

## 인적자원관리 시스템, 조직풍토, 인적자원 아키텍처에 관한 연구

김 보 영\*  
김 성 수\*\*

### 〈목 차〉

- |            |                  |
|------------|------------------|
| I. 들어가며    | III. 다수준 분석의 필요성 |
| II. 이론적 배경 | IV. 맺으며          |

### I. 들어가며

전략적 인사관리(strategic human resource management) 분야에서는 기업의 전략적 목표달성에 인사관리 활동과 인사부문이 어떤 영향을 미치는가에 대해 연구해 오고 있다. 이 분야의 연구는 주로 전반적인 인사관리 활동들과 기업 성과간의 관계에 초점을 맞춘 거시적 수준의 연구들이 활발하게 진행되었다(Arthur, Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; 1992; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1996; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). 이러한 연구는 인사관리 시스템이 조직의 효율성을 높이며, 경쟁우위를 달성할 수 있도록 돕는 중요한 요소로 보고 있으며(Becker & Huselid, 1998). 이러한 관점에서 인사관리 시스템과 기업 성과간의 상관관계를 밝히기 위한 실증연구들이 행해져왔다(Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, Jackson and Schuler, 1997, Ostroff, 2000, Richard & Johnson, 2001).

지금까지 진행된 다양한 실증연구들은 대체로 인사관리 시스템과 성과(매출액, 자기자본 이익률, 주가 등)가 서로 관련되어 있음을 밝혔다. 그러나 이러한 연구들도 몇 가지 이론적, 방법론적 한계를 내포하고 있으며 특히, 인사관리 시스템이 기업 성과에 공헌하

\* 서울대학교 대학원 박사과정

\*\* 서울대학교 경영전문대학원 부교수

게 되는 경로 혹은 메커니즘에 대한 연구는 아직도 미지의 영역으로 여전히 남아있다.

본 연구에서는 인사관리 시스템이 조직성과에 어떻게 공헌하는지를 이해하기 위해 매개변수로서 조직풍토의 역할에 대해 다루고자 한다. 인사관리 시스템은 종업원들의 작업 풍토에 대한 해석의 내용과 해석의 일치 정도에 영향을 주어 종업원들의 태도와 행위, 더 나아가 조직의 성과에도 영향을 미친다. 즉 인사관리 시스템이 종업원들에게 바람직한 태도와 행위를 채택하게 하며 이것이 조직 전반적인 인식으로 응집되어 조직의 전략적 목적을 성취하는 데에 도움을 준다는 것이다(Bowen & Ostroff, 2004). 따라서 조직풍토는 인사관리 활동을 기업 성과로 연결시키는 중요한 역할을 할 수 있다(Schneider, 1987; Staw & Sutton, 1992).

특히 본 연구는 기업이 추구하는 사업전략에 따라 이에 맞는 인사관리 시스템을 취해야 한다는 전략적 인사관리의 관점을 전제로 한다(Schuler & Jackson, 1987, 1995). 기업이 추구하는 특정 전략적 목표와 관련된 인사관리 정책은 그 목표에 대한 종업원들의 공유된 지각을 형성하여 조직풍토로 발전할 수 있도록 촉진시키는 역할을 한다. 이는 특정 전략적 목표에 대한 풍토를 강조하고 있다는 점에서 조직풍토의 상위개념이라 할 수 있는 조직문화와 구분된다(Schneider, 2000).

또한 본 연구는 혼합수준모형(mixed-level model)을 가정하고 있다. 즉 공유된 집단 특성인 조직풍토를 측정하기 위해서 연구자는 개별 집단 구성원으로부터 자료를 수집해야 한다. 만일 개인 수준에서의 심리적 풍토에 대한 자료가 유의한 수준의 집단 내 동질성을 나타낸다면 이는 조직풍토가 형성되어 있는 것으로 볼 수 있다. 이렇게 개인 수준에서의 자료는 공유된 집단 특성을 나타내는 상위의 분석 수준으로 집합될 수 있다는 점에서 혼합수준모형(mixed-level model)에서 구성연구모형(composition model)에 해당된다(Rousseau, 1985).<sup>1)</sup> 이와 같이 본 연구는 이제까지 조직, 집단, 개인 수준으로 나뉘어 행해졌던 조직에 관한 연구에서 나아가, 현실에서 여러 수준으로 이루어진 다수준 시스템인 조직에 대한 통합적 관점을 취하여 조직풍토의 역할에 대해 논의하고자 한다.

