

성과주의 인사제도와 조직문화와의 관계에 관한 연구 - 국내 ICT 강소기업을 중심으로 -

노연숙¹, 이선규^{2*}

¹금오공과대학교 경영학과, ²금오공과대학교 경영학과 교수

A Study on the Relationship between Performance Personnel System and Organizational Culture - Focused on domestic ICT enterprises -

Yeon-sook Noh¹, Sun-kyu Lee^{2*}

¹Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technology

²Prof. of Business School, Kumoh National Institute of Technology

요 약 본 연구는 국내 ICT 강소 기업들이 도입하여 활용하고 있는 성과주의 인사제도의 요소들을 분류하여 살펴보고, 또한 성과주의 인사제도가 기업 조직문화에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 위해, 문헌조사를 통해 성과주의 인사제도가 조직문화에 영향을 미칠 것 이라는 연구모형 및 가설을 설정하였다. 또한, 이들의 관계에서 LMX의 조절효과를 파악하였다. 실증분석을 위해, 대구·경북 지역의 ICT 강소기업에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 설문조사를 진행하였고, 다중회귀분석 및 계층적 회귀분석을 실시하여 가설검증을 실시하였다. 분석결과, 성과주의 인사제도는 조직문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, LMX는 위계문화와 집단문화에 주로 조절효과를 갖고 있음을 파악하였다. 이러한 연구결과는 ICT 강소 기업의 경쟁력 제고와 새로운 핵심역량을 창출하는데 이바지 할 것으로 사료된다.

주제어 : 성과주의 인사제도, ICT 강소기업, 조직문화, LMX, 전략적 인사관리 제도

Abstract The purpose of this study is to examine the factors of performance - based HR system that Korean ICT firms use and to analyze the effect of performance - based HR system on organizational culture. To do this, we conducted literature surveys and set up research models and hypotheses that performance - based personnel systems will affect organizational culture. We also added the moderating effect of LMX on the relationship between these variables. For the empirical analysis, a questionnaire survey was conducted for ICT companies member in Daegu and Kyungbuk area. Multiple regression analysis and hierarchical regression analysis were conducted to test hypotheses. As a result, performance - based personnel system has a significant effect on organizational culture. In particular, we found that LMX has a moderating effect on hierarchical culture and collective culture. These results will contribute to enhance competitiveness and to create new core competencies of ICT firms.

Key Words : Performance-based Personnel System, ICT company, Organizational Culture, LMX, Strategic Personnel Management System

1. 서론

최근 경쟁의 글로벌화로 인한 경쟁강도의 증가에 따

라, 기업들은 경쟁우위의 새로운 원천을 발견하고, 이를 통한 생존에 대한 관심이 높아지고 있다. 특히, 국내 기업들은 1997년 IMF 경제위기를 겪으면서 기업 지배구조,

*Corresponding Author : Sun kyu, Lee(sklee@kumoh.ac.kr)

Received January 23, 2018

Accepted March 20, 2018

Revised February 28, 2018

Published March 28, 2018

경영관리, 조직문화, 인적자원관리 등 다양한 분야에서 기업 시스템적 변화를 수용해왔다. 지식기반 경영이 시대적으로 대두되면서, 전통적으로 경쟁우위의 원천으로 여겨지던 특허, 규모의 경제 등의 경제적 효용은 감소하고, 지식의 주요 원천인 인적자원의 중요성이 높아지고 있다. 이러한 흐름을 반영하듯, 국내 기업들이 뿌리깊게 자리 잡고 있는 성과주의 인사제도는 기업의 전략적 인적자원관리(strategic human resource management : SHRM)의 핵심으로 등장하였다[22]. 인적자원관리에 관한 연구들은 특정 인사관리 제도와 기업의 성과간의 연관성을 밝히기 위한 방향으로 진행되고 있다. Pfeffer(1994), Huselid(1995), MacDuffie(1995) 등은 특정 인사제도는 일반적으로 조직의 성과를 향상시키며, 이는 조직의 전략, 문화, 업종 등과 관련이 없다고 주장하였다[7,14,29, 35-36]. 하지만, Delery & Doty(1996)는 기업의 내·외부 환경과 기업의 전략 및 문화에 따라 인사제도는 변화해야 하며, 성과를 창출하는 절대적인 인사제도는 존재하지 않는다고 주장하였다[3]. 성과주의 인사제도는 조직에 새로운 핵심역량을 개발하고 발전시키는 주요한 전략적 수단이 된다. 기업들이 새로운 경쟁우위를 창출하기 위해 전통적인 인사관리정책에서 탈피하고자 성과주의 인사제도들을 채택, 도입하였다. 이러한 성과주의 인사제도의 도입 및 활용은 기존의 연공서열형 인사제도는 구성원의 동기부여를 저해하여, 매출액 감소, 노동 생산성 저하 등의 부정적인 결과가 나타나고 있으며, 이는 궁극적으로 기업 경쟁력이 하락하고, 기업 생존의 문제로 이어진다는 인식이 나타났기 때문이다. 그러나 이러한 관심의 증대에도 불구하고, 성과주의 인사제도가 실제 기업의 성과와 어떠한 연관성이 있는가에 대한 구체적인 연구가 미비한 실정이다. 즉, 역량 및 업적평가제, 연봉제, 성과배분제, 발탁승진제 등의 성과주의 인사제도가 기업의 경영성과나 문화와 같은 실질적인 기업의 역량의 변화를 가져왔는가에 대한 연구가 부족한 실정이다[8].

