

인적자원관리 시스템 유형과 조직문화간의 관계¹⁾

김윤희²⁾ · 박오원³⁾ · 강은미⁴⁾

본 연구는 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계에 대한 분석을 연구의 목적으로 한다. 이를 위하여 한국직업능력개발원에서 조사한 「인적자본 기업패널」 3차년도 자료(HCCP 2009)를 활용하여 인적자원관리 시스템을 헌신형, 스타형, 가부장형 및 통제형의 네가지 유형으로 구분하고, 조직문화를 인재우대문화, 혁신지향문화 및 신뢰문화로 구분한 후 이들간의 관계를 분석하였다. 인적자원관리 시스템의 네가지 유형과 인재우대문화간의 차이분석 결과 헌신형이 가장 높았으며 다음으로 스타형이었으며 가부장형 및 통제형이 거의 유사한 수준을 보였다. 혁신지향문화의 경우에는 헌신형이 가장 높았으며 다음으로 스타형과 가부장형은 상대적으로 유사한 수준이었고, 통제형이 가장 낮았다. 마지막으로 신뢰문화의 경우 헌신형이 가장 높고 다음으로 스타형이었으며, 가부장형 및 통제형은 비슷한 수준을 보였다.

1) 본 글은 한국인사조직학회 외 9개 학회가 공동주최한 제3회 인적자본기업패널 학술대회(서울대학교 호암교수회관, 2010년 9월 14일)에서 발표한 논문을 일부 수정·보완한 것이다.

2) 한국기술교육대학교 산업경영학부 대우교수(youno@kut.ac.kr)

3) 가톨릭대학교 경영학부 조교수

4) 고려대학교 경영학과 박사과정

I. 서론

지금까지 전략적 인적자원관리 연구의 흐름을 살펴보면 연구의 진행은 크게 세 가지로 구분해 볼 수 있다. 첫째, 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계를 규명하기 위한 조절 효과 및 매개 효과에 대한 분석이다 (Collins & Smith, 2006; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007). 둘째, 특정 인적자원관리 시스템을 선택하게 되는 선행요인에 대한 분석이다 (Bae and Yu, 2005; 유규창·김동원, 2002). 마지막은 인적자원관리 시스템의 다양한 유형에 대한 연구이다 (Bamberger & Meshoulam, 2000; Verburg et al., 2007). 기존 연구 중 많은 연구들은 첫 번째 주제인 조절 효과와 매개 효과에 대한 연구이지만 최근에는 인적자원관리 시스템의 선택과 관련된 선행요인에 대한 연구와 인적자원관리 시스템의 다양한 분류와 관련된 연구가 주목을 받고 있다.

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

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

본 연구의 핵심적인 내용을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리 시스템 유형을 김윤호·한수진·박오원(2009)의 연구에 기반하여 헌신형, 스타형, 가부장형 및 통제형의 네 가지 유형으로 분류하였다. 둘째, 이러한 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형별로 혁신지향적, 인재우대 및 신뢰의 조직문화 수준의 차이를 분석하였다. 조직문화와 인적자원관리간의 관계에 대한 기존 연구들에서는 연구자들에 따라 조직문화를 인적자원관리의 선행요인으로 파악하기도 하지만 인적자원관리를 조직문화의 선행요인으로 파악하기도 한다. 또한 조직문화는 인적자원관리와 조직성과간의 매개변수 그리고 조절변수로 파악하여 분석되기도 한다.

기존의 연구를 정리하면 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계에 대해서는 연구자들에 따라 혹은 연구의 상황에 따라 다양한 방식으로 분석되고 있음을 알 수 있다. 본 연구에서는 이러한 연구의 흐름을 반영하여 우선 탐색적 수준에서 차이분석을 통해 인적자원관리 시스템 유형별로 조직문화의 수준이 어느 정도 상이한지를 파악하고자 한

다. 실증분석을 위한 자료는 한국직업능력개발원에서 조사한 「인적자본기업패널」 3차년도 자료(HCCP 2009)를 활용하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 이론적 배경에서는 인적자원관리 시스템의 유형 분류에 대한 기존 연구를 정리한 후 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계에 대한 기존 연구에 대하여 서술하였다. 다음으로 본 연구의 연구가설을 제시한 후 연구방법론과 분석결과를 기술하였다. 마지막으로 본 연구의 결과와 관련된 논의와 함께 향후 연구방향 및 한계를 정리하였다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 이론적 배경

1.1 인적자원관리 시스템의 유형 분류

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

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

대표적인 연구로 Lepak and Snell(1999)은 인적자본 특성에 따라 인적자원관리 시스템 유형을 크게 네 가지로 구분하여 하나의 조직 내에서도 인적자본 특성에 따라 차별화된 복수의 인적자원관리 시스템을 가져가야 된다고 주장한다. 다음으로 Bamberger and Meshoulam(2000)은 자원의 획득(resource acquisition)과 통제(control) 방식에 따라 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 제시하였으며, Verburg et

al.(2007)은 고용에 대한 책임(employment responsibility)과 통제방식에 따라 네 가지 유형의 인적자원관리 시스템을 도출하였다. 이와 유사하게 국내 연구로서 유규창, 김동원(2003)은 고용관계 특성을 의미하는 관계-거래차원(relationship-transaction dimension)과 인적자원관리 전략의 특성을 나타내는 고활용-저활용(high-low utilization)을 기준으로 네 가지 유형을 제시하였다. 또한 배종석(2006)은 인간의 존재지향성과 통제방식을 기준으로 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형을 제안하였다. 그런데 위에서 언급한 대표적인 연구들 중에 Lepak and Snell(1999)의 연구를 제외하 나머지 연구들은 분류 방식에 있어서 차이점이 존재하지만 크게 보면 통제방식과 교환관계 특성을 인적자원관리 시스템 유형분류의 기준으로 활용하고 있음을 확인할 수 있다.⁵⁾ 본 연구에서는 김윤호 외(2009)에서 논의하고 있는 이유와 동일한 이유로 배종석(2006)의 인적자원관리 시스템 유형 분류를 실증분석에 활용하였다.

