 경영학과 교수

*** 서강대학교 경영학과 교수

(Arthur, 1992, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

최근 전략적 인사관리연구는 주로 고성과 작업시스템(high performance work systems)을 중심으로 진행되었으며, 대부분의 연구에서는 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 관계를 파악하고 있다(Wright & McMahan, 1992). 고성과 작업시스템의 효용성을 주장하는 학자들은 대부분 조직의 인적자원이 지속가능한 성장을 위한 경쟁우위 원천임(Barney, 1991)을 전제하고 있으며, 효과적 인적자원관리 제도의 실행으로 근로자들의 KSAO(지식, 기술, 능력) 향상, 높은 동기부여 수준을 기대할 수 있다고 주장하고 있다. 이와 더불어 고성과 작업시스템을 통하여 구성원들은 높은 수준의 몰입(Gong, Law, Chang, & Xin, 2009), 낮은 이직의도 (Batt, 2002) 등 조직에 대한 긍정적 태도를 보이게 되고, 이를 바탕으로 기업은 이전보다 높은 재무성과(Huselid, 1995)를 올릴 수 있다고 주장한다.

인적자원관리 제도가 조직성과와 긍정적인 관련이 있다는 것이 전략적 인적자원관리 분야 연구의 지배적인 결과이지만, 많은 연구자들은 제도와 성과 간의 관계에서 그 강도나 방향에 대한 설명을 할 수 있는 상황적변수가 필요하다고 지적하고 있다(Aitziber & Jon 2011). 또한 인적자원관리 제도와 성과 간의 직접적 관계를 파악하기 보다는 두 변수 간 관계의 내부 프로세스에 대한 연구의 필요성이 제기되었다(Becker & Huselid, 2006). 두 논의를 종합해 보면, 기존 연구의 한계점으로 지적될 수 있는 두 변수 간 관계 속에서의 조절변수와 매개 변수를 찾는 추가적인 연구가 필요할 것이다. 조절변수를 검증하고 있는 기존의 전략적 인적자원관리 분야 연구들은 주로 인적자원시스템과 전략과의 적합성(fit)에 초점을 두고 이루어지고 있지만(e. g., Bae & Lawler, 2000; Huselid, 1995; Snell & Youndt, 1995), 본 연구에서는 조직 문화라는 조직 상황의 중요성을 바탕으로, 인적자원관리 제도와 기업 성과의 관계를 재조명하고자 한다.

조직문화는 조직행동의 미시와 거시분석 수준 사이를 개념적으로 연결해주는 역할을 하며 (Smirich, 1983) 경영전략, 인적자원관리시스템, 조직변화 등을 조직행동차원에서 효과적으로 설명할 수 있도록 해준다(장용선 & 문형구, 2008). 장용선 & 문형구(2008)는 국내 조직문화 연구논문 55편을 분석한 결과, 주제 측면에서 조직문화를 인적자원관리시스템의 외적시스템의 외적적합성의 관점에서 다루는 연구의 필요성을 제기하고 있으며, 강영순(1999)의 연구에서는 인적자원관리시스템은 기업의 공유가치인 조직문화의 하위시스템으로 바라볼 수 있기 때문에 양자의 적합관계를 찾는 것이 필요하다고 주장하고 있다. 예를 들어 유규창 & 박우성 (1999)은 경제위기 이후, 한국에서 성과주의 인사제도의 확산에 따른 긍정적인 측면과 동시에 인간관계 피폐화, 팀워크 및 협동심 저하(Kohn, 1993; Pfeffer, 1998)를 부작용으로 제시하면서

성과주의 제도는 기업의 목표, 전략 등 여러 상황적 조건들과 적합관계를 이루면서 시행되어야 한다고 지적하고 있다.

본 연구는 인적자원관리 제도의 도입 및 활용에 있어 조직의 상황변수를 고려해야 한다는 필요성을 제기하고 다음과 같은 내용을 살펴보고자 한다. 첫째, 고성과 작업시스템을 세 가지 유형으로 구분하여 각 인적자원관리 제도 묶음(bundles)이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 둘째, 조직문화를 네 가지 유형으로 구분하여 각 인적자원관리 제도의 유형과 문화유형 간의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

2 이론적 배경 및 가설설정

가. 고성과 작업 시스템과 조직성과간의 관계

인적자원관리 제도와 조직성과간의 관계에 관한 연구는 전략적 인적자원관리 분야의 주요한 연구 대상이 되어왔고(김기태 & 조봉순, 2008; 김재구, 임상훈, & 김동배, 2003; 배종석 & 사정혜, 2003; 최장호, 2010b), 이러한 연구에서는 인적자원의 효과적 관리를 통해서 기업이 경쟁우위 원천을 확보할 수 있다고 주장한다(Barney, 1991; Delaney & Huselid, 1996; Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995). 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계에 관한 연구는 크게 보편적 관점(universalist perspective)과 상황론적 관점(contingent perspective) 그리고 구성형태적 관점(configurational perspective)으로 구분된다(Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996). 보편적 관점은 ‘best practices’가 존재함을 전제로 하여, 조직 내부 또는 외부의 상황과 관계 없이 모든 조직에 공통적으로 적용가능한 인적자원관리 제도가 있다고 주장한다(Pfeffer, 1994). 상황론적 관점은 인적자원관리 시스템과 조직의 전략, 조직구조, 기술과 같은 상황요인 간의 적합성에 초점을 두고 있다. 상황론적 관점에서는 주로 전략과 인적자원 시스템간의 적합성에 관한 연구(배종석 & 사정혜, 2003; Bae & Lawler, 2000; Snell & Youndt, 1995)가 주로 이루어졌고 노동조합(Cooke, 1994), 산업(Batt, 2002), 정당성(Boselie & Paauwe & Richardson, 2003) 등 조직상황 특성에 대한 연구가 진행되고 있다. 구성형태적 관점은 보편적 관점과 상황론적 관점의 절충형태로 나타나며, 개별적 제도 차원에서는 다른 제도보다 우위를 보이는 규범적 제도가 존재하지만, 기업별로 어떤 형태와 조합을 만드느냐에 따라 성과가 틀릴 수 있다고 주장하고 있다.

1) 고성과 작업시스템의 3가지 분류 - AMO framework

기존 고성과 작업시스템 분야의 연구에서는 인적자원관리 제도를 다양한 방법으로 하위차원을 분류하여 분석을 하고 있다. 예를 들어 국내의 김재구 외(2003)의 연구에서는 기능적 관점에서의 타당성을 이유로 고성과 작업 시스템을 숙련형성, 동기부여, 참여기회로 세 가지 유형으로 구분하고 있다. 즉, 성과를 동기와 능력으로 구분하고 근로자들의 동기와 능력이 발휘될 수 있는 권한부여나 참여기회가 제공되는 제도들로 유형화하여 이들 간의 시너지적 결합을 살펴보고 있다. 이는 ‘AMO (ability - motivation - opportunity) model’을 바탕으로 한 것으로, AMO모델에서는 근로자의 성과는 그들의 능력, 동기, 참여를 통하여 증진될 수 있다는 점을 강조하고 있으며, 이를 바탕으로 인적자원관리 제도가 설계되어야 함을 주장하고 있다. AMO모델을 바탕으로 일부 고성과 작업시스템 관련 연구에서는 인적자원관리 제도를 능력증진형(ability enhancing), 동기 부여 증진형(motivation enhancing), 그리고 참여 증진형(opportunity enhancing)의 세 가지 하위차원으로 유형화하고 분석을 시도하고 있다 (최장호, 2010b; Bailey, Berg, & Sandy, 2001; Batt, 2002; Gardner, Wright. & Moynihan, 2011; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009).

