creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

전략적 인적자원관리와 조직문화의 정합성이 조직성과인식에 미치는 영향에 관한 연구

2021년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 영 규

전략적 인적자원관리와 조직문화의 정합성이 조직성과인식에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 최 태 현

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2021년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
김 영 규

김영규의 석사 학위논문을 인준함
2021년 6월

위 원 장 홍 준 형

부위원장 박 상 인

위 원 최 태 현

국문초록

신공공관리론이 확산된 후 공공기관의 성과향상, 역량 제고를 위해서 목표관리제, 성과연봉제 등 다양한 전략적 인적자원관리가 정부정책차원에서 강하게 추진되고 있다. 하지만, 그러한 전략적 인적자원관리가 당초 의도한 대로 기관의 경쟁력과 효율성을 높였는지에 대한 의구심이 들고 또한 도입 그 자체가 무조건적인 성공을 보장하지는 않는다.

한편 2017년 출범한 문재인 정부는 국가 주도의 일방적인 정책추진이 아니라 각 기관의 특성을 반영하고 노동조합과 자유롭게 합의하며 단계적이고 자발적인 정책추진을 강조하고 있다. 따라서 기관이 자발적인 노력으로 정부정책과제를 운영함에 있어서 어떠한 제도가 조직성과에 가장 효과적이고 전략적 우선순위를 두어야 하는 지 분석할 필요가 있으며, 나아가 그러한 인적자원관리가 어떠한 조직문화 유형과 정합성을 가지고 조직성과를 더 높일 것인가를 파악할 필요가 있다.

본 연구는 공공기관 중 한국환경공단 구성원을 대상으로 전략적 인적자원관리 인식이 조직성과에 대한 인식에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 또한, 전략적 인적자원관리 인식과 조직성과인식과의 관계에서 조직문화의 조절효과가 어떻게 나타나는 지 검증하고자 하였다.

연구를 위해서 역량-동기부여-기회 이론(Ability, Motivation, Opportunity Theory; AMO Theory)에 따른 전략적 인적자원관리 인식을 독립변수로 설정하여 종속변수인 직무만족·경영성과인식과의 관계를 검증하였으며, 조절변수는 경쟁가치모형(CVM; Competing Value Model)에 따른 조직문화 유형을 활용하였다. 2021.1월 한국환경공단에 재직 중인 직원들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하고 최종 366부 응답을 분석에서 활용하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 인적자원관리 인식은 조직구성원의 직무만족, 경영성과인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 기회증진 인식은 조직구성원의 직무만족과 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 의사결정 참여·의사결정 분권화 등 기회증진을 강화할 수 있는 제도적 뒷받침과 정비가 필요하다는 것을 알 수 있다.

둘째, 전략적 인적자원관리 인식과 조직구성원의 직무만족, 경영성과인식간의 관계에서 조직문화의 조절효과 즉 정합성이 있는 것으로 나타났다. 혁신문화는 동기부여와 직무만족의 관계를 긍정적으로 강화시키는 반면, 합리문화는 동기부여와 직무만족의 관계를 부정적으로 조절하고 역량강화와 직무만족의 관계를 긍정적으로 강화하는 것으로 나타났다. 또한 집단문화는 동기부여와 경영성과인식의 관계를 긍정적으로 강화하지만 역량강화제도와 경영성과인식의 관계에서는 부정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 그런데 공단의 현재 조직문화 유형은 위계문화가 가장 높고 혁신문화가 가장 낮은 것으로 분석된 점, 위계문화는 어떠한 조절효과가 나타나지 않은 점, 4가지 조직문화 유형이 균형적인 상태를 유지할 때 조직유효성에 가장 긍정적인 효과가 있다는 점 등을 감안할 때, 현재 위계문화 중심에서 점차적으로 혁신문화, 집단문화가 강화될 수 있도록 조직문화 균형전략을 지속적으로 추진하여야 할 것이다.

본 연구결과는 의사결정 참여, 분권화가 활발히 이루어지고 있는 지재점검해보고 정보공유, 지속적인 모니터링, 절차 간소화 등을 통해 오랜 기간 동안 조직문화 개선이 필요함을 시사한다.

주요어 : 전략적 인적자원관리, 조직문화, 정합성, 조직성과인식
학 번 : 2020-28660

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구 목적 및 필요성 ····· 1

제 2 절 연구 대상 및 범위 ····· 6

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 8

제 1 절 이론적 배경 ····· 8

1. 전략적 인적자원관리 ····· 8
2. 조직문화 ····· 12

제 2 절 선행연구 검토 ····· 19

1. 전략적 인적자원관리 관련 선행연구 ····· 19
2. 조직문화 관련 선행연구 ····· 20
3. 조직성과 관련 선행연구 ····· 23
4. 선행연구 검토종합 및 본 연구의 의의 ····· 25

제 3 장 연구설계 ····· 27

제 1 절 개념적 준거틀 및 연구가설 ····· 27

1. 연구모형 ····· 27
2. 연구가설 ····· 28

제 2 절 변수의 조작적 정의 ····· 35

1. 전략적 인적자원관리 인식 ····· 35
2. 조직문화 유형 ····· 36
3. 조직성과에 대한 인식 ····· 37

제 3 절 자료의 수집 및 분석방법 ····· 37

1. 표본 및 자료의 수집방법 ····· 37

2. 분석방법 ····· 38

제 4 장 연구결과 ····· 39

제 1 절 표본의 특성 및 기초분석 ····· 39

1. 기초 통계분석 ····· 39
2. 타당도 및 신뢰도 분석 ····· 40
3. 연구가설 재설정 ····· 45

제 2 절 가설검증 및 해석 ····· 46

1. 상관관계 분석 ····· 46
2. 가설 검증 ····· 47

제 5 장 결 론 ····· 54

제 1 절 연구결과의 요약 ····· 54

제 2 절 연구의 의의 및 시사점 ····· 57

제 3 절 연구의 한계 ····· 60

참고문헌 ····· 61

부 록 : 설문지 ····· 68

Abstract ····· 74

표 목 차

[표 1] ····· 6
[표 2] ····· 7
[표 3] ····· 9
[표 4] ····· 10
[표 5] ····· 11
[표 6] ····· 12
[표 7] ····· 13
[표 8] ····· 15
[표 9] ····· 17
[표 10] ····· 24
[표 11] ····· 37
[표 12] ····· 38
[표 13] ····· 39
[표 14] ····· 42
[표 15] ····· 43
[표 16] ····· 44
[표 17] ····· 44
[표 18] ····· 45
[표 19] ····· 46
[표 20] ····· 48
[표 21] ····· 54

그 림 목 차

[그림 1] ····· 16
[그림 2] ····· 18
[그림 3] ····· 27
[그림 4] ····· 50
[그림 5] ····· 50
[그림 6] ····· 51
[그림 7] ····· 52
[그림 8] ····· 53

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 목적 및 필요성

공공기관은 공공성과 수익성을 동시에 추구하는 기관으로써 정부의 정책 집행업무를 주로 담당하기 때문에 내·외부 지배구조 측면에서 정부의 통제를 많이 받고 있다. 공공기관은 우리 경제에서 중요한 역할을 담당하고 있으며, 경제가 어려울수록 국민들의 관심은 더 커지는 성향이 있다. 그런데, 성과 지향적인 민간경영기법과 경쟁을 관료제에 적용하고자 하는 신공공관리론이 1980년대 확산된 이후, 우리나라에서도 공공기관의 성과 향상, 역량 제고를 위한 다양한 인적자원관리가 정부정책차원에서 강하게 추진되고 있다. 정부에서는 정권이 바뀔 때마다 방만경영 해소, 임금피크제, 성과연봉제, 개방형 직위제 등과 같은 다양한 행정개혁 프로그램을 공공기관이 선도적으로 도입하도록 유도하고 또 지속적으로 관리함으로써 공공기관의 경쟁력과 효율성을 높이고자 노력하고 있다. 하지만 당초 의도한 대로 기관의 경쟁력과 효율성을 높였는지에 대한 의구심이 들고 또한 인적자원관리 도입 그 자체가 무조건적인 성공을 보장하지는 않는다고 여겨진다.

2017년 출범한 문재인 정부는 ‘17.7월 국민주권의 새로운 시대정신을 담아 과거의 폐단을 일소하고 대두되는 현안에 대응하며 미래를 향한 과제를 보다 민주적·합리적·효율적으로 수행하기 위해 새로운 국정운영 패러다임을 발표하였다(국정운영 5개년 계획, 2017). 국민이 권력의 생성 과정에 직접 참여하고 결정까지 하는 새로운 국민의 탄생을 공표하면서 국가 주도의 정책을 국민 주도의 정책으로 바꾸겠다고 하였다. 즉 실질적 주권자로서의 국민은 권력의 생성과 과정에 직접 참여하고 결정하게 되며, 종전의 국가 중심의 민주주의에서 벗어나 ’나로부터 행사되고, 어디에나 행사되며, 늘 행사되는’ 국민주권이 실질적으로 보장되는 국민 중심 민주주의의 실현을 강조하고 있다. 국민 중심 민주주의(주권자 민주주의)는

다음과 같은 요소적 특징을 가지게 됨을 강조하고 있다. ① 아래로부터의 민주주의 : 국민 개개인이 주권자, ② 직접 민주주의 : 내가 만들고 스스로 결정하는 정책, ③ 일상의 민주주의 : 늘 행사되는 국민주권, ④ 과정의 민주주의 : 공론과 합의에 의한 정책결정, ⑤ 풀뿌리 민주주의 : 자치분권과 생활정치가 그것이다.

이와 같은 국정운영 기본이념을 바탕으로 5대 국정목표, 20대 국정전략, 100대 국정과제를 발표하였는데[1], 그 중 「노동존중·성평등을 포함한 차별없는 공정사회」전략에서는 "노동존중 사회 실현, 차별없는 좋은 일터 만들기, 다양한 가족의 안정적인 삶 지원 및 사회적 차별 해소, 실질적 성 평등 사회 실현"을 주요과제로 제시하였다. 그 주요내용은 사람이 중심이고 다양성을 존중하며 어떠한 차별도 없는 공정한 사회를 지향하고 노동인권을 강화하며 노동의 사회적 대화 참여를 강하게 추진하겠다는 것이다.

그 후, 2017년에 2대 지침(공정인사 지침, 취업규칙 해석 및 운영에 관한 지침) 폐지, 공공기관 성과연봉제 조치 폐기, 위법·불합리한 단체협약 시정지도 등 개선을 하였고, 2017년 비정규직의 정규직 전환 가이드라인 발표, 2018년 노동시간 단축하는 근로기준법 개정, 공공기관부터 임금체계 개편을 우선 추진하는 2019년 하반기 경제정책방향, 2020년 경제정책방향[2], 2020년 직무 중심 인사관리 따라잡기 매뉴얼 등을 연달아 발표하였다,

---

1) 1 국민이 주인인 정부(4대 전략) : 국민주권의 촛불민주주의 실현, 소통으로 통합하는 광화문 대통령, 투명하고 유능한 정부, 권력기관의 민주적 개혁 2 더불어 잘사는 경제(5대 전략) : 소득 주도 성장을 위한 일자리 경제, 활력이 넘치는 공정경제, 서민과 중산층을 위한 민생경제, 과학기술 발전이 선도하는 4차 산업혁명, 중소벤처가 주도하는 창업과 혁신성장 3 내 삶을 책임지는 국가(5대 전략) : 모두가 누리는 포용적 복지국가, 국가가 책임지는 보육과 교육, 국민안전과 생명을 지키는 안심사회, 노동존중·성평등을 포함한 차별없는 공정사회, 자유와 창의가 넘치는 문화국가 4 고르게 발전하는 지역(3대 전략) : 풀뿌리 민주주의를 실현하는 자치분권, 골고루 잘사는 균형발전, 사람이 돌아오는 농어촌 5 평화와 번영의 한반도(3대 전략) : 강한 안보와 책임국방, 남북 간 화해협력과 한반도 비핵화, 국제협력을 주도하는 당당한 외교

2) 지속가능한 고용을 위한 고용친화적 노동혁신 - 직무·능력 중심 임금체계 개편 지속 추진, 연공급제에서 직무·능력 중심 임금체계로 개편을 위한 점진적 방안 검토 및 사회적 대화를 통한 공감대 확산

공통적인 특징은 앞서 국정운영 5개년 계획 기본이념에서 살펴본 바와 같이 과거 이명박·박근혜 정권과는 다르게 정책추진 프로세스가 국가 중심의 일방적 추진이 아니라 각 기관의 특성을 반영하고 노동조합과 자유롭게 합의하며 단계적이고 자발적으로 추진하는 것을 강조하고 있다는 것이다.

즉, 지금까지 이명박·박근혜 정부에서 기관 내부의 자율적인 노사 합의 없이 추진되었던 공공기관 선진화방안, 성과연봉제 도입, 임금피크제 등과는 다른 형태로서 기관이 자발적인 합의과정을 통해 정부정책을 성공적으로 이행하기를 바라고 있다. 그리고 그 성과에 대해 정부와 국민은 감시·조정자로서 역할을 하겠다는 것이다. 아울러 공공기관 내부에서도 조직 구성원의 동기를 유발하지 못하고 기관의 경쟁력을 해친다고 생각되는 제도에 대해서는 개선을 요구하는 자성의 목소리도 있다.

한편 1980년대 후반부터 인적자원관리는 과거 테일러리즘에 따라 조직구성원을 통제와 관리의 대상으로 파악하는 통제형 인사관리방식에서 벗어나, 조직구성원의 역량을 개발하고 업무에 몰입시켜서 조직성과를 향상시키고자 하는 몰입형·전략적 인사관리로 변화되고 있다(류성민, 2010). 이러한 전략적 인적자원관리의 활용은 기업성과 향상에 크게 기여한 것으로 나타났다(Huselid, 1995). Cappelli and Neumark(2011)도 고성과·고몰입 작업시스템의 기업성과에 대한 긍정적 영향을 검증하였다. 그런데 김동배(2001)는 고성과·고몰입 작업조직과 정책은 상황요인에 의해서 기업성과에 상이한 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 따라서 기관이 자발적인 노력으로 정부정책과제를 효과적으로 운영하고자 한다면 과연 어떤 인적자원관리가 현 상황에 맞춰 조직유효성에 가장 효과적이고 전략적 우선순위를 두어야 하는 지 개별적으로 분석할 필요가 있다.

연구문제 1. 어떠한 전략적 인적자원관리가 우리 조직성과를 높이는 데 가장 효과적인가?

Vrakking(1990)은 새로운 제도나 경영혁신노력이 성공하기 위해서는 조직 구성원의 적극적인 참여가 우선적으로 전제되어야 함을 강조하면서 조직이 위기를 극복하고 발전하기 위해서는 기업문화적 접근을 고려해야 한다고 주장한다. Osborne & Plastrik(1997)도 미국, 영국, 뉴질랜드 등에서의 공공부문 개혁사례 분석을 통해서 효과적인 행정개혁을 위한 조직문화전략을 강조하였다. 즉 성공적인 정부개혁을 위해서는 조직목표나 구조, 인센티브와 더불어 바람직한 조직문화가 구축되어야함을 강조하고 있다. Deal과 Kennedy(1982)는 1) 기업이 처한 환경이 급격히 변할 때 2) 경쟁이 심할 때 3) 상품 수명주기가 짧을 때 4) 회사의 규모가 갑자기 성장하려 할 때 5) 불황에 처했을 때 등 경영환경이 어려운 상황에서 기업문화적 접근이 절실히 요구된다고 강조한다.

왜냐하면 조직구성원에 의해 지각된 조직문화가 조직구성원의 행동의 방향을 설정하는 힘으로 작용하기 때문이다(Quinn, 1988; 문계완·최석봉·문재승, 2009). 즉 조직문화의 공유가치는 구성원의 행위에 대하여 강력한 영향력을 행사하며 개인과 집단의 행위를 규정하는 규범을 창출한다(문계완·최석봉·문재승, 2009).

그러나 이러한 조직문화는 시간이 경과함에 따라 자동적으로 또는 누군가에 의해 의도적으로 만들어지는 것이 아니라 그 조직에서 작동하는 규범, 제도 등에 의해 관행적으로 형성되어지는 것이다.

다시 말해 조직문화는 제도와 상호작용을 하게 되는데, 조직문화는 제도와 정책 등에 의해 영향을 받으면서 구축·유지되고, 역으로 제도를 통해서 조직문화의 특성을 구체적으로 설명할 수도 있다. Hall(1986)의 신제도주의 이론에 따르면 제도란 다양한 정치경제 현상에서 개인 간의 관계를 구성하는 공식규칙, 순응절차, 표준 운영절차를 포함하는 것으로 정의되며, 공식적으로 표명되지 않은 조직이나 사회의 문제해결 기제까지도 하나의 제도로 파악하고 있다. 이에 따르면 조직 구성원의 의식과 행태는 조직의 구조, 제도, 관리방식의 변화에 의해 크게 변화될 수 있다. 반대로 조직문화를 간과한 제도중심의 개혁, 즉 조직문화와 제도와의 부적합은 원래 의도한 성과를 가져오지 못하거나 조직 효과성을 저해하기도 한다(황창연, 2003; 정동재·박재완, 2002).

따라서, 조직이 전략적 인적자원관리를 통해서 성공적으로 목표를 달성하고 성과를 창출하기 위해서는 인적자원관리에 적합한 조직문화가 반드시 있어야 한다. 조직문화는 조직구성원들의 직무에 대한 태도와 행동을 유발하면서 행동패턴을 결정하는 역할을 담당하기 때문에 전략적 인적자원관리가 소기의 성과를 도출하기 위해서는 조직문화와의 정합성이 높아야만 할 것이다(오선희, 2015).

이러한 조직의 문화적 성격은 단 하나의 문화적 특성만으로 특징짓기 어렵다. 특히, 현실조직에 내재되어 있는 문화적 양상은 몇 가지 상이한 유형의 문화가 복합되어 나타나는 것이 오히려 보편적이다(문계완·최석봉·문재승, 2009). 따라서 각각의 제도들이 조직문화 유형별로 어떻게 정합성을 가지고 조직성과에 영향을 미치는 지 분석이 필요하다.

연구문제 2. 다양한 전략적 인적자원관리는 어떠한 조직문화 유형과 정합성을 가지고 조직성과를 높일 것인가?

본 연구에서는 다음과 같은 실무적 시사점과 정책적 유용성을 유도하고자 한다.

첫째, 기관에서 운영 중인 다양한 전략적 인적자원관리 중 어떤 것이 조직성과에 가장 큰 영향력을 행사하는 지 분석하고자 한다.

둘째, 기관이 현재 운영 중인 전략적 인적자원관리와 조직문화 유형과의 정합성 그리고 조직성과와의 관계를 분석하기 때문에 기존의 전략적 인적자원관리 또는 조직문화 단일변수만을 가지고 조직효과성과의 관계를 밝히는 선행연구보다는 정책적 함의를 높일 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 조직 구성원을 대상으로 개인성과인 행태론적 측면뿐만 아니라 조직성과인 경영성과적 측면을 동시에 분석함으로써 정책적 유용성이 있다.

