

고성과 작업시스템이 조직 양면성에 미치는 영향: 조직 문화 다양성의 매개 효과를 중심으로

조은애

칼빈대학교 글로벌문화경영학과 조교수

High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity: Examination of the Mediating Effects of Organizational Cultural Diversity

Eunae Cho^a

^aDepartment of Global Cultural Management and Business, Calvin University, South Korea

Received 30 May 2024, Revised 21 June 2024, Accepted 27 June 2024

Abstract

Purpose - This study aims to examine the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. Additionally, it seeks to verify the mediating effect of organizational cultural diversity on this relationship.

Design/methodology/approach - The study tested four hypotheses using data from manufacturing companies with more than 100 regular workers, sourced from the Human Capital Corporate Panel (HCCP). For empirical analysis, the generalized least squares (GLS) estimation method was employed, and the hypotheses were verified using a probabilistic effects model.

Findings - The study revealed that high-performance work systems improve organizational ambidexterity by enhancing organizational cultural diversity.

Research implications or Originality - This study confirms the mediating effect of organizational cultural diversity between high-performance work systems and organizational ambidexterity, explaining how high-performance work systems influence organizational ambidexterity through organizational cultural diversity. Additionally, it identifies an organizational cultural variable that closely aligns with the academic concept of organizational ambidexterity. The study demonstrates that the core elements of high-performance work systems are instrumental in cultivating an organization that simultaneously pursues seemingly competitive heterogeneous values.

Keywords: High-Performance Work Systems, Organizational Ambidexterity, Organizational Cultural Diversity

JEL Classifications: C12, J24, M53

^a First Author, E-mail: choeunae.edu@gmail.com

© 2024 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

I. 서론

고성과작업시스템(high-performance work systems, HPWS)은 전략적 인적자원관리 분야에서 기업의 경영 성과를 향상시킬 수 있는 선행요인으로 지난 30년간 가장 활발하게 검증된 연구 주제이다(Becker and Gerhart, 1996; Chadwick and Dabu, 2009; Delery, 1998; Takeuchi, Lepak, Wang and Takeuchi, 2007). 그러나 고성과작업시스템의 긍정적인 역할에 대한 회의적인 시각 역시 꾸준히 제기되고 있다. 대표적인 회의론적 시각 중 하나는 고성과작업시스템이 기업 성과에 미치는 긍정적인 영향에 대한 과정과 메커니즘을 설명하는 연구가 상당히 부족하다는 데 있다(Boxall and Macky, 2009).

이러한 비판을 해소하기 위한 노력으로 고성과작업시스템과 기업 성과 간의 블랙박스를 밝히기 위한 다양한 시도가 이뤄졌다(Chadwick and Dabu, 2009; Delery, 1998; Messersmith, Patel, Lepak and Gould-Williams, 2011; Takeuchi et al., 2007). 조직 양면성 역시 고성과작업시스템과 기업 성과 간의 긍정적인 관계를 설명하기 위한 매개변수로 다수 검증되었다(옥지호, 2015; Patel et al., 2013; Úbeda-García et al., 2018). 그러나 해당 연구의 주된 목적이 고성과작업시스템과 기업 성과 간의 블랙박스를 설명하기 위해 매개 변수로서 조직 양면성의 역할을 확인하는 데 있기 때문에 고성과작업시스템이 조직 양면성을 통해 기업 성과를 향상시키는 것을 밝히는 데 주력한 측면이 있다. 즉, 기존 연구를 통해 고성과작업시스템이 조직 양면성에 기여하는 것은 알 수 있으나, 고성과작업시스템이 상충과 긴장이 내재된 조직 양면성 형성에 어떻게 기여하는지는 알 수 없는 한계가 존재한다. 따라서, 조직 양면성과 관련하여 고성과작업시스템의 구체적인 역할과 기능에 대한 지식이 제한적이고, 고성과작업시스템을 통한 조직적 변화에 대한 지식이 상대적으로 부족하다.

조직 양면성이 기업의 장기적 성과 및 생존에 미치는 긍정적 영향이 최근까지 꾸준히 검증되고 있고, 조직 양면성의 중요성에 대한 논의가 비교적 활발하게 이뤄지고 있다(Hill and Birkinshaw, 2014; Jacobs and Maritz, 2020; Peng et al., 2019). 특히, Peng et al. (2019)에 따르면, 조직 양면성의 한 측면, 즉 활용 혹은 탐색적 혁신만 있을 때, 기업 성과는 단기적으로는 긍정적이나 장기적으로는 부정적 양상을 보이고, 두 가지 혁신이 공존할 때 비로소 단·장기적 기업 성과가 긍정적으로 나타났다. 유사하게, Kim and Huh (2015)는 탐색적 활동과 장기적 성과 간의 역 U자형 관계를 실증연구로 밝히고 있는데, 이는 탐색적 혁신과 활용적 혁신이 함께 육성되고 균형 있게 공존할 때, 지속 가능한 기업 성과로 이어질 수 있음을 시사한다.

이러한 조직 양면성의 중요성에 대한 인식을 바탕으로, 어떻게 하면 조직 양면성을 획득할 수 있을지 다수의 실증연구가 진행되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 밝혀진 조직 양면성의 선행 변수들 중 대표적인 외부 환경적 요인은 환경 역동성과 경쟁 구도의 역동성이며, 내부 조직적 요인은 조직 구조, 리더십, 그리고 구성원의 조직 양면성을 지원하는 시스템과 프로세스, 믿음을 포괄하는 조직적 맥락이다(Raisch and Birkinshaw, 2008). 조직적 맥락에 구성원의 믿음이 포함된다는 점에서 조직 문화 관점에서 어떤 조직 문화가 조직 양면성 형성에 기여하는지에 대해 다수의 연구가 진행되었으나, 현재까지 조직 양면성과의 관계를 설명하는 조직 문화 연구는 다음과 같은 한계를 갖는다.

먼저, 기존 연구들은 조직 양면성을 주도하는 특정 조직 문화가 존재한다는 전제를 바탕으로 Cameron and Quinn (1999)의 경쟁가치모형(Competing Values Framework)의 특정 문화유형이 조직 양면성의 활용 또는 탐색에 영향을 미친다는 것을 밝힘으로 조직 양면성을 강화하는 조직 문화 유형을 제시하고 있다(양재완·조일현, 2022; 조성식·허문구, 2013; Gimenez Espin et al., 2023). 그러나 조직 양면성은 이질적으로 보이는 탐색적 활동과 활용적 활동을 동시에 유지하고 수행하는 조직적 능력을 의미하기 때문에 두 영역 중 한 속성을 향상해 조직 양면성의 크기를 키울 수 있다는 기존의 접근 방식은 조직 양면성의 정의에 부합하지 않을 뿐만 아니라 특정 조직 문화를 왜곡되게 강조할 위험성이 존재하며, 조직 양면성 형성을 위해 어떤 조직 문화를 육성해야 하는지에 대해 제한적인 방향성을 제시하는 한계가 있다.

따라서, 본 연구는 이와 같은 기존 연구의 한계점을 극복하기 위해 다음과 같은 연구 목적을 갖는다. 첫째, 본 연구는 고성과작업시스템과 조직 양면성과의 관계에 존재하는 블랙박스를 밝힘으로써 고성과작업

시스템에 대한 새로운 설명력을 제공하고자 한다. 본 연구는 조직 양면성 향상에 고성과작업시스템이 어떻게 기여하는지를 탐구함으로써 고성과작업시스템의 조직 내 역할에 대한 이해를 확장하고, 조직 양면성 강화를 위해 어떠한 과정이 중요한지를 파악하고자 한다. 구체적으로, 고성과작업시스템과 조직 양면성 사이의 매개변수로 조직 문화 다양성의 역할을 확인하여, 고성과작업시스템이 조직 내 다양한 문화의 공존을 제고하는 선행 변수임을 밝힘과 동시에 고성과작업시스템이 조직 문화 다양성을 통해 조직 양면성을 향상한다는 것을 실증하고자 한다. 두 번째 목적은, 조직 양면성의 정의를 반영한 조직 문화 연구를 시도하는 것이다. 경쟁가치모형의 네 가지 조직 문화 중 특정 문화가 조직 양면성 형성에 기여한다는 기존 관점을 벗어나 조직 문화 다양성이라는 개념을 통해 네 가지 조직 문화 유형이 조직 내 더 다양하게 존재할수록 이질적으로 보이는 탐색과 활용 활동이 모두 활발하게 장려될 것이며, 조직 문화가 다양하지 않을수록 탐색과 활용 활동을 선택적으로 집중하여 궁극적으로 조직 양면성의 전체적인 크기는 제한적일 수밖에 없다는 것을 확인하고자 한다. 궁극적으로 본 연구는 고성과작업시스템이 어떤 과정을 통해 조직 양면성을 증진할 수 있는지를 실증하고, 매개변수로 사용된 조직 문화 다양성의 중요성에 대한 논의를 제시하며, 궁극적으로 고성과작업시스템의 조직 내 역할과 기능에 대한 이해를 확장하는데 기여하고자 한다.