특히, 최근 4차산업혁명 시대의 도래로 창의성에 대한 개념이 융합에서 출발하는 것으로 변화하여, 정보통신기술(Information & Communication Technology : ICT)을 중심으로 하는 기업들이 발전하고 있다. 이러한 ICT 기업은 기존의 정보서비스 기술에 소통의 개념을 접목하며, 이를 기반으로 새롭게 독자적인 형태의 기업 조직 문화를 형성하고 성과를 창출하고 있다. 조직문화는 물적·인적 자원 외의 자원으로 그 가치를 인정받고 있는 것으로

써, 조직 문화를 통해 궁극적으로 기업의 성과 제고에 긍정적 영향을 미친다는 결과가 나타나고 있다. 일본의 기업들이 기타 외국 기업들과의 경쟁에서 성공할 수 있었던 원인이 기업의 조직문화의 차이에서 나타난 것이 밝혀지며 관심은 더욱 증대되었다[11,28,32]. 따라서, 새로운 형태로 진화하고 있는 ICT 기업의 성과주의 인사제도를 살펴보고, 동시에 이러한 인사제도가 ICT 기업의 조직문화에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 파악해 보는 것은 연구의 주제로서도, 시대적 흐름으로서도 필요한 연구라 하겠다. 이러한 관점에서 본 연구는 국내 ICT 강소 기업들이 도입하여 활용하고 있는 성과주의 인사제도의 요소들을 분류하고 살펴보고, 또한 성과주의 인사제도가 기업 조직문화에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이러한 연구결과는 ICT 강소 기업의 경쟁력 제고와 새로운 핵심역량을 창출하는 이바지 할 것으로 사료된다.

2. 이론적 배경

2.1 ICT 강소기업에 관한 연구

정보통신기술(Information & Communication Technology)은 정보기술(Information Technology)과 통신기술(Communication Technology)의 합성어로, IT의 개념에 Communication을 포함한 개념이다. 정보 공유에 의사소통의 개념을 더한 것이라 볼 수 있다. 따라서 정보통신기술이란 작게는 정보 조사, 수집, 공유 등을 위한 하드 및 소프트웨어를 의미하나, 보다 넓은 의미로 정보를 수집, 제조, 제작, 생산, 보존, 공유, 활용하는 일련의 모든 과정을 의미한다[25]. 강소기업은 각 부문별 시장에서 글로벌 마켓 리더이나 대중들에게 인지도가 높지 않은 중소·중견기업을 의미하며, Hidden Champion으로 1996년 Simon 연구에서 처음 소개되었다[33]. 주로 인지도가 높지 않은 제품을 전문으로 생산하나 전 세계의 시장을 지배하는 기업으로, 성장률이 상당 수준에 이르는 기업이라 하겠다.

2.2 성과주의 인사제도에 관한 연구

인적자원에 대한 경영관리 방안이 통제(control)에서 몰입(commitment)으로 전환되면서[21], 높은 참여도와 몰입도를 유도하는 고성능형 인적자원관리 방안이 새롭게 제시되고 있다. 고성능형 인적자원관리는 기업 성과

를 향상시키는 것으로 검증된 인사관리제도 및 정책을 나타내는 것으로 미국의 노동부가 명명한 고성과 성능 작업시스템(HPWS, High- Performance Work System)에서 시작된 것이다[9]. 즉, 고성과형 인적자원관리는 연공서열적인 인사관리제도와 달리 개인과 조직의 성과를 평가와 보상에 적극 연계 및 반영하는 성과 위주의 인적 자원 관리 제도를 의미한다[34]. 인적자원관리에 전략을 접목하여 등장한 전략적 인적자원관리 이론가들은 인사 제도 및 인적자원관리가 기업의 주요 경쟁력이 될 것이라 주장했으며, 기업의 주요 자산이며, 미래 경쟁력의 원천이 인적자원이라는 인식이 높아져 가고 있다[26]. 인적자원관리는 기업의 성과를 창출하는 주요 요인으로 발전해왔고, 이러한 과정에서 성과주의라는 개념이 나타나기 시작하였다. 즉, 전략적 인적자원관리의 개념을 바탕으로 성과주의 인사제도의 개념이 발전하고 있는 것이다[26]. 고몰입, 고참여, 고성과 등의 용어에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 성과주의 인사제도의 핵심은 사람을 기업의 매우 중요한 자산으로 인정하는 것이다. 이는 성과주의 인사제도를 통해서 구성원의 능력과 몰입도를 향상시켜 궁극적으로는 높은 성과를 창출하는 것이다[19].