제 2 절 연구 대상 및 범위

「공공기관의 운영에 관한 법률」에서는 공공기관 지정요건을 정하고 그 유형을 구분하고 있다. 공공기관으로 지정된 기관은 경영공시, 고객만족도 조사, 기능조정, 경영혁신, 경영평가, 경영지침 등을 통해 경영 합리화와 운영 투명성을 제고하여 투명하고 효율적으로 기관을 운영하도록 관리된다. 공공기관이란 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 일정 요건에 해당하는 기관 중 기획재정부장관이 지정한 기관을 말하며, 유형에 따라 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관으로 구분된다. 공기업과 준정부기관은 직원 정원이 50인 이상인 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정하되, 그 중 공기업은 자체 수입액이 총수입액의 50% 이상인 기관 중에서 지정하고, 준정부기관은 공기업이 아닌 기관 중에서 지정한다. 공기업과 준정부기관을 제외한 기관은 기타 공공기관으로 지정한다.

<표 1> 2020년 공공기관 지정현황

구분	계	시장형	준시장형	기금관리형	위탁집행형	기타
계	340	16	20	13	82	209
공기업	36	16	20	-	-	-
준정부기관	95	-	-	13	82	-
기타공공기관	209	-	-	-	-	209

* 기획재정부 보도자료(2020.1) 인용

「공공기관 경영평가 편람」에서는 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조 내지 제6조의 공공기관 유형 구분 기준에 따라 평가유형을 구분하여 평가하는 데, 공기업은 공기업 Ⅰ, Ⅱ로 구분하고, 준정부기관은 기금관리형, 위탁집행형, 강소형으로 구분하고 있다. 또한 공공기관의 운영에 관한 법률에 따라 변경 지정된 경우에는 평가 유형을 조정하여 평가한다.

<표 2> 2020년도 공공기관 평가유형 구분[3)]

구분	유형	유형구분 기준
공기업	공기업Ⅰ (10개)	법률 제4조 내지 제6조에 따라 지정된 공기업 중 사회기반시설(SOC)에 대한 계획과 건설, 관리 등을 주요업무로 하는 대규모기관
	공기업Ⅱ (26개)	법률 제4조 내지 제6조에 따라 지정된 공기업 중 특정 분야의 산업에 대한 진흥을 주요업무로 하는 기관, 중소형 SOC기관, 자회사 등
준정부기관	기금관리형 (13개)	법률 제4조 내지 제6조에 따라 직원정원이 50인 이상이고, 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나 기금의 관리를 위탁받은 기관 중에서 기금관리형 준정부기관으로 지정된 기관(강소형기관은 제외)
	위탁집행형 (41개)	법률 제4조 내지 제6조에 따라 직원정원이 50인 이상이고, 기금관리형 준정부기관이 아닌 기관 중에서 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 기관(강소형기관은 제외)
	강소형 (39개)	법률 제4조 내지 제6조에 따라 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 정원이 300인 미만인 기관과 기금관리형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 자산규모(위탁관리하는 기금자산 포함)가 1조원 미만이고 정원이 300인 미만인 기관

* 2020년도 공공기관 경영평가편람(기획재정부, 2019.12.) 인용

한편, 공공기관 경영평가 실행 시에는 위탁집행형 준정부기관을 정부에서 위탁받은 사업의 성격에 따라 검사·검증안전, 사업집행, 산업진흥 등 3개 유형으로 다시 구분하고 있는 데, 실무적으로 위탁 1(검사·검증안전관리), 위탁 2(사업집행), 위탁3(산업진흥)으로 세분화하고 있다.

본 연구는 기관 사업의 대부분을 정부로부터 위탁받아 수행하기 때문에 정부출연예산의 비중이 높고 공기업에 비해 정부의 통제와 압력에 더 많은 영향을 받으며 정부 정책집행적 성격이 강한 위탁2(사업집행) 준정부기관 중 한국환경공단 구성원을 연구대상으로 하고자 한다. 자료는 설문 조사를 실시하고 2021년 현재를 본 연구의 시간적 범위로 삼고자 한다.

3) 2020년 준정부기관(93개) - '20년에 '기타 공공기관'에서 '위탁집행형 준정부기관'으로 유형변경된 2개 기관은 준정부기관 평가대상에서 제외

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 이론적 배경

1. 전략적 인적자원관리

인적자원관리는 조직의 목표를 달성하기 위해서 조직 구성원을 효율적으로 관리·운영하는 것을 말하는데, 인적자원을 자산 또는 자원으로 인식하고 인적자원의 경쟁력 향상을 위해서 교육훈련, 동기부여 등을 강조한다(한웨·김형진·심덕섭, 2015). 이것은 과거 통제 중심의 전통적 인사관리(personnel management)가 시스템적으로 통합된 인적자원관리(human resource management) 개념으로 바뀐 것을 의미한다. 점차 조직 내에서 인적 요소의 중요성이 강조되고 있을 뿐만 아니라 조직의 성공을 위해서는 개인의 역량이 충분히 발휘될 수 있도록 하는 것이 필요하다는 인식이 널리 확산되었다(배종석, 1999).

그 중 인적자원관리를 경영전략과 연계시키는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management : SHRM)는 조직의 인적자원관리와 전략의 통합을 통해서 성과 향상을 달성할 수 있다는 개념이다. 연구자들마다 전략적 인적자원관리에 대해서 조금씩 다르게 정의하고 있지만, Dyer(1983)는 전략적 인적자원관리란 인적자원을 취득·배치·활용·개발하면서 인적자원의 목표와 수단을 정하는 것이라고 하였고, Wright&McMahn(1992)은 조직이 전략적 목표를 달성하는 데 적합한 인적자원을 확보하고, 개발·육성하며 보상·유지하는 계획된 인적자원 관리활동이라 하였다. Huselid(1995)도 전략적 인적자원관리를 조직구성원의 참여와 몰입을 유발하고 조직성과를 향상시키는 인적자원관리 제도의 조화라고 정의하였다.

전통적 인사관리는 조직구성원의 역량·전문성 활용에 관심을 두기 보다는 구성원 통제·관리에 초점을 두기 때문에 조직 구성원을 통한 조직성과 향상

에는 소극적이었다는 비판을 받았고, 이와 같은 문제점을 극복하기 위해 등장한 것이 전략적 인적자원관리이다(조태준·윤수재·이도석, 2013). 공공부문의 인적자원 패러다임 역시 과거 연공주의, 투입 중심의 전통적 인사관리에서 능력과 성과 등을 강조하는 인적자원관리로 변화하고 있다(배귀희, 2013).

<표 3> 전략적 인적자원관리 정의

학자	정의
Dyer(1983)	인적자원관리에 관한 의사결정에서 나타나는 취득·배치·활용·개발 등의 패턴, 특히 이들을 달성하기 위한 의사결정에서 인적자원의 주요 목표와 수단을 정하는 것
Miller(1987)	종업원관리와 관련된 결정과 행동을 말하며, 경쟁우위를 창출하기 위해 전략을 수행하는 결정과 행동
Craft(1988)	기업이 이용할 수 있는 자원 또는 인사정책을 전략적 계획과 연계시키는 속성
Schuler(1992)	기업의 전략과 HR관리를 통합시키는 일련의 과정이나 활동, 그리고 HR정책이 응집되는 과정과 활동
Wright와 McMahan(1992)	조직이 자신의 목표달성을 위해 의도한 활동이나 계획한 인적자원전개 형태

* 황호영·최영균(1997) 수정 활용

전략적 인적자원관리는 기능별 전략적 인적자원관리(functional strategic HRM), 협의의 전략적 인적자원관리(strategic HRM), 창의적 인적자원관리(creative HRM) 등 세단계로 구분할 수 있다(배종석, 1999). 기능별 전략적 인적자원관리는 전략적 인적자원관리의 초기 모습으로써 전체적인 전략적 통합 접근보다는 개별적인 기능별 접근방식을 취한다. 그래서 기능 간 통합은 이뤄지지 않고 개별 기능과 조직 간의 연계만 나타난다. 두 번째 협의의 전략적 인적자원관리는 인사기능들 간의 통합뿐만 아니라 인사기능을 조직의 목표, 전략에 연계시키는 것까지 포함한다. 마지막 창의적 인적자원관리는 협의의 전략적 인적자원관리가 HRM보다는 전략을 보다 우선시하는 것에 비해, 내부의 인적요소를 조직의 목표나 전략보다 우위의 가치로 생각한다. 그래서 조직구성원이 창의성을 마음껏 발휘할 수 있도록 제반 여건을 먼저 조성한 다음, 학습조직화, 지식 창출, 제도화를 추구해 나간다(배종석, 1999).

<표 4> 인적자원관리의 전개과정

유형		특징	주요가치
전통적 인사관리 (Personnel Management)		· 인사관리의 기능은 갖춰져 있으나 체계적이지 못하고 기능별 조정은 미비한 상태	통제, 관리
인적자원관리 (Human Resource Management)		· 각 기능이 조정되고 시스템화 됨. · 조직의 전략과 목표와의 적합성을 갖추지 못함	조정, 통합
전략적 인적자원관리 (Strategic HRM)	기능별 SHRM	· 개별 인사기능별로 조직의 전략과 적합성을 갖춤 · 기능별 상호조정은 미비한 단계	인사기능별 전략
	협의의 SHRM	· 조직의 전략·목표에 적합성을 갖는 인적자원관리 · 인적자원관리보다 조직의 전략과 목표가 상위 개념	정해진 전략에 부합한 인사 관리실행
	창의적 SHRM	· 조직의 경쟁우위 확보에 인적자원 관리가 주도적 역할 수행 · 지식 창출·공유·활용을 위한 학습과 역량강화 강조	구성원의 헌신을 높이는 문화

* 배종석(1999) 수정 활용

한편 인적자원관리 도입에 관한 이론은 조직이 당면한 문제를 능동적으로 해결하기 위해 여러 제도 중 가장 적합한 것을 전략적으로 선택한다는 전략적 관점과 조직이 여러 상황 요인에 의해 제약을 받기 때문에 수동적으로 제도가 도입되어진다는 비전략적 관점으로 구분할 수 있다(Wright&McMahan 1992; 김민석·민진, 2014).

전략적 관점의 이론으로는 자원기반이론, 행동주의적 관점 이론, 주인-대리인·거래비용 이론이 있다(박세호·나인강, 2019).
자원기반이론(Resource-based theory : Barney, 1991)은 조직이 지속적인 성장을 위해서는 인적자원의 가치를 높이는 것이 필수적으로 요구되기 때문에 인적자원 가치 증대의 중요한 수단인 인적자원관리제도의 도입·운영은 합리적이고 전략적으로 선택되어진다고 보는 주장이다. 즉 지속적인 조직성과를 창출해내는 자원이 조직 내에 별도로 존재하는 데, 그것은 희소할 뿐 아니라 모방할 수 없으며 대체될 수 없는 특성을 가지고 있다고 전제한다.

즉 조직구성원 지식, 기술, 능력 향상을 통해서 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하고자 하는 전략적 인적자원관리가 조직의 경쟁우위를 제공하는 중요한 원천으로 파악되는 것이다.

행동주의적 관점(Fisher, 1989)은 인적자원관리가 조직구성원의 행동 자체를 성과 중심으로 유도하는 중요한 수단이다라고 보기 때문에 조직에서 능동적으로 인적자원관리 도입이 이루어진다고 본다.

주인-대리인/거래비용 이론(Williamson, 1975)은 비용 절감에 중점을 두고, 업무태만, 무임승차 등의 비용을 줄이기 위해 감독, 평가, 보상 등의 제도를 조직 스스로 도입한다는 것이다.

<표 5> 전략적 인적자원관리의 전략적 관점 이론

유형		특징
전략적 관점	자원기반이론	· 조직의 내부자원과 조직 전략간의 관련성을 강조한다. · 경쟁자가 하지 못하는 전략을 조직에서 이행할 때 경쟁우위가 형성된다. · 전략적 인적자원관리가 경쟁우위의 원천이 된다.
	행동적 관점	· 구성원의 행동이 전략과 기업의 성과관계를 조절한다. · 구성원의 지식, 능력보다는 행동에 초점을 둔다 · 전략이 인적자원정책을 만들고 그 정책이 구성원의 행동을 유도하고 그 행동이 성과를 발생시킨다.
	주인-대리인/거래비용이론	· 거래와 관련된 비용이 증가하면 외부 거래 비용을 줄이기 위해 조직 내부화 거래가 나타난다. · 주인-대리인 관계에서 대리인은 자신의 효용을 극대화하려고 노력한다. · 개개인의 공헌을 측정하고 평가·보상할 수 있도록 인적자원시스템이 존재해야 한다.

* 황호영·최영균(1997) 수정 활용

한편, 비전략적 관점의 이론으로는 동형화 이론(Isomorphism)과 자원의존 모델(Resource dependence models), 상황론적 관점이 있다(박세호·나인강, 2019). 동형화 이론(DiMaggio & Powell, 1983)은 조직이 주변의 다른 조직의 제도, 구조 등을 보편성 또는 시대적 상황에 따라 수동적으로 도입한다는 것인데,

법·규제, 정치적·사회적 요구 등에 따르는 강제적 동형화(coercive isomorphism), 성공한 조직의 모델을 따라하는 모방적 동형화(mimetic isomorphism) 그리고 조직 규범이나 원리에 따르는 규범적 동형화(normative isomorphism)로 분류한다.

자원의존 모델(Pfeffer & Langton, 1988)은 조직은 가치있는 자원에 의존하는 특징이 있기 때문에 조직 내 희소한 자원이 영향력을 발휘하게 되고 그 영향력을 강화하기 위해 인적자원관리가 도입된다는 것이다.

상황론적 관점(Becker&Gerhart, 1996)은 전략적 인적자원관리와 조직성과와의 관계는 조직을 둘러싼 내·외부 환경의 특성, 조직의 경영전략, 리더의 경영마인드 등에 의해 영향을 받는다는 것이다. 따라서 인적자원관리와 적합성(fit)을 이루는 주요요인들과의 관계를 검토하는 것을 중요하게 인식한다.

<표 6> 전략적 인적자원관리의 비전략적 관점 이론

유형		특징
비전략적 관점	동형화 이론	· 모든 인적자원관리가 조직의 전략적 결과에 바탕한 합리적 의사결정결과는 아니다 · 법, 정부정책, 타 조직의 정책 등에 영향을 받아 강요, 유행등의 형태가 나타난다.
	자원의존 모델	· 개인이나 집단이 통제하는 자원이 중요할수록 조직 내에서 행사하는 권력은 더 커진다.
	상황론적 관점	· 조직은 주위환경과 거래하는 개방시스템이다. · 인적자원관리도 조직의 외부환경에 영향을 받는다.

* 황호영·최영균(1997) 수정 활용

2. 조직문화

조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 가치, 신념, 전통, 관습, 의식구조, 행동양식으로서 조직의 행동에 중요한 영향을 미친다(Schein,

1992; 이대응, 2006). 조직문화는 외부환경에 적응하고 조직 내부의 통합을 위해서 조직구성들에 의해 생성되고 발전·학습되기 때문에 공공부문의 조직을 대상으로 하는 연구들은 공통적으로 조직문화를 조직의 혁신과 성과 향상을 위한 주요 기반으로 지적하고 있다(김진희, 2007). 그리고 공공기관의 혁신과 조직성과는 새로운 제도의 도입만으로 달성되기 어려우며, 과거의 관행을 벗어나 새로운 가치를 공유하도록 하는 문화전략이 동시에 이루어져야 한다고 강조한다(이정주, 2006). 공공기관은 직제, 직급별 정원과 관련된 조직구조 측면과 직무체계, 승진, 평가, 보상의 인적자원관리 측면 등이 모두 관련 법령과 예산에 종속되는 특징이 있기 때문에 조직문화의 관리가 조직 관리에 중요하게 활용된다(김진희, 2007).

<표 7> 조직문화 정의

학자	정의
Smircich (1983)	조직구성원 사이의 공유된 인지·상징·의미의 체계
Schein (1985)	조직이 환경에 대처하기 위한 지식 또는 기술. 어떤 방법으로 사용해야 하는 지에 대한 의견일치
Saffold (1988)	조직구성원의 행동, 전략형성, 효율성, 조직학습에 영향을 미치는 것
Schultz (1995)	기술, 신념, 가치, 일하는 방식 등의 정보를 교환하는 일상화된 행동패턴

* 장용선 외(2011), 임다희 외(2018) 연구 재정리

조직문화와 조직성과의 관계에 대한 접근법은 특성적 접근(trait approach), 문화강도적 접근(culture strength approach), 문화유형적 접근(culture type approach), 상황론적 접근(contingency approach)로 분류된다. 특성적 접근은 성공적인 조직의 특정한 문화 특성을 밝히는 것이고, 문화강도적 접근은 강한 문화를 가진 조직이 효과성도 높을 것이라는 관점이다. 문화유형적 접근은 조직문화를 몇 가지 유형으로 구분한 다음, 각 문화 유형에 따른 조직효과성을 분석한다. 상황론적 접근은 조직문화 특성과 상황 요인들

간의 적합성으로 조직효과성을 분석한다(이정주, 2006; 김영조, 2000).

조직문화의 특성적 접근을 강조한 Saffold(1988)는 조직문화의 특성이 조직에 영향을 미치고 최종적으로 조직성과에 영향을 준다고 하였는데, 이러한 조직문화 특성론은 모든 조직과 상황에 맞는 우수한 기업의 8가지 특성을 제시한 Peters와 Waterman(1982) 연구에서 유형화되었다. Peters와 Waterman은 1982년 초우량기업의 탐구(In Search of Excellence)라는 책에서 20년간 실적을 기준으로 43개 기업들이 지닌 공통적인 특성을 8가지로 정리하였다.

하지만 1980년 후반부터 조직 특성연구는 조직문화의 단일성과 보편성을 지나치게 강조한 나머지, 조직간 또는 동일조직 내에서 발견되는 중요한 문화적 차이를 간과하고 있다고 비판받았다(Matrin, 1992). 그 후, 조직문화와 성과 간의 연구는 문화적 특성의 적합성에 따라 다르다는 것이 제시되었다(Kotter & Heskett, 1992).

(1) 조직문화의 유형 분류

조직문화 연구들은 여러 조직의 문화적 특성을 비교하기 위해 조직문화의 유형을 구분하였는데, 그 이유는 조직문화와 조직의 다른 분야와의 적합성 여부가 조직성과에 영향을 미친다고 볼 때, 조직문화를 구분하는 것이 유용하기 때문이다(서인덕, 1986; 박원우·성지영 2008).