가) 능력 증진형(ability-enhancing) 인적자원관리 제도

능력 증진형 인적자원관리 제도는 근로자들의 지식과 업무관련 능력을 향상시키기 위한 전반적 제도를 포함하고 있다. 이는 교육훈련을 통하여 기존 구성원들의 지식과 능력을 향상시키는 제도뿐만 아니라, 엄격한 채용을 바탕으로 고능력자를 선발하는 과정도 포함하게 된다 (Ostroff & Bowen, 2000). 따라서 능력 증진형 인적자원관리 제도에는 엄격한 선발제도, 근로자들이 업무수행능력을 향상시키는 교육훈련제도, 업무결과의 피드백, 멘토링, 직무순환 등이 포함된다. 기존 많은 연구들에서는 능력 증진형 인적자원관리 제도가 기업의 인적자본 수준 및 기업의 성과향상에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다(Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001; Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004).

Arthur, Bennett, & Edens (2003)의 연구에서는 직무와 관련된 훈련들이 근로자들의 KSAO를 향상시키며, 선별적인 채용을 바탕으로 바람직한 KSAO를 가진 지원자를 채용할 수 있게 된다고 주장하고 있으며, Autry & Wheeler (2005)의 연구에서는 OJT를 포함한 사내 사회화과정은 구성원들을 조직으로 통합하는데 중요한 수단이 된다는 점을 강조하고 있다.

기본적으로 능력 증진형 인적자원관리 제도는 높은 수준의 업무지식을 지닌 인력을 확보하

고 이들에 대한 직무관련 교육훈련으로 통하여 경쟁우위를 지닌 인적자본을 기업 내에 형성 시킴을 목적으로 하고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 능력 증진형 인사제도는 조직성과와 긍정적인 관계가 있을 것이다.

나) 동기 증진형(motivation-enhancing) 인적자원관리 제도

동기 증진형 인적자원관리 제도는 주어진 목표를 달성하는데 있어서 근로자들이 더 높은 수준의 노력을 발휘할 수 있도록 직접적인 도움을 주는 제도들을 말하며, 근로자들에게 높은 수준의 성과를 달성하기 위한 유인책(inducements) 제시를 목적으로 한다(Kinnie, Hutchinson, Purcell, & Swart, 2006). 따라서 동기 증진형 인적자원관리 제도는 성과급제도, 인센티브시스템, 사내공모제도, 승진, 경력 개발제도, 고용보장제도 등을 포함한다. 동기 증진형 인적자원관리 제도의 효과는 목표설정이론(goal-setting theory), 분배공정성(distributive justice), 사회교환이론(social exchange theory) 등으로 설명될 수 있다. 목표설정이론의 경우, 근로자들에게 실현가능한 구체적인 목표가 제시됨에 따라 개인의 성과가 향상되고, 궁극적으로는 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 점을 지적할 수 있을 것이다. 분배공정성에 있어서는, 성과에 적합한 보상을 받게 된다면 그렇지 않은 경우에 비하여 근로자들이 더 많은 노력을 할 수 있다고 설명하고 있다(Subramony, 2009). 사회교환이론을 바탕으로 설명한다면, 근로자들은 조직에서 유인책으로 제공되는 급여, 복리후생, 승진 등을 그들의 공헌점을 조직으로부터 인정받는다 고 지각하기 때문에(Allen, Shore, & Griffeth, 2003) 조직에서 동기부여를 위한 제도들의 시행은 근로자들의 긍정적인 직무태도에 영향을 미친다고 할 수 있을 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 2 : 동기 증진형 인사제도는 조직성과와 긍정적인 관계가 있을 것이다.

다) 참여증진형(opportunity-enhancing) 인적자원관리제도

‘권한부여(empowerment)증진 인적자원관리 제도’ (Subramony, 2009)라고도 칭해지는 참여 증진형 인적자원관리 제도는 자율작업팀(self-managing) 등의 자율적 의사결정권한을 지니는 제도 들을 통해 일부의 관리책임을 근로자들에게 위임하는 것을 목적으로 하는 인적자원관리

제도들이다(Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006). 참여증진형 인적자원관리 제도는 근로자들의 직간접적인 참여를 도모하고 있어서, 직접적인 의사결정참여 뿐만 아니라 제안제도(suggestion system)를 바탕으로 근로자 자신들의 목소리를 경영과정에 반영하도록 하는 제도를 포함하고 있다.

참여 증진형 인적자원관리 제도를 바탕으로 근로자들은 자신들의 필요를 표출하여 의사결정에 반영할 수 있을 뿐만 아니라 자신들의 전문적인 지식을 바탕으로 한 의견이 조직 전체 차원에서 수용될 수 있는 통로를 확보할 수 있기 때문에, 근로자들의 동기부여 형성에도 긍정적인 영향력을 보일 수 있게 될 것이다. Subramony (2009)는 자기효능감을 바탕으로 참여 증진형 인적자원관리 제도의 중요성을 설명하고 있는데, 근로자 자신들이 업무와 관련된 권한을 위임받게 되면서 보다 적극적인 활동을 펼칠 수 있게 되고, 이는 업무와 관련된 자기효능감의 상승을 유도할 수 있다고 설명하고 있다. 서비스 분야에서 참여 증진형 인적자원관리 제도의 효과를 실증하고 있는 Mathieu, Gilson, & Ruddy (2006)의 연구에서도, 일선 근로자들에게 업무에 대한 권한을 부여하게 되면, 넓어진 재량권을 바탕으로 보다 적극적인 활동을 전개하여 고객의 만족도를 높일 수 있다고 주장하고 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3: 참여 증진형 인사제도는 조직성과와 긍정적인 관계가 있을 것이다.