1.2 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계

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

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

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

이러한 이론적 논의에도 불구하고 조직문화와 인적자원관리시스템간의 관계에 대한 실증 연구는 다양한 형태를 보이고 있다. 우선 조직문화가 인적자원관리 시스템의 선행요인으로서 역할을 한다는 것이다. 이것은 기존의 논의와도 가장 일치하는

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

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

다음으로는 인적자원관리 시스템이 조직문화의 선행요인으로서 영향을 준다는 연구들이다. Hartog and Verburg(2004)는 조직문화를 내적-외적 차원과 유연성-통제 차원에 따라 지원(support), 혁신(innovation), 규칙(rules)과 목표(goal)로 구분한 후 고성능작업시스템(high performance work system)이 조직문화에 미치는 효과를 분석하였는데 규칙을 제외하고는 모두 유의미한 결과를 얻었다. 인적자원관리 개별 제도 수준에서 보면 Kerr and Slocum (1987)은 조직의 보상시스템이 조직문화에 영향을 준다고 강조하면서 위계기반의 보상시스템(hierarchy based compensation system)은 클랜 문화(clan culture)와 관련성이 높고, 성과기반의 보상시스템(performance based compensation system)은 시장 문화(market culture)와의 관련성이 높다고 주장하였다. 이와 함께 Guest(1994)는 선발, 사회화, 훈련절차를 통해서 인적자원관리는 조직 내의 규범, 가치, 비공식적인 규칙의 공유된 패턴의 발현(emergence)과 유지(maintenance)에 공헌할 수 있다고 주장하였다.

마지막으로 조직문화가 인적자원관리 시스템에 미치는 영향에 대한 특정 연구들은 인적자원관리 시스템과 조직성과간의 관계에서 조직문화가 매개하고 있음을 주장한다. Lau and Ngo(2004)의 연구에서는 조직문화가 인적자원관리 시스템과 제품혁신간의 관계를 매개하고 있음을 실증분석 하였다. 또한 가설이 채택되지는 않았지만 Wei et al.(2008)의 연구에서도 조직문화가 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 매개할 수 있음을 제기하였다. 이와 같이 조직문화와 인적자원관리 시스템간의 관계는 연구자에 따라 다양한 방식으로 실증연구가 진행되고 있다.

2. 연구가설

본 연구의 목적은 서론에서 밝힌 바와 같이 조직문화가 네 가지 인적자원관리 시스템 유형에 따라 어떠한 차이를 보이는지를 규명하는 것이다. 조직문화와 인적자원관리 시스템에 대한 기존 연구에서 볼 수 있듯이 기존의 대부분 연구들은 조직문화와 특정한 한 가지 유형의 인적자원관리 시스템간의 관계에 대한 연구가 대부분이며, 본 연구에서와 같이 인적자원관리 시스템을 다양하게 유형화한 후 관계를

분석한 연구는 없다. 또한 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 관계에서도 연구자에 따라 조직문화를 인적자원관리의 선행요인으로 또는 인적자원관리를 조직문화의 선행요인으로 파악하기도 하며, 조직문화를 인적자원관리와 조직성과간의 매개변수로 파악하기도 한다.

따라서 본 연구에서는 인적자원관리 시스템과 조직문화간의 명확한 인과관계에 기반하여 연구가설을 설정하고 분석하기 보다는 초기 연구로서 다양한 인적자원관리 시스템 유형별로 조직문화 수준이 어느 정도 차이가 나는지에 연구의 초점을 두고자 한다. 따라서 우선 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형들을 도출한 후 이러한 네가지 유형들이 혁신지향적 조직문화의 수준, 인재우대 조직문화 수준 그리고 신뢰 조직문화 수준에 각각 어떠한 유의미한 차이를 보이는지를 연구가설로 제시하고, 분산분석(ANOVA)과 공분산분산(ANCOVA)을 통해 실증분석하고자 한다.

본 연구에서는 조직문화를 혁신지향 문화, 인재우대 문화 및 신뢰 문화로 구분하여 분석하였는데 그러한 이유는 다음과 같다. 우선 혁신지향 문화와 인재우대 문화의 경우에는 기업들이 강조하고 있는 조직문화 특성을 반영한 것이다. 최근 국내 대기업들은 조직의 창의와 자율을 강조하고 있다. 이는 창의와 자율이 혁신에 중요한 요인이기 때문이다. 또한 혁신은 기본적으로 종업원들의 역량에서 출발하기 때문에 인재를 우대하고 종업원들의 창의성 역량을 높이기 위해서 많은 노력을 기울인다. 이러한 최근의 경향을 고려하여 혁신지향 문화와 인재우대 문화를 대표적인 조직문화로 선정하였다. 다음으로 신뢰 문화를 포함시킨 것은 혁신지향 문화와 인재우대 문화와는 다른 속성을 반영하는 조직문화의 효과를 파악하기 위함이다. 물론 이들 세가지 조직문화는 유사한 측면이 분명히 존재한다. 그럼에도 불구하고 인재우대 문화는 최근의 화두되고 있는 핵심인재와 인재전쟁과 같은 현상을 반영하는 것이라면, 신뢰 문화는 국내기업들의 전통적인 인적자원관리 특성인 고용보장이나 내부노동시장의 특성과의 관련성이 상대적으로 높다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 인적자원관리 시스템 유형별 독특한 특성의 효과를 파악하기 위해 가능하면 다양한 조직문화 특성을 분석에 활용하고자 하였다.