조직문화 유형에 관한 연구에서 Deal과 Kennedy(1982)는 기업환경과의 상호작용 관계에서 조직문화를 조직이 성과달성을 위해 얼마나 모험적으로 활동하고 그 결과를 피드백 하는냐에 따라 투자형 기업문화, 모험형 기업문화, 관료형 기업문화, 근면형 기업문화로 구분하고 있다. Harrison(1972)은 이념적 지향을 기준으로 조직문화를 권력지향형문화, 역할지향형문화, 과업지향형문화, 인간지향형문화로 구분하였다. Wallach(1983)은 개인 동기유발요인에 따라 혁신적 문화, 후원적 문화, 관료적 문화로 구분하였다. Rousseau(1988)는 조직문화를 과정(Task)·인간(People), 안전(Security)·만족(Satisfaction)이라는 두 축을 기준으로 12개의 문화유형으로 분류하고

이들을 건설형 문화(Constructive Style), 수동적 방어형 문화(Passive/Defensive Style), 적극적 방어형 문화(Aggressive/Defensive Style)의 3가지로 통합하여 구분하였다. Quinn과 McGrath(1985)는 경영특성에 따라 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화로 구분하였고, 서인덕(1986)은 구성원의 행동특성 및 현실지각 특성에 따라 조직문화를 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화로 구분하였다.
이처럼 어떤 특성에 중점을 두느냐에 따라 조직문화는 다양하게 분류된다. 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 8> 조직문화 유형 구분

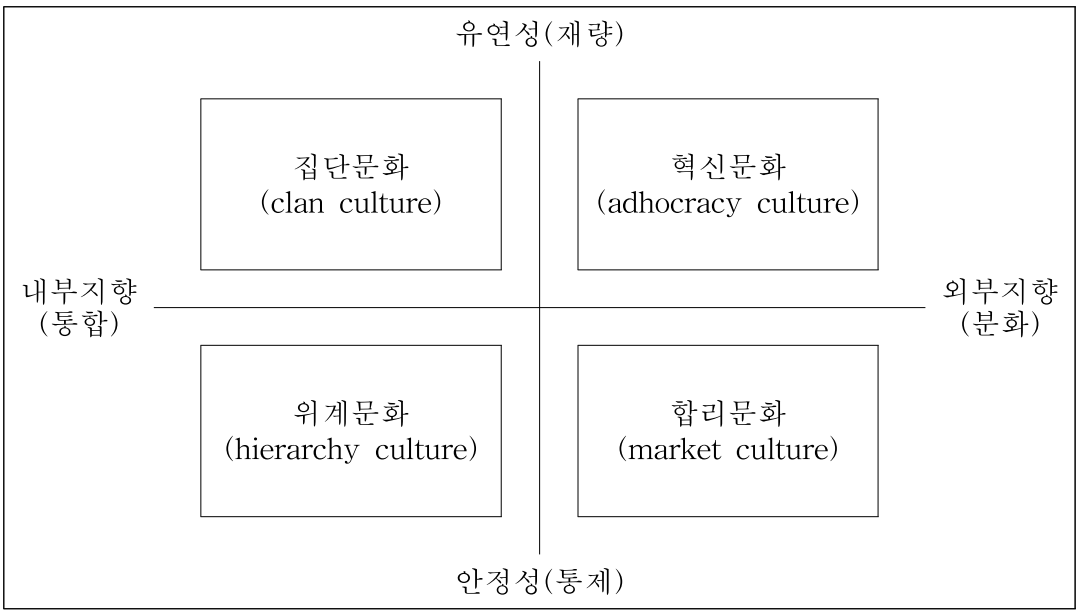
연구자	분류 기준	조직문화 유형구분
Deal&Kennedy (1982)	모험적인 활동 정도, 피드백 속도	투자형, 모험형, 관료형, 근면형
Harrison (1972)	이념적 지향	권력문화, 역할문화 과업문화, 인간문화
Handy (1978)	환경 적합성	클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화
Wallach (1983)	개인 동기유발요인	혁신적 문화, 지원적 문화, 관료적 문화
Quinn&McGrath (1985)	환경의 인식유형 조직의 반응유형	합의문화, 적응문화, 계층문화, 합리문화
Rousseau (1988)	과업과 인간, 안전과 만족	건설형 문화, 수동적 방어형문화, 적극적 방어형문화
서인덕(1986)	구성원의 행동특성, 현실지각	합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화
Cameron&Quinn (1999)	통제-신축성, 조직내부지향-외부환경지향	집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화

* 서인덕(1986), 박원우·성지영(2008) 연구 재정리

특히 조직문화의 유형적 접근에서 경쟁가치모형(Competing Value Model)의 신뢰성과 타당성은 이미 검증되어 많은 연구에서 활용되었는데,(Erodogan·Liden·Kraimer, 2006) 경쟁가치모형은 Quinn&McGrath(1985)에 의해 조직문화 연구에 적용되었고 조직문화 유형을 정의하고 특성을 해석하기 위한 도구로 활용되었다(김근세·이경호, 2005).

경쟁가치모형(competing values model:CVM)은 다차원적 접근(multi dimensional approach)을 바탕으로 조직문화의 가치를 상호 비교하고 유형화한다(유동상·임정빈, 2014). 조직문화의 특징을 유연성-안정성 그리고 내부지향-외부지향 등 두가지 차원으로 정리해서 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화 등 4개의 유형으로 조직문화를 분류한다.

<그림 1> 경쟁가치모형



* Cameron&Quinn(2006), 이청하·최정민(2019) 수정 활용

집단(관계)문화 : 유연성·재량과 함께 내부적 유지·통합을 강조한다. 조직 내 가족적인 인간관계 유지를 중요시 여긴다. 구성원들의 조직몰입과 신뢰, 팀워크, 참여, 사기 등의 가치를 중시한다. 사람에 대한 관심을 강조하는 인간관계론의 특성이라고 할 수 있다.

혁신(발전)문화 : 유연성·재량을 강조하지만 조직의 외부적 환경적응에 초점을 둔다. 구성원의 창의성과 개성, 변화, 기업가정신, 조직의 혁신, 위험추구, 동태성을 강조한다. 따라서 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 유도하는 조직 구성원의 혁신적 활동을 강조한다.

합리(시장)문화 : 안정성·통제와 함께 조직 외부환경에 대한 적응을 강조한다. 조직의 목표달성과 과업 수행에 있어서의 경쟁력과 생산성이 핵심 가치이다. 조직의 목표달성, 능률성, 성과 보상, 경쟁을 중시한다. 따라서 조직 내 명확한 목표 설정과 구성원간의 경쟁이 동기부여 요인으로 작용한다.

위계(관료)문화 : 안정성·통제의 필요성과 함께 조직 내부적 유지와 통합을 강조한다. 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구한다. 규칙에 의한 규제, 질서가 중심 가치가 된다. 공식적 규칙, 집권적 통제, 안정 지향성을 강조하는 베버의 관료제 가치를 반영한다

<표 9> 조직문화 유형별 특징

구분	집단문화	발전문화	시장문화	위계문화
특징	가족적, 인간적인 분위기 응집성 강조	활기넘치는 분위기 혁신 강조	계획과 목표 달성 중시 효율성 강조	공식화된 규정 중시 안정성 강조
동기부여	배려, 충성, 신뢰, 참여	잠재력 개발, 창의력	전문성 제고, 건전한 경쟁	권위체계 명령과 규칙

* 윤원수 외(2013), 임다희 외(2018) 수정 활용

한편, Parker & Bradley(2000)는 위 네 가지 문화 유형 중 어느 한 가지만이 우월한 것이라고 할 수 없고, 네 가지 문화 모두 강한 균형 문화를 가지는 것이 바람직하다고 주장한다. 왜냐하면 조직 안에 복잡하고 모순적인 가치들이 함께 존재하기 때문이다. 물론 전상길·김인수(1997)는 조직문화 차원의 선정은 조직의 상황에 따라 연구 목적에 맞게 결정될 필요가 있다고 주장하기도 하였다.

본 연구는 선행 연구들을 참고하여 조직문화를 조직의 오랜 관습과 제도에 의해 영향을 받아 조직구성원들의 행태와 의식에 영향을 미치는 조직구성원들의 공유가치로 정의하고 조직문화 유형을 경쟁가지모형에 따른 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화로 구분하고자 한다.

경쟁가치모형의 조직문화 유형별 특징을 설문시나리오에 맞춰 그림으로 정리하면 다음과 같다.

<그림 2> 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형별 설문시나리오

집단문화	발전문화
·(내가 속한 조직) 매우 인간미가 있다. 하나의 가족처럼 느낀다. 서로에 대해 많은 것을 공유한다. ·(리더십) 조언을 해주고 북돋아준다. ·(관리스타일) 팀워크, 참여가 특징이다. ·(조직의 응집력) 조직 몰입이 높다. ·(전략) 인간 발전을 강조하고 신뢰감, 참여가 지속된다. ·(성공) 인적자원 개발과 팀워크, 구성원의 헌신으로 정의된다.	·(내가 속한 조직) 매우 역동적이다. 기꺼이 위험을 감수하려고 한다. ·(리더십) 진취적이고 혁신을 조장한다. ·(관리스타일) 위험감수와 혁신, 자유로움이 특징이다. ·(조직의 응집력) 혁신과 발전에 대한 몰입이 높다. ·(전략) 새로운 자원과 도전을 강조한다. ·(성공) 혁신과 도전, 실적 창출로 정의된다.
위계문화	**시장문화**
·(내가 속한 조직) 매우 통제적이고 구조화된 곳이다. 공식절차에 의한 관리가 일반적이다. ·(리더십) 조정하고 조직화하며, 효율성을 원만하게 추구한다. ·(관리스타일) 예측가능성, 규칙준수, 안정성을 강조한다. ·(조직의 응집력) 공식적인 규칙과 정책이 중요하다. ·(전략) 영속성과 안정성을 강조한다. ·(성공) 안정적인 능률에 기초한다.	·(내가 속한 조직) 결과를 매우 강조한다. 경쟁적이고 성취감이 높다. ·(리더십) 결과에 초점을 맞춘다. ·(관리스타일) 경쟁과 높은 수준의 업적을 요구한다. ·(조직의 응집력) 업적과 목표달성이 최우선 가치이다. ·(전략) 경쟁적 행동과 업적을 강조한다. ·(성공) 경쟁에서 승리하고 높은 업적을 창출하는 것이다.

* Cameron&Quinn(1999), 최성욱(2005), 수정 활용

제 2 절 선행연구 검토

1. 전략적 인적자원관리 관련 선행연구

조직구성원의 역량과 내재적 동기를 제고시킬 수 있는 전략적 인적자원관리는 조직문화와의 상호작용 속에서 조직문화 구축·유지에 영향을 주고 조직성과에까지 영향을 미치게 된다(조태준, 2013). 인적자원관리에 대한 조직 구성원들의 인식의 차이가 조직문화로 나타나며, 그들의 태도와 행동에 영향을 미치게 된다(박오원·차종석, 2018).

조태준(2013)은 서울특별시 공무원의 인식을 대상으로 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향 연구에서 조직문화는 인적자원관리기법과 상호작용을 하여 조직성과에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 분석한다. 분석결과에 따르면 집단주의 조직문화는 경력개발 및 의사결정참여와 상호작용하여 조직성과에 긍정적 영향을 미치지만, 성과피드백과는 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박오원·차종석(2018)은 인적자원관리에 대한 개별 종업원들의 인식의 차이가 조직 창의적 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 교육훈련제도에 대해 긍정적으로 인식하는 종업원일수록 창의적 성과수준이 높은 것으로 확인되었으나 평가보상제도는 유의한 결과를 보이지 않았다.

한웨·김형진·심덕섭(2015)은 참여적 직무설계와 고용보장은 직무성과에 직접적으로 정의 영향을 주고, 참여적 직무설계와 직급격차해소가 조직몰입에 정의 영향을 미치는 반면, 성과기반보상은 부의 영향을 미친다고 하였다.

박세호·나인강(2019)은 평가 및 보상제도가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 평가제도는 인적자원관리성과와 조직성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치지만, 보상제도는 인적자원관리성과와 조직성과에 미치는 영향력이 무의미한 것을 확인하였는데, 보상제도보다는 평가제도가 기업의 성과를 확보하는 데 더 효과적으로 작용하고 있음을 밝혀냈다.

송은란·박계홍·문재승(2016)은 전략적 인적자원관리와 직무수행역량 및 이직의도의 관계에서 직무배태성의 조절효과에 관한 연구에서 전략적 인적자원관리의 임금관리와 직무수행역량과의 관계를 직무배태성의 적합성, 희생이 정(+)의 조절효과를 보이고, 승진관리와 직무수행역량과의 관계에서는 직무배태성의 적합성, 희생이 부(-)적으로 조절한다고 하였다.
현정우·권기욱·유효상(2016)은 고성과작업시스템과 기업성과에 관한 연구에서 고용보장·신중한 채용·광범위한 교육훈련 및 개발·참여기회·성과와 연동한 보상·정보공유가 ROA, ROE 등 기업성과에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 그들 간의 관계가 조직문화 유형에 따라 조절되는 것을 발견하였는데, 발전문화와 위계문화 수준이 낮을 때 고성과작업시스템과 기업성과의 관계가 보다 향상될 수 있다는 것을 보여주었다.
오선희(2105)는 고성과 인적자원관리관행과 혁신적 조직문화, 조직성과 간의 관계에 관한 연구에서 고성과 인적자원관리관행은 조직성과에 유의한 영향을 미치며, 혁신적 조직문화는 고성과 인적자원관리관행과 조직성과 간 긍정적 매개역할을 하는 것을 보여주었다.

2. 조직문화 관련 선행연구

2000년 이후 공공부문의 조직문화와 조직효과성의 관계를 밝히는 연구가 많이 있었고 경쟁가치모형에 의한 조직문화 연구가 활발히 진행되고 있다. 경쟁가치모형(Competing value model)은 조직구성원의 행태를 문화적 차원에서 규정하기 위한 노력인데, 조직내부의 다양한 경쟁가치들 간의 조합을 강조한다.

그런데 기업이 직면하는 환경이 다르기 때문에 행정조직(공조직)과 기업조직(사조직)간에는 지배적인 조직문화 유형이 달라진다고 지적되어 왔다. 김호정(2002,2003,2004)은 행정조직과 소속 공무원들을 대상으로 조직, 부서간 조직문화를 비교하면서 네 가지 문화유형의 강도수준이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 김호정(2004)은 행정조직과

기업조직간의 조직문화 비교를 통해서 행정조직은 기업조직보다 위계문화가 높은 반면, 기업조직은 행정조직보다 집단문화, 혁신문화, 합리문화가 높다고 하였다. 특히 혁신문화의 경우, 새로움과 위험감수를 중시하기 때문에 공식화·집권화가 강하고 관행·선례·규칙을 중시하는 행정조직에서는 낮게 나타난다고 하였다. 또한 전반적으로 행정조직에서는 집단문화와 합리문화가 구성원의 조직몰입과 직무만족의 증진에 도움이 되고 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 도움이 된다고 하였다.

주효진(2004)은 문화관광부를 대상으로 조직구조와 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하였는데, 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 집단문화가 가장 지배적인 조직문화 유형인 것으로 나타났다. 이정주(2006)는 지방공기업인 지하철공사를 대상으로 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하였는데, 집단문화·혁신문화·시장문화·위계문화 4개 문화유형 모두가 조직몰입에 긍정적인 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 집단문화·혁신문화·합리문화는 경영성과인식과 경영성과만족에 유의미한 정(+)의 영향이 나타났으나 위계문화는 통계적으로 유의미하지 않았다.

김진희(2007)은 고용지원센터를 대상으로 조직문화 유형이 조직몰입과 조직성과에 어떻게 영향을 미치는 지에 대한 연구에서 조직문화는 혁신문화와 위계문화로 구분하였으며, 분석 결과 혁신문화는 행정조직이더라도 구성원의 조직몰입과 고객 만족도에도 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 김근세·이경호(2005)는 책임운영기관인 운전면허시험관리단을 대상으로 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 위계문화 성격이 강하게 유지되지만 집단문화, 발전문화, 합리문화도 상당히 균형적으로 조화되고 있는 것으로 나타났고 이러한 균형문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이정남·김문석(2009)는 한국철도공사 직원을 대상으로 조직문화와 조직효과성간 관계를 연구하였는데, 발전문화·혁신문화·위계문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 혁신문화는 직무만족과 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 김태성·허찬영(2013)은 12개 공기업을 대상으로 한

공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향 연구에서 집단문화, 혁신문화, 합리문화는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만 위계문화는 직무만족에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 임재영·문국영·조혜진(2019)는 공공봉사동기와 조직문화의 적합성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 발전문화가 공공봉사동기와 조직몰입간 긍정적 관계를 강화하는 반면에 시장문화는 그 둘간의 긍정적 관계를 저해하는 것으로 분석하였다.

위와 같은 연구결과는 바람직한 조직문화 유형이라는 것은 대상조직에 따라 달라지기 때문인데, 각각의 조직마다 조직문화의 불균형 상태가 다르기 때문이다. 따라서 각각의 조직문화 유형들이 균형적으로 조화된 균형문화가 조직성과를 보다 높일 수 있다는 것을 미루어 짐작할 수 있다.

우병렬·백일현·박찬호·김우중·안경섭(2019)는 9개 정부출연연구기관 구성원의 인식을 중심으로 조직문화와 조직특성, 직무성과 관계를 분석하였는데, 혁신문화와 직무성과(직무만족·조직몰입)는 정(+)의 관계에 있으며, 위계문화와 시장문화는 직무성과(직무만족·조직몰입)와 부(-)의 관계에 있음을 밝혀냈다. 또한 조직문화의 불균형이 높아짐에 따라 직무성과(직무만족, 조직몰입)은 감소하는 부(-)의 관계가 성립됨을 보였다.
신지민·이대식(2014)은 조직원이 인식하는 조직문화유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 분석에서 조직원들이 가장 조직유효성(직무만족, 조직몰입)이 높다고 인식하는 조직문화는 균형지향문화 즉 네가지 조직문화가 균형상태를 유지할 때, 가장 긍정적인 효과가 나타난다고 하였다. 따라서 조직 유효성 향상을 위해서는 특정 문화특성만 배타적으로 강조하기 보다는 서로 경쟁적인 가치나 목표를 동시에 강조함으로써 균형을 유지하는 것이 중요하다고 하였다.

한편, 경쟁가치모형을 활용하지 않은 조직문화 연구도 다수 존재한다. 그 중 박희봉·박순애·김유진(2019)은 지방정부 공무원을 대상으로 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 연구에서 조직문화 결정 요소로 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권 부여 등 4개 영역을 활용하였으며,

조직 효과성에 미치는 영향은 조직공정성이 높을수록, 윤리성 인식이 높을수록, 혁신성 인식이 높을수록, 재량권 부여가 클수록 조직성과와 직무만족 등 조직효과성에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 또한, 박순애·오현주(2006)는 4개 중앙부처 공무원을 대상으로 성과지향적 조직문화가 조직효과성에 어떤 영향을 미치는 지 연구하였는데, 자율성, 실적주의, 고객지향성, 회의문화는 직무만족, 직무몰입, 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치지만, 경쟁지향적 문화는 직무만족, 직무몰입, 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

상황이론에 따르면 유사한 조직이더라도 조직구조, 사업범위, 조직환경 등에 따라 조직구성원들의 행동과 태도는 달라질 수 있다(윤우제·서인석·권기헌, 2011; 최낙범·이수영, 2016). 따라서 조직 전략과 개선방안을 수립하기 전에 다양한 상황에 대한 이해가 필요한데, 그 중 조직문화는 구성원의 행동방식을 결정하는 공유된 가치이기 때문에 핵심적인 상황요인이라 할 수 있고, 전략적 인적자원관리와 조직 유효성의 관계에 영향을 미치는 조직문화의 조절효과를 검증하는 것은 효과적이고 체계적인 인적자원관리의 전략을 수립하는 데 매우 중요하다고 할 수 있다(임재영·문국경·조혜진, 2019).