1) 각기 다른 수준에 있지만 변수 간 기능적 관계가 유사하다는 가정에서 출발하는 연구 모형. 상이한 수준에서 유사한 개념간의 관계를 다룸.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직풍토

#### 1.1 인사관리 정책과 집합적 종업원 지각

종업원의 태도는 인사관리 활동과 기업 성과간의 관계를 매개하는 역할을 한다. 이러한 시각에는 개인 수준의 프로세스가 조직에 영향을 미친다는 개념이 포함되어 있다(House et al., 1995). 즉 기업 내 개인들의 집합화된 행위, 태도, 동기 등은 기업 성과와 같은 거시적 수준의 변수에 중요한 영향을 미칠 수 있는 것이다(Schneider, 1987; Staw & Sutton, 1992).

이 때 기업 성과에 영향을 미치는 종업원 속성은 크게 세 가지로 구분되어 있는데(Ostroff & Bowen, 2000), 집합적 태도(collective attitudes), 집합적 행위(collective behavior), 인적자본(human capital)이 그것이다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 기업 성과에 영향을 미치는 종업원 속성

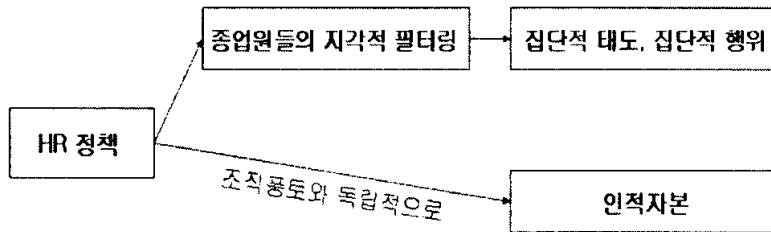
종업원 속성	구체적인 예
집합적 태도	만족, 동일시, 동기, 행복
집합적 행위	조직시민행동, 성과 관련 행위
인적 자본	기술, 능력

주) Ostroff & Bowen(2000)의 분류를 이용함

이제까지 선행연구에서 개인 수준의 종업원 속성과 기업 성과간의 관계가 불분명했던 것과는 달리, 집합적 종업원 속성은 기업의 성과를 향상시키는데 크게 기여한다(Bowen & Ostroff, 2004). 이 때 기업의 인적자원관리 정책은 이러한 종업원 속성을 조직 효율성을 높이기 위한 바람직한 방향으로 유도하고 강화시키는 역할을 하게 된다. 예를 들어 종업원들의 기술이나 지식 등은 선발, 훈련과 같이 이를 강화시키는 인적자원관리 활동을 통하여 직접적으로 증대시킬 수 있다. 반면 인적자원관리 정책이 종업원의 집단적 태도와 집단적 행위에는 직접적인 영향을 주지 못하는 것으로 알려졌다. 오히려 인적자

원관리 정책은 종업원에 의해 지각적으로 여과되게 된다. 이를 도식화 하면 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 인적자원관리(HR) 정책이 종업원 속성에 미치는 영향



<그림 1>은 인적자원관리 정책이 종업원의 집단적 태도와 집단적 행위에 영향을 미치기 위해서는 종업원의 지각적 여과과정을 거쳐야 함을 보여주고 있다. 지각적 여과과정에서 종업원들은 기업이 원하는 바람직한 태도와 행위가 무엇인지에 대해 해석하는 풍토(climate)를 조성하게 된다. 이를 다시 말하면 인적자원관리 정책이 강한 시그널을 보낼수록 종업원들 간의 개인적 풍토가 기업이 의도하는 방향으로 일치된다는 정도가 커진다고 할 수 있다. 이렇듯 종업원들의 지각과정에서 발생하는 풍토는 개인적 차원의 풍토와 조직적 차원의 풍토로 구분하여 생각해 볼 수 있다.

풍토의 개념을 이해하기 위해서는 먼저 사회심리학에서 논의하는 상황(situation)의 개념을 이해할 필요가 있다. Ross와 Nisbett(1991)은 Lewin(1939)의 상황주의(situationism)에 대하여 논의하면서, 사회적 맥락이 행위를 생산하고 구속하는 잠재적 압력을 창출하는 것에 주목하였다. 즉 상황이란 지각, 인지 지도, 스키마, 법률 등에 기반하여 개인이 '보는'것으로 정의할 수 있으며(Drazin, Glynn, & Kazanjin, 1999), 이러한 정의는 상황의 특징이 행위들의 일치를 이끈다는 설명을 가능하게 한다. 즉 상황의 상대적 힘에 의해 개인의 행위가 통제받는 것이다. 따라서 상황적 강도란 상황이 합일을 이끄는 정도를 말한다(Mischel, 1973). 따라서 상황으로서의 풍토가 강하다는 것은 종업원들이 상황을 비슷하게 해석하는 정도가 커지는 것을 의미하며 약한 풍토는 상황이 종업원들마다 모호하게 해석됨을 의미한다.