2.3 성과주의 인사제도와 조직문화에 관한 연구

문화란 구성원의 행동과 사회적 체계를 형성하고, 연결하며, 조정하는 종합적인 요소라고 할 수 있다. 이중 조직문화는 문화의 개념을 조직에 적용한 것이다[27]. 조직을 연구하는 새로운 접근법으로 문화는 기존의 조직 관련 연구들이 간과했던, 비합리성 및 모호성이 내재된 조직을 이해하는데, 문화의 중요성을 인지하고 문화를 조직 이론과 결부시키기 위한 움직임에서 시작된 이론이라 할 수 있다[18]. 이는 조직을 관리하는 방식이 정규적·외면적인 측면에서 내면적·행위적인 측면으로 변화된 것을 의미한다. 따라서 조직의 문화를 이해해야 할 필요성은 두 가지 측면에서 고려해 볼 필요가 있다. 첫째, 조직문화는 구성원에게 인지 지도(cognitive map)를 제공하여 조직에서 나타나는 행위를 이해하게 한다. 둘째, 조직의 행위에 정당성을 부여하여 조직 결속력을 강화시켜 준다. 즉, 조직문화는 구성원들에게 조직이 지향하는 방향과 기대되는 행위를 알게 하여, 구성원들의 행위를 정당화시켜 준다는 것이다. 따라서 조직문화는 조직구성원들의 행위에 관한 지침이 되고, 이러한 조직문화를 통해서 조직을 이해하는 준거의 틀이 마련된다. 문화를 조직을 이

해하는 밑바탕이 되며, 문화에 대한 이해가 존재할 때 조직의 행위에 대한 이해가 가능하다[32].

이러한 조직문화는 조직의 행위 및 성과에 영향을 미치는 주요 요인이다. 조직문화는 조직에게 방향성을 제시해 주고, 조직 구성원들이 공유할 수 있는 가치를 제시하며, 이러한 방향과 가치를 따르도록 하는 비가시적인 압력을 가하는 역할을 한다[24]. 구성원들에게 공유되는 보편적임 믿음이며, 조직 및 조직 목표에 대한 중요 전제 조건이며, 조직 구성원들이 공유하고 있는 관행이다. 이는 판단의 기준이 되는 가치이며, 실행에 옮겨지는 방안에 관한 시스템이다[31]. 이러한 조직문화와 성과주의 인사제도에 관한 직접적인 관계를 밝힌 연구는 미비하지만, 이론적 접근이 가능하다. 조직이론의 상황적 접근법 관점에 따르면, 인사관련 제도는 조직의 구조 및 문화와 적합성이 높을 때, 효과성도 높아 질수 있다[3,16]. 개인주의적 문화를 갖는 조직은 개인적 성과목표의 설정과 설정 과정에 참여하는 것을 평가에 반영하며, 집단 내지 팀보다는 개인위주의 평가를 선호하고, 이는 성과주의 제도의 직무성과에 따른 계약 제도와 일맥상통한다 할 수 있다[16]. 또한, 변화 지향적 조직문화는 환경의 변화에 따른 조직의 유연함과 변화 및 혁신을 주요한 가치로 인식한다. 따라서 구성원들의 창의성, 혁신성, 이에 따른 수행력 등을 매우 중요한 평가요소로 반영한다. 또한 구성원들은 개인과 조직의 발전을 동일시하고, 개인과 조직의 목표 및 가치를 일치시켜, 조직 발전을 위해 적극적인 자세와 자발적인 노력을 나타낸다[15]. 국내 기업의 문화적 현실에서 살펴보면, 집단주의로 인한 관계를 중시하는 문화가 존재하여, 조직의 효율성만을 강조하는 것은 조직의 유연성을 하락시킬 수 있다[10,11].

2.4 LMX의 조절효과

LMX(Leader-Member Exchange)의 이론은 리더십을 집단에서만 발생하는 유형으로 보는 평균적 리더십 유형(ALS: Average Leadership Style)에서 벗어나서 리더와 구성원간의 관계가 개별적으로 적용되는 시각에서 등장하였다[17]. 평균적 리더십 스타일(Average Leadership Style: ALS)은 리더가 구성원을 하나로 보고 리더십을 행사할 때 모든 구성원들이 동일한 리더십의 효과를 느끼는 것으로[20], 리더와 구성원의 관계가 하나의 집단으로 인식되기 때문에 실제의 조직에서 구성원들과의 개별적인 관계가 고려되지 못한다는 한계가 있다. 이러한