3. 조직성과 관련 선행연구

조직 연구의 궁극적인 목표는 조직성과의 향상과 경쟁력 확보이다. 조직성과는 조직이 설정한 목표에 대비해서 달성한 결과 또는 자원투입을 통해 나타난 결과 등으로 정의된다(Newcomer, 2001; Poister, 2003). 그런데 조직성과의 개념은 연구 목적에 따라 다양한 조작적 정의가 가능하며, 다양한 측정요소로 구성되는 불확정 개념이다(Collins & Smith, 2005). 1980년 신공공관리론이 도입되면서 공공부문에서도 조직성과에 대한 관심이 높아졌지만 공공부문의 경우 경제적 산출물을 통해 조직성과를 측정할 수 없는 현실적 어려움이 있기 때문에 공공부문이 가지고 있는

주관성과 비정량성까지 조직성과와 연계하는 등, 성과의 여러 측면이 고려되어야 한다는 필요성이 제기되고 있다(조태준, 2013)
Dyer&Reeves(1995)는 조직성과를 인적자원 결과물, 조직적 결과물, 재무적 결과물로 구별하였는데, 인적자원 결과물은 조직 구성원의 태도와 행동이 조직유효성을 결정하는 중요한 요인이라는 입장에서 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 사기 응집력 등을 측정하여 조직유효성을 평가한다(Whitener, 2001). 조직적 결과물은 생산성, 효율성, 고객의 서비스만족도 등을 통해 성과를 측정한다(Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001; Way, 2002; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 재무적 결과물은 매출액, 순이익 ROA(총자산순이익률), ROI(투자수익률) 등 계량적 지표를 통해 성과를 측정한다(Dyer & Reeves, 1995; Snell & Youndt, 1995)

조직성과를 밝히는데 있어서 선행연구에서 많이 사용된 변수 중에는 조직몰입과 직무만족이 있다. 조직몰입은 조직에 대한 태도에 초점을 두고 있고 직무만족은 조직구성원의 직무에 대한 태도에 초점을 두고 있다. 조직구성원의 조직과 직무에 대한 태도와 행동이 어떠한 요인에 의해 형성되고 또 어떠한 영향을 미치는가는 지속적인 연구과제이다(김은정·이종건, 2010).

<표 10> 조직유효성 분류 선행연구

연구자	독립변수 분류	계량적 조직성과	비계량적 조직성과
오선희(2015)	전략적 인적자원관리		조직성과인식
현정우 외(2016)		ROA, ROE	
박오원 외(2018)			성과인식도
허찬영 외(2006)		공정혁신, 제품혁신	
조태준 외(2013)			조직성과인식
한웨 외(2015)			직무성과, 조직몰입
송은란 외(2016)			직무역량, 이직의도
박세호 외(2019)		노동생산성	
이정주(2006)	조직문화 유형		조직몰입, 직무몰입, 경영성과인식, 경영성과만족
이정남 외(2009)			
박주승 외(2007)		매출증가율	직무만족

연구자	독립변수 분류	계량적 조직성과	비계량적 조직성과
손배원(2009) 윤종민 외(2017)			조직몰입
문계완 외(2009)			혁신행동
조태준(2014)			조직융합
최석봉 외(2012) 김태성 외(2013) 신지민 외(2014) 우병렬 외(2019)			조직몰입, 직무만족
임다희 외(2018)			일가정 양립 갈등 인식
박원우 외(2006)	조직문화 인식차이		조직몰입, 직무만족, 이직의도
안경섭(2009)			조직융합, 조직몰입, 직무만족
김대건 외(2015)			조직몰입, 직무만족, 성과인식
옥지호(2019)		신입사원 이직률	
신수영 외(2020)			정서적 몰입
박순애 외(2003)	조직문화 특성		직무만족, 직무몰입, 조직몰입
박희봉 외(2019)			직무만족, 조직성과인식

4. 선행연구 검토종합 및 본 연구의 의의

앞서 언급한 많은 선행연구에서 전략적 인적자원관리와 조직문화가 조직성과 중 ROA 등 계량적 성과뿐만 아니라 조직창의성, 직무성과, 조직몰입 등 비계량적 성과에 어떤 영향을 미치는 지 밝히고 있다.

인적자원관리와 조직성과와의 관계를 분석함에 있어 대부분 연구에서는 인적자원관리의 하위 구성요소들 간에 내적 적합성이 높다는 이유로 인적자원관리를 하나의 번들로써 분석하고 있으며, 인적자원관리와 조직문화와의 정합성 여부에 따라 조직성과에 미치는 영향이 어떻게 달라지는 지를 규명하는 연구는 미흡한 실정이다.

공공조직에 대한 조직문화 분석에 있어서도 경쟁가치모형의 일부 유형만을 활용하거나 조직문화 4가지 유형 모두를 활용한다든지 연구대상 기관의 성격 또는 목적에 따라 그 분석형태가 다양하다. 그리고

공공부문의 조직유효성 측면에서도 조직몰입 등 개인의 성취보다는 조직의 목표달성을 우선시하는 직무성과 개념이 많이 활용되고 있다.

이러한 분석들은 인적자원관리 개별요소별로 조직성과에 미치는 효과를 파악하기 어렵다는 점, 기관의 조직문화 불균형상태를 파악하기 위해서는 조직문화 유형 모두를 고려해야 한다는 점, 그리고 공공기관의 조직구성원이 조직목표 달성을 위한 수동적 객체로만 존재하지는 않는다는 점을 한계로 지적할 수 있을 것이다.

따라서 전략적 인적자원관리와 조직문화의 정합성이 조직성과인식에 미치는 영향을 파악하고자 하는 본 연구는 다음과 같은 의의를 갖는다.

첫째, 인적자원관리 개별요소별로 조직성과인식과의 효과를 살펴봄과 동시에 어떤 조직문화 유형과 정합성을 보이는 지를 분석함으로써 기관에 가장 효과적이고 영향력 있는 인적자원관리가 무엇인지 비교분석할 수 있다는 점에서 실무적 시사점이 있을 것이다.

둘째, 조직문화 유형은 경쟁가치모형 4가지 유형을 모두 다 분석함으로써 현재 공단의 조직문화의 불균형상태를 파악함은 물론, 인적자원관리 개별 요소와의 정합성 정도를 종합적으로 검토할 수 있을 것이다.

마지막으로, 직무만족 등 조직구성원의 인식도를 강조하는 개념을 조직성과의 하위개념으로 활용함으로써 조직구성원을 조직목표달성을 위한 능동적이고 주체적인 존재로 인식하도록 유도할 수 있을 것이다.

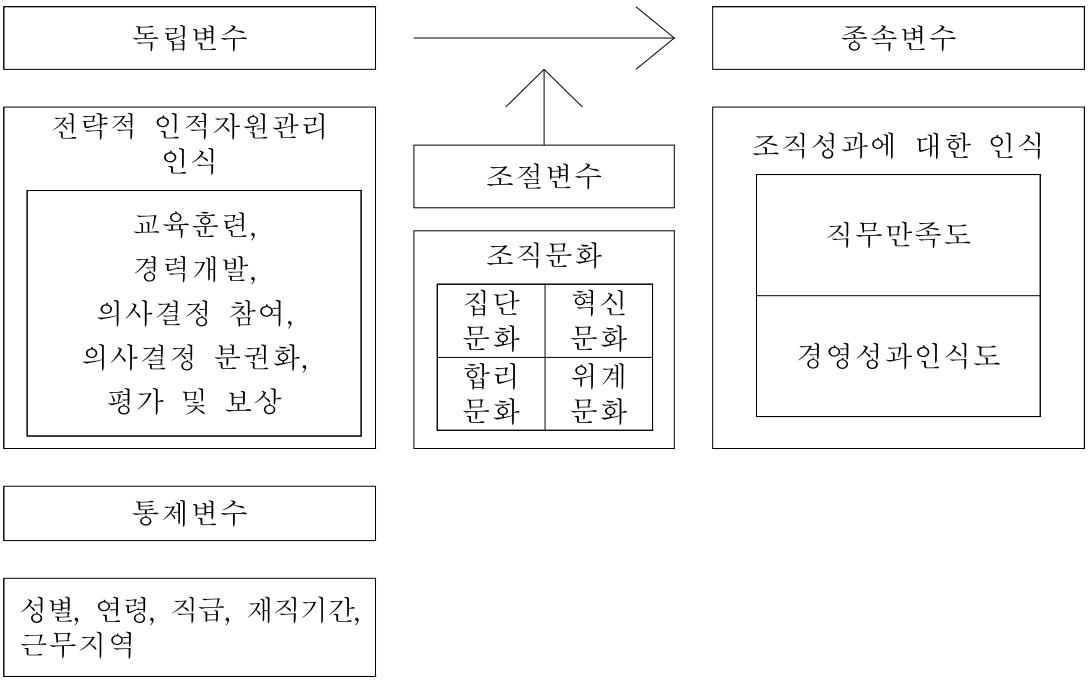
제 3 장 연구설계

제 1 절 개념적 준거틀 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구의 목적은 전략적 인적자원관리 인식과 조직문화의 정합성이 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것이다. 이를 위해 그림 3과 같은 연구 분석모형을 도출하였다. 본 연구의 독립변수는 전략적 인적자원관리 인식으로써 “교육훈련, 경력개발, 의사결정참여, 의사결정 분권화, 평가 및 보상”으로 설정하였다. 또한 종속변수로는 직무만족도, 경영성과 인식도로 구분하여 독립변수가 각각의 종속변수에 미치는 영향력을 보고자 하였으며, 조직문화 유형을 조절변수로 설정하여 독립변수와 종속변수 사이에서 영향의 크기를 살펴보고자 한다.

<그림 3> 연구의 분석모형



2. 연구가설

전략적 인적자원관리 인식은 조직 구성원에게 성과동기를 부여하고 조직 목표달성에 자발적으로 참여하도록 유도하는 것을 1차적 목표로 삼는다. 그러한 1차적 목표가 달성된 다음, 그것과 연결된 조직생산성을 향상시키는 것이 궁극적인 목표라고 할 수 있다(박세호·나인강, 2019).
따라서 전략적 인적자원관리 인식과 조직성과 간의 관계는 조직 차원의 거시적 접근보다는 조직구성원의 인식과 지각 상황을 고려한 개인 수준의 행태론적 접근이 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 기업이 MBO, 객관적 성과평가, 성과피드백 등의 다양한 평가 제도를 활용할수록 근로자의 직무능력, 의욕 등의 인적자원관리 성과가 향상되고,(박세호·나인강, 2019) 참여적 직무설계, 교육훈련 등 전략적 인적자원관리가 내재적 동기부여를 매개하여 직무성과에 영향을 미치게 된다(한웨·김형진·심덕섭, 2015). 또한 분권화된 의사결정, 능력 중심 선발 등 전략적 인적자원관리가 조직구성원의 신뢰와 몰입에 직접적인 영향을 미치게 되고 이러한 신뢰와 몰입이 기업의 기술혁신에 긍정적인 영향을 미치게 된다(허찬영·이현도, 2006).
따라서 역량강화·정보 공유·소통, 내부경력개발 기회, 의사결정 참여 등을 강조하는 전략적 인적자원관리 인식이 조직구성원의 직무에 태한 태도 즉 직무만족을 향상시킬 것으로 예상한다.

전략적 인적자원관리 유형별로 살펴보면 교육훈련은 직무와 관련된 지식·기술 등을 제공함으로써 조직구성원의 직무역량을 향상시키는 것을 말하는 데,(강성철 외, 2011) 장기적인 안목에서 변화되는 자기개발과는 달리 단기간의 학습과 훈련과정을 통해 구성원의 능력을 키우고 동기를 부여하는 기법으로 이해할 수 있다(Butler et al, 1991; Guthrie & Schwoerer, 1994, 조태준 외, 2013).
이러한 교육훈련은 직무와 관련된 개인 및 조직성과를 향상시킬 뿐만 아니라 개인의 역량과 인식, 동기부여에 긍정적 영향을 미치고 나아가 조직의 다양한 성과를 향상시키는 데 도움을 준다(Delaney & Huselid,

1996; Pynes, 2004). 따라서 교육훈련 프로그램이 조직구성원의 역량 강화와 동기부여에 긍정적 영향을 발휘하여 직무만족을 높이고 조직성과 향상에도 기여함으로써 조직구성원의 성과에 대한 지각 즉 조직성과인식을 높일 것으로 예상한다.

경력개발제도는 조직구성원이 특정한 직무와 직위를 단계적으로 수행하면서 직무역량 등을 발전시켜 나가는 것이다(김홍국, 2000). 즉, 조직구성원에게는 조직에서 자기 목표를 달성해나가는 자아실현 과정으로, 조직에게는 전문성 등을 확보한 조직구성원을 안정적으로 확보할 수 있다는 점에서 주요한 인적자원관리기법으로 인정받고 있다(강성철 외, 2011). 따라서 조직구성원은 경력개발제도를 통해서 현재 직무수행에 필요한 기술과 능력 등을 개발할 수 있을 뿐만 아니라 향후 자신의 경력관리에 필요한 지식 등도 개발할 수 있기 때문에 직무만족을 높이고 조직성과 향상에 도움을 줄 것으로 예상한다.

의사결정참여는 비보직자인 하위직급 구성원들이 조직 내 의사결정과정에 참여함으로써 상급자와 상호작용을 형성하는 과정을 말한다(홍순복 외, 2005). 의사결정참여는 기존의 위계적인 의사결정구조가 조직구성원에게 소외감을 주고 그들의 전문적인 능력을 충분히 활용하지 못했다는 비판에서 출발하고 있다(조태준, 2013). 따라서 의사결정참여는 하위직 조직구성원으로 하여금 전문성과 역량을 발휘하게 하고 내재적 동기를 제고함으로써 조직구성원의 직무만족 뿐만 아니라 궁긍적으로 조직성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상한다.

의사결정 분권화는 의사결정 과정에서 하위직 조직구성원에게 권한과 책임 등을 부여하고 의사결정에 필요한 정보를 공유하는 관리기법을 말한다(Conger & Kanungo, 1988; Eylon & Bamberger, 2000). 의사결정 분권화는 보다 많은 구성원의 전문적 지식과 능력, 의견 등을 활용하기 위한 것인데, 앞서 언급한 의사결정참여가 하위직 구성원을 의사결정과정에 참여하게 하거나 정보를 공유하는 데 초점을 두는 반면, 의사결정

분권화는 의사결정에 대한 책임과 권한까지 부여하기 때문에 상대적으로 보다 높은 수준의 민주적 관리기법이라 할 수 있다(조태준, 2013). 따라서 다양한 조직구성원의 역량을 활용할 뿐만 아니라 의사결정과정에서 권한까지 부여하는 의사결정 분권화는 직무만족과 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상한다.

평가 및 보상제도는 조직구성원들이 조직의 목표달성에 얼마나 기여하는 지를 평가하고 그에 따라 공평하게 금전적 또는 비금적전 혜택을 주는 것을 말한다(오선희, 2015). 평가제도를 통해서 조직구성원인 피평가자들의 부족한 점을 파악하고 역량을 개발하며, 조직 내 문제해결을 위한 새로운 방식을 찾는 등 조직성과 개선에 긍정적으로 작용한다(Jiang, Wang, & Zhao, 2012). 또한 보상제도는 조직구성원의 내적 동기를 훼손시키기 때문에 조직성과에 부정적이라는 주장도 있으나(Deci & Ryan, 1985) 성과에 맞는 보상이 지급될 경우 조직구성원은 조직 내 지위, 자기 유능감을 높게 인식하게 되고 조직성과에 더욱 몰입하게 된다고 강조한다(Eisenberger, 1992). 따라서 평가 및 보상제도는 그 공정성과 성과에 기반한 객관성이 갖춰진다면 내적 동기를 유발하여 직무만족을 높이고 조직성과를 높이는 데 기여할 것으로 예상한다.

<가설 1> 전략적 인적자원관리 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1. 교육훈련 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2. 경력개발 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3. 의사결정참여 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4. 의사결정 분권화 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-5. 평가 및 보상 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편, 조직구성원의 역량과 내재적 동기를 제고시킬 수 있는 인적자원관리제도에 대한 조직 구성원들의 인식의 차이가 조직문화로 나타나며, 그들의 태도와 행동에 영향을 미치게 되며(박오원·차종석, 2018), 나아가 조직문화와의 상호작용 속에서 조직성과에까지 영향을 미치게 된다(조태준, 2013). 결국 전략적 인적자원관리제도에 긍정적으로 인식하는 조직구성원일수록 창의적 성과수준이 높을 것이며(박오원·차종석, 2018), 인적자원의 능력과 동기, 참여기회 등이 높아짐으로써 조직성과 향상에 기여하게 된다(오선희, 2015). 또한 개인이 아닌 팀이나 조직차원에서의 목표을 달성하는데 노력하게 된다(류성민, 2010).

따라서 조직구성원의 몰입과 직무만족을 유도하는 전략적 인적자원관리는 조직구성원을 조직 내 중요한 자원으로 인정하고 끊임없이 조직성과 향상 동기를 유발하기 때문에 조직성과인식에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상한다.

<가설 2> 전략적 인적자원관리 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1. 교육훈련 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2. 경력개발 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3. 의사결정참여 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-4. 의사결정분권화 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-5. 평가 및 보상 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

집단문화는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시하고, 조직 내 가족적인 인간관계 유지를 강조하는 조직 문화이다(Quinn&McGrath, 1985). 집단문화에서는 높은 수준의 참여를 바탕으로 조직과 개인의 목표가 일치하는 현상이 나타나 개인의 조직에 대한 신뢰가 높을 수 있다(우병렬 외, 2019).
주효진(2004)은 문화관광부를 대상으로 한 연구에서 집단문화가 가장 지배적인 조직문화 유형인 것으로 분석하였고, 김근세·이경호(2005)도 26개 지방운전면허시험장 소속공무원을 대상으로 한 연구에서 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 문화유형은 집단문화인 것으로 분석하였다.

혁신문화는 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부환경적응과 조직구성원의 창의성·개성·위험추구·미래예측에 가치를 두는 조직문화이다(Quinn&McGrath, 1985). 혁신문화는 매우 활기차고 도전정신이 넘치는 문화로서 조직발전을 강조하고 조직구성원들은 하고자 하는 일을 도전정신과 창조정신을 바탕으로 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과 일체감이 형성된다(한주희 외, 1997). 조경호·김정필(2005)은 조직문화가 리더십과 조직효과성간의 관계를 강화해주는 요인이라는 것을 확인하면서 지방자치단체의 조직효과성을 보다 제고하기 위해서는 혁신지향문화와 관계지향문화를 촉진시켜야 한다고 주장하였다.

합리문화는 조직의 목표달성, 계획, 능률성, 성과 보상, 경쟁에 의한 동기부여를 강조한다(Quinn&McGrath, 1985). 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하기 때문에 조직구성원들이 개인화되고 조직에 대한 방어적 태도를 취한다는 주장도 있으나(김호정, 2002), 이환범 외(2005)는 경산, 포항, 구미, 안동시 공무원을 대상으로 한 연구에서 합리, 집단, 위계, 혁신문화는 행정공무원의 책무성에 모두 유의한 영향을 미치나 영향도 면에서는 합리문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 또한 김호정(2004)은 행정조직과 기업조직간의 조직문화 비교를 통해서 행정조직에서는 집단문화와 합리문화가 구성원의 조직몰입과 직무만족의 증진에 도움이 된다고 분석하였다. 성과와 효율성을 강조하는 신공공관리 경

영기법이 공공기관에도 확산되면서 점차적으로 합리문화적 요소들이 많이 자리를 잡아가고 있다. 경쟁력과 생산성, 성과극대화와 결과 지향을 강조하는 조직문화는 개인의 동기부여, 개인의 전문성·경쟁력 강화를 특징으로 하는 인적자원관리제도와 정합성을 높임으로써 조직의 성과를 향상시킬 것으로 예상한다.