II. 이론적 개념과 가설 설계

1. 고성과작업시스템의 정의 및 문제 제기

고성과작업시스템(high-performance work systems, HPWS)은 조직 구성원의 역량, 동기, 기회(ability, motivation, opportunity, AMO)를 향상하기 위해 고안된 인적자원관리 제도의 집합을 의미하며, 각각의 하위 제도는 독립적인 성격을 띠고 있지만, 서로 연결되어 묶음(bundle)으로 시너지를 창출해 궁극적으로 조직의 효율성 제고와 전략적 성과의 바탕이 된다(Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006). 자원기반이론(Barney, 1991)에 기초한 고성과작업시스템의 전제는 인적자원은 기업이 가진 가치있고, 희소하며, 쉽게 모방할 수 없는 경쟁우위의 원천이기 때문에 인적자원의 역량 개발을 통해 기업은 조직 단위의 높은 성과를 이룰 수 있으며, 이를 지원하기 위한 특정 인사관리제도 시스템이 구체적인 고성과작업 시스템의 세부 내용이다(Boxall and Macky, 2009).

고성과작업시스템의 하위 영역은 연구자마다 다소 차이가 존재하지만, 공통적인 핵심 내용은 까다로운 선발을 통한 우수한 인재 확보, 폭넓은 교육 및 훈련을 통한 구성원의 역량 개발 및 향상, 구성원의 참여와 조직 몰입 제고, 활발한 정보 교류를 통한 생산성 향상 및 구성원과의 신뢰 구축, 성과를 기초로 한 높은 보상이다(Bae and Lawler, 2000; Pfeffer, 1998; Zacharatos et al., 2005). 즉, 채용부터 교육, 평가, 보상, 직무 참여 등 전반적인 인적자원관리 분야의 관행의 합이 구성원의 역량 개발과 적극적인 참여 및 동기 제고를 위해 수립되어 구성원-조직 간 상호 헌신적 관계를 바탕으로 조직의 단기적 재무성과와 함께 장기적인 경쟁우위를 형성하는 인사관리 시스템으로 정의할 수 있다(Huselid and Becker, 1995).

고성과작업시스템 연구가 지난 30년간 진행되었기 때문에 다수의 논문을 통해 그 유효성이 검증되었으나, 그럼에도 불구하고 일부 학자들은 다음과 같은 회의적인 시각을 제기한다. 먼저, 고성과작업시스템과 경영 성과 간 역인과관계의 가능성이다(이영민 · 이주형, 2010; Cappelli and Neumark 2001; Godard, 2004; Wright et al., 2005). 다수의 연구를 통해 고성과작업시스템이 인당 매출액 혹은 매출 이익률과 같은 재무성과에 미치는 긍정적인 영향이 검증되었지만, 비판적인 시각에서는 고성과작업시스템의 도입 및 실행을 위해서는 상당한 인적·물적 자원의 투입이 선행되어야 하기 때문에 일정 규모 이상의 기업 혹은 재정적 여력이 되는 기업에서 고성과작업시스템을 운영할 수 있기 때문에 조직 성과와의 관계가 유의하게 나타날 수 있었다고 지적한다. 두 번째 문제 제기는 고성과작업시스템이 경영 성과에 어떻게 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 메커니즘에 관한 연구가 상대적으로 부족하다는 것이다(권기욱 · 김수

진·옥지호, 2022; Jiang et al., 2012; Messersmith et al., 2011).

첫 번째 문제 제기에 대해서는 패널 자료를 활용한 검증을 통해 고성과작업시스템의 측정 시점보다 최소 1년 이상 경과한 시점의 결과 변수 자료를 활용하여 변수 간 시간상 선후관계를 설정하여 역인과관계의 가능성을 상쇄할 수 있다(옥지호, 2015). 두 번째 문제 제기에 대한 대응으로 고성과작업시스템과 기업의 재무 성과 간 관계를 설명하기 위한 공정혁신, 조직 양면성, 조직 역량 등 여러 조직 성과변수가 매개 변수로 연구되고 있다(권기욱 외, 2022; 옥지호, 2015; Chadwick and Dabu, 2009; Delery, 1998; Takeuchi et al., 2007).

그러나 이러한 노력에도 불구하고 제기되는 회의적인 시각에 대해 본 연구는 고성과작업시스템과 조직 양면성 간에 존재하는 블랙박스를 밝힘으로써 고성과작업시스템의 역할에 대한 이해를 구체화하고자 한다. 조직 양면성은 혁신성과 시장 경쟁력 측면에서 강조되는 주요한 조직 성과 중 하나이며 고성과작업시스템과 조직 양면성 간의 관계는 이미 기존 문헌을 통해 검증된 바 있다(옥지호, 2013; 옥지호, 2015; Patel et al., 2013). 그러나 상충과 긴장이 내재된 조직 양면성 향상에 고성과작업시스템이 어떻게 기여하는지에 대한 학문적 논의가 거의 이뤄지지 않았다. 따라서, 두 변수 간 매개 효과를 확인하는 연구는 고성과작업시스템의 조직 내 역할에 대한 이해를 확장하고, 조직 양면성 강화를 위해 어떠한 과정이 중요한지를 파악함으로써 조직적 방향성을 제시한다는 점에서 의의가 있다. 구체적으로 본 연구는 조직 문화 다양성의 매개 효과를 분석함으로써 고성과작업시스템이 생산하는 조직적 효과를 증명하고자 한다.

Adler et al. (1999)는 조직 문화를 조직 양면성 제고를 위한 가장 중요한 요인으로 보았고, 이와 관련한 다수의 연구가 진행된 바 있다. 그러나 기존의 조직 문화 연구 방향은 조직 양면성과의 관계를 확인하는 데 다소 정합성이 떨어진다. 기존 연구들은 조직 양면성을 주도하는 특정 조직 문화가 존재한다는 전제를 바탕으로, 경쟁가치모델의 특정 문화유형이 조직 양면성의 활용 또는 탐색에 영향을 미친다는 것을 밝힘으로써 조직 양면성을 강화하는 조직 문화 유형으로 제시하고 있거나(조성식·허문구, 2013), 한 문화 유형을 조절 변수로 사용하여 그 유효성을 검증하는 방법으로 조직 양면성과 관련한 조직 문화 연구를 진행하였다(류동우·손영우, 2019; 양재완·조일현, 2022). 그러나 조직 양면성은 이질적으로 보이는 탐색적 활동과 활용적 활동을 동시에 유지하고 수행하는 조직적 능력을 의미하기 때문에 두 영역 중 한 속성을 향상해 조직 양면성의 크기를 향상할 수 있다는 기존의 접근이나 한 가지 조직 문화 유형의 조절 효과를 검증하는 방식은 조직 양면성의 정의에 부합하지 않아 이를 바탕으로 한 연구 결과 역시 특정 조직 문화를 지나치게 강조할 수 있는 한계를 가진다.

본 연구의 첫 번째 목적은 기존에 관련이 없다고 여겨진 고성과작업시스템과 조직 문화 다양성 간의 관계를 확인하고, 고성과작업시스템과 조직 양면성 간의 관계를 조직 문화 다양성이 매개한다는 것을 실증하는 것이다. 이러한 시도는 특정 유형의 조직 문화를 조절 효과로 고성과작업시스템의 유효성을 검증하는 기존 관점을 넘어 고성과작업시스템이 조직 내 다양한 문화의 공존을 제고하는 하나의 선행변수로 작용함을 보여줄 뿐만 아니라 고성과작업시스템이 조직 성과로 나타나기 위해 필요한 배양기간 동안 조직 양면성 제고를 위해 조직이 집중해야 하는 영역을 확인할 수 있게 한다는 점에서 실무적 의의를 기대할 수 있다. 또한 고성과작업시스템이 어떻게 조직 양면성 형성에 기여하는지 숨겨진 메커니즘을 밝혀 고성과작업시스템의 조직 내 역할에 대한 이해를 확장한다는 점에서 학문적 의의를 기대할 수 있다.

본 연구의 두 번째 목적은 조직 양면성의 정의를 반영한 조직 문화 연구를 시도하는 것이다. 경쟁가치모형의 특정 문화가 조직 양면성에 기여한다는 기존 관점을 벗어나 조직 문화 다양성이라는 개념을 통해 네 가지 조직 문화 유형이 더 다양하게 조직 내 존재할수록 이질적으로 보이는 탐색과 활용 활동이 모두 활발하게 장려될 것이며, 조직 문화가 다양하지 않을수록 탐색과 활용 활동이 선택적으로 장려되어 궁극적으로 조직 양면성의 전체적인 크기는 제한적일 수밖에 없다는 것을 확인하고자 한다.

2. 고성과작업시스템과 조직 양면성과의 관계

조직 양면성은 새로운 것을 찾고 위험을 무릅쓰고 도전적 실험과 혁신을 하는 탐색(exploration)과

기존의 것을 더 정교화하고 수정하여 효율성을 높이는 활용(exploitation)을 조직 차원에서 함께 병행하는 조직 역량을 의미한다(March, 1991; O'Reilly and Tushman, 2011). 탐색적 성과를 위해서는 유연성, 다양성, 분산 추구, 적응성, 창의성 등의 속성이 요구되며, 활용적 결과를 위해서는 효율성, 적합성, 수렴, 질서 등이 강조된다(배종석·박오원, 2005).