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

가부장형과 현신형을 비교해 본다면 가부장형이 가지는 일부 특징인 내부승진이나 고용보장 등의 내부노동시장의 특성들은 인재우대의 성격을 띠기는 하지만 가부장형은 종업원들의 자율성과 권한위임을 강조하기 보다는 위계 및 권위에 기반한 관리 방식을 가져가고 종업원들은 조직의 논리와 목표를 기능적으로 수행하는 특징을 가지기 때문에

현신형과 비교해 본다면 상대적으로 인재우대 수준은 낮을 것으로 생각된다.

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

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

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

이와 같이 인적자원관리 시스템 유형별로 인재우대 문화 수준의 순서를 명확하게 설정하는 것은 쉽지 않으며 현신형과 스타형의 경우에는 현신형이 스타형보다는 높을 것으로 예상되지만 인재에 대한 정의와 인식이 인재우대 조직문화의 수준에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이러한 내용을 고려하여 아래와 같은 가설을 제시하였다.

가설 1. 인적자원관리 시스템 유형에 따라 인재우대문화의 수준은 유의미한 차이를 나타낼 것이다. 즉, 인재우대문화 수준은 현신형 가장 높고, 스타형, 가부장형, 통제형의 순서로 나타날 것이다.

다음은 인적자원관리 시스템의 네가지 유형과 혁신지향문화간의 관계에 대해서는 아래와 같이 정리할 수 있다. 우선 혁신이 잘 이루어지기 위해서는 창의성이 우수한 종업원들이 본인의 역량을 발휘할 수 있는 다양한 기회가 제공되는 것이 중요하다 (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). 이러한 개인의 역량과 함께 개인들의 창의적 아이디어가 사회적 상호작용을 통해 혁신을 이루어 내는 것도 매우 중요하다

(Nonaka, 1994). 이러한 측면에서 본다면 현신행의 경우에는 개인의 창의성과 자율성을 강조하면서 종업원들간의 사회적 관계를 동시에 강조하는 특성을 가지기 때문에 혁신에 가장 유리할 것으로 판단된다.

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

가설 2. 인적자원관리 시스템 유형에 따라 혁신지향문화의 수준은 유의미한 차이를 나타낼 것이다. 즉, 혁신지향문화의 수준은 현신행이 가장 높고, 스타형, 가부장형, 통제형의 순서로 나타날 것이다.

마지막으로 인적자원관리 네가지 유형과 신뢰문화간의 관계에 대해서는 아래와 같이 정리할 수 있다. 기본적으로 현신행 인적자원관리 시스템은 조직과 종업원들간의 상호신뢰(mutual trust)에 기반한 사회적 교환(social exchange)의 특성(Tsui et al., 1997)을 보이기 때문에 네가지 인적자원관리 시스템 유형 중에서 신뢰문화의 수준이 가장 높을 것으로 판단된다. 예를 들어 현신행 인적자원관리 시스템의 대표적인 인적자원관리 정책인 고용보장, 광범위한 교육훈련, 내부승진, 권한위임 및 의사결정의 분권화 등은 종업원들에 대한 신뢰가 바탕이 되지 않으면 시행하기 어려운 정책이다. Tzafrir(2005)의 연구에서도 조직이 종업원 대한 신뢰가 높을 수록 교육훈련, 내부 승진 및 의사결정 참여 등이 더욱 활발히 이루어지는 것으로 나타났다.

다음으로 가부장형과 스타형을 비교해 본다면 가부장형이 스타형 보다는 신뢰문화의 수준은 더욱 높을 것으로 판단된다. 가부장형과 스타형은 어느 정도 종업원들을 신뢰하는 문화가 형성되어 있다. 가부장형은 내부노동시장의 특성을 가지기 때문에 종업원들에게 고용보장을 해 주고 필요한 인력을 내부에서의 교육훈련이나 승진 등을 통해 육성한다 (배종석, 2006). 이러한 부분은 종업원들에 대한 신뢰가 전제가 되어야 가능할 것이다. 물론 스타형의 경우에도 특정 영역에 있어서는 종업원들의 신뢰가 나타나기도 한다. 스타형에서는 업무 수행이나 의사결정에 있어서 많은 자율성과 권한위임을 부여한다. 이러한 부분은 종업원에 대한 신뢰를 반영한다고 판단된다.