특히 최근 들어 풍토에 관한 연구는 조직의 전략적 목표에 관련된 구성원들의 심리적

의미에 중점을 두고 있는 점에서 전략적 인적자원관리 활동과 관련된 풍토는 조직 전반적으로 배태된 가치나 규범, 개념을 포괄적으로 다루고 있는 조직문화와 차이가 있다.

풍토는 심리적 풍토와 조직적 풍토로 구분된다(James & Jones, 1974). 심리적 풍토란 개인이 그를 둘러싼 환경에 대한 개인적 지각에 기반하는 것이며, 개인마다 다른 특성을 가질 수 있다(Schneider, 2000). 조직 풍토란 실행, 정책, 절차, 루틴, 보상에 대하여 조직이 무엇과 같은지에 대한 공유된 지각을 의미한다(Schneider & Reichers, 1983). 따라서 풍토지각은 종업원들이 조직의 일상적인 사업과 조직이 추구하는 목표가 무엇인지에 대한 추론을 형성하게 한다. 풍토는 조직의 목표와 이를 성취하기 위한 적절한 수단을 직접적으로 알려주는 중요한 개념이며, 종업원에게 어떤 기술, 태도, 행위에 집중해야 할지에 대한 방향과 인식을 제공한다.

### 1.2 풍토의 강도

조직 내 종업원들이 조직의 정책, 시행, 절차, 목표 등에 대해 공통된 해석을 할 때, 또는 조직 내에서 어떠한 행위가 기대되고 있는지, 어떠한 행위가 보상받는지에 대하여 종업원들 간의 공유된 지각이 있을 때, 즉 조직풍토가 조성될 때 풍토는 강한 상황으로 작용될 수 있다. 강한 풍토란 개별 종업원들이 상황을 비슷하게 해석하는 정도로서, 개별 종업원들 간의 지각의 변동성이 낮아지는 정도로 판별할 수 있다(Jackofsky & Slocum, 1988; Payne, 2000; Schneider et al., 2002).

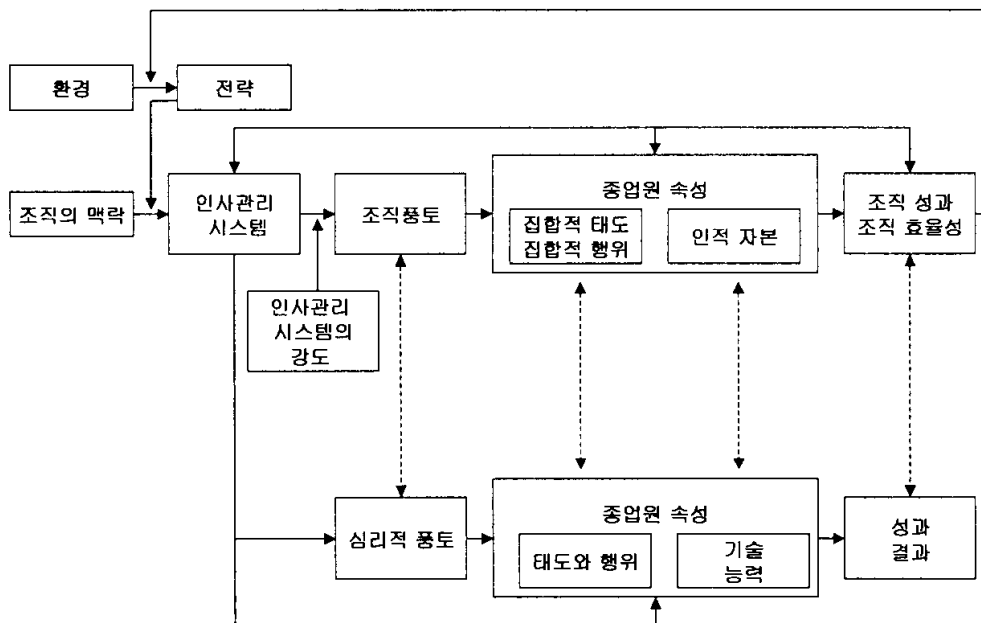
조직풍토는 인적자원관리 정책과 조직적 성과간의 다수준적인 관계에 있어서 매개적 역할을 한다. 선행연구에 의하면 조직풍토는 높은 수준의 종업원 행위와 관련이 있으며, 고객 만족, 고객 서비스 질 개선, 재무적 성과, 조직 효율성 등의 조직성과의 지표의 역할을 하였다(Borucki & Burke, 1999; Johnson, 1996; Ostroff & Schmitt, 19993; Schneider & Bowen, 1985).