나. 조직문화

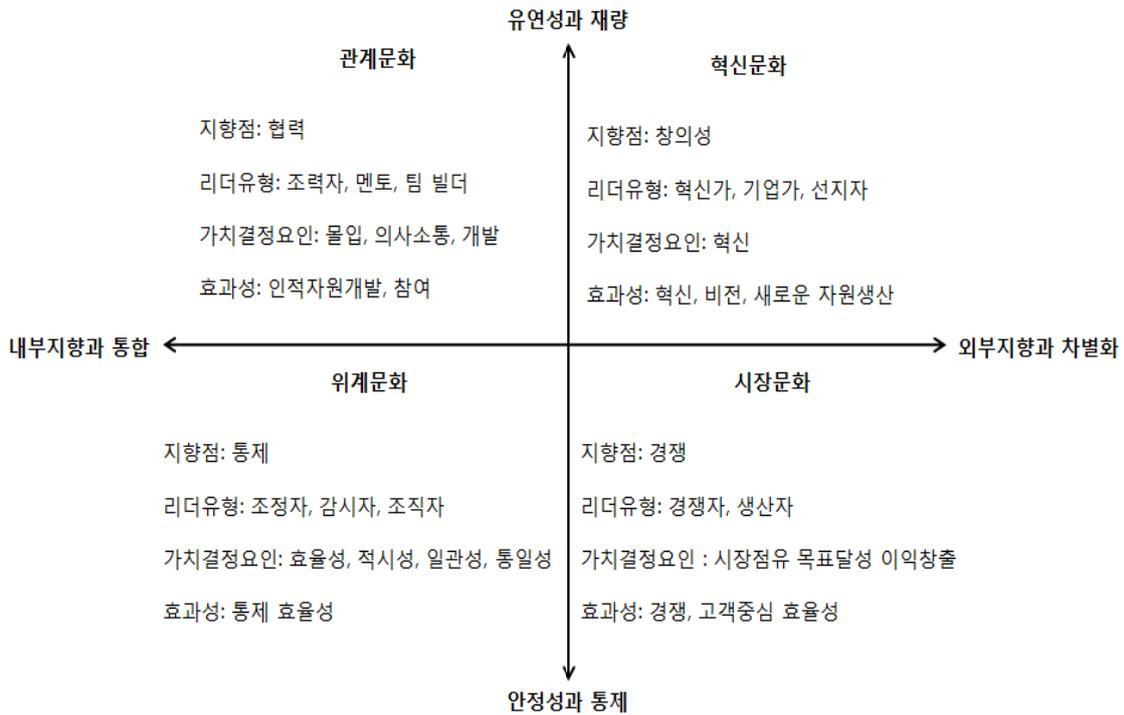
조직문화에 대한 관심은 1980년대 초반 이후 우수한 성과를 내는 초우량 기업들만의 행동양식을 찾는 데서 시작되었다(Peters & Waterman, 1982). 조직문화는 조직, 집단 그리고 개인의 행동에 영향을 미치는 중요한 사회적 특성(social characteristics)임을 가정하고 많은 연구가 이루어지고 있다(Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011) 학자들마다 조직문화의 정의는 매우 다양하게 사용되고 있는 것을 알 수 있지만, 연구자들은 문화에 대해 구성원들 간에 공유되고, 집단(group)과 조직과 같이 다양한 수준에서 존재하며(Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000) 근로자들의 태도와 행동에 영향을 미치며(Smirnich, 1983) 집단적인 가치, 신념 그리고 가정들로 구성된다는 점을 공통적으로 합의하고 있다(Schein, 1990). Schein(1990)은 조직문화는 인공적인 창조물, 가치관, 기본믿음의 세 가지 계층으로 구성되어 있으며, 이 계층들 간의 상호작용을 통해 변화하고 발전해가는 것으로 정의하고 있다. 조직문화에 대한 개념정의는 학자들마다

조금씩은 다르게 나타나지만 구성원들 간의 암묵적 혹은 명시적인 합의 아래 공통으로 공유하고 있는 조직의 가치, 신념, 규범 등이다.

1) 조직문화의 경쟁가치모델(Competing Values Model)

Quinn & Rohrbaugh(1983)는 경쟁가치모델은 독립적으로 개발되어 왔던 조직효과성에 관한 여러 가지 모델들을 하나의 분석틀로 통합시키려는 메타이론에서 출발한 것으로 소개하고 있다. 조직에서 본질적으로 내재하고 있는 모순과 긴장관계에 초점을 두고 서로 양립하기 어려운 다양한 경쟁적 가치를 조화시킬 수 있는 하나의 통합적인 모델로 제시하고 있다. Quinn의 경쟁가치모델은 한 조직에서 네가지의 문화유형이 동시에 나타날 수 있는 것이 특징이다(박상언 & 김영조, 1995). 장용선 & 문형구(2007)가 조사한 결과에 따르면, 국내의 조직문화 유형화 연구에서 50%이상이 Quinn의 경쟁가치모델에 근거하고 있는 것을 알 수 있다. 그 이유에 대해 경쟁가치모델은 체계적이고 다양하게 국내의 문화를 설명할 수 있는 정점으로 소개하고 있다.

경쟁가치모델은 [그림 1]과 같이 수직차원은 유연성/재량권과 통제/질서를 나타내는 것으로 서로 모순되는 가치로 구성되어 있다. 유연성과 재량권을 강조하는 조직에서는 근로자들의 자발적이고 자유로운 의사결정을 중요시하고 권위는 분권화되어 있다. 반면, 통제와 질서를 강조하는 조직에서 예측가능성, 확실성, 그리고 안정성을 중시하기 때문에 권위는 집권화되어 있다. 수평적 차원은 외부지향성과 내부지향성으로 상반되는 가치로 나타난다. 외부지향적 가치는 조직의 외부환경을 중시하여 외부환경과의 적응과 경쟁을 강조하는 반면 내부지향적 가치는 조직 내부에서의 균형에 대한 가치를 강조하고 있다. 이와같은 두가지의 측면으로 경쟁가치모델은 4개의 문화유형으로 구분하는데 [그림 1]에서와 같이 관계(Clan)문화, 혁신(Adhocracy)문화, 시장(Market)문화, 위계(Hierarchy)문화이다. 이처럼 경쟁가치모델은 각 문화에서 독특하게 나타나는 행동, 가치, 신념이 조직성과의 특정 부분에 집중하는데 영향을 주기 때문에 각각의 문화유형은 다른 조직성과와 관련되어 있다(Hartnell et al., 2011).



출처: Cameron & Quinn(2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley & Sons p. 32의 내용을 번역 및 수정

[그림 1] 경쟁가치모델(Competing Values Model)

가) 관계(Clan)지향 문화: 유연성과 재량권을 강조하고 내부지향성을 지닌 문화로써 조직내 가족적인 인간관계에 중점을 두며 공유된 가치와 목표, 결속력, 참여, 우리의식을 강조하는 문화 유형이다(Cameron & Quinn, 2011). 따라서 조직구성원 상호 간의 신뢰와 화목, 우호적인 관계와 집단의식을 강조하는 반면, 환경변화에 대한 적응 행동에 있어서는 비교적 소극적인 경향을 보인다(Cameron & Quinn, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 관계지향 문화에서는 조직구성원의 참여가 조직효과성에 중요한 영향을 미치기 때문에 구성원들 간의 신뢰감과 친밀감, 인간적 유대감, 집단의 결속력과 사기, 구성원들 간의 개방성과 공동의식, 문제 발생 시 구성원들 간의 협동, 인간적 배려, 참여적 의사결정과 같은 특징이 비교적 강하게 나타난다. 또한 인간관계에 중점을 두는 문화유형이기 때문에 조직효과성의 기준도 인적 자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중을 둔다(조희경, 2012). 관계지향 문화에서는 인적역량, 인적자원개발, 참여를 통한 만족감, 의견일치를 통한 화합에 초점을 두고 있다. 이러한 문화를 가진 조직에서는 사람을 통해서 성공을 달성하며 조직의 효과성은 인적역량개발과 조직구성원들의 높은 참여와 연관된다(Cameron, Quinn & DeGraff, 2006). 또한 관계문화가 지배적으로 나타나는 조직에서는 근로자들의 유지를 위한 프로그램을 실행하며, 팀워크를 촉진하

며 의사결정방법이 분권화(decentralization)되어있다. 이러한 관계문화가 나타는 조직에서 참여 증진형 인사제도와 조직성과간의 효과성은 더욱 높아질 것으로 기대해 볼 수 있다. 참여 증진형 인사제도를 활용하는 조직에서는 자율작업팀, 제안제도, 또는 품질관리제도를 통해 근로자들에게 기업의 의사결정 과정에 참여기회를 제공하는 것으로 기업의 성과를 향상시키는 것을 목적으로 하고 있다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). 이와 같은 참여증진형 인사제도를 실행하는데 있어 기업이 수평적인 조직이거나 조직문화가 구성원들의 참여를 강조한다면 제도의 효과성이 더 높게 나타날 것으로 예상 할 수 있다.