위계문화는 안정성과 통제를 강조하면서 조직내부적 유지와 통합에 주안점을 두는 조직문화이다(Quinn&McGrath, 1985). 위계문화는 공식화된 규칙을 강조하고 안정성을 바탕으로 관료제적 조직구조를 통한 절차적 효율성을 추구한다(우병렬 외, 2019). 이 문화에서 조직구성원들은 소극적이고 창의성이 떨어지며, 통제가 심하여 직무에 대한 만족도가 높아지기 어렵다는 주장도 있으나(김호정, 2002), 지방공기업을 대상으로 한 조직문화유형과 조직효과성과의 관계에 관한 연구에서 위계문화도 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다고 분석되었다(이정주, 2005).

이와 같이 경쟁가치모형은 4개의 조직문화 유형을 제시하고 있으나 하나의 조직이 서로 상반되는 가치를 동시에 추구할 수도 있다(임효창, 2011). 4개의 조직문화 유형으로 구분하는 것은 각각의 유형들이 서로 간에 양립 불가능한 배타적인 특성 때문이 아니라 이념적인 구분에 불과하며, 실제 현실에서는 어떤 조직이든 여러 문화 유형들이 결합된 복합 형태로 존재한다(우병렬 외, 2019). 즉 같은 조직 내에서도 서로 다른 문화 유형들이 공존할 수 있고 나아가 네 가지 조직문화 유형들이 균형을 이룰 때 조직효과성이 높아진다(김근세 외, 2005). 따라서 특정 문화 몇 개를 검증하기 보다는 다양한 유형의 문화적 특성을 살펴보고 그들 각자가 조직 전체의 문화로써 균형적으로 조화를 이루면서 직무만족과 조직성과인식에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상한다. 김근세·이경호(2005)도 운전면허시험관리단을 대상으로 조직문화가 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 위계문화·합리문화·집단문화·발전문화가 균형적으로 조화된 문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

<가설 3> 조직문화 유형은 전략적 인적자원관리 인식이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

3-1. 집단문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

3-2. 혁신문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

3-3. 합리문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

3-4. 위계문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

<가설 4> 조직문화 유형은 전략적 인적자원관리 인식이 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

4-1. 집단문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

4-2. 혁신문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

4-3. 합리문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

4-4. 위계문화 인식은 전략적 인적자원관리 인식이 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 전략적 인적자원관리 인식

전략적 인적자원관리의 구성요소는 조직이 처한 상황과 특성에 따라 달라질 수 있지만, 대체로 직원 영향력(참여, 권한위임, 분권화), 인적자원 개발(선발, 훈련, 개발), 보상체계(임금수준, 인센티브), 작업시스템(직무특성분류, 팀제)으로 구분할 수 있으며,(Kazmi&Ahmad, 2001) Huselid(1995) 역시 인적자원관리를 기능적 측면을 중심으로 조직구성원의 기술과 능력(skill&ability), 조직구성원의 동기부여(motivation), 업무 구조(structure of work) 등 3가지로 크게 분류하였다.

Pfeffer(1998)는 보편적인 최상의 인사제도로 고용보장, 선별적 채용, 자율팀 및 의사결정 분권화, 성과기반 보상, 광범위한 훈련, 정보공유를 기본으로 하는 인적자원관리를 제시했고 Schuler(1989)는 계획, 충원, 평가, 보상, 교육 및 개발, 노사관계 등 6개를 제시하였다. Delery & Doty(1996)는 내부경력기회, 교육시스템, 평가, 이익배분제, 고용안정성, 종업원 참가 시스템을, Bae & Lawler(2000)은 교육훈련, 분권화된 의사결정 등 임파워먼트, 높은 수준의 선별적 선발, 성과 중심의 보상, 포괄적인 직무설계 등의 항목을 제시하였다.

허찬영·이현도(2006)는 분권화된 의사결정, 능력 중심 선발관리, 내부경력개발기회, 다양한 교육훈련, 성과지향 평가, 성과중심 보상, 종업원 참가시스템, 고용안정성을 전략적 인적자원관리로 제시하였으며, 조태준·윤수재·이도석(2013)은 전략적 인적자원관리 구성요소를 직무와 관련된 지식과 기술 등을 제공하는 교육훈련, 조직구성원이 조직에서 특정한 직무·직위 등을 점진적으로 경험함으로써 자신의 직무와 관련된 역량 등을 발전시켜나가는 경력개발제도, 직무수행과정에 발생한 성과·오류 등을 제공하는 성과피드백, 조직 내 의사결정과정에 하위직급이 참여하게 하는 의사결정참여, 하위직급 구성원에게 권한과 책임 등을 지속적으로 부여하고 의사결정에 필요한 정보를 공유하는 임파워먼트로 구분하였다.

본 연구에서는 전략적 인적자원관리의 구성요소로 교육훈련, 경력개발, 의사결정 참여, 의사결정 분권화, 평가 및 보상 등 5가지 범주로 구분하여 측정하였다. 인적자원관리는 구성요소들 간 서로 연관되어 있기 때문에 제도들 간의 유기적 조합인 번들(bundle)로 분석하는 것이 보다 효과적이라는 주장도 있으나(오선희, 2015), 인적자원관리의 효과를 보다 면밀하게 파악하기 위해서는 인적자원관리의 개별효과를 분석하는 것도 매우 중요하다. 왜냐하면 인적자원관리 개별제도가 조직성과에 미치는 효과가 상이할 수 있기 때문이다.

교육훈련 인식은 Delery & Doty(1996)의 연구에서 사용된 공식적인 프로그램 운영 등 3개 항목을 5점 척도로 측정하였으며, 경력개발 인식은 Smith(1995)의 연구에서 사용된 직원 경력발전과 개발 강조 등 3개 항목을 5점 척도로 측정하였으며, 의사결정 참여 인식은 Delery & Doty(1996)의 연구에서 사용된 의사결정 참여 독려, 자유로운 의사소통, 제안할 수 있는 기회 등 3개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 의사결정 분권화 인식은 Nyhan(1994)의 연구에서 사용된 재량권 여부, 하급직원 권한 부여, 자유로운 의사표명 등 3개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 평가 및 보상 인식은 오선희(2015)의 연구에서 사용된 공정한 임금, 피드백 등 4개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

2. 조직문화 유형

조직문화 유형은 Quinn과 McGrath(1985)의 경쟁가치모형(CVM)에 따른 4개의 조직문화, 즉 집단문화·혁신문화·합리문화·위계문화 인식으로 측정하고자 한다. 측정방법은 Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(OCAI, The Organizational Culture Assessment Instrument)를 사용하였다. 조직문화평가도구는 지배적 조직특성, 조직관리자의 리더십, 구성원에 대한 관리스타일, 조직 응집성, 조직의 전략적 우선순위, 성공기준 지표 등 6개 차원의 설문문항으로 구성되어 있다.

3. 조직성과에 대한 인식

준정부기관의 특성상 조직성과를 경제적 산출물로 측정하기 어렵고, 형평성 등 사회적 가치실현을 목적으로 하기 때문에 조직구성원들의 행태적인 만족수준과 경영성과에 대한 주관적이고 정성적인 인식수준으로 조직성과에 대한 인식을 측정하였다.

직무만족은 자신의 직무를 수행하는 과정에서 얻게 되는 결과에 대한 전반적인 만족 정도를 의미하며, Singh(1994), 신수영 외(2020)의 연구에서 사용된 함께 일하는 부서원에 대한 만족, 일에 대한 만족 등 전반적 직무만족 3개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

경영성과 인식도는 기관 경영평가결과보다는 구성원이 조직 경영성과를 어느 정도로 지각·인식하고 있는 지를 살펴보기 위해 Brewer & Selden(2000)의 연구에서 사용된 효과성·공정성 등 5개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

<표 11> 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의	개수
전략적 인적자원관리 인식	5개의 개별 인적자원관리 인식 - 교육훈련, 경력개발제도, 의사결정 참여, 의사결정 분권화, 평가 및 보상	5개
조직문화 유형	경쟁가치모형의 4개의 조직문화 유형 - 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화	4개
조직성과에 대한 인식	직무만족도, 경영성과인식도	2개

제 3 절 자료의 수집 및 분석방법

1. 표본 및 자료의 수집방법

본 연구에서는 준정부기관인 한국환경공단 전 직원을 대상으로 사내

인트라넷 상의 온라인 설문을 실시하였다. 본 조사에 앞서 인사·노무 등 경영관리 업무 담당자, 노동조합 전임자 등을 대상으로 설문문항 적합성 및 이해도에 관한 예비조사를 실시한 후 '21.1.13~1.29 기간 동안 온라인 설문조사를 실시하였다. 설문조사 결과 총 501명이 응답하였으나, 응답내용이 중심화 경향을 보이는 등 불성실한 응답 135부는 통계가치가 없다고 판단하여 분석에서 제외하고 최종 366부를 분석에서 활용하였다. 설문지의 문항은 독립변수인 전략적 인적자원관리 인식 16개 문항과 조절변수 20개 문항, 종속변수인 직무만족도 3개 문항, 경영성과인식도 5개 문항, 그리고 인구통계학적 특성을 알아내기 위한 5개 문항으로 구성되었다.

<표 12> 설문 구성 및 측정방법

변수	측정방법	측정방식
전략적 인적자원관리 인식	-교육훈련 : Delery&Doty(1996) 3개 항목 -경력개발 : Smith(1995) 3개 항목 -의사결정참여 : Delery&Doty(1996) 3개 항목 -의사결정분권화 : Nyhan(1994) 3개 항목 -평가및보상 : 오선희(2015) 4개 항목	리커트 5점 척도
조직문화 유형	Cameron&Quinn(1999)의 조직문화평가도구(OCAI) 20개 항목	
조직성과에 대한 인식	- 직무만족도 : Singh((1994) 3개 항목 - 경영성과 인식도 : Brewer & Selden (2000)의 5개 항목	
인구통계학적 특성	- 성별, 연령, 직급, 재직기간, 근무지역 등 5개 항목	

2. 분석방법

본 연구는 SPSS 26 버전 통계 프로그램을 이용하여 데이터 오류검토를 거친 후 분석하였다. 설문응답자의 인구사회학적 특성을 분석하기 위한 기초통계분석과 주요 변수들 간 상관관계를 살펴보기 위한 상관관계 분석을 실시하였으며, 독립변수들의 영향력과 조절변수들의 조절효과를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 표본의 특성 및 기초분석

1. 기초 통계분석

설문응답자의 자세한 인구통계학적 특성은 <표 13>과 같다. 성별의 경우 남자가 293명(80.1%), 여자는 73명(19.9%)인데, 이것은 '21.1월 기준, 공단의 남성/여성 직원 비율인 69% : 31% 비율인 것을 감안할 때 남자 직원의 응답비율이 평균 대비 조금 높은 수준임을 알 수 있다. 나이의 경우, 50세 이상 144명(39.3%), 40대 132명(36.1%), 30대 64명(17.5%), 20대 26명(7.1%) 순으로 나타났다. 직급의 경우 4급이 99명(27%)으로 가장 많았고, 3급 62명(16.9%), 5급 58명(15.8%), 공무직 43명(11.7%), 2급 41명(11.2%), 6급 38명(10.4%), 7급 10명(2.7%), 8급 8명(2.2%), 1급 7명(1.9%) 순으로 나타났다. 재직기간은 21년 이상 직원이 122명(33.3%) 이었으며, 11~15년이 73명(19.9%), 5년 이하가 68명(18.6%), 16~20년이 59명(16.1%), 6~10년이 44명(12%)이었다. 근무지별로는 본사가 191명(52.2%)으로 대다수를 차지했고, 충청본부 30명(8.2%), 수도권서부본부 29명(7.9%), 호남본부·부산울산경남본부 각각 26명(7.1%), 수도권동부본부 25명(6.8%), 대구경북본부 23명(6.3%), 기타 순으로 집계되었다.

<표 13> 설문응답자의 기초통계

구분	분류	빈도(명)	비율(%)
성별 (n=366)	남자	293	80.1
	여자	73	19.9
나이 (n=366)	20~29세	26	7.1
	30~39세	64	17.5
	40~49세	132	36.1
	50세 이상	144	39.3

구분	분류	빈도(명)	비율(%)
직급 (n=366)	1급	7	1.9
	2급	41	11.2
	3급	62	16.9
	4급	99	27.0
	5급	58	15.8
	6급	38	10.4
	7급	10	2.7
	8급	8	2.2
	공무직	43	11.7
재직기간 (n=366)	5년 이하	68	18.6
	6~10년	44	12.0
	11~15년	73	19.9
	16~20년	59	16.1
	21년 이상	122	33.3
근무지 (n=366)	본사	191	52.2
	수도권동부본부	25	6.8
	수도권서부본부	29	7.9
	부산울산경남본부	26	7.1
	대구경북본부	23	6.3
	충청본부	30	8.2
	호남본부	26	7.1
	기타	16	4.4

2. 타당도 및 신뢰도 분석

측정도구가 얼마나 잘 측정하고 있느냐하는 타당도는 요인분석을 통해서 확인하고, 측정하고자 하는 것을 얼마나 일관성있게 측정하는냐 하는 신뢰도는 크론바흐 알파 계수를 통해 확인하였다.

요인분석은 주축 요인 추출을 실시하였고 고유치(eigen value) 1이상, 회전방식은 직각행렬(varimax) 방식을 사용하였다. 일반적으로 요인적재량은 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하고 0.5가 넘으로 매우 중요한 변수로

본다.(채서일, 2011). 본 연구에서는 요인 적재치 0.4 이상은 포함시키고 그 미만은 제거하였다.

독립변수인 전략적 인적자원관리 인식의 하위 변수들이 어떻게 분류되는지를 파악하는 요인분석 결과, 항목 제외 없이 총 16개 항목으로 실시되었고 고유치가 1이상, 누적분산이 61.979%로 나타나 요인 설명력이 높은 것으로 판단되었다. 하지만 당초 예상한 교육훈련, 경력개발, 의사결정 참여, 의사결정 분권화, 평가 및 보상 등 5개 요인이 아니라 3개 요인으로 묶여서 분석되었다. 이러한 요인분석 결과는 앞서 언급한 바와 같이 전략적 인적자원관리 인식의 개별요소들이 서로 간의 내적 적합성을 가지고 있기 때문에 각각의 요인으로 엄밀히 구분하기가 어렵기 때문인 것으로 판단된다. 한편 이러한 결과는 역량-동기부여-기회 이론(Ability, Motivation, Opportunity Theory; AMO Theory)으로 설명할 수 있다.

AMO는 역량(Ability)-동기부여(Motivation)-기회(Opprotunity)를 줄인 것으로써 역량, 동기부여, 기회 증진의 세 가지 고성과 작업시스템을 기반으로 성과를 증대시킬 수 있음을 나타낸다(Jiang et al., 2012; Boxall&Macky, 2009), 즉, 전략적 인적자원관리 인식은 역량강화, 동기부여, 기회증진에 대한 인식으로 구분된다는 것이 AMO 이론인 것이다. 역량강화는 조직구성원의 업무역량 증진에 초점을 두고 조직에서 필요한 역량을 갖고 있는 인재를 채용하고 교육훈련 등을 통해 조직구성원의 지식, 기술, 능력을 향상시키는 것을 말하고(김민영·이효주·박성민, 2016), 동기부여는 성과평가, 보상, 복리후생 등을 통해 조직구성원의 자발적 참여행동을 유도하고 업무 수행능력을 향상시키는 것을 말한다(신덕정·조욱정, 2019). 기회증진은 조직구성원이 조직 내 의사결정에 참여하도록 유도하고 자율성, 의사소통, 참여도를 높여서 조직구성원이 역량을 발휘할 수 있는 더 많은 기회를 주는 것을 말한다(김민영·이효주·박성민, 2016). 물론 역량강화형, 동기부여형, 기회증진형 인적자원관리의 하위항목에 대한 명확한 분류체계가 확립된 건 아니지만 각각의 개념을 바탕으로 조작적 정의가 가능하다고 판단된다.

첫 번째 요인에는 교육훈련 3개·경력개발 3개 등 총 6개 항목이, 두 번째 요인에는 의사결정 참여 3개 ·의사결정 분권화 3개 등 총 6개 항목이, 세 번째 요인에는 평가 및 보상 4개 항목이 포함되었다. 따라서 본 연구에서는 AMO Theory 분류에 맞춰 첫 번째 요인은 역량강화 인식, 두 번째 요인은 기회증진 인식, 세 번째 요인은 동기부여 인식으로 명명하였다. 요인 적재치는 모두 0.5 이상으로 나타나 전반적인 측정 도구의 타당성은 만족하였다.

<표 14> 독립변수(전략적 인적자원관리 인식)의 타당성 분석결과

설문항목	1	2	3
교육훈련 인식1	0.795	0.186	0.197
교육훈련 인식3	0.779	0.219	0.170
교육훈련 인식2	0.778	0.182	0.257
경력개발 인식2	0.604	0.413	0.332
경력개발 인식1	0.584	0.307	0.284
경력개발 인식3	0.582	0.366	0.349
의사결정참여 인식2	0.334	0.745	0.233
의사결정참여 인식3	0.418	0.743	0.224
의사결정분권화 인식1	0.255	0.730	0.195
의사결정분권화 인식2	0.215	0.685	0.368
의사결정참여 인식1	0.362	0.674	0.217
의사결정분권화 인식3	0.019	0.509	0.299
평가및보상 인식2	0.252	0.320	0.751
평가및보상 인식1	0.302	0.371	0.640
평가및보상 인식3	0.229	0.182	0.611
평가및보상 인식4	0.249	0.227	0.600
아이겐값	3.688	3.662	2.567
공통분산(%)	23.051	22.886	16.042
누적분산(%)	23.051	45.937	61.979
KMO=.939, Bartlett's χ^2=3,908.140(p<.001)			

조절변수인 조직문화 유형에 대한 요인분석은 항목 제외 없이 총 20개 항목으로 실시되었고 당초 예상한 대로 고유치가 1이상인 요인이 4개 도출되었다. 첫 번째 요인은 혁신문화, 두 번째 요인은 합리문화, 세 번째 요인은 위계문화, 네 번째 요인은 집단문화로 명명하였다. 각 요인을 구성하는 요인적재치는 모두 0.4 이상이고 누적분산은 64.090%으로 나타나 측정도구의 타당성이 높다고 할 수 있다.

