

# 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템이 혁신역량과 혁신문화를 매개하여 기술혁신과 성장에 미치는 효과

김 건 식\*

#### 요 약

본 연구는 서로 다른 철학적 배경과 가치관 및 지침 원리에 근거한 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템이 혁신 역량과 혁신 문화를 통해 기술혁신과 성장에 미치는 영향을 분석하였다. 한국직업능 력개발원의 인적자본패널(HCCP) 2016년 및 2018년 원자료를 이용하여 분석한 결과 첫째, 사회적 HRM 시스템은 혁신 역량에 긍정적인 효과가 있으나 경제적 HRM시스템이 혁신 역량에 효과가 있다는 증거는 발견되지 않았다. 또한 혁신 역량에 미치는 사회적 HRM시스템의 효과는 경제적 HRM시스템의 효과보다 압도적으로 크다는 사실을 확인하였다. 둘째, 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템은 모두 혁신 문 화에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 한편. 혁신 문화에 미치는 사회적 HRM시스템의 효과는 경제적 HRM시스템보다 비록 유의하지는 않지만 약 1.7배 크다는 사실을 확인하였다. 셋째. 사회적 HRM시스템 이 혁신 역량과 혁신 문화를 매개하여 기술혁신에 미치는 간접적인 효과는 발견되었지만, 경제적 HRM시 스템이 기술혁신에 미치는 효과는 발견되지 않았다. 또한 기술혁신에 대한 사회적 HRM시스템과 경제적 HRM시스템 간의 효과차이가 존재하며, 사회적 HRM시스템의 효과가 경제적 HRM시스템보다 약 3.8배 크다는 사실을 확인하였다. 넷째, 사회적 HRM시스템이 기술혁신을 매개하여 기업의 성장에 미치는 간접 적인 효과는 발견되었지만, 경제적 HRM시스템이 성장에 미치는 효과는 발견되지 않았다. 또한 기술혁신 에 대한 사회적 HRM시스템과 경제적 HRM시스템 간의 효과차이가 존재하며, 사회적 HRM시스템이 성 장률에 미치는 효과가 경제적 HRM시스템의 효과보다 약 3.8배 크다는 사실을 확인하였다. 다섯째, 혁신 역량과 혁신 문화는 기술혁신에 긍정적인 효과가 있으며, 혁신 역량과 혁신 문화가 기술혁신을 매개하여 기업의 성장에도 기여하고 있음을 확인하였다.

# 서 론

기업의 전략목표를 달성하는 중요한 수단으로서 고몰입(high commitment) 또는 고 성과(high performance) 인적자원관리시스템(Human Resource Management system,

<sup>\*</sup> 국민대학교 대학원 경영학과 강사

이하 HRM시스템)은 전통적인 인사관리시스템을 대체하는 새로운 경영관리의 패러다임 으로서 80년대 미국을 중심으로 부상하였다(Arthur, 1994: Huselid, 1995). 초기에는 유 럽과 일본의 경영관리방식, 특히 작업조직을 뒷받침하는 몰입형 인적자원관리와 조직목 표를 달성하는 계획적인 인적자원의 전개 및 활동인 전략적 인적자원관리가 등장하였다 (Beer et al., 1985; Fombrum et al., 1984). 이 2가지 제안들이 곧 결합되면서 구체적 으로 어떤 제도와 관행들이 조직성과에 기여하는가에 대한 연구, 즉 고성과 HRM시스템 의 구성요소와 이들 간의 구성형태에 관한 연구가 급격히 증가하였다. 한편, 미국과 유 럽의 인적자원관리가 상당히 다르다는 사실에 주목한 Guest(1987)는 사람(human)을 중 심 개념으로 하는 유럽형의 연성(soft) 모형과 인적 자원(resource)을 중심으로 하는 미 국형의 경성(hard) 모형으로 구분하였다. Gooderham et al.(1999)는 유럽대륙에 속한 기업들이 미국의 새로운 HRM 제도와 관행을 수용하는 과정을 연구한 결과 타산적 (calculative)인 모형과 협동적인(collaborative) 모형을 설정하였다. 타산적인 모형은 대 체로 미국의 전략적 HRM 모형 또는 경성 모형에 해당하며, 자유시장경제 하의 합리적 이며 개인주의적인 사고에 기초한다. 협동형 HRM은 사람 자체에 초점을 맞추고 조직에 서 종업원의 가치를 존중하며 고용인과 피고용인 간의 조정과 협력을 중시하는 관리방 식을 말하며, 조정시장경제 하에서 이해관계자 간의 조정과 협력에 익숙한 유럽대륙의 기업에서 흔히 관찰되는 모형이라고 할 수 있다. 그리고 배종석 외(2009)은 사람에 대한 가정과 관점을 바탕으로 자유주의적 패러다임인 시장(market)형과 공동체주의적 패러 다임인 헌신(commitment)형을 제시하였다. Dundon & Rafferty(2018)는 친시장 (pro-market) HRM모형과 친기업(pro-business) HRM모형을 대비하고 있다. 친시장 HRM모형은 신자유주의와 극단적인(hyper) 개인주의 프레임워크의 영향을 받아 개인적 이고 불평등한 보상, 시장 논리에 근거한 인재관리 등을 근간으로 하며, 단기적인 수익 을 추구하는 주주들의 경영자에 대한 압박이 이러한 모형의 실천을 추동한다는 것이다. 반면, 친기업 HRM모형은 주주뿐만이 아니라 노동조합, 지역공동체 등을 포함하는 이해 관계자의 다양한 관점과 이익의 조화를 추구하면서 조직과 구성원 모두의 장기적인 지 속가능성에 초점을 맞추는 HRM모형이다. Kim & Shin(2019)는 성과 지향적인 (performance-oriented) HRM시스템과 몰입 지향적인(commitment-oriented) HRM시 스템을 상정하고, 몰입 지향적인 HRM시스템은 조직 몰입과 인적 자본에 독립적인 효과 가 있지만 성과 지향적인 HRM시스템은 그렇지 않음을 실증하였다. 이들은 몰입 지향적 인 HRM시스템이 성과 지향적인 HRM시스템보다 조직성과를 향상시킬 뿐만 아니라 구

성원과 사회의 지속가능성에 기여할 잠재성이 높다고 주장하였다. 이러한 몇몇 연구들 은 HRM시스템을 서로 다른 철학적 배경과 지침 원리의 수준에서 구별하여 설정하고 이론적, 경험적으로 각 시스템의 역할, 효과 및 상호작용 등을 분석하고 있다. 그러나 대부분의 HRM 관련 연구는 각 기업의 HRM시스템 전체를 고성과 인적자원관리시스템 이라는 하나의 이상적인 프레임워크에 대입하여 시스템의 구성요소, 조직성과와 관계하 는 정도 등을 분석하였다. 하지만 이러한 연구는 대부분의 기업들이 이상적인 프레임워 크에 맞지 않은 전통적인 HRM 제도와 관행들을 여전히 유지한다는 사실을 간과하고 있다. 또한 이상적인 프레임워크의 구조에 관해 이론적으로 충분한 합의가 부족한 상태 에서 구성개념에 관한 통계적 검증을 생략한 채로 자의적으로 시스템을 구성하여 실증 연구를 진행하는 경우가 대부분이어서 이론적이고 경험적인 축적이 곤란한 상태에 이르 렀다는 비판을 받고 있다(Pfeffer, 2010; Guest, 2017; Dundon & Rafferty, 2018; Kim & Shin, 2019). 또한 실제로 관찰되는 조직에서 HRM시스템은 대부분 위에서 설명한 것과 같이 철학적 배경과 지침 원리가 다른 HRM시스템들을 어떤 식으로든 조합하여 사용하고 있다. 그 결과 서로 다른 HRM시스템에 해당하는 제도와 관행들이 동시에 실 행되면서 여러 제도와 관행들 간에 긴장과 갈등을 일으키는 경우가 많지만 이러한 문제 에 관한 연구는 극히 드물다(박상언, 2007).

신제품의 출시와 프로세스의 혁신을 지속하는 기업들은 시장경쟁에서 우위를 점하는 경우가 많으며, 많은 기업들은 기술혁신을 중요한 전략적 과제로 삼아 추진하고 있다. 한국의 기업혁신조사에 따르면 2018년 현재 10인 이상의 제조기업 중에서 제품혁신 또 는 공정혁신에 관련된 혁신 활동을 수행한 기업의 비중은 전체 제조업의 37.7%이며, R&D활동을 수행한 기업의 비중은 30.9%이다(조가원 외, 2018). 빠르게 혁신하지 않는 기업은 기존 제품과 서비스가 진부화되며, 혁신은 기업의 성장과 이익을 담보하는 핵심 적인 원동력으로 간주되고 있는 것이다. 또한 혁신은 일회성의 사건으로 머물지 않고 다른 기업의 혁신을 추동하므로 산업 전체의 역동성을 일으키며, 제품과 서비스의 수명 주기를 단축시키고 글로벌 경쟁을 가속화하고 있다(김건식, 2013). 즉, 혁신은 기업 간 의 경쟁을 심화시키고 사업의 리스크를 높이지만 기업은 차별화된 제품과 서비스를 위 해 끊임없는 혁신을 하지 않을 수 없다. 한편, 혁신의 원천이 되는 창의성, 지식 창출과 공유를 포함하는 기업의 혁신 역량과 문화는 구성원의 채용, 훈련, 보상 및 지원 방식에 따라 상당한 영향을 받는다. 그리고 혁신 역량과 문화는 기술혁신에 긍정적인 영향을 미치는 대표적인 요인으로서 이론적, 실증적 지지를 얻고 있다. 따라서 기업의 인적자원

관리는 기술혁신을 촉진하는 중요한 요인이 될 수 있으며, 기술혁신을 통해 기업의 장기 적인 성장에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그러나 슘페터 가설을 출발점으로 하는 전통적인 기술혁신 연구는 주로 기업의 규모, 산업 구조, 혁신 체제 등이 미치는 영향에 관심을 두어 왔으며 상대적으로 기업 내부의 HRM시스템에 관해 그다지 주목하지 않았 다. 한편, 인적자원관리에 관한 연구에서도 기술혁신은 기업의 여러 성과들 중의 하나로 서 간주될 뿐 별로 관심을 받지 못했다. 특히 기업의 HRM시스템이 혁신 활동이나 성과 를 통해 성장에 미치는 경로 상에서 차지하는 역할에 관한 연구는 극히 드물다.

본 연구는 HRM시스템의 이원성(duality)에 관한 선행 연구를 바탕으로 지침 원리의 수준에서 서로 다른 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템을 상정하였다. 그리고 철 학적 배경이 다른 이러한 2가지 HRM시스템들이 조직성과, 특히 혁신과 성장에 미치는 독립적이고 가산적인(additive) 효과를 분석하였다. 본 논문은 한국직업능력개발원의 인 적자본패널(HCCP)에서 제공하는 2016년 및 2018년 원자료를 이용하여 360개의 표본 을 구성하였다. 분석 모형으로서 각 HRM시스템-혁신 역량 및 혁신 문화-기술혁신 성과 -매출 성장에 이르는 경로를 구성하였으며, 구조방정식 모형을 사용하여 각 HRM시스템 이 혁신과 성장에 미치는 직접 및 간접효과를 검증하였다. 분석한 결과를 요약하면 첫 째, 사회적 HRM시스템은 혁신 역량에 긍정적인 효과가 있으나 경제적 HRM시스템이 혁신 역량에 효과가 있다는 증거는 발견되지 않았다. 둘째, 경제적 HRM시스템과 사회 적 HRM시스템은 모두 혁신 문화에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 셋째, 사회적 HRM시스템이 혁신 역량과 혁신 문화를 매개하여 기술혁신에 미치는 간접적인 효과는 발견되었지만, 경제적 HRM시스템이 기술혁신에 미치는 효과는 발견되지 않았다. 그리 고 사회적 HRM시스템이 기술혁신을 매개하여 기업의 성장에 미치는 간접적인 효과는 발견되었지만, 경제적 HRM시스템이 성장에 미치는 효과는 발견되지 않았다. 마지막으 로 혁신 역량과 혁신 문화는 기술혁신에 긍정적인 효과가 있으며, 혁신 역량과 혁신 문 화가 기술혁신을 매개하여 기업의 성장에도 기여하고 있음을 확인하였다. 이와 같은 연 구 모형과 결과는 외환위기 이후 주로 경제적 HRM시스템의 제도와 관행을 대폭 도입하 면서 동시에 사회적 HRM시스템의 구성요소를 포함하고 있는 한국 기업의 인적자원관 리에 관해 중요한 이론적 기여와 실무적 시사점을 제시하고 있다.

# Ⅱ 선행연구 검토와 가설

#### 1. 경제적 및 사회적 HRM 시스템

본 논문은 배종석 외(2009) 및 Kim & Shin(2019)의 논의를 바탕으로 인적자원관리에 관한 가치와 철학 또는 지침원리의 수준에서 2가지의 서로 다른 HRM 시스템을 정의한 다. 그리고 각 HRM 시스템이 주로 각각 경제학과 사회학의 하위이론들을 근거로 하고 있음에 주목하여 경제적(economic) HRM 시스템과 사회적(social) HRM 시스템으로 명 명한다. 먼저 경제적HRM 시스템은 자유주의적 가치와 철학을 바탕으로 조직 내의 구성 워들 간이나 조직단위 간의 경쟁과 그룹화의 워리로 인적자워을 관리하며, 핵심적인 개 별 인재를 확보하고 유지하고 이들을 통한 가치창출을 추구한다(배종석 외, 2009). 강도 높은 인센티브를 제공하여 동기부여하고, 성과와 능력을 평가하여 보상하며 부적합한 인력은 퇴출한다. 한편, 사회적 HRM시스템은 구성원과 조직 간의 신뢰를 바탕으로 조 직 내 구성원 전체를 비교적 동질적으로 관리하며, 조직의 가치에 적합한 인재를 선발하 고. 이들의 자발적 참여와 협업을 통한 가치 창출을 추구한다(Kim & Shin, 2019). 또한 동기부여를 위해 다양한 가치를 제공하며, 안정적인 고용을 통해 지속적인 역량 개발을 지원한다. 경제적 HRM 시스템이 개인 및 조직성과를 높일 수 있다는 대표적인 논거는 주류경제학의 인적자본이론, 외재적 동기부여이론에서 찾을 수 있다. 합리적이고 이기 적인 인간의 행동을 설명하는 미시경제학에서 개인은 모두 각자의 이익을 극대화하는 합리적이고 타산적인 존재이며, 성과와 연계된 보상은 개인적 편익을 극대화할 수 있는 유인을 제공하므로 종업원은 인센티브에 반응하여 성과를 향상시킨다(Milgrom & Roberts, 1992). 인적자본이론은 개인의 지식과 경험이 노동과 구별되는 새로운 생산요 소이며, 기업특수적인 인적자본의 형성을 위한 노력은 노동과 같은 비용이 아니라 투자 할 가치가 있는 자본의 성격임을 강조한다. 즉, 양질의 인적자본을 보유한 개인은 높은 성과를 달성할 수 있으므로 인적자본을 증대시키는 투자는 기계와 설비와 같은 전통적 인 자본과 마찬가지로 성장의 동력이라는 것이다(Becker, 1964). 따라서 탁월한 스타인 재를 확보하고 그들의 잠재 역량과 창의성을 충분히 활용하면 혁신을 통한 경쟁우위를 확보할 수 있으며, 인적자본의 수준과 특성에 따라 차별적인 HRM 시스템을 적용하여 비용효율성과 생산성을 높일 수 있다(Michaels et al., 2001). 미시적인 수준의 동기부여 에 관한 이론들 중에서 기대(expectancy) 이론, 강화(reinforcement)이론, 목표설정

(goal-setting)이론들은 대체로 성과가 구성원 개인의 능력과 동기부여에 의해 결정된다 는 논리를 제공하며, 연봉제 혹은 성과급제 등의 인센티브 효과를 통해 개인 및 조직의 성과가 개선된다고 주장한다(Milkovich & Newman, 1996). 구체적으로 강화이론은 조 직의 성과에 기여하는 행동을 미리 정의한 다음 이러한 행동을 보이거나 성과를 창출하 면 금전적 보상을 지급함으로써 바람직한 행동을 더욱 많이 하게 되는 긍정적 강화를 통해 성과에 기여한다고 설명한다. 또한 경제적 HRM시스템은 객관적인 성과평가를 통 해 평등한 기회를 제공하고 공정성을 높이므로 종업원들이 자발적으로 조직과 업무에 몰입하도록 유인할 수 있다(박상언, 2007).