일반적으로, 활용의 결과물은 비교적 단기에 가시적인 재무 성과로 확인할 수 있기 때문에 조직이 활용적 활동을 선택하는 데 수반한 위험부담이 적은 반면, 탐색은 성과를 확인하기까지 상당한 시간이 걸리고 그 성과 역시 불확실하기 때문에 탐색적 활동을 선택하고 유지하는 데 위험부담이 크다(Turner et al., 2013). 이러한 위험부담이 존재하지만, 탐색적 결과가 성과로 나타날 때는 잠재된 고객의 니즈를 충족시키는 새로운 시장을 형성하고, 이에 따른 높은 점유율과 독보적인 경쟁우위를 새로운 시장에서 일정 기간 확보할 수 있기 때문에 결과적으로 기존 시장과 상품의 유효성을 크게 약화할 수 있는 강력한 역할을 한다. 따라서, 탐색적 혁신을 포기하고 활용적 운영에 몰두한 상태에서 타기업에 의해 새로운 기술과 상품이 출시되어 현 시장에서의 지위와 경쟁력이 약화될 경우, 조직 생존 가능성이 크게 위협받을 수 있는 위험부담이 있다(Levinthal and March, 1993). 마찬가지로, 활용적 운영을 통해 지속적인 수익 안정성을 확보하지 않은 상태에서 탐색적 결과만을 추구하는 것은 조직의 안정적인 운영에 부정적인 영향을 미친다. 왜냐하면 탐색적 결과에 수반된 높은 불확실성에 조직의 사활이 노출되어 조직의 생존이 크게 위협을 받기 때문에 궁극적으로 탐색과 활용 두 가지 방향을 균형 있게 병행하는 것이 조직의 안정적인 운영과 장기적 생존, 그리고 지속적인 경쟁우위 창출 관점에서 중요하다(O'Reilly and Tushman, 2011).

조직 양면성을 높이기 위해서는 탐색과 활용의 균형적 발전과 역동적 균형이 중요하다. 이를 위해서 기업은 구조적 분리를 통해 탐색과 활용을 담당하는 개별 조직 단위를 분리하여 운영할 수 있는데, 이를 구조적 양면성이라고 한다(배종석·박오원, 2010; Gibson and Birkinshaw, 2004). 이러한 엄격한 구조적 분리는 장기적 기준을 적용해야 하는 탐색적 활동이 단기적 수익성 평가로 그 가치나 활동이 평가절하되거나 위축되는 것을 보호한다(허문구 외, 2014). 그러나 구조적 양면성은 활용과 탐색의 두 요소를 '경쟁관계 또는 상충관계'로 보기 때문에 엄밀하게 말해 두 속성이 조직 내 양립하기가 어렵다는 시각을 담고 있다(김충현, 2021: 38). 뿐만 아니라, 탐색적 활동을 통해 특정 기술 혹은 제품이 개발될 경우, 상업화를 위해 활용을 담당하는 부서와의 통합이 필수적이기 때문에 구조적 양면성만으로는 전체 조직 단위의 성과를 이루는 데 한계가 있다(O'Reilly and Tushman, 2013).

따라서, 최근에는 탐색과 활용이 상호독립적 혹은 상호보완적이라는 전제 아래 두 가지 속성을 동시에 추구할 수 있다는 맥락적 양면성이 강조되고 있다(김충현, 2021; 옥지호, 2015; Gupta et al., 2006). 맥락적 양면성은 구조적 분리 없이 구성원들이 주체적으로 활용적 활동과 탐색적 활동에 시간적 분배를 달리하는 방법을 통해 획득되기 때문에 개인의 역량·동기·기회 함양을 위한 조직 차원의 지원과 조직 문화의 역할이 강조된다(Gibson and Birkinshaw, 2004; Ossenbrink et al., 2019).

HR 관행이 선발, 평가, 보상 등 각각의 개별 영역을 담당하는 것보다 더 높은 성과를 낼 수 있는 조직 환경을 위해 종합적으로 고안된 고성과작업시스템의 하위 HR 관행들로 서로 긴밀히 연결되어 작용할 때 외부 환경에 대한 적응력을 높이고, 현재 시장 내에서의 조직 역량을 효율적으로 발휘할 수 있도록 유도할 수 있다(Patel et al., 2013). 이는 Gibson and Birkinshaw (2004)와 Raisch and Birkinshaw (2008)가 강조한 조직적 양면성을 위한 조직적 맥락에 고성과작업시스템이 기여할 수 있음을 시사한다. 특히, Gibson and Birkinshaw (2004)는 조직적 맥락의 선행요인을 규율(discipline), 확장(stretch), 지원(support), 신뢰(trust)로 보았는데, 고성과작업시스템이 구성원의 역량을 향상시키고, 몰입과 헌신을 제고하기 위해 고안된 HR 관행의 집합이라는 점에서 맥락적 양면성과의 연결고리를 찾을 수 있다(Patel et al., 2013).

Gibson and Birkinshaw (2004)의 조직적 맥락의 첫 번째 선행요인인 규율(discipline)은 성과 및 행동의 기준이 제시되고, 개방적이고 솔직하고 신속한 피드백을 제공하며, 제재가 일관되게 적용될 때 확고해진다. 고성과작업시스템은 선발, 평가, 보상에 대한 구체적인 기준을 구성원들에게 제시하기 때문에 성과의 내용과 목표에 대해 구성원이 알 수 있고 이를 바탕으로 성과를 달성하도록 구성원의 행동을

유도할 수 있으며, 구성원들에게 피드백을 제공할 수 있다. 두 번째 선행 요인인 확장(stretch)은 구성원들이 자발적으로 목표 달성을 위해 노력하도록 유도하는 맥락적 특성을 의미하는 것으로 구성원과 비전을 공유하고, 조직적 정체성을 형성하여 구성원이 조직 목표에 기여하도록 만드는 것이 확장의 구체적인 내용이다(Gibson and Birkinshaw, 2004). 이는 구성원들의 참여와 조직 몰입을 제고하여 구성원들이 자발적으로 조직의 성과에 기여하도록 고안한 고성과작업시스템의 내용과 맞닿아 있는 것을 볼 수 있다. 세 번째 요인인 지원(support)은 구성원들이 다른 구성원에게 도움을 주고 지원하도록 유도하는 것을 의미하는데, 이는 권한이 낮은 구성원들에게도 자원에 대한 접근과 자율성을 부여되고, 권한이 높은 상위 관리자들이 조직 구성원들을 돕고 지원하는 것을 포괄하는 조직적 차원의 지원을 의미한다(Gibson and Birkinshaw, 2004). 고성과작업시스템은 구성원들이 더 나은 역량, 동기, 기회를 얻을 수 있도록 조직적 지원을 제공하기 위한 내용을 포함하기 때문에 이 역시 조직적 맥락의 선행요인인 지원과 연결점이 있다. Gibson and Birkinshaw (2004)가 강조한 조직적 맥락의 마지막 선행요인인 신뢰(trust)는 구성원들이 약속을 신뢰하게끔 유도하는 맥락적 특성을 나타내는데, 조직의 운영과정에 공정성과 형평성을 담보하고, 구성원을 의사 결정 과정에 포함시키며, 필요한 능력이 있는 구성원들에게 기회와 지위를 부여하는 방법으로 조직 내 신뢰를 견고히 할 수 있다(Gibson and Birkinshaw, 2004). 고성과작업시스템은 공정하고 투명한 인사관리를 통해 구성원과의 신뢰를 형성하며, 이를 바탕으로 포괄적인 참여를 구성원으로부터 기대하기 때문에 Gibson and Birkinshaw (2004)가 강조한 조직적 맥락에 기여하는 네 번째 요인인 신뢰와의 연관성 역시 찾을 수 있다.

이 밖에 다수의 실증연구가 고성과작업시스템이 조직 양면성에 기여한다는 것을 밝히고 있다. Swart et al. (2016)는 고성과작업시스템을 통해 구성원들이 활용과 탐색을 동시에 추구하려는 의도가 높아진다는 것을 밝혔으며, Prieto-Pastor and Martin-Perez (2015)는 고성과작업시스템의 조직적 지원을 통해 구성원들이 양면성을 학습한다는 것을 보여준다. 그 외에 Patel et al. (2013), Úbeda-García et al. (2017) 등의 연구에서도 고성과작업시스템이 조직 양면성 형성에 기여한다는 것을 찾을 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 고성과작업시스템은 조직 양면성에 정(+)의 영향을 미친다.

3. 고성과작업시스템과 조직 문화 다양성 간의 관계

일반적으로 ‘조직 다양성’은 서로 다른 인종, 민족, 국적, 종교, 성별을 가진 구성원이 조직 내 얼마나 다양한지 그 정도를 의미하는 용어로, 조직 내 다양한 문화를 가진 인력이 존재한다는 맥락에서 ‘문화적 다양성’이라는 어휘와 혼용적으로 사용된다(Asey, 2024; Martin, 2014). 그러나 조직 다양성 혹은 조직의 문화적 다양성은 조직 구성원의 사회적 배경의 다양성을 반영하는 개념이기 때문에 조직의 인력이 다양하게 구성되었다는 것을 의미할 뿐 타 조직과 구별되는 조직 구성원 간 공유된 가치의 집합, 즉, 조직 문화가 다양하다는 것을 의미하지는 않는다. 물론, 조직의 인력 구성이 다양할 때, 조직이 가질 수 있는 다양한 이점에 대한 연구가 조직의 혁신 성과와 학습 역량 측면에서 다뤄지고 있지만, 구성원의 사회적 배경의 다양성이 조직 문화의 다양성과 직결된다고 보기는 어렵다. 따라서, 본 연구가 정의하는 조직 문화 다양성은 구성원의 사회적 배경의 다양성에서 비롯된 문화적 다양성이 아닌 조직 문화 자체가 경쟁적인 가치와 목표를 동시다발적으로 추구하는 역동성에서 비롯된 다양한 조직 문화의 공존 정도를 의미한다.

고성과작업시스템이 조직 문화 다양성 향상에 어떻게 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 경쟁가치모형의 네 가지 조직 문화 유형과 고성과작업시스템 간의 연관성을 통해 설명하고자 한다.