<표 15> 조절변수(조직문화 유형)의 타당성 분석결과

설문항목	1	2	3	4
혁신문화2	0.841	0.207	0.076	0.183
혁신문화1	0.772	0.170	0.143	0.245
혁신문화3	0.761	0.286	0.128	0.253
혁신문화4	0.575	0.366	0.205	0.321
혁신문화5	0.463	0.387	0.260	0.387
합리문화3	0.129	0.785	0.190	0.133
합리문화4	0.205	0.781	0.280	0.127
합리문화1	0.204	0.633	0.226	0.250
합리문화5	0.267	0.633	0.239	0.160
합리문화2	0.355	0.630	0.190	0.222
위계문화3	0.101	0.185	0.744	0.166
위계문화5	0.068	0.186	0.744	0.248
위계문화4	0.226	0.206	0.739	0.175
위계문화1	0.043	0.269	0.702	0.200
위계문화2	0.365	0.316	0.533	0.221
집단문화3	0.267	0.167	0.267	0.729
집단문화5	0.241	0.306	0.291	0.684
집단문화4	0.403	0.182	0.223	0.561
집단문화2	0.425	0.252	0.341	0.545
집단문화1	0.250	0.163	0.431	0.464
아이겐값	3.461	3.391	3.350	2.617
공통분산(%)	17.305	16.953	16.750	13.083
누적분산(%)	17.305	34.257	51.007	64.090
KMO=.941, Bartlett's χ^2=4,991.172(p<.001)				

마지막으로 종속변수인 조직성과에 대한 인식 요인분석도 항목제외 없이 총 8개 항목으로 실시되었고 당초 예상한 대로 고유치가 1이상인 요인이 2개 도출되었다. 첫 번째 요인은 경영성과인식도, 두 번째 요인은 직무만족도로 명명하였다. 각 요인을 구성하는 요인 적재치는 모두 0.5 이상이고 누적분산은 60.161%로 측정도구의 타당성이 높다고 할 수 있다.

<표 16> 종속변수(경영성과인식, 직무만족)의 타당성 분석결과

설문항목	1	2
경영성과인식3	0.789	0.270
경영성과인식4	0.758	0.246
경영성과인식1	0.708	0.380
경영성과인식2	0.678	0.245
경영성과인식5	0.634	0.361
직무만족1	0.202	0.897
직무만족2	0.428	0.580
직무만족3	0.318	0.565
아이겐값	2.884	1.928
공통분산(%)	36.055	24.105
누적분산(%)	36.055	60.161
KMO=0.883, Bartlett's χ^2=1,474.403(p<.001)		

신뢰도 분석은 Cronbach's alpha 계수를 이용하였는데, Cronbach's α 계수는 0.6 이상이면 신뢰성에 문제가 없는 것으로 본다. 크론바흐 알파값이 요인들 모두 0.7 이상의 값을 보임에 따라 측정의 신뢰도에 문제가 없는 것으로 판단되었다.

<표 17> 변수들의 신뢰도 분석결과

변수	Cronbach's alpha	항목 수	비고
역량강화 인식	.907	6	
기회증진 인식	.897	6	
동기부여 인식	.839	4	
혁신문화	.901	5	
합리문화	.887	5	
위계문화	.879	5	
집단문화	.880	5	
경영성과인식도	.879	5	
직무만족도	.776	3	

3. 연구가설 재설정

변수들의 타당도·신뢰도 결과를 토대로 명명된 요인결과를 바탕으로 당초 설정한 연구가설을 아래와 같이 수정하고자 한다.

<표 18> 연구가설 재설정

구분		당초	재설정
가설 1		전략적 인적자원관리 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	1-1	교육훈련 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	역량강화에 대한 긍정적 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	1-2	경력개발 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	1-3	의사결정참여 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기회증진에 대한 긍정적 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	1-4	의사결정 분권화 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	1-5	평가 및 보상 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	동기부여에 대한 긍정적 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2		전략적 인적자원관리 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	2-1	교육훈련 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	역량강화에 대한 긍정적 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	2-2	경력개발 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	2-3	의사결정참여 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기회증진에 대한 긍정적 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
	2-4	의사결정 분권화 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
	2-5	평가 및 보상 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	동기부여에 대한 긍정적 인식은 경영성과인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3		조직문화 유형은 전략적 인적자원관리 인식이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.	
가설 4		조직문화 유형은 전략적 인적자원관리 인식이 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향력을 강화시킬 것이다.	

제 2 절 가설검증 및 해석

1. 상관관계 분석

본 연구의 주요변수인 역량강화 인식, 동기부여 인식, 기회증진 인식, 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화, 직무만족, 경영성과인식 간의 상관관계를 확인하기 위해 피어슨 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다.

그 결과 역량강화 인식은 기회증진 인식(r=.653, p<.01), 동기부여 인식(r=.628, p<.01), 집단문화(r=.605, p<.01), 혁신문화(r=.524, p<.01), 합리문화(r=.388, p<.01), 위계문화(r=.441, p<.01), 직무만족(r=.421, p<.01), 경영성과인식(r=.573, p<.01)과 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

기회증진 인식은 동기부여 인식(r=.636, p<.01), 집단문화(r=.637, p<.01), 발전문화(r=.550, p<.01), 합리문화(r=.393, p<.01), 위계문화(r=.460, p<.01), 직무만족(r=.514, p<.01), 경영성과인식(r=.593, p<.01)과, 동기부여 인식은 집단문화(r=.667, p<.01), 발전문화(r=.594, p<.01), 합리문화(r=.416, p<.01), 위계문화(r=.558, p<.01), 직무만족(r=.454, p<.01), 경영성과인식(r=.620, p<.01)과 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

그 밖에 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화, 직무만족, 경영성과인식 등도 변수들 간의 관계에 있어서 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보임에 따라 전체적인 가설 관계를 기대하게 한다.

<표 19> 변수간의 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 역량강화인식	3.35	0.85	1							
2. 기회증진인식	3.29	0.83	.653**	1						
3. 동기부여인식	2.79	0.87	.628**	.636**	1					
4. 집단문화	3.15	0.81	.605**	.637**	.667**	1				
5. 혁신문화	2.73	0.88	.524**	.550**	.594**	.704**	1			
6. 합리문화	3.31	0.81	.388**	.393**	.416**	.584**	.626**	1		

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
7. 위계문화	3.50	0.78	.441**	.460**	.558**	.647**	.497**	.573**	1	
8. 직무만족	3.71	0.82	.421**	.514**	.454**	.589**	.393**	.407**	.544**	1
9. 경영성과인식	3.40	0.82	.573**	.593**	.620**	.700**	.659**	.593**	.695**	.635**

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

독립변수 중에는 역량강화 인식이 가장 높은 평균점수(3.35)를 보이는 데 비해 동기부여 인식이 가장 낮은 평균점수(2.79)를 보이고 있다. 이것은 공단의 교육훈련과 경력개발에 대한 인식 수준은 높은 반면에, 평가·보상 등 동기부여에 대한 투명성·공정성 평가 수준, 객관적인 활용수준은 조직구성원들에게 낮게 평가되고 있음을 알 수 있다.

조직문화 유형 중에는 위계문화 평균점수(3.50)가 가장 높게 나타나고, 혁신문화 평균점수(2.73)가 가장 낮게 나타나고 있다. 이것은 김호정(2004)이 행정조직과 기업조직 간의 조직문화 비교에서 행정조직은 위계문화가 높은 반면, 혁신문화가 낮게 나타난다고 했던 결과와도 일치한다. 공단은 공공기관 중에서도 수익창출이 가능한 공기업과 다르게 정부 통제가 심한 준정부기관이라는 특성 때문에 이러한 관료제적 조직문화 특성을 더 많이 보여주는 것으로 판단된다.

조직구성원의 경영성과인식 평균점수(3.4)는 직무만족 평균점수(3.71) 보다 낮게 나타나고 있는데, 이것은 최근 3년 동안 공단의 낮은 기관 경영평가 결과로 인해서 조직구성원의 인식에도 영향을 주고 있는 것으로 판단된다.

2. 가설 검증

본 연구는 바론(Baron)과 케니(Kenny)의 위계적 회귀분석방법을 사용하여 변수 간 주효과 및 조절효과를 분석하였으며, 변수들 간의 데이터 편향문제를 해결하기 위해 평균 중심화(Mean Centering) 기법을 활용하였다.

<표 20>의 모형 1은 전략적 인적자원관리에 대한 조직구성원의 인식과 조직문화의 정합성이 직무만족에 미치는 다중회귀분석 결과를 보여주고, 모형 2는 경영성과인식에 미치는 다중회귀분석 결과를 보여준다.

<표 20> 전략적 인적자원관리 인식과 조직문화 유형의 정합성이 조직성과 인식에 미치는 회귀분석결과

	모형1(종속변수 : 직무만족)			모형2(종속변수 : 경영성과인식)		
	B	S.E.	*p*	*B*	S.E.	*p*
(상수)	3.593	0.222	<.001	2.963	0.169	<.001
남자여부	0.011	0.095	.912	0.029	0.073	.692
본사여부	0.092	0.072	.200	0.062	0.054	.255
나이	0.058	0.069	.402	0.086	0.053	.105
직급	-0.005	0.022	.819	0.017	0.017	.309
재직기간	-0.035	0.047	.459	0.009	0.036	.793
역량강화 인식	-0.004	0.049	.941	0.060	0.037	.112
기회증진 인식	0.208	0.051***	<.001	0.086	0.039*	.029
동기부여 인식	-0.005	0.052	.922	0.063	0.040	.115
집단문화 인식	0.275	0.060***	<.001	0.119	0.046*	.010
혁신문화 인식	-0.110	0.054*	.043	0.140	0.041**	.001
합리문화 인식	0.019	0.051	.712	0.093	0.039*	.016
위계문화 인식	0.215	0.052***	<.001	0.254	0.039***	<.001
집단문화*역량강화	-0.065	0.071	.361	-0.112	0.054*	.040
집단문화*기회증진	0.059	0.068	.388	0.014	0.051	.781
집단문화*동기부여	-0.052	0.077	.498	0.131	0.058*	.026
혁신문화*역량강화	0.025	0.065	.698	0.097	0.049	.050
혁신문화*기회증진	-0.080	0.076	.289	0.012	0.058	.832
혁신문화*동기부여	0.211	0.077**	.006	-0.080	0.058	.169
합리문화*역량강화	0.114	0.055*	.041	0.013	0.042	.750
합리문화*기회증진	-0.009	0.053	.872	0.042	0.040	.296
합리문화*동기부여	-0.211	0.064**	.001	-0.061	0.049	.214
위계문화*역량강화	-0.104	0.063	.100	-0.011	0.048	.820
위계문화*기회증진	0.052	0.060	.387	-0.029	0.046	.525
위계문화*동기부여	0.051	0.067	.446	-0.025	0.051	.618
$_{adj}R^2$		0.430			0.668	
F		12.451***			31.611***	

$^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$

2.1. 직무만족에 대한 효과

<표 20>의 모형 1에서는 전략적 인적자원관리에 대한 인식이 직무만족도에 미치는 영향에 있어서 의사결정참여, 의사결정 분권화 등 기회증진 인식(β=.208, p<.001)이 통계적으로 유의미한 범위 내에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만 교육훈련·경력개발의 역량강화 인식과 평가 및 보상의 동기부여 인식은 직무만족도에 유의미한 영향이 확인되지 않았다. 따라서 가설 1 중 가설 1-1, 가설 1-3은 기각되고 가설 1-2만 채택되었다.

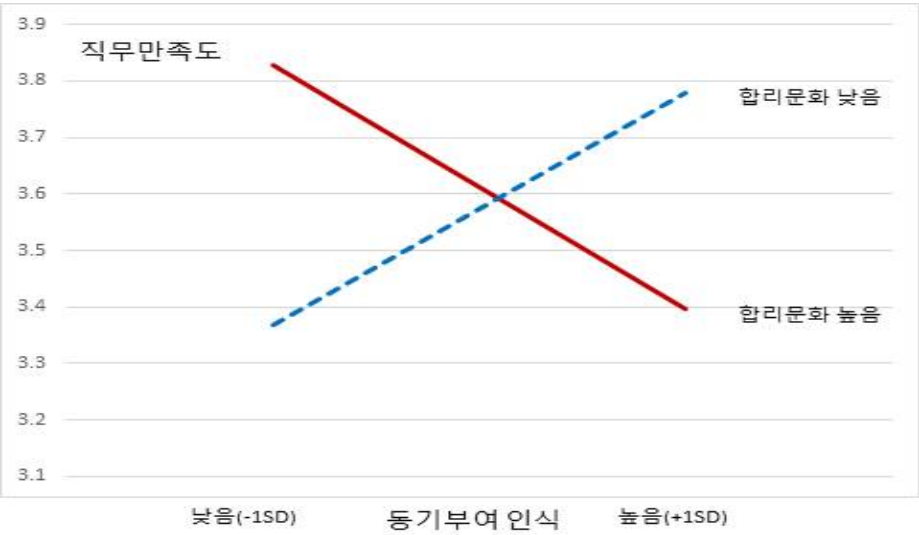
역량강화, 기회증진, 동기부여 등 전략적 인적자원관리에 대한 조직구성원의 인식이 직무만족에 영향을 미치는 데 있어서 조직문화 유형의 조절효과를 검증한 결과, 혁신문화는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았던 동기부여 인식이 직무만족에 미치는 부(-)의 영향을 약화시켜주는 것으로 검증되었으나(β=.211, p<.01, <표 20>), 합리문화는 동기부여 인식이 직무만족에 미치는 부(-)의 영향을 강화시키는 것으로 확인되었다(β=-.211, p<.01, <표 20>). 또한 합리문화는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았던 역량강화 인식과 상호작용하여 직무만족에 미치는 부(-)의 영향을 약화시키는 것으로 분석되었다(β=.114, p<.05, <표 20>). 그 외 집단문화 인식과 위계문화 인식에서는 통계적으로 유의미한 조절효과가 발견되지 않았다. 따라서 전략적 인적자원관리 인식과 직무만족과의 관계에서 조직문화 인식의 조절효과를 검증하기 위한 가설 3 중 가설 3-1은 기각되었고, 가설 3-2는 부분 채택, 가설 3-3은 부분 채택, 가설 3-4는 기각되었다.

<그림 4>는 혁신문화 인식이 평가 및 보상 등 동기부여 인식과 직무만족도와의 관계에서 조절작용을 하고 있음을 보여준다. 동기부여 인식은 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났지만(<표 20>), 혁신문화 인식이 높을수록 동기부여 인식과 직무만족간의 관계가 의미있는 관계로 강화되고 있음을 보여준다. 따라서 혁신문화가 높다고 인식할수록 동기부여가 직무만족에 미치는 영향관계가 커진다는 결과를 도출할 수 있다.

<그림 4> 동기부여 인식과 직무만족의 관계에서 혁신문화의 조절효과

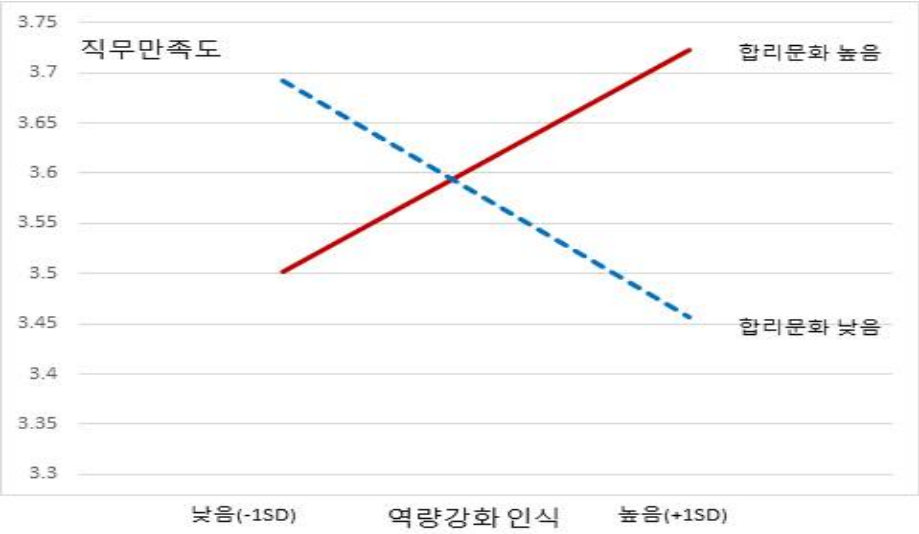
<그림 5>는 합리문화가 동기부여 인식과 직무만족도와의 관계에서 조절작용을 하고 있음을 보여준다. 합리문화 인식이 높은 집단에서는 동기부여와 직무만족간의 관계가 의미있는 관계로 약화되고 있으나 합리문화 인식이 낮은 집단에서는 동기부여가 직무만족에 미치는 영향이 강화되고 있음을 알 수 있다. 따라서 합리문화가 높다고 인식할수록 동기부여가 직무만족에 미치는 영향관계가 작아진다는 결과를 도출할 수 있다.

<그림 5> 동기부여 인식과 직무만족의 관계에서 합리문화의 조절효과



<그림 6>은 합리문화가 교육훈련·경력개발 등 역량강화 인식과 직무만족도와의 관계에서 조절작용을 하고 있음을 보여준다. 역량강화 인식은 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났지만(<표 20>), 합리문화가 높을수록 역량강화와 직무만족간의 관계가 의미있는 관계로 강화되고 있음을 보여준다. 따라서 합리문화가 높다고 인식할수록 교육훈련·경력개발 등 역량강화가 직무만족에 미치는 영향관계가 커진다는 결과를 도출할 수 있다.

<그림 6> 역량강화 인식과 직무만족의 관계에서 합리문화의 조절효과



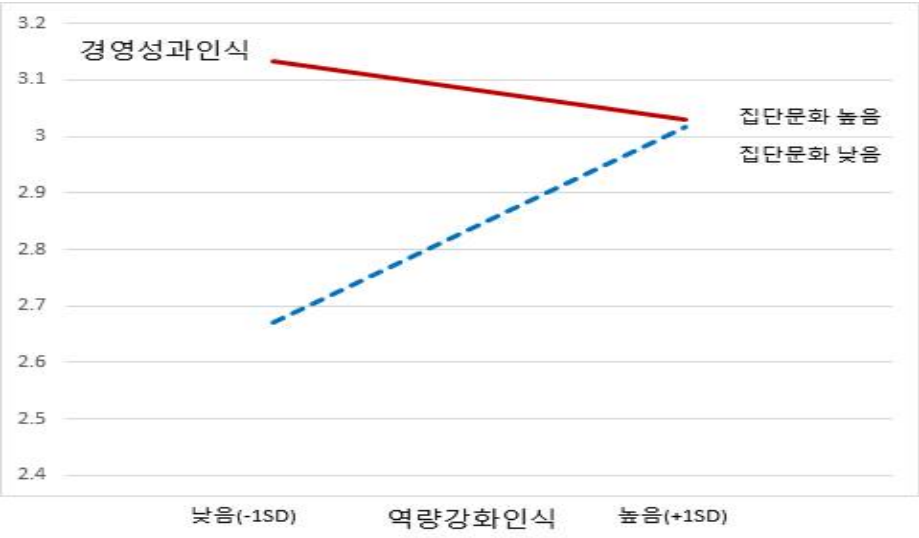
2.2. 경영성과인식에 대한 효과

<표 20>의 모형 2에서는 전략적 인적자원관리에 대한 인식이 경영성과인식에 미치는 영향에 있어서 기회증진(β=.066, p<.05) 인식이 통계적으로 유의미한 범위 내에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 교육훈련·경력개발의 역량강화 인식과 평가 및 보상의 동기부여 인식은 경영성과인식에 통계적으로 유의미한 영향이 확인되지 않았다. 따라서 가설 2 중 가설 2-1, 가설 2-3은 기각되고 가설 2-2만 채택되었다.