그럼에도 불구하고 가부장형과 스타형에서는 신뢰의 원천과 강도 측면에서 차이점이

존재한다. 신뢰는 신뢰의 원천에 따라 상호간의 진실된 믿음에 기반한 신뢰가 있는 반면에 상호간의 이해관계에 의한 계산적 신뢰(calculative trust)가 있다 (Adler, 2001). 신뢰의 지속가능성 측면에서 본다면 진실된 믿음에 기반한 신뢰보다 계산적 신뢰가 지속가능성이 낮을 것으로 생각된다. 두가지 유형의 인적자원관리 시스템의 지향점이나 내용적 특성을 볼 때 가부장형보다는 스타형이 계산적 신뢰의 특성이 더욱 높다고 판단된다. 다음으로 신뢰의 강도측면에서도 차이가 날 것이다. 교환관계 특성으로 볼 때 가부장형은 사회적 교환관계에 기반하며, 종업원과의 장기적 계약의 특성을 가지는 반면에 스타형은 경제적 교환관계에 기반하며, 종업원과의 단기적 계약의 특성에 가깝다 (Tsui et al., 1997). 이와 같이 신뢰의 원천과 강도 측면을 고려해 볼 때 스타형보다는 가부장형에서 신뢰문화의 수준은 더욱 높을 것으로 판단된다. 마지막으로 통제형의 경우 헌신형과는 가장 반대되는 특성을 가지기 때문에 네가지 인적자원관리 유형 중에서 신뢰문화의 수준은 가장 낮을 것이다. 이러한 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 3. 인적자원관리 시스템 유형에 따라 신뢰문화의 수준은 유의미한 차이를 나타낼 것이다. 즉, 신뢰문화의 수준은 헌신형이 가장 높고, 가부장형, 스타형, 통제형의 순서로 나타날 것이다.

III. 연구방법론

1. 자료

분석 자료는 한국직업능력개발원에서 조사한 「인적자본기업패널」 3차년도 자료(HCCP 2009)를 활용하였다. 조직문화는 근로자 자료를 활용하였으며, 인적자원관리 등 기업관련 자료는 본사자료를 활용하였다. HCCP는 제조업, 금융업, 비금융서비스업을 모두 포괄하고 있으나, 인적자원관리 시스템과 관련하여 3개 산업간 차별성이 크다고 판단하여 본 연구에서는 제조업 기업만을 분석대상으로 하였다. 총 336중 제조업 중에서 연구변수에 결측이 있는 기업을 제외하고 192개 기업을 최종분석에 활용하였다⁶⁾.

2. 측정

2.1 조직문화

조직문화는 근로자들이 응답한 자료들을 기업수준으로 결함(aggregate)하여 활용하였

6) 참고로 192개 기업은 2차년도와 3차년도 조사에서 모두 조사된 기업만을 대상으로 하고 있음. 본 논문에서는 이중 3차년도 자료만을 활용한 분석임.

다. 자료결합 시 신뢰성을 확보하기 위해 2008년 이전에 입사한 근로자들을 제외하였고, 기업별로 5명 이하의 근로자만 응답한 경우도 분석에서 제외하였다.

인재우대문화는 “우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다.”, “우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.”, “우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.”의 세 가지 항목을, 혁신지향문화는 “우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.”, “우리 회사는 고객만족이 내부 효율성이나 규정보다 우선시 된다.”, “우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.”의 각각 세 가지 항목을 활용하였다. 또한 신뢰문화는 “우리회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.”, “우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다”의 두 가지 항목을 활용하여 측정하였다. 문항 간 내적일관성을 의미하는 Cronbach's Alpha는 인재우대문화, 혁신지향문화 및 신뢰문화가 각각 .89, .65 및 .80으로 나타났다. 요인분석 결과도 문항들이 단일요인으로 활용할 수 있음을 확인해주었다.

또한, 근로자 응답치를 결합하여 활용하였기 때문에, 이 값들이 기업별 특성을 잘 반영하고 있는지를 확인해야 할 필요성이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 대략적인 정당성 기준이 제시되고 있는 r_{wg} (within-group agreement index, 집단내 일치도지수)와 ICC(2)(Intra-class Correlation Coefficient, 급내상관계수)를 계산하였다(Klein & Kozlowski, 2000). r_{wg} 는 인재우대문화가 중위수 0.91(0.62~1.0), 혁신지향문화가 0.96(0.85~1.0)으로, 또한 신뢰문화가 0.95(0.8~1.0) 계산되어 일반적 기준인 0.7을 대부분 상회하였다. ICC(2)는 인재우대문화, 혁신지향문화 및 신뢰문화가 각각 0.81, 0.77, 0.81로 계산되어 결합정당성 기준인 0.7을 상회하였다.

2.2 인적자원관리시스템

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

따라서 본 연구의 인적자원관리시스템 측정방식은 타이폴로지가 보유하고 있는 특징들을 타당성 있게 반영할 수 있도록 이론적 배경에 따라 인적자원관리제도들을 각각 통제방식차원(권위↔자율)과 인간존재 지향성(개인↔관계)차원으로 분류하였다. 각 차원별로 10개씩의 인적자원관리제도 실시여부를 합산하여 측정하였으며, 이에 대한 조작적 정의와 기초통계는 <표 1>과 같다.

