

## 組織文化와人事管理

金 起 台\*

〈目 次〉

- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| I. 問題提起 및 研究의 目的      | III. 組織文化와 人事管理의 關係에 대한 檢討 |
| II. 人事管理와 成果에 대한 見解 : | IV. 組織內 下位文化와 人事管理의 適合性    |
| 普遍論的 觀點과 狀況論的 觀點      | V. 向後의 研究를 위한 提言           |

### I. 問題提起 및 研究의 目的

인사관리와 성과의 관계에 대해서는 두 가지 관점이 제시되고 있는데, 하나는 높은 성과를 창출하는 최적의 인사제도(the best practice, high performance Human Resource Management)가 존재한다는 입장이며, 다른 하나는 높은 성과를 창출하는 인사제도는 그 조직이 처해 있는 상황이나 조직적 특성에 따라 달라질 수 있다는 입장이다.

상황론적 관점에 입각한 연구들은 주로 전략과 인사관리와의 적합성에 초점을 두고 조직의 전략에 따라 적합한 인사제도가 무엇인지를 규명하고자 노력하였다. 한편 상황적 요인으로 전략 이외에 조직문화특성과 인사제도와의 적합성이 조직성과에 많은 영향을 미친다는 주장이 제기되기 시작했다. 그러나 이러한 연구들은 주로 국가간의 비교연구에 초점을 두고 있고, 조직내부의 하위문화특성이나 문화의 다양성과 인사관리와의 관계에 대한 연구는 문제제기의 수준에 머물러 있으며, 실증적 연구는 부족한 실정이다.

한편, 최근의 급속한 사회변동으로 인해 기업조직내에 다양한 가치특성을 지닌 구성원의 비중이 높아지면서 통일된(단일) 기업문화가 아닌, 다양한 특성을 지닌 하위문화집단이 공존하는 현상을 나타내고 있다. 기업현장에서 이러한 가치적, 행동적 측면에서의 차이에 기인한 관리상의 문제점이 제기되고 있지만, 이에 대한 논의는 대부분 문제제기 수준이거나 규범적인 분석에 불과했고(Hall, 1990; Cox, 1991, 1992; 조용수, 1996), 학술적이고 실증적인 연구는 매우 부족한 실정이다.

\* 서울대학교 노사관계연구소 선임연구원, 가톨릭대학교 경영학부 강사

따라서 조직내에 하위문화가 실제로 존재하는지, 이러한 하위문화가 어떤 특성을 지니고 있는지, 그리고 하위문화를 구분하는 기준이 무엇인지에 대한 실증적인 연구의 필요성이 있다고 판단된다. 또한 기존의 하위문화에 대한 연구가 조직내의 하위문화를 기능, 지역, 직종 등의 수평적 측면이 아닌 조직내의 계층이라는 수직적 측면에서 구분하여 보고, 각 하위문화특성과 인사제도 선호경향과의 관계에 대한 연구의 필요성이 있다.

본 논문에서는 조직문화와 인사관리의 관계, 조직내의 하위문화, 하위문화특성과 인사관리의 적합성에 대한 기존의 연구를 검토하고, 이를 바탕으로 조직문화와 인사관리와의 관계에 대한 향후의 연구를 위한 연구방향과 시사점을 모색해 보고자 한다.

## II. 人事管理와 成果에 대한 見解 : 普遍論的 觀點과 狀況論的 觀點

최근 인사관리와 성과의 관계에 대한 연구들이 활발하게 진행되고 있는데(Dyer & Reeves, 1995; Guest, 1997; Pfeffer, 1997; Whitfield & Poole, 1997), 이들 연구에서 제기되고 있는 논쟁의 초점은 인사관리에 있어서 “하나의 최상의 제도(best practice)”가 존재하는가에 대한 문제이다. 즉 인사관리와 성과의 관계에 대한 관점은 보편론적 관점과 상황론적 관점으로 대별된다고 볼 수 있다. 보편론적 관점은 하나의 최상의 제도가 존재한다는 입장으로, 적용대상 조직의 특성에 관계없이 가장 좋은 인사제도가 존재한다는 관점이다. 이에 비해서 상황론적 관점은 해당 조직의 상황적 요소, 경쟁전략, 특히 문화적 특성과 인사제도의 적합성을 강조하고 있다. 인사관리와 성과와의 관계에 대한 보편론적 관점과 상황론적 관점의 주요 내용은 다음과 같다.

### 1. 보편론적 관점

보편론적 관점은 조직의 성과를 높이는 최선의 인사정책(best practices)이나 고성과 작업시스템(HPWS: High Performance Work System)이 존재한다는 관점이다 (Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1997). 이러한 관점의 연구자들은 특정한 인사관리 관행은 다른 관행보다 항상 더 좋은 성과를 나타내며, 모든 조직은 이러한 최고의 제도를 도입해야 한다는 것이다.

고성과작업시스템(HPWS)은 기업의 성과를 높인다고 판명된 인사관리제도나 정책을 지칭하는 용어이다. 그 예로 강도 높은 훈련, 엄격한 충원과 선발, 공식적인 정보공유, 태도조사, 직무설계, 고충처리, 경영참가, 메리트 평가에 근거한 승진, 인센티브 등을 들 수 있다(Huselid, 1995). 보편론적 관점에서는 인사정책은 종업원의 능력, 동기, 행위 규범을 중첩적으로 결정하기 때문에 최선의 정책으로 판명된 인사정책들을 보다 많이 선택할수록 조직의 성과가 높아진다는 정책도입효과의 누적성을 주장한다(Dyer & Reeves, 1995; MacDuffie, 1995). 즉 보편론적 관점에서는 높은 성과를 내는 제도들은 기업특유의 것이 아니라 일반화될 수 있고, 벤치마킹의 대상이 될 수 있다는 것이다(Becker & Gerhart, 1996).

보편론적 관점을 주장하는 대표적인 학자로는 Pfeffer(1998, 1997, 1995, 1994)가 있다. 그는 1994년에 발표한 「Competitive Advantage through People」에서 성공하는 기업의 16가지 인사관행을, 1998년의 연구에서는 기존의 연구들과 자신의 개인적 경험을 바탕으로 사람을 통해서 경쟁우위를 달성하는 상호 연관된 7가지 인사관행을 제시하였다. 고용보장, 엄격한 선발제도, 자율작업팀과 분권화, 집단성과급을 포함한 상대적 고임금, 강도 높은 교육훈련, 조직내 상하간 지위격차의 감소, 조직 전반에 걸친 정보공유를 기업의 성과를 높이는 인사관행으로 제시하고 있다(Pfeffer, 1998). Delery & Doty(1996)는 보편론과 상황론의 설명력을 체계적으로 비교하였는데, 인사관리와 성과와의 관계에 대한 접근법을 보편론적 관점, 상황론적 관점, 그리고 구성체(configurational)관점으로 구분하고 있다. 구성체관점은 Van de Ven & Drazin(1985)이 분류하고 있는 상황론의 시스템적 관점에 해당되는 것으로서 크게 상황론의 범주에 포함시킬 수 있을 것이다. 이들은 내부승진, 공식적 훈련시스템, 결과지향적 평가, 성과급과 이익분배제도, 고용보장, 종업원 언로확대, 폭넓은 직무 등의 7가지를 보편론적 관점에서 높은 성과를 내는 인사관리제도로 제시하고 있다.

보편론적 관점에서 인사관리와 성과간의 관계를 연구하는 주요 연구들의 이론적, 실무적 공헌에도 불구하고 몇가지 한계점을 지니고 있다. 보편론적 관점이 가지고 있는 한계 중의 하나는 인사관리와 성과간의 관계에 대한 연구에서 일관성 있는 결과가 제시되지 않고 있다는 점이다. 즉 최고의 인사제도에 대해서 연구자들마다 상이한 결과를 제시하고 있다는 것이다. 예를 들면 Huselid(1995)와 MacDuffie(1995)의 연구에서는 변동급여(variable pay)를 최상의 성과를 내는데 있어서 매우 중요한 요소로 지적하고 있지

만, Arthur(1994)의 연구에서는 변동급여(variable pay)시스템을 중요하게 여기지 않고 있다. 또한 Huselid(1995)와 Pfeffer(1994)의 연구에서는 내부승진과 고충처리과정을 최상의 인사관리제도의 내용으로 지적하고 있지만 Arthur(1994)와 Ichniowski et al.(1995)의 연구에서는 이러한 제도가 노조가 결성된 조직에서는 오히려 생산성을 약화시키는 효과가 있는 것으로 밝히고 있다.

보편론의 대표적인 주창자인 Pfeffer(1997)도 인정하고 있듯이, 최선의 정책이 보편적이나 아니면 상황조건적이나에 대한 합의가 형성되어 있지 않다. 예를 들면, Pfeffer는 인사관리가 조직성과의 충분조건은 아니며(Pfeffer, 1994), 인사관리의 효과는 결국 기술 및 시장조건에 달려있다(Pfeffer, 1995)는 주장을 하고 있다. 즉 인사제도와 성과와의 관계는 기술이나 시장조건이라는 환경적 요인에 따라 달라진다는 것이다.

결국 보편론적 관점이 지니는 가장 큰 한계점은 상황적 요인을 고려하지 못하고 있다는 데 있는데, 상황적 요인 중에서 특히 문화적 측면을 고려하지 못함으로써, 특정국가의 인사제도나, 특정기업의 인사제도를 다른 국가나 기업에 무조건적으로 적용하여, 실패하는 사례들이 나타나고 있다. 이러한 현상은 우리나라 인사관리제도의 변화과정에서도 쉽게 확인할 수 있다. 우리나라 기업들의 인사관리제도의 원형이 되었던 일본의 제도들이 우리나라에서 뿌리를 내리는데 어려움을 겪거나 실패한 경우가 많았던 것이 그 예가 된다. 또한 최근에 제기되고 있는 국제기준 또는 미국식의 능력이나 성과위주의 인사관리제도를 최상의 제도로 삼고 그 기준에 맞게 바꾸어 가는 시도들이 있는데, 이러한 과정에서 앞서 언급된 보편적 관점에 대한 비판을 되새겨 보아야 할 것이다. 따라서 인사관리와 성과간의 관계를 연구함에 있어서는 상황적인 요소, 특히 국가나 기업의 문화와의 적합성을 고려한 접근법이 필요하다고 하겠다.

## 2. 상황론적 관점

상황론적 관점의 기본가정은 인사관리 제도나 정책이 조직의 환경이나 특성과 적합성이 있을 경우 기업의 성과가 향상된다는 것이다. 즉, 상황론적 관점은 조직이 효율적이기 위해서는 인사관리 정책이 조직의 다른 측면과 일관된(consistent) 관계를 형성해야 한다는 것이다. 예를 들면 상황론가들은 조직이 높은 성과를 나타내기 위해서는 인사정책들과 전략과의 일관성을 유지해야 한다고 주장한다(Dyer & Reeves, 1995;

Delery & Doty, 1996). 따라서 조직의 상황을 고려하지 않고 최상의 제도를 주장하는 보편론과는 상반되는 입장을 취한다.