사회적 HRM 시스템이 조직 성과를 높일 수 있다는 논거는 조직학습이론과 사회적 맥락이론을 통해서 설명될 수 있다. 조직학습이론은 조직이 환경에 적응하고 변화하기 위해 지식과 학습이 중요하지만, 조직 자체가 지식을 창조하는 것이 아니라 구성원 및 그들의 상호작용을 통해 창조되는 것이라는 관점을 역설한다(Argyris & Schon, 1978). 사회적 HRM 시스템의 제도와 관행은 높은 수준의 인적자본 개발을 지원하고, 우수한 인적자본을 보유한 구성원들이 상호작용하면서 다차원적인 학습을 통해 조직 수준의 지 식 탐색과 활용을 촉진하며 혁신을 포함한 조직성과로 연결된다(Agiris & Schon, 1996). 예를 들어 신중한 선발과 광범위한 교육훈련의 관행들은 암묵지 형태로 존재하 는 개인의 지식을 형식지로 전환하고 다시 암묵지로 순환하는 지식창출의 기제를 강화 할 수 있다(김주섭·엄미정·김동배, 2007). 공정한 역량 및 성과 평가, 지식 및 역량 기반 의 높은 보상, 내부 승진의 관행들은 구성원들이 지식과 경험을 공유하고 확산하도록 동기를 부여한다. 유연한 직무설계와 과업 수행의 참여를 촉진하는 관행들은 구성원들 의 상호작용을 촉진하여 지식창조와 공유 및 축적을 지원한다. 정보 공유 및 소통을 장 려하는 제도와 자율적 작업조직에 관련된 관행들은 구성원들의 지식과 경험을 명시적인 형태로 전환하고 이를 내재화하는 기회를 부여한다. 이와 같은 조직 학습을 통해 지식을 개발하고 활용하는 조직의 능력이 조직성과에 영향을 미치며 지속가능한 경쟁 우위의 원천이 된다는 것이다(Madhavan & Grover, 1998). 사회적 HRM 시스템은 구성원들이 관련 정책과 관행들의 의미를 해석하는 과정, 즉 간접적인 신호와 메시지를 이해하고 수용하는 과정을 통해서 사회적 분위기가 조성되고 구성원 간에 사회적 구조의 형성과 유지를 촉진함으로써 조직성과에 간접적으로 영향을 미친다(Ferris et al., 1998). Evans & Davis(2005)에 따르면 이와 같은 사회적 맥락의 분위기가 형성되면 약한 연결을 통한 중개(bridging weak ties), 일반화된 호혜의 규범, 공유된 사고 모형(shared mental model), 역할 설정(role making), 조직시민행동이 늘어나면서 경영관리 상의 효율성과 유연성이 높아진다. 먼저 신뢰와 존중의 사회적 문화가 조성되면 대인관계가 폭넓게 형 성될 기회가 많아지고, 단위 조직 내의 결속과 규범을 심화시키는 강한 연결뿐만 아니라 하위 조직들을 연결하거나 지식을 공유하는 약한 인적 연결고리도 증가한다. 새로운 제 품 및 서비스에 관한 아이디어, 신규 시장에 대한 지식과 경험 등의 탐색은 상대적으로 약한 연결 관계의 다양성을 통해 촉진될 수 있다. 그리고 조직이 먼저 구성원을 신뢰하 고 존중하는 문화가 형성되면 일반화된 호혜의 규범에 따라 사회적인 교환 및 협력적인 행동이 늘어나면서 상호작용이 활성화되고 연대감이 늘어나며. 비생산적인 행동과 대인 간의 갈등을 줄이게 된다(Tsai & Ghoshal, 1998: Adler & Kwon, 2002). 또한 조직의 가치와 철학이 공유되면서 사고 모형, 즉 서로 비슷한 사고방식과 관점을 보유하고 목표 를 공유하게 되면 협력적인 상호작용의 증가, 의사소통의 증진, 기회주의적 행동의 감 소, 조직 내의 거래비용 감소, 관리통제의 부담과 필요성의 저하들 통해 조직의 효과성 과 효율성이 증대된다(Ghoshal & Moran, 1996). 참여와 자율, 공정성과 응집성, 개방 과 시뢰를 촉진하는 사회적 HRM시스템의 제도 및 관행들은 조직시민행동의 활성화에 도 기여한다(Podsakoff et al., 2000). 그리고 조직시민행동이 많아지면 다른 구성원을 돕거나 고객만족에 더욱 노력하고 문제 해결을 위한 아이디어를 제공하는 행동들이 늘 어나므로 전통적인 경영관리기능의 필요성을 줄이면서 생산성을 높이고 상위관리자의 부담을 완화한다.

한편, 경제적 및 사회적 HRM 시스템은 상호배제적인 HRM 제도와 관행들로 구성된 독립적인 집합이 아니라 일부 공통적인 제도와 관행이 존재하며, 지향하는 가치와 철학 에 따라 일부 공통적인 HRM 제도와 관행들의 적용 강도가 서로 다르다(배종석 외, 2009). 즉, 경제적 HRM 시스템은 고용 보장의 정도가 상대적으로 약한 반면 사회적 HRM 시스템은 고용 보장의 정도가 강하다. 경제적 HRM 시스템은 탁월한 인재 확보를 매우 중요시하는 반면 사회적 HRM 시스템 역시 인재 확보의 필요성을 인정하지만 조직 에 해로울 수 있는 과도한 인재 전쟁은 지양한다. 경제적 HRM 시스템에서 종업원의 훈 련과 역량 개발은 기업특수적 인적자본에 한해 제한적으로 실시하지만 사회적 HRM 시 스템은 일반적인 인적자본을 포함한 광범위한 훈련과 개발을 지향한다. 경제적 HRM은 개인의 직무와 능력에 의한 보상을 강조하고 개인별 인센티브가 강한 반면 사회적 HRM 은 집단성과급을 강조하고 개인별 인센티브가 약하다. 경제적 HRM이 종업원 간 혹은 조직단위 간의 경쟁을 바탕으로 인적자본에 따라 차별적인 그룹화를 통해 관리한다면

사회적 HRM은 구성원의 자발적 참여와 협업을 통한 가치 창출을 추구하고 구성원 전체 를 비교적 동질적으로 관리한다. 이들 시스템이 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보면 각 시스템이 특정한 제도적 맥락과 관계없이 일정한 성과를 거두고 있다는 연구는 드물 지 않다. 먼저 사회적 HRM 시스템이 성과에 기여한다는 연구로서 Combs et al.(2006) 은 HRM 실무관행에 관한 92개의 논문을 대상으로 메타분석을 실시한 결과 주로 사회 적 HRM 관행들로 구성된 시스템지수(index)와 조직 성과의 관계는 표본 수로 가중 평 균한 단순상관계수가 0.15, 측정오류를 보정한 상관계수는 0.2임을 실증하였다. Collins & Smith(2006)은 미국의 첨단기술 기업에 관한 연구에서 사회적 HRM 관행들은 신뢰. 협력과 같은 조직의 사회적 분위기를 매개하여 지식교환 및 결합역량에 긍정적인 효과 가 있고, 이를 통해 혁신성과에 기여함을 보고하였다. 한편, Gooderham et al.(2008)은 3281개의 유럽 기업에 관한 연구에서 개인 수준의 성과평가와 보상, 교육훈련성과의 평 가, HRM부서의 효과성 등을 포함하는 타산적 HRM 관행, 즉 경제적 HRM이 인지된 재 무적 성과와 긍정적인 관계가 있음을 보여주었다. 한편, Takeuchi(2009)는 312개의 일 본 제조 기업에 관한 연구에서 개인 수준의 능력과 평가 및 보상을 지향하는 경제적 HRM 관행들이 ROA 등의 재무적 성과와 긍정적인 관계가 있음을 실증하였다. 이와 같 은 연구결과는 조직의 가치와 철학에 근거한 지침원리와 일관성을 유지하고 있으며 조 직 목표에 부합하는 HRM관행들의 시스템 또는 집합이라면 어떤 시스템이라도 성과를 거둘 수 있는 가능성을 보여준다고 할 수 있다. 또한 본 논문은 경제적 및 사회적 HRM 시스템이 하나의 조직 내에서 현실적으로 동시에 존재하여 작용하고 있다는 사실에 주 목한다. 따라서 다른 조건이 같다면 경제적 HRM 시스템과 사회적 HRM 시스템은 모두 기업 성과에 독립적으로 긍정적인 효과를 미칠 수 있다고 가정한다.

## 2. 경제적, 사회적 HRM 시스템과 혁신 역량

HRM 시스템이 혁신 역량의 형성과 축적을 통해 기술혁신에 영향을 미치는 기제는 조직 학습이론, 자원기반이론 및 창의성이론을 근거로 설명할 수 있다. 먼저 높은 수준 의 인적자본을 보유한 개인은 더 많은 성과를 달성할 수 있으므로 교육과 훈련을 통해 인적자본을 증대시키는 투자는 기계와 설비와 같은 다른 물리적 자본과 마찬가지로 기 업과 경제의 성장에 기여할 수 있다(Becker, 1964). 한편, 인적자본은 개인에게 체화된 것이므로 조직이 소유할 수 없고 개인의 지식과 경험을 조직이 임차한 형태라는 점에서 조직이 실제로 소유한 지식 형태인 조직 자본 또는 역량과 구분된다(Youndt & Snell,

2004). Ployhart & Moliterno(2011)은 개인의 지식, 스킬, 능력 및 개인적 특성들이 창 발적인(emergence enabling) 프로세스를 통해 조직 수준의 역량으로 변환되며, 조직 수준의 역량이 조직의 성과 및 지속적인 경쟁우위와 연결된다는 다수준 모형을 제시하 였다. 이 모형에 따르면 창발적 프로세스는 행태적, 인지적, 정서적 상태(state) 또는 하 위프로세스로 구분되며, 이러한 상태들은 조직 수준의 자본 형성을 촉진하고 지원하는 사회적 환경을 구성한다. 즉, 조직 구성원들을 결합하고 상호작용하여 개인의 지식, 스 킬, 능력 및 개인적 특성을 조직 수준의 고유한 자본으로 변환하고 확대하는 과정을 거 쳐서 조직 수준의 역량이 된다는 것이다. HRM 시스템과 조직 수준의 집합적인 역량 간 의 관계를 구체적으로 살펴보면, 먼저 능력있는 핵심 인재를 채용하기 위한 선발관행은 대표적인 경제적 HRM 시스템의 관행으로써, 이를 통해 높은 수준의 개인적 인적자본을 선별적으로 확보할 수 있다. 사회적 HRM 시스템의 중요한 정책요소인 광범위한 교육훈 련제도들은 전반적인 인적자본의 수준을 향상시킨다. 경제적 HRM 시스템에서 강조하 는 공정한 성과 평가와 피드백의 관행은 개인의 지식과 스킬 및 능력 수준에 관해 목표 를 설정하고 달성을 촉진하는 시스템을 제공하며, 경제적 HRM 시스템에서 주로 제공하 는 성과에 기초하는 높은 수준의 보상은 개인적 인적자본의 지속적인 축적에 대한 동기 를 부여한다(김건식, 2013). 한편, 사회적 HRM 시스템의 주된 구성요소인 구성원들 간 의 수직적, 수평적인 정보공유와 효과적인 의사소통의 관행, 조직의 문제해결에 참여하 고 자율적으로 작업을 조직하며 지속적으로 개선하는 관행들은 개인 수준의 인적자본을 조직 수준의 역량으로 변환하고 창발시키는 행태적, 인지적, 정서적 상태 또는 과정을 촉진할 수 있다.

한편, 자원기반이론은 뛰어난 지식과 기량을 보유한 인적자본은 희소하여 기업 간에 균등하게 분포되어 있지 않으므로 기업 간의 일시적인 성과 차이를 가져오는 원동력이 될 수 있다고 주장한다(Crook et al., 2011). 뛰어난 핵심인재를 선발하는 경제적 HRM 시스템의 제도와 관행들은 희소한 인적자본의 확보와 유지의 가능성을 높이며, 기업 고 유의 교육훈련을 통해 시장에서 쉽게 얻기 어려운 인적자본의 축적을 지원하여 인적자 본의 가치와 희소성을 높일 수 있다. 가치 있고 희소한 인적자본은 일시적인 경쟁우위의 원천이지만 지속 가능한 경쟁우위를 얻으려면 다른 기업이 모방하기 어려워야 하며, 특 정 개인만이 보유한 인적자본의 한계를 넘어서 팀 기반 또는 조직 차원의 역량으로 전환 되어야 한다(Barney & Wright, 1998). 함께 일하는 팀원 및 단위 조직들 간에 형성된 루틴 및 지식의 공유와 변환을 통한 시너지 효과는 다른 기업들이 외부에서 획득하기가 거의 불가능하고 이를 모방하려면 많은 시간과 비용이 소요되므로 지속 가능한 경쟁우 위의 원천이 될 수 있다. 업무 수행에 필요한 정보의 공유와 소통을 장려하고, 조직 의사 결정에 참여를 일상화하며, 자율적으로 작업을 조직하고 수행하는 사회적 HRM 시스템 의 제도와 관행들은 인적 자본들 간의 상호보완성을 증진하고 시너지를 강화하여 조직 역량의의 모방 불가능성을 높일 수 있다.

조직 수준의 혁신역량은 개인의 창의성에서 출발하며 조직의 생존을 포함한 성과는 창의적인 구성원과 밀접한 관계가 있으므로 창의성에 관한 논의, 특히 개인 수준의 창의 성을 설명하는 개인적 특성과 조건에 관한 연구가 많은 편이다(Amabile, 1996), 개인의 창의성은 성격과 태도, 인지적 능력과 스타일, 직무의 전문성, 동기유발, 그리고 사회적 영향에 따라 결정된다고 알려져 있다(Shalley & Gilson, 2004). 예를 들어 개인의 다양 한 분야에 관한 폭넓은 관심, 독립적인 판단능력, 자율성 등은 시간에 따라 쉽게 바뀌지 않는 안정적인 창의적 특성들이다. 창의성에 관련된 스킬, 즉 창의적으로 생각하며, 대 안을 개발하고, 자유분방한 사고를 바탕으로 대안을 개발하는 스킬 역시 창의적인 행동 과 성과를 뒷받침하는 요소이다. 창의적인 사람은 일반적으로 교육과 훈련, 경험을 통해 특정 분야에 깊은 지식이 있으면서도 동시에 다양한 분야의 지식에 관심을 가지고 있다. 창의적인 작업은 도전적인 상황에 직면하여 인내심을 가지고 추진하는 심리적인 동력, 즉 내재적인 동기유발이 요구된다(Amabile, 1998). 또한 창의성은 리스크를 감수하는 시행착오를 거쳐 점진적으로 형성되는 특성이 있으므로 창의성을 지원하기 위한 동기부 여의 핵심은 관행적이고 안전한 방식에서 벗어날 수 있도록 격려하고 리스크를 부담하 면서 실패를 받아들이는 경영층의 리더십이라고 할 수 있다(Mumford, 2000). 경제적 HRM 시스템의 신중한 채용관행들은 성격, 태도, 인지적 능력, 사고 유형, 창의적 스킬 수준 등을 파악하는 도구를 사용하여 창의성이 요구되는 직무요건에 부합하는 사람들이 선발되도록 지원할 수 있다. 사회적 HRM 시스템에 포함되는 창의성에 관한 훈련은 새 로운 아이디어를 일상적으로 도출하는 스킬의 개발 및 창의적인 사고, 문제해결능력 등 을 지원할 수 있다. 또한 사회적 HRM 시스템에서 중점을 두는 직무순환과 유연 배치의 관행은 다양한 경험을 축적하여 창의적 사고에 필요한 지적 기반을 넓혀줄 수 있고, 품 질소모임 등 작업개선 프로그램은 새로운 방식을 실험하고 성공을 체험할 기회를 제공 한다. 경제적 HRM 시스템에 주로 포함되는 상위 관리자와 합의를 통한 성과목표 설정, 체계적인 피드백, 광범위한 성과평가의 관행은 외재적 동기부여를 촉진하고, 창의성의 도출을 자극하여 기술혁신이 촉진될 수 있다(Appelbaum et al., 2000). Lepak & Snell(1999)는 HRM 시스템의 실무관행들이 기업 고유의 인적자본 및 역량의 형성과 축 적에 기여한다고 실증하였다. 송경렬·김종관(2011)은 국내 기업을 대상으로 분석한 결 과 전략적 인적자원관리 시스템이 인적자본을 매개하여 점진적 및 급진적 혁신역량에 영향을 미친다고 실증하였다. 위의 논리들은 경제적 및 사회적 HRM의 구성요소와 제도 들이 모두 혁신 역량의 향상에 일정한 역할을 할 수 있음을 주장하고 있다. 따라서 이를 종합하여 다음과 같은 가설을 수립한다.

가설 1: 경제적 HRM 시스템은 혁신 역량과 정(+)의 관계가 있다.

가설 2: 사회적 HRM 시스템은 혁신 역량과 정(+)의 관계가 있다.

## 3. 경제적. 사회적 HRM 시스템과 혁신 문화

혁신 문화에 관한 연구들은 조직에서 혁신을 촉진하고 장려하기 위해 조직의 지원, 경영관리층의 성원, 작업그룹에 대한 격려, 구성원의 자유와 자율성, 적절한 자원의 지 원 등이 중요함을 강조하고 있다(Kopelman et al., 1990; McLean, 2005). 혁신에 대한 조직의 지원은 수평적이고 열린 의사소통, 리스크 감수와 아이디어 창출의 장려, 아이디 어에 대한 지원적인 평가, 의사결정에 구성원의 참여를 촉진하는 경영관리방식을 말한 다. 경영관리층의 성원은 경영관리자들이 팀의 비전과 목표를 분명하게 제시하고, 팀 구 성원의 아이디어와 작업방식을 적극적으로 지원하고, 구성원들 간의 열린 상호작용을 장려함을 의미한한다. 작업그룹에 대한 격려는 구성원들의 다양성에 초점을 맞추고 건 설적인 도전을 권장하는 일이다. 구성원들의 자유와 자율성은 조직의 목표를 달성한 수 단의 자유로운 선택과 일하는 방식에 관해 자율적인 수행을 수용하고 장려함을 의미한 다. 적절한 자원의 지원은 창의적이고 혁신적인 작업수행이 소요되는 시간과 비용을 허 용하고 제공하는 정도와 수준을 말한다.