이때 강한 인적자원관리 시스템은 종업원들로 하여금 강한 조직풍토를 조성하도록 유도한다. <그림 2>는 조직의 다차원적인 시스템과 조직풍토와의 관계를 도식화한 것이다.

<그림 2>에서는 한 기업 내에 존재하는 개인적 수준과 조직적 수준의 활동들이 제시되어 있다. 가장 왼쪽 제시된 바와 같이 조직은 우선적으로 환경의 영향을 받는 개방 시스템으로서 환경에 적합한 사업전략을 창출한다. 이 사업전략은 조직의 인적자원관리 시스템에 영향을 미치게 된다. 인적자원관리 시스템이 성과와 연계되기 위해서는 앞에

서도 논의하였듯이 개인적·집합적 종업원 속성을 매개하여야 한다. 이러한 종업원 특성을 유도하는 것이 인적자원관리 시스템의 역할이라 할 수 있다. Guest(1997)는 각각의 인적자원관리 활동이 산출해내는 결과물을 종업원 속성의 관점에서 분류해놓았다. <그림 3>은 인적자원관리 활동과 각 활동들이 산출해 내는 구체적인 종업원 속성을 나타내고 있다.

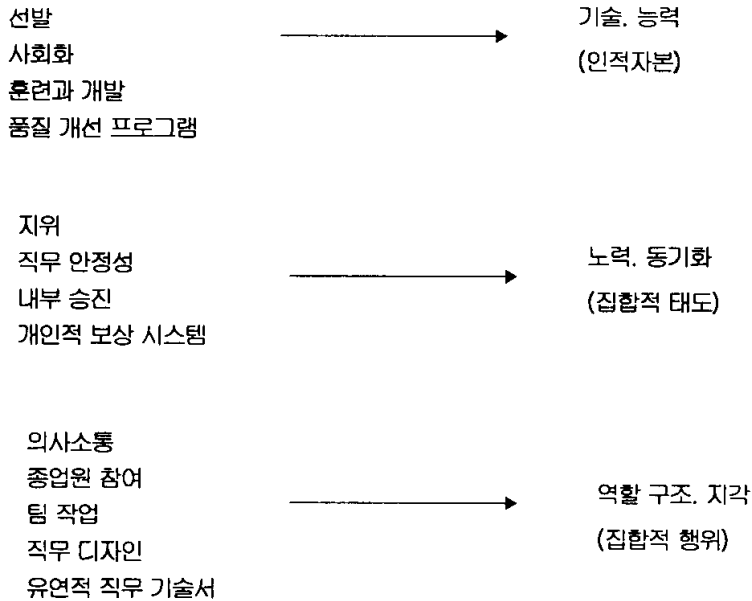
<그림 2> 인적자원관리 시스템과 기업성과 연계의 다수준 모형



주) Ostroff & Bowen (2000)에서 인용

<그림 3>에서 제시된 바와 같이 개별 인적자원관리 활동은 각기 서로 다른 종업원 속성을 유도·강화시키는 역할을 하고 있다. 이와 같은 개별 인적자원관리 활동과 각 산출물로서의 종업원 속성과의 적합은 전략적 인사관리 분야의 주요 연구 주제 중 하나였다. 따라서 기업이 어떠한 인적자원관리 활동을 전개하느냐는 종업원들에게 요구하는 행동적 속성들이 서로 다를음을 의미한다. 따라서 사업 전략에서 달성하고자 하는 목표를 성취하기 위하여 서로 다른 인적자원관리 활동을 강화시켜야 하며, 이를 통해 사업목적을 달성하기 위하여 요구되는 종업원 행동을 유도할 수 있다.

〈그림 3〉 인적자원관리 활동과 종업원 태도의 연계

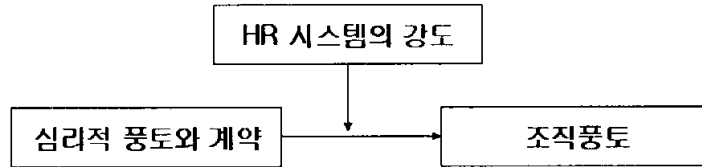


주) Guest(1997)와 Ostroff(2000) 수정인용.

여기서 중요한 것은 인적자원관리 시스템이 기업 차원의 성과와 상관관계를 가지기 위해서는 사업목표를 달성하기 위하여 요구되는 집합적 종업원 태도를 매개변인으로 거쳐야 하는데, 집합적 종업원 태도가 형성되기 위해서는 먼저 조직풍토가 형성되어야 한다는 것이다. 조직풍토란 앞서도 설명하였듯이 종업원 각각이 인적자원관리 시스템에게서 받는 시그널을 바탕으로 형성하는 상황에 대한 심리적 지각이 얼마나 일치되는가의 정도이다. 따라서 종업원들이 조직의 목표와 이를 성취하기 위한 적절한 수단을 지각하는 정도가 일치할수록, 즉 조직풍토가 형성되어야 인적자원관리 활동이 비로소 조직차원의 성과를 유도해 낼 수 있는 것이다.