1) 고성과작업시스템과 관계지향 문화

(Table 1)에 따르면, 관계지향 문화는 믿음, 협력, 지지 등을 중시하며 이를 바탕으로 높은 팀워크,

자발적인 참여와 열린 커뮤니케이션 양상을 보이며, 궁극적으로 구성원들의 조직 만족 및 몰입이 높게 나타나는 특징을 가지고 있다. 이는 구성원의 높은 참여와 조직 몰입 제고에 핵심적 가치를 둔 고성과작업시스템의 철학적 바탕과 맞닿아 있다. 고성과작업시스템이 구성원-조직 간 신뢰를 향상시킨다고 여러 실증연구에서 밝히고 있으며(Jalali et al., 2023; Kloutsiniotis and Mihail, 2018), 고성과작업시스템과 조직 몰입 및 조직 만족 간의 정(+)의 관계를 실증연구한 다수의 연구가 있다(권기욱 외, 2022; 박지성·안성익, 2015; Bashir et al., 2011; Dorta-Afonso et al., 2021). 따라서, 구성원들의 자발적인 협력과 참여를 유도하는 고성과작업시스템이 도입됨으로써 이전보다 더 많은 관계지향 문화의 특성을 조직이 보유하게 된다고 예상할 수 있다.

2) 고성과작업시스템과 혁신지향 문화

혁신지향 문화는 계속해서 변화하는 외부 환경에 민감하고 기민한 대응을 강조하고, 지속적인 새로운 상품 개발 및 시장 개척을 지향하기 때문에 새로운 생각이나 변화에 대한 유연성, 창의성, 적응력 등이 강조된다. 고성과작업시스템이 혁신적 행동을 양산하는데 기여하고 기업의 혁신 성과에 영향을 미친다는 것이 실증 연구를 통해 다수 검증되었다(박지성·옥지호, 2020; Haar et al., 2022; Rasheed et al., 2017). 이러한 연구 결과를 바탕으로 볼 때, 고성과작업시스템의 역할이 혁신 행동을 위한 자발적인 참여, 활발한 정보 교류, 지식 공유를 유도해 조직의 혁신성을 증진한다고 볼 수 있다.

3) 고성과작업시스템과 시장지향 문화

시장지향 문화는 구성원들에게 목표와 성취에 따른 보상을 제공하고 있으며, 이는 경쟁, 능력, 성취의 가치를 조직 내 강조하고, 궁극적으로 시장 점유율 및 생산성 증대를 추구하는 문화적 특징을 가지고 있다. 고성과작업시스템은 성과에 대한 높은 인센티브를 제공하는 것이 핵심적인 내용이기 때문에 구성원들의 적극적인 목표 달성과 경쟁력 강화를 유도한다. 또한, 품질 및 생산성 증대를 위한 교육과 훈련으로 인적자원의 역량 향상을 기대할 수 있다는 점에서 고성과작업시스템이 시장지향 문화를 활성화하는데 기여할 수 있을 것이다. 산업에 따라 차별적인 양상을 보이지만, 고성과작업시스템이 조직 생산성을 향상한다는 것을 확인한 연구가 있고(Datta et al., 2005), 교육과 능력을 강조하는 고성과작업시스템의 측면이 직무스트레스를 높인다는 연구 역시 확인할 수 있는 점에서 고성과작업시스템이 시장지향 문화를 양성한다고 예상할 수 있다(부이티튀엉·류준열, 2023).

4) 고성과작업시스템과 위계지향 문화

(Table 1)에서 보듯이, 위계지향 문화는 절차와 형식을 통한 통제를 바탕으로 효율성과 원활한 기능을 강조하는 문화적 특성을 갖는다. 고성과작업시스템은 절차에 대한 기준이 명시화되어 있고, 기준을 바탕으로 한 인사관리 관행이 체계적으로 조직화되어 이뤄지기 때문에 고성과작업시스템의 내용은 구성원들에게 구체적인 역할과 목표, 그리고 그에 따른 평가와 보상에 대한 가이드라인을 제시하는 역할을 한다. 권기혁(2013)의 연구에 따르면, 고성과작업시스템이 목표 명확성, 프로세스 명확성에 긍정적인 영향을 미치며, 전반적인 인사관리 시스템이 유기적 연결되어 역할과 직무 수행에 대한 평가와 보상에 대한 예측성이 높을수록 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서, 고성과시스템의 절차적 운영과 유기적 관리가 위계지향 문화 육성에 기여하는 측면이 있다고 볼 수 있다.

종합적으로, 고성과작업시스템과 경쟁가치모형의 네 가지 유형의 조직 문화와의 연관성을 기존 문헌을 통해 확인할 수 있으며, 이는 궁극적으로 고성과작업시스템이 이질적 문화가 공존하는데 기여할 수 있다는 것을 시사한다. 이러한 이질적 문화의 공존은 경쟁적인 가치와 목표를 동시다발적으로 추구하는 역동성을 창조하며, 이러한 역동성은 경쟁적인 자원의 투입을 요구하는 탐험적 활동과 활용적 활용을 양립하게 만드는 조직 역량으로 발전할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설계한다.

가설 2: 고성과작업시스템은 조직 문화 다양성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Table 1. Types of Organizational Culture in the Values Framework

| Type | Assumptions | Beliefs | Values | Artifacts (behaviors) | Effectiveness Criteria |
|-----------|-------------------|--|---|--|---|
| Clan | Human affiliation | People behave appropriately when they have trust in, loyalty to, and membership in the organization. | Attachment, affiliation, collaboration, trust, and support | Teamwork, participation, employee involvement, and open communication | Employee satisfaction and commitment |
| Adhocracy | Change | People behave appropriately when they understand the importance and impact of the task. | Growth, stimulation, variety, autonomy, and attention to detail | Risk-taking, creativity, and adaptability | Innovation |
| Market | Achievement | People behave appropriately when they have clear objectives and are rewarded based on their achievements. | Communication, competition, competence, and achievement | Gathering customer and competitor information, goal-setting, planning, task focus, competitiveness, and aggressiveness | Increased market share, profit, product quality, and productivity |
| Hierarchy | Stability | People behave appropriately when they have clear roles and procedures are formally defined by rules and regulations. | Communication, routinization, formalization, and consistency | Conformity and predictability | Efficiency, timeliness, and smooth functioning |

Source: Hartnell et al. (2011: 3)

4. 조직문화 다양성과 조직 양면성과의 관계

조직 문화는 조직 내에서 용인되고 장려되는 행동양식의 근간이 되는 지식, 믿음, 관습, 신념, 능력, 습관의 총체로 조직 구성원들의 결정과 루틴에 영향을 미치는 차별적인 속성을 나타낸다(Sun, 2008). 이러한 조직 문화의 속성은 구성원들이 어떻게 상호작용하고, 어떤 행동이 바람직한지 일련의 행동양식에 영향을 미친다는 점에서 소프트웨어로 작용함과 동시에 조직이 어떻게 구성되어야 하는지 관념적 기준을 제시할 수 있다는 점에서 조직 구조 혹은 작업 방식 등 하드웨어에 영향을 줄 수 있기 때문에 궁극적으로 다른 조직과 구별되는 차별화된 경쟁력의 바탕이 될 수 있다(Ravasi and Schultz, 2006; Sun, 2008).

조직 문화가 경쟁력의 원천이 될 수 있다는 관점에서, 초기 연구는 뛰어난 성과를 이루는 기업들의 성공 비결을 밝히기 위해 조직적 특성을 조직 문화를 통해 설명하고자 했다(박상언 · 김영조, 1995). 조직 문화의 차별적인 특성에 초점을 둔 초기 연구는 사례를 중심으로 뛰어난 성과를 내는 조직의 공통된 특성을 파악하고자 하였는데, 학자마다 우수한 성과를 내는 기업의 조직 문화로 제시하는 특징에 다소 차이가 있는 것을 확인할 수 있다(박상언 · 김영조, 1995). 따라서, 사례 연구를 통해 우수한 조직의 조직 문화를 파악하는 것은 사례 기업의 특성과 산업이 상이하고, 연구자의 관점과 기준이 일치되지 않아 공통적인 조직 문화를 확인하는데 한계가 있다.

또다른 초기 연구 방향은 조직 문화를 유형화하는 시도였다. Deal and Kennedy (1982), Harrison(1972), Wilkins and Ouchi (1983) 등의 학자가 조직 문화를 분류할 수 있는 다양한 분석틀을 제시하였지만, Quinn and Rohrbaugh (1983)와 Cameron and Quinn (1999)의 경쟁가치모형을 기점으로 하나의 통합된 모형을 바탕으로 조직 문화를 유형화하고 과학적 실증분석을 시도하는 방향으로 조직 문화 연구가 발전해 나아갔다(박상언 · 김영조, 1995).

경쟁가치모형은 조직 구조(structure)의 경직 정도에 따라 유연성과 통제로 구분하며, 조직이 중요하게 주안점을 두는 지향점(focus)에 따라 외부 지향 및 분화와 내부 지향 및 통합으로 구분한다(Cameron and Quinn, 1999). 조직 구조와 관련하여 유연한 구조에 집중하는 조직은 자율성, 역동성, 분권화를 강조하며, 통제적 조직구조는 안정성, 질서, 효율성, 예측성을 강조한다. 지향점과 관련하여, 내부 지향 및 통합은 내부 균형, 조정, 구성원의 감정, 복지의 가치를 중요시하며, 외부 지향 및 분화는 다양성, 적응력, 경쟁, 적합성의 가치를 중시한다.