상황론적 관점에서 연구되고 있는 가장 대표적인 상황요인으로서는 경쟁전략을 들 수 있다. 즉 인사관리는 기업의 경쟁전략에 의해서 결정되거나, 적어도 경쟁전략과 적합성(fitness)을 가질 때 기업의 성과가 높아진다는 것이다. 경쟁전략과 인사제도와의 적합관계에 대하여 Milkovich & Boudreau(1994)은 Miles & Snow(1978)가 구분한 방어형, 혁신형, 분석형의 3가지 전략적 유형에 따라 각 전략유형과 인사관리제도와의 적합도를 분석하였다. 또한 Snell & Youndt(1995)는 인사관리에 영향을 미치는 요인으로서 성과기준의 명확성을 강조하고 있는데, 인사관리를 행동통제형, 산출물통제형, 투입물통제형으로 구분하고, 이들과 성과기준의 명확성과의 관계를 연구하였다. 연구결과, 행동통제형 인사관리는 명확한 책임 소재, 표준화된 업무처리절차나 업무수행과정, 철저한 감독을 중시하는 특성을 지닌다. 평가방식으로는 부하에 대한 상사의 일방적 평가방식을 채택한다. 산출물통제형 인사관리는 목표설정과정에서 상사와 부하의 공동의사 결정방식을택하며, 평가에서는 상사의 일방적 평가가 아닌 부하와 상사의 협의에 의해 결정된 목표와 실적을 비교하는 목표에 의한 관리법(MBO; Management by Objectives)을 적용한다. 투입물통제형 인사관리는 조직에 대한 몰입이나 충성심을 강조하는 형태로서 엄격한 선발이나 교육과정을 중시한다. 또한 종업원들의 가치를 통일시키거나, 조직의 가치와 종업원의 가치를 일치시키기 위하여 인사관리제도가 이용되기도 한다(Snell & Youndt, 1995).

이상의 결과에서 나타난 바와 같이 상황론적 관점에 입각한 연구는 특정 인사관리 제도가 보편적으로 우수한 것이 아니라 상황적 요인이 인사관리와 성과의 관계를 결정짓는 요인으로 작용한다는 것을 밝혀냈다는 점에서 그 이론적 의의가 있으나, 상황요인으로서 주로 경쟁전략에 치중해 있다는 한계를 지니고 있다(Guest, 1997; Dyer & Reeves, 1995). 즉 상황론을 검증하는 연구에서 기업경영의 주요한 상황요소인 조직문화나 종업원 특성 변수를 제대로 고려하지 않았다는 한계가 있다.

그러나, 최근에 인사관리연구에서 상황요인으로서의 문화의 중요성에 대한 문제가 제기되고 있으며(Mendonca & Kanungo, 1996; Fombrun & Shanley, 1990; Smith, Malina, & Yuan, 1995; Gomez-Mejia & Welbourne, 1991), 실증적 연구(Ramamoorthy & Carroll, 1998; Mamman, Sulaiman, & Fadel, 1996;

Chen, Chen, & Meindl, 1998)도 시작되고 있다. 그러나 인사관리에 있어서 문화연구의 필요성을 제기하는 단계에 불과하고, 실증적인 연구는 부족한 상태라고 판단된다. 또한 인사관리는 관리의 대상이 사람이라는 측면에서 볼 때 인간의 가치나 사고, 행동방식과 직결된 문화에 대한 연구의 필요성이 존재하는 것이다.

### III. 組織文化와 人事管理에 關係에 대한 檢討

조직문화와 인사관리에 있어서도 두 가지 관점이 있는데(Teagarden & Glinow, 1997; Tayeb, 1994), 그 하나는 인사제도나 인사관리의 유사성과 동질성을 강조하는 입장이며, 또다른 입장은 문화적 배경이나 독특성에 근거한 인사제도나 인사관리의 차별화에 관한 입장이다. 이는 앞서 논의된 인사관리의 보편론적 관점과 상황론적 관점의 특성과 그 맥을 같이 하고 있다고 볼 수 있다.

우선 인사관리에 대한 유사성, 일반화가능성 내지 동질화(universality or similarity, generalizability, culture free, etc)의 관점은 앞서 살펴본 보편론적 관점을 취하고 있는데, 이는 인사제도나 인사관리의 통일성이나 조직간의 유사성에 강조를 두고 있으며, Pfeffer(1994), Negandhi(1985, 1979) 등의 연구가 이러한 관점을 취하고 있는 대표적인 예이다.

반면에 문화적 배경에 근거한 독특성의 관점(culturally bounded HRM, locally specific, emic)은 Teagarden & Glinow(1997), Meyer & Rowan(1977), Hofstede(1980), Lincoln et al.(1981), Laurent(1983), Berry(1990) 등이 취하고 있는 관점인데, 인사관리제도와 상황간의 적합성이 조직의 유효성을 결정짓는 가장 중요한 요소라는 것이다. 이러한 관점의 대표적인 연구는 비교문화적 접근방법이다.

조직문화와 인사관리에 대한 기존의 연구결과를 검토한 결과, 연구의 주요경향은 크게 인사제도의 확산 및 이전가능성에 대한 연구, 문화특성과 인사제도에 대한 국가별 비교 연구로 구분된다고 볼 수 있다.

## 1. 인사제도의 확산 및 이전(移轉) 가능성에 대한 연구

조직문화와 인사관리의 관계에 대한 연구의 한 분야는 특정 국가나 특정기업에서 성공한 인사관리제도나 기법을 다른 국가나 기업에 확대적용하거나 일반화하는 것이 가능한가에 대한 것이다. 인사관리영역에서 이러한 접근의 시초는 Ouchi(1981)의 "Z이론"에서 찾아볼 수 있을 것이다. 1970년대 일본기업의 급성장과 미국기업의 침체시기에 일본기업의 경쟁력의 원천을 모색하는 과정에서 등장한 "Z이론"에서는 미국기업과 일본기업의 관리방식의 특성을 비교하고, 미국기업이 도입해야 할 이상형을 제시하였는데, Ouchi가 비교의 대상으로 제시한 경영특성의 핵심영역은 인사관리방식이라고 볼 수 있다. Ouchi는 미국기업의 관리방식상의 특성(Theory A)을 단기고용, 신속한 평가, 전문가(specialist)의 육성, 개인의사결정방식 등으로 파악하였고, 일본기업의 관리방식상의 특성(Theory J)을 장기고용, 장기적인 관점에서의 평가, 느린승진, 전반관리자(generalist)의 육성, 집단의사결정방식, 종업원에 대한 고려 등으로 파악하였다. 그리고 이러한 비교를 바탕으로 하여 미국과 일본의 경영방식을 결합한 새로운 형태의 경영방식을 "Theory Z"으로 명명하고, 새로운 형태의 경영방식의 도입을 주장하였다. 이러한 새로운 경영방식(Theory Z)의 기본방향은 일본식의 경영특성을 도입하는 것이었다. 1970년대와 1980년대 초반에 걸쳐서 미국의 기업들이 일본식의 경영방식을 도입하였는데, 이러한 일본식의 경영방식은 미국의 기업에 적절하지 않다는 주장이 제기되고 있다 (Smith, 1995; Beechler & Yang, 1994). 그 이유는 새로운 경영방식은 일본이라는 국가의 문화에 적합한 관리방식이었고, 미국의 문화에는 적합한 것이 아니었기 때문으로 여겨진다.

한편, 미국기업의 경영제도나 관리기법을 다른 국가의 기업에 적용할 수 있는가에 대한 연구에서, Berry(1990)는 "미국에서 잘 작동되는 것이 다른 나라에서도 잘 작동될 것이라고 가정하지 말라"는 경고를 하면서, 문화에 적합한 인사관리의 중요성을 강조하고 있다. 즉 국제적인 기업은 보상전략을 수립하는데 있어서 반드시 진출하려는 해당국가의 사회규범을 우선적으로 고려해야 하며, 단순히 모국의 사회문화적 기준에 입각한 전략을 이전(transferring)하는 것이 아니라 지역문화의 규범을 고려한 종업원에 대한 보상방법의 적용과 이로 인한 개인, 집단, 기업 전체의 성과에 미치는 영향을 검토해야 한다는 것이다(Gomez-Mejia & Welbourne, 1991). 즉, 기업을 세계화·국제화하는

과정에서 그들의 제도를 문화와 국가적 시스템이 다른 국가에 적용하기 위한 노력들이 이루어지고 있는데, 그 과정에서 하나의 국가의 제도를 다른 나라에 적용할 때에는 문화적 한계가 있음을 염두에 두어야 함을 지적하는 것이다.

다국적 기업의 경우 국가간의 문화차이로 인해 미국의 제도가 멕시코나 중국의 국가에 적용이 되지 않는 경우도 보고되고 있다(Teagarden & Glinow, 1997). 또한 미국 내에서 효율적인 인사관리제도가 다른 조직(특히 개발도상국의 경우)에서는 경쟁력을 얻는데 실패하고 있는데, 이것은 “문화적합성(culture-fit)”의 결여에서 기인하기 때문에 문화적인 제약을 극복할 수 있는 인사관리전략만이 “문화적합성(culture-fit)”을 보장할 수 있다는 지적이 있다(Tayeb, 1994, Mendonca & Kanungo, 1995). 결국 특정의 인사관리제도는 문화에 한정(bound)되어 있으며, 하나의 국가나 문화에 적합한 제도는 일반화 될 수도 없고 벤치마킹의 대상이 될 수도 없다는 것이다(Berry, 1990).

이상의 연구결과에서 보듯이 한 국가나 한 기업에서 적용되었던 인사관리제도를 다른 국가에 이전하거나, 확대적용하는 데에는 많은 문제가 발생할 수 있다는 것이다. 최근에 우리나라의 기업에서 미국식의 관리방식을 소위 “국제기준”이라 명명하고, 무비판적으로 도입하는 현상이 나타나고 있는데, 앞서 살펴본 연구결과는 현재의 우리나라 기업에 주는 시사점이 크다고 하겠다.

결국 인사관리제도나 방식의 이전이나 확대적용과정에서 나타나는 문제점들을 예방하기 위해서는 인사제도를 확대적용하는 대상이 되는 국가의 문화에 대한 연구가 먼저 이루어져야 하며, 해당국의 문화와 적용하려는 인사제도가 적합성을 이루는지를 확인해야 한다는 결론을 얻을 수 있다. 따라서 인사관리의 연구에 있어서 문화의 중요성이 존재하는 것이며, 나아가서 조직문화와 인사관리와의 적합성에 대한 연구의 필요성이 있는 것이다.

## 2. 비교문화적 관점에서의 조직문화와 인사관리에 대한 연구

문화적 특성과 인사관리에 관한 연구의 또다른 연구는 비교문화적 접근방법인데, 비교문화적 연구는 국가별 문화특성과 그에 적합한 인사제도의 특성 및 인사제도이 선호경향에 관한 연구를 의미한다. 인사관리의 영역별 주요 연구결과는 다음과 같다.

### ① 문화특성과 보상관리

문화특성과 인사관리제도와의 관계에 대한 비교문화적 접근에서는 핵심적으로 연구되었던 인사관리 영역은 보상관리 부분이었다. 보상관리와 국가의 문화적 특성에 대한 연구결과, 보상관리가 국민들의 문화적 특성과 적합성을 지닌다면 이 두 가지 요소가 연계되지 않는 기업에 비하여 기업의 성과가 높다는 것이 밝혀졌다(Gomez-Mejia & Welbourne, 1991). 특히 다국적 기업에서는 보상전략을 수립하는데 있어서 문화를 고려해야 하는데, Gomez-Mejia & Welbourne(1991), Moore & IsHak(1989)의 연구에서는 문화의 차원을 Hofstede(1980)가 제시한 권력거리, 불확실성 회피, 남성성과 여성성으로 구분하고 문화와 보상관리의 관계를 연구하였다.