〈그림 4〉에서 볼 수 있듯이 집합적 수준의 조직풍토를 형성하기 위해서는 강도 높은 인적자원관리 활동이 선행되어야 한다. 개인차원의 심리적 풍토는 서로간의 풍토지각이 일치될 필요가 없으므로 강력한 인적자원관리 활동이 선행되지 않고도 각각 형성될 수 있다. 하지만 각 개인들의 심리적 풍토간의 편차가 최소화된 조직풍토가 확립되기 위하여 일관된 인적자원관리 활동이 필요하다.

〈그림 4〉 인적자원관리 시스템의 강도와 조직풍토의 형성



## 2. 인사관리 시스템의 강도와 조직풍토

### 2.1 인사관리 시스템의 강도

인적자원관리 활동은 종업원과 경영자 사이의 의사소통수단이라 할 수 있다(Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau, 1995; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). 이와 같은 정의는 경영자들이 종업원들에게 전달하기를 원하는 내용들이 인적자원관리 활동을 통하여 표출되며, 따라서 인적자원관리 활동이 얼마나 강력하냐는 경영자들이 종업원에게 얼마나 강력한 메시지를 전달하고 있는냐와 같은 뜻으로 해석할 수 있다.

앞에서 논의하였듯이 종업원들의 심리적 풍토를 수렴시켜 조직풍토를 형성하기 위해서는 강력한 인적자원관리 활동이 필요하다. 그렇다면 강력한 인적자원관리 활동이란 무엇인가에 대한 논의가 전개되어야 할 것이다. 본 연구에서는 Bowen과 Ostroff(2004)가 정의한 인적자원관리 활동의 특이성(distinctiveness), 일관성(consistency), 일치성(consensus)을 중심으로 논의를 전개한다.

특이성이란 인적자원관리 활동이 조직내에서 얼마나 현저히 나타나는가를 말한다. 특이성을 높이는 인적자원관리 활동의 특징으로는 가시성, 이해가능성, 권위의 합법성, 관련성의 네 가지 특징이 있다.

특이성은 주로 메시지와 메시지 전달자에 관한 것이었다. 이와 달리 일관성은 조직이 주는 메시지가 종업원들 사이에서 유사하게 해석될 가능성을 말한다. 특이성이 높을수록 종업원들에게 일관된 메시지를 전달할 수 있게 되지만, 특이성만으로는 일관성을 획득하기에 부족하다. 일관성을 나타내는 인적자원관리 활동의 특징으로는 도구성, 타당성, 인사관리 메시지의 일관성이 있다.

일치성은 사건과 효과와의 관계를 보는데 있어 종업원간의 합일이 있을 때 달성된다. 다시 말하면 종업원들 사이에 일치성이 존재할 때 행위가 어떤 결과를 만들어내는지를



정확하게 귀인하게 된다. 일치성을 나타내는 인적자원관리 활동의 특징으로는 주요 인사 관리 의사결정자간의 합일, 공정성이 있다.

위에서 논의된 바와 같이 인적자원관리 시스템의 강도는 특이성, 일관성, 일치성에 따라 좌우된다. 인적자원시스템의 강도가 높을 때, 조직풍토의 강도도 높게 나타날 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 1: 인적자원관리 시스템의 강도는 조직 풍토와 긍정적 관계를 가질 것이다.

### 2.2 전략적 인사관리 정책과 조직풍토

높은 성과를 내기 위해서 기업은 경영전략과 인사관리 정책들 간의 적합성을 높이고자 한다. 그렇다면 사업전략에 따른 적합한 인적자원관리 정책은 무엇이며 이로 인해 요구되는 종업원원 속성은 무엇인가. 선행연구를 바탕으로 이를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2〉 사업전략, 인사 정책, 종업원 태도와의 관계