두 가지 차원으로 도출할 수 있는 네 가지 조직 유형은 내부 지향과 유연성의 관계지향 문화, 외부 지향과 유연성의 혁신지향 문화, 내부 지향과 통제의 위계지향 문화, 외부 지향과 통제의 시장지향 문화이다. Cameron (2009)이 정리한 바에 따르면, 관계지향 문화는 협력을 강조하며, 몰입, 의사소통, 개발의 가치가 조직을 주도하며, 인적자원개발과 높은 몰입이 조직 효율성의 원천이 된다. 혁신지향 문화는 창조력을 강조하며, 혁신, 변화, 민첩성의 가치가 조직을 주도하며, 혁신, 비전, 지속적인 변화가 조직 효율성의 원천이 된다. 한편, 위계지향 문화는 통제를 강조하며, 효율성, 적시성, 일관성과 통일성이 조직을 주도하며, 시스템을 통한 통제와 효율성이 조직 효율성의 원천이 된다. 마지막으로 시장지향 문화는 경쟁을 강조하며, 시장점유율, 수익성이 조직을 주도하며, 공격적인 경쟁과 고객 중심적 가치가 조직 효율성의 원천이 된다.

기본적으로 경쟁가치모형은 조직 내 상반된 두 가지 목표, 즉, 유연성-통제, 외부-내부라는 경쟁적인 가치를 역동적으로 조화롭게 만드는 것이 조직의 효율성 측면에서 중요하다는 시각을 바탕으로 설계되었다(Quinn and Rohrbaugh, 1983). 즉, 두 차원의 양극단을 추구하는 방법은 조직 운영에 효과적이지 못하며, 효율적인 운영을 위해 조직은 이질적인 경쟁적 가치를 동시에 추구하여 균형을 이뤄야 한다고 보고 있다(Quinn, 1988). 그러나 경쟁가치모형을 바탕으로 한 조직 문화 연구의 상당수는 유연성-통제, 외부-내부의 두 차원으로 만들 수 있는 네 가지 유형적 구분(관계지향 문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 시장지향 문화)을 바탕으로 특정 조직 문화가 가져올 수 있는 성과 혹은 결과를 강조하고 있다(강희경 외, 2017; 유치연 · 배준영 2021; 장문취 · 김문중, 2019; Hartnell et al., 2011; Zeb et al., 2021).

구체적으로 조직 양면성과 관련하여, 조성식 · 허문구(2013)는 경쟁가치모형 중 관계지향 문화와 혁신지향 문화가 조직의 탐험 활동에 영향을 주고, 위계지향 문화와 시장지향 문화는 활용적 활동에 영향을 미친다고 밝혔다. 그러나 이러한 접근은 기본적으로 유연성-통제의 차원을 바탕으로 한 이분법적인 구분이기 때문에 두 가지 속성의 균형을 통해 형성할 수 있는 조직 양면성의 개념적 정의를 종합적으로 포괄하지 못한다. 왜냐하면, 이러한 이분법적 유형화는 조직 양면성의 활용 혹은 탐색 활동의 한 측면만 높여 조직 양면성의 값을 키우기 때문이다. 따라서, 두 속성 모두 역동적으로 다를 수 있는 조직의 역량을 의미하는 조직 양면성의 개념적 정의를 충족하지 못하고 있다.

장용선(2014)은 관계지향 문화와 혁신지향 문화가 조직의 탐험 활동과 연관성이 있고, 위계지향 문화와 시장지향 문화가 조직의 활용 활동과 연관성이 있기 때문에 두 그룹의 문화 값의 차이는 기업의 활용-혁신 활동의 균형성을 확인할 수 있다고 보았다. 그러나 활용과 혁신 활동과 연관성이 있는 각 두 가지 문화 값의 차이가 작다는 것이 조직 양면성이 있다는 것을 의미하지는 않는다. 왜냐하면, 두 영역 모두 적은 경우도 균형을 이루는 것으로 나타날 수 있으며, 특정 유형 문화가 지배적일 경우, 분석 결과가 왜곡되어 나타날 수 있는 한계를 가지기 때문이다.

고성과작업시스템과 조직 양면성 관계에 조직 문화가 미치는 영향을 밝히고자 한 양재완 · 조일현(2022)의 연구 역시 경쟁가치모형 중 혁신지향 문화의 개념을 사용하여 해당 유형의 특징인 외부 지향과 유연성이 고성작업시스템이 조직 양면성에 미치는 영향을 강화한다고 밝혔다. 그러나 이같은 접근은

조직 양면성의 한 속성과의 관련성을 확인했다는 측면에서 조직 양면성과의 인과관계를 부분적으로 확인하는 데 그칠 뿐, 다른 세 가지 유형에 비해 혁신지향 문화가 조직 양면성 강화를 위해 더 중요한 조직 문화라고 결론내릴 수는 없다. 왜냐하면 해당 연구는 다른 세 가지 조직 문화 유형의 조절 효과에 대해서는 고려하지 않았으며, 따라서 조직 양면성 중 일부 속성에만 영향을 주는 혁신지향 문화가 왜 조직 양면성 전체를 강화하는지에 대한 물음에 종합적인 답을 제시하지 못한다.

본질적인 경쟁가치모형의 의의는 “조직 관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장 관계에 주목하고, 그동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모델”(박상언·김영조, 1995: 217)이다. 즉, 서로 이질적인 양상을 띤 네 가지 모형의 경쟁적 가치가 동시에 기업 내 공존할 수 있고, 조직의 효과성 측면에서 바람직한 방향이라는 것이다.

상충된 문화가 조직 내 균형을 이루며 공존한다는 것은 기업이 중시하는 가치/목표(유연성-통제, 내부-외부)가 이중적이라는 것을 의미한다. 이러한 이중성은 두 개 차원의 속성이 양자택일의 배타적인 가치가 아니라 정도의 차이를 달리하거나 균형을 이루는 방식으로 함께 양립할 수 있음을 시사하며, 환경적 요구와 변화의 양상에 따라 각 속성의 강도를 조직이 육성 또는 축소시킬 수 있음을 시사한다(Graetz and Smith, 2009). 따라서, 조직 문화에 내재된 이중성이 역동적으로 균형을 이루고 양립하는 조직이라면, 이러한 이중성에 대한 수용은 운영·관리 영역에도 영향을 주어 활용과 탐색이라는 상충적 활동을 균형 있게 발전시키는 데 영향을 줄 수 있을 것이라 유추할 수 있다. 즉, 조직이 네 가지 조직 문화 유형을 다양하게 보유한다면, 조직이 맥락적 양면성을 획득하고 유지하는데 존재하는 긴장과 갈등을 더욱 잘 핸들링할 수 있는 조직적 맥락을 형성할 것이라 예상할 수 있다. 따라서 다음의 가설을 제안한다.

가설 3: 조직 문화 다양성은 조직 양면성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 조직 문화 다양성은 고성과작업시스템과 조직 양면성 간의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법론

1. 자료 및 표본

본 연구는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP) 데이터를 활용하여 본 연구의 네 가지 가설을 검증하였다. HCCP는 기업(본사) 수준의 설문 조사와 복수의 조직 구성원으로부터 수집한 개인 수준의 근로자 조사 자료를 제공하기 때문에 기업의 인적자원 제도의 효과를 근로자 자료를 통해 검증할 수 있다는 장점이 있다. 뿐만 아니라 표본기업의 재무 자료를 NICE평가정보(주)의 KIS 데이터로 병합하여 보여주기 때문에 설문에 의존한 재무 정보가 아닌 더욱 객관적인 재무 자료를 활용해 인적자원 제도의 영향을 비교적 정확하게 분석할 수 있다.

HCCP는 조사설계 내용과 설문 연도에 따라 I 과 II 로 구분되는데, I 는 2005년부터 격년으로 진행하여 7차(2017)까지 표본 기업에 추적 조사를 실시하여 종단면 분석이 가능하며, II 는 1차 조사가 2020년에 실시되어 현재 2020년과 2021년 조사까지 확인할 수 있다. I 의 마지막 7차 조사가 2017년 조사이기 때문에 II 의 1차 조사 시점과 시간적 간극이 불균형적이고, 최신 조사는 두 개 시점의 정보만 접근할 수 있기 때문에 본 연구는 HCCP I 을 바탕으로 패널 분석을 진행하였다.

본 연구에서 사용한 HCCP I 기업은 NICE평가정보(주)의 KIS 기업 Data 개요 정보에 속한 제조업 기업 중 정규직 근로자 100인 이상인 기업이며, 조사 I 의 3차 조사까지는 조직 문화에 대한 설문 이 없거나 부분적으로 존재하기 때문에 활용할 수 있는 조직 문화 자료를 기점으로 기존 연구에서 지적한 역인과관계의 가능성을 상쇄시키기 위해 변수 간 인과관계를 고려한 검증을 설계하였다. 구체적으로, 독립변수로 사용되는 고성과작업시스템과 매개 변수인 조직 문화 자료는 4~6차 자료를, 조직 양면성 자료는 5~7차 자료를 바탕으로 분석을 진행하였다.

2. 변수의 측정

1) 독립 변수: 고성과작업시스템

본 연구의 독립변수인 고성과작업시스템은 권기욱 외(2022) 방법을 활용해 측정하였다. 권기욱 외(2022)는 채용, 평가, 보상, 교육훈련, 직무와 관련한 인적자원관리 제도의 실행 여부를 측정하였기 때문에 응답자의 주관성이 개입될 가능성을 일정 부분 통제하였으며, 고성과작업시스템의 핵심 내용을 포괄하고 있기 때문에 적합한 측정 방법이라고 볼 수 있다.