권력거리(power distance)란 상사와 부하간의 위계의 엄격성이나 권위나 계급에 대한 강조의 정도를 의미한다. 권력거리가 높은(면) 문화의 경우 하향식 의사소통을 하며, 계급이나 계층의 구분을 명확하게 하며, 개인의 노력이나 능력에 근거한 평가보다는 자신이 소속된 집단에 의해서 평가되는 특성을 지니고 있다. 이러한 문화에서는 조직의 위계나 계층에 근거한 차별적 보상체계(예, 직급에 근거한 보상시스템)가 수용되며, 직위나 권위에 적합한 부가급부(차량, 사무실)를 제공하는 보상체계가 적용된다. 말레이시아, 필리핀, 멕시코, 아랍국가 등이 권력거리가 높은 문화적 특성을 지닌 대표적 국가들이다. 한편, 권력거리가 낮은(가까운) 문화의 경우 위계보다는 평등성과 개개인의 참여와 협동을 중시하며, 획득된 지위보다는 개인의 성취에 근거하여 평가되는 특성을 지니고 있는데, 권력거리가 가까운 문화를 지닌 국가에서는 직급이나 계층보다는 개인의 능력이나 성과, 업적에 근거한 보상시스템이 적용된다. 또한 상위직과 하위직 간에 급여나 복리후생에 차이를 두지 않는 보상시스템이 적용된다. 네델란드, 호주, 스위스, 스웨덴 등이 권력거리가 가까운 문화적 특성을 지닌 국가의 예가 된다(Gomez-Mejia & Welbourne, 1991; Moore & IsHak, 1989).

불확실성 회피(uncertainty avoidance)란 사회의 현재나 미래의 변화 가능성의 불확실성에 대한 태도를 의미하는 것이다. 불확실성을 회피하는 문화의 경우 현재의 안정성이나 통일성, 규칙성을 중시하는 반면, 위험이나 새로운 사건의 발생을 두려워하는 특성을 지닌다. 불확실성을 회피하는 문화의 경우에 적합한 보상시스템은 관료적인 급여정책이나, 중앙집권식의 통일된 형식이 적합하며, 변동급보다는 고정급을 더 중시하는 보상전략이 적절한 것으로 밝혀졌다. 불확실성 회피 성향이 강한 국가로는 그리스, 포르투갈,

유고슬라비아, 이탈리아 등이 대표적으로 포함된다. 불확실성 회피성향이 약한 문화의 경우에는 안정적인 상황보다는 도전적이고, 변화가능한 상황을 선호하는 특성을 지닌다. 그러므로 이러한 불확실성을 선호하는 문화적 특성을 지닌 경우에는 고정급보다는 변동급을 중시하며, 중앙집권적 보상시스템보다는 부서장에게 급여배분의 재량권이 주어지는 분권화된 급여프로그램이 일반적인 것으로 밝혀졌다. 불확실성 회피성향이 약한 국가로는 싱가포르, 덴마크, 스웨덴, 홍콩이 대표적으로 포함된다(Gomez-Mejia & Welbourne, 1991; Moore & IsHak, 1989).

남성성(masculinity)과 여성성(femininity)은 사회의 가치가 남성위주 또는 남녀불평등의 상황인가, 물적 측면을 정신적 측면보다 강조하는가에 대한 특성을 의미하는 것이다. 남성성이 강하다는 것은 남성과 여성간의 불평등이 심하며, 성(性)에 대한 고정관념이 강하게 지배하고, 특히 여성에 대한 남성의 우월을 강조하는 것을 의미한다. 남성성이 강한 문화적 특성을 나타내는 국가에서는 성에 따른 차별적, 가부장적 인사제도가 채택되는 것으로 밝혀졌다. 남성성이 약한(낮은) 문화의 경우에는 남녀평등관이 지배적이며, 성(性)보다는 직무나 능력을 중시하는 문화적 특성을 지니고 있어서, 인사관리에 있어서도 작업자의 성별보다는 직무의 가치를 중시하며, 승진 등의 인사관리 의사결정에서도 성별에 의한 차별이 적은 것으로 밝혀졌다(Gomez-Mejia & Welbourne, 1991; Moore & IsHak, 1989).

### ② 선발관리

선발관리 방식에 대한 비교연구결과 일본에서는 직무가 명확하게 규정되어 있지 않고 미래의 직무가 불확실하기 때문에 현재까지의 경력이나 업적보다는 미래의 가능성에 입각하여 선발을 한다. 반면에 미국이나 유럽에서는 직무의 내용이 구체적으로 정의되어 있어서 특정의 직무에 적합한 특정능력을 소유한 사람을 선발하고 있다. 한편 영국에서는 국가전체의 문화가 인본주의로 중시하므로, 전문적 지식보다는 일반적 내용을 선발의 기준으로 하고 있다(Schneider, 1988; Derr, 1987; Mamman et al., 1996).

### ③ 평가관리

평가관리 기준은 과거의 성과를 기준으로 할 것인가, 미래의 성과를 기준으로 할 것인가의 문제로 나누어 볼 수 있는데, 무엇을 이루었는가의 문제와 무엇을 아느냐의 문제

즉, 업적과 능력의 문제가 대두된다. 일본의 경우에는 개인의 업적이나 능력보다는 개인의 성실성, 도덕성, 충성심, 협동심 등이 중시된다.

성과평가 방법인 MBO의 도입에 있어서 독일과 프랑스는 다른 결과를 보여준다. 독일의 경우는 MBO의 전파가 용이했는데, 이것은 이 기법이 분권화와 공식성(명확한 목표, 시간구분, 측정의 객관성과 성과와 보상의 연결)을 강조하면서, 위계의 중요성을 강조하지 않는 문화와 일치했기 때문이다. 프랑스의 경우에는 MBO의 도입이 성공하지 못했는데, 그 이유는 MBO가 상사의 독단적인 권한을 보장하면서 부하에게는 목표를 달성할 수 있도록 하는 권한은 부여하지 않고 책임만 지우는 것으로 비춰졌기 때문이다. 한편 유럽인들은 MBO가 단기적인 관점을 조장하고, 보상과의 관계를 강조하며, 이상적인 목표보다는 쉽게 달성 가능한, 그리고 낮은 수준의 목표를 수립한다는 점에서 그 도입에 부정적인 견해를 나타내었다(Schneider, 1988; Derr, 1987; Mamman et al., 1996).

이상의 문화특성과 인사관리와의 관계에 대한 선행연구를 검토한 결과, 각 국가의 문화적 특성, 교육체계, 사회가치관과 인사관리 제도는 매우 밀접한 연관을 지니고 있는 것으로 밝혀졌다. 즉 문화와 인사관리의 관계에 있어서 특정국가의 제도를 다른 국가에 이전하거나 확대적용할 때에는 적용 대상국의 문화적 특성에 대한 이해가 우선되어야 하고, 그 국가의 문화적 특성과 적용하려는 인사제도의 기본특성이 부합되는지를 먼저 살펴보아야 한다는 것이다.

### 3. 「개인주의-집단주의」와 인사관리

문화의 비교연구에서 가장 일반적으로 연구되어온 문화차원은 개인주의와 집단주의의 개념이다(Stephan, Stephan, Saito, & Barnet, 1998; Triandis, 1995, 1994; Hofstede, 1998, 1995, 1993, 1990, 1984; Ho & Chiu, 1994; Church & Lonner, 1998; Ramamoorthy & Carroll, 1998; Gomez-Mejia & Welbourne, 1991; Mamman et al., 1996; Chen et al., 1998). 「개인주의-집단주의」 개념이 가장 많이 연구되어온 이유는 「개인주의-집단주의」 성향 차원에 대한 이론적 연구가 충실히 되어 있다는 측면만은 아니라고 판단된다. 「개인주의-집단주의」 차원은 국가간의 문화적 특성, 특히 동양과 서양의 문화적 특성을 가장 잘 나타내 줄 수 있으며, 기업의 경

영방식 중에서 특히, 인사관리방식과 직결되는 가치차원이기 때문이라고 생각된다. 또한 기업이라는 조직을 분석의 단위로 할 때 조직내에서의 개인중심의 가치관과 집단중심의 가치관은 조직내 인사관리제도의 선호경향에 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

### 1) 「개인주의-집단주의」의 개념

「개인주의-집단주의」를 조직이론에 도입한 사람은 Parsons & Shils(1951)이다. 그들은 개인지향 또는 자기중심적인 성향과 집단지향적 또는 사회시스템 지향적인 것으로 구분하였다. Mead(1967)는 개인주의와 협동(cooperation)으로, Kluckhohn, Srodtbeck(1961)은 개인주의와 평행성(collaterality)으로, Hofstede(1980)는 개인주의와 집단주의로 구분하였다. Triandis(1995)는 분석수준에 따라서 그 개념을 달리 하는데, 개인주의와 집단주의가 개인 차원에서 논의될 때에는 자기중심적과 타인중심적으로 개념을 정의하고 있다.

이상에서 논의한 개인주의와 집단주의에 관련된 용어를 정리하면 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 「개인주의-집단주의」의 개념

	개인주의	집단주의
Parsons & Shils(1951)	개인지향(self-orientation), 자기중심적인 성향(focus on ego integrative morals)	집단지향적(collectivity-orientation) 또는 사회 시스템 지향적(focus on the social system)
Mead(1967)	개인주의(Individualism)	협동(Cooperation)
Kluckhohn & Srodtbeck(1961)	개인주의(Individualism)	평행성(Collaterality)
Triandis(1995)	개인주의(Individualism) 자기중심적(Idiocentrism)	집단주의(Collectivism) 타인중심적(Allocentrism)

한편 「개인주의-집단주의」에 대한 선행연구결과(Triandis, 1995, 1994; Hofstede, 1998, 1995, 1993, 1990, 1984; Ho & Chiu, 1994; Gomez-Mejia, 1991; Ramomoorthy, 1998; Earley, 1989; Church, 1998; Chen, 1994; Ho, 1994)에서 나타나는 「개인주의-집단주의」의 하위차원에 대한 특성은 다음과 같이 요약될 수 있다.

### ① 목표/이익

개인의 목표나 이익과 집단의 목표나 이익 중 어디에 우선 순위를 둘 것인가에 대한 내용으로, 개인주의의 경우 개인의 자기발전, 자아실현, 자신의 욕구, 목표나 이익을 자신의 권리로 중시하며, 집단주의의 경우 집단전체의 목표를 개인의 이익보다 우선하여 집단에 대한 의무로 개인의 권리보다 중시한다.

### ② 정체성

정체성이란 개인 존재의 근거에 대한 내용으로서 개인주의의 경우 개인의 특성에 따라 개인을 정의하며, 집단주의의 경우 개인과 집단을 구분하지 않고 집단의 속성에 따라 개인을 정의한다. 즉, 개인이 속한 집단에 존재의 근거를 둔다.

### ③ 경쟁-조화(협동)

조직발전의 원천을 개개인의 경쟁에 둘 것인가, 협동이나 조화에서 찾을 것인가에 대한 내용으로, 개인주의의 경우 조직발전을 위한 개인간의 경쟁을 중시하며, 집단주의의 경우 조직전체의 목적달성을 위한 조화나 협동, 단결을 강조한다.

### ④ 자주성(독립성)-의존성(순응성)

개인주의의 경우 자신에 대한 의존이나, 독립성을 중시하는 반면, 집단주의의 경우에는 집단이나 집단구성원에 대한 상호의존을 강조한다.