사업전략	인사 정책의 특징	요구되는 종업원 태도
〈혁신선도 전략〉 성장, 자원획득, 환경에 적응, 고객 서비스, 시장 점유율의 증가, 구조의 분화, 외부 지향적.	작업장에서의 유연성 증진, 혁신을 위한 작업 기술 개발, 종업원의 다양성 증진을 위한 활동, 팀제 실시, 종업원의 임파워먼트 증진, 성과급 제도, 직무충실화.	인력의 유연성과 적응력 강조, 혁신 강조, 종업원들 간의 이질성, 다양성.
〈품질향상 전략〉 끊임없는 품질·서비스 개선에 중점, 내부/외부 초점에 균형, TQM 또는 서비스 품질제고 활동.	품질 개선을 위한 종업원 교육과 같은 지식과 기술개발, 선발·보상을 통해 고품질 기대를 개발, 장기고용 보장을 통한 조직 충성도의 강조, 동료들 통한 감시, 작업 단순화.	통제와 유연성의 균형, 품질 개선에 대한 종업원 임파워먼트(TQM 관점에서).
〈비용방어 전략〉 생산성, 효율성, 비용 최소화, 수익성, 투자회수.	인력의 계획과 분배가 중요. 종업원 행동의 감시와 통제 강조. 고정되고 안정적인 직무 기술서, 좁게 디자인된 직무기술서와 직업경로, 전문성, 특수성, 효율성 촉진. 단기적·결과 지향적 성과 평가, 시장 임금 수준에 가깝게 임금 책정, 종업원 훈련과 개발의 최소화.	직무기술서의 수용, 전문성·기술성을 갖춘, 계획과 목표 설정.

주) Porter(1980) Miles & Snow(1984), Quinn & Rohrbaugh(1983), Klein & Sorra(1996), Schuler & Jackson(1987) 을 참조하여 재구성.

〈표 2〉에서 구분한 바와 같이 기업의 일반적 사업전략은 크게 혁신선도 전략, 품질향상 전략, 비용방어 전략으로 구분될 수 있다(Porter, 1980; Miles & Snow, 1984). 각각의 사업전략은 시장과 조직내부에서 각각 지향하는 목표가 다르며, 각기 다른 접근법으로 성과를 추구하고자 한다. 따라서 인사관리 정책 또한 전략추구에 적절한 특성을 지니게 된다. 인사관리 정책의 특징을 살펴보면, 유연적이고 분권화된 정책에서 통제적이고 중앙집권화 된 정책까지의 양 극단이 존재하며 개별 기업은 그 사이의 한 지점에 위치한다. 요구되는 종업원 속성은 이러한 인사관리 정책의 직접적 산출물이라 볼 수 있다.

이와 같이 기업이 취하는 사업전략이 달라지면 조직 효율성을 추구하기 위하여 인사관리 활동에 의해 조성되어야 할 조직풍토가 달라진다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 사업전략에 따라 적합한 조직 풍토는 달라질 것이다.

### 3. 인적자원 아키텍처와 조직풍토

인적자원 아키텍처(human resource architecture)는 인적자원의 가치와 특유성에 따라 인적자원을 유형화한 것인데, 조직풍토와 관련하여 중요한 의미를 갖는다. 먼저 인적자원 아키텍처를 설명하고자 한다.

#### 3.1 인적자원의 가치와 특유성

인적자원의 가치(value of human capital)는 인적자본을 육성하기 위해 소요된 비용(선발, 교육, 훈련, 보상) 대비 인적자본이 가져다 주는 효익(조직관리의 효율성 제고, 연구개발 능력 향상, 매출액 상승 등)을 지칭한다. 인적자본의 특유성(uniqueness of human capital)은 어떤 인적자본이 다른 조직에는 존재하지 않고 특정 기업에서만 찾아볼 수 있는 정도를 말한다. 인적자본의 특유성이 커진다는 것은 조직 외부에서 인적자본을 획득하기 어렵다는 것을 의미하며, 이 경우 인적자본을 자체 개발하는 방향으로 나아가야 한다.

인적자본의 가치와 기업 특유성을 기초로 하여, 조직의 인적자본을 4개의 유형으로 나누어 볼 수 있다.



하려 하기 때문에 사원 사이에 계약형 인사관리 시스템이라는 시그널이 강하게 전달될 수 있다. 이 경우 조직풍토는 계약형 인사관리 시스템에 기반한 조직풍토가 형성될 것이다. 일반적으로 내부 고용형 아키텍처와 계약형 아키텍처는 상반되기는 하나 매우 분명한 인사시스템이라는 점에서 공통점이 있다. 그러나 제휴형과 획득형 아키텍처는 내부 고용형과 계약형보다 그 정의(definition)이나 실제(practice)에서 명료성이 낮기 때문에 사원들에게 일관되고 강한 시그널을 주기 어렵다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출한다.

가설 3: 내부고용형 및 계약형 인적자원 아키텍처를 지향하는 조직은 제휴형 및 획득형 아키텍처를 지향하는 조직보다 높은 수준의 조직풍토를 가질 것이다.