HRM 시스템의 정책과 실무관행들이 위에서 설명한 혁신적인 문화의 각 차원들에 미 치는 영향을 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 먼저 신중한 채용의 관행은 직무환경의 변화에 적응하여 역할과 책임의 변화를 수용하고 대응하는 학습능력이 우수한 구성원을 선별하여 채용함으로써 조직구조와 업무방식의 유연성 확보를 지원할 수 있다. Kopelman et al.(1990)에 의하면 급여 및 승진 정책의 변화가 발생하면 구성원들은 이 를 조직의 메시지로 받아들여 새로운 방향을 인지하며, 공정성과 형평성의 관점에서 이 러한 신호를 해석한다. 이 과정을 통해 구성원들이 공통적으로 경험하는 조직 문화가

형성되면서 인지적이고 정서적인 심리 상태. 예를 들어 동기 유발과 직무 만족에 영향을 미친다. 이러한 심리적 상태는 구성원들이 직무 행동 및 조직시민행동과 같은 행동의 방향과 강도를 결정할 때 중요한 동력으로 작용하며, 그 결과는 생산성이나 혁신과 같은 조직의 운영 성과로 귀결된다. 즉, 리스크를 감수하는 실험적 시도를 장려하면서 동시에 피드백을 강화하는 성과평가의 관행들은 구성원의 실패에 대한 두려움을 해소하고 도전 적인 행동을 강화할 수 있다(Amabile, 1998). 또한 이익 배분과 같은 조직 차원의 성과 에 기초한 집단적인 보상은 바람직한 행동에 대한 가시적이고 강력한 메시지로서 공정 성을 증진하고 혁신성과를 팀과 조직 수준에서 공유함으로써 조직 수준의 합의 도출에 기여하며 혁신에 관한 집단적 동기를 유발하는 수단이 될 수 있다. 직무 수행 및 조직 운영에 관련된 정보를 공유하고 소통하는 관행은 먼저 개인의 목표와 조직 목표를 연계 하고 공통된 사고모형과 문제해결방식을 도출하는 밑거름이 된다. 또한 수평적이고 개 방적인 의사소통의 관행들은 과업수행의 기본적인 재료로서 성과에 기여할 뿐만 아니라 구성원에 대한 신뢰와 존중의 표현으로서 조직의 지원을 명시적으로 나타내는 출발점이 다. 경영관리자들과 구성원간의 수직적인 소통이 활성화되면 경영자에 대한 신뢰가 늘 어나고 갈등과 긴장을 예방하거나 해소하면서 창의적인 아이디어가 조직 내에서 전파되 고 수용될 가능성을 높인다(김건식, 2013). 직무 순환과 같은 유연한 업무 배정, 감독자 의 일상적인 지시와 통제를 벗어난 자율적인 팀 운영과 같은 유연한 작업조직의 구성과 자율적인 팀 운영은 먼저 조직 내에서 구성원의 역할을 변화시키는 기회를 제공한다. 기술과 시장의 변화가 많은 첨단기술 분야의 기업은 구성원의 역할과 책임에도 상당한 영향을 미치지만 일일이 공식적인 직무기술서를 제정하여 대응하려면 많은 시간과 비용 이 소요된다. 구성원들이 적극적이고 능동적으로 역할의 변화에 적응하고 행동한다면 최소한 한시적이라도 관료적인 조직구조와 체계를 벗어나 사업의 기회와 위협에 신속하 게 대응하여 혁신하는 문화로 전환될 수 있다. 또한 자율적으로 팀을 운영하는 관행은 상호 신뢰 및 의사결정의 참여를 북돋아서 공정성에 대한 지각을 높이고 지식이 중첩, 공유되는 환경을 제공한다. 참여적이고 자율적인 업무방식은 구성원들에게 조직 내외의 많은 사람들과 접촉할 기회를 제공한다. 즉, 조직 내외에서 약한 연결의 관계가 늘어나 면 정보와 지식의 교환이 증가하고 강한 연결이 누적되면 신뢰와 규범의 형성이 촉진되 므로 혁신적인 문화의 조성에 기여한다. 한편, HRM 시스템이 혁신 문화에 영향을 미치 는 과정은 개별 정책 또는 실무관행수준과 시스템 또는 번들(bundle) 수준에서 각각 논 의할 수 있다(Huselid, 1995; Wayne et al., 1997; Mumford, 2000). 먼저 개별 정책

또는 실무관행 수준에서 살펴보면 먼저 구성원의 기량, 지식, 능력을 향상시키기 위한 정책과 실무관행들을 통해 구성원들은 광범위한 지식과 능력을 획득할 뿐만 아니라 경 영자가 구성워을 신뢰하고 있으며 혁신활동을 지원하다는 메시지로 받아들이게 된다. 참여의 기회를 늘리는 정책과 실무관행들 역시 조직이 모든 구성원에게 개방적이며 구 성원들을 통해 성장하고 발전하는 공동체의 구성을 원한다는 신호로 해석된다. 또한 동 기 부여와 몰입을 촉진하는 정책들은 고용 보장 정책과 더불어 어려운 과업에 도전하여 성취하기를 기대하면서 동시에 실패의 리스크를 수용할 수 있다는 조직의 의지로 전달 될 수 있다. 시스템 수준에서 보면 HPWS은 각 정책이나 실무관행의 개별적인 효과를 합한 것보다 번들 수준에서 더 큰 효과가 존재함을 강조하고 있으므로 이러한 시너지가 높을수록 일관된 조직의 맥락을 형성하면서 전달되어 조직성과에 긍정적으로 작용한다 고 볼 수 있다. 김주섭·엄미정·김동배(2007)는 생산직의 인적자원관리 시스템 지수와 혁 신 분위기, 지적자본, 기술혁신 간의 관계를 각각 분석한 결과 모두 유의한 정(+)의 관계 가 있음을 실증하였다. 박오원(2009)은 국내 기업 R&D 연구소를 대상으로 분석한 결과 HRM 시스템은 위험 추구, 혁신성, 진취성 등으로 구성되는 기업가 지향성 조직분위기 와 정의 관계가 있음을 보였다. 이러한 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 수립한다.

가설 3: 경제적 HRM 시스템은 혁신 문화와 정(+)의 관계가 있다. 가설 4: 사회적 HRM 시스템은 혁신 문화와 정(+)의 관계가 있다.

# 4. 혁신 역량, 혁신 문화와 기술 혁신

대부분의 산업에서 기술혁신은 가장 중요한 경쟁의 원동력이며 기술혁신의 속도는 점 차 증가하고 있다. 일반적으로 기술혁신은 새로운 제품과 서비스를 개발하거나 기존 제 품과 서비스를 크게 개선하여 새로운 시장 또는 기존 시장에 출시하는 상품의 측면, 그 리고 새로운 생산, 물류프로세스를 개발하거나 기존 프로세스를 크게 개선하여 제품과 서비스의 개발, 생산 과정을 혁신하는 프로세스의 측면으로 정의한다(Becheikh et al., 2006; Guarascio & Tamagni, 2019). 많은 기업들은 최근 5년 이내에 개발된 제품으로 부터 매출과 이익의 1/3 이상을 획득하고 있으며, 정보통신과 같이 빠르게 변화하는 산 업에서는 최근 3년 이내에 개발된 제품이 기업 성과의 대부분을 차지하고 있다(Barczak et al., 2008). 새로운 제품 또는 서비스를 개발하거나 기존 제품 및 서비스의 생산, 물류 프로세스들을 지속적으로 혁신하는 기업은 경쟁에서 우위를 확보할 가능성이 높다. 따 라서 많은 기업은 기술혁신을 가장 중요한 전략적 과제로 설정하고 빠르게 혁신함으로 써 제품의 진부화를 방지하고 신제품을 통한 매출과 이익의 지속적인 증가에 주력하지 않을 수 없다. 또한 세계시장에서 글로벌 기업들과 경쟁하려면 차별화된 제품과 서비스 를 생산하기 위한 끊임없는 혁신이 필요하지만, 이러한 혁신은 동시에 제품의 수명주기 를 단축시킴으로써 세계시장 차원의 경쟁을 심화시키는 순환 고리(feedback loop)의 패 턴이 강화되고 있다(김건식, 2013).

혁신 역량이 기술혁신에 미치는 과정을 조직 학습이론을 기반으로 설명하면 다음과 같다. 조직학습이론은 조직이 환경에 적응하고 변화하기 위해 지식과 학습이 중요함을 역설하면서 동시에 조직 자체가 지식을 창조하는 것이 아니라 구성원이 창조하는 것이 라는 관점을 강조한다(Argyris & Schon, 1978). 또한 조직학습에 관한 연구에서는 지식 과 혁신에 관한 개념들 간의 경계가 모호할 정도로 가까워지고 있으며, 지식 (knowledge)의 조합과 교환이 조직성과와 밀접한 관계가 있다는 연구는 계속 늘어나고 있다(Madhavan & Grover, 1998). 즉, 구성원들이 조직 학습을 통해 지식을 개발하고 활용하는 능력이 지속가능한 경쟁 우위의 원천이라는 것이다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 조직학습의 형태 또는 차원은 일원(single-loop)학습, 이원(double-loop)학습, 삼원(triple)학습으로 구분할 수 있다(Agiris & Schon, 1996). 일원학습은 개인 또는 조 직의 행동이나 전략에 대한 기존의 가정과 규칙을 유지하면서 점진적이고 적응적인 학 습을 통해 새로운 지식, 기술, 능력을 획득하는 학습을 말한다. 일원적인 학습을 통해 암묵지를 형식지로 전환하면서 지식을 공유하여 공통적인 지식체계를 갖추고, 이를 바 탕으로 당면한 문제를 해결할 수 있다. 이원학습은 문제가 발생한 근본원인과 기본가정 에 의문을 제기하고 생각의 패턴을 재구조화하는 과정을 거쳐 기존의 목표를 수정하는 학습이다. 즉, 구성원간의 생산적인 담론을 거쳐 실수로부터 배우면서 집단사고를 지양 하고 아이디어를 효과적으로 교환하여 새로운 지식을 창조, 공유, 활용하는 학습이다. 삼원학습은 성찰을 통해 자신의 사고 모형(mental model)을 변혁하고 새로운 정체성을 창조하는 학습으로 정의된다(김문주, 윤정구. 2012). 즉, 조직의 환경과 상황, 비전과 가 치 등을 재검토하여 새로운 미래에 대한 정체성을 마련하고 현재 상태와 차이를 식별하 여 근본적인 변혁을 촉진하고 스스로 변화하는 학습조직을 말한다. 구성원들이 보유한 지식과 경험은 3가지 차원의 학습에 기본적인 자산이자 동력을 제공하며, 우수한 인적 자원을 보유한 조직일수록 각 학습의 차원에서 효과성과 효율성을 높일 수 있다. 즉, 구 성원이 보유한 지식, 경험의 공유가 일원학습의 기본적인 전제이다. 담론과 대화를 통해

기존의 조직 루틴과 행동방식을 변화시키는 이원학습과 새로운 정체성을 수립. 공유하 는 삼원학습에서도 구성원의 지식과 경험은 인지적 사고 능력 및 지적개방성, 친화성, 외향성과 같은 비인지적 특성은 중요한 선행요인이다(Kang et al., 2009). 구성원들이 상호작용하면서 위와 같은 다차원적인 학습을 통해 조직 수준의 지식 탐색과 활용이 활 성화되면 이는 혁신성과로 연결될 수 있다. Calantone et al.(2002)은 학습조직의 관점 에서 학습 몰입, 비전 공유, 개방적 태도, 조직 지식의 공유 등으로 측정된 혁신 역량이 기업의 혁신을 매개하여 성과에 긍정적인 효과가 있음을 실증하였다. Mart 1 nez-Roman et al.(2011)은 조직, 지식, 인적 요인의 차원으로 측정한 혁신 역량이 기업의 급진적 기 술혁신의 성과에 영향을 미치고 있음을 보여주었다.

이와 같이 혁신 역량이 기업의 기술혁신에 긍정적인 효과가 있다면 경제적, 사회적 HRM 시스템은 혁신 역량을 매개하여 간접적으로 혁신에 영향을 미친다는 주장이 가능 하다. 즉, 경제적, 사회적 HRM 시스템의 실무관행들은 혁신에 필요한 지식과 경험의 형성과 축적을 촉진하고, 구성원들의 상호 학습과 지식의 창조 및 공유를 통해 혁신 성 과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Laursen & Foss, 2003). 예를 들어 경제적 HRM 시스템의 핵심인재 선발 관행과 사회적 HRM 시스템의 광범위한 교육훈련 관행들은 암 묵지 형태로 존재하는 개인의 지식을 형식지로 전환하고 다시 암묵지로 순환하는 지식 창출의 기제를 강화할 수 있다(김주섭·엄미정·김동배.2007). 경제적 HRM 시스템의 공 정한 역량 및 성과 평가, 성과 기반의 높은 보상 관행들은 구성원들이 지식과 스킬의 향상을 위해 노력하도록 동기를 부여한다. 사회적 HRM 시스템의 유연한 직무설계와 참 여 및 자율을 촉진하는 관행들은 구성원들의 상호작용을 촉진하여 조직 수준의 지식창 조와 공유 및 축적에 긍정적으로 작용한다. 또한 사회적 HRM 시스템의 정보 공유 및 소통을 장려하는 관행 및 자율적 작업조직에 관련된 관행들은 구성원들의 지식과 경험 을 명시적인 형태로 만들고 이를 내재화하는 기회를 부여한다. 조직학습의 생애주기 관 점에서 경제적, 사회적 HRM 시스템의 실무관행들은 지식의 창출, 이전 및 공유, 그리고 실행과 피드백에 영향을 미쳐서 혁신을 촉진시킬 수 있다(Shipton et al., 2005). 다시 말해, 경제적 HRM 시스템의 주요 관행인 적합한 지식을 보유한 구성원의 채용 및 적절 한 보상 관행은 지식의 창출에 영향을 미친다. 그리고 사회적 HRM 시스템의 주요 관행 인 프로젝트팀 활동의 장려, 광범위한 교육훈련, 멘토링, 경력개발 모임 등은 지식의 이 전과 공유에 영향을 미친다. Takeuchi et al.,(2007)은 고성과 HRM 시스템이 조직의 사회적 교환관계를 매개하여 조직성과에 영향을 미친다고 보고하였다. Jiang et al.(2012)는 고성과 HRM시스템의 효과에 관한 메타연구에서 고성과 HRM시스템의 관 행들이 혁신을 포함한 조직의 운영성과와 관계가 있음을 보여주었다.

실패의 리스크를 수용하면서 뛰어난 성과를 요구하는 혁신 문화가 공유되면 창의적인 아이디어 도출, 새로운 프로세스의 탐색, 신제품/서비스의 자발적인 실험과 같은 혁신 활동들이 활성화되고 혁신적인 성과로 연결될 수 있다(Beugelsdijk, 2008). 사회적 교환 이론, 사회네트워크이론을 통해 혁신 문화와 혁신 성과간의 관계를 설명하면 다음과 같 다(Ferris et al., 1998; Evans & Davis, 2005). 먼저 구성원들 간의 신뢰와 존중, 도전과 혁신을 장려하는 분위기. 즉 혁신의 문화가 조성되면 대인관계가 폭넓게 형성될 기회가 늘어나면서 단위 조직 내의 결속과 규범을 심화시키는 강한 연결뿐만 아니라 하위 조직 들 간을 연결하거나 지식을 공유하는 집단 간을 매개하는 약한 인적 연결고리도 증가한 다. 새로운 제품 및 서비스에 관한 아이디어, 신규 시장에 대한 지식과 경험을 포함하는 지식의 탐색은 상대적으로 약한 연결 관계의 다양성을 통해 촉진된다. 따라서 혁신 문화 를 통해 촉진되는 개방적인 사회 네트워크는 조직 내외의 다양한 기술과 지식을 흡수하 는 약한 연결을 활성화시킴으로서 시장의 변화에 신속하고 효과적으로 대응하고 혁신의 가능성을 높일 수 있다(Tsai & Ghoshal, 1998). 한편, 조직의 신뢰, 존중, 도전의 혁신 문화는 구성원들 간의 긴밀한 관계를 촉진하고 성공체험의 공유를 통해 강한 연결 관계 는 더욱 긴밀하게 형성된다. 강한 연결 관계가 중첩되면 구성원들의 지식, 관점, 사고 모형 등이 비슷해지면서 협력적인 상호작용의 증가, 의사소통의 증진, 기회주의적 행동 의 감소, 조직 내의 거래비용 감소, 관리통제의 부담과 필요성의 저하 등을 통해 조직의 유연성이 증대될 수 있다(Ghoshal & Moran, 1996). 반면, 강한 연결은 내부에서 창의 적인 아이디어를 창출하기 어렵고 혁신적인 외부의 아이디어의 수용에 제약조건이 될 수 있다. 그러나 일단 혁신적인 아이디어가 조직 내에서 흡수되면 이를 전파하고 공유하 는 효율적인 채널로 작용하며, 혁신을 실행하고 유지하는 장면에서도 예를 들어 제품개 발의 속도와 생산 및 운영의 효율성을 높일 수 있다. 정리하면 조직의 혁신적인 문화는 구성원들 간의 약한 연결과 강한 연결을 모두 촉진하면서 신제품의 아이디어에서 시장 출시까지 생애주기 전반에 걸쳐 긍정적인 영향을 미친다.

사회적 교환은 일반적으로 구성원들 간에 장기간 동안 상호 신뢰 하에서 유형 또는 무형의 대상물을 교환하는 관계이며, 경제적 교환과는 달리 사회적 교환은 유용한 교환 대상물에 대해 양자 간에 교섭하지 않고, 혼자서 가치를 판단하며, 교환 대상물에 대한 회수량과 시기도 구체적으로 정하지 않는다(Blau, 1964). 일반화된 호혜의 규범은 이와

같은 사회적 교환관계, 즉 조직 내의 누군가로부터 도움을 받으면 반드시 그 사람에게 보답하거나, 신세를 진만큼만 돌려주거나, 혜택을 받은 즉시 되갚지 않더라도 조직 내의 제 3자에게 도움을 주는 방식으로 성립되는 규범을 말한다(Gould-Williams, 2007). 구 성원을 배려하고 지원함으로써 혁신을 촉진하고 장려하는 문화가 형성되면 구성원들은 자신들이 입은 혜택을 조직에게 어떤 방식으로든 돌려주어야 한다는 의무감을 가지고 혁신 성과를 높이려는 일반화된 호혜의 규범이 강화된다. 구성원들 간의 약한 연결 관계 가 정보 교환의 도관(conduit) 역할을 수행한다면, 일반화된 호혜의 규범은 정보와 자원 의 흐름을 촉진하는 역할이라고 할 수 있다. 혁신의 문화가 형성되면 구성원들은 사회적 교환의 의무를 의식하여 혁신하려는 내재적인 동기가 부여되고, 조직의 목표를 내재화 하고, 직무 몰입이 증가하고, 재량적인 활동이 많아지게 된다(Neal et al., 2005: Bowen & Ostroff, 2004). 혁신을 장려하고 촉진하는 문화에 의해 구성원의 태도와 행동에 변화 가 발생하면 기업 내부의 사회적 관계와 구조가 새롭게 형성되고, 이러한 태도와 행동의 변화는 조직의 혁신 성과에 영향을 미칠 수 있다(Ferris et al., 1998).