### ⑤ 자유-복종

개인주의의 경우 개인의 자유나 자율을 중시하며, 집단주의의 경우 조직전체의 집단적 규범에 대한 동조나 복종을 중시한다.

### ⑥ 다양성(개성)-통일성

개인주의의 경우 개개인의 독특성, 개성을 중시하며 집단주의의 경우 조직전체를 위한 전체성, 통일성, 획일성을 강조하며 조직에 의해서 정의된 이상형에 대한 동조압력이 높은 특성을 나타낸다.

### ⑦ 책임소재

개인행동의 책임소재에 있어서 개인주의는 전적으로 개인에게 책임이 주어지며, 집단주의의 경우 개인이 속한 집단구성원이 공동으로 책임을 지는 특성이 있다.

### ⑧ 작업방식

작업장식에서는 개인주의 지향이 강할수록 개인의 독립적, 단독적 작업방식을 선호하며, 집단주의 지향이 강할수록 협동, 공동작업을 선호한다.

### (9) 인간관계

인간관계에 대한 개인주의 관점에서는 인간관계를 계약적, 거래적, 단기적 관점으로 보는 반면 집단주의 관점에서는 친밀감이나 도덕적 관계와 장기적 관점에서 고려한다.

## 2) 「개인주의-집단주의」와 인사관리

비교문화 연구자들의 연구에 의하면, 인사관리제도나 관리관행은 문화에 따라 다르며, 특히, 개인주의적 문화와 집단주의적 문화는 각기 다른 형태의 인사관리관행을 만들어 낸다는 것이다(Adler & Jelinek, 1990; Bernardin & Russell, 1993; Gomez-Mejia & Welbourne, 1991; Hofstede, 1984; Sekaran & Snodgrass, 1986).

「개인주의-집단주의」 지향성과 인사제도(선발, 평가, 보상, 경력관리, 직업안정)에 대한 연구결과, 「개인주의-집단주의」 지향성과 인사제도의 선호경향 간에 매우 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다(Ramamoorthy & Carroll, 1998; Mamman et al., 1996; Chen et al., 1998).

개인주의 지향적 사고를 가지는 문화에서는 개인의 목표를 중시하며, 집단주의적 가치를 지니는 문화에서는 집단의 목표를 중시하는 특성을 지니고 있다. 집단주의 성향을 가진 사람들의 경우에, 개인은 개인적인 욕구(needs)가 아니라 집단의 욕구와 목표를 최상의 것으로 여기고 있으며(Triandis, 1994; Cox & Blake, 1991; Wagner, 1995), 개인주의 성향을 가진 사람들은 개인의 이익이나 목표를 중시하며, 개인이익의 추구가 정당한 것으로 수용된다(Ramamoorthy & Carroll, 1998).

집단주의 지향적 집단의 구성원들은 개인주의 지향적 집단의 구성원에 비해 협동의 경향이 강하며(Cox & Blake, 1991; Wagner, 1995), 집단의 목표를 개인의 목표보다 우선하는 경향을 나타내고 있다.

따라서 상이한 인사관행이나 제도(예를 들어 개인적 보상 대 집단적 보상, 개인적인 평가 대 집단적인 평가, 개인에 중심을 둔 직무설계 대 집단중심의 직무설계)는 개인이익 대 집단의 이익, 협동적인 태도 대 경쟁적인 태도 등의 「개인주의-집단주의」 문화차원과 관련이 있다고 볼 수 있다(Ramamoorthy & Carroll, 1998). 「개인주의-집단주의」 가치지향성과 인사제도 선호경향간의 관계에 대한 연구결과는 다음과 같다.

### ① 「개인주의-집단주의」와 선발제도 선호경향

선발제도에 대해 개인주의 관점에서는 선발의 기준으로 개인의 능력, 적성과 직무의 적합성을 선호하며, 특히 개인의 직무수행능력을 중시하는 선발제도를 선호하는 것으로 나타났다. 반면에 집단주의 관점에서는 직무를 수행하는 능력이 선발의 유일한 기준이 될 수 있으며, 조직은 확대된 가족(extended family)으로 간주되기 때문에 개인의 능력보다는 조직에 대한 충성심이 더 강조된다. 따라서 선발시험은 집단주의적인 관점보다는 개인주의적인 관점과 더 부합한다고 할 수 있다(Ramamoorthy & Carroll, 1998).

### ② 「개인주의-집단주의」와 평가제도 선호경향

개인주의 가치를 가지는 사람은 비공식적인 평가시스템보다는 공식적인 평가시스템을 선호한다. 개인주의에서는 정확한 성과목표의 설정과, 목표설정 과정에서의 종업원 참여, 설정된 목적에 기반한 성과의 평가, 그리고 성과평가 및 피드백과정에의 종업원 참여를 선호하는 것으로 나타났다.

반면 집단주의 가치를 가지는 사람은 개인의 성과와 개인적인 보상보다는 오히려 집단의 성과와 보상에 강조를 둔다(Gomez-Mejia & Welbourne, 1991). 따라서 집단주의 가치 하에서는 공식적인 평가시스템보다는 비공식적인 방식으로 종업원들이 목표의 설정이나 결과의 평가 및 피드백에 참여하는 형태의 평가제도를 선호하게 된다(Ramamoorthy & Carroll, 1998).

### ③ 「개인주의-집단주의」와 승진제도/경력개발 선호경향

개인주의적인 가치를 지닌 사람은 개인의 업적과 능력을 승진의 기준으로 선호하며, 집단주의 가치를 지닌 사람은 조직에 대한 몰입도나, 충성심, 연공을 기준으로 하는 승진시스템을 선호한다(Ramamoorthy & Carroll, 1998; Gomez-mejia & Welbourne, 1991).

경력관리 측면에서는 개인주의 지향적인 사람은 개인의 성취에 기초한 경력관리를 선호하며, 단기적인 관점에서의 경력관리를 선호한다. 집단주의 가치를 지닌 사람은 개인과 조직의 장기적인 관계를 중시하기 때문에 장기적인 경력관리와, 개인차원의 경력관리보다는 팀이나 집단단위의 경력관리를 선호한다.

#### ④ 「개인주의-집단주의」와 보상제도 선호경향

「개인주의-집단주의」와 가장 밀접한 관련을 가지는 인사관리 영역은 보상관리인데, 개인주의 가치를 지닌 사람은 종업원들이 장기적인 관점에서 조직에 속해 있거나 고용계약의 범위 이상으로 조직에 몰입하리라 기대하지 않는다(Gomez-mejia & Welbourne, 1991). 반면에 집단주의 가치를 지닌 사람은 팀워크과 집단성과를 강조하는 도덕적인 참여(몰입)와 장기고용관계를 강조하며(Gomez-mejia & Welbourne, 1991), 구성원들간의 협력과 조직과 개인간의 장기적인 관계를 강조한다. 또한 개인적 성과에 대한 보상보다는 종업원들이 조직에 적극적으로 참여할 수 있도록 하는 직업안정성을 강조한다(Ramamoorthy & Carroll, 1998).

개인주의 가치성향을 가진 경우에는 개인중심의 성과체계와 경쟁을 강조하는 보상기준을 선호하는 반면, 집단주의 가치를 가진 경우에는 평등성을 중시하고, 경쟁보다는 협동을 유도하는 집단중심의 보상체계를 선호한다(Mamman et al., 1996; Chen et al., 1998). 따라서 집단주의에서는 내부적인 공정성(예: 연공이나 계층적 서열에 기준한 보상)에 중점을 두고, 개인주의에서는 외부적 공정성(예: 경쟁기업의 임금에 부합하는 수준의 임금)을 중시한다(Ramamoorthy & Carroll, 1998; Mamman et al., 1996; Chen et al., 1998).

이상의 연구를 종합해 보면, 개인주의 문화에서는 개인의 능력, 직무적합성, 공식적 평가시스템, 목표설정의 명확성, 평가과정에 종업원의 참여, 개인중심의 경력경로, 능력을 기반으로 한 승진, 개인성과 중심의 보상, 단기적 관점에서의 종업원의 관리 방식을 선호하며, 집단주의 문화에서는 조직에 대한 충성심, 비공식적 평가시스템, 장기적 경력계획, 연공이나 충성심을 기준으로 한 승진, 연공기준의 보상, 집단의 성과반영 등의 인사제도를 선호한다고 볼 수 있다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 「개인주의-집단주의」와 인사관리 선호경향

	개인주의	집단주의
선 발	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무수행 능력 평가</li> <li>· 직무적합성을 강조하는 개인주의적 사고가 제도화되어 있는 경우 유리</li> <li>· 단기적 고용관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무수행능력이 선발의 유일한 기준이 될 수 없음</li> <li>· 조직에의 충성심 강조</li> <li>· 장기적 고용관계</li> </ul>
성과평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공식적인 평가 시스템</li> <li>· 개인목표 중심 평가</li> <li>· 명확한 평가목표 설정</li> <li>· 설정과정과 평가 및 피드백 과정의 종업원 참여</li> <li>· 설정된 목표에 기초한 성과 평가</li> <li>· 경쟁을 강조하는 기준 중시</li> <li>· 단기적 목표에 대한 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비공식적인 평가 시스템 (비공식적인 방법으로 종업원들이 목표 설정과 결과평가 및 피드백에 참여)</li> <li>· 집단의 목표를 강조</li> <li>· 보상, 처벌이 성과평가와 연관되어 있을 때 중요</li> <li>· 경쟁을 유발하지 않는 기준 중시</li> <li>· 장기적 목표에 대한 강조</li> </ul>
승진관리/ 경력개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 능력제 또는 성과를 기준으로 한 승진</li> <li>· 개인의 성취에 기초한 경력경로</li> <li>· 단기적 입장에서 종업원 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연공서열과 충성심을 기준으로 한 승진</li> <li>· 조직에의 몰입이나 종신고용을 기초로 한 장기적 경력경로</li> </ul>
보상	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공정성(equity)의 원칙</li> <li>· 성과에 따른 보상을 강조</li> <li>· 개인의 성과를 강조</li> <li>· 업적기준의 보상</li> <li>· 개인적인 성공의 지표로서의 외재적 보상이 중요</li> <li>· 경제·물질적 보상 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공평성(equality)의 원칙</li> <li>· 직업안정성(job security)과 집단 보상을 강조</li> <li>· 팀워크과 집단성과를 강조</li> <li>· 장기적 입장에서 종업원 관리(고용주와 종업원 사이의 영구적관계 강조)</li> <li>· 연공, 충성심, 직위 기준의 보상</li> <li>· 내부적 공정성 (예: 연공에 기반한 보상, 계층적 서열에 기반한 보상)</li> <li>· 사회·심리적 보상</li> <li>· 내재적 보상이 중요</li> <li>· 개인적 특성(예: 부양가족수)이 급여액에 영향을 미침</li> </ul>

자료원 : Ramamoorthy & Carroll(1998), Mamman et al.(1996), Chen et al.(1998), Gomez-Mejia & Welbourne(1991)의 연구결과를 정리함

#### IV. 組織內 下位文化와 人事管理의 適合性

문화와 인사관리에 대한 비교문화적 접근의 기본적인 논리는 문화 차이에 따른 인사관리의 차이를 규명하는 것인데, 만일 조직내에 가치지향성이나 행동방식 등의 문화적 특성에서 차이가 나는 하위문화집단이 존재한다면 이러한 하위집단별로 인사관리를 차별화 시켜야 효과적일 것이다. 이러한 관점에서 볼 때, 국가 또는 사회라는 동일한 문화권 내 (예를 들면, '한국'이라는 동일한 국가문화)에서도 기업간 또는 기업 내 하위문화집단간의 문화특성차이에 따라 인사관리를 차별화시켜야 한다고 할 수 있다.