각 설문은 해당 영역의 경쟁력 수준에 대한 근무자의 평가를 묻기 때문에 주관성을 최대한 배제하기 위해 현재 경쟁력 성과에 대한 항목과 경쟁력 향상을 위한 조직적 노력에 대한 평가를 구분하였고, 해당 경쟁력 요소의 수준이 동종업계 평균에 비해 어떠한지 5점 리커트 척도로 묻고 있기 때문에 비교할 수 있는 평가 기준을 제시하여 응답자의 주관성을 어느 정도 통제하였다.

21가지 제도들을 실행하고 있는 경우 1, 그렇지 않은 경우는 0으로 더미변수로 코딩한 후, 더미변수의 값을 합산한 값을 합산한 기존 문헌의 방식을 차용하였으며, 조사 연도별로 고성과작업시스템을 측정하여 연도별 상이한 인적자원관리의 제도가 분석에 반영이 될 수 있도록 설계하였다(권기욱 외, 2022; 박지성·옥지호, 2020; 옥지호, 2015). 참고로, 집단성과급의 경우, 세 가지 제도(팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급) 중 1개 이상의 제도를 실행할 경우, 집단성과급의 더미 변수를 1로 코딩하였다.

2) 결과 변수: 조직 양면성

본 연구는 HCCP를 이용해 조직 양면성을 측정한 선행 연구의 방법을 활용하였다. 먼저, 탐색적 결과와 활용적 결과의 측정에 사용한 근로자 설문의 세부 항목은 옥지호(2015)의 연구 방법을 따라 측정하였다. <Table 2>에서 확인할 수 있듯이, 탐색적 결과의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 모든 시점에서 .80이며, 활용적 결과의 신뢰도 역시 모든 시점에서 .70이상으로 신뢰할 만한 수준인 것을 확인하였다.

표본 조사 기업에서 근무하는 복수의 구성원의 탐색적 결과와 활용적 결과 응답의 평균값으로 조직 수준으로 집계화(aggregation)하여 얻은 조직 단위의 탐색적 결과와 활용적 결과의 값을 구했으며, 이 두 값을 곱하여 탐색적 결과와 활용적 결과가 모두 클 때 조직 양면성 값이 커지도록 설계하였다(권기욱 외, 2022; 박지성·옥지호, 2020; 옥지호, 2015; Patel et al., 2013). 기업별 응답자 수가 5명 미만인 경우, 해당 표본 기업은 조직 양면성 측정에서 배제해 소수의 근로자 평가가 조직 단위로 반영되지 않도록 하였다. 집단 내 개인 수준 응답이 얼마나 되어야 하는지에 대한 통계적 기준을 제시하는 문헌은 확인할 수 없지만, Zohar and Luria (2002)와 박지성·옥지호(2020)의 연구는 3명의 개인 수준 응답을 집단 수준으로 집계해 분석을 시도한 바 있다. 이러한 선례를 바탕으로 데이터 손실을 최소화하면서 소수의 응답이 집단의 응답을 대표하지 않도록 5개 이상의 응답자를 가진 기업에 한하여 조직 양면성 측정에 활용하였다.

또한, 개인의 응답이 집단을 대표할 수 있는지 집단 내 동질성을 확인하기 위해 다수준 조직연구에서 널리 사용되는 ICC(1)과 ICC(2) 신뢰성 검증을 진행하였다. ICC(1)은 집단 내 개인의 응답이 유사하여 집단을 대표할 수 있는지 설명력의 정도를 나타내며 집단의 크기와 값이 무관하지만, ICC(2)는 집단 평균에 대한 신뢰성을 나타내고 집단 내 응답자가 많을수록 더욱 커지는 경향성을 보인다(Klein and Kozlowski, 2000). ICC(1)은 0.00-0.50의 값을 가지며, 중간값(median)이 0.12이기 때문에 대다수의 문헌이 0.12 이상을 통계적으로 수용 가능한 수치로 보고하고 있으며, Biemann and Heidemeier (2010)와 같은 일부 학자는 ICC(1)의 컷오프 값을 0.10으로 제시하며, ICC(2)는 0.70 이상이면 비교적 신뢰도가 있다고 여겨진다 (James, 1982). 5~7차 조사의 ICC(1)은 모두 0.10 이상으로 Biemann and Heidemeier (2010)의 통계적 기준을 바탕으로 신뢰도를 확인할 수 있으나, ICC(2)의 경우, 모든 시점에서 수용할 수 있는 범위(0.60) 이하로 나타났다. 낮은 ICC(2) 값에 따라 추가로 η^2 를 확인하여 집단의 평균을 다르게 만드는 집단 구분의 설명력이 어느 정도인지 확인하였다. 세 시점 모두 통계적 기준으로 제시되는

.14를 높이 상회하는 η^2 값을 갖기 때문에 낮은 ICC(2)에도 불구하고 개인 수준 응답을 조직 수준으로 집계할 수 있다고 판단하여 분석에 사용하였다.

Table 2. Internal Reliability and Within-group Homogeneity of the Organizational Ambidexterity Scale

| Scale | Internal Reliability (Cronbach α) | | | | | | | | |
|--|---|--------------------------|--------------------------|-----------------|--------|----------|-----------------|--------|----------|
| | 5 th (n=2065) | 6 th (n=1764) | 7 th (n=1964) | | | | | | |
| Exploration | .852 | .821 | .818 | | | | | | |
| Exploitation | .838 | .805 | .789 | | | | | | |
| Within-group Homogeneity (Intraclass Correlation Coefficient, ICC) | | | | | | | | | |
| Scale | 5 th | | | 6 th | | | 7 th | | |
| | ICC(1) | ICC(2) | η^2 | ICC(1) | ICC(2) | η^2 | ICC(1) | ICC(2) | η^2 |
| Exploration | .151 | .360 | .438 | .133 | .281 | .462 | .148 | .268 | .498 |
| Exploitation | .111 | .338 | .397 | .104 | .266 | .492 | .094 | .254 | .434 |

3) 매개 변수: 조직 문화 다양성

Cameron (2009)이 정리한 네 가지 조직 문화 유형(관계지향형, 혁신지향형, 위계지향형, 시장지향형)의 개념을 토대로 HCCP I의 근로자 설문서 바탕으로 조직 문화를 확인할 수 있는 3개의 문항(5점 척도, 총 12개 문항)에 대한 응답을 집계하여 조직 단위의 조직 문화 값을 구해 네 가지 조직 문화가 얼마나 다양하게 존재하는지를 측정하였다. 각 문화를 측정할 세부 항목은 박지성·옥지호(2019)를 참고하였다. 관계지향 조직 문화는 “우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다, 우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다, 우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시한다”로 측정하였고, 혁신지향 문화는 “우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다, 우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다, 우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다”의 문항으로 측정되었다. 위계지향 문화는 “우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다, 우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다, 우리 회사는 서열 의식을 강조하는 조직 분위기가 형성되어 있다”로 측정하였고, 시장지향 문화는 “우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과 달성을 강조한다, 우리 회사에서는 과업 수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다, 우리 회사는 직무 수행 능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다”의 문항으로 측정하였다.

조직 문화 유형별 신뢰도는 대부분 척도의 신뢰도는 0.7 이상으로 신뢰할 수 있는 수준이지만, 위계지향형 문항의 내적 일치도는 3개 시점 모두 0.6~0.7 사이의 값을 갖는다 (Table 3). 신뢰도 수준은 다소 떨어지지만, 이 역시 통계적으로 수용할 만한 수준이고, 문헌 연구를 통해 확인해 문항을 사용했기 큰 문제가 없는 것으로 판단하였다(Churchill, 1979).

조직 양면성 측정과 마찬가지로 설문 응답 수가 5개 미만이면 분석 대상에서 배제하였다. 모든 시점에서 ICC(2)는 0.8 이상으로 충분한 집단 내 동질성을 확인할 수 있었으나, ICC(1)은 4차와 6차의 위계지향문화 척도에서 통계적 수용 범위를 다소 밑도는 결과를 보이나, Biemann and Heidemeier (2010)에 따르면, ICC(1) 값이 .1보다 낮더라도 연구적 맥락과 데이터의 특성에 따라 통계적으로 허용할 수 있다고 밝히고 있기 때문에 4차의 위계지향문화를 제외하고는 수용할 만한 ICC(1)을 확인할 수 있으며, ICC(2)가 모두 충분한 신뢰도를 가지고 있기 때문에 다수준 분석을 진행하기에 무리가 없을 것으로 판단하였다.

개인 수준의 조직 문화에 대한 응답의 평균을 표준화하여 조직 단위의 조직 문화 값으로 집계하였고, 네 가지 유형의 조직 문화 값을 곱하여 조직 양면성과 유사하게 조직 문화가 다양할 때 전체 조직 문화 다양성 값이 커질 수 있도록 설계하였다.