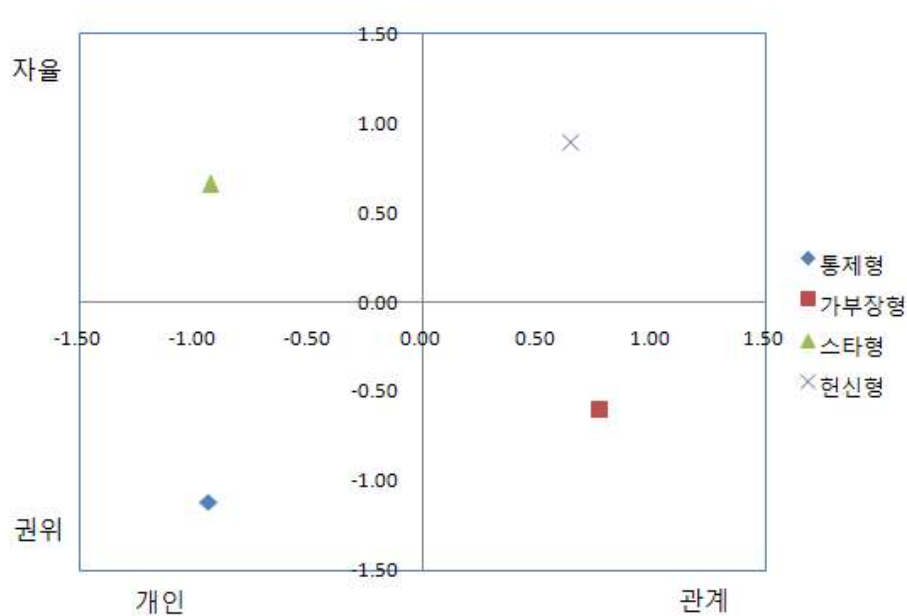
또한, 합산된 차원별 점수의 표준화값을 활용 K평균 군집분석을 실시함으로써 4개의 인적자원관리시스템 유형을 분류하였다. 군집분석결과는 <표 2>와 <그림 1>을 통해 확인할 수 있다.

<표 1> 인적자원관리시스템 유형분류에 활용된 변수의 측정 및 기초통계

차원 분류	변수명	조작적 정의	평균	표준 편차
자율 (권위) 차원	1. CDP실시	경력개발제도를 공식프로그램으로 실시하면 1, 아니면 0	0.21	0.41
	2. 교육훈련비비중	교육훈련비 비중(교육훈련비총액/총인건비)의 중앙값 이상이면 1, 아니면 0	0.53	0.50
	3. 임금선도전략	과장1년차 임금수준이 동종업계보다 높으면 1, 아니면 0	0.16	0.37
	4. 제안제도실시	제안제도를 공식프로그램으로 실시하면 1, 아니면 0	0.83	0.37
	5. QC실시	QC(품질관리분임조)를 공식프로그램으로 실시하면 1, 아니면 0	0.65	0.48
	6. 업적평가실시	BSC, MBO등 업적평가를 실시하면 1, 아니면 0	0.80	0.40
	7. 개인인센티브	성과급제도로 개인인센티브를 실시하면1, 아니면 0	0.49	0.50
	8. 연봉제실시	연봉제를 실시하면 1, 아니면 0	0.74	0.44
	9. 평가피드백실시	평가피드백을 실시하면 1, 아니면 0	0.48	0.50
	10. 평가개발연계	평가결과를 경력개발에 활용하면 1, 아니면 0	0.21	0.41
관계 (개인) 차원	1. 중요선발기준_인성 팀웍	선발기준 중 가장 중요한 기준에 인성이나 팀워크 능력이 있으면 1, 아니면 0	0.14	0.34
	2. 경력직채용시고임금 미실시	경력직 채용 시 동일직급에 있는 다른 직원보다 높은 연봉을 책정할 수 없으면 1, 있으면 0	0.24	0.43
	3. 고용조정미실시	지난2년동안 정리해고, 권고사직, 명예퇴직, 계열사/협력업체로의 진출, 분사 등을 통한 고용조정을 한 적이 없으면 1, 있으면 1	0.65	0.48
	4. OJT실시	OJT를 공식프로그램으로 실시하면 1, 아니면 0	0.86	0.35
	5. 직무순환	직무순환을 공식프로그램으로 실시하면 1, 아니면 0	0.51	0.50
	6. 사내공모제실시	사내공모제를 실시하면 1, 아니면 0	0.15	0.35
	7. 평가퇴출연계미실시	평가결과를 인력퇴출에 활용하지 않으면 1, 활용하면 0.	0.80	0.40
	8. 호봉급실시	호봉급을 실시하면 1, 아니면 0	0.77	0.42
	9. 핵심인재내부육성실시	핵심인재 또는 우수인재 확보를 위해 내부육성을 활용하고 있으면 1, 아니면 0	0.84	0.36
	10. 집단성과급실시	팀, 사업부, 전사 등 집단성과급을 실시하면 1, 아니면 0	0.73	0.45

<표 2> 군집분석결과 각 유형 최종군집중심과 분산분석 결과

	통제형 (n=41)	가부장형 (n=53)	스타형 (n=42)	헌신형 (n=52)	F	유의확률
개인_관계	-0.94	0.77	-0.93	0.65	124.996	.000
권위_자율	-1.12	-0.60	0.66	0.89	146.065	.000



<그림 1> 인적자원관리시스템 유형별 최종중심점

2.3 통제변수

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

3. 분석방법

앞에서 기술한 바와 같이 분석 방법은 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형들은 혁신지향문화, 인재우대문화 및 신뢰문화에 따라 각각 어떠한 유의미한 차이를 보이는지를 분산분석(ANOVA)과 공분산분석(ANCOVA)을 통해 파악할 것이다. 연구변수들의 기술통계와 상관관계표는 <표 3>에 소개하였다.