한계점을 보완하기 위한 리더와 조직구성원들의 개별적인 관계에 초점을 맞춘 LMX 이론이 등장하였다. 초기 이론인 VDL(Vertical Dyad Linkage) 이론을 기반으로 LMX 이론이 발전되었다. VDL(Vertical Dyad Linkage) 이론은 리더와 구성원의 교환관계에서 수직적인 쌍대관계에 관심을 가지며 리더의 선택으로 구성원을 내집단과 외집단으로 분류하는 연구의 중점을 두었다[6]. 하지만, 구성원들은 개인별로 다른 행동을 나타내고 리더와 상호작용을 통해 어떤 쌍방의 관계가 형성되는지에 집중하면서, 리더와 구성원간의 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)이론으로 발전하게 되었다. Grean & Uhi-Bien(1995)은 LMX 이론을 리더-구성원간의 관계의 질이 조직의 성과에 영향을 미치는지 분석하는 것으로 [5], 리더-구성원의 교환관계의 질이 높을수록 조직에 헌신하며 낮은 이직의도와 조직몰입도 및 업무성과가 높아진다고 하였으며, 리더-구성원간의 높은 질의 수준에 있는 관계에서는 공식적인 관계를 넘어서 높은 수준의 상호적인 존중과 신뢰를 하는 반면에 리더-구성원이 낮은 질의 수준에 있는 관계에서는 외집단으로 구분된다고 주장하였다[2]. 기존의 리더십 이론과 달리 LMX이론에서 보다 집중하고 있는 것은, 리더와 구성원 사이의 관계가 조직의 성과를 조절하는 주요 요인이라는 것이다. 리더와 구성원의 교환과정은 리더와 구성원이 서로의 역할을 구성해 나가는 과정으로써, 주어진 역할의 요구사항을 어떻게 수행하는지가 중요한 요인이 된다. 따라서 교환관계의 형태(수직적 vs. 수평적)가 교환관계의 결과를 창출하게 하며[1], 교환관계의 질이 높을수록 신뢰를 기반으로 한 강한 사회적 기반이 형성된다. 즉 LMX는 사회적 교환 관계를 기반으로 형성되기 때문에, 궁극적으로 조직의 성과를 향상시키기 위해서는 조직문화의 변화를 조직의 리더가 솔선수범하는 모습을 보여주는 것이 필요하며, 이와 함께 기업에서도 조직문화 변화를 관리할 수 있는 것을 시스템적으로 마련하여 활용할 수 있도록 하는 것이 조직차원에서 필요하다[4]. 특히, LMX는 조직문화의 속성을 형성하고, 강화 또는 약화 시키며, 조직의 구성원에게 영향을 미쳐 그들의 공유된 가치관, 조직의 문화를 바꿀 수 있다[13].

3. 실증적 연구 설계

3.1 연구모형 및 가설 설정

본 연구는 앞서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구 모형 및 가설을 설정하였다.

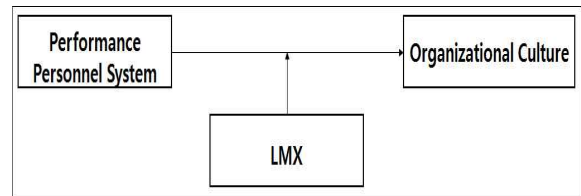


Fig. 1. Research Model

[가설 1] 성과주의 인사제도는 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] LMX에 따라 성과주의 인사제도가 조직문화에 미치는 영향은 달라질 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 성과주의 인사제도

성과주의 인사제도는 구성원의 동기 부여 및 역량을 개발하여 기업 성과 제고에 중요한 역할을 하는 인사제도이다. 성과주의 인사제도의 구성요소는 선별적 채용, 공식적인 교육훈련제도, 종업원이 중요한 의사결정에 참여할 수 있도록 설계된 업무수행체계, 성과평가, 고성과자에 인정과 승진 및 성과보상체계 등으로 요약할 수 있다[3,7]. 이를 위해, 20개 문항의 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.2.2 조직문화

조직문화는 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였다[30]. 집단문화는 구성원들의 신뢰와 팀워크를 통한 참여, 충성 등의 가치를 중시하는 문화이다. 개발문화는 조직의 유연성과 변화를 강조하고, 당면한 외부 환경에 대한 적응력에 중점을 둔다. 위계문화는 공식적인 집권과 통제, 명령 및 규칙을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 합리문화는 달성해야 하는 생산성과 조직의 성과목표의 달성을 강조하는 문화이다. 이를 위해, 20개 문항의 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.2.3 리더-구성원 교환 관계

리더와 팔로어간 교환관계의 질이 리더, 팔로어, 조직의 효율성에 미치는 영향을 파악하는 것으로 상사와 부

하들의 양자적 관계에 따라 서로 다른 역할관계를 맺는 것으로 정의한다[13]. 이를 위해, 12개 문항의 Likert의 5 점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.3 조사대상과 방법

본 연구를 위해 대구·경북 지역의 ICT 강소기업에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 설문을 실시하였다. 이를 위해 2017년 11월 2일부터 11월 16일까지 약 3주간에 설문조사를 실시하였으며, 총 350부의 설문지를 배포하여 320부의 설문지를 회수하였고, 이중 분석에 과도한 오류가 있는 설문을 제외한 310부의 설문을 최종 분석에 활용하였다.