Table 3. Internal Reliability and Within-group Homogeneity of the Organizational Cultural Diversity Scale

| Scale | Internal Reliability (Cronbach α) | | | | | |
|-------------------|--|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| | 4th (n=7342) | | 5th (n=7381) | | 6th (n=7837) | |
| Adhocracy Culture | .844 | | .807 | | .838 | |
| Clan Culture | .893 | | .856 | | .876 | |
| Hierarchy Culture | .698 | | .608 | | .611 | |
| Market Culture | .812 | | .712 | | .763 | |
| Scale | Within-group Homogeneity (Intraclass Correlation Coefficient, ICC) | | | | | |
| | 4th | | 5th | | 6th | |
| | ICC(1) | ICC(2) | ICC(1) | ICC(2) | ICC(1) | ICC(2) |
| Adhocracy Culture | .165 | .839 | .155 | .845 | .174 | .842 |
| Clan Culture | .133 | .873 | .142 | .857 | .171 | .837 |
| Hierarchy Culture | .088 | .923 | .142 | .857 | .105 | .904 |
| Market Culture | .138 | .868 | .154 | .848 | .150 | .858 |

4) 통제 변수

본 연구는 통제 변수로 조사 시점의 조직 규모, 조직 연령, 자본집약도, 매출성장률을 사용하였고, 각 연도 및 산업 더미를 통제하였다. 기업규모가 커짐에 따라 조직이 활용할 수 있는 인적·물적·정보적 자원이 커지기 때문에 자원의 비대칭성으로 인해 발생할 수 있는 조직 양면성 간의 차이를 통제하였다. 조직규모의 대용치로 전체 근로자 수를 활용하였으며, 근로자 수의 편차로 데이터가 편향되어 로그 치환해 산출했다. 조직이 오래되었을수록 보유하고 있는 암묵적 지식, 사회적 자본 등 조직 양면성에 영향을 줄 수 있는 무형 자산이 존재할 가능성이 있기 때문에 조사 시점에서 설립 연도를 뺀 값을 로그 치환값으로 변환하였다. 자본집약도는 KIS 자료를 활용하여 당기 총자산과 전기 총자산의 평균을 종업원 수로 나눈 일인당 보유 자산으로 측정하였고, 역시 로그 치환해 사용하였다. 매출성장률은 조사 시점 기준 최근 과거 3년간 매출성장률의 평균으로 산출하였다. 산업 더미는 산업의 특성에 따른 종속변수 상의 차이를 상쇄하기 위해 한국표준산업분류(KSIC-2자리)를 토대로 산업별 더미 변수로 활용하였다.

IV. 분석 결과

1. 기초통계분석 및 상관관계분석

분석에 활용된 변수들의 평균, 표준편차 및 변수 간 상관관계는 <Table 4>와 같다. 결과변수인 조직 양면성의 경우, 평균값은 12.38이며, 산술적으로 가능한 조직 양면성의 최댓값은 25이고, 조직 양면성은 $t+2$ 값이 분석에 사용되었다. 조직 양면성과 통제 변수들과의 상관관계를 살펴보면, 기업 규모와 정(+)의 상관관계($r=.207$, $p<.001$), 기업 연령과 부(-)의 상관관계($r=-.046$, $p<.05$), 매출성장률과 정(+)의 상관관계($r=.056$, $p<.05$)를 갖는다. 기업 연령과 조직 양면성 간의 부(-)의 상관관계는 조직이 오래되었을수록 활용과 탐색 활동을 동시에 유지하는 데 필요한 지식 노하우와 조직 역량을 확보하였을 것이란 예상과 다소 차이가 있으며, 기존 문헌과 통계 결과의 차이를 고려했을 때, 이 두 변수 사이의 역 U자형 관계 가능성을 예상해 볼 수 있다. 매개 변수인 조직 문화 다양성의 평균값은 145.41이며, 산술적으로 가능한 조직 문화 다양성의 최댓값은 625이다. 조직 문화 다양성과 통제 변수들과의 상관관계를 살펴보면, 조직규모와 정(+)의 상관관계 ($r=.291$, $p<.001$)를 보이며, 매출성장률과도 정(+)의 상관관계($r=.047$, $p<.05$)를 보인다. 상관관계 분석을 통해 조직 양면성과 조직 문화 다양성 모두 기업규모와 연관이 있음을 확인할

수 있으며, 이는 독립변수인 고성과작업시스템과의 관계에서도 확인할 수 있다. 독립변수인 고성과작업시스템의 경우, 모든 통제 변수와 일정 수준의 상관관계를 보였고, 매개 변수인 조직 문화 다양성과 조직 양면성과의 강한 상관관계를 확인할 수 있다.

Table 4. Mean, Standard Deviation, and Correlation Matrix

| Variables | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------------------|--------|-------|---------|---------|---------|----------|---------|--------|-------|
| 1.HPWS | 8.85 | 3.33 | 1.000 | | | | | | |
| 2. Organizational Ambidexterity | 12.38 | 2.97 | .168*** | 1.000 | | | | | |
| 3. Organizational Cultural Diversity | 145.41 | 44.04 | .373*** | .234*** | 1.000 | | | | |
| 4. Firm Size(ln) | 2.58 | .40 | .442*** | .207*** | .291*** | 1.000 | | | |
| 5. Firm Age(ln) | 1.47 | .23 | -.032* | -.046* | -.023 | .005 | 1.000 | | |
| 6. Capital Intensity(ln) | .22 | .37 | -.081* | -.015 | .003 | -.135*** | -.032* | 1.000 | |
| 7. Sales Growth Rate | .056 | .23 | .073* | .056* | .047* | .071* | -.109** | .127** | 1.000 |

Notes: 1. $N(\text{firm})=295$, $N(\text{Obs.})=633$.

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

2. 가설 검증

실증분석을 위해 본 연구는 일반화 최소제곱추정법(generalized least squares, GLS)을 사용하였다. 분석에 사용된 패널 데이터 내에는 동일 개체의 반복적인 관측치가 있기 때문에 자기상관성(within-firm autocorrelation) 문제가 있었고($F=8.343$, $p=.0045$), 오차항의 분산 역시 독립변수의 모든 표본에서 일정하지 않는 이분산성(heteroskedasticity)을 확인할 수 있었다($\chi^2 = 1.2e+60$, $p=.000$). 이는 일반최소자승법(ordinary least squares, OLS)의 가정을 위배하기 때문에 GLS를 통해 실증분석을 진행하기 위해 적합한 모형 선택을 위한 관별 과정을 거쳤다. GLS는 고정 효과(fixed effect)와 확률 효과(random effect)로 구분할 수 있는데, 고정 효과 GLS는 개체별로 동일한 오차항 분산을 가지지만, 확률 효과 GLS는 개체별로 서로 다른 오차항 분산을 갖는다는 데 차이가 있다(민인식·최필선, 2022). 하우스만 테스트 결과, χ^2 의 p-값이 .940로 귀무가설을 기각하지 않아 확률효과모형을 적용하여 가설을 검증하였다.

〈Table 5〉의 Model 1~2는 고성과작업시스템의 직접 효과를 살펴보기 위한 회귀분석 결과를 보여준다. 통제 변수만 투입한 Model 1을 통해 기업규모가 조직 양면성에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다($R^2=.118$). Model 2는 Model 1에 고성과작업시스템 변수를 추가한 것으로 전체 모형의 설명력이 증가하였으며($R^2=.125$), 고성과작업시스템이 조직 양면성에 통계적으로 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1이 지지되었다 ($b=.080$, $p<.05$).

〈Table 5〉의 Model 3은 조직 문화 다양성이 조직 양면성에 긍정적인 영향을 보여주는 결과로 가설 3이 지지되었다($b=.010$, $p<.001$).

〈Table 5〉의 Model 4~5는 고성과작업시스템과 조직 문화 다양성 간의 관계를 살펴본 위계적 회귀분석 결과이다. Model 4는 통제 변수만 투입한 것으로 기업규모($b=28.159$, $p<.001$)와 자본집약도($b=.10.623$, $p<.05$)가 조직 문화 다양성에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이를 통해 조직이 추구하는 실질적인 가치가 공존하는 것으로 생산된 조직 문화 다양성은 기업의 인적·물적 자원의 규모에 영향을 받는 것을 확인할 수 있다. Model 5는 Model 4에 고성과작업시스템을 추가한 모형으로 고성과작업시스템이 조직 문화 다양성에 정(+의 영향을 미치는 것이 통계적으로 확인되었으며, 이를 통해 가설 2가 지지되었다($b=3.154$, $p<.001$).

다음은 조직 문화 다양성의 매개 효과에 대한 분석이다. 조직 문화 다양성이 고성과작업시스템과 조직 양면성 간의 관계를 매개하기 위해서는 독립변수인 고성과작업시스템이 매개 변수인 조직 문화 다양성에 영향을 미쳐야 하고, 독립변수와 매개 변수가 각각 종속변수인 조직 양면성에 영향을 주어야 하며, 최종적으로 독립변수와 매개 변수가 동시에 투입되었을 때, 독립변수의 영향력이 축소되거나 사라져야 한다 (Baron and Kenny, 1986). Model 2에 추가로 조직 문화 다양성을 추가함으로써 Model 3에서 고성과작업시스템의 회귀계수의 통계적 유의성이 사라지는 것을 확인할 수 있다. 매개효과를 통계적으로 검증하기 위해 Sobel 테스트를 실시하였는데, 그 결과 통계적으로 유의한 간접효과를 확인할 수 있었으며(Sobel $z=3.203$, $p=.001$), 고성과작업시스템의 직접 효과의 유의성이 사라짐에 따라 조직문화 다양성이 두 변수 간의 완전매개하는 것을 확인할 수 있다. 따라서, 조직 문화 다양성이 고성과작업시스템과 조직 양면성 관계를 매개할 것이라는 가설 4가 지지되었다.

Table 5. Regression Analysis

| Variable | Dependant Variable: Organizational Ambidexterity | | | Dependant Variable: Organizational Cultural Diversity | |
|-----------------------------------|--|--------------------|--------------------|---|----------------------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 | Model 5 |
| Firm Size(ln) | 1.650*** (.312) | 1.366*** (.341) | 1.195*** (.339) | 28.159*** (5.062) | 17.353*** (5.210) |
| Firm Age(ln) | -.307 (.489) | -.269 (.488) | -.259 (.484) | -2.033 (6.316) | -1.302 (6.226) |
| Capital Intensity(ln) | .0541 (.344) | .084 (.342) | -.026 (.338) | 10.623* (5.519) | 11.387* (5.268) |
| Sales Growth Rate | .501 (.691) | .485 (.690) | .363 (.685) | 11.705 (8.668) | 11.767 (8.562) |
| HPWS | | .080* (.041) | .040 (.041) | | 3.154*** (.567) |
| Organizational Cultural Diversity | | | .010*** (.003) | | |
| χ^2 | 76.94*** | 81.90*** | 96.49*** | 106.87*** | 149.87*** |
| R ² | 0.118 | 0.125 | 0.143 | 0.207 | 0.274 |

Notes: 1. Industry dummies and year dummies were included in the analysis but omitted from the results report.