혁신 문화가 기술혁신에 긍정적인 효과가 있다면 경제적, 사회적 HRM이 혁신 문화를 매개하여 기술혁신에 영향을 미친다는 논리가 성립될 수 있다. 경제적 HRM의 핵심 인 재 선발에 관한 관행은 입사예정자의 개인적 특성과 대인관계 스킬 수준 등에 관한 평가 를 기반으로 사회관계에서 호혜적으로 행동할 가능성을 평가할 수 있다. 또한 다양한 분야의 지식과 경험, 창의적인 성향, 넓은 범위의 인적 네트워크를 보유한 사람을 선발 함으로써 새로운 아이디어를 창출하거나 도입하는 정보 채널을 넓힐 수 있다. 사회적 HRM의 주요 관행인 광범위한 교육훈련은 상대적으로 높은 급여, 조직 수준의 성과에 기초한 보상과 함께 조직 몰입 및 조직 내에서 일반화된 호혜의 규범을 강화하는 문화를 조성할 수 있다(Pfeffer, 1998). 또한 사회적 HRM의 참여적이고 자율적인 작업조직의 관행들은 광범위한 교육훈련의 관행과 함께 구성원의 사회네트워크에서 많은 사람들과 약한 연결의 관계를 늘리는 기회를 제공한다. 그리고 개인적인 인센티브와 성과평가를 중시하는 경제적 HRM의 관행들은 혁신적인 아이디어 창출을 추동하는 긴장을 조성하 고 실행과정에 관한 경쟁을 촉진하여 혁신 성과에 영향을 미칠 수 있다. Lau & Ngo(2004)는 홍콩기업을 대상으로 광범위한 교육훈련, 성과기반 보상, 팀 개발과 같은 경제적, 사회적 HRM관행들이 모두 개방 시스템 유형의 문화를 형성하고, 이러한 문화 를 매개하여 제품 혁신에 영향을 미친다고 보고하였다. Collins & Smith(2006)은 미국 의 첨단기술 기업에 대한 연구에서 사회적 HRM시스템의 관행들은 신뢰, 협력과 같은

조직의 사회적 분위기를 매개하여 조직의 지식교환 및 결합역량에 영향을 미침으로써 신제품/서비스에 의한 매출 및 매출 성장률로 측정한 혁신성과에 긍정적으로 작용함을 실증하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립한다.

- 가설 5: 경제적 HRM시스템은 혁신 역량과 혁신 문화를 매개하여 기술혁신과 정(+)의 관계가 있다.
- 가설 6: 사회적 HRM시스템은 혁신 역량과 혁신 문화를 매개하여 기술혁신과 정(+)의 관계가 있다.

#### 5. 기술 혁신과 기업의 성장, 그리고 경제적 및 사회적 HRM의 효과

기술혁신에 관한 선행 연구들은 대체로 전기의 혁신 투입, 활동 및 성공이 당기와 차 기의 혁신 투입, 활동 및 성공으로 연결된다는 명제에 동의한다(Guarascio & Tamagni, 2019). 또한 기업의 혁신을 통한 장기적인 성장은 새롭고 창조적이며 경제적으로 가치 가 있는 지식의 끊임없는 축적에서 출발한다고 주장한다. 따라서 혁신은 장기적 경쟁 우위의 근본적인 원천이므로 기업의 혁신 역량과 문화는 기업 구조와 성과에서 흔히 관 찰되는 이질성을 설명할 수 있다(Geroski et al., 1997). 달리 말해 지속적으로 혁신하는 기업은 내재적인 역량과 문화를 바탕으로 다른 기업보다 높은 성과를 얻을 수 있으며. 특히 장기적으로는 지속적인 혁신 역량과 문화에 의한 성과 차이가 분명해진다는 것이 다.

한편, 기술 혁신에 관한 몇 가지 개념적 프레임워크는 조직의 학습 과정에서 수확체증 과 경로 의존성이 누적되어 출현하는 지식 패턴의 결과라는 사실에서 출발한다. 먼저 고전적인 슈페터 식의 해석은 독과점적인 시장구조에서 대기업의 역할을 강조한다 (Malerba & Orsenigo, 1995, 1996). 즉, 안정적인 시장을 확보한 대기업은 신규 진입자 의 위협으로부터 시장 점유율을 방어하기 위해 지속적으로 혁신하는 경향이 있다는 것 이다. 그러나 기술혁신의 지속성 정도는 기술체제(technological regimes)에 따라 달라 질 수 있다. 즉, 새로운 기술이 출현하여 혼란스러운 창조적 파괴(creative destruction) 의 단계에서 혁신은 산발적이고 지속성이 낮지만, 점차 기술발전이 안정되어 가는 창조 적 축적(creative accumulation)의 단계에서는 비교적 높은 수준의 혁신 지속성을 기대 할 수 있다(Castellacci, 2007). 지식의 축적을 강조하는 프레임워크에서는 애로우의 실 행과 체험에 의한 학습효과 이론을 기반으로 혁신의 누적적이고 증분적인 성격을 중요. 시한다(Geroski et al., 1997). 그리고 학습과정을 통해 형성되는 동적 역량(dynamic capabilities)이 혁신에 중요한 동인임을 강조한다(Le Bas & Scellato, 2014). 한편, 성공 의 선순환(success-breeds-success) 가설은 성공적인 혁신자들이 먼저 평균 이상의 이 익을 달성함으로써 차기의 기술혁신에 필요한 자원을 더욱 축적할 수 있게 되고, 늘어난 자원 획득이 다음 혁신을 추동함으로써 혁신이 스스로 순환함을 강조한다(Cefis & Orsenigo, 2001; Cefis & Ciccareelli, 2005). 반면, 자원 제약의 관점은 선순환 가설을 보완하여 성공적인 혁신 덕분에 외부 자원에 대한 접근의 제약이 해소됨으로써 시간이 지남에 따라 혁신이 지속될 가능성이 높아진다고 주장한다. 마지막으로 매몰 비용에 근 거한 설명은 혁신 투자가 돌이킬 수 없는 특성이 있으므로 기업은 이미 투자된 연구개발 및 혁신 자원을 통해 내부에 축적된 지식과 역량을 최대한 활용하여 경쟁하려는 일종의 경로 의존성이 발생한다는 것이다(Antonelli et al., 2013).

한편, 혁신과 성장 간의 관계에 관해 산업조직 경제학을 바탕으로 하는 혁신 이론들에 따르면 혁신적인 기업은 시장 점유율을 높이면서 관련 자원을 더 많이 획득함으로써 차 기 혁신의 가능성이 높아진다고 주장한다(Le Bas & Scellato, 2014), 따라서 혁신의 지 속성이 경쟁 우위를 달성하고 유지하는 핵심적인 요인임을 강조한다. 또한 R&D 활동을 포함한 지속적인 지식과 경험의 축적, 새로운 아이디어를 경제적으로 성공적인 제품으 로 변환하는 혁신 역량, 실패를 통한 학습도 인정하고 리스크를 감수하는 혁신 문화 등 을 바탕으로 혁신을 지속하는 기업이 그렇지 않은 기업을 앞서나가게 하는 원동력이라 는 것이다(Guarascio & Tamagni, 2019). 나아가 지속적인 혁신을 달성하는 기업은 혁 신의 경험을 바탕으로 신제품이나 공정의 개발프로세스 자체를 지속적으로 개선하는 등 혁신 프로세스의 효율성 또한 제고함으로써 혁신을 통한 성공과 성장 가능성을 높일 수 있다. Hall et al.(2009)은 이탈리아의 중소기업에 관한 연구에서 제품 및 공정 혁신이 기업의 생산성 향상에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. Freel & Robson(2004)는 영국의 제조 및 서비스기업에 관한 연구에서 성공적인 신제품 개발이 매출 및 고용의 성장과 긍정적인 관계가 있음을 실증하였다.

본 논문은 경제적, 사회적 HRM이 혁신 역량과 혁신 문화를 매개하여 혁신 성과에 기 여한다는 가설을 도출하였으며, 기술혁신이 기업의 성장에 긍정적인 효과가 있다고 주 장하였다. 그렇다면 경제적, 사회적 HRM은 각각 기술혁신을 매개하여 기업 성장에 영 향을 미친다는 논리가 성립될 수 있다. 즉, 경제적 HRM 시스템의 핵심인재 선발 관행과 사회적 HRM 시스템의 광범위한 교육훈련 관행 등으로 강화된 지식창출의 기제는 기술

혁신을 통해 출시된 새로운 제품과 생산프로세스가 지속적인 성과를 창출하고 이를 통 해 기업이 성장하는 동력이 될 수 있다(Ferris et al., 1998). 경제적 HRM 시스템의 공정 한 역량 및 성과 평가. 성과 기반의 높은 인세티브 관행들은 신제품과 생산프로세스를 통해 시장에서 지속적인 경쟁 우위를 확보하도록 구성원들에게 동기를 부여하고 독려할 수 있다. 사회적 HRM 시스템의 유연한 직무설계와 참여 및 자율을 촉진하는 관행들은 혁신 과정에서 얻은 지식과 경험을 조직의 루틴으로 전환하는 환경과 도구를 제공한다. 또한 사회적 HRM 시스템의 정보 공유 및 소통을 장려하는 관행과 자율적 작업조직화의 관행들은 구성원들의 지식과 경험을 명시적인 형태로 전환하면서 동시에 이를 내재화하 는 기회를 부여하여 조직의 루틴을 생성하고 강화한다. 이렇게 형성된 조직의 혁신 루틴 은 차기의 혁신을 계획하고 실행하는 자원이자 역량으로서 장기적으로 혁신을 통한 성 장을 촉진할 수 있다(Neal et al., 2005: Bowen & Ostroff, 2004).

한편, 경제적 HRM의 핵심 인재 선발에 관한 관행은 호혜적으로 행동할 가능성과 새 로운 아이디어를 창출하거나 도입하는 정보 채널을 넓힘으로써 혁신이 단발적인 이벤트 가 아니라 조직에서 지속되어야 할 일상적인 과업으로 전환시킬 수 있다. 사회적 HRM 의 주요 관행인 광범위한 교육훈련은 조직 몰입과 일반화된 호혜의 규범을 강화하여 혁 신 성과가 조직의 지속가능한 성장으로 연결될 수 있는 기초를 제공한다(Pfeffer, 1998). 또한 경제적, 사회적 HRM의 관행을 바탕으로 형성, 유지되는 신뢰와 존중의 혁신 문화 는 구성원들 간의 약한 연결과 강한 연결을 모두 촉진하여 지식의 생성에서 재생산까지 의 선순환을 추동하여 기업의 장기적인 성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 경제적, 사회적 HRM은 조직의 지식이 수확체증과 경로의존성을 통해 선순환하는 과정 을 촉진함으로써 실패한 혁신조차 의미있는 학습의 대상이 되어 흡수 능력을 강화할 수 있도록 지원할 수 있다. Love & Roper(2015)는 혁신과 성장에 관한 문헌종합 연구에서 많은 선행연구가 혁신과 성장 간에 긍정적인 관계에 관해 동의한다고 정리하였다. Demir et al.(2017)는 고성장 기업에 관한 39개의 실증 연구를 종합한 결과 HRM, 인적 자본, 역량, 혁신, 전략의 5가지 동인을 식별하고, 특히 HRM과 인적자본, 혁신과 역량 간의 상호작용이 중요함을 강조하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수 립한다.

**가설 7**: 경제적 HRM시스템은 기술혁신을 매개하여 기업 성장과 정(+)의 관계가 있다. 가설 8: 사회적 HRM시스템은 기술혁신을 매개하여 기업 성장과 정(+)의 관계가 있다.

### 6. 경제적 및 사회적 HRM의 효과 차이

경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템은 지침 원리의 수준에서 서로 다른 가치와 철학에 근거하지만 조직 전체의 성과를 높인다는 목적은 동일하다. 그렇다면 지침원리 가 서로 다른 시스템들이 동시에 적용될 경우, 특정한 시스템의 효과가 다른 시스템의 효과보다 높을 가능성, 나아가 상호 대체적인 결과가 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 본 논문은 사회적 HRM시스템이 경제적 HRM시스템보다 혁신 역량과 문화를 포함한 조 직성과에 상대적으로 더 큰 효과가 있다는 가설을 수립하고 이를 경험적으로 검증하려 고 한다.

경제적 HRM 시스템의 관점에서 어떤 기업들은 개인의 동기, 능력, 적성 및 기량이 개인에 내재된 속성이라는 가정 하에 최고의 종업원을 고용하고 그들의 개인적인 성과 를 정기적으로 평가하기 위해 노력한다(Pfeffer, 2007), 동일한 직급의 기존 직원보다 연 봉이 높은 스타 인재를 채용하는 관행은 경영자가 추가적인 훈련과 개발의 노력을 절약 하고 스타 인재들의 인적 자본을 즉시 이용할 수 있다(Michaels et al., 2001). 또한 노 동시장에서 구하기 어려운 독특하고 가치 있는 인적 자본을 가진 뛰어난 인재를 고용하 는 정책을 통해 경영자는 기업 특수적인(firm-specific) 인적 자본을 내재화함으로써 거 래 비용을 줄일 수 있다(Lepak & Snell, 1999). 이러한 관행은 경영자가 종업원의 능력 개발을 내부화함에 따른 추가적인 투자를 피하고 종업원에 대한 규정 준수 및 감독의 비용을 줄이기 위한 동기가 있음을 의미한다. 따라서 경영자는 가치가 있지만 기업 특수 적이 아닌 기량을 보유하거나 가치가 낮지만 기업 특수적인 기량을 보유한 스타 인재를 외부에서 획득하려는 경향이 있다(Lepak & Snell, 1999; Williamson, 1973). 이러한 종 업원과 경영자 간의 이러한 거래적 관계는 이를 통해 모두가 이익을 얻는 조건 하에서 지속될 수 있지만, 양측 모두에게 추가적인 협상 및 이행 비용을 초래할 수 있다. 나아가 기업 특수적인 인적 자본의 개발 과정은 대체로 경로 의존적이며 대부분의 경우 기업 내부에서만 양성할 수 있는 암묵적 기술과 지식을 필요로 한다(Nonaka, 1994; Pfeffer, 1998). 한편, 조직 행동에 관한 많은 문헌들은 종업원들이 업무 수행과정에서 상호의존 적이며 조직의 성과 창출과 성장과정에서 종업원들 간의 사회적 관계가 매우 중요함을 강조한다. 기업이 당면한 불확실하고 복잡한 환경을 고려하면 기업 내에서 동일한 가치 와 관점을 공유하는 종업원들은 이러한 상호의존적인 업무를 보다 효과적으로 소통하면 서 수행할 수 있다. 따라서 기업이 지향하는 가치와 문화에 맞는 종업원을 고용하는 것 이 단지 지식과 경험이 많은 스타 인재를 획득하는 것보다 중요할 수 있다. 광범위한

종업 훈련 및 정보 공유를 위한 HRM 정책 및 실무관행들은 사회적 HRM 시스템의 핵심 적인 요소이다(Collins & Smith, 2006). 기업 특수적인 분야를 넘어서는 광범위한 훈련 에 대한 투자는 종업원의 지식과 역량을 높일 뿐만 아니라 상호관계의 규범을 상기하여 그들이 더 많은 노력과 몰입을 통해 투자에 보답해야 할 의무를 느끼게 한다(Pfeffer, 2007). 종업원 훈련이 해당 산업에서 요구하는 통상적인 기준이나 직원의 직무수준에 국한되지 않고 다양하게 실천되면 종업원이 가지는 채무의식은 더욱 높아질 것이다. 경 제적 HRM 시스템에서도 일부 종업원 훈련 기회를 제공하지만, 이러한 기회는 비용 편 익 워칙에 따라 기업 특수적인 기량의 확보에 한정된다. 인적자본이론은 기업 특수적인 인적자본만이 조직의 경쟁 우위를 통한 지대 창출에 기여할 가능성이 있다는 명제에 동 의하는 편이다. 그러나 일부 연구자들은 인적자본에 대한 폭넓은 투자가 기업에 대한 종업원들의 헌신과 몰입을 강화하는 효과가 있으므로 투자의 가치가 있음을 강조한다 (Galunic & Anderson, 2000). 경제적 HRM 시스템에 의한 고용 안정성의 결여가 종업 원의 몰입과 헌신을 감소시킨다면 광범위한 훈련을 통한 몰입과 헌신의 증가는 상대적 으로 충분한 편익이 있다는 것이다. 모든 조직 단위와 직무 수준에 걸친 정보의 공유는 직무 관련 의사결정을 개선하고 사회적 교환과 신뢰를 촉진할 수 있다(Collins & Smith, 2006). 경제적 HRM 시스템에서는 업무에 필요한 정보가 동료들과 경쟁할 수 있는 귀중 한 자산이 될 수 있으므로 사회적 교환과 신뢰가 상대적으로 잘 축적되지 않는다. 경제 적 HRM 시스템 하에서는 종업원들이 주로 자신의 경제적 이익을 위해 정보를 교환하기 나 정보 교환을 유보하게 된다. 또한 종업원들 사이의 신뢰와 협력이 특정한 조건 하에 서 발생하는 거래의 산물이 되어 정보 교화을 지양하고 소통을 방해하는 이기적인 행동 이 많아질 수 있다.

종업원들은 그들의 노력이 기업의 경제적 성과에 기여하면 공정하고 공평한 보상을 기대한다. 특히 흠결이 있는 성과 평가의 결과로 종업원 간의 보상이 차별적이게 되면 사회적 거리감과 부당한 대우에 대한 인식이 늘어난다. 한편, 평균적으로 높은 급여수준 이나 전사 성과급과 같은 집단적 보상은 종업원들 간의 사회적 관계를 촉진하고 개인별 보상보다는 보상에 관련한 문제가 줄어든다(Collins & Smith, 2006). 더구나 종업원들 은 종종 차별화된 보상을 경영자의 자의적인 판단과 개인적인 선호의 결과로 간주하기 때문에 개인별로 차등화된 보상은 조직 내의 사회적 관계를 저해하고 파괴하는 것으로 인식될 수 있다(Pfeffer, 2007). 차별화된 개인별 보상과 함께 직무 또는 직급 간의 급여 차이가 심해지면 팀 협력 관계를 훼손하기 때문에 팀 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Gerhart & Fang. 2014).