Table 1. Structure of the sample

Category		N	Percentage
sex	male	37	11.9
	female	273	88.1
age	under 20	43	13.9
	under 30	201	64.8
	under 40	57	18.4
	under 50	9	2.9
academic ability	a high school graduate	74	23.9
	college graduate	150	48.4
	a university graduate	81	26.1
	graduate school	5	1.6
position	member of the staff	95	30.6
	section chief	78	25.2
	senior manager	119	38.4
	general manager	13	4.2
	executive	5	1.6
tenure	1 ~ 3	22	7.1
	3 ~ 5	36	11.6
	5 ~ 10	198	63.9
	over 10	54	17.4

3.4 자료의 분석 및 해석

3.3.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 실증분석에 앞서 신뢰성 검증을 위해 Cronbach- α 계수를 사용하여 검증하였다. 신뢰성 계수는 모두 0.6 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰성계수가 0.6 이상이면 충분한 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구에서 사용된 모든 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다. 다음의 Table 2 는 신뢰성 검증 결과를 나타내고 있다.

Table 2. Reliability Analysis

Variables	Factors	Questions	Cronbach's α
Performance personnel system	evaluation system	10	.926
	annual salary system	5	.876
	performance based pay system	5	.930
Organizational Culture	group	5	.879
	rationality	5	.922
	development	5	.805
	hierarchical	5	.810
LMX	affect	3	.813
	loyalty	3	.873
	contribution	3	.862
	professional respect	3	.812

또한, 본 연구에서는 타당성 검증을 위해서 주성분 요인분석을 실시하였다. 요인분석(Factor Analysis)은 관측된 변수를 근거로 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위하여, 변수들을 몇 가지의 요인으로 묶어줌으로써 그 내용을 단순화하는 것이 목적이다.

Table 3. Exploratory factor analysis : Performance personnel system

Factor	1	2	3
evaluation system 1	.710		
evaluation system 2	.790		
evaluation system 3	.669		
evaluation system 4	.765		
evaluation system 5	.726		
evaluation system 6	.728		
evaluation system 7	.633		
evaluation system 8	.583		
evaluation system 9	.660		
evaluation system 10	.637		
annual salary system 1			.587
annual salary system 2			.725
annual salary system 3			.769
annual salary system 4			.732
annual salary system 5			.730
performance-based pay system 1		.812	
performance-based pay system 2		.818	
performance-based pay system 3		.876	
performance-based pay system 4		.840	
performance-based pay system 5		.831	
Eigen-value	5.690	4.260	3.487
Percentage of variance	28.448	21.299	17.436

Table 4. Exploratory factor analysis : Organizational Culture

Factor	1	2	3	4
Group 1		.845		
Group 2		.759		
Group 3		.653		
Group 4		.715		
Group 5		.605		
Rational 1	.811			
Rational 2	.742			
Rational 3	.809			
Rational 4	.708			
Rational 5	.711			
Development 1				.435
Development 2				.593
Development 3				.778
Development 4				.678
Development 5				.662
Hierarchy 1			.687	
Hierarchy 2			.427	
Hierarchy 3			.620	
Hierarchy 4			.654	
Hierarchy 5			.754	
Eigen-value	3.959	3.832	2.782	2.713
Percentage of variance	19.794	19.159	13.909	13.566

Table 5. Exploratory factor analysis : LMX

Factor	1	2	3	4
affect 1			.779	
affect 2			.509	
affect 3			.745	
loyalty 1	.812			
loyalty 2	.646			
loyalty 3	.862			
contribution 1		.782		
contribution 2		.787		
contribution 3		.833		
professional respect 1				.744
professional respect 2				.775
professional respect 3				.442
Eigen-value	2.756	2.556	2.188	1.849
Percentage of variance	22.970	21.302	18.235	15.411

4.1 연구 가설의 검증

가설 1은 성과주의 인사제도가 조직문화에 미치는 영향을 밝히기 위한 가설로, 이를 위해 성과주의 인사제도와 조직문화의 다중회귀분석을 실시하였다.

첫째, 집단문화를 종속변수로 하는 다중회귀 분석 결과 집단문화는 평가제도와 연봉제에 대해서 유의미한 결

과를 가지는 것으로 나타났다. 둘째, 합리문화를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과 합리문화는 평가제도, 연봉제, 성과급제 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 개발문화를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과 개발문화는 평가제도, 연봉제, 성과급제 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 위계문화를 종속변수로 하는 다중회귀 분석 결과 위계문화는 평가제도, 연봉제에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 2는 LMX의 조절효과를 검증하기 위한 가설이다. 이를 위해 상호작용항을 활용한 계층적 회귀분석을 실시하였다. 첫째, 성과주의 인사제도와 조직 문화의 관계에서 LMX의 정서적 유대감의 조절효과에 대한 분석 결과이다. 분석결과 정서적 유대감은 성과주의 인사제도와 위계문화의 관계만을 조절하는 것으로 나타났다.