<표 3 >기술통계 및 상관관계표

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. 인제우대문화	0.00	1.00																			
2. 혁신지향문화	0.00	1.00	.742																		
3. 신뢰문화	0.00	1.00	.836	.800																	
4. 헌신형	0.29	0.46	.254	.247	.217																
5. 스타형	0.22	0.41	.108	.051	.090	-.340															
6. 기부장형	0.28	0.45	-.207	-.089	-.157	-.396	-.327														
7. 통제형	0.21	0.41	-.164	-.229	-.161	-.334	-.276	-.322													
8. log조직규모	5.98	0.99	.247	.132	.153	.206	.066	-.137	-.146												
9. log조직연령	3.39	0.56	.010	-.079	-.010	-.095	-.085	.091	.091	.178											
10. 수출비중	3.53	1.47	-.150	-.078	-.162	-.076	.092	.015	-.024	.018	-.144										
11. 시장수요	3.19	1.02	.137	.178	.181	-.054	.085	.009	-.036	.098	-.028	.120									
12. 환경변화	0.00	1.00	.325	.315	.311	.203	.086	-.095	-.208	.144	-.007	.069	.317								
13. 경공업	0.14	0.35	.166	.153	.158	.103	-.069	-.015	-.028	.138	.235	-.239	-.032	-.079							
14. 화학공업	0.20	0.40	.035	-.071	.037	-.089	.022	-.073	.156	-.037	.194	-.100	.034	-.123	-.201						
15. 금속자동차운송	0.42	0.49	-.082	-.082	-.104	.039	-.115	.140	-.079	.113	-.131	.040	.058	.041	-.342	-.420					
16. 전기전자정밀	0.24	0.43	-.073	.036	-.042	-.046	.168	-.081	-.031	-.207	-.220	.240	-.072	.132	-.230	-.283	-.481				
17. 공격형	0.35	0.48	.170	.174	.194	.083	.062	-.134	-.008	.099	.063	-.012	.129	.299	.018	-.035	.002	.015			
18. 분석형	0.41	0.49	-.097	-.116	-.173	.069	-.007	-.066	.003	-.034	-.088	.130	-.023	-.018	-.003	-.070	.066	-.008	-.612		
19. 방어형	0.24	0.43	-.078	-.061	-.018	-.172	-.061	.227	.005	-.071	.031	-.137	-.118	-.313	-.016	.119	-.078	-.007	-.411	-.469	
20. 유노조	0.56	0.50	.049	-.051	-.007	-.074	.015	.058	.004	.363	.306	-.178	-.078	-.069	.029	.127	.158	-.322	-.051	-.022	.083

1) n=192
2) |r|>.14이면 0.05수준에서, |r|>.19이면 0.01수준에서 유의함(양쪽)

IV. 분석 결과

다음의 <표 4>은 인적자원관리 시스템 유형간 조직문화의 차이를 분석한 결과이다. 분산분석의 F통계량은 인재우대문화와 혁신지향문화는 0.1%수준에서, 신뢰문화는 1%수준에서 유의미한 차이를 보여주고 있다.

우선 인재우대 문화의 경우 헌신형이 가장 높고 다음으로 스타형, 가부장형, 통제형의 순이었다. 사후분석의 결과, 헌신형과 스타형의 경우 값의 차이는 있지만 동일한 부집단에 속하였다. 가부장형과 통제형은 값의 차이가 거의 없고 동일한 부집단에 속하였다.

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

마지막으로 신뢰문화의 경우에는 헌신형이 가장 높고 다음으로 스타형, 가부장형 및 통제형의 순서로 나타났다. 부집단으로 구분해 보면 헌신형-스타형의 경우 값이 차이가 있지만 동일한 부집단에 속했고, 가부장형-통제형이 동일한 부집단에 속하였다.

사후분석에서 본다면 부집단이 가설에서 제시하고 있는 것과 같이 명확하게 분리되고 있지는 않지만, 가설 3을 제외하고는 분산분석의 결과는 본 연구의 연구가설과 대략적 예측을 크게 벗어나고 있지는 않았다. 마지막으로 공분산분석을 통해 가설의 채택여부를 가늠해보도록 한다.

<표 4> 인적자원관리시스템 유형 간 조직문화의 차이

인적자원관리시스템 유형						
조직문화		통제형	가부장형	스타형	헌신형	ANOVA F
인재우대문화	평균	-0.314 ^b	-0.335 ^b	0.204 ^a	0.394 ^a	7.507***
	표준편차	0.314	0.844	1.042	1.084	
혁신지향문화	평균	-0.438 ^c	-0.144 ^{b, c}	0.097 ^{a, b}	0.384 ^a	6.373***
	표준편차	0.909	0.813	0.773	1.217	
신뢰문화	평균	-0.308 ^b	-0.253 ^b	0.170 ^a	0.338 ^a	5.293**
	표준편차	0.844	0.859	0.844	1.206	

1) 평균값은 전체 관측값(n=192)에 대한 표준화 값(Z-scores)임.

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

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

다음으로 조직문화에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제한 후 인적자원관리 시스템

유형과 조직문화간의 차이를 분석하기 위해 공분산분석을 실시하였다. 분석결과(<표 5> 참조)는 통제변수들을 포함하더라도 인적자원관리시스템 유형간의 조직문화의 차이는 유의미한 것으로 나타났다. 먼저 인재우대문화와 관련해서는 상수항을 포함한 전체 모형이 종속변수의 변산을 20%(수정된 R^2) 설명하고 있는데, 그 중에서 인적자원관리시스템 유형의 차이가 약 25%의 설명력을 차지하고 있었다(partial $\eta^2=.049$). 결국, 가설1은 부분적으로 지지되었다($p<.032$).