문화와 인사관리와의 관계에 대한 연구를 검토한 결과, 대부분의 연구들이 비교문화적 관점에서 국가단위의 상이한 조직문화와 인사제도간의 적합성에 초점을 두고 있는데, 국가간의 비교연구뿐만 아니라 하나의 조직내에서 하위문화집단의 특성과 인사관리와의 적합성에 대한 연구의 필요성이 있다. 조직내 하위문화의 존재에 대한 관점, 조직내 계층별 하위문화의 구분기준과 조직내 수직적 측면의 계층별 하위문화에 대한 주요 연구결과는 다음과 같다

##### 1. 조직내 하위문화에 대한 관점 : 단일문화-다원문화

조직문화에 대한 연구에서 기존의 관점은 강한 기업문화를 지닌 기업의 경우 대다수 구성원들이 동일한 문화(가치, 신념, 행동방식 등)를 공유한다는 것이었다(Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1985). 또한 조직의 가치나 신념 등의 가치적인 측면에 있어서 공감대가 형성되거나 공유된 문화를 강한 문화로 정의 내리는 경향이 있었다. 그러나 점차로 조직내의 구성원들은 특정의 문화차원에 있어서 분열되거나 구분되는 현상이 나타나고 있으며, 특히 조직에서의 위계상의 위치나 기능적 차이로 인해 문화에 대한 각기 다른 관점을 가지게 되었다(Stevenson & Bartunek, 1996). 이러한 경향에 따라 동일한 문화내에 다양한 하위문화의 존재에 대한 연구들이 제시되고 있다(Barley, 1983; Gregory, 1983; Louis, 1983; Martin & Siehl, 1983; Riley, 1983; Van Maanen & Barley, 1985; Young, 1989).

이와 같이 조직의 문화를 보는 관점은 조직전체에 통일된 하나의 문화만이 존재한다고 보는 입장과 하나의 조직내에도 여러 하위문화가 존재할 수 있고, 그 존재의 의의를 인정해야 한다는 입장으로 대별될 수 있다.

Ferdman(1992)은 학문적 기원이나 접근방법에 근거하여 조직전체의 문화를 범주화 접근법(Categorization or Labeling Approach)과 문화간접근법(Intercultural Approach)으로 분류하였는데, 범주화접근법은 사회심리적 내지는 사회인지 패러다임(Hamilton, 1981; Sherman, Judd, & Park, 1989)과 사회정체성 이론(Tajfel, 1981, 1982; Tajfel & Turner, 1986)에 근거한 조직문화 접근법으로서 전체조직에서의 정체성의 차이가 집단의 행동에 영향을 미친다는 관점이다. 이에 의하면 정체성이 높은 조직이 정체성이 낮은 조직보다 성과가 높기 때문에 집단내부의 경계는 조직의 성과를 떨어뜨리기 때문에 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직내 하위집단간의 경계를 약화시켜야 한다는 관점을 지니고 있다. 범주화 접근법과 반대의 입장을 취하고 있는 문화간 접근법은 문화간의 차이가 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구결과, 다른 조직에 대한 이해와 수용을 통해 다양성이 주는 단점을 극소화하고, 장점을 최대화해야 한다는 관점이다. 또한 이러한 집단간의 문화적 차이는 조직의 성과에 긍정적 영향을 미친다는 가정을 하고 있으며, 나아가서 다른 문화간의 상호작용에 관심을 두고 있다.

Martin(1992)은 조직내에서 하위문화를 보는 관점을 통합적 관점(integration perspective), 차별화 관점(differentiation perspective), 분열 관점(fragmentation perspective)의 3가지로 제시하고 있다. 통합적 관점은 조직내의 모든 구성원들이 동일한 문화적 관심을 공유하고 있다고 가정한다. 차별화 관점은 조직내에 중첩되거나 진밀하게 연결된 하위문화가 존재하는데, 하위문화 내에서는 합의가 이루어지지만, 하위문화 간에는 불일치가 발생하는 것으로 가정하고 있다. 분열관점은 전체문화와 하위문화의 존재는 인정하지만, 조직전체의 문화나 하위문화 내에서도 일치나 합의가 없고, 하위문화와 전체문화간에도 일치점이 없다고 가정한다.

한편, Triandis(1995)는 조직내에 새로운 가치관을 지닌 인력이 유입됨에 따라 기존의 인력과 새로운 인력간에 긴장, 오해, 적대감이 형성될 수 있는데, 새로운 문화적 특성을 지닌 구성원의 동화 내지는 분열현상에 대한 개념을 용광로(melting pot)와 다문화주의(Multiculturalism)로 구분하여 설명하고 있다(Triandis, 1995). 용광로 개념은 가장 좋은 문화는 하나의 동질적인 특성을 가지는 문화라는 측면에서 다양한 특성을 지닌 구성원들은 하나의 문화적 틀 속에 녹아 단일의 문화를 형성해야 한다는 관점이다. 이에 반하여 다문화주의개념은 각각의 하위문화집단은 그들 자신의 고유한 특성을 개발해야 하며, 다른 문화집단의 관점에 대해서 충분히 이해하고 있어야 한다는 관점이다.

Cox(1991)는 조직전체의 문화와 하위문화의 관계를 단일조직(Monolithic organization), 다문화조직(Multicultural organization), 다원조직(Plural organization)으로 구분하고 있다. 단일조직이란 조직전체는 매우 동질적이며, 소수집단의 수가 매우 한정되어 있는 조직의 형태이다. 이러한 조직에서는 하위문화집단에 대한 편견과 차별이 존재하며 주류문화에 대한 동조압력이 강하게 나타나는 특성을 지닌다. 다문화 조직이란 단일조직과 대비되는 특성을 지니고 있는데, 이 조직에서는 조직전체에 걸쳐 모든 조직의 단위에서 소수집단이 존재하며, 그 소수집단은 그들 특유의 사고나 생활방식을 표현할 수 있고, 소수집단에 대한 편견과 차별은 완전히 제거되어 있는 조직이다. 다원조직이란 단일조직과 다문화 조직의 중간적 특성을 지니고 있는데, 조직내부에 소수집단의 숫자가 많으며, 정책이나 관행이 소수집단에 의해서 영향을 받는다. 이 조직에서도 주류문화에 대한 동조가 기대되지만, 소수집단에 대한 편견, 차별의 강도가 약한 특징이 있다.

이상의 연구결과를 종합하면, 다음의 <표 3>과 같이 조직문화를 조직전체의 통합성이나 통일성을 강조하는 관점과 하나의 조직내에서 다양한 하위문화의 존재를 인정하고 그 특성을 존중하는 관점으로 대별될 수 있다. 즉, 하나의 조직에 하나의 문화만이 존재해야 한다는 관점과 조직내의 다양한 하위문화의 존재를 인정하는 관점으로 구분되는 것이다.

<표 3> 조직내 하위문화에 대한 관점

연구자 관점	Ferdman (1992, 1995)	Martin(1992)	Triandis (1995)	Sackmann (1992)	Cox (1991)
단일문화관점 (통합관점)	범주화 접근법 (categorization or labeling approach)	통합적관점 (integration perspective)	용광로 (melting pot)	동질적문화 (homogeneous)	단일조직 (Monolithic)
다원문화관점 (하위문화중심)	문화간 접근법 (intercultural approach)	차별화관점 (differentiation perspective) 분열관점 (fragmentation perspective)	다문화주의 (multiculturalism)	이질적문화 (heterogeneous)	다원조직 (Plural) 다원문화조직 (Multicultural)

## 2. 조직내 하위문화

조직내의 하위문화의 존재에 대한 연구결과 하나의 조직내에는 다양한 하위문화가 존재할 수 있고, 하위문화를 구분하는 기준이나 하위문화가 발생하는 기준으로는 여러 요인들이 지적되고 있다. 이러한 하위문화가 형성되는 요인이나 구분기준, 조직내의 수직적, 계층별 하위문화의 구분기준에 대한 선행연구결과는 다음과 같다.

조직내에서 하위문화를 구분하는 기준은 비교문화연구에서 사용된 분석수준의 개념과 밀접한 관련을 가지고 있다. 즉, 비교문화 연구에서 분석수준은 비교의 단위를 의미하는데, 비교문화 연구의 대표적 연구자인 Hofstede(1998, 1995, 1990, 1985)의 비교문화연구에서는 회사, 국가별 지사간의 비교연구, 기능별 부서(연구, 생산, 마케팅, 재무), 지역적 위치(공장단위), 관리계층 대 작업계층, 인수합병시의 인수기업과 피인수 기업, 작업집단 등을 분석의 단위로 제시하고 있으며, 특히 동일한 조직내에서도 다양한 하위문화가 존재할 수 있음을 지적하고 있다.

한편 이러한 수평적 구분기준 이외에 조직내에는 최고경영진의 문화, 중간 및 일선관리자의 문화, 일반종업원의 문화라는 수직적인 계층별 하위문화가 존재할 수 있다는 점을 지적하고 있다(Hofstede, 1995). 그리고 1990년의 연구에서는 수직적 하위문화를 구분하는 인구통계학적 변수로 연령, 근속년수 등을 들고 있다(Hofstede, 1995).

한편 Lau & Murnighan(1998)은 조직의 하위문화라는 개념 대신에 조직단층(group faultlines)이라는 용어를 사용하고 있다. 이러한 조직단층은 하나의 집단을 하나 또는 그 이상의 특성에 근거하여 하위집단으로 구분하는 이론적인 경계선을 의미한다. 예를 들면 개인적인 가치나 퍼스널리티 등도 하나의 조직을 여러 개의 하위문화단위로 나누는 기준이 된다는 것이다(Lau & Murnighan, 1998). 그리고 그들은 조직에서의 이러한 다양한 하위문화가 발생하는 기준으로 나이, 성별, 인종이나 민족, 근속년수나 지위 등을 제시하고 있다. 이러한 기준 중에서 성별이나 인종, 민족 등은 수평적인 하위문화를 형성하는 기준으로 볼 수 있으며, 나이나 근속년수 등은 수직적인 측면에서 계층적인 하위문화를 형성하는 기준으로 볼 수 있다.

한편 조직내의 하위문화가 형성되는 기준으로 Louis(1985)는 분열(segmentation), 타문화의 유입(importation), 조직내 기술혁신(technological innovation), 이념적 다양성, 반문화 운동을 제시하고 있다. 분열이란 조직내 하위단위가 그들 자신의 가치,

규범, 시간개념, 조직의 목적에 대한 독특한 관점을 발달시키는 것으로, 이들을 기준으로 하위문화가 발생하게 된다. 이러한 기준에 의해 분리된 조직의 구성원은 자신들이 다른 집단과는 구별된다는 “차별의식”을 느끼게 되고, 이로 인하여 하위집단 나름대로의 독특한 문화를 형성한다는 것이다. 기존의 조직내에 외부의 다른 문화가 유입되는 경우에도 하위문화가 형성될 수 있는데, 기업의 인수와 합병의 경우가 이러한 예에 해당한다. 즉 기업의 인수와 합병으로 업무, 역할, 상호작용패턴 등이 변하게 되거나 기존의 문화와 새로 유입된 문화간에 갈등이 발생하게 되는데, 이러한 경우에도 하위문화가 형성될 수 있는 것이다. 새로운 기술의 발달이나 기술의 혁신과정에서 조직내의 하위문화가 형성될 수 있는데, 작업조직 내에서 기술적 발달로 인하여 다양한 직업으로부터 구성원을 유입시키며, 이러한 기술적 진보 및 기술의 점진적인 변화는 기존문화의 변화를 가져오거나 새로운 하위문화를 창조하기도 한다.