역량강화, 기회증진, 동기부여 등 전략적 인적자원관리에 대한 조직구성원의 인식이 경영성과인식에 영향을 미치는 데 있어서 조직문화 유형의 조절효과를 검증한 결과, 집단문화는 역량강화 인식이 조직성과인식에 미치는 정(+)의 영향을 약화시키는 반면(β=-.112, p<.05, <표 20>), 동기부여 인식이 조직성과인식에 미치는 정(+)의 영향을 강화시키는 것으로 확인되었다(β=.131, p<.05, <표 20>). 혁신문화, 합리문화, 위계문화는 역량강화·동기부여·기회증진 등 전략적 인적자원관리 인식과 조직구성원의 조직성과인식도 관계에서 어떠한 조절효과 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 4 중 가설 4-1은 부분 채택되었고, 가설 4-2, 가설 4-3, 가설 4-4는 기각되었다.

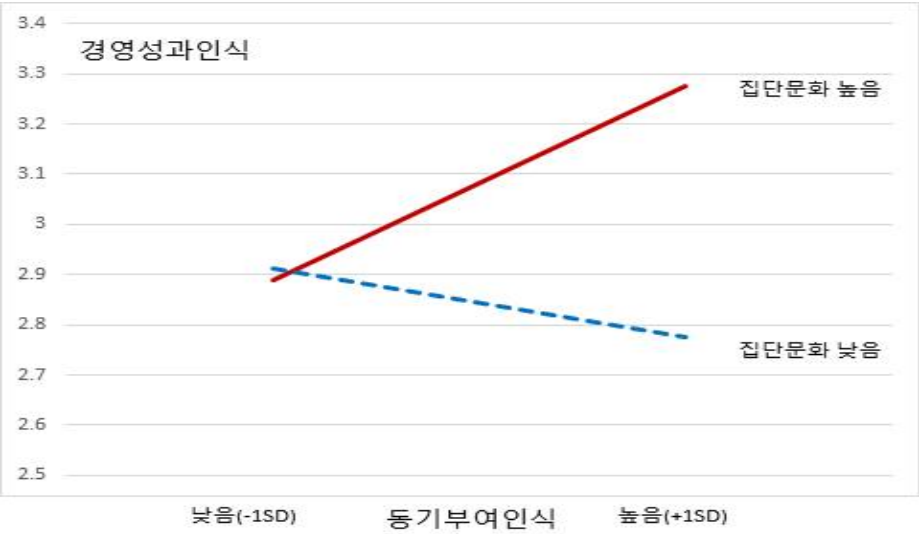
<그림 7>은 집단문화가 교육훈련·경력개발 등 역량강화 인식과 경영성과인식도와의 관계에서 조절작용을 하고 있음을 보여준다. 집단문화가 높을수록 역량강화와 조직성과인식도간의 관계가 의미있는 관계로 약화되고 있음을 보여준다. 따라서 집단문화가 높다고 인식할수록 교육훈련·경력개발 등 역량강화 인식이 조직성과인식도에 미치는 영향관계가 약해진다는 결과를 도출할 수 있다.

<그림 7> 역량강화 인식과 경영성과인식의 관계에서 집단문화의 조절효과



<그림 8>은 집단문화가 평가·보상 등 동기부여 인식과 경영성과인식도와의 관계에서 조절작용을 하고 있음을 보여준다. 집단문화를 낮게 인식하는 집단에 비해 집단문화가 높을수록 평가·보상 등 동기부여 인식과 경영성과인식도간의 관계가 의미있는 관계로 강화되고 있음을 보여준다. 따라서 집단문화가 높다고 인식할수록 평가·보상 등 동기부여 인식이 경영성과인식도에 미치는 영향관계가 강해해진다는 결과를 도출할 수 있다.

<그림 8> 동기부여 인식과 경영성과인식의 관계에서 집단문화의 조절효과



지금까지 살펴본 바와 같이 전략적 인적자원관리에 대한 조직구성원의 인식과 직무만족, 경영성과인식와의 관계에서 조직문화가 미치는 상호작용 영향력은 서로 다른 것으로 나타났다. <표 20>에서 보는 바와 같이 직무만족에 대한 영향을 파악하는 분석에서 혁신문화는 동기부여와 상호작용을 통해서 영향을 주는 반면, 합리문화는 역량강화, 동기부여와 상호작용을 하여 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

그리고 경영성과인식에 대한 영향 분석에서 집단문화는 역량강화, 동기부여와 상호작용을 통해서 통계적으로 유의미한 영향을 나타내고 있지만 다른 조직문화 유형은 그렇지 못하고 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 한국환경공단 366명 직원을 대상으로 한 설문조사를 통해 전략적 인적자원관리에 대한 인식이 조직구성원의 직무만족과 경영성과 인식에 미치는 영향 그리고 전략적 인적자원관리 인식과 조직문화의 정합성(상호작용)이 조직성과에 대한 인식에 어떤 영향을 미치는 지를 분석하는 데 목적을 두고 있다.

전략적 인적자원관리 구성요소로 역량강화(Ability), 동기부여(Motivation), 기회증진(Opportunity)을 제시하여 전략적 인적자원관리 개별인식과 조직구성원의 직무만족, 경영성과인식의 관계를 살펴보았고, 전략적 인적자원관리 인식이 조직구성원의 직무만족과 경영성과인식에 미치는 과정에서 조직문화의 조절효과를 검증하였다. 연구결과에 따른 각 가설의 채택결과는 <표 21>과 같다.

<표 21> 연구가설의 채택결과표

구분		채택유무	비고
가설1		부분 채택	
	가설1-1	기각	역량강화 인식은 조직구성원의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않음
	가설1-2	채택	기회증진 인식은 조직구성원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미침
	가설1-3	기각	동기부여 인식은 조직구성원의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않음
가설2		부분 채택	
	가설2-1	기각	역량강화 인식은 조직구성원의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않음
	가설2-2	채택	기회증진 인식은 조직구성원의 직무만족도에 정(+)의 영향을 미침

구분		채택유무	비고
	가설2-3	기각	동기부여 인식은 조직구성원의 직무만족도에 유의미한 영향을 미치지 않음
가설3		부분 채택	
	가설3-1	기각	집단문화는 전략적 인적자원관리 인식과 직무만족과의 관계에서 조절효과가 나타나지 않음
	가설3-2	부분 채택	혁신문화는 동기부여 인식과 상호작용하여 직무만족에 미치는 부(-)의 영향을 약화시킴
	가설3-3	부분 채택	합리문화는 역량강화 인식과 상호작용하여 직무만족에 미치는 부(-)의 영향을 약화시키고, 동기부여 인식과 상호작용하여 직무만족에 미치는 부(-)의 영향을 강화시킴
	가설3-4	기각	위계문화는 전략적 인적자원관리 인식과 직무만족과의 관계에서 조절효과가 나타나지 않음
가설4		부분 채택	
	가설4-1	부분 채택	집단문화는 역량강화 인식과 상호작용하여 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향을 약화시키고, 동기부여 인식과 상호작용하여 경영성과인식에 미치는 정(+)의 영향을 강화시킴
	가설4-2	기각	혁신문화는 전략적 인적자원관리 인식과 경영성과인식과의 관계에서 조절효과가 나타나지 않음
	가설4-3	기각	합리문화는 전략적 인적자원관리 인식과 경영성과인식과의 관계에서 조절효과가 나타나지 않음
	가설4-4	기각	위계문화는 전략적 인적자원관리 인식과 경영성과인식과의 관계에서 조절효과가 나타나지 않음

공식적 명령·규칙에 의한 규제와 질서를 강조하는 위계문화는 전략적 인적자원관리 인식과 조직성과에 대한 인식과의 관계에서 어떠한 조절효과도 보여주지 않았다. 또한 직무만족·경영성과인식 등 조직성과 인식 유형에 따라 서로 정합성을 보이는 조직문화 유형과 전략적 인적자원관리 인식이 달라진다는 것을 알 수 있다.

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 인적자원관리 인식은 조직구성원의 직무만족 및 경영성과인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 전략적 인적자원관리의 구성요소인 기회증진에 대한 긍정적 인식은 조직구성원의 직무만족, 경영성과인식에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직구성원의 직무만족과 경영성과인식에 긍정적인 영향을 미치는 의사결정참여·의사결정 분권화 등 기회증진에 대한 제도적 뒷받침과 정비가 필요하다는 것을 알 수 있다. 그런데 공단의 현재 인적자원관리 인식 수준은 역량강화(평균 3.35)가 가장 높고, 기회증진(평균 3.29), 동기부여(평균 2.79) 순으로 나타나는 것을 볼 때, 향후 의사결정 참여·분권화 등에 대한 제도개선노력이 필요한 것으로 판단된다.

이러한 결과는 참여적 직무설계는 조직성과인식에 긍정적 영향을 미친다는 한웨 외(2015)의 연구결과, 성과피드백·의사결정참여는 조직성과인식에 긍정적인 영향을 미친다는 조태준 외(2013)의 선행연구 결과와 일치한다.

둘째, 전략적 인적자원관리 인식과 조직구성원의 직무만족, 경영성과인식 간의 관계에서 조직문화 유형의 조절효과를 분석한 결과, 혁신문화 인식은 전략적 인적자원관리의 동기부여 인식과 직무만족의 관계를 긍정적으로 강화시키는 반면, 합리문화 인식은 동기부여 인식과 직무만족의 관계를 부정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 또한 합리문화 인식은 역량강화 인식과 직무만족의 관계를 긍정적으로 강화하는 것으로 나타났다. 이것은 혁신문화는 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향을 강화시킨다는 선행연구결과와 일치하지만(임재영 외 2019), 강한 혁신문화는 고성과 작업시스템과 기업성과와의 관계에서 부정적 영향을 미친다는 선행연구결과와는 다른 결과이기도 하다(현정우 외 2016).

한편 집단문화 인식은 동기부여 인식과 조직구성원의 경영성과인식의 관계를 긍정적으로 강화하지만 역량강화 인식과 경영성과인식의 관계에서는 부정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 서울시 공무

원을 대상으로 한 연구에서 집단주의 조직문화는 의사결정참여 인적자원관리기법과 상호작용을 통해서 조직성과인식을 향상시킨다는 조태준 외(2013)의 선행연구결과와 일치한다.

그런데, 공단의 현재 조직문화 유형은 위계문화(평균 3.5)가 가장 높고 혁신문화(평균 2.73)가 가장 낮은 것으로 분석되었고, 분석결과에서 나타난 바와 같이 인적자원관리 인식과 조직문화와의 정합성 관계에서 위계문화 인식은 어떠한 영향도 미치지 않는 점, 집단문화·혁신문화·합리문화의 상호작용 효과, 4가지 조직문화 유형이 균형적인 상태를 유지할 때 직무만족에 가장 긍정적이고 순기능적인 효과가 있다는 점(신지민 외, 2014) 등을 감안할 때, 조직문화를 현재 위계문화 중심에서 점차적으로 혁신문화, 집단문화를 강화하는 쪽으로 지속적으로 노력함으로써 서로 경쟁적인 가치나 목표들을 동시에 강조하는 조직문화 균형전략이 유지되어야 할 것이다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구의 대상인 한국환경공단은 2010.1.1. 공공기관 선진화방안에 따라 2개의 공공기관이 통합하여 출범한 기관이다. 출신기관간 직급, 승진, 임금격차 문제, 2개의 복수노조 운영 등으로 갈등이 적지 않았으나, 통합 후 10년이 경과한 2020년을 계기로 그간 문제로 지적되던 경영상 갈등을 해결하고 노조 단일화까지 추진하는 등 하나된 새로운 10년을 준비하고 있다. 앞으로 기관이 일류 공공기관으로 거듭나기 위해서는 환경변화에 신속히 대응하는 지속적인 혁신 노력이 중요하다고 할 수 있는데, 그러기 위한 전제조건은 인적자원관리에 대한 재점검 그리고 그에 맞는 조직문화 개선이 될 수 있다.

본 연구는 전략적 인적자원관리 인식이 직무만족·경영성과인식 등 조직성과에 대한 인식에 미치는 영향을 분석하고 전략적 인적자원관리 인식과 조직성과에 대한 인식과의 관계에서 조직문화의 조절역할을 분석

하였다는 데 그 의의가 있다. 많은 선행연구들이 인적자원관리와 조직효과성에 대한 관계 규명을 위해 노력해 왔으나(박세호·나인강, 2019; 한웨 외, 2015; 조태준 외, 2013; 허찬영 외, 2006; 송은란 외, 2016; 현정우 외, 2016; 오선희, 2015; 박오원 외, 2018), 전략적 인적자원관리 인식과 조직성과인식간의 영향에 있어서 조직문화의 조절효과가 있는지에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

이러한 의의를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 현재 운영하고 있는 전략적 인적자원관리를 보다 전략적으로 구축·운영하는 것이 필요하다는 것이다. 공공기관은 정부 권고안에 따라 성과연봉제, 임금피크제, 개방형 직위제, 목표관리제, 경력개발제도 등 다양한 전략적 인적자원관리를 도입하였으나 그러한 제도들이 본래 의도한 대로 조직성과 향상의 역할을 제대로 수행하고 있는지 점검해 보아야 한다. 개별조직마다의 역사와 문화적 특성을 고려하지 않고 정부 가이드라인이나 타 기관 벤치마킹 등 제도적 형식주의·동형화 수준에서 도입된 점도 간과할 수 없기 때문이다.

둘째, 전략적 인적자원관리 인식과 조직성과에 대한 인식과의 관계에서 조직문화의 조절효과가 확인된 만큼 전략적 인적자원관리 인식과 조직문화의 정합성이 조직성과를 향상시키기 위해 고려되어야 할 중요한 요인임이 연구를 통해 발견되었다는 점이다.

따라서 조직문화에 대한 정밀 진단을 통해서 현재의 조직문화가 조직 미래의 비전·전략, 목표에 부합하는 지 파악해보고 조직구성원의 인식을 변화시키기 위한 실무적 행동을 취해야 할 것이다. 연구대상인 공단은 위계문화가 강하고 집단문화·혁신문화가 약한 것으로 나타났기 때문에 집단문화와 혁신문화를 강화할 수 있는 전략이 수립·이행되어야 할 것이다.

집단문화를 강화하기 위한 방안으로는 효율적인 회의·토론 등을 통한 정보공유, 개방적이고 참여적인 분위기, 조직구성원의 사기·팀웍 증진방안이 필요하기 때문에 설문조사를 통한 지속적인 모니터링·피드백, 온·오프라인 자유소통 공간 확대, 상향식 의견수렴 등이 그 대안이 될 수 있

다. 특히 회의문화의 경우, 상급자에 의해 불필요하게 남발되는 빈번한 회의는 조직문화를 더욱 위계적으로 만드는 것이겠지만 그렇다고 아예 회의를 하지 않게 된다면 업무상 필요한 정보가 소수 구성원에 의해 독점되고 공유되지 않는 문제점도 나타나기 때문에 합리적이고 효율적인 방식으로 회의문화를 바꾸는 것도 집단문화 조성에 매우 중요하다고 할 수 있다. 점차 재택근무 등 스마트워크가 확산되고 있기 때문에 노동형태 다변화에 따른 원격근무 복무관리, 신속한 의사결정체계, 부서간 협업 활성화방안 등이 조속히 보완되어야 할 것이다.

혁신문화를 강화하기 위해서는 하위 직원들이 경영의사결정에 참여할 수 있는 기회를 확대하고 절차 간소화 등 경영효율화를 위한 업무 프로세스 혁신 노력이 중요할 것이다. 노동이사제, 근로자 대표 이사회 참관제, 노사공동 의사결정 협의체 등과 같은 제도 도입을 통해 의사결정의 분권화와 투명성을 높이는 노력이 지속되어야 한다. 이벤트성 프로그램이 아니라 장기적으로 지속될 수 있는 조직문화를 형성하기 위해서는 기관의 인내심있는 실천이 필요할 것이다. 물론 리더가 명확한 비전을 제시하고 지속적인 참여를 유도하는 등 관심을 갖고 공정하고 투명하게 일한만큼 충분히 보상받는 체계를 구축·운영한다면 조직문화의 변화는 한층 더 빨라질 것으로 예상된다.

앞서 언급한 바와 같이 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형은 이념형이라 할 수 있으며, 어떤 조직이라도 다양한 조직문화적 가치가 공존할 수 있다. 그런데 조직문화의 심각한 불균형은 많은 부작용을 낳기 때문에 경영환경의 다양한 변화에 적극 대응하고 조직성과에 가장 긍정적으로 영향을 미치는 조직문화의 균형 상태를 유지할 수 있도록 노력하여야 한다. 결국 조직 전반적인 인식이 개선되고 소통이 자유롭게 이루어질 때 균형적 조직문화가 조직 내에 자리잡을 수 있을 것이다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 공공기관에서 전략적 인적자원관리 인식과 조직문화와의 정합성을 고려하여 직무만족과 경영성과인식에 대한 영향을 분석하였다는 점에서 그 의의가 있는 반면에 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 공공기관 1개 기관 구성원을 대상으로 관련 연구가 진행되어 일반화의 한계점을 지니고 있다. 준정부기관 전체의 일반적 특성을 찾아낼 수 있는 연구를 위해서는 다른 기관과 상호 비교하는 연구가 계속 진행되어야 할 것이다.

둘째, 조직문화는 장기간에 걸쳐 형성되고 조직 깊숙이 뿌리내리기 때문에 많은 시간과 노력을 기울여야 한다. 하지만 조사방법이 횡단적 연구방법에만 의존하고 있어 특정시점에서의 조직구성원의 인식만을 반영하고 있다. 따라서 시간의 경과에 따른 변화된 정보를 제공하지 못하고 있기 때문에 종단적인 연구설계를 통해 정확한 인과관계를 살펴봄으로써 이러한 한계점을 극복해야 할 것이다.

셋째, 설문지법을 활용함으로써 단순히 인적자원관리 도입 유무 등과 같은 방식이 아니라 조직구성원의 인식수준을 고려한 측정을 실행한 점은 인정받을 만하나 조직문화 유형을 개인을 대상으로 한 정량적인 설문에만 의존하였다는 것은 그 한계로 지적된다. 향후 연구에서는 심층 인터뷰와 같은 정성적 방법을 병행해서 사용해야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 조직구성원이 현재 인식하는 조직문화 유형에 대한 분석만을 진행함에 따라 조직원들이 인식하는 바람직한 미래의 조직문화 수준의 진단, 현재와 이상 간 차이를 분석하지 못하였다. 향후 연구에서는 바람직한 이상적인 조직문화의 방향성을 제시하여야 할 것이다.

마지막으로, 그 간 많은 선행연구에서는 조직문화를 조직성과에 영향을 미치는 독립변수 또는 조절변수로서 활용하고 있는데, 본 연구 역시 조직문화를 조절변수로서 활용하고 있다. 하지만 향후에는 조직문화를 종속변수로 두고 나날이 그 영향력이 커져가고 있는 조직문화의 생성, 변화과정에 대한 원인변수를 찾는 연구도 다양하게 진행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

강성철·김판석·이종수·진재구·최근열(2011) 새인사행정론(전정7판), 서울: 대영문화사

강정애(1997) 조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구 : 경영학연구 26(3) 513~530

김근세·이경호(2005) 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로, 한국행정학보 39(3) 179~203

김대건·허성욱(2015) 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향, 한국공공관리학보 제29권 제3호 1~28

김동원·이규용·권순식·김영두·진숙경·김윤호(2009) 한국적 노사관계 모형의 개발을 위한 탐색적 시도 : 노동정책연구 9(2) 125~162

김민석·민진(2014) 인사제도가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 제도 내재화의 매개효과를 중심으로, 한국인사행정학회보 제13권 제1호 89～118

김민영·이효주·박성민(2016) AMO에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구, 한국인사행정학회보 제15권 제3호 269~303

김성건, 김중화(2016) 협력적 노사관계가 신뢰와 몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 디지털융복합연구, 14:8, 137~150.