둘째, 성과주의 인사제도와 조직 문화의 관계에서 LMX의 충성의 조절효과에 대한 분석 결과이다. 분석결과 충성은 집단문화, 합리문화, 위계문화에 대해서 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

셋째, 성과주의 인사제도와 조직 문화의 관계에서 LMX의 공헌의 조절효과에 대한 분석 결과이다. 분석결과, 공헌은 집단문화, 합리문화, 위계문화에 대해서 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

넷째, 성과주의 인사제도와 조직 문화의 관계에서 LMX의 전문성 존경의 조절효과에 대한 분석 결과이다. 분석결과 전문성 존경은 집단문화와 위계문화에 대해서 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

5. 결론 및 시사점

본 연구는 ICT 강소기업의 성과주의 인사제도가 조직 문화에 미치는 영향에 관한 관계를 분석 규명하고, 이들의 관계에서 LMX가 조절효과를 갖는지 실증 분석 통해 살펴보고자 하였다. 본 연구 결과로 제시된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 전략적 인적자원관리의 차원에서 국내 ICT 강소 기업들이 활용하고 있는 성과주의 인사제도가 기업의 조직문화에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증분석 하였다. 이는, 선행연구에서 밝혀지지 않았던 ICT 강소기업에서도 성과주의 인사제도가 조직구성원들의 역량과, 동기를 증대시킬 수 있는 주요한 요인임을 시

Table 6. Multiple regression analysis : Group culture

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	3	66.963	22.321	99.145	.000	.493
Residual	306	68.892	.225			
Amount	309	135.855				
Independent variables		Unstandardized Coefficients		t Value	Pr > t	Hypothesis
		B	SE			
Constant		.859	.159	5.387	.000	
evaluation system		.383	.069	5.548***	.000	Accepted
annual salary system		.393	.063	6.213***	.000	Accepted
performance-based pay system		-.008	.044	-.188	.851	Reject

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Table 7. Multiple regression analysis : Relational culture

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	3	72.525	24.175	101.645	.000	.499
Residual	306	72.779	.238			
Amount	309	145.304				
Independent variables		Unstandardized Coefficients		t Value	Pr > t	Hypothesis
		B	SE			
Constant		.674	.164	4.111	.000	
evaluation system		.517	.071	7.289***	.000	Accepted
annual salary system		.209	.065	3.224**	.001	Accepted
performance-based pay system		.100	.045	2.218*	.027	Accepted

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Table 8. Multiple regression analysis : Development culture

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	3	64.648	21.549	149.040	.000	.594
Residual	306	44.244	.145			
Amount	309	108.892				
Independent variables		Unstandardized Coefficients		t Value	Pr > t	Hypothesis
		B	SE			
Constant		.786	.128	6.148	.000	
evaluation system		.303	.055	5.474***	.000	Accepted
annual salary system		.217	.0514	4.284***	.000	Accepted
performance-based pay system		.264	.035	7.530***	.000	Accepted

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Table 9. Multiple regression analysis : Hierarchy culture

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	3	71.771	23.924	220.075	.000	.683
Residual	306	33.264	.109			
Amount	309	105.035				
Independent variables		Unstandardized Coefficients		t Value	Pr > t	Hypothesis
		B	SE			
Constant		.728	.111	6.570	.000	
evaluation system		.608	.048	12.675***	.000	Accepted
annual salary system		.175	.044	3.974***	.000	Accepted
performance-based pay system		.021	.030	.689	.492	Reject

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Table 10. hierarchy regression analysis : Affect

	group cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.654***	.503***	.279
moderate(B)			
affect		.265***	-.041
independent*moderate			
A*B			.476
ΔR^2		.048***	.004
R ²	.428	.476	.480
ΔF		27.798	2.546
F	230.651	139.259	94.155
	rationality cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.682***	.554***	.398**
moderate(B)			
affect		.224***	.010
independent*moderate			
A*B			.333
ΔR^2		.034	.002
R ²	.463	.496	.496
ΔF		20.713	1.294
F	267.783	152.817	102.409
	development cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.770***	.713***	.488***
moderate(B)			
affect		.099*	-.209*
independent*moderate			
A*B			.479
ΔR^2		.007*	.004
R ²	.591	.597	.600
ΔF		5.080	3.377
F	448.022	229.518	155.323
	hierarchical cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.768***	.688***	.252*
moderate(B)			
affect		.140**	-.457**
independent*moderate			
A*B			.927***
ΔR^2		.013**	.016***
R ²	.590	.603	.620
ΔF		10.277	13.208
F	443.467	233.551	166.295

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Table 11. hierarchy regression analysis : Loyalty

	group cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.654***	.531***	.129
moderate(B)			
loyalty		.247***	-.317
independent*moderate			
A*B			.848**
△R2		.046***	.013**
R2	.428	.470	.482
△F		26.630	7.629
F	230.651	138.237	96.691
	rationality cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.682***	.594***	.182
moderate(B)			
loyalty		.177***	-.401
independent*moderate			
A*B			.869**
△R2		.024***	.013**
R2	.465	.489	.502
△F		14.136	8.271
F	267.783	146.670	102.853
	development cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.770***	.726***	.638***
moderate(B)			
loyalty		.087*	-.037
independent*moderate			
A*B			.186
△R2		.006*	.001
R2	.593	.598	.599
△F		4.359	.472
F	448.022	228.633	152.317
	hierarchical cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.768***	.679***	.365**
moderate(B)			
loyalty		.178***	-.264
independent*moderate			
A*B			.663*
△R2		.024***	.008*
R2	.590	.614	.622
△F		18.880	6.340
F	443.467	244.046	167.640