기능적 유연성은 종업원의 역량 범위와 수준에 따라 조직 내에서 종업원의 배치를 조 정하는 실무관행을 말한다(Arvanitis. 2005). 교차 기능적인 후련. 직무 순환. 의사결정 에 종업원 참여 등과 같은 사회적 HRM 시스템의 구성요소들은 기능적 유연성과 잘 조 화된다. 한편, 수량적 유연성은 성과 평가에 근거한 고용계약 변경 또는 해지, 구조조정 및 규모 축소에 의한 해고 등의 실무관행이 포함되며, 경제적 HRM 시스템과 부합한다 (De Witte, 2005). 수량적 유연성을 추구하는 HRM 실무관행들은 종업원들이 고용 불안 과 실업의 위협을 직접 인지하도록 하여 조직 내의 고용 불확실성과 불안정성 수준을 높인다. 종업원 개인의 수준에서 Jahoda(1982)는 종업원들이 실업의 위협을 조직 내의 사회적 통합과 참여에 대한 좌절감으로 인식하며, 이러한 사회적 통합과 참여의 필요성 이 단지 급여를 받는 것 못지않게 중요하다고 생각한다는 점을 지적하고 있다. 또한 고 용 불안의 경험은 조직과 맺어진 심리적 계약이 위반되고 있음을 의미하므로 종업원의 조직에 대한 몰입과 삶의 질에 부정적인 영향을 강화한다(Sverke et al., 2002). 조직 수준에서 고용 불안은 전반적인 조직 몰입 수준의 악화. 경영층에 대한 불신, 조직 변화 에 대한 저항, 성과의 감소, 조직 시민 행동의 감소 등 다양한 조직 수준의 태도와 행동 에 부정적인 영향을 미친다(De Witte, 2005). 고용 불안이 만연하면 종업원들은 업무 참여와 동기부여의 수준이 낮아지면서 업무의 성과 수준도 낮추어 심리적 계약의 불균 형을 회복하려고 한다. 기능적 유연성을 포함한 사회적 HRM 시스템은 고용 불안정의 부정적인 결과를 회피하거나 최소한 완화시킬 수 있으며, 의사결정 참여와 개방적인 소 통을 촉진함으로써 미래의 예측 가능성과 관리 가능성을 높이고 불안감을 감소시킬 수 있다(De Witte, 2005; Parker et al., 1997). 또한 의사결정 참여, 개방적인 소통 등의 실무관행은 종업원들이 공정하게 대우받는다는 인식을 강화시켜 조직 공정성이 높아진 다. Rizov & Croucher(2009)는 협력적 HRM 실무관행들이 계산적 HRM 실무관행보다 높은 기업 성과와 강한 관계가 있음을 실증하였다. 이러한 논의를 바탕으로 본 논문은 사회적 HRM 시스템이 경제적 HRM 시스템보다 조직 역량과 문화에 더 큰 긍정적인 영 향을 미칠 것으로 가정한다. 즉, 즉, 경제적 HRM시스템의 효과가 통제된 상태에서 사회 적 HRM시스템의 긍정적인 효과는 사회적 HRM시스템의 효과가 통제된 상태에서 경제 적 HRM시스템의 긍정적인 효과보다 크다는 가설을 설정한다.

가설 9: 사회적 HRM 시스템이 혁신 역량에 미치는 긍정적인 효과는 경제적 HRM시스 템이 혁신 역량에 미치는 긍정적인 효과보다 크다.

가설 10: 사회적 HRM 시스템이 혁신 문화에 미치는 긍정적인 효과는 경제적 HRM시 스템이 혁신 역량에 미치는 긍정적인 효과보다 크다.

본 논문은 경제적, 사회적 HRM시스템이 혁신 역량과 혁신 문화를 매개하여 혁신 성 과에 긍정적인 영향이 있다는 가설을 수립하였다. 그리고 위에서는 사회적 HRM시스템 이 경제적 HRM시스템보다 혁신 역량과 혁신 문화에 대한 긍정적인 효과가 더 크다는 가설도 수립하였다. 그렇다면 사회적 HRM시스템은 경제적 HRM시스템보다 혁신 역량 과 문화를 매개하여 혁신 성과에 미치는 긍정적인 효과가 더 크다는 논리가 성립할 수 있다. 나아가 기술혁신이 기업의 매출 성장과 긍정적인 관계가 있으므로 사회적 HRM시 스템은 경제적 HRM시스템보다 기술혁신을 매개하여 기업의 매출 성장에 더 큰 긍정적 인 효과가 있다는 논리도 성립할 수 있다.

흔히 자본주의적 경제체제에서는 기업 간의 공정하고 자유로운 경쟁이 자원의 효율적 배분과 혁신을 촉진하므로 공정한 경쟁이 자본주의를 성공으로 이끄는 엔진임을 강조한 다. 기업 간의 시장 경쟁에서 이겨야 높은 매출과 이익을 얻고 시장가치를 높일 수 있다 는 논리를 기업 내에서도 동일하게 적용하면 개인 또는 팀 간의 경쟁 역시 조직의 혁신 과 효율성을 촉진하고 조직 전체의 성과를 높인다는 신념으로 연결된다(Pfeffer & Sutton, 2006). 특히 개인주의적 문화와 테일러주의적 생산 방식이 지배적인 자유시장 경제 하의 미국에서 내부 경쟁을 강화하는 경제적 HRM시스템의 관행들, 즉 개인별 성 과평가, 개인별 직무성과급제, 개인별 인센티브, 강제할당적인 상대적 성과배분 등은 당 연하게 받아들여진다(Jackson et al., 2011). 하지만 개인 수준의 성과와 보상을 연계시 키는 경제적 HRM의 제도와 관행들은 구성원들 간의 경쟁을 촉진하므로 사회적 자본의 축적을 지연시키며 팀워크와 협동심을 저해하기 쉽다(Kohn, 1993). 즉, 경제적 HRM시 스템은 조직 수준에서 적용되는 시장 경쟁의 원리를 조직 내의 종업원들에게 도입, 적용 함으로써 일종의 생태학적 오류가 발생할 수 있는 것이다. 나아가 조직을 구성하는 각 개인들의 경쟁력이 강하면 조직의 경쟁력도 강하다는 환원주의적 오류도 발생할 수 있 으므로 경제적 HRM시스템의 효과는 한정적일 수 있다. 한편, 개인 수준의 성과평가와 보상은 주로 외재적 동기부여를 설명하는 이론들에 근거한다. 그러나 조직 구성원들은 자기효능감(self-efficacy)또는 유능감(competency)과 자기결정감(self-determination) 을 추구하는 욕구가 있으며, 이러한 욕구에 따라 내재적인 동기가 결정된다. 내재적인 동기에 의해 목표를 설정하고 추구하면 이를 달성할 가능성이 높고, 달성하지 못해도 과정 자체가 즐거우므로 만족하게 되며, 자신이 이 조직에 적합하다고 느끼고, 혁신과

같은 불확실하고 리스크가 높은 과정에 잘 적응할 수 있다(Deci & Rvan, 1985). 하지만 내재적으로 동기가 유발된 상태에서 외재적인 보상이 주어지면 내재적 동기가 감소되는 경향이 강하며, 그 이후에 외재적 보상이 제거되면 본래의 내재적 동기가 되살아나지 않는다. 더구나 성과평가와 연동된 보상과 같이 외부에서 자신을 통제하려는 목적의 피 드백은 유능감과 몰입에 의한 내재적 동기유발 효과를 약화시킨다. 즉, 금전적인 외재적 보상만을 제공하면 종업원의 자기유능감과 자기결정감을 낮추기 쉽고, 보상에 대한 관 심이 지나치게 높아져서 직무수행의 내재적 동기를 오히려 저하시킬 수 있다(Collins & Amabile, 1999). 변동급에 의한 보상체계를 도입한 미국 기업들 중에서조차 반수 이상 이 당초 기대했던 목표를 달성하지 못했다는 사실은 외재적 보상 효과의 한계를 암시한 다고 볼 수 있다(Pfeffer & Sutton, 2006).

Rizov & Croucher(2009)는 문서화된 조직 비전과 사명, 조직 전략에 대한 공식적인 설명, 문서화된 의사소통정책, 이익공유제, 집단적 인센티브와 같은 사회적 HRM 시스 템의 관행들이 개인적 성과평가, 개인적 보상체계, 공식적인 성과 평가 등의 경제적 HRM 시스템의 관행들보다 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 阿部正浩 (2008)는 96개의 일본 대기업에 관한 연구에서 성과주의 인사제도, 즉 경제적 HRM시스 템에 해당하는 실무관행들 중에 능력급의 확대 이외에는 인지된 조직성과에 유의한 영 향이 없음을 실증하였다. 그 이유로서 성과주의 인사제도의 도입 목적이 성과에 따른 자원 배분이나 종업원의 동기부여보다는 평가·보상제도의 설득력 제고와 인건비 절감 등을 목표로 하고 있어 성과와 직결되지 않을 가능성, 인사고과와 평가제도가 제대로 작동하지 않아 성과가 높은 종업원이 오히려 이직할 가능성 등을 언급하고 있다. 이상의 논의를 종합하면 사회적 HRM시스템이 경제적 HRM시스템보다 기업의 성장에 미치는 효과가 더 크다는 가설을 수립할 수 있다. 따라서 사회적 HRM시스템의 실무관행들이 경제적 HRM시스템의 실무관행들보다 혁신 역량과 문화가 기술혁신을 촉진하는 과정을 보다 효과적으로 지원한다고 가정하며, 동시에 사회적 HRM시스템이 경제적 HRM시스 템보다 기술혁신을 매개하여 기업 성장에 대한 긍정적인 효과가 더 크다고 가정하여 다 음과 같은 가설을 수립한다.

- 가설 11: 사회적 HRM 시스템이 혁신 역량과 혁신 문화를 매개하여 기술혁신에 미치 는 긍정적인 영향은 경제적 HRM시스템의 효과보다 크다.
- 가설 12: 사회적 HRM 시스템이 기술혁신을 매개하여 기업 성장에 미치는 긍정적인 영향은 경제적 HRM시스템의 영향보다 크다.

# 분석 범위 및 방법

#### 1. 분석 대상 및 범위

본 연구는 한국직업능력개발원에서 2015년(6차), 2017년(7차)에 각각 실시한 인적자 본 기업패널(Human capital corporate panel, 이하 HCCP)의 자료를 사용한다. HCCP 의 조사내용은 경영관리현황 및 인적자원의 개발과 훈련을 포함한 기업 전반에 대한 조 사(기업 조사)와 인적자원개발 등에 관해 기업 구성원들이 응답한 조사(근로자 조사)로 구성되어 있다. 기업 조사의 설문은 경영일반, HR부서, 인적자원관리(HRM), 인력현황, 인적자원개발(HRD), 연구개발(R&D)등의 영역별로 설문 문항을 구성하되 각각 해당 분 야의 담당자가 응답하도록 하고 있어 동일방법편의의 가능성을 낮추고 있다. 또한 인적 자원개발의 참여 정도 및 효과, 조직의 역량 수준, 조직 효과성에 관한 설문 문항 등은 복수의 근로자가 응답한 결과를 제공하므로 이를 활용하여 단일 응답자에 의한 측정 오 류를 줄일 수 있다. HCCP의 조사 모집단은 한국신용평가(주)의 기업재무정보 데이터베 이스(이하 KIS)에 등재된 100인 이상의 기업이며, 이 모집단을 산업, 규모, 기업유형 별 로 층화한 후 임의 표본추출 방식으로 표본기업을 선정하고 있다. 6차(2015)년도에 조사 된 기업은 467개이며, 6차년도와 7차년도에 모두 조사된 유효 표본은 모두 427개이다. 이들 427개 기업 중에서 연구주제에 적절하지 않은 금융서비스업을 제외하고, 본 논문 에서 정의한 변수들에 대해 결측치가 있는 기업을 제외한 후 실제로 연구에 사용한 사례 의 수는 360개이다. 2014년 기준으로 표본 기업의 평균 종업원수는 707명, 평균 매출은 485,138백만원이다. 이들 중에서 종업원수 1000명 이상의 대기업은 50개로서 14%를 차지하고 있다.

## 2. 변수 정의

### 2.1 독립변수

본 연구에서 정의한 경제적 및 사회적 HRM시스템과 유사한 선행연구들을 참조하여 먼저 각 HRM시스템에 포함될 수 있는 정책 또는 실무관행을 식별하였다(Guest. 1987; Storey, 1992; Gooderham et al., 1999; Rizov & Croucher, 2009; Shaw et al., 2009; Truss et al., 1997; Gooderham et al., 2008; Pfeffer, 1998; Arthur, 1994; Kim &

Shin, 2019). 그리고 HCCP의 설문항목 중에서 식별된 정책 또는 실무관행들과 잘 부합 하는 30개의 항목을 선별하되, 고성과 HRM 이론에서 흔히 사용하는 능력, 동기부여, 기회(AMO)의 프레임워크 관점에서 항목들 간의 균형을 고려하였다(Appelbaum, et al., 2000). 또한 특정 실무관행의 존재 여부를 의미하는 이분척도보다는 관련된 항목들을 결합하여 실행의 정도를 나타내는 서열 또는 등간척도가 되도록 구성하였다. 한편, 본 연구는 HRM시스템의 척도에 관한 선행연구를 참조하여 요인분석과 구성의 방법으로서 반영적(reflective) 모형이 아닌 형성적(formative) 모형을 사용하였다(Shaw et al., 2009). 그 이유는 각 HRM시스템의 실무관행들이 다차원적 또는 복수의 영역으로 구성 되며, 각 HRM시스템이 해당하는 실무관행들을 정의한다기 보다는 각 실무관행들이 해 당하는 HRM시스템의 특성을 정의하며, 어떤 HRM시스템 내의 실무관행들이 개념적으 로 상호 호환되거나 상관관계가 높다고 가정하기 어려우므로 반영적 모형보다는 형성적 모형에 의한 척도구성 방법에 부합하기 때문이다(Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; MacKenzie et al., 2011). 본 연구는 형성적 모형에 의한 요인분석의 통계적 방법 으로서 부분최소제곱(partial least squares, PLS) 모형을 사용하고, 이에 따른 신뢰성 및 타당성 검증방법을 사용하였다. 30개의 측정항목들 중에서 '지난 2년간 발탁 승진자 비율, 경력직 채용에서 높은 연봉의 책정 여부, 팀 성과급 유무, 스톡옵션제 활용 유무' 등 4개 항목은 유의하게 적재되지 않거나 효과 크기가 0.02보다 작아서 제외하였다. 〈표 1〉은 28개 항목들의 최소치 및 최대치, 회귀 계수 또는 가중치, 분산팽창요인(VIF), f-제 곱계수에 의한 효과 크기를 정리한 것이다. 28개의 모든 항목들이 p<0.05 수준에서 각 요인과 유의한 관계가 있으므로 항목 수준에서 이들의 신뢰성 및 타당성을 나타내고 있 다(MacKenzie et al., 2011). 항목들 간의 다중공선성은 각 요인 내에서 내용상 중복 또는 유의하지 않을 가능성을 의미하므로 이를 검토하였다. 모든 분산팽창요인의 값은 2보다 작으므로 일반적인 기준을 충족하고 요인의 구성에서 항목 간의 중복에 따른 문 제가 없음을 확인하였다. 또한 모든 항목의 효과크기(effect size)는 0.03보다 크므로 현 실적인 유의성이 있고 일정 수준 이상의 정제된 항목들임을 확인하였다(Cohen, 1992). 한편, '사내공모제 실시유무' 항목은 〈표 1〉에서처럼 당초 경제적 HRM시스템의 측정 항목으로 사용하였고 회귀계수 및 효과크기는 각각 0.123 및 0.055 이었다. 그러나 이 항목을 사회적 HRM시스템에 적재하였을 경우 회귀계수 및 효과크기는 0.112 및 0.053 으로서 내용(content) 타당성 및 수렴(convergent) 타당성의 관점에서 해당 항목이 사회 적 HRM시스템보다는 경제적 HRM시스템의 구성요소로서 더 적절한 항목임을 확인하

였다. 준거관련(criterion-related) 타당성은 반영적 방법으로 측정된 관련 변수, 즉 혁신 역량 및 혁신 문화와 경제적 HRM 시스템 및 사회적 HRM 시스템 간의 4가지 상관관계 를 이용하여 평가하였다. 〈표 2〉에 보고한 것처럼 이들 간의 4가지 교차적 상관계수는 모두 p<0.05 수준에서 유의하며 상관계수들의 크기는 평균 0.348이므로, 경제적 및 사 회적 HRM시스템의 준거관련 타당성을 확인하였다(MacKenzie et al., 2011). 경제적 및 사회적 HRM시스템 변수의 판별(discriminant) 타당성을 평가하는 방법으로서 이들 시 스템이 관련 구성개념들, 즉 혁신 역량 및 혁신 문화 간의 4가지 공분산들을 측정한 결 과 평균 0.125이었다. 따라서 경제적 및 사회적 HRM시스템 변수는 관련된 다른 변수와 통계적으로 유사한 변수가 아님을 확인하였다(MacKenzie et al., 2011). 경제적 및 사회 적 HRM시스템의 변수구성을 위한 최종단계로서 본 논문은 관련 측정항목의 합산 척도 (summated scale) 방식이 아닌 요인점수(factor score)를 이용하는 방식을 선택하였다. 이렇게 함으로써 측정항목들이 각 구성개념과 관계하는 정도, 즉 회귀계수를 가중치로 반영하여 보다 정제되고 측정오차가 줄어드는 방식으로 각 HRM시스템을 변수화할 수 있고, 동시에 변수의 표준화를 할 수 있기 때문이다.

## 2.2 종속 및 매개변수

혁신 능력은 신제품의 개발 또는 새로운 생산공정 등의 혁신 등을 위해 관련된 실무관 행 및 업무프로세스를 수립하고 이를 지속적으로 수정할 수 있는 능력으로 정의한다 (Demir et al., 2017). 혁신 역량은 기업의 핵심적인 구성요소로서 기업의 시스템과 기 술에 배태되어 있으면서 종업원의 실무관행을 통해 구체화되어 작용한다. 혁신 역량은 종업원 개인 수준의 능력과 경험을 포함한 인적 자본에서 출발하지만 조직 수준의 혁신 역량은 종업원 간의 관계 및 혁신을 위한 협력과 조정 프로세스를 포함한다는 측면에서 인적 자본과 구별된다(Summers et al., 2012). 선행 연구들은 혁신 역량을 조직 수준의 성장을 촉진하는 동적 역량(dynamic capability)의 일부로 간주하고 있다. Stam & Wennberg(2009)는 첨단기술 기반의 기업들은 신제품 및 신기술 개발 역량을 바탕으로 고성장을 이루고 있음을 실증하였다. 본 연구는 혁신 역량에 관한 선행연구를 참조하여 2015년도 HCCP의 근로자 대상 설문 항목 중에서 '신제품(상품/서비스) 개발능력', '원 가절감을 통한 경쟁우위의 확보', '제품(상품/서비스)의 품질', '고객요구에 대한 신속한 대응능력'의 4개 항목을 선택하여 혁신 역량 척도를 구성하였다(Demir et al., 2017). 이 항목들은 각 기업 별로 복수의 근로자가 응답한 자료를 합산한 후 평균치를 사용하고

있으며, 합산 자료(aggregated data) 사용의 타당성에 관한 통계적 검증 결과는 본 절의 후반에서 설명한다.