우리나라에서 조직내 하위문화의 대표적인 연구는 신유근교수(1991)의 연구를 들 수 있다. 이 연구에서는 한국기업 근로자들의 의식에 대해 하위문화적 접근법을 도입하였는데, 근로자의 의식구조를 노동관, 직업관, 금전관, 출세관, 상사관, 동료관, 조직관, 노사관계관, 관리방식관, 기업관, 전통문화관, 사회관 등의 12개의 하위차원으로 구분하여 설문조사를 실시하였다. 이 조사에서는 직종을 생산직과 사무직으로 구분하여, 직종별 하위문화의 특성에 대한 비교분석을 실시하였다. 그 결과 생산직과 사무직간에는 문화적으로 차이가 존재한다는 것이 밝혀졌는데, 결국 이러한 시도는 조직내의 생산직문화와 사무직문화라는 하위문화의 존재를 인식한 것이라고 볼 수 있을 것이다. 한편 신유근교수(1991)의 연구결과 생산직과 사무직의 수평적 측면 뿐 아니라 수직적 측면인 조직계층 상하간에 구조적, 정신적 차이가 강하게 나타나고 있는데, 신유근 교수는 이러한 차이가 발생하는 원인 중의 하나로 세대간의 차이를 들고 있어서(신유근, 1991, pp.108-109), 우리나라 기업조직내의 세대에 의한 수직적, 계층별 하위문화의 존재 가능성을 제기한 것으로 판단된다.

이상의 연구결과를 종합해 볼 때 조직내 하위문화를 구분하는 기준으로는 직종, 부문, 공장단위 등의 수평적 측면과, 연령, 직위, 계층, 세대 등의 수직적 측면이 있음을 알 수 있다. 그러나 대부분의 실증연구가 수평적 하위문화의 연구에 초점을 두고 있다(Hofstede, 1998, 1995, 1990, 1985; Jones, 1983; Lau et al., 1998; Louis, 1985; 신유근, 1991). 한편 수직적 하위문화가 형성되는 요인으로는 경영층과 비경영

층, 연령집단, 근속년수, 지위(status), 세대 등이 있음을 알 수 있었다. 그러나 계층별 하위문화에 대한 연구는 개념적 수준에 머물러 있으며, 실증적 연구는 부족한 상태이다.

따라서 조직내 하위문화의 연구 중에서 수직적 측면에서의 연구, 즉 조직내에서 수직적·계층별 측면에서도 하위문화가 존재하는지, 수직적·계층별 하위문화를 구분하는 기준이 무엇인지, 계층별 하위문화는 어떠한 특성을 지니는지에 대한 연구가 필요한 것이다.

특히 기존의 연구에서 수직적·계층별 하위문화의 구분기준으로 제시되어온 연령, 회사 내 근속년수, 직급뿐만 아니라 최근에 기업조직내의 하위문화를 구분하는 기준으로 제시되고 있는 세대에 대한 연구의 필요성이 있다고 본다. 최근 우리나라 사회전반에서 가치관이 급속하게 변하고 있으며, 이러한 사회전반의 가치관의 변화는 기업조직내의 구성원간에서도 세대간의 인식격차를 발생시키고, 세대간의 갈등현상을 야기하므로, 기업 조직에서도 세대별 문화특성에 따라 차별적인 관리방식을 적용해야 한다는 의견이 제시되고 있는 점을 감안해 볼 때, 조직내의 계층별 하위문화에 대한 연구의 필요성이 있는 것이다.

### 3. 하위문화특성과 인사관리

문화와 인사관리의 관계에 대한 연구는 국가간의 비교문화적 연구에 초점을 두고 있으며, 기업내의 하위문화와 인사관리와의 관계에 관한 연구도 주로 수평적인 측면(기능, 부문, 지역 등)에 초점을 두고 있고, 수직적 측면에서의 계층별 하위문화특성과 인사관리와의 관계에 대한 선행연구는 아직은 구체적인 결과가 나타나지 않고 있다. 단지 기업 조직내에서도 신세대의 문화특성과 인사관리방향에 대한 개념적 논의가 시작되고 있다. 신세대 집단은 다른 구성원과 구별되는 독특성을 지닌 집단이며, 특히 신세대는 다가올 세기에 기업에서 핵심적 역할을 수행할 세대이므로 그들에 대한 이해와 그들의 가치에 적합한 관리방식의 설계가 필요하다는 주장이 제기되고 있다(Bradford & Raines, 1992; Hall & Richter, 1990; Tulgan, 1995).

세대별 특성과 인사관리 방향에 관한 일련의 연구결과(Hall & Richter, 1990; Bradford & Raines 1992; Burke, 1994)에서 보듯이 세대간의 특성과 인사관리에 대한 연구는 주로 베이비붐 세대에 초점을 두고 베이비붐 세대의 가치특성에 따른 인사관리의 방향성을 개념적 수준에서 제시하고 있는 정도이며, 세대별 특성에 근거한 인사

관리에 대한 연구나 이와 관련한 실증적인 연구는 부족한 실정이다. 한국의 경우 조용수(1996)의 연구에서 사회전반이 아닌 기업조직내의 신세대의 관리방향을 개념적으로 제시하고 있는 실정이다. 따라서 이하에서는 신세대를 중심으로 하위문화특성과 인사관리 방향에 관한 연구결과를 검토한 후 세대차에 따른 인사관리에 주는 시사점을 모색해 보고자 한다.

Bradford & Raines(1992)는 신세대들을 동기부여하고 지도하기 위한 지침을 제시하고 있는데, 구체적인 책임내용이나 목표기준, 성과기준을 설정하고, 회사차원에서 개인적인 발전이나 보상을 위한 기회를 제공하며, 긍정적인 방향에서의 피드백을 제공할 것을 제안하고 있다. Burke(1994)는 새로운 문화집단인 신세대들을 동기부여하고, 유지하고, 이들의 주의를 끌기 위해서는 이전과는 다른 형태의 보상방법을 제공해야 한다고 하였는데, 직무순환, 직무재배치, 근무시간의 축소, 단기적인 과제의 제시 등을 신세대를 위한 인사관리기법으로 제시하고 있다.

신세대의 특성과 그에 대한 구체적인 인사관리방안을 제시한 Hall & Richter(1990)의 연구에서는 1946년에서 1964년 사이에 태어난 사람들(baby boomer)에 의해서 작업조직이 어떤 방식으로 영향을 받는지를 연구하였는데, 신세대의 특성에 따라서 인사제도의 선호경향이 달라지며, 다른 세대와는 다른 방식의 인사제도의 도입이 필요하다는 결론을 제시하고 있다.

한국에서도 신세대에 대한 관리의 중요성이 대두되고 있는데(조용수, 1996), 신세대는 조직내부에서 조직을 움직이는 핵심세력이므로 이들이 어떤 식으로 행동하느냐, 이들을 어떤 인재로 육성하느냐가 미래의 조직의 성패를 좌우하는 결정적 요인이 된다는 것이다. 따라서 끊임없이 변화하는 신세대들에 대응하기 위해서는 항상 신세대의 욕구를 파악하여, 구체적이고 차별적인 해결책을 강구할 것을 강조하고 있다. 특히, 신세대의 탈조직적 성향, 개인주의적 성향에 적합한 관리방식이 필요하다는 것이다. 예를 들면 신세대들에게는 연공이나 직책에 근거한 권위보다는 전문적인 지식에 근거한 영향력을 행사하고, 적절한 보상, 자율적 작업수행체계의 설계를 신세대에 대한 관리방안으로 활용할 것을 제시하고 있다.

이상의 연구결과 나타난 신세대의 가치특성과 그에 따른 인사관리의 전개방향은 다음과 같이 정리될 수 있다(Hall & Richter, 1990; Burke, 1994; Tulgan, 1995; Bradford & Raines 1992; Cox, 1991; Cox, & Blake, 1991).

첫째, 신세대는 기본적인 가치에 대한 강력한 관심을 가진다. 구세대는 성취, 성공, 지위, 권력에 관심을 가지는 반면, 신세대의 경우에는 “왜 성공을 추구하는가?”, “개인적 성공이 주는 의미는 무엇인가?” 등의 기본적인 가치에 관심을 둔다. 또한 기업의 윤리에 관심을 가지고, 기업의 목적 그 자체만이 아니라 목적달성을 위한 수단의 정당성 측면에도 관심을 가지고 있다. 이러한 특성에 따라서 인사관리는 개인의 발전을 중시하는 방향에서 경력관리를 해야하며, 조직외부로부터의 영입보다는 조직내부에서의 승진을 우선해야 한다.

둘째, 신세대는 자신들의 가치에 따라 행동하는 경향을 나타낸다. 즉 신세대는 자신이 옳다고 생각하는 방향에 대하여 타인을 의식하지 않으며, 때로는 내부고발자(“whistle blower”)의 역할도 수행한다. 이러한 특성에 적합한 인사관리방식으로서는 개인들의 다양한 가치관에 적합한 다양한 경력경로를 제공하며, 각 개인의 경력관리에 있어서 상사나 기업이 책임지는 것이 아니라 개개인이 책임지는 형태의 경력관리 제도가 적절하다.

셋째, 신세대는 일을 통해서 자아를 실현하는 것에 관심을 가지는데, 직장을 자아정체성을 표현하는 장으로 인식하는 경향을 나타내고 있다. 그러므로 물질적 보상과 함께 심리적 보상을 강조하고, 자율적 작업집단 등을 통하여 업무수행 과정에서 책임감이나 자율성을 보장해 주는 방식이 적절하다.

넷째, 신세대는 자율성을 추구하며, 기존의 권위에 대한 복종이 자신에게 이익이 될 경우에만 공식적 권위로 존중하고, 그렇지 않는 경우에는 무시하거나 도전하는 경향을 나타낸다. 그러므로 경력경로를 다양하게 설정하며, 유연하게 운영하여야 한다. 또한 기존의 고정적인 근무의 형태에서 가변적인 근무형태(flex time, flex place)로 변화시켜야 할 필요성이 있다.

다섯째, 신세대는 승진에 대한 관심이 낮으며, 자리보다는 돈에 대한 관심이 상대적으로 크고, 기업가정신을 중시하는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 욕구충족을 위해서 다양한 경력경로를 제공하며 조직내에서 이동할 수 있는 기회를 보장해 주고, 기업내외에서의 창업을 적극적으로 지원하여 기업가정신을 발휘할 기회를 제공해 주어야 할 것이다.

여섯째, 신세대는 자신이 가지고 있는 잠재력보다는 명확한 성과에 의해서 평가받고, 보상받기를 선호하는 특성을 지니고 있으므로 명확한 성과표준과 업적을 기준으로 하는 평가 및 보상시스템을 설계할 필요성이 있다.