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Table 12. hierarchy regression analysis : Contribution

	group cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.654***	.513***	.018
moderate(B)			
contribution		.299***	-.307
independent*moderate			
A*B			.956**
ΔR2		.070***	.017**
R2	.428	.498	.515
ΔF		42.570	10.778
F	230.651	152.175	108.274
	rationality cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.682***	.590***	.144
moderate(B)			
contribution		.195***	-.351
independent*moderate			
A*B			.861***
ΔR2		.030***	.014**
R2	.465	.495	.509
ΔF		17.972	8.644
F	267.783	150.255	105.546
	development cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.770***	.691***	.601***
moderate(B)			
contribution		.166***	.055
independent*moderate			
A*B			.175
ΔR2		.021***	.001
R2	.593	.614	.615
ΔF		17.020	.456
F	448.022	244.172	162.645
	hierarchical cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.768***	.695***	.289*
moderate(B)			
contribution		.156***	-.341*
independent*moderate			
A*B			.783**
ΔR2		.019***	.011**
R2	.590	.609	.620
ΔF		14.792	9.235
F	443.467	239.059	166.726

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

Table 13. hierarchy regression analysis : Professional Respect

	group cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.654***	.476***	.182
moderate(B)			
professional respect		.315***	-.065
independent*moderate			
A*B			.603*
△R2		.067***	.007*
R2	.428	.495	.502
△F		40.925	4.281
F	230.651	150.737	102.992
	rationality cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.682***	.486***	.359*
moderate(B)			
professional respect		.345***	.182
independent*moderate			
A*B			.260
△R2		.081***	.001
R2	.465	.546	.547
△F		54.841	.877
F	267.783	184.717	123.388
	development cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.770***	.702***	.645***
moderate(B)			
professional respect		.119**	.045
independent*moderate			
A*B			.117
△R2		.010**	.000
R2	.593	.602	.602
△F		7.434	.202
F	448.022	232.407	154.602
	hierarchical cultural		
	Step 1	Step 2	Step 3
independent(A)			
performance-based personne management system	.768***	.675***	.212***
moderate(B)			
professional respect		.164***	-.433**
independent*moderate			
A*B			.949***
△R2		.018***	.017***
R2	.590	.608	.626
△F		14.343	14.097
F	443.467	238.511	170.489

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

사하는 바이다. 특히, 성과주의 인사제도 중에서 평가제도와 연봉제는 모든 조직 문화에서 유의했으며, 성과급제는 합리문화와 개발 문화에서 유의한 것을 확인하였다. 이는 성과급제는 경쟁을 유도하는 제도이기 때문에, 이를 합리적으로 받아들일 수 있는 조직 문화와 개발로 인한 성과를 달성해야 하는 문화에 적합하다는 것을 알 수 있다.

둘째, LMX가 성과주의 인사제도와 조직문화의 관계를 조절하는 것을 확인하였다. 특히, 다양한 조직 문화중에서 보다 조직 내부에 중점을 두고 있는 위계문화와 집단문화에 더욱 높은 조절효과를 갖고 있음을 확인하였다. 이는 ICT 강소기업에 성과주의 인사제도를 보다 안정적으로 정착시키기 위해서는 기업의 조직문화를 고려함과 동시에, 조직의 리더는 구성원과의 내집단(in-group)의 관계를 설정하여, 교환관계의 질을 높이는 것이 필요하다. 또한, 성과주의 인사제도는 개발문화와 높은 적합성을 나타내는 반면 LMX의 조절효과는 없는 것으로 나타나, 개발문화의 조직문화에서는 정확한 제도적 장치와 리더구성원의 관계보다 높게 작용하는 것이라 사료된다.

셋째, 국내 기업들이 외환위기 이후 국제인 경쟁력 확보를 위해 도입한 성과주의 인사제도와 국내 기업들이 가지고 있는 조직문화가 적합한가에 대한 실증적인 연구가 없었으나, 본 연구에서 이를 밝히고 있다. 더욱이 성과주의 인사제도는 인사관리를 통한 조직 유효성을 증대시키고, 동시에 조직의 실질적인 성과(매출액, 1인당 노동생산량 등)에도 긍정적 영향을 미치고 있음이 선행연구들을 통해 밝혀지고 있다. 따라서, 성과주의 인사제도를 기업의 전략적 측면에서 활용하는 것은 기업의 실질적인 성과를 향상시킬 수 있는 방안이 될 것이나, 반드시 조직문화와의 적합성을 세밀하게 파악해야 하며, 보다 신중한 접근이 필요할 것으로 사료된다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 특정 ICT 강소기업으로 표본을 한정했다. 제한적인 범위 내에서 선정된 표본으로 부터 얻은 통계적 결과를 일반화 시키는데 한계가 있을 수 있기 때문에, 향후 보다 폭넓은 표본의 선정과 표본수의 확대를 통해 표본의 대표성을 확보하려는 노력이 필요 하겠다. 둘째, 타 기업의 업무방식 및 생산성 향상의 개선 방안을 모색하는 ICT 강소기업으로 선정하였으나, 비용 및 시간상의 제약으로 인해 적은 수의 기업을 대상으로 한 종단적 연구로