〈표 1〉 2가지 HRM 시스템에 관한 형성적(formative) 모형 기반의 요인분석 결과

Туре	HRM 제도/관행	Min	Max	요인 1	요인 2	VIF	Effect Size
A	자체적 교육훈련프로그램의 비중	0	3	0.123		1.233	0.063
A	교육훈련방법의 수	0	7	0.150		1.409	0.094
A	자기주도학습 지원프로그램의 수	0	7	0.183		1.857	0.139
A	경력개발제도 유무	0	1	0.165		1.680	0.113
M	동종업계대비 총급여수준	3	15	0.123		1.913	0.063
M	동종업계대비 복리후생수준	3	15	0.124		1.943	0.064
M	역량평가제도의 정도	0	3	0.135		1.307	0.075
M	부하육성/교육훈련의 고과반영 유무	0	1	0.129		1.268	0.069
M	전사성과급 유무	0	1	0.089		1.105	0.033
Ο	직무순환제 실시유무	0	1	0.147		1.401	0.089
Ο	제안제도 실시유무	0	1	0.114		1.256	0.054
Ο	퇴직지원제 유무	0	1	0.135		1.315	0.076
Ο	승계계획 유무	0	1	0.130		1.375	0.070
A	인당 채용비용 수준	1	5		0.148	1.275	0.080
A	인력계획수립 유무	0	1		0.152	1.289	0.085
A	핵심(우수)인재 확보제도	0	4		0.120	1.182	0.053
A	정규직 경력자 채용 유무	0	1		0.108	1.131	0.043
M	연봉제 대상의 범위	0	2		0.105	1.121	0.040
M	개인성과급 유무	0	1		0.137	1.245	0.068
M	평가등급에 따른 급여차이	0	5		0.144	1.273	0.076
M	업적평가의 목표설정	0	5		0.166	1.725	0.101
M	업적평가제도의 강도	0	3		0.184	1.790	0.124
M	평가등급 세분화정도	1	3		0.165	1.351	0.100
Ο	평가 피드백 실시 유무	0	1		0.182	1.451	0.121
Ο	다면평가 활용정도	0	2		0.122	1.160	0.055
Ο	사내공모제 실시유무	0	1		0.123	1.234	0.055

Amabile et al..(1996)은 창의성과 혁신에 관련된 작업 환경 또는 조직 문화의 구성요 소로서 1) 리스크의 수용, 아이디어 개발, 혁신 활동의 인정과 보상을 포함하는 조직 차 원의 격려, 2) 분명한 목표 제시, 팀 활동의 지원, 상하 간의 열린 상호작용을 포함하는 상위관리자의 격려, 3) 팀원의 다양성, 아이디어의 공유, 건설적인 토론을 포함하는 작 업 그룹의 지원, 4) 필요한 자금, 시설, 정보 등의 자원 사용에 대한 충분한 지원, 5) 내 재적으로 동기 유발될 수 있고 지적이며 도전적인 직무, 6) 작업 내용과 방법의 자율적 인 선택과 스스로 자신의 직무를 통제하는 자유를 제시하였다. Anderson & West(1998) 는 혁신을 위한 팀 문화의 구성요소로서 1) 분명하게 정의되고 공유된 비전과 목표. 2) 신뢰와 지원 하에서 적극적인 의사결정 참여, 3) 건설적인 토론을 통한 탁월한 성과 지 향, 4) 필요한 자원 및 시간의 제공과 경영자의 지원을 식별하였다. 이러한 선행연구를 참조하여 2015년도 HCCP의 근로자 대상 조사항목 중에서 '변화를 두려워하지 않고 새 로운 시도를 장려함', '혁신에 대한 적절한 보상이 이루어짐', '성실한 사람보다 창의적 인 사람이 대우받음', '전문지식과 능력을 중요하게 생각함'의 4개 항목을 사용하여 혁 신 문화의 척도를 구성하였다. 이 항목들은 각 기업 별로 복수의 근로자가 응답한 자료 를 합산한 후 평균치를 사용하며, 합산자료의 사용에 관한 통계적 검증 결과는 본 절의 뒤이어 설명한다.

기술혁신의 측정 방식은 간접적인 지표로서 연구개발비 및 특허건수, 직접적인 지표 로서 혁신적 제품/서비스 건수 및 기업설문조사 등이 있다(Becheikh et al., 2006). 그리 고 선행 연구들은 보다 포괄적으로 혁신의 다차원성을 반영하기 위해 위의 다양한 지표 들을 기반으로 요인분석 등을 통하여 종합지수 형태의 척도를 사용하는 연구가 늘어나 고 있다(Becheikh et al., 2006). 본 연구에서는 2015년도에 조사된 HCCP에서 기업 수 준의 측정항목인 '혁신적인 제품/서비스의 출시 여부', '기업 내의 기술 변화 정도', '신 제품/서비스의 개발 및 도입 정도'의 3개 항목을 선택하여 기술혁신의 척도를 구성하였다. 기업의 성장에 관한 변수로서 2014년부터 2017년까지 4년간 매출액의 누적평균 성장 률(Cumulative Aeverge Growth Rate, CAGR)을 측정하였다. 혁신과 성장에 관한 많은 선행연구들은 기업 성장에 관한 변수로서 CAGR을 사용하고 있다(Merito et al., 2007). 한편, 2015년도 조사의 대상기간은 2013-2014년이고 경제적 및 사회적 HRM 시스템, 혁신 역량 및 문화 등이 모두 이 기간에 측정된 변수들이므로 성장률의 측정기간을 2014-2017년의 4개년으로 설정함으로써 변수들 간의 역 인과성(reverse causality)을 방지하고 성장률의 변동성을 줄이고 있다.

〈표 2〉설문 항목의 합산 사용(aggregation)을 위한 일치도와 신뢰도 분석결과1)

구성개념	서ㅁ 하모	IRA(R_v	vg)		ICC(1)	ICC(2)		
十8月日	결판 영국	설문 항목 항목별 집합 항목별 F값		집합	항목별	집합		
혁신 문화	변화와 새로운 시도를 장려함 외 3개	0.57-0.61	0.67	0.06-0.16	2.57-5.81	0.18	0.61-0.83	0.84
혁신 역량	신상품(제품/서비스) 개발능력 외 3개	0.58-0.64	0.67	0.15-0.29	1.80-2.84	0.31	0.44-0.65	0.67

1) 모든 설문 항목에 관한 ICC(1)의 F값은 p<0.001 수준에서 유의함

본 연구에서 사용한 HCCP 원자료는 경영일반, HR부서, 인적자원관리(HRM), 인력현 황, 인적자원개발(HRD), 연구개발(R&D)등의 설문 영역별로 각각 해당 분야의 담당자가 응답한 결과를 사용하였다. 그리고 혁신 역량 및 문화에 대한 설문 문항은 각 기업 별로 팀장과 팀원이 응답한 결과를 합산하여 단일 응답자에 의한 측정 오류를 줄이고 있다. 그러나 설문 항목의 점수들을 기업 수준으로 집계, 합산하여 사용하려면 응답자 간의 일치도와 합산 결과의 신뢰도를 검토하여 환원주의적 오류를 방지함으로써 연구의 타당 도와 신뢰도를 높일 필요가 있다(James et al., 1993). 〈표 2〉는 각 구성개념에서 사용한 설문 항목들의 평가자간 합치도(Inter-Rater Agreement, IRA)를 측정한 R\_wg, 그리고 신뢰도와 타당도를 측정한 ICC(1), ICC(2)의 결과를 요약한 것이다. 먼저 응답자들이 자 신의 기업에 대해 평가한 점수가 기업 내에서 절대값 기준으로 일치하는 정도를 나타내 는 지표인 R wg를 각 설문 항목별로 산출하여 집계하였다. 측정항목 별로 R wg의 값은 0.57-0.64로서 기업 내에서 개인의 평가점수 간에는 중간 수준 이상의 합치도가 있음을 나타낸다(Lebreton & Senter, 2008). 또한 각 항목들을 구성개념의 수준으로 집합하여 계산한 일치도는 0.67이므로 집합적 관점에서 개인들의 평가 간에 중간 수준 이상의 일 치도를 보이고 있음을 확인하였다. ICC(1)은 특정 기업에 대한 응답자의 점수들 간에 상관관계가 높아서 특정한 단일 응답자의 점수를 해당 기업의 합산점수로 사용할 수 있 는 정도를 의미한다(McGraw & Wong, 1996). 먼저 각 항목들의 ICC(1)이 0이라는 영가 설, 또는 집단효과가 없다는 영가설은 p<0.001 수준에서 모두 기각되었다. 설문 항목별 로 ICC(1)의 범위는 0.06-0.29이며 집합적 수준에서는 0.18-0.31의 집단효과를 확인하 였다. 설문조사를 주로 사용하는 조직 관련 연구에서 ICC(1)은 보통 0.05-0.20의 범주이 므로 본 항목들의 신뢰도는 수용할 수 있는 수준이다(Bliese, 2000). ICC(2)는 응답자 점수를 기업별로 합산한 평균값의 신뢰성을 나타내는 척도로서, 산출된 기업별 평균과

무작위로 선정된 다른 응답자들이 평가하여 산출한 평균 간의 상관계수를 의미한다. 집 합적 수준에서 ICC(2)의 범위는 0.67-0.84로서 관행적인 최소 기준인 0.6-0.7을 상회하 므로 합산한 평균값의 신뢰도 역시 수용할 수 있다(LeBreton & Senter, 2008). 이로써 총 8개의 설문 문항들은 모두 기업 수준으로 집합하여 문항의 평균들을 사용한 척도를 구성할 수 있다고 판단한다.

〈표 3〉 혁신 문화, 혁신 역량, 기술 혁신에 관한 요인분석 결과

측정변수	Min	Max	요인 1	요인 2	요인 3	D. G. rho	AVE
변화와 새로운 시도를 장려함	2	5	0.749				
혁신에 대한 적절한 보상이 이루어짐	2	5	0.769			0.001	0.594
성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대함	2	5	0.834			0.901	
전문지식과 능력을 중요하게 생각함	2	5	0.729				
신제품(상품/서비스) 개발능력	2	5		0.811			0.630
원가절감을 통한 경쟁우위의 확보	2	5		0.869		0.910	
제품(상품/서비스)의 품질	1	5		0.800			
고객요구에 대한 신속한 대응능력	2	5		0.682			
혁신적인 제품/서비스 출시	0	1			0.718		
신제품/서비스 개발 및 도입 정도	1	4			0.968	0.911	0.684
기업 내의 기술 변화 정도	1	4			0.774		

한편, 혁신 역량 및 혁신 문화, 그리고 기술혁신의 측정은 〈표 3〉과 같이 복수의 설문 문항으로 구성되어 있고 반영적 모형을 사용하고 있으므로 변수 구성의 신뢰성와 타당 성을 검증하기 위해 확인적(confirmative) 요인분석을 실시하였다. 먼저 11개 측정항목 전체를 대상으로 하는 측정모형의 적합도(goodness-of-fit) 지표들은 카이제곱값 86.2(p(0.001), CFI 0.979, RMSEA 0.053, SRMR 0.044이므로 일반적인 적합도의 가이 드라인을 충족한다(Hair et al., 2009). 또한 모든 측정변수들은 p<0.001 수준에서 유의 하고 적재량은 모두 0.7을 넘고 있으므로 11개의 측정변수들이 3개의 요인으로 수렴하 는 구조임을 검증하였다. 각 요인별로 산출한 Dillon-Goldstein의 rho(D. G. rho)는 0.901-0.911이므로 일반적인 신뢰도 기준을 충분히 만족시키고 있다. 또한 추출된 평균 분산(Average Variance Extracted)은 모두 0.5 이상이므로 수렴타당성을 검증하였다. 한편 〈표 4〉는 혁신 문화, 혁신 역량, 기술 혁신 간의 상관계수 제곱과 각 구성개념의 AVE(대각선의 괄호 내의 값)를 나타내고 있다. 이 표에서 각 구성개념의 AVE보다 관련된 상관계수제곱들의 값이 작으므로 구성개념들이 모두 판별타당성이 있음을 확인하였다.

〈표 4〉 혁신 문화, 혁신 역량, 기술 혁신 간의 상관계수 제곱행렬<sup>1)</sup>

	혁신 역량	혁신 문화	기술 혁신
혁신 역량	(0.594)		
혁신 문화	0.227	(0.630)	
기술 혁신	0.107	0.086	(0.684)

<sup>1)</sup> 괄호 내의 숫자는 추출된 평균분산(AVE)임.

본 연구는 4개의 변수를 사용하여 HRM시스템이 혁신 역량과 문화를 매개하여 기술 혁신 및 성과에 이르는 경로 상에서 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제하였다. 먼저 기업의 규모는 산업 구조와 함께 혁신과 관련된 대표적인 결정요인중의 하나이다 (Becheikh et al., 2006). 본 연구에서는 규모 변수로서 2013년과 2014년의 총종업원수 를 평균하여 사용하되 분포의 정규성을 확보하기 위해 자연로그변환을 적용하였다. 기 업집단에 소속된 기업의 경우 연구개발에 필요한 자원의 배분이 기업집단의 수준에서 중앙 집중적으로 통제되거나 외부 자워의 획득과 활용 측면에서 규모의 경제를 활용할 수 있으므로 혁신의 과정과 결과에 영향을 미칠 수 있다. 본 연구는 모회사 또는 자회사 소속 여부에 관한 설문항목을 사용하여 기업집단 소속여부를 통제하였다. 혁신 활동과 혁신 성공 및 기업 성과 간의 관계는 기업이 속한 업종의 평균적인 기술수준에 따라 달 라질 수 있다(Shefer & Frenkel, 2005). 본 연구는 한국은행의 2014년도 '기업경영분석' 조사에서 한국표준산업분류 상의 중분류 기준으로 공표한 매출액 대비 R&D 비율을 % 단위로 사용하여 업종별 기술 수준의 차이를 통제하였다. 기업의 R&D투자는 혁신 역량 및 문화뿐만 아니라 혁신 성과에 영향을 미치는 중요한 투입 변수로서 활용되고 있다 (Becheikh et al., 2006). 본 연구는 2014년도 기준으로 매출액 대비 R&D비용의 비율을 이용하여 이 효과를 통제하였다. 〈표 2〉는 모든 변수의 평균 및 표준 편차와 변수들 간 의 상관 행렬을 정리한 것이다.

〈표 5〉 변수의 평균, 표준편차 및 상관계수행렬<sup>1)</sup>

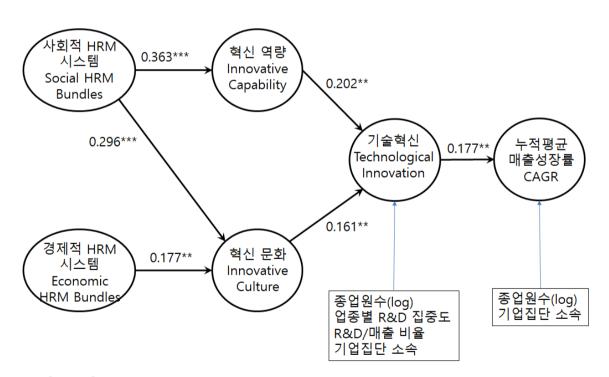
	변수명	평균	표준 편차	A	В	С	D	Е	F	G
A	누적평균 매출성장률	0.008	0.214							
В	혁신 역량	0.000	1.000	-0.058						
С	혁신 문화	0.000	1.000	-0.114	0.430					
D	기술 혁신	0.000	1.000	0.104	0.325	0.284				
E	사회적 HRM	0.000	1.000	-0.040	0.362	0.408	0.404			
F	경제적 HRM	0.000	1.000	0.043	0.244	0.377	0.401	0.677		
G	종업원수(log)	5.873	1.102	-0.067	0.234	0.192	0.334	0.588	0.482	
Н	업종별 R&D 집중도	1.908	1.909	0.069	-0.028	0.034	0.159	-0.105	0.030	-0.110
I	R&D/매출 비율	0.030	0.065	-0.015	0.068	0.130	0.186	0.060	0.087	-0.045
J	기업집단 소속	0.803	0.398	-0.050	0.054	0.069	0.148	0.167	0.229	0.164
				Н	I	J				
I	R&D/매출 비율			0.300						
J	기업집단 소속			-0.024	-0.050					

<sup>1)</sup> 굵게 나타낸 상관계수의 유의도는 p<0.05임.

# 분석 결과

연구가설에서 수립한 변수들 간의 관계에 따라 경로모형을 구축하고 변수들 간의 직 접 및 간접효과를 검증하였다. 단, 기술혁신 변수에는 혁신 역량 및 혁신 문화 이외에 종업원수, 업종별 R&D집중도, R&D/매출 비용, 그리고 기업집단 소속여부를 통제변수 로 사용하였다. 그리고 매출성장률변수에는 종업원수와 기업집단 소속여부를 통제변수 로 사용하였다. 먼저 전체 모형의 적합도(goodness-of-fit) 지표들은 카이제곱값 260.0(p<0.001), CFI 0.933, RMSEA 0.059, SRMR 0.084이므로 일반적인 적합도 지표 의 가이드라인을 충족한다(Hair et al., 2009). 〈그림 1〉은 각 변수들 간의 직접적인 효 과를 요약한 것이다. 〈표 6〉은 변수들 간의 직접, 간접, 그리고 총 효과를 행렬 형태로 나타낸 것이다. 먼저 경제적 HRM시스템과 혁신 역량 간의 관계는 표준화계수 기준으로 0.017로서 유의하지 않다. 따라서 가설 1은 지지되지 않는다. 사회적 HRM시스템과 혁 신 역량 간의 관계는 0.363으로서 p<0.001 수준에서 유의하므로 가설 2가 지지된다. 경

제적 HRM시스템과 혁신 문화 간의 관계는 0.177로서 유의하며, 가설 3이 지지된다. 사 회적 HRM시스템과 혁신 문화 간의 관계는 0.296으로서 유의하며, 가설 4가 지지된다. 한편. 혁신 역량과 기술혁신 간의 직접적인 관계는 표준화계수 기준으로 0.202이며 유의하였고, 혁신 문화와 기술혁신 간의 직접적인 관계는 0.161로서 역시 유의하였다. 그리고 경제적 HRM시스템이 혁신 역량 및 혁신 문화를 매개하여 기술혁신에 미치는 간접적인 효과는 0.032로서 유의하지 않으므로 가설 5는 지지되지 않는다. 반면, 사회적 HRM시스템이 혁신 역량 및 혁신 문화를 매개하여 기술혁신에 미치는 간접적인 효과는 0.121로서 유의하므로 가설 6이 지지된다. 기술혁신과 매출 성장률 간의 직접적인 관계 는 0.177로서 유의하였다. 그리고 경제적 HRM시스템이 기술혁신을 매개하여 매출 성 장률에 미치는 간접적인 효과는 0.006으로서 유의하지 않으므로 가설 7은 지지되지 않 는다. 반면 사회적 HRM시스템이 기술혁신을 매개하여 매출 성장률에 미치는 간접적인 효과는 0.021로서 유의하므로 가설 8이 지지된다.