### Ⅲ. 다수준 분석의 필요성

지금까지 조직에 관한 연구는 조직, 집단, 개인 수준으로 나뉘어져 각각 다른 수준에서 각기 다른 이론적 관점이 적용되는 고유한 분야를 형성해 왔다(박원우, 2003). 인사관리 연구에 있어서도 미시적 관점의 연구와 거시적 관점의 연구가 서로 다른 수준에서 다른 이론과 관점을 적용하여 시행되어 왔다.

인사관리 연구에서 미시적 관점은 대체로 산업 심리학이나 조직 심리학에 기반하여, 주로 개인에 대한 인사관리 활동의 영향을 관찰하여 왔다(Rynes, 2000). 이 분야의 연구자들은 주로 인사관리 활동이 개인의 생산성과 품질, 만족 등을 증가시키는 데에 어떻게 기여하는지에 관심을 가져왔다. 반면 인사관리 연구의 미시적 관점은 조직적 목표나 경제적 성과에 대하여 간과함으로써 실제 인사관리 실행자들이 보기에 지나치게 지엽적인 현상에 집착한 미시적 연구는 활용 가치가 없다고 느끼게 하였다(Wright, 2003). 한편 인사관리 연구에서 거시적 관점은 조직을 분석단위로 삼아 인사관리 정책의 효과를 검증하여 보고 있다. 거시적 관점의 인사관리 연구에서는 조직 내부의 변수의 일치를 전제로 하여 변수에 대한 조직 간 분산에 초점을 맞추고 있다. 이러한 시도는 목표로서 인적자원관리 시스템을 이해한다는 점에서 활용적 측면의 가치를 부여하였다. 하지만 대부분의 거시적 수준의 인사관리 연구가 인적자원관리 변수들을 평가하는데 있어서 단일 응답에 의존하고 있으며, 이러한 연구방법은 낮은 내부평가자 신뢰도 문제에 봉착해 있다

(Viswesvaran, Onew & Schmidt, 1996). 하지만 이제까지의 많은 거시적 수준의 연구들이 이러한 내부평가자 신뢰도의 이슈를 간과하여 온 것이 사실이다(Wright et al., 2001).

하지만 현실에서의 조직은 개인, 집단, 조직 등의 여러 수준으로 이루어진 다수준(multilevel)시스템이다. 이러한 조직의 본질로 인하여 레벨 이슈는 조직에 관한 모든 이론과 연구에서 제기될 수 있는 문제이다. 전략적 인사관리 분야에서 또한 인적자원관리 활동과 조직 성과간의 관계의 연구는 거의 거시적 차원의 분석 수준을 채택하고 있지만 연구자들은 인적자원관리 활동과 개인 종업원들의 태도, 그리고 조직의 성과간의 다수준적인 관계를 은연중에 내포하고 있었다(Huselid, 1995; Wright et al., 1994).

시스템으로서의 인적자원관리 활동이은 종업원들로 하여금 바람직한 태도와 행위를 받아들이도록 동기화한다. 그리고 이러한 종업원 지각이 조직차원으로 집합화 됨으로써 조직성과 향상에 공헌하게 된다. 여기에서 조직풍토는 인적자원관리 활동과 조직의 성과를 매개하는 매개변수로서의 역할을 수행하게 된다. 이와 같이 조직풍토를 인적자원관리활동과 성과간의 매커니즘으로서 이해하는 것은 다수준 분석방법에 근거하여 조직의 현상을 설명하는데에 기여할 수 있을 것이다.

#### IV. 맺으며

조직의 인적자원관리 시스템은 사원의 태도, 행동, 성과에 지대한 영향을 미친다. 따라서 연구자와 인사관리 실무자 모두 인적자원관리 시스템의 성과에 깊은 관심을 가지고 있다. 전략적 인사관리 분야에서는 기업의 전략적 목표달성에 인사관리 활동과 인사부문이 어떤 영향을 미치는가에 대해 연구해 오고 있으며 인사관리 시스템과 기업 성과간의 상관관계를 밝히기 위한 실증연구들이 행해져왔다.

이러한 실증연구들은 대체로 인사관리 시스템과 성과(매출액, 자기자본 이익률, 주가 등)가 서로 관련되어 있음을 밝혔으나 인사관리 시스템이 기업 성과에 공헌하게 되는 경로 혹은 매커니즘에 대한 연구는 아직도 미지의 영역으로 여전히 남아있다.