김진희(2007) 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계 : 고용지원센터를 중심으로, 노동정책연구 7(2) 103~134

김태성·허찬영(2013) 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향, 대한경영학회지 26(7) 1771~1802

김호정(2002) 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 한국행정학보 36(4) 87~105

김호정(2004) 행정조직과 기업조직의 조직문화비교, 한국행정학보 38(3) 49~67

김홍국(2000) 경력개발의 이론과 실제, 서울 다산출판사

류성민(2010) 몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향 : 산업경제연구 23(5) 2609～2634

문계완·최석봉·문재승(2009) 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향 : 산업경제연구 22(6) 3289~3320

박세호·나인강(2019) 평가 및 보상제도가 조직성과에 미치는 영향 : 협력적 노사관계의 역할을 중심으로, 산업관계연구 29(3) 29～51

박순애·오현주(2006) 성과지향적 조직문화와 조직효과성, 한국행정학보 40(4) 225~252

박오원·차종석(2018) 인적자원관리 제도에 대한 인식과 창의적 성과 간의 관계 : 동기부여 선호도의 조절효과, The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly Vol 20, No 3, 87~111

박원우, 성지영(2008) 조직문화와 성과의 관계. 노사관계연구 제18권

박주승·이건우(2007) 조직문화 유형이 노사분쟁과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경영교육연구 47(1) 93~121

박희봉·박순애·김유진(2019) 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향, 한국공공관리학보 33(2) 149~174

배귀희(2013) 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 행태적·전략적 인적자원관리 관점을 중심으로, 한국인사행정학회보 12(1) 195～218

배종석(1999) 경쟁우위와 인적자원관리, 인사·조직연구 제7권 2호 1～45

서인덕(1986) 한국기업의 조직문화유형에 관한 연구, 인사관리연구 10 103~133

신덕정·조욱정(2019) AMO 모델을 활용한 인적자원제도와 조직혁신성에 관한 연구, 조직과 인사관리연구 제43집 제3권 131~148

신수영·박지성(2020) 조직문화에 대한 구성원들의 인식차이가 조직유효성에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회논문지 20(4) 416~426

신지민·이대식(2014) 조직원이 인식하는 조직문화유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 분석, 한국산업경제학회 정기학술발표대회 초록집 2014 259~278

안경섭(2009) 중앙정부 조직개편에 따른 조직문화의 변화와 조직융합, 직무성과와의 관계 분석, 정책분석평가학회보 19(1) 171~199

유동상·임정빈(2014) 조직문화와 조직효과성과의 관계연구 - 조직수준 연구 : 미 연방정부 FEVS를 중심으로, 한국거버넌스학회보 21(3) 343～363

이대응(2006) 조직문화성향과 조직유효성 및 노사안정성의 영향관계에서 양대노총의 차이분석. 인저자원개발연구 8(2) 121~148.

이정남·김문석(2009) 조직문화와 조직효과성간 관계, 인적자원개발연구 12(2) 31~49

이정주(2005) 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 지하철공사의 사례, 지방정부연구 9(4) 71~93

이환범·김태영·이수창(2005) 행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석, 행정논총 43(3) 29~51

임다희·탁성숙·이선우(2018) 조직문화가 일가정양립 갈등에 미치는 영향, 한국조직학회보 15(2) 29~56

임재영·문국경·조혜진(2019) 공공봉사동기와 조직문화의 적합성이 조직몰입에 미치는 영향, 한국조직학회보 16(2) 1~34

임효창(2011) 경쟁가치모형에 의한 조직문화 및 리더십 진단 컨설팅 방법론: A기업의 사례를 중심으로, 경영컨설팅연구 11(1) 67~86

오선희(2015) 고성과 인적자원관리관행과 혁신적 조직문화, 조직성과 간의 관계에 대한 연구, 경영교육연구 30(2) 187～211

옥지호(2019) 동상이몽의 조직문화: 조직문화에 대한 조직 구성원의 인식 차이가 신입사원 이직률에 미치는 영향, 한국경영학회 통합학술발표논문집 847~869

우병렬·백일현·박찬호·김우중·안경섭(2019) 정부출연연구기관 조직문화, 조직특성, 직무성과 관계 실증분석, 한국동북아논총 24(4) 99~131

윤우제·서인석·권기헌(2011) 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해, 지방행정연구 25(3) 155~191

윤원수·오윤정·양덕순(2013) 여성공무원의 조직문화 인식이 조직효과성에 미치는 영향 연구, 탐라문화 42 291~319

윤종민·이희수(2017) 조직문화 유형이 여성 구성원의 조직몰입에 미치는 영향, 호텔경영학연구 26(7) 147~165

윤종익, 안관영(2008) 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리연구 제15권 특별호 87~101.

전상길·김인수(1997) 리더쉽과 조직문화의 관련성에 관한 연구 : 기술의 조절효과를 중심으로, 인사·조직연구 5(1) 1~49

조경호·김정필(2005) 지방치자단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성과의 관계 : 경쟁가치모형의 적용, 지방행정연구 19(4) 59~90

조태준(2014) 경쟁가치적 조직문화와 조직융합관리 간 관계에 대한 연구, 한국공공관리학보 28(1) 33~64

조태준·윤수재·이도석(2103) 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향, 한국인사행정학회보 제12권 191~225

주효진·김옥일·박광국. (2007) 행정조직의 문화유형에 대한 실증석 분석, 한국사회와 행정연구 18(3) 41~59

채서일(2011) 사회과학조사방법론, 비엔엠북스

최낙범·이수영(2016) 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무 특성의 조절효과 검증을 중심으로, 한국행정연구 25(1) 169~215

최석봉·김규덕(2012) 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 관한 연구, 대한경영학회지 25(3) 1675~1701

한승주, 이철주, 최홍석(2011) 협력적 노사관계로의 행정개혁. 한국행정논집 23-1 67~96.

한웨·김형진·심덕섭(2015) 전략적 인적자원관리가 종업원의 직무성과 및 조직몰입에 미치는 영향, 대한경영학회지 28(3) 821～839

한정우·권기욱·유효상(2016) 고성과작업시스템과 기업성과, 경영교육연구 31(4) 259～282

한주희·황원일·박석구(1997) 조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구, 인사조직연구 5(2), 107

황호영·최영균(1997) 전략적 인적자원관리를 위한 적합성 측정 모형, 전북대학교 산업경제연구소 논문집 28 159～187

허찬영·이현도(2006) 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신 : 노동자 태도의 매개효과, 노동정책연구 6(4) 195~231

홍순복·정기호·황종호(2005) 참여의사결정과 대인신뢰가 생산성에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회논문지 5(6) 264～272

Barney, J.(1991) Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17(1) 99-120

Boxall, P., & Macky, K.(2009) Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, Human Resource Management Journal 19(1) 3~23

Butler, J. E., Ferris, G. F., & Napier, N. K.(1991) Strategy and human resources management. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.

Collins, C. J. & K. G. Smith.(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

Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York; Plenum Press

Delaney, J. T., & Huselid, M. A.(1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39(4) 949~969

DiMaggio, P. & Powell, W. W.(1983) The iron cage revised: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review 48 147~160

Eisenberger, R.(1992) Learned industriousness. Psychological Review. 99(2) 248~267

Fisher, C. D.(1989) Current and recurrent challenges in HRM, Journal of Management 15(2) 157～180.

Guthrie, J.P., & Schwoerer, C. E.(1994) Individual and contextual influences on self assessed training needs. Journal of Organizational Behavior, 15(5): 405~422

Huselid, M.A.(1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal 38(3) 635～672

Jiang, K., Wang, S., & Zhao, S.(2012) Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. The International Journal of Human Resource Management, 23(19) 4025~4047

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 55(6) 1264~1294

Kazmi, A. & Ahmad, F.(2001) Differening approaches to strategic human resource management. Journal of Management Research 1(3) 133～140

Kotter, J. P.,& Heskett, J. L.(1992) Corporate culture and performance, New York; Free Press

P. Singh.(1994) Perception and reactions to inequity as a function of social comparison referents and hierarchical levels, Journal of Applied Social Psychology 82(3) 557～565

Parker, R. & L. Bradley.(2000) Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations, International Journal of Public Sector Management 13(2) 125～141

Pfeffer, J. & Langton, N.(1988) Wage inequality and the organization of work : The case of academic department, Administrative Science Quarterly 33 588～606

Pynes, J. E.(2004) Human resources management for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass

Ross, L. & Nisbett, R. E.(1991) The person and the situation : Perspectives of social psychology, New York, NY : McGrawHill.

Sashittal, H. C. & A. R. Jassawalla.(2002) Cultures that Support Product-Innovation Process, Academy of Management Executive 16(3) 42～54

Schneider, B.(1990) The climate for service : An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed), Organizational climate and culture (pp. 383~412), San Francisco, CA : Jossey-Bass

Williamson, O.(1975) Markets and Hierarchies, New York: Free Press.

Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management, Journal of Management 18(2) 295～320

Zammuto, R. F. & J. Y. Krakower.(1991) Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture, Research in Organizational Change and Development 5 83～114

부 록

<부록 1> 설문지

전략적 인적자원관리 인식과 조직문화의 정합성이 조직성과인식에 미치는 영향

안녕하십니까?

바쁘신 중에 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.

본 연구의 목적은 전략적 인적자원관리 인식과 조직문화의 정합성이 조직성과인식에 어떤 영향을 미치는지를 분석하기 위함입니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 익명으로 처리되고 비밀이 보장되며, 본 연구 이외의 다른 목적으로는 일체 사용되지 않을 것입니다.

많은 참여와 적극적인 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

2021.1월

서울대학교 행정대학원 공기업정책학과

연구자 : 김영규

1. 교육훈련, 경력개발, 의사결정 참여, 의사결정 분권화, 평가 및 보상 등 전략적 인적자원관리와 관련된 문항들입니다. 각각의 문항에 대해 평소 가지고 계신 생각과 가장 가까운 번호에 체크해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	매우 그렇다.
(1) 우리 공단은 직원들을 위해서 효과적인 교육훈련 프로그램을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
(2). 우리 공단은 직무수행에 필요한 기술 등을 교육하는 공식적인 프로그램을 운영한다.	①	②	③	④	⑤
(3). 우리 공단의 교육훈련 프로그램 참여는 업무능력을 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
(4) 우리 공단은 직원의 경력개발을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
(5) 우리 공단은 현재 또는 미래에 직원의 잠재력을 개발할 수 있는 기회를 제공할 것이다.	①	②	③	④	⑤
(6) 우리 공단은 다른 조직에 비해 경력 및 개인발전을 위한 기회를 더 많이 제공한다.	①	②	③	④	⑤
(7) 우리 공단의 상사는 직원들에게 의사결정과정에 참여하라고 독려한다.	①	②	③	④	⑤
(8) 우리 공단의 상사들은 직원들과 자유롭게 의사소통을 한다.	①	②	③	④	⑤
(9) 우리 공단은 직원들에게 새로운 개선방향 등을 제안할 수 있는 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
(10) 우리 공단은 내가 업무를 수행하는데 있어 어느 정도의 재량권을 준다	①	②	③	④	⑤
(11) 우리 공단은 반대되는 의사를 자유롭게 표명할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
(12) 우리 공단은 하급 직원에게 많은 권한을 부여하고 있다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	매우 그렇다.
(13) 우리 공단은 공정하고 투명한 평가제도를 운영한다..	①	②	③	④	⑤
(14) 우리 공단은 평가과정에서 피드백이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
(15) 우리 공단은 수행하는 업무 책임에 맞는 공정한 임금을 지급한다.	①	②	③	④	⑤
(16) 우리 공단은 업무성과에 맞는 공정한 승진이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 공단의 조직문화 유형과 관련된 문항들입니다. 각각의 문항에 대해 평소 가지고 계신 생각과 가장 가까운 번호에 체크해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	매우 그렇다.
(1) 우리 공단은 매우 인간적이며 가족적인 곳이다.	①	②	③	④	⑤
(2) 우리 공단의 리더십은 멘토링, 촉진, 육성을 특징으로 한다.	①	②	③	④	⑤
(3) 우리 공단 내 조직구성원 관리는 팀웍, 합의, 참여를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
(4) 우리 공단을 결속시키는 힘은 충성심과 상호신뢰, 헌신이다.	①	②	③	④	⑤
(5) 우리 공단은 인간관계, 높은 신뢰, 지속적인 참여를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
(6) 우리 공단은 역동적이며 진취적인 곳이다 조직구성원은 기꺼이 위험을 감수한다.	①	②	③	④	⑤
(7) 우리 공단의 리더십은 기업가정신, 헌신, 위험감수를 특징으로 한다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	매우 그렇다.
(8) 우리 공단 내 조직구성원 관리는 위험감수, 혁신, 자유, 독창성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
(9) 우리 공단을 결속시키는 힘은 혁신과 발전이다.	①	②	③	④	⑤
(10) 우리 공단은 새로운 자원을 확보하는 것과 새로운 도전을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
(11) 우리 공단은 결과와 임무 완수를 강조한다. 조직구성원은 성과지향적이다.					
(12) 우리 공단의 리더십은 도전적이고 결과 지향성을 특징으로 한다.					
(13) 우리 공단 내 조직구성원 관리는 경쟁력, 업적달성을 강조한다.					
(14) 우리 공단을 결속시키는 힘은 성과와 목표달성이다.					
(15) 우리 공단은 경쟁적인 행동과 성취를 강조한다.					
(16) 우리 공단은 매우 제도화되고 안정적이다. 공식적인 절차를 강조한다.					
(17) 우리 공단의 리더십은 조정과 효율적인 관리를 특징으로 한다.					
(18) 우리 공단 내 조직구성원 관리는 고용안정, 적합성, 안정적인 관계를 강조한다.					
(19) 우리 공단을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.					
(20) 우리 공단은 영속성과 안정성, 조직의 원활한 운영을 강조한다.					

3. 다음은 직무만족, 조직성과인식 등 조직성과와 관련된 문항들입니다. 각각의 문항에 대해 평소 가지고 계신 생각과 가장 가까운 번호에 체크해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	매우 그렇다.
(1) 나는 나와 함께 일하는 부서원에게 만족한다.	①	②	③	④	⑤
(2) 나는 나의 상사에게 만족한다.	①	②	③	④	⑤
(3) 나는 나의 일에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
(4) 우리 공단은 효율성을 향상시키기 위해 직원들이 갖고 있는 지식과 기술을 잘 활용한다.	①	②	③	④	⑤
(5) 우리 공단은 조직관리와 업무수행에 소요되는 비용을 절감하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
(6) 우리 공단의 생산성은 지속적으로 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
(7) 우리 공단의 직원들이 생산하는 직무의 질(quality)은 높다	①	②	③	④	⑤
(8) 우리 공단 구성원들은 조직 내애서 지위와 직급에 상관없이 공정하게 존중받고 있다.	①	②	③	④	⑤

4. 귀하의 성별은?

① 남자 ② 여자

5. 귀하의 연령은?

① 20~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50세 이상

6. 귀하의 직급은?

① 1급 ② 2급 ③ 3급 ④ 4급 ⑤ 5급 ⑥ 6급 ⑦ 7급 ⑧ 8급 ⑨ 공무직

7. 귀하의 재직기간은?

① 5년 이하 ② 6~10년 ③ 11~15년 ④ 16~20년 ⑤ 21년 이상

8. 귀하의 현재 근무지역은?

① 본사 ② 수도권동부환경본부 ③ 수도권서부환경본부 ④ 부산·울산·경남환경본부 ⑤ 대구경북환경본부 ⑥ 충청권환경본부 ⑦ 호남권환경본부

※ 바쁘신 중에도 질문에 성실히 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

Abstract

A Study on the Influence of Strategic Human Resource Management and Organizational Culture Coherence on Organizational Performance Perception

Kim Young Gyu
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
Seoul National University

After the spread of the new public management theory, various strategic human resource management such as MBO and the performance annual salary system have been strongly promoted from the government policy in order to improve the performance and capacity of public institutions. However, there are doubts about

whether such strategic human resource management has improved the competitiveness and efficiency of the institution as originally intended, and the introduction itself does not guarantee unconditional success.

Meanwhile, the Moon Jae-in government, which was launched in 2017, emphasizes step-by-step and voluntary policy implementation by reflecting the characteristics of each institution, freely agreeing with the labor union, rather than promoting unilateral policies led by the state. Therefore, it is necessary to analyze which system should give the most effective and strategic priority to organizational performance in operating government policy tasks through voluntary efforts. furthermore, It is necessary to determine whether to further increase organizational performance.

This study examines how the perception of strategic human resource management affects the perception of organizational performance among members of the Korea Environment Corporation among public institutions. In addition, this study tried to verify how the moderating effect of organizational culture appears in the relationship between strategic human resource management perception and organizational performance perception.

For the study, we set the strategic human resource management perception according to the ability-motivation-opportunity theory (Ability, Motivation, Opportunity Theory; AMO Theory) as an independent variable and verified the relationship with the dependent variables, job satisfaction and management performance perception, As the moderating variable, the organizational culture type according to the Competing Value Model (CVM) was used. In January 2021, an online survey was conducted for employees working at the

Korea Environment Corporation, and the final 366 responses were used in the analysis. The study results are summarized as follows.

First, it was found that the perception of strategic human resource management has a positive effect on job satisfaction and management performance perception of organizational members. Specifically, it was found that the perception of opportunity promotion had a positive (+) effect on job satisfaction and management performance perception of organizational members. Therefore, it can be seen that there is a need for institutional support and reorganization to enhance opportunities such as participation in decision-making and decentralization of decision-making.

Second, it was found that there was a moderating effect of organizational culture, that is, consistency in the relationship between strategic human resource management perception, job satisfaction of organizational members, and management performance perception. It was found that adhocracy culture positively reinforced the relationship between motivation and job satisfaction, whereas market culture negatively adjusted the relationship between motivation and job satisfaction and strengthened the relationship between ability enhancement and job satisfaction positively. Also, it was found that clan culture positively reinforced the relationship between motivation and management performance perception, but negatively adjusted the relationship between ability enhancement and management performance perception. However, the current organizational culture type of the Corporation was analyzed as having the highest hierarchical culture and the lowest adhocracy culture, the fact that the hierarchical culture did not show any moderating effect, and the fact that the four types

of organizational culture maintained a balanced state, Considering that there are positive effects, the organizational culture balance strategy should be continuously promoted so that adhocracy culture and clan culture can be gradually strengthened than hierarchical culture.

The results of this study suggest that it is necessary to reexamine whether decision-making participation and decentralization are actively taking place, and to improve the organizational culture for a long time through information sharing, continuous monitoring, and simplification of procedures.

Key words : strategic human resource management, organizational culture, coherence, organizational performance perception

Student Number : 2020-28660