[그림 1] 경제적, 사회적 HRM 시스템에서 매출성장률 간의 경로도 및 경로별 직접 효과

〈표 6〉 변수들 간의 직접, 간접, 그리고 총효과1)

독립변수 종속/매개변수	효과구분	사회적 HRM	경제적 HRM	혁신 역량	혁신 문화	기술 혁신	비고
	직접효과	0.363***	0.017				가설 1, <b>가설 2</b>
혁신 역량	간접효과	-	-				
	총효과	0.363****	0.017				
	직접효과	0.296****	0.177**				가설 3, 가설 4
혁신 문화	간접효과	-	-				
	총효과	0.296***	0.177**				
	직접효과	-	-	0.202**	0.161**		
기술 혁신	간접효과	0.121***	0.032	-	-		가설 5, <b>가설 6</b>
	총효과	0.121***	0.032	0.202**	0.161**		
	직접효과	-	-	-	-	0.177**	
매출성장률	간접효과	0.021*	0.006	0.036*	0.029*	-	가설 7, <b>가설 8</b>
	총효과	0.021*	0.006	0.036*	0.029*	0.177**	

<sup>1)</sup> 모든 효과는 표준화(standardized) 계수로 나타내었음

〈표 7〉은 경제적 HRM시스템 및 사회적 HRM시스템이 혁신 역량, 혁신 문화, 기술혁 신, 그리고 기업 성장에 미치는 각각의 간접효과를 정리하고 각 HRM시스템의 효과차이 를 산출하여 이에 해당하는 가설을 검정한 것이다. 먼저 사회적 HRM시스템 및 경제적 HRM시스템이 혁신 역량에 미치는 효과의 차이는 표준화계수 기준으로 0.347이며 유의 하였다. 따라서 가설 9가 지지되며, 경제적 HRM시스템이 혁신 역량에 미치는 효과보다 는 사회적 HRM시스템의 효과가 압도적으로 크다는 사실을 확인하였다. 한편, 사회적 HRM시스템 및 경제적 HRM시스템이 혁신 문화에 미치는 효과의 차이는 표준화계수 기 준으로 0.118이며 유의하지 않았다. 따라서 가설 10은 지지되지 않지만, 경제적 HRM시 스템이 혁신 역량에 미치는 효과보다는 사회적 HRM시스템의 효과가 약 1.7배 정도 크 다는 사실을 확인하였다. 그리고 사회적 HRM시스템 및 경제적 HRM시스템이 기술혁신 에 미치는 효과의 차이는 표준화계수 기준으로 0.089이며 유의하였다. 따라서 가설 11 은 지지되며, 경제적 HRM시스템이 혁신 역량에 미치는 효과보다는 사회적 HRM시스템 의 효과가 약 3.8배 정도 크다는 사실을 확인하였다. 마지막으로 사회적 HRM시스템 및 경제적 HRM시스템이 매출성장률에 미치는 효과의 차이는 표준화계수 기준으로 0.016 이며 유의하였다. 따라서 가설 12가 지지되며, 사회적 HRM시스템이 1 표준편차 단위 증가하면 매출 성장률이 유의하게 2.1% 증가하며, 경제적 HRM시스템의 경우에 그 효 과는 유의하지 않지만 0.6%임을 확인하였다. 즉, 경제적 HRM시스템이 매출 성장률에

미치는 간접적인 효과보다는 사회적 HRM시스템의 효과보다 약 3.8배 정도 크다는 사실 을 확인하였다.

⟨# 7\	종속/매개변수들에	대하 사히저	겨제저	HRMOL	승가 3	$101^{1)2}$
\표 //	궁득/메게긴ㅜ글에	내인 시외역,	경세역		요박 ^	·ΓVI

종속/매개 변수	사회적 HRM (A) (표준화계수/S.E.)	경제적 HRM (B) (표준화계수/S.E.)	효과 차이 (A-B) (표준화계수/S.E.)	비고
혁신 역량	0.363 0.032***	0.017 0.030	0.347 0.124**	가설 9
혁신 문화	0.296 0.027***	0.177 0.026*	0.118 0.123	가설 10
기술 혁신	0.121 0.009***	0.032 0.006	0.089 0.037**	가설 11
매출 성장률	0.021 0.002*	0.006 0.001	0.016 0.008*	가설 12

- 1) 모든 효과는 표준화(standardized) 계수로 나타내었음
- 2) 효과 차이의 유의도는 가설에서 설정한 방향에 따라 단측 검정을 실시한 결과로 나타내었음

## 토의 및 결론

본 연구는 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템을 정의하고 구조방정식 모형을 사용하여 각 HRM시스템이 혁신 역량과 혁신 문화를 통해 기술혁신 및 성장에 미치는 효과를 분석하였다. 분석 결과 첫째, 사회적 HRM시스템은 혁신 역량에 긍정적인 효과 가 있으나 경제적 HRM시스템이 혁신 역량에 효과가 있다는 증거는 발견되지 않았다. 또한 혁신 역량에 미치는 사회적 HRM시스템의 효과는 경제적 HRM시스템의 효과보다 압도적으로 크다는 사실을 확인하였다. 둘째, 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템 은 모두 혁신 문화에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 한편, 혁신 문화에 미치는 사 회적 HRM시스템의 효과는 경제적 HRM시스템보다 비록 유의하지는 않지만 약 1.7배 크다는 사실을 확인하였다. 셋째, 사회적 HRM시스템이 혁신 역량과 혁신 문화를 매개 하여 기술혁신에 미치는 간접적인 효과는 발견되었지만, 경제적 HRM시스템이 기술혁 신에 미치는 효과는 발견되지 않았다. 또한 기술혁신에 대한 사회적 HRM시스템과 경제 적 HRM시스템 간의 효과차이가 존재하며, 사회적 HRM시스템의 효과가 경제적 HRM 시스템보다 약 3.8배 크다는 사실을 확인하였다. 넷째, 사회적 HRM시스템이 기술혁신 을 매개하여 기업의 성장에 미치는 간접적인 효과는 발견되었지만, 경제적 HRM시스템

이 성장에 미치는 효과는 발견되지 않았다. 또한 기술혁신에 대한 사회적 HRM시스템과 경제적 HRM시스템 간의 효과차이가 존재하며, 사회적 HRM시스템이 1 표준편차의 단 위로 증가하면 매출 성장률이 2.1% 증가하지만 경제적 HRM시스템의 경우에 그 효과는 유의하지 않지만 0.6% 수준임을 확인하였다. 즉, 사회적 HRM시스템이 성장률에 미치는 효과가 경제적 HRM시스템의 효과보다 약 3.8배 크다는 사실을 확인하였다. 다섯째, 혁 신 역량과 혁신 문화는 기술혁신에 긍정적인 효과가 있으며, 혁신 역량과 혁신 문화가 기술혁신을 매개하여 기업의 성장에도 기여하고 있음을 확인하였다. 즉, 기술혁신은 단 지 조직 구성워의 개인적인 지식이나 경험 또는 역량에만 의존하는 것이 아니라 맥락적 인 측면에서 HRM시스템을 바탕으로 특유의 문화를 형성하고 공유함으로써 영향을 받 으며, 이러한 효과는 기업의 성장에도 긍정적인 역할을 하고 있음을 실증하였다.

본 연구는 고성과 HRM시스템 또는 전략적 HRM분야의 연구에 관해 다음과 같은 몇 가지 이론적, 실무적 기여와 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 조직 내에서 서로 다른 철학 적, 이론적 배경을 가진 두 개의 HRM 시스템이 공존한다는 현실적인 관찰에 기초하여, 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템의 존재를 상정하고 이들이 각각 조직성과에 미치는 가산적인 효과를 실증하였다는 것이다. 소위 고성과 HRM시스템에 관한 선행연 구들은 지침 원리가 서로 다른 이질적인 HRM 정책과 관행들을 단일한 HRM 시스템 하 에 포함시켜 시스템 차워의 효과를 분석하고 있지만, 본 논문은 가치와 철학이 다른 이 질적인 HRM 정책과 실무관행을 이론적인 근거를 가지고 구별하여 통계적 검정결과를 기반으로 구성개념을 제시하였다. 그리고 정도의 차이가 있지만 2가지의 HRM시스템이 각각 혁신 역량과 혁신 문화에 상대 HRM시스템의 효과를 통제한 후에 독립적이고 가산 적인 효과가 있음을 실증하였다. 따라서 본 연구는 지금까지 HRM 시스템 효과의 존재 와 크기에 대한 혼란스럽고 대조적인 경험적 증거에 관해 새로운 해석과 해결책을 제공 할 수 있다.

둘째, 사회적 HRM시스템은 혁신 역량, 혁신 문화, 기술혁신, 기업 성장에 모두 유의 한 효과를 보이고 있는 반면 경제적 HRM시스템은 혁신 문화를 제외하면 조직성과에 기여한다는 증거가 없다는 본 논문의 연구 결과는 HRM시스템의 이론적, 실무적 구성에 새로운 시사점을 제공한다. 즉, 사회적 HRM시스템은 구성원의 기량 향상, 동기부여, 새 로운 기회 제공 등을 통하여 조직 역량의 증가에 기여하고 있음을 보여주었다. 나아가 사회적 HRM시스템은 실패를 두려워하지 않는 혁신 문화에 기여하면서 혁신적인 제품 과 서비스 아이디어를 창출하고 개발함으로써 혁신 성과를 높이며, 이를 통해 기업의 장기적인 성장에 기여함을 확인한 것이다. 즉, HRM시스템을 구성하는 정책, 제도, 관행

들 자체가 경쟁우위의 워천이라기보다는 조직 구성워들이 지식과 경험을 공유. 소통. 변 환, 통합하면서 경로 의존적으로 조직의 지적 기반을 강화하고 선순환 함으로써 모방하 기 어려운 경쟁우위의 원동력이 될 수 있음을 확인한 것이다. 한편, 개인적인 인센티브 와 구성원간의 경쟁을 기본 원리로 하는 경제적 HRM시스템은 새로운 아이디어를 추구 하는 혁신 문화에 기여할 수 있지만, 인적자본을 갖춘 스타인재를 확보하고 개인적 동기 를 부여하는 방식만으로는 조직의 혁신 역량을 비롯한 혁신성과와 성장에 기여하는 바 에 한계가 분명함을 시사한다.

셋째, 본 논문은 조직의 혁신 성과에 관해 사회적 HRM시스템의 효과가 경제적 HRM 의 효과보다 크다는 사실을 확인하였으며, 이는 사회적 HRM시스템 내의 실무관행들 간 에 일종의 상승적인 시너지가 존재하지만 경제적 HRM시스템 내에서는 이와 같은 시너 지를 기대하기 어려움을 시사한다. 즉, 사회적 HRM시스템은 단지 기업 특수적이 아닌 일반적이고 다양한 지식과 경험 축적을 지원하고, 구성원들은 사회적 HRM시스템을 기 반으로 다차원적인 조직학습과 지식의 선순환을 이루어내면서 혁신을 포함한 조직성과 를 창출하고 있음을 보여준 것이라고 할 수 있다. 또한 사회적 HRM시스템의 제도와 관 행들이 의미하는 간접적인 메시지가 구성원 간의 사회적 구조를 형성하고 상호작용을 촉진함으로써 직접적인 역량 향상과 같은 내용적 측면뿐만 아니라 혁신 문화와 같은 맥 락적 측면에서도 성과에 기여하고 있음을 시사한다. 반면, 경제적 HRM시스템 내에서는 경쟁의 원리를 조직 내에 도입하여 각 개인들의 경쟁력이 높아지면 조직의 경쟁력도 높 아질 수 있다는 생태학적, 환원주의적 오류가 발생하고 있음을 시사한다. 제도주의 관점 에서 보면 한국의 기업문화는 대부분 집단주의적이고 평등주의적이며, 고용안정을 기반 으로 몰입을 촉진하는 전통적인 HRM의 관행들은 이러한 문화 및 사회규범과 제도적 보완성을 가지고 있었다. 이러한 전통적 HRM 관행들이 사회적 HRM시스템의 관행과 유사하거나 일부 중복되므로 경제적 HRM시스템보다는 상대적으로 기업의 기존 제도와 보완성이 높은 사회적 HRM시스템의 효과가 더 크게 나타난 것으로 해석할 수 있다. 즉, 자유주의적 가치와 철학에 기초한 제적 HRM시스템보다 공동체주의적인 사회적 HRM 시스템이 한국의 기업에게 적어도 평균적으로는 적합도가 높음을 시사한다. 한편, 이와 같은 본 연구의 결론은 성과주의 HRM의 제도와 관행들이 생산성 향상 등의 단기적인 성과와 관계가 있다는 기존의 일부 연구들과 부분적으로 상치된다. 연구방법 측면에서 이러한 차이의 원인은 본 연구가 가치 및 철학을 기반으로 하는 시스템의 관점에서 사회 적 HRM과 대비하여 경제적 HRM을 정의하였으므로 미국 대기업의 공통적인 HRM제도 와 관행을 의미하는 성과주의 HRM과 개념상으로 일치하지 않으며, 일부의 제도와 관행

의 단기적인 효과가 아닌 시스템 차원의 비교 분석을 하고 있다는 측면에서 찾아볼 수 있다. 또한 사회적 HRM시스템과 경제적 HRM시스템을 동시에 상정하고 일방의 효과를 통제한 상태에서 각각의 효과를 검증하였으므로 다른 결론에 도달한 것이라고 판단된다 (강성춘·박지성·박호환, 2011).

넷째, 사회적 HRM시스템의 효과가 경제적 HRM시스템의 효과를 사실상 대체할 수 있으므로 전체적인 HRM시스템의 구성에 유의할 필요가 있다는 것이다. 즉, 사회적 HRM시스템과 경제적 HRM시스템은 지침 원리의 수준에서 서로 다른 가치와 철학에 근 거하고 있으므로 비록 조직의 성과를 높인다는 목적은 동일하다고 해도 이러한 시스템 들이 동시에 적용될 경우 의도하지 않은 효과가 발생할 수 있다. 특히 한국의 많은 기업 과 같이 사회적 HRM시스템이 일부 존재하는 상황에서 경제적 HRM시스템 관행들이 일 부 추가되면 전체적 효과가 가산적으로 증가되기 어렵다는 것이다. 그러나 현재 한국의 많은 기업에서는 본 연구의 표본에서 나타난 것처럼 사회적 HRM시스템과 경제적 HRM 시스템의 관행들이 혼재하고 있다. 또한 경제적 HRM시스템에 속하는 제도와 관행을 도 입하는 과정에서 자유주의적 가치와 철학을 바탕으로 상승효과가 있는 제도와 관행의 집합을 설계하여 체계적으로 접근한 것이 아니라 외환위기 전후로 강화된 성과주의 패 러다임에 맞추어 도입된 단편적인 경제적 HRM시스템의 제도와 관행이 산재한 상태이 므로 아직도 조직 내에서 충분히 내재화되지 못하고 있다고 판단된다. 가치와 철학 및 지침 원리가 다름에도 불구하고 이렇게 상충적인 제도와 관행이 도입되는 배경으로는 경제적 HRM시스템이 적어도 특정한 성과에는 기여한다는 믿음에 기초하는 규범적 동 형화. 불확실한 상황에서 동종업계의 선도적인 성과주의 관련 제도 도입을 뒤따라가는 모방적 동형화, 외국계 기업이나 기업집단에서 발생하는 강압적 동형화 등으로 설명될 수 있다. 경제적 HRM시스템의 효과가 사실상 사회적 HRM의 효과에 의해 대체되고 있다는 사실은 이러한 동형화 기제를 통해 경제적 HRM시스템을 우선 형식적으로만 도 입함으로써 시대적 흐름에 부응한다는 대외적인 정당성을 확보함과 동시에 내부적인 유 연성과 효율성도 유지하려는 상징적 동조가 일어나고 있음을 시사한다.