본 연구에서는 인사관리 활동과 시스템이 사원의 태도에 어떤 영향을 미치는지 그 과정을 이해하고자 하는 시도로서 조직풍토의 매개적 역할에 대해 논의하였다. 특히 본 연

구는 기업이 추구하는 사업전략을 구분하고 이에 따라 적합한 조직풍토가 다를 수 있음을 논의하였다. 또한, 기업이 취하는 인적자원 아키텍처의 차이에 의해 조직풍토가 영향 받을 수 있음을 논의하였다. 그리고, 본 연구는 이제까지 조직, 집단, 개인 수준으로 나뉘어 행해졌던 조직에 관한 연구에서 나아가, 현실에서 여러 수준으로 이루어진 다수준 시스템인 조직에 대한 통합적 관점을 취하여 조직풍토의 역할에 대해 논의하였다.

본 연구에서 제시된 논의와 가설은 다수준 접근법에 따라 데이터의 수집이 필요하다. 특히 본 연구는 기업 간 비교를 필요로 하므로 분석단위가 기업 수준이지만, 개별 기업의 조직풍토를 측정하기 위해서는 각 기업의 사원을 설문조사해야 하는 방대한 조사작업을 필요로 한다. 비록 조사작업에 소요되는 시간과 비용이 크지만 장기적으로 이 연구를 진행한다면 인적자원관리 시스템이 어떤 경로를 통해 사원의 태도와 기업 성과에 영향을 미치는지에 대한 이해를 넓혀줄 것이다.

## 참 고 문 헌

- Arthur, J.B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- Becher, B.E., & Huselid, M.A. 1998. High performance work system and performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16:53-101.
- Borucki, C.C., & Burke, M.J. 1999. An examination of service related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 943-962.
- Bretz, B.D. Jr., Milkovich, G.T., & Read., W. 1992. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications, *Journal of Management*, 18:321-352.
- Delery & Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational

- performance prediction. *Academy of Management journal*, 39:802-835.
- Drazin, R., Glynn, M.A., & Kazanjian, R.K. 1999. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense-making perspective. *Academy of Management Review*, 24: 286-307.
- Feldman, J.M. 1981. Perception, cognition, and the organization, *Journal of Applied psychology*, 66:128-138.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. 1991. Social cognition. New York: McGraw-Hill.
- Guest, D.E. 1997. Human Resource management performance: a Review and research agenda, *The international Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.
- Huselid, M.A. 1995. The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management journal*, 38:635-672.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. 1996. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource management-firm performance link. *Industrial Relations*, 35:400-422.
- Huselid, s.E. & Jackson & Schuler, R.S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40: 171-188.
- James, L.R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied psychology*, 67:219-229.
- James, L.R. & Jones, A.P. 1974. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Jones, A.P., & James, L.R. 1979. Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated and relationships of individual and aggregate work environment perceptions. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 23:201-250.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R.J. 1994. Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management*

- Review*, 19, 195-229.
- Lam, L.W. & White, L.P. Human resource orientation and corporate performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9:351-364.
- Lepak D. P. & Snell, S. 1999. Human resource architecture. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10: 271-299.
- Miles, R.E. & Snow, C. C. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.
- Ostroff, C., & Bowen, D.E. 2000. Moving HR to a higher level: Human resource practices and organizational effectiveness. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski(Eds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: 211-266. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M.E. 1980. *competitive strategy*. New York: Free Press.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing-values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Richard, O.C. & Johnson, N. 2001. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12:299-310.
- Ross, L., & Nisbett, R.E. 1991. *The person and the situation : Perspectives of social psychology*. Philadelphia : Temple University Press.
- Schneider, B. 2000. The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom. & M.F. Peterson(Eds.), *Handbook of Organizational culture and climate*: xvii-xxii. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Schneider, B., & Reichers, A. 1983. On the etiology of climates : *Personnel Psychology*, 36, 19-40.
- Schuler, R.S., & Jackson., S.E. 1987a. Organizational strategy and



- organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10:125-141.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. 1987b. Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3):207-219.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. 1995. Understanding human resource management in the context organizations and their environments. *Annual Review of psychology*, 46, 237-264.
- Staw, B.M., & Sutton, R.I. 1992. Macro organizational psychology. In L.K. Murnighan (Ed), *Social psychology in organizations: Advances in theory and reseach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Viswesnaran, D.S. Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied psychology*, 81: 557-574.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.

## Human Resource Management Systems, Organizational Climate, and Human Resource Architecture

Boyoung Kim\*  
Seongsu Kim\*\*

### ABSTRACT

We try to understand the role of organizational climate in the relationship between human resource systems and firms' performance. Researchers in strategic human resource management have found that human resource systems have positive effects on firms' performance. But few researchers examined the mechanism by which human resource systems affect firms' performance. In this study, we suggest organizational climate as an important mediator that links human resource systems and organizational performance. The multi-level nature, implications and limitations of this study are discussed.

---

\* Doctoral Candidate, Graduate School, Seoul National University.

\*\* Associate Professor, Graduate School of Business, Seoul National University.