<표 5> 공분산분석 결과

	조직문화					
	인재우대문화		혁신지향문화		신뢰문화	
통제변수						
산업[3]	1.672	(0.034)	1.697	(0.033)	1.694	(0.034)
사업전략[2]	.623	(0.009)	1.193	(0.016)	2.297 [*]	(0.031)
노동조합[1]	.015	(0.000)	.001	(0.000)	.013	(0.000)
log조직규모	2.587 [*]	(0.018)	.299	(0.002)	.415	(0.003)
log조직연령	.664	(0.005)	1.868	(0.012)	.812	(0.006)
시장수요	.387	(0.003)	2.034	(0.013)	1.886	(0.013)
환경변화	10.055 ^{***}	(0.066)	7.027 ^{***}	(0.045)	8.869 ^{***}	(0.058)
수출비중	2.236 [*]	(0.016)	.800	(0.005)	2.742 [*]	(0.019)
인적자원관리시스템 유형[3]	2.413 ^{**}	(0.049)	2.317 ^{**}	(0.044)	1.950 [*]	(0.039)
수정된 R^2	0.198		0.156		0.180	

1) n=192

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

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

혁신지향문화의 경우 전체모형이 종속변수 전체 변산의 16% 정도를 설명하며(수정된 R^2), 그 설명력 중 인적자원관리시스템 유형의 차이가 약 28%의 설명력을 차지하고 있었다(partial $\eta^2=.04$). 따라서 가설2는 부분적으로 지지되었다($p<.045$). 신뢰문화의 경우 전체모형이 종속변수 전체 변산의 18% 정도를 설명하며(수정된 R^2), 그 설명력 중 인적자원관리시스템 유형의 차이가 약 22%의 설명력을 차지하고 있었다(partial $\eta^2=.04$). 그러나 앞의 분산분석의 결과 가부장형이 스타형에 비하여 높은 수준의 신뢰문화를 형성하고 있을 것이라는 가설과 달리, 오히려 스타형이 가부장형에 비하여 통계적으로 유의하게 높은 신뢰문화를 나타내었다. 따라서 가설3은 기각되었다.

그 외 통제변수들 중에서는 환경변화정도가 세 가지 문화에 모두에서 높은 설명력을 보여준 것이 주목할 만하다.

V. 토의 및 결론

본 연구는 인적자원관리 시스템 유형과 조직문화간의 관계에 대한 탐색적 연구의 차원에서 인적자원관리 시스템 유형별 조직문화의 수준 차이에 대한 분석을 실시하였다. 인적자원관리 시스템의 네 가지 유형과 인재우대문화간의 차이분석 결과 헌신형, 스타형, 통제형 및 가부장형의 순서를 보였다. 혁신지향문화의 경우에는 헌신형이 가장 높았으며 다음으로 스타형, 가부장형 및 통제형의 순서를 보였다. 마지막으로 신뢰문화의 경우에는 헌신형, 스타형, 가부장형 및 통제형의 순서로 나타났다.

인재우대문화의 경우 헌신형과 스타형이 수준의 차이는 존재하지만 동일한 부집단에 속하는 것으로 나타났다. 비록 동일한 부집단에 속하기는 하지만 스타형에 비하여 헌신형에서 높은 수준의 인재우대문화가 형성되어있음을 인정한다면 다음과 같은 설명이 가능하다. 즉, 조직에서 스타형과 같이 핵심인재중심의 정책을 지속할 경우 종업원들이 조직이 특정한 소수의 인재만을 우대한다는 생각으로 전체 종업원들에 대한 인재우대 정도는 상대적으로 낮게 인식하였을 가능성이 존재한다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 인재우대문화에서 의미하는 인재의 정의를 어떻게 가져갈 것인가에 따라 인재우대문화의 특성 그리고 그러한 문화에 대한 종업원들의 인식이 달라질 수 있다는 점을 고려해야 할 것이다. 실무적으로는 조직이 원하는 인재상에 대한 보다 명확하고 구체화된 개념 정립이 요구된다.

혁신지향문화에서는 헌신형과 스타형간의 혁신지향문화 수준 차이가 더욱 커지는 반면에 스타형과 가부장형간의 혁신지향문화 수준은 차이가 줄어든 사실을 확인할 수 있다. 이것은 이전 연구결과가 가지는 성과주의형 인적자원관리가 혁신성과에 대해 가질 수 있는 부정적 효과와 관련이 있을 것으로 판단된다. 즉, 지나친 성과주의는 종업원들간의 경쟁, 제한된 정보공유 및 협력, 장기적이고 도전적인 과제에 대한 회피 등을 유발하여 오히려 탐색적 혁신문화 조성에는 장애요인이 될 수 있다는 것이다. (배종석·박오원, 2005). 이에 대해서는 향후 중단면 분석 등을 통해 보다 심도 깊은 분석과 논의가 필요할 것이다.

본 연구의 가설과 가장 상이한 결과를 보인 것은 인적자원관리 시스템 유형별 신뢰문화의 수준차이 결과이다. 예상과는 다르게 가부장형보다 스타형이 신뢰문화가 높은 것으로 나타났는데 이러한 결과에 대해 조심스럽게 다음과 같은 해석이 가능할 수 있을 것이다. 우선 신뢰문화 변수에 대한 측정항목의 타당성(validity) 이슈이다. 본 연구에서는 신뢰문화를 “평가 및 보상제도에 대한 공정성”과 “최고경영자에 대한 신뢰”로 파악하였는데 이러한 문항이 본 연구에서 의미하는 신뢰문화를 충분히 포함하지 못한 것으로 판단된다. 즉, 조직신뢰문화는 조직에 대한 신뢰, 즉 제도에 대한 신뢰와 구성원간의 신뢰 등으로 세분할 수 있는데, 가설에서는 주로 구성원간 신뢰를 가정하고 있음에도 불구하고 실제 측정에서는 이 부분이 반영되지 못했다. 이러한 문제점은 본 연구가 2차 자료를 활용하고 있는 한계에 기인하는 것으로 추후 별도의 연구조사를 통해 보완할 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 최근 종업원들의 성향변화를 반영하였을 가능성이 존재하는지에 대한 검토가 필요하다. 즉, 종업원들의 조직에 대한 인식이 평생직장에서 평생직