일곱째, 신세대는 자신의 일을 수행함으로써 내재적 만족을 추구하며, 전문적 직업을

선호하는 경향을 지니고 있어서 회사보다는 일을 더 중요하게 생각한다. 작업의 질을 중시하고, 흥미롭고, 창의적이며, 자극적인 직무를 선호한다. 또한 신세대는 기업가정신을 강조하여, 회사에 소속되는 것보다 자영업을 선호한다. 따라서 조직내부 뿐 아니라 조직 외부에서도 기업가정신을 발휘할 기회를 제공하며, 다양한 직무나 기능을 습득할 수 있는 교육프로그램을 운영하는 것이 필요하다.

또한 신세대는 구세대와 달리 직장과 가정이나 가족간의 균형을 추구한다. 직장생활에 있어서도, “일하기 위해 사는 것”이 아니라 “살기 위해 일하는 것이다”라는 관점을 가지고 있다. 그러므로 인사관리에 있어서도 직장과 가정을 분리하여 고려하는 것이 아니라, 직장과 가정을 연결시키고, 경력경로의 설계에 있어서도 배우자나 가족의 의견이 반영될 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

이상의 결과에서 얻을 수 있는 시사점은 가치특성에 따라 인사제도의 설계방향이 달라 진다는 것이다. 즉, 가치특성이 다르거나 변화하면 그에 따라 인사제도도 변화해야 한다는 것을 의미한다. 그러므로 단일한 조직내에서도 가치특성에 따른 하위문화집단이 존재하고, 그 하위문화집단의 가치에 따라 선호하는 인사제도가 다르다면, 조직 전체의 통일적인 인사관리보다는 조직내의 계층별 하위문화의 가치특성에 부합하는 인사관리가 필요한 것이다.

## V. 向後의 研究를 위한 提言

### 1. 조직내 하위문화에 대한 연구

조직내의 하위문화에 대한 연구는 먼저 조직내의 하위문화가 존재하는가, 조직내 하위문화가 존재한다면 하위문화를 구분하는 기준은 무엇이며, 각 하위문화의 특성에 대한 실증적 연구가 필요할 것이다.

단일조직내의 하위문화의 존재가능성에 대해서 많은 연구자들의 이론적, 실증적 연구들이 있었다. 특히, 비교문화연구의 선구자인 Hofstede(1998)는 하위문화간의 문화적 분열(rift)현상은 조직내에서 쉽게 발견될 수 있고, 가시적인 차이가 나타난다고 하였다. 한편 이러한 하위문화를 구분짓는 기준으로 생산/판매부서, 기능별 부서(연구, 마케팅,

재무), 지역적 위치(공장단위), 조직내 계층(관리계층 대 작업계층), 인수합병시의 인수 기업과 피인수기업, 작업집단 등으로 제시되고 있다(Hofstede, 1998; Jones, 1983; Lau et. al.,: 신유근, 1991).

기존의 하위문화연구가 주로 국가간, 기업간, 부문간, 지역간, 작업집단간 등의 수평적 측면에 집중되어 있는 반면, 조직내 위계나 계층별 하위문화에 대한 연구는 부족하다. 따라서 우리나라 기업현장에서 수직적 측면에서 계층별 하위문화가 실질적으로 존재하는지에 대한 실증적 연구가 필요할 것이다.

한편, 이러한 하위문화집단을 구분짓는 기준에 대해서는 주로 수평적 측면에서 지역, 직종 등의 연구가 주로 이루어져 왔다. 수직적측면에서의 연구는 주로 개념적 연구에 국한되었고, 인구학이나 사회학 분야에서의 연구에서는 연령을 구분의 기준으로 제시하고 있다(박재홍, 1992, 1996). 한편 조혜선(1990)의 연구에서는 인구통계학적 변수인 연령과 가치관을 동시에 고려하여 세대를 구분하고 있다. 기업조직내에서의 하위문화의 구분기준에 대한 연구결과, Parker(1990)는 기업에서의 세대구분의 기준으로 직무자체의 특성, 작업구조상의 위치, 가족의 라이프사이클, 생애단계, 경력단계 등을 제시하고 있으며, 특히, 회사에서 세대구분을 작업층, 감독직, 중간 또는 고급관리직으로 구분하고 있다. Lau & Murnighan(1998) 등은 조직에서 이러한 다양한 하위문화가 발생하는 기준으로 나이, 性, 인종이나 민족, 직무근속년수나 지위 등을 그 기준으로 제시하고 있고, Hofstede(1995)는 조직의 하위문화를 구분짓는 기준 중에서 조직의 위계수준을 제시하고 있다.

또한, 문화적 특성에 근거해서 하위문화를 구분할 때, 몇 개의 하위문화가 존재하는지에 대한 합의된 결론은 없다. 우리나라에서 하위문화 구분기준으로서의 세대에 대한 연구에서는 주로 신세대문화와 구세대 문화의 2개로 구분하여 제시하고 있지만, 이러한 구분의 이론적 근거는 미약한 편이며, 일부 연구자들은 우리나라에서 세대를 3개로 구분할 수 있다는 점을 지적하고 있다(조용수, 1996; 한국사회학회, 1990).

우리나라 기업조직내에 계층별 하위문화가 몇 개로 구분되는지를 규명해 볼 필요가 있는데, 이러한 하위문화의 구분을 위하여 두 가지의 접근방식이 있을 것이다. 먼저 우리나라 기업조직의 구성원들이 실제로 기업조직 내에 몇 개의 계층별 하위문화집단이 존재한다고 인식하는지에 대한 의견조사를 실시하고, 다음으로 조직내의 인구통계학적인 변수(연령, 근속년수, 직급)와 문화변수(가치관, 행동특성)를 동시에 고려하는 위계적 집

학분석(hierarchical cluster analysis)을 실시하여 기업조직내에 몇 개의 하위문화집단이 존재하는지를 실증적으로 밝혀볼 필요가 있을 것이다.

우리나라에서 하위문화집단에 대한 연구에서는 세대간에 가치나 문화적 특성상에 차이가 존재한다는 연구결과들을 제시하고 있다(김기대, 1996; 박재홍, 1992, 1996; 정진민, 1993; 정태석, 1996; 조혜선, 1990; 조용수, 1996). 기업조직내에서의 세대별, 계층별 하위문화에 대한 연구의 필요성은 제기되고 있지만(조용수, 1996; 신유근, 1991), 연구의 기본방향이나 필요성에 대한 논의의 수준에 불과하고 실증적인 연구는 부족한 편이다.

따라서 문화를 기본가치특성, 조직생활관련 가치특성, 행동특성으로 구분하여 조직내 계층별 하위문화 특성을 규명해 볼 필요가 있을 것이다. 기본가치특성은 세상을 보는 기본적 가정, 인간관, 인간관계관, 「개인주의-집단주의」, 정신적 강약점으로 구분되며, 조직생활관련 가치특성으로는 경제관/기업활동관, 노사관계관, 직업/직장관으로 구분 될 수 있으며, 행동특성은 일반적 행동특성과 직장생활관련 행동방식으로 구분될 수 있다. 또한 기존의 연구가 신세대의 긍정적이거나 부정적인 특성을 부각시키거나, 구세대와 신세대를 비교하는데 초점을 두고 있지만, 이러한 관점에서 탈피하여 기업내의 하위문화간에 공통되는 측면과 차별적인 측면으로 구분하여 계층별 하위문화 특성을 밝혀볼 필요가 있다.

## 2. 전체적 조직문화 특성과 인사제도에 대한 연구

인사관리는 문화라는 환경요인에 의해 영향을 받게 되는데(Gomez-mejia & Welbourne, 1991; Schneide, 1988; Mamman, 1996), 조직문화와 인사제도에 대한 연구는 조직 전체적 차원에서 「개인주의-집단주의」와 인사제도 선호경향, 기본가치 특성과 인사제도 선호경향의 관계로 구분될 수 있다.

「개인주의-집단주의」 가치성향은 개인과 조직의 관계에 대한 특성을 나타내는 가장 적합한 가치차원으로, 조직의 관리방식, 특히 인사관리에 대한 선호경향과 직접적인 관련이 있다고 보여진다(Ramamoorthy & Carroll, 1998; Mamman, et al., 1996; Chen, et al., 1998; Moore, 1989; Gomez-mejia & Welbourne, 1991). 따라서

인사관리 제도나 방식을 선발/채용제도, 평가/인사고과제도, 승진제도, 육성/개발제도, 보상제도, 직무관리제도로 구분하여, 「개인주의-집단주의」 가치지향성과의 관계에 대한 실증적 연구의 필요성이 있다.

한편, 문화의 구성요소 중 기본적 가치는 세상을 보는 기본가정, 인간에 대한 관점, 인간관계관으로 구성될 수 있는데, 이러한 기본가치와 인사제도 선호경향간의 관계에 대한 이론적, 실증적 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 문화의 구성요소로소의 기본적인 가치관과 인사제도 선호경향간의 관계에 대한 탐색적 연구가 필요할 것이다.

### 3. 조직내 하위문화 특성과 인사제도에 대한 연구

전체적 문화특성에 따라 인사제도 선호경향이 달라질 뿐 아니라, 하위문화 특성에 따라서도 선호하는 인사제도가 달라질 수 있을 것이다. 특히, 조직내의 하위문화간에는 가치나 태도 측면에서 차이가 날 수 있으며, 이러한 문화특성의 차이에 따라서 선호하는 인사제도의 유형이 달라질 수 있다는 것이다. 따라서 조직내 계층별 하위문화간에 공통되는 인사제도 선호 경향과, 계층별 하위문화별로 차이가 나는 인사제도 선호경향에 대한 탐색적, 실증적 연구의 필요성이 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

#### 〈국내문헌〉

- 김기대(1996), 「신세대 문화의 정치, 사회적 함의」, 현대사회연구소, 연구보고서.
- 박재홍(1992), “한국사회의 세대문제: 질적 접근”, 한국사회사연구회(편), 「한국산업사회학의 현실과 전망」, 문학과 지성사, pp.11-63.
- 박재홍(1996), “한국 신세대의 세대경험과 의식구조”, 「현대사회」, 14(1), pp.24-43.
- 신유근(1991), 「한국기업 노동자의 의식구조」, 대한상공회의소, 한국경제연구센터.
- 정진민(1993), “한국사회의 세대문제와 선거”, 이남영(편), 「한국의 선거」, 나남, pp.115-137.

- 정태석(1996), “한국의 신세대: 신시대의 자기표현”, 「현대사회」, 현대사회연구소, 1996년 봄, 여름호, 14권, 1호, pp.3-23.
- 조용수(1996), 「한국의 신세대 혁명」, LG경제연구원.
- 조혜선(1990), “한국사회의 세대구분과 세대차이 연구”, 연세대학교 석사학위논문.