가설 4: 관계문화는 참여 증진형 인사관리제도와 조직성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다. 즉, 참여 증진형 인사관리제도가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 높은 관계문화에서 더욱 커질 것이다.

나) *혁신(Adhocracy)지향 문화*: 유연성과 재량권을 중시하며 외부지향성의 성격을 지닌 조직문화이다. 조직 환경의 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 성장을 위한 자원의 획득과 새로운 업무의 개발에 중점을 두는 문화 유형이다(Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 이러한 문화는 매우 강한 변화에 반응을 잘하는 유형으로 조직은 새로운 미래를 준비하고, 창조성, 위험에 맞서며, 실험정신에 대한 몰입으로 표현된다. 이러한 혁신문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행한다(Cameron & Quinn, 2011; 박동수 & 김철의, 2008). 혁신지향문화에서는 조직의 외부상황에 민감하며 환경변화에 능동적으로 대처하고자 한다. 이 문화에서는 새로운 변화에 따른 재빠른 적응을 보이는 것이 중요한데 개인성과급제도, 사내공모제도, 그리고 경력개발제도 등의 동기부여 증진형 제도들의 장점은 학력, 성별, 직급에 상관없이 조직의 구성원들에게 기회균등과 공정성을 제공하는 것으로 자발적으로 업무에 몰입하게 할 수 있는 효과가 있으므로(박상언, 2007) 조직의 외부환경 변화에 빠르게 적응하는데 도움이 된다. 그리고 동기부여 증진형 인사제도는 조직이 핵심인재의 확보하며 이들의 창의성을 활용할 수 있기 때문에 조직이 경쟁력을 갖출 수 있는데 도움이 될 것으로 기대하고 있다(Michaels, Handfield-Jone, & Axelrod, 2001). 그러므로 동기부여 증진형 인사제도와 혁신문화의 상호작용효과는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

가설 5: 혁신문화는 동기부여 증진형 인사관리제도와 조직성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다. 즉, 동기부여 증진형 인사관리제도가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 높은 혁신문화에서 더욱 커질 것이다.

다) 시장(Market)지향 문화: 외부지향성을 강조면서 조직내 통제와 질서를 강조하는 문화유형이다. 과업지향문화로도 해석되며(장용선 & 문형구, 2007), 성취중심으로 경쟁, 공격적인 특성으로 생산성과 이해관계의 가치를 만들어낸다. 조직의 생산성, 성과, 그리고 이익에 초점을 맞추고 목표에 달성을 중시한다(Cameron & Quinn, 2011). 시장문화에서는 조직의 내부요소보다 외부환경에 초점을 맞추고 있으며 공급자, 고객 계약자 등 외부요소가 주요 관심 대상이다(Cameron & Quinn, 2011). 고객의 요구와 기대를 지속적으로 파악하고 더 나은 서비스를 제공하는 것으로 외부경쟁자와의 경쟁위치에도 주의를 기울인다(박상언 & 이일우, 2014). 또한 생산성을 높이는데 초점을 두고 조직구성원들의 동기를 유발하는데 적극개입하며 성과달성에 도전하도록 경쟁적이고 도전적인 분위기를 지향한다. 이러한 시장문화에서 동기부여 증진형 인사제도는 성과급제도, 평가 제도등을 활용해 구성원들의 성과를 높이는 것을 촉진시킬 수 있을 것이다. 성과와 연계된 보상을 제공하는 것은 개인적 이해를 극대화 할 수 있는 유인책을 제공(박상언, 2007) 하는 것으로 시장문화의 중심가치인 경쟁, 성과를 더욱 도모할 수 있을 것으로 예측해 볼 수 있다.

가설 6: 시장문화는 동기부여 증진형 인사관리제도와 조직성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다. 즉, 동기부여 증진형 인사관리제도가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 높은 시장문화에서 더욱 커질 것이다.

라) 위계(Hierarchy)지향 문화: 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 유지를 강조하며, 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 조직의 핵심 가치가 된다. 조직안에서의 행동들은 응집성, 예측성으로 대표되며 이는 효율성, 정확성을 추구한다(Denison & Spreitzer, 1991). 효율성을 지속적으로 유지하기 위해 업무에 있어 자유재량은 거의 존재하지 않고 규정이 중시된다. 위계문화에서 문서화, 계산, 평가 등의 공식적 정보과정은 안정성, 통제, 조화 등의 지속성의 수단으로 간주되며, 고도로 일상적이고 표준화된 활동을 수행함과 동시에 복잡성, 공식화 및 집권화 등의 구조적 특징을 갖는다(Cameron & Quinn, 2011).

3 연구방법

가. 표본의 구성 및 자료수집

본 연구는 한국직업능력개발원의 인적자원기업기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 2011년 제4차 그리고 2013년 제 5차 데이터를 사용하였다. HCCP 자료는 기업의 인적자원을 파악하고 기업이 인적자원을 축적해가는 과정에 대한 조사를 목적으로 2005년에 시작되었다. 이 자료는 기업에 대한 조사와 해당기업의 근로자에 대한 조사가 함께 이루어지고 있다. 기업단위로 조사되기 때문에 전사적 차원에서 이루어지는 인적자원관리에 대한 정확한 파악을 할 수 있는 점과 기업의 인적자원관리에 및 개발에 대한 연차적 분석이 가능하다는 장점이 있다(한국직업능력개발원, 2014).

본 연구에서는 독립변수인 고성과 작업시스템, 종속변수 중 재무성과는 기업수준 데이터를 활용하였고 조절변수인 조직문화와 종속변수 중 직무태도는 근로자를 대상으로 한 개인수준 데이터를 사용했다. 본 연구에서는 업종의 특성에 따른 효과를 최소화하기 위해 제조업 기업만을 분석 대상으로 하였으며(김기태 & 조봉순, 2008), 2013년 한국신용평가정보의 재무성과가 누락된 기업, 근로자 대상 응답이 누락된 기업을 제외하고 총 292개의 기업이 분석에 사용되었다.

나. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용한 구성개념은 독립변수인 고성과 작업시스템, 종속변수인 조직성과 그리고 조절변수인 조직문화로 크게 세 가지로 구분된다. 고성과 작업시스템이 인적자원관리 성과에 효과를 미치는 데에는 일정한 시간차를 고려하는 것이 필요하므로(김기태 & 조봉순, 2008) 본 연구에서는 고성과 작업시스템은 2011년 자료를, 인적자원관리 성과와 조직성과는 2013년 자료를 활용하였다. 각 구성개념별 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

1) 고성과 작업시스템

본 연구에서 고성과 작업 시스템은 인적자원관리 제도를 통하여 근로자들에게 사업성공에 참여할 수 있는 기회를 제공하, 성과를 낼 수 있도록 동기부여하고 인력의 KSAO 수준을 높이는 것으로(Subramony, 2009), 우수한 조직성과를 창출하는 것에 목적을 둔 인적자원관리 시

시스템으로 정의한다. 인적자원관리제도를 측정하는 방식은 크게 세 가지가 있는데, 제도의 존재여부(presence)를 이분변수로 측정하는 방식, 제도가 활용되는 범위(coverage)를 리커트 척도로 측정하는 방식, 그리고 제도가 활용되는 강도(intensity)를 리커트 척도로 측정하는 방식이다(Boselie, Dietz & Boon, 2005). 본 연구에서는 전략적 인적자원관리 연구에서 가장 많이 사용되고 있는 특정 제도의 존재 여부를 측정한 방법(Boselie et al., 2005)을 활용하였다. 기업내에서 실시하고 있는 제도를 AMO 틀에 적용하여 능력 증진형 인적자원관리제도, 동기부여 증진형 인적자원관리제도, 참여 증진형 인적자원관리제도로 <표 1>과 같이 구분하여 분석하였다. 기업의 인사담당자를 대상으로 질문하여 각각의 제도가 기업에서 실시중일 경우 '1'의 값을, 실시하지 않을 경우 '0'의 값으로 측정하였다. 능력 증진형 인적자원관리제도는 사외교육 훈련, 온라인훈련, 평가피드백, 직무순환, 멘토링을 포함하였으며 '0'부터 '5'의 값을 가진다. 동기부여 증진형 인적자원관리제도는 개인성과급, 이윤배분제도(profit sharing), 사내공모제, MBO, 경력개발제도를 측정하였으며 '0'부터 '5'까지의 값을 가진다. 참여증진형 인적자원관리제도는 품질분임조, 전사적 품질관리, 제안제도의 실시여부에 대한 질문을 활용하여 '0'부터 '3'의 값을 가진다. 구체적인 질문항목과 각 제도의 기술통계 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> AMO 분류에 따른 인적자원관리제도의 질문문항 및 기초통계

AMO 분류	인적자원관리제도	질문문항	평균	표준편차
능력증진형 인사제도	사외 교육훈련	집체식 사외교육훈련 실시 여부	0.78	0.41
	온라인훈련	인터넷 학습(e-learning) 실시 여부	0.53	0.50
	평가피드백	평가 피드백 실시 여부	0.48	0.50
	직무순환	직무순환 실시 여부	0.47	0.50
	멘토링 또는 코칭	멘토링 또는 코칭 실시 여부	0.44	0.50
동기부여증진형 인사제도	개인성과급	개인성과급 실시 여부	0.35	0.48
	profit sharing	이윤배분제도 실시 여부	0.20	0.40
	사내공모제	사내공모제 실시 여부	0.22	0.42
	MBO	목표에 의한 관리(MBO) 실시 여부	0.60	0.49
	경력개발제도	경력개발제도 실시 여부	0.21	0.41
참여증진형 인사제도	품질분임조	QC(품질분임조) 실시 여부	0.63	0.49
	전사적 품질관리	전사적 품질관리 실시 여부	0.63	0.48
	제안제도	제안제도 실시 여부	0.81	0.39

2) 조직문화

고성과 작업 시스템과 조직성과의 관계에서 조직문화가 미치는 영향을 살펴보기 위해 조직문화는 Quinn & Rohrbaugh(1983)는 경쟁가치모델을 활용해 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화의 정도를 측정하였다. 각 문화의 질문항목은 3개의 질문으로 구성되어 총 12개의 질문항목으로 구성되어 있다. 혁신문화에 대한 질문 항목의 예는 ‘우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다’, ‘우리 회사는 성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대한다’ 등이며, 관계문화에 대한 질문은 ‘우리 회사는 가족과 같은 분위기가 형성되어 있다’. ‘우리 회사는 인화와 단결과 일체감을 중시한다’이다. 그리고 위계문화에 대한 질문은 ‘우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다’ 등을 활용하였으며 시장문화는 ‘우리 회사는 경쟁적인 분위기와 성과달성 강조한다’. ‘직무수행 능력과 실적을 중심으로 평가한다.’ 등의 항목으로 측정하고 있다. 조직문화 질문에 대한 척도는 ‘전혀 그렇지 않음=1’ 부터 ‘전적으로 그러함=5’ 까지의 값을 가지며 각 문화의 Cronbach α 값은 혁신문화= .882, 관계문화= .936, 위계문화= .692, 과업문화= .856 으로 나타났다.

3) 조직성과

본 연구에서는 기업 성공에 가장 적합한 지표인 재무적 성과(financial outcome)와 전략적 인적자원관리 연구에서 많이 사용되는 인적자원 성과(HR-related outcome)를 조직성과 변수(Boselie et al., 2005)로 분석하였다. 재무적 성과는 매출액, 생산성, 당기순이익, 자산순이익률 등으로 측정되는데, 본 연구에서는 2013년의 매출액(Vlachos, 2008; Zhu, Chew, and Spangler, 2005)을 로그값으로 변환하여 분석에 활용하였다. 인적자원 성과는 직무만족을 사용하였다. 직무만족은 현재 일에 대한 만족, 현재 받는 임금에 대한 만족, 현 직장의 인간관계에 대한 만족, 그리고 하고 있는 일에 대한 전반적인 만족도로 총 네가지 질문으로 이루어졌으며 ‘전혀 그렇지 않음=1’ 부터 ‘전적으로 그러함=5’까지의 값을 가진다. Cronbach α 값은 .880으로 측정항목간의 내적신뢰성을 확보하였다.

4) 통제변수

조직성과에 영향을 미치는 변수로 기업규모(Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996), 기업연령(2011-설립년도), 김재구 외(2003)가 사용한 기업의 형태를 ‘상장 및 코스닥 기업=1’로, ‘기타

=0'으로 코딩하여 통제변수로 사용하였으며 재무성과를 종속변수로 분석할 경우에는 전년도 성과를 통제하여 분석하였다.

4 연구결과

가. 기술통계

본 연구에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계는 <표 2>와 같다. 통제변수와 독립변수와의 관계를 살펴보면 기업의 규모가 클수록 능력 증진형($r=.304$, $p<.01$), 동기부여 증진형($r=.388$, $p<.01$), 참여 증진형($r=.200$, $p<.01$) 고성능과 작업시스템의 실시가 많이 이루어지는 것을 알 수 있다. 통제변수와 조직성과간의 상관관계는 규모가 큰 기업에서 일하는 근로자일수록 직무만족($r=.318$, $p=.01$)이 높고 매출액(2012년: $r=.751$, $p<.01$, 2013년: $r=.730$, $p<.01$) 또한 많은 것으로 나타났다. 고성능과 작업시스템과 조직문화의 상관관계는 위계문화를 제외한 혁신문화, 관계문화, 시장문화가 세 가지 유형의 고성능과 작업시스템 실시와 유의한 상관관계가 나타났다.

나. 가설검증

고성능과 작업 시스템과 조직성과 간의 관계에 관한 주효과 분석과 이들 변수 간의 관계에 대한 조직문화의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 3>은 고성능과 작업시스템이 매출액에 미치는 영향과 조직문화의 조절효과를 보여주는 결과를 정리한 것이다. 분석 1단계에서는 기업연령, 기업규모, 기업형태, 그리고 전년도 매출액을 통제변수로 투입하고, 2단계에서는 고성능과 작업 시스템을 능력 증진형 인사제도, 동기부여 증진형 인사제도, 참여 증진형 인사제도로 구분하여 독립변수로 투입하였다. 3단계에서는 조직문화의 조절효과를 검증하기 위해 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화를 구분하여 투입하였으며 마지막 4단계에서 각 인사제도의 유형과 조직문화의 상호작용 효과를 검증하였다. 상호작용 효과 분석에는 변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)을 최소화하기 위해 인사제도 유형과 조직문화 변수를 평균 중심화(mean centering)하여 분석하였다(Aiken & West, 1991).