인해 연구 결과를 일반화 하는데 한계점이 있고 일정한 시점을 기준으로 횡단적 연구방법을 실시하였기 때문에 시간의 흐름에 따른 변화를 반영하지 못하였다. 셋째, 본 연구에서 개인수준의 성과주의 인사제도를 집단별 평균값으로 합산하여 분석하였고 이로 인해 오류가 발생했을 가능성이 존재한다. 특히 개개인의 데이터를 합산하여 분석하는 경우 개개인의 성향을 제대로 반영하지 못하기 때문에 변수들 간의 관계를 과소 또는 과대 추정하는 오류가 발생할 수 있다.

REFERENCES

- [1] Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567.
- [2] Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of organizational Behavior*, 487-511.
- [3] 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), 802-835.
- [4] D. U. Sub. (2009). An Empirical Study on the Types of Organizational Culture in Public Libraries. *Korean Organizational Science Bulletin*, 6(2), 33-54.
- [5] E. G. Kang & S. K. Lee. (2017). A Study on the effect of Perceived Organizational Support to Organizational Citizenship Behavior in the convergence age. *The Journal of Digital Convergence*, 15(9), 99-110.
- [6] Geaen, G. B., & Uhi-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 1, 1-23.
- [7] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- [8] 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.
- [9] J. Kim. (2005), *An Empirical Study on the Relationship between Performance Human Resource Management*

- System and Firm account Performance*, Dongguk University Master's Thesis.
- [10] L. T. Kim. (1999), *'A Study on the Characteristics and Personnel System of Subculture by Organizational Level*. Ph.D Thesis, Seoul National University Graduate School.
- [11] W. Kim. (2006). *A Study on the Effects of Performance - Based Human Resource Management on Organizational Effectiveness: Focusing on the Moderating Effect of Organizational Culture*, Ph.D. Thesis, Seoul City University.
- [12] Y. H. Kim. (2014). *A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness*, Doctoral Thesis, Kyung Hee University.
- [13] Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- [14] Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- [15] MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- [16] O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- [17] Ramamoorthy, N., & Carroll, S. J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human relations*, 51(5), 571-588.
- [18] Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- [19] I. D. Seo. (1986). *A Study on the Relationship between Organizational Culture Types and Organizational Characteristics of Korean Firms*. Seoul National University Graduate School Doctoral Thesis.
- [20] Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International journal of management reviews*, 1(4), 367-413.
- [21] Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 205-222.
- [22] Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 76-84.
- [23] Fombrun, C. J., Devanna, M. A., & Tichy, N. M. (1984). The human resource management audit. Fombrun, Charles J./Tichy, Noel M./Devanna, Mary A.(Hg.): *Strategic Human Resource Management*. New York usw, 235-248.
- [24] Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader - member exchange theory: Correlates and construct issues.
- [25] Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass Inc Pub.
- [26] S. S. Kim. (2010). *Performance - based Personnel System Transformation in Korean Companies*, Seoul National University Press.
- [27] K. K. Park, (1997). *New personnel management*. Seoul: Hongmunsa.
- [28] Parsons, T., & Platt, G. M. (1968). *The American academic profession: A pilot study*. Université de Montréal], Laboratoire de sociologie de l'éducation.
- [29] Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*.
- [30] Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- [31] Quinn, E. (2010). *Nuthin'but a" G" thang: The culture and commerce of gangsta rap*. Columbia University Press.
- [32] Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Richard D Irwin.
- [33] Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
- [34] Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial* MIT Press. Cambridge, MA.
- [35] S. K. Lee, E. G. Kang & S. D. Goo. (2017). A Study on the effect of Empowering Leadership to Organizational Citizenship Behavior - Mediating Effect of Self-Leadership. *The Journal of Digital Convergence*, 15(11), 209-220.
- [36] S. K. Lee, K. H. Son, E. G. Kang & Y. H. Kim. (2014). A Study on the Influence of Empowering-Leadership to Creativity and Job attitude. *The Journal of Digital Convergence*, 12(8), 85-99.

노 연 숙(Lee, Sun Kyu)

[정회원]



- 2012년 2월 : 금오공과대학교 테크노경영학과(석사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사 수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십

▪ E-Mail : lony34@naver.com

이 선 규(Lee, Sun Kyu)

[종신회원]



- 1983년 2월 : 성균관대학교(석사)
- 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 1998년 3월 : 미국 Univ. of Michigan 객원교수
- 2003년 3월 : 미국 Editorial Board

of HFEM(SSCI)

- 1990년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, R&D생산성
- E-Mail : sklee@kumoh.ac.kr