본 논문의 한계와 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫 번째로, 본 연구는 HRM 시스템을 가치와 철학의 관점에서 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템으로 구분 하고 형성적 모형을 사용하여 각 시스템의 척도를 구성하고 혁신 활동과 성과에 관한 각 시스템의 효과를 분석하였다. 비록 본 논문이 HCCP의 인적자원관리에 관한 방대한 설문항목을 활용하여 경제적 및 사회적 HRM시스템을 구성하였다 하더라도 각 시스템

에 속하는 제도와 관행을 조합하는 방식과 수준 및 적용 대상에 따라 여러 가지 다른 구성의 가능성을 배재할 수 없다. 또한 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템의 제 도와 관행들이 어떻게 조합되는가에 따라 더욱 높은 성과를 가져올 가능성도 존재한다. 그리고 기업이 구체적으로 어떤 종류의 성과를 필요로 하는가에 따라 HRM 제도 및 관 행의 조합은 달라질 수 있다. 즉, HRM제도와 관행의 최적조합에 관한 연구, 또는 성과 도출의 필요조건과 충분조건이라는 관점에서 가장 바람직한 제도 및 관행을 찾는 연구 가 필요하다. 이 과정에서 본 연구의 요인분석에서 제외된 몇 가지 관행들의 역할을 규 명할 수 있고. 기업규모와 산업특성을 고려한 바람직한 HRM모형을 제시할 수 있을 것 이다. 두 번째로, 본 연구는 사회적 HRM시스템 및 경제적 HRM시스템이 혁신 성과와 성장에 미치는 영향을 분석하기 위해 혁신 역량, 혁신 문화가 기술혁신을 매개하여 성장에 영향을 미친다는 모형을 설정하고 분석하였다. 한편, 기업의 활동은 활용(exploitation) 과 탐험(exploration)으로 구분할 수 있으며, 탐험적인 활동은 유연성과 적응성이 중요 한 반면 활용적 활동은 효율성과 적합성이 중요하다(문상미·허문구, 2013). 즉, 활용과 탐험 활동은 서로 요구하는 경쟁전략, 조직구조, 일하는 방식 등이 다르므로 활용과 탐 험을 모두 동시에 효율적으로 수행하기는 쉽지 않다. 그러나 최근에는 활용적 혁신과 탐색적 혁신 사이에서 양자택일하거나 경영환경에 따라 일시적으로 어느 한쪽의 혁신 과정을 선택하는 조직보다는 이러한 혁신들 간의 적절한 균형과 조합을 수행하는 조직, 즉 양면적(ambidextrous) 조직이 보다 높은 경영성과를 가져올 수 있다는 설명이 설득 력을 높여가고 있다. 사회적 HRM시스템과 경제적 HRM시스템은 어떤 방식으로든 양면 적 조직의 구성과 관계가 있을 것으로 예상된다. 따라서 양면적 조직의 HRM시스템에서 경제적 HRM시스템과 사회적 HRM시스템의 역할과 적합도 및 구성방법에 대한 연구는 본 연구의 혁신에 관한 연구결과를 확장하여 이론적, 실무적으로 풍부한 함의를 도출할 수 있을 것이다. 세 번째로, 본 연구는 비록 변수 정의에서 역인과성을 배제하고 구조방 정식 모형을 사용하여 측정 오류에 의한 영향을 줄이고 있지만 여전히 횡단면적인 분석 이라는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 동태적인 패널 형태의 자료를 사용하여 본 연구의 결론이 유효한지를 검증할 필요가 있다. 종단적인 연구에서는 본 연구에서 고려하지 못한 기업 고유의 이질성을 체계적으로 통제하여 편의를 줄일 수 있으므로 보 다 강건한 결론을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 강성춘·박지성·박호환(2011). 「전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길. 그리고 가야 할 길」, 『인사조직연구』, 제19권 제2호, 51-108쪽, 한국인사·조직학회.
- 김건식(2013). 「고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신 분위기와 인적 자본 의 매개효과를 중심으로」、『인사조직연구』、제21권 제1호, 65-109쪽, 한국인사· 조직학회
- 김동배(2009). 「제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례」, 『노동정책연구』, 제10권 제1호, 35-67쪽, 한국노동연구원.
- 김문주·윤정구(2012). 「학습조직의 세 가지 메커니즘: 지식 공유, 생산적인 담론, 그리고 정체성 공유가 팀 효과성에 미치는 영향」, 『조직과 인사관리연구』, 제36권 제1호, 31-65쪽, 한국인사관리학회.
- 김주섭·엄미정·김동배(2007). 「기술혁신과 인적자원개발에 관한 연구」, 한국노동연구원.
- 문상미·허문구(2013). 「활용과 탐험의 이중주: 조직양면성에 대한 다차원적 접근」、 『경영학연구』, 제42권 제1호, 293-320쪽, 한국경영학회.
- 박상언(2007). 「성과주의 인사제도 운용의 딜레마: 후지츠사 사례의 교훈」, 『인사·조직연구』, 제15권 제1호, 135-174쪽, 한국인사·조직학회.
- 박오원(2009). 「인적자원관리 시스템과 기술혁신간의 관계: 기업가 지향성 조직분위기의 매개효과」, 『경영연구』, 제24권 제4호, 309-343쪽, 한국산업경영학회.
- 배종석·김민수·김양민·배종훈·오홍석(2009). 「경쟁적 패러다임과 인사조직연구: 자유 주의와 공동체주의를 중심으로」, 『인사·조직연구』, 제17권 제2호, 17-93쪽, 한국 인사·조직학회.
- 송경렬·김종관(2011). 「전략적 인적자원관리 시스템이 지적 자본과 혁신역량에 미치는 영향」、『인적자원관리연구』、제18권 제3호、105-127쪽、한국인적자원관리학회、
- 조가원·조용래·강희종·김민재(2018). 「2018년 한국기업혁신조사: 제조업 부문」, 과학기술 정책연구원.
- 阿部正浩(2008)、「日本企業の人事制度改革とその帰結、労働市場改革-日本人の新たな働き 方」、東京、日本: 日本経済団体連合会 21世紀政策研究所、
- Adler, P. S. & Kwon S. W.(2002). "Social capital: prospects for a new concept", Academy of Management review, Vol.27 No.1, pp. 17-40.

- Amabile, T. M.(1998). How to kill creativity, MA: Harvard Business School Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996). "Assessing the Work Environment for Creativity", Academy of Management Journal, Vol.39 No.5, pp. 1154-1184.
- Anderson, N. R., & West, M. A.(1998). "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory", Journal of Organizational Behavior, Vol.19 No.3, pp. 235-258.
- Antonelli, C., Crespi, F., & Scellato, G.(2013). "Internal and external factors in innovation persistence", Economics of Innovation and New Technology, Vol.22 No.3, pp. 256-280.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. NY: Cornell University Press.
- Argyris, C. & D. A. Schön(1978). Organizational learning: a theory of action perspective. MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & D. A. Schön(1996). Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. MA: Addison-Wesley.
- Arthur, J.(1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", Academy of management Journal, Vol.37 No.3, pp. 670-687.
- Arvanitis, S.(2005). "Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy", Industrial and Corporate Change, Vol.14, pp. 993-1016.
- Barczak, G., Griffin, A., Kahn, K. B.(2008). "Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study", Journal of Product Innovation Management, Vol. 26 No. 1, pp. 3-23.
- Barney, J. B. & Wright, P. M.(1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", Human Resource Management, Vol.37 No.1, pp. 31-46.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N.(2006). "Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature

- from 1993-2003", Technovation, Vol.26, pp. 644-664.
- Becker, G. S.(1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, NY: Columbia University Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence P., Quinn, M. D., & Walton, R.(1985), Human Resource Management: A General Manager's Perspective, NY: Free Press.
- Beugelsdijk, S.(2008). "Strategic human resource practices and product innovation", Organization Studies, Vol.29 No.6, pp. 821-847.
- Blau, P. M.(1964). Exchange and Power in Social Life. NY: Wiley.
- Bliese, P. D.(2000), "Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis", in Klein, K. J.(eds), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions, 349-381, CA: Jossey-Bass.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y.(2002). "Learning orientation, firm innovation capability and firm performance", Industrial Marketing Management, Vol. 31, pp. 515-524.
- Castellacci, F.(2007). "Technological regimes and sectoral differences in productivity growth", Industrial and corporate change, Vol.16 No.6, pp. 1105-1145.
- Cefis, E., & Ciccarelli, M.(2005). "Profit differentials and innovation", Economics of Innovation and New Technology, Vol. 14 No. 1-2, pp. 43-61.
- Cefis, E., & Orsenigo, L.(2001). "The persistence of innovative activities: A cross-countries and cross-sectors comparative analysis", Research Policy, Vol.30 No.7, pp. 1139-1158.
- Cohen, J.(1992). A Power Primer. Psychological Bulletin, Vol.112, pp. 155-159.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination: The role of human resource management practices in the performance of hightechnology firms", Academy of Management Journal, Vol.49 No.3, pp. 544-560.
- Collins, M. A., & Amabile, T. M.(1999). "I5 motivation and creativity", Handbook of creativity, Vol.297, pp. 1051-1057.
- 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, Vol.59 No.3, pp. 501-528.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, Jr., D. J. (2011). "Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance", Journal of Applied Psychology, Vol.96 No.3, pp. 443-456.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. NY: Plenum.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A.(2017). "The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization", Long Range Planning, Vol.50 No.4, pp. 431-456.
- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. M.(2001). "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", Journal of Marketing Research, Vol.38, pp. 269-277.
- Dundon, T. & Rafferty, A.(2018). "The (potential) demise of HRM?", Human Resource Management Journal, Vol.28, pp. 377-391.
- De Witte, H.(2005). "Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences", SA Journal of Industrial Psychology, Vol.31, pp. 1-6.
- Evans, W. R. & Davis, W. D.(2005). "High performance work systems and organizational performance: The mediating role of the internal social structure", Journal of Management, Vol.31 No.5, pp. 758-775.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). "Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship", Human Resource Management Review, Vol.8 No.3, pp. 235-264.
- Galunic, D. C., Anderson, E.(2000). "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", Organizational Science, Vol.11, pp. 1-20.
- Ghoshal, S. & Moran, P.(1996). "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory", Academy of Management Review, Vol.21 No.1, pp. 13-47.

- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management, NJ: Wiley.
- Freel, M. S., & Robson, P. J. (2004). "Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England", International Small Business Journal, Vol.22 No.6, pp. 561-575.
- Gerhart, B., Fang, M.(2014). "Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects", Human Resource Management Review, Vol.24, pp. 41-52.
- Geroski, P. A., Van Reenen, J., & Walters, C. F.(1997). "How persistently do firms innovate?", Research Policy, Vol.26 No.1, pp. 33-48.
- Gooderham, P. N. & O. Nordhaug(2010). "One European model of HRM? Cranet empirical contributions", Human Resource Management Review, Vol.21 No.1, pp. 27-36.
- Gooderham, P. N., Parry, E. & Ringdal, K.(2008). "The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms", The International Journal of Human Resource Management, Vol.19 No.11, pp. 2041-2056.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. & Ringdal, K.(1999), "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms", Administrative Science Quarterly, Vol.44 No.3, pp. 507-531.
- Gould-Williams, J.(2007). "HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government", The International Journal of Human Resource Management, Vol.18 No.9, pp. 1627-1647.
- Guarascio, D., & Tamagni, F.(2019). "Persistence of innovation and patterns of firm growth", Research Policy, Vol.48 No.6, pp. 1493-1512.
- Guest, D. E.(1987). "Human Resource Management and Industrial Relations", Journal of Management Studies, Vol.24 No.5, pp. 503-521.
- Guest, D. E(2017). "Human resource management and employee well-being:

- Towards a new analytic framework", Human Resource Management Journal, Vol.27, pp. 22-38.
- Hair Jr, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). Multivariate Data Analysis, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Hall, B. H., Lotti, F., & Mairesse, J.(2009). "Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy", Small Business Economics, Vol.33 No.1, pp. 13-33.
- Huselid, M. A.(1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", Academy of Management Journal, Vol.38 No.3, pp. 635-672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Lepak, D., & Tarique, I.(2011). "Human resource management practice and scholarship: A North American perspective," In Brewster, C., & Mayrhofe, W.(eds.), Handbook of Research in Comparative Human Resource Management, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Jahoda, M.(1982). Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis, Cambridge: Cambridge University Press.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G.(1993). "An assessment of within-group interrater agreement", Journal of Applied Psychology, Vol.78 No.2, pp. 306-309.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C.(2012). "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms", Academy of Management Journal, Vol.55 No.6, pp. 1264-1294.
- Kang, S-C., Morris, S. S., & Snell, S. A.(2007). "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture", Academy of Management Review, Vol.32 No.1, pp. 236-256.
- Kohn, A.(1993). "Why incentive plans cannot work," Harvard Business Review, Vol.71 No.5, pp. 54-60.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A.(1990). The role of climate and culture in productivity. in Schneider B.(eds). Organizational Climate and

- Culture. CA: Jossey-Bass.
- Lau, C. M. & Ngo, H. Y.(2004). "The HR system, organizational culture, and product innovation", International business review, Vol.13 No.6, pp. 685-703.
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003). "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance", Cambridge Journal of economics, Vol.27 No.2, pp. 243-263.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). "Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement", Organizational Research Methods, Vol.11 No.4, pp. 815-852.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A.(1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", Academy of Management Review, Vol.24, pp. 31-48.
- Love, J. H., & Roper, S.(2015). "SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence", International Small Business Journal, Vol.33 No.1, pp. 28-48.
- Le Bas, C., & Scellato, G.(2014). "Firm innovation persistence: a fresh look at the frameworks of analysis", Economics of Innovation and New Technology, Vol.23 No.5-6, pp. 423-446.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P.(2011). "Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques", MIS Quarterly, Vol.35, pp. 293-334.
- Madhavan, R. & Grover, R.(1998). "From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management", Journal of Marketing, Vol.62 No.1, pp. 1-12.
- Malerba, F., & Orsenigo, L.(1995). "Schumpeterian patterns of innovation", Cambridge Journal of Economics, Vol.19 No.1, pp. 47-65.
- Malerba, F., & Orsenigo, L.(1996). "Schumpeterian patterns of innovation are technology-specific", Research policy, Vol.25 No.3, pp. 451-478.

- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2011). "Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)", Technovation, Vol.31 No.9, pp. 459-475.
- McGraw, K. O. & Wong, S.(1996). "Forming inferences about some intraclass correlation coefficients", Psychological methods, Vol.1 No.1, pp. 30-46.
- McLean, L. D.(2005). "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development", Advances in Developing Human Resources, Vol.7 No.2, pp. 226-246.
- Merito, M., Giannangeli, S., & Bonaccorsi, A.(2007). "Do incentives to industrial R&D enhance research productivity and firm growth? Evidence from the Italian case", L'industria, Vol.2, pp. 221-242.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B.(2001). The war for talent, MA: Harvard Business Press.
- Milgrom, P. & Roberts, J.(1995). "Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing", Journal of Accounting and Economics, Vol.19 No.2, pp. 179-208.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M.(1996). Compensation, 5th ed., IL: Irwin.
- Mumford, M. D.(2000). "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", Human Resource Management Review, Vol.10 No.3, pp. 313-351.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G.(2005). "Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?", Journal of Management, Vol.31 No.4, pp. 492-512.
- Nonaka, I. A.(1994). "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organizational. Science, Vol.5, pp. 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. NY: Oxford University Press.
- Parker, S. K., Chmiel, N., Wall, T. D.(1997). "Work characteristics and employee

- well-being within a context of strategic downsizing", Journal of. Occupatonal Health Psychology, Vol.2, pp. 289-303.
- Pfeffer, J.(1998). The human equation: Building profits by putting people first, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.(2007). "Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained", The Journal of Economic Perspectives. Vol.21, pp. 115-134.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I.(2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.(2010). "Building sustainable organizations: The human factor", Academy of Management Perspectives, Vol.24, pp. 34-45.
- Ployhart, R. E., Moliterno, T. P.(2011). "Emergence of the human capital resource: A multilevel model", Academy of Management Review, Vol.36, pp. 127-150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G.(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", Journal of Management, Vol.26 No.3, pp. 513-563.
- Rizov, M., & Croucher, R.(2009). "Human Resource Management and Performance in European Firms", Cambridge Journal of Economics, Vol.33 No.2, pp. 253-272.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L.(2004). "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", The Leadership Quarterly, Vol.15 No.1, pp. 33-53.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella. R. F.(2009). "Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers", Academy of Management Journal, Vol.52, pp. 1016-1033.
- Shefer, D., & Frenkel, A.(2005). "R&D, firm size and innovation: an empirical analysis", Technovation, Vol.25 No.1, pp. 25-32.

- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M.(2006). "HRM as a predictor of innovation", Human Resource Management Journal, Vol.16 No.1, pp. 3-27.
- Stam, E., & Wennberg, K.(2009). "The roles of R&D in new firm growth", Small Business Economics, Vol.33 No.1, pp. 77-89.
- Storey, J.(1992). Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell.
- Summers J. K., Humphrey S. E., & Ferris G. R. (2012). "Team Member Change, Flux in Coordination, and Performance: Effects of Strategic Core Roles, Information Transfer, and Cognitive Ability", Academy of Management Journal, Vol.55, pp. 314-338.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K.(2002). "No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.7, pp. 242-264.
- Takeuchi, N.(2009). "How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context", The International Journal of Human Resource Management, Vol.20 No.1, pp. 34-56.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). "An empirical examination of the mechanism mediating between high performance work systems and performance of Japanese organizations", Journal of Applied Psychology, Vol.92 No.4, pp. 1069-1083.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P.(1997). "Soft and hard models of human resource management: A reappraisal", Journal of Management Studies, Vol.34, pp. 53-73.
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", Academy of Management Journal, Vol.41 No.4, pp. 464-476.
- Walton, R. E.(1985). "From control to commitment in the workplace", Harvard Business Review, Vol.63 No.2, pp. 77-84.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C.(1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", Academy of Management Journal, Vol.40 No.1, pp. 82-111.
- O. E.(1973). "Markets and hierarchies: Williamson, Some elementary considerations", American Economic Review. Vol.63, pp. 316-325.
- Youndt, M. A., Snell, S. A.(2004). "Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance", Journal of Management Issues, Vol.16, pp. 337-360.

## Abstract

## The Effect of the Economic and Social HRM Systems on Technological Innovation and Firm Growth by Mediating Innovation Capability and Innovation Culture

KonShik Kim(Kookmin University)

This study analyzed the impact of 'economic' and 'social' HRM systems, which are based on different philosophical backgrounds and values and guiding on technological innovation and firm growth through innovation principles, capability and innovation culture. This research investigated the survey data of the Human Capital Corporate Panel(HCCP) by the Korea Research Institute for Vocational Education and Training, and the study results make several contributions to our understanding of HRM system and the relationship between HRM system and technological innovation. First, the social HRM system has an positive effect on innovation capability, but economic HRM system has no effect on innovation capabilities. In addition, the effect of the social HRM system on innovation capability is overwhelmingly greater than that of the economic HRM system. Second, both the economic and social HRM systems have positive effects on the innovation culture. Meanwhile, the effect of the social HRM system on the innovation culture was approximately 1.7 times greater, albeit not significantly, than the effect of the economic HRM system. Third, the indirect effect of the social HRM system on innovation by mediating innovation capability and the innovation culture was found, but no indirect effect of the economic HRM system on innovation was found. It also confirmed that the effect of the social HRM system was about 3.8 times greater than that of the economic HRM system. Fourth, the indirect effect of the social HRM system on firm growth through innovation was found, but the effect of the economic HRM system on firm growth was not found.

Furthermore, the indirect effect of social HRM system on firm growth was about 3.8 times greater than that of economic HRM system. Fifth, the innovation capability and innovation culture not only had positive effects on innovation but also contribute to the growth of firm through innovation.

Key words: Social HRM system, Economic HRM System, Technological Innovation, Firm Growth, Innovation Capability, Innovation Culture, Formative Measure.