〈표 2〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수

구분	변수명	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
통제변수	1. 기업규모	1.68	0.81	1												
	2. 기업연령	33.77	17.05	.130*	1											
	3. 기업형태 더미	0.60	0.49	.081	.245**	1										
고성과 작업 시스템	4. 능력 증진형 인사제도	2.70	1.43	.304**	.014	.067	1									
	5. 동기부여 증진형 인사제도	1.58	1.30	.388**	-.037	.076	.467**	1								
	6. 참여 증진형 인사제도	2.10	1.01	.200**	.028	.139*	.310*	.223**	1							
조직문화	7. 혁신문화	3.33	0.36	.281**	-.083	.121*	.263**	.370**	.243**	1						
	8. 관계문화	3.53	0.35	.209**	.078	.148*	.183**	.240**	.158**	.712**	1					
	9. 위계문화	3.49	0.25	.122*	.101	.121*	.088	.052	.092	.322**	.432**	1				
조직성과	10. 시장문화	3.48	0.31	.331**	.026	.171**	.259**	.326**	.226**	.707**	.639**	.579**	1			
	11. 직무만족	3.56	0.31	.318**	.054	.089	.198**	.277**	.227**	.657**	.711**	.368**	.595**	1		
	12. 매출액_2012년	18.91	1.38	.751**	.115*	.127*	.322**	.313**	.246**	.319**	.313**	.211**	.364**	.404**	1	
	13. 매출액_2013년	18.91	1.43	.730**	.095	.150*	.318**	.336**	.256**	.346**	.316**	.220**	.388**	.402**	.972**	1

N=292

*p<.05, **p<.01

주) 기업규모 1=300명 미만, 2=300-999명, 3=1000-1999명, 4=2000명 이상; 기업형태 1=상장 및 코스닥, 0=기타; 매출액은 로그값을 취했음.

주효과 검증 결과를 살펴보면, 고성과 작업 시스템 세 가지 유형 중에서 동기부여 증진형 인사제도($\beta=.037, p<.05$)가 매출액에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 능력 증진형 인사제도와 참여 증진형 인사제도는 매출액에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 매출액을 조직성가로 분석했을 때, 가설 2가 지지되었음을 알 수 있다. 조직문화의 경우, 관계문화가 매출액에 약한 부의 영향($\beta=-.035, p<.10$)을 미치는 것으로 나타났다. 인사제도와 조직문화간의 상호작용효과 검증은 참여 증진형 인사제도와 관계문화의 상호작용($\beta=.051, p<.05$)이 매출액에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4가 지지되었다. 그리고 동기부여 증진형 인사제도와 시장문화의 상호작용($\beta=-.066, p<.05$), 참여 증진형 인사제도와 시장문화의 상호작용($\beta=-.056, p<.05$)은 매출액에 유의미한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

동기부여 증진형과 시장문화의 상호작용 효과는 앞서 도출한 가설 6과 반대 방향으로 나타났다. 즉, 동기부여 증진형 인사제도가 조직성가에 미치는 효과는 시장문화가 강할수록 약해지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과에 따른 평가 및 보상을 강조하는 동기부여 증진형 인사제도는 성과와 경쟁을 강조하는 문화를 갖고 있는 조직에서 과도하게 활용하는 것은 궁극적으로 조직성가에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것을 보여주는 결과로 추측할 수 있을 것이다. 왜냐하면 동기부여 증진형 제도들은 성과에 기반하여 보상을 하는 것인데 경쟁과 성과를 중시하는 시장문화에서 제도를 통해 구성원들 간의 과도한 경쟁을 부추길 수 있기 때문이다. 이는 조직내 인간관계를 악화 시킬 수 있으며 이는 협동이 필요한 업무의 경우에는 부작용이 나타날 수 있을 것이다.

<표 4>는 고성과 작업시스템이 직무만족에 미치는 영향과 이들 관계에 대한 조직문화의 조절효과 분석 결과를 정리한 것이다. 주효과 분석 결과는 동기부여 증진형 인사제도($\beta=.153, p<.05$), 참여 증진형 인사제도($\beta=.128, p<.05$)는 직무만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족을 조직성가로 분석했을 때, 가설 2와 가설 3이 지지되는 것을 알 수 있다. 주효과 분석에서 능력 증진형 인사제도는 매출액과 직무만족에 미치는 유의미한 영향력이 나타나지 않았으므로 가설 1은 지지되지 않았다.

능력 증진형 인사제도가 조직성가에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 이유는 크게 두 가지로 생각해 볼 수 있다. 첫째, 훈련의 효과성의 시간적인 한계점이다. 능력 증진형 인사제도에는 주로 훈련과 관련되는 제도들을 포함하고 있는데 기업에서 받는 훈련이 성과로 이어지기까지는 어느 정도 시간이 필요할 것이므로 비록 시간차(2년)를 두고 측정하였으나 훈련이 성과로 이어지는 데에는 다소 한계가 있을 것으로 생각된다. 둘째, 기업에의 훈련이 현재 하고

있는 직무와의 연관성이 있을 때, 훈련과 성과간의 관계를 설명할 수 있을 것이다. 하지만 본 논문에서 사용된 자료에서는 그 연관성까지 파악하기 어렵기 때문에 조직구성원들이 현재 하고 있는 직무와 관련된 훈련을 실시할 때 훈련과 성과간의 관계를 설명할 수 있을 것이다.

〈표 3〉 고성과 작업 시스템이 매출액에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

구분	모형1		모형2		모형3		모형4	
	beta	표준 오차	beta	표준 오차	beta	표준 오차	beta	표준 오차
통계변수								
기업규모	.005	.037	-.007	.038	-.013	.038	-.004	.038
기업연령	-.025+	.001	-.021	.001	-.015	.001	-.024	.001
기업태더미	.033*	.042	.029*	.042	.026+	.042	.021	.042
전년도매출액	.967***	.022	.965***	.022	.963***	.022	.962***	.022
고성과 작업시스템								
능력 증진형 인사제도 (A)			-.013	.016	-.015	.016	-.017	.016
동기부여 증진형 인사제도 (M)			.037*	.018	.029+	.019	.032+	.019
참여 증진형 인사제도(O)			.012	.021	.008	.021	.007	.021
문화유형								
혁신문화					.036	.093	.034	.095
관계문화					-.035+	.087	-.033	.090
위계문화					.005	.100	-.010	.101
시장문화					.025	.109	.036	.110
상호작용효과								
A*혁신문화							.012	.078
M*혁신문화							.022	.088
O*혁신문화							-.020	.099
A*관계문화							-.029	.074
M*관계문화							-.019	.077
O*관계문화							.051*	.098
A*위계문화							-.015	.099
M*위계문화							.028	.093
O*위계문화							.008	.123
A*시장문화							.047	.109
M*시장문화							-.066*	.098
O*시장문화							-.056*	.124
R^2	.945		.946		.948		.952	
Adjusted R^2	.945		.945		.946		.948	
F	1241.383***		717.746***		462.242***		231.416***	
ΔR^2	.945		.001		.001		.004	