〈외국문헌〉

- Adler, N. J., & Jelinek, M.(1990), “Is ‘Organizational Culture’ Culture Bounded?”, *Human Resource Management*, 25(1), pp.73-90.
- Arthur, J. B.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.670-687.
- Barley, S. R.(1983), “Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.393-413.
- Becker, B., & Gerhart, B.(1996), “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.779-801.
- Beechler, S., & Yang, J. Z.(1994), “The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies”, *Journal of International Business Studies*, pp.467-491.
- Bernardin, J. H., & Russell, J. E. A.(1993), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, New York: McGraw-Hill.
- Berry, J. W.(1980), “Acculturation as Varieties of Adaption”, In Padilla, A.(Ed.), *Acculturation: Theory, Models and Some New Findings*, Boulder, Colo: Westview Press, pp.9-25.
- Berry, J. W.(1990), *Imposed Etics, Emics and Derives Emics: The Insider/Outsider Debate*, Newbury Park: Sage Publications.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R.(1998), “How Can Cooperation

- be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism", *Academy of Management Review*, 22(2), pp.285-304.
- Church, A. T., & Lonner, W. J.(1998), "The Cross-Cultural Perspective in the Study of Personality", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(1), pp.32-62.
- Cox, T. H. Jr.(1991), "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, 5(2), pp.34-47.
- Cox, T. H. Jr., & Blake, S.(1991), "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, 5(3), pp.45-56.
- Deal, T., & Kennedy, A.(1982), *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delery, J. E., & Doty, D. H.(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.802-835.
- Derr, C.(1987), "Managing High Potentials in Europe", *European Management Journal*, 5(2), pp.72-80.
- Dyer, L., & Reeves, T.(1995), "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?", *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp.656-670.
- Ferdman, B. M.(1992), "The Dynamics of Ethnic Diversity in Organizations: toward Integrative Models". In Kelley, K.(Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, Elsevier Science Publishers B.V., pp.339-384.
- Fombrun, C., & Shanley, M.(1990), "What's in a Name. Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33(2), pp.233-259.

- Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T.(1991), "Compensation Strategies in a Global Context", *Human Resource Planning*, 14(1), pp.29-41.
- Gregory, K. L.(1983), "Native-View Paradigm: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp.359-376.
- Guest, D. E.(1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp.263-276.
- Hall, D. T., & Richter, J.(1990), "Career Gridlock: Baby Boomers Hit Wall", *Academy of Management Executive*, 4(3), pp.7-22.
- Hamilton, D. L.(Ed.)(1981), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergrpou Relations*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ho, D. Y., & Chiu, C.(1994), "Component Ideas of Individualism, Collectivism, and Social Organization", In Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C. K., Choi, S., & Yoon, G.(Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, SAGE Publications.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequence*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G.(1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park: SAGE Publications Inc.
- Hofstede, G.(1993), "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, 7(1), pp.81-94.
- Hofstede, G.(1995), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hills.
- Hofstede, G.(1998), "Identifying Organizational Subcultures: and Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35(1), pp.1-11.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G.(1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), pp.286-316.
- Huselid, M. A.(1995), "The Impact of Human Resource Management

- Practices in Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635-672.
- Ichniowski, C., & Shaw, K.(1995), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity", NBER working paper series Tyson, National Bureau of Economic Research, pp.1-43.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E.(1987), *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*, Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Kilborn, P. T.(1990), "A Company Recasts itself to Erase Decades of Bias (Affirmative Action: How to Make it Work. A Special Report)", *New York Times*, pp.A-1, D-21.
- Kluckhohn, C. & Strdtbeck, F.(1961). *Variations in Value Orientations*, Evanston, IL: Row Pertson.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K.(1998), "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 23(2), pp.325-340.
- Laurent, A.(1983), "The Cultural Diversity of Western Management Conceptions", *International Studies of Management and Organizations*, 8, pp.75-96.
- Lincoln, J. R., Mitsuyo, H., & Olson, J.(1981), "Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employee of Japanese-owned Firms", *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.93-115.
- Loveman, G. W., & Gabarro, J. J.(1992), "The Managerial Implications of Changing Work Force Demographics: A Scoping Study", *Human Resource Management*, 30(1), pp.7-29.
- Louis, M. R.(1983). "Organizations as Culture Bearing Milieux", In Pondy, L. R., Frost, P. I., Morgan, G., & Donbridge, T. C.(Eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT: JAI Press, pp.39-54.
- Louis, M. R.(1985), "Perspectives on Organizational Culture", In Frost, P.

- J. et al.(Eds.)(1985), *Organizational Culture*, Sage Publication, pp.27-53.
- MacDuffie, J. P.(1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, pp.197-221.
- Mamman, A.(1995), "Employee Intercultural Effectiveness in a Multicultural Workplace: Theoretical Propositions, Strategies and Direction for Future Research", *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp.528-552.
- Mamman, A., Sulaiman, M., & Fadel, A.(1996), "Attitudes to Pay Systems: An Exploratory Study within and across Cultures," *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), pp.101-120.
- Martin, J.(1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Martin, J., & Siehl, C.(1983), "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational Dynamics*, 12(2), pp.52-64.
- Mead, M.(1967), *Cooperation and Competition among Primitive Peoples*. Boston: Beacon Press.
- Mendonca, M., & Kanungo, R. N.(1996), "Impact of Culture on Performance Management in Developing Countries(Workforce Diversity and Competitive Strategies: Human Resource Policies and Practices in the 1990s)". *International Journal of Manpower*, 17, pp.4-5, pp.65-75.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.(1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp.340-363.
- Miles, R. E., & Snow, C. C.(1978), *Organizational Strategy, Structure.*

- and Process, New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., & Boudreau(1994), *Human Resource management*, Irwin.
- Milliken, F., & Martins, L.(1996), "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21, pp.402-433.
- Moore, R. W., & IsHak, S. T.(1989), "The Influence of Culture on Recruitment and Training: Hofstede's Cultural Consequences as Applied to the Asian Pacific and Korea", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Suppl. 1, pp.277-300.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L.(1990), "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Winter, pp.77-97.
- Negandhi, A. R.(1979), "Convergence in Organizational Practices: An Empirical Study of Industrial Enterprise in Developing Countries", In Lammers, C. J., & Hickson, D. J.(Eds.), *Organizational Alike and Unlike*, London: Rontledge & Kegan Paul, pp.323-345.
- Negandhi, A. R.(1985), "Management in the third World", In Joynt, P. & Warner, M.(Eds.), *Managing in Different Cultures*, Oslo: Universitetsforlaget, pp.69-97.
- Ouchi, W. G.(1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenges*, Assison Wesley, Mass.
- Parker, B., & Leonard, C.(1990), "A Generational and Sex Based View of Managerial Work Values", *Psychological Reports*, 66, pp.947-950.
- Parsons, T., & Shils, E. A.(1951), "Values, Motives, and Systems of Action", In Parsons, T., & Shils, E. A.(Eds.), *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, MA: Havard University Press.
- Pfeffer, J.(1983), "Organizational Demography", In Cummings, L. L., &

- Staw, B. M.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5, pp.299-357.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing The Power of the Workforce*. Boston: Havard Business School Press.
- Pfeffer, J.(1995), "Comparative Advantage through the Effective Management of People". *Academy of Management Executive*, 9(1), pp.55-72.
- Pfeffer, J.(1997), *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford Univ. Press.
- Pfeffer, J.(1998), "Seven Practices of Successful Organizations". *California Management Review*, Winter, pp.96-124.
- Ramamoorthy, N., & Carroll, S. J.(1998), "Individualism/Collectivism Orientations and Reactions toward Alternative Human Resource Management Practices". *Human Relations*, 51(5), pp.571-588.
- Riccucci, N. M.(1997), "Cultural Diversity Programs to Prepare for Work Force 2000: What's Gone Wrong?", *Public Personnel Management*, 26(1), pp. 35-41.
- Riley, P.(1983), "A Structurationist Account of Political Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.414-437.
- Sackmann, S. A.(1989), "The Framers of Culture: The Conceptual Views of Anthropology, Organization Theory, and Management". Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting. Washington D. C.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S. C.(1988), "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management". *Human Resource Management*, 27(2), pp.231-246.
- Sekaran, V., & Snodgrass, C. R.(1986), "A model for Examining

- Organizational Effectiveness Cross-culturally", *Advances in International Comparative Management*, 2, pp.211-232.
- Sherman, S. J., Judd, C. M., & Park, B.(1989), "Social Cognition", *Annual Review of Psychology*, 40, pp.281-326.
- Smith, M. E., Malina, D., & Yuan, L.(1995), "How Culture-Sensitive is HRM? a Comparative Analysis of Practice in Chinese and UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 6(1), pp.31-59.
- Snell, S. A., & Youndt, M. A.(1995), "Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls", *Journal of Management*, 21(4), pp.711-737.
- Stephan, C. W., Stephan, W. G., Saito, I., & Barnet, S. M.(1998), "Emotional Expression in Japan and the United States: the Nonmonolithic Nature of Individualism and Collectivism", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(6), pp.728-748.
- Stevenson, W. B., & Bartunek, J. M.(1996), "Power, Interaction, Position and the Generation of Culture Agreement in Organizations", *Human Relations*, 49(1), pp.75-104.
- Tajfel, H.(1981), *Human Groups and Social Categories*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C.(1986), "The Social Identity Theory of Intergroup Relations", In Worchsel, S., & Austin, W.(Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson-Hall, pp.7-24.
- Tayeb, M.(1994), "Organizations and National Culture: Methodology Considered", *Organization Studies*, 15(3), pp.29-446.
- Tayeb, M.(1995), "The Competitive Advantage of Nations: The Role of HRM and its Socio-Cultural Context", *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp.588-605.
- Teagarden, M. B., & Glinow, M. A. V.(1997), "Human Resource

- Management in Cross-Cultural Contexts: Emic Practices versus Etic Philosophies". *Management International Review*, 37(SPEISS), pp.7-20.
- Triandis, H. C.(1980). "Values, Attitudes and Interpersonal Behavior", In Howe, H. E., & Page, M. M.(Eds.)(1979), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis, H. C.(1994), "Major Cultural Syndromes and Emotion", In Kitayama, S., & Markus, H. R.(Eds.), *Emotion and Culture*, Washington D. C. American Psychological Association, pp.285-308.
- Triandis, H. C.(1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press.
- Triandis, H. C., Chen, X. P., & Chan, D. K. S.(1998), "Scenarios for the Measurement of Collectivism and Individualism", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(2), pp.275-289.
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J.(1994), "Workplace Diversity", In Triandis, H. C., Dunnette, M. D., & Hough, L. M.(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R.(1985). "The Concept of Fit in Contingency Theory", *Research in Organizational Behavior*, 7, pp.333-365.
- Van Maanen, J.. & Barley, S. R.(1985), "Cultural Organizations: Fragments of a Theory", In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J.(Eds.), *Organizational Culture*, Beverley Hills, CA: Sage, pp.31-54.
- Wagner, J. A.(1995), "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*, 38(2), pp.151-172.
- Whitfield, K., & Poole, M.(1997), "Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy", *Organizational Studies*,

- 18(5), pp. 745-764.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., & Lepak, D. P.(1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.836-866.
- Young, E.(1989), "On the Naming of the Rose: Interest and Multiple Meaning as Elements of Organizational Culture", *Organization Studies*, 10, pp.187-206.

## Organizational Culture and Human Resource Management

Kitae Kim\*

### ABSTRACT

Based on the contingency theory, this study tries to delve into the relationship between culture and human resource management system.

A majority of the contingency approach-based studies have focused on the relationship between strategy and human resource management. Although, a recent trend in globalization emphasizes the importance of the congruence between culture and human resource management, the current literature consists mainly of the comparative studies between nations or organizations. A handful of studies have focused on the intra-organizational subcultures, especially horizontal subcultures such as department or job subculture. In this study, subcultures will be clustered vertically, based on organizational hierarchy or generation.

Main purposes of this study are review the literature about culture and human resource management, characteristics of hierarchical subcultures, and examine human resource management systems that are congruent with subcultures.

Based on the literature survey, future research directions and research questions about culture and human resource management were developed.

---

\* The Institute of Industrial Relations, Seoul National University