업으로 변화됨에 따라 고용보장이나 내부승진 등 관계지향적 인사시스템이 종업원들의 조직에 대한 신뢰를 높이는 역할을 하는 것이 아니라 오히려 개인성과에 대한 공정하고 정당한 보상이나 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회를 적절하게 제공하는 자율지향적 인사시스템이 종업원들의 조직에 대한 신뢰를 높일 가능성이 존재한다는 것이다. 또한, 조직 내 신뢰에 영향을 미치는 조직 구성원간의 상호협력과 같은 이슈에 대해서는 향후 심도 깊은 실증연구가 필요할 것이다.

본 연구의 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 본 연구는 사회적 맥락이론을 통하여 인적자원관리시스템과 조직문화간의 관계를 검토했다는 점에는 이론적 의의를 가진다. 특히, 인적자원관리 시스템을 다양하게 유형화하여 유형별로 조직문화와 어떠한 관계를 가지는지를 탐색적 수준에서라도 실증적으로 분석하였다는 측면에서 향후 관련 연구에 도움이 될 것으로 판단된다. 둘째, 자율지향성과 관계지향성을 동시에 추구하는 혁신형 인적자원관리시스템이 인재우대와 혁신지향이라는 보편적 조직문화의 수준을 향상시켜 지속적 경쟁우위를 달성하는 지름길이 될 수 있다는 실무적 시사점을 제공하고 있다. 이러한 기여에도 불구하고 논문의 한계점도 여전히 많이 존재한다.

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

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

참고문헌

- 강성춘·윤현중(2009), “고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성,” 『인사조직연구』, 17(4), 125-168.
- 김윤호·한수진·박오원(2009), “인적자원관리 시스템 유형분류와 조직성과의 차이,” 『경영학연구』, 38(3), 1737-771.
- 배종석(2006), “사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론,” 서울, 홍문사.
- 양혁승(2002), “전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관,” 『인사관리연구』, 26, 113-143.
- 유규창·김동원(2003), “한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구,” 『경영학연구』, 31, 1887-1915.
- 유규창·박우성(2007), “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과,” 『인사조직연구』, 15, 187-224.
- Adler, P.S. 2001. “Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism”. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Amabile, T.M. 1988. “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.
- Bae, J. and Lawler, J. 2000. “Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy”. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Bae, J. and Yu.G. 2005. “HRM configurations in Korean venture firms: Resource availability, institutional force and strategic choice perspective”. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1759-1782.
- Bamberger, P.A. and Mushroom, I. 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact(Advanced topics in organizational behavior)*, Oaks, CA: Sage Publications.
- Baron, J.N. and Hannan, M.T. 2002. “Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies”. *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Baron, J. N. and Kreps, D.M. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Collins, C.J. and Smith, K.G. 2006. “Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms”. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

- Datta, D.K., Guthrie, J.P., and Wright, P.M. 2005. "Human resource management and labor productivity: Does industry matter?" *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Denison, D.R. 1996. "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Deutschman, A. 1994. "The managing wisdom of high-tech superstars". *Fortune*, October, 17, 117-123.
- Ferris, G.R., M.M. Arthur, H.M. Berkson, D.M. Kaplan, G. Harrell-Cook and Frink, D.D. 1998. "Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship". *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Guest, D.E. 1994. "Organizational psychology and human resource management: towards a European approach". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), 251-270.
- Hartog, D.N.D, and Verburg, R.M. 2004. "High Performance work systems, organisational culture and firm effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hatch, M.J. 1993. "The dynamics of organizational culture". *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Kerr, S. and Slocum, J.W. Jr. 1987. "Managing Corporate Culture through Reward Systems". *Academy of Management Executive*, 1(2), 99-108.
- Klein, K. J. and Kozlowski, S. J. 2000. "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research". *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Lau, C.M. and Ngo, H.Y. 2004. "The HR system, organizational culture, and product innovation". *International Business Review*, 13, 685-703.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. 1999. "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development". *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Liebeskind, J.P., Oliver, A.L., Zucker, L., and Brewer, M. 1996. "Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms". *Organization Science*, 7(4), 428-443.
- Lorsch, J.W. and Tierney, T.J. 2002. *Aligning the Stars: How to succeed when professionals drive results*. Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation".

- Organization Science*, 5, 14-37.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. 1996. "Employee creativity: Personal and contextual factors at work". *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Quinn, R.E., and Rohrbaugh, J. 1983. "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. 1994. "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, 37, 1142-1165.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. 2007. "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective". *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Svyantek, D.J. and Bott, J.P. 2004. *Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review*. In J.C. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment* (Vol.4, pp.507-524).
- Toh, S. M., Morgeson, F. P. and Campion, M. A. 2008. "Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context," *Journal of Applied Psychology*. 93, 864-882.
- Tsui, A.A., Pearce, J.L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M. 1997. "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?," *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Tzafrir, S.S. 2005. "The relationship between trust, HRM practices and firm performance," *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Verbarg, R.M., Hartog, D.N.D. and Koopman, P.L. 2007. "Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit". *International Journal of Human Resource Management*, 18, 184-208.
- Wei, L.Q., Liu, J., Zhang, Y., and Chiu, R.K. 2008, "The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794.