N=292

+p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p< .001

〈표 4〉 고성과 작업 시스템이 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

구분	모형1		모형2		모형3		모형4	
	beta	표준 오차	beta	표준 오차	beta	표준 오차	beta	표준 오차
통제변수								
기업규모	.007	.001	.027	.001	.034	.001	.050	.001
기업연령	.312***	.021	.222***	.023	.120**	.017	.106*	.016
기업형태터미	.077	.036	.047	.035	-.040	.025	-.029	.025
고성과 작업시스템								
능력 증진형 인사제도 (A)			.008	.014	-.033	.010	-.021	.010
동기부여 증진형 인사제도 (M)			.153*	.015	.018	.011	-.014	.011
참여 증진형 인사제도(O)			.128*	.018	.060	.012	.060	.012
문화유형								
혁신문화					.233***	.055	.244***	.055
관계문화					.457***	.051	.440***	.053
위계문화					.054	.059	.062	.059
시장문화					.062	.065	.036	.064
상호작용효과								
A*혁신문화							-.017	.046
M*혁신문화							.197*	.053
O*혁신문화							-.083	.058
A*관계문화							-.008	.043
M*관계문화							.004	.046
O*관계문화							.046	.058
A*위계문화							.069	.057
M*위계문화							-.104+	.056
O*위계문화							-.114+	.072
A*시장문화							.033	.064
M*시장문화							-.104	.059
O*시장문화							.187*	.074
R^2	.109		.151		.584		.628	
Adjusted R^2	.100		.134		.570		.598	
F	12.062***		8.688***		40.592***		21.230***	
ΔR^2	.109		.042		.433		.044	

N=292

+p< .10, *p< .05, **p< .01, ***p< .001

상호작용 효과를 검증하기 위해 조직문화 유형을 투입한 <표 4>의 모형 3의 결과를 살펴보면, 혁신문화($\beta=.233, p<.001$)와 관계문화($\beta=.457, p<.001$)가 직무만족에 미치는 영향이 매우 큰 것을 알 수 있다. 모형 4에서 인사제도와 조직문화간의 상호작용 효과에서는 동기부여 증진형 인사제도와 혁신문화의 상호작용($\beta=.197, p<.05$)이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 것으로 가설 5는 지지되었다. 이 외에 참여증진형 인사제도와 시장문화의 상호작용($\beta=.187, p<.05$)은 직무만족에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 동기부여 증진형 인사제도와 위계문화의 상호작용($\beta=-.104, p<.10$), 참여증진형 인사제도와 위계문화의 상호작용($\beta=-.114, p<.10$)은 직무만족에 약한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5 결론

본 연구는 고성과 작업 시스템이 조직성과에 미치는 영향과 이들 변수간의 관계에 대한 조직문화의 조절효과를 중심으로 살펴보았다. 고성과 작업 시스템은 AMO 모델을 이용하여 능력 증진형 인사제도, 동기부여 증진형 인사제도, 참여 증진형 인사제도로 구분하여 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 조직성과는 조직차원 성과 중 하나의 지표인 매출액과 개인차원의 직무만족을 살펴보았다. 인사제도와 조직문화의 상호작용 분석을 위해 조직문화는 경쟁가치모델(CVF)을 활용해 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화로 구분하여 분석하였다. 가설 검증을 위해 한국직업능력개발원에서 제공하는 2011년, 2013년 데이터 중 제조업 292개를 대상으로 기업수준에서 분석한 연구결과는 다음과 같다.

고성과 작업 시스템이 조직성과에 미치는 주효과 분석결과는 동기부여 증진형 인사관리는 매출액, 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 참여 증진형 인사관리는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만 매출액에는 유의미한 정의 효과가 나타나지 않았다. 흥미로운 것은 능력 증진형 인사관리제도가 매출액, 직무만족에 미치는 영향력이 나타나지 않은 것이다. 기업에서는 사내교육훈련, 사외교육훈련, 그리고 온라인교육훈련 등에 많은 시간과 비용을 투자하고 있지만 이러한 투자가 궁극적으로 기업의 조직성과를 향상의 효과성에 대해 고려해 보아야 하겠다. 직무와 밀접하게 관련된 훈련이 이루어질 때 그 효과성을 기대 할 수 있을 것이다.

상호작용 분석 결과는 동기부여 증진형 인사관리제도와 혁신문화와의 상호작용이 직무만족

에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 조직이 창의성, 빠른 적응력을 강조하는 문화라면 독창적인 아이디어를 제시하는 사람들에게 그에 적합한 차별적인 보상을 제공하는 것이 동기부여 측면에서 도움이 될 수 있을 것이다. 그리고 조직내 직급, 성별, 나이에 상관없이 모든 구성원이 조직 내부 및 외부의 변화에 대처하는 데 참여할 만한 유인책을 제공하여 빠르게 변화에 적응하게 하는 것이 필요할 것이다. 반면, 동기부여 증진형 인사관리 제도는 위계문화, 시장문화와의 상호작용 효과는 각각 직무만족과 매출액에 부정적이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 동기부여 증진형 인사관리 제도는 조직성과에 전반적으로 긍정적이 영향을 미치지만 위계문화와 시장문화가 높게 나타나는 조직에서 활용 할 때에는 조직성과에 미치는 부작용이 있을 가능성을 고려해야 할 것이다. 위계문화에서는 조직내 서열이나 하향식 의사소통을 강조하는데 성과급 제도, 평가제도등의 활용은 자칫 조직의 위계질서를 무너뜨릴 수 있기 때문에 동기부여 증진형 인사관리 제도를 활용하는데 조직문화 상황을 고려해야 할 것으로 생각된다. 본 논문에서 설정한 가설은 동기부여 증진형 인사제도와 시장문화와의 상호작용이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠것이라고 예상했지만 분석결과는 반대로 나타났다. 이 결과는 성과에 따른 보상, 성과에 따른 평가를 강조하는 제도들이 경쟁과 성과를 강조하는 조직문화에서는 오히려 과도한 경쟁을 부추기는 등의 부정적인 결과가 나타날 수 있을 것으로 해석할 수 있다.

참여 증진형 인사제도와 관계문화의 상호작용은 매출액에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계문화는 구성원들의 참여와 의사결정, 의사소통을 강조하는데 제안제도, 품질관리제도 등의 참여 증진형 인사제도들은 의사결정에 근로자들의 참여를 촉진하여 그들의 이익을 반영하고자 하기 때문에 관계문화에서 더욱 효과적으로 활용되는 것으로 해석된다. 반면, 참여 증진형 인사제도와 위계문화의 상호작용은 조직성과에 약한 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계문화에서는 조직 내 서열을 강조하는 것이 특징인데 참여 증진형 제도가 존재하고 있더라도 효과적으로 실행되는 것에는 다소 한계가 있을 것으로 생각된다. 왜냐하면 제도는 모든 구성원들의 참여를 권장하지만 조직문화가 직급이 낮거나 나이가 어린 구성원들이 의견을 내기 힘들다면 제도는 있으나 실제로 활용되기 어려울 것이기 때문이다. 이러한 상황에서는 제도는 있으나 활용되지 못하는 디커플링(decoupling)현상(Meyer & Rowan, 1977)이 나타나기 때문에 부정적인 조직성과로 이어질 수 있다.

본 논문의 의의는 전략적 인적자원 관리 연구에서 인사제도와 성과간의 관계에서 조직의 상황적 변수를 고려한 연구의 필요성이 제기(Lertxundi & Landeta, 2011)되고 있는 시점에서 조직문화를 조직의 상황적 변수로 고려하여 두 변수 간의 관계를 살펴보았다는 점이다. 조선

미 & 강정현(2011)은 많은 조직들이 외부의 환경으로부터 제도 도입에 대한 압박을 받으며 정당성(legitimacy)을 확보하기 위해 제도를 채택하고 있다고 지적하고 있다. 본 연구결과는 기업에서 인사제도 도입시 조직의 문화를 고려한 제도채택의 필요성을 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 인사제도와 조직성과 간의 역인과성 문제이다. 성과가 좋은 기업이 인적자원제도를 실시하는데 더 많은 투자를 할 것이라는 주장(Ostroff & Schmitt, 1993)인데 본 연구에서는 제도와 성과간의 측정시기를 달리하여 이 문제점을 해소하고자 하였으나 두 변수 간의 역인과성을 완벽하게 설명하는 데는 다소 한계가 있는 것으로 생각된다. 둘째는 인사제도의 측정방법이다. 본 연구에서는 한 명의 인사담당자를 대상으로 제도의 실시 여부에 대한 응답을 분석에 활용하고 있는데 이는 응답의 정확성이 다소 떨어질 수 있으며, 복수의 담당자 응답을 활용하거나 또는 인사제도를 활용하고 있는 실제 근로자들을 대상으로 하여 분석을 할 필요성이 있다. 마지막으로 본 연구에서는 제조 기업만을 대상으로 조사하였는데 연구결과의 일반화를 위해 다른 업종을 포함한 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 강영순(1999). 지각된 기업문화와 인적자원관리 그리고 직무만족 및 조직일체감간의 관계. *조직과 인사관리연구* 23(2). 243-265.
- 김기태·조봉순(2008). 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. *인사·조직연구* 16(1): 115-157.
- 김재구·임상훈·김동배(2003). 인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구: 제조업 생산직을 중심으로. *인사관리연구* 27(3): 31-53.
- 박동수·김철의(2008). 조직문화, CEO 리더십과 조직혁신과의 관계: 지방공기업을 중심으로. *인사관리연구* 32(4): 85-124.
- 박상언(2007). 성과주의 인사제도 운용의 딜레마 : 후지쯔사 사례의 교훈. *인사·조직연구* 15(1): 135-174.
- 박상언·김영조(1995). 조직문화 프로파일과 조직효과성과의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증. *경영학연구* 24(3): 213-237.
- 박상언·이일우(2014). 경쟁가치 리더십과 양면성 : 팀 양면성의 선행조건과 결과에 대한 실증연구. *인사·조직연구* 22(1): 203-242.
- 배종석·사정혜(2003). 인적자원관리와 조직 성과에 대한 실증연구. *인사·조직연구* 11(2): 133-169.
- 유규창·박우성(1999). 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰. *인사·조직연구* 7(2): 47-86.
- 장용선·문형구(2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. *인사·조직연구* 16(1): 65-114.
- 최장호(2010a). 참여 증진형 인사제도와 종업원 태도 간의 관계에 대한 다수준 분석. *조직과 인사관리연구* 34(1): 1-24.
- 최장호(2010b). 고성능 작업시스템의 내적 접합성과 상황 적합성에 관한 연구. *경영학연구* 39(3): 577-593.
- 한국직업능력개발원(2014). 인적자본 기업패널 1-5차년도 조사. 2014. 사용자 지침서.
- Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park: Sage.
- Aitziber, L. & Jon, L. 2011 The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: an exploratory study in Spanish multinational companies. *The*

- International Journal of Human Resource Management*. 22(18) 3949-3967
- Allen. D. G., Shore. L. M., & Griffeth. R. W. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*. 29(1). 99-118.
- Arthur. J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 37: 670-687.
- Arthur. W., Bennett. W., & Edens. P. S. 2003. Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*. 88(2). 234-245.
- Autry. C. W., & Wheeler. A. R. 2005. Post-hire human resource management practices and person organization fit: A study of blue-collar employees. *Journal of Management Issues*. 17(1). 58-75.
- Bae. J., & Lawler. J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*. 43: 502-517.
- Bailey. T., Berg. P., & Sandy. G. 2001. The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, Emd medical electronics and imaging industries. *Industrial & Labor Relations Review*. 54: 525-543.
- Barney. J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Batt. R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*. 45: 587-597.
- Boselie. P., Dietz. G., & Boon. C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15(3): 67-94.
- Boselie. P., Paauwe. J., & Richardson. R. 2003. Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels, and local government. *International Journal of Human Resource Management*. 14(8): 1407-1429.
- Cameron. K. S., & Quinn. R. E. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley & Sons
- Cameron. K. S., Quinn. R. E., DeGraff. J., & Thakor. A. V. 2006. Competing values leadership: Creating value in organizations. Northampton, MA: Elgar.

- Combs. J., Liu. Y., Hall. A., & Ketchen. D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*. 59: 501-528.
- Cooke. W. N. 1994. Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*. 47(4): 594-609.
- Delaney. J. T., & Huselid. M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39(4): 949-969.
- Delery. J. E., & Doty. D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835.
- Denison. D. R., & Spreitzer. G. M. 1991. Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*. 5. 1-21.
- Detert. J.R., Schroeder. R.G., & Mauriel. J.J. 2000. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*. 25(4). 850-863.
- Dyer. L., & Reeves. T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*. 6(3): 656-667.
- Gardner. T. M., Wright. P. M., & Moynihan. L. M. 2011. The impact of motivation, empowerment, and skillenhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*. 64: 315-350.
- Gong. Y., Law. K. S., Ghang. S., & Xin. K. R. 2009. Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*. 94: 263-275.
- Hartnell. C., Ou. A., & Kinicki. A. 2011. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*. 2011. 96(4): 677-694
- Hitt. M. A., Bierman. L., Shimizu. K., & Kochhar. R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A

- resource-based perspective. *Academy of Management Journal*. 44(1):13-28.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., & Swart, J. 2006. Human resource management and organizational performance. In T. Edman & A. Wilkinson (Eds.). *Contemporary human resource management: Texts and cases* (2nd ed., pp. 26-64). London: Prentice Hall.
- Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*. 71: September-October. 54-63.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*. 94: 371-391.
- Locke, E., & Latham, G. 1990. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*. 1. 240-246.
- 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: 197-221.
- Mathieu, J., Gilson, L., & Ruddy, T. 2006. Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*. 91. 97-108.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*. 83(2): 340-363.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. 2000. Moving HR to a higher level: Human resource practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: pp. 211-266. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. 1993. Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*. 36(6): 1345-1361.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Quinn (Eds.). *Managing organizational transitions* pp. 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. 1984. Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Strategic Change in Organizations*. Chicago: Rand McNally, 173-190.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Schein, E. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2): 109-119
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Snell, S. A., & Youndt, M. A. 1995. Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21: 711-737.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48:450-463.
- Subramony, M. 2009. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48: 745-768.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- Vlachos, I. 2008. The effect of human resource practices on organizational performance: Evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 19: 74-97.
- Wright, P. M., & McMahan, G. G. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Youndt, M., Subramaniam, M., & Snell, S. 2004. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16, 337-360.
- Zhu, W., Ghew, L. K. H., & Spangler, W. D. 2005. GEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, 16: 39-52.