2. N (Firm)=295, N (Obs.)=633.

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

V. 결론 및 시사점

1. 연구 요약

경영 환경의 글로벌화와 첨단 기술의 도약적인 발전은 경쟁 구도의 잦은 변화와 상품수명주기의 단축을 초래하며, 이러한 시장 환경의 불확실성은 조직이 더 높은 수준의 활용적 성과와 탐색적 성과를 동시에 달성하기를 요구하고 있다. 이에 따라, 조직이 조직 양면성을 어떻게 획득하고 유지할 수 있을지에 관한 학문적 관심이 증가하고 있으며, 본 연구는 이와 같은 물음에 대한 규명을 고성과작업시스템과 조직 양면성 간 조직 문화 다양성의 매개 효과를 중심으로 확인하였다.

이전 연구를 통해 고성과작업시스템이 조직 양면성에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 확인되었으나,

어떻게 고성과작업시스템이 조직 양면성에 기여하는지에 대해서는 확인되지 않았다. 본 연구는 고성과작업시스템이 조직 문화 다양성을 통해 조직 양면성을 향상시킨다는 것을 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널조사의 3~5차 자료를 바탕으로 검증하였다. 분석 결과, 고성과작업시스템과 조직 양면성 간의 관계를 조직 문화 다양성이 완전 매개하며, 이는 고성과작업시스템이 어떠한 메커니즘을 통해 조직 양면성에 기여하는지를 밝혀주는 결과이다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 기존 문헌의 한계를 극복한 학문적 의의를 가진다. 먼저, 본 연구는 고성과작업시스템과 조직 양면성 사이의 블랙박스를 밝힘으로 고성과작업시스템에 대한 이해를 확장하였다. 기존 연구는 고성과작업시스템이 조직 양면성 향상에 기여하는 인과관계 자체에 대한 관심은 많았지만, 상대적으로 그 프로세스에 대한 학문적 관심이 적었다. 이로 인해, 고성과작업시스템과 조직 양면성 간의 관계는 다수의 실증 연구를 통해 검증되었음에도 불구하고, 어떻게 고성과작업시스템이 조직 양면성 형성에 기여하는지에 대해서는 알려진 바가 거의 없었다. 본 연구는 고성과작업시스템이 조직 문화 다양성을 통해 조직 양면성을 형성하는데 기여한다는 것을 밝힘으로써 고성과작업시스템의 조직 내 역할과 기능에 대한 이해를 확장하였다는 학문적 의의를 가진다.

두 번째로, 본 연구는 조직 양면성을 조직 문화 관점에서 논의하는데 존재한 모순적 한계를 극복하였다. 조직 양면성을 육성하는 기본적인 전제는 이질적인 가치의 동시적 추구에 있다. 그러나 조직 문화와 조직 양면성의 관계를 조명한 기존 연구들은 조직 양면성의 한 측면과 관련이 있는 조직 문화를 가지고 조직 양면성과의 관계를 확인하는 데 그쳤다. 이는 조직 양면성의 일부가 증가함에 따라 조직 양면성이 늘어나는 것을 조직 양면성에 중요한 문화가 특정 문화유형이라고 왜곡할 수 있는 위험이 있으며, 개념적으로도 조직 양면성의 정의에 부합하지 않기 때문에 조직 문화와의 관계를 부분적으로 확인하는 데 그친 한계를 가진다. 본 연구는 조직 문화가 얼마나 다양하게 구성되어 있는지를 가지고 조직 양면성과의 관계를 확인하였기 때문에 조직 양면성 개념을 충족하는 조직 문화 분야의 연구를 시도하였다는 데 학문적 의의가 있으며, 이는 경쟁적인 가치를 역동적으로 조화롭게 만드는 것이 조직의 효율성 측면에서 중요하다는 시각을 내포한 경쟁가치모형의 본래 취지를 살리면서, 조직 양면성의 정의에 부합하는 조직 문화 다양성의 개념을 통해 조직이 지향하는 가치가 균형 있게 역동성을 가질 때, 조직 양면성이라는 어려운 과제를 달성할 수 있음을 시사한다.

세 번째로, 본 연구는 그간 연구되지 않았던 고성과작업시스템과 조직 문화 다양성 간의 관계를 확인하였다. 본 연구를 통해 고성과작업시스템의 핵심 내용들이 경쟁적으로 보이는 이질적인 가치를 동시에 추구하는 조직적 토양을 배양하는 데 도움이 된다는 것을 확인할 수 있다. 그리고 이렇게 형성된 조직 문화 다양성은 조직 양면성 향상에 긍정적인 영향을 주기 때문에 조직의 탐색적 활동과 활용적 활동을 위해서는 조직 문화 다양성에 관한 연구가 고성과작업시스템과 연계되어 진행되어야 할 필요성이 있었다. 기존 연구에서 다루지 않은 고성과작업시스템과 조직 문화 다양성 간의 새로운 관계를 밝힘과 동시에 고성과작업시스템이 조직 성과에 미치는 메커니즘으로 조직 문화 다양성을 연결하여 조직 양면성을 육성하는데 필요한 조직적 역량과 지원에 대한 논의를 확장하였다.

본 연구를 통해 제시할 수 있는 정책적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 조직 양면성을 높이기 위해 고민하는 조직은 조직의 HR 관행들이 더 높은 성과를 위한 조직 환경을 제공하기 위해 서로 긴밀히 연결되어 조직 양면성을 위한 규율, 확장, 지원, 신뢰의 기능을 수행하고 있는지를 확인해 볼 필요가 있다. 이는 HR 관행이 고성과작업시스템의 번들로 시너지를 창출할 때, 고성과작업시스템이 기대하는 구성원의 자발적인 참여, 신뢰 구축, 구성원의 역량 향상 등의 효과를 형성할 수 있고, 이러한 효과가 조직 양면성을 위한 조직적 맥락의 기초가 되기 때문이다.

두 번째로, 고성과작업시스템이 조직 문화 다양성을 통해 조직 양면성에 기여한다는 것을 인식할 필요성이 있다. 본 연구의 가설 검증 결과에 따르면, 조직 문화 다양성이 고성과작업시스템과 조직 양면성 간의

관계를 완전매개하는 것을 확인할 수 있는데, 이는 조직 양면성 형성에 조직 문화 다양성의 역할이 그만큼 중요하다는 것을 나타낼 뿐만 아니라 고성과작업시스템으로 인한 조직적 변화가 다양한 가치에 대한 수용과 균형을 이루는 방향으로 이뤄져야 함을 나타낸다. 신기술의 기하급수적 발전, 산업 간 경계 모호성, 동태적 글로벌 시장 경쟁 등의 영향으로 더 치열하고 복잡한 양상을 띤 불확실성이 높은 현재의 경영 환경에서는 외부 환경에 기민하게 반응하여 대응하는 것과 내부 구성원들과의 신뢰와 믿음을 견고히 하는 것이 결코 대립적인 양자택일의 선택이 될 수 없다. 마찬가지로 통제와 유연의 가치 역시 정도를 달리하며 균형을 이뤄야 하는 영역이지 한 가지 방향성만 추구해야 하는 영역이 아니다. 이질적 가치가 균형있게 공존하고, 추구하는 가치 및 목표가 조직 내 더 다양하게 수용될수록 탐색과 활용 활동을 추구하는 데 존재하는 필연적인 긴장과 갈등 양상을 더 잘 헨들링할 수 있는 조직적 맥락을 조성할 수 있기 때문에 조직 문화 다양성을 높이는 것이 더욱 중요하다. 더욱이 조직 구성원이 맥락적 양면성의 주체가 되기 때문에 구성원들과의 협력을 강조하는 관계지향 문화, 규율을 제시하는 위계지향 문화가 구성원-조직 간 신뢰 형성에 중요한 역할을 하며, 활용적 혁신을 양성하는데 시장지향 문화가, 탐색적 혁신에 혁신지향 문화가 기여할 수 있다. 즉, 경쟁적인 가치가 균형을 이루지 못해 조직 내 한 측면만 지나치게 강조될 경우, 전반적인 조직 양면성 향상을 기대하기 어렵다. 따라서 고성과작업시스템으로 인한 조직 변화의 방향은 조직 내 경쟁적인 가치가 균형있게 역동성을 발휘하게끔 조직 문화 다양성을 추구하는 방향으로 전개될 필요성이 제기된다.

3. 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점과 이에 따른 추후 연구 과제는 다음과 같다. 첫째, 조직 문화 다양성이 제도의 실행에 따라 단기간에 변하는지 이론적 혹은 방법론적 해답을 제공하는 연구가 진행되어야 한다. 본 연구는 고성과작업시스템의 측정 시점과 조직 문화 다양성의 측정 시기를 구분하지 않고 진행했기 때문에 고성과작업시스템에 따른 조직 문화 다양성의 변화를 제대로 파악하는데 한계가 있다. 그러나 고성과작업시스템의 실행 시점은 설문에 참여한 시기보다 선행되며, 조직 문화 다양성에 대한 평가 시점은 설문에 참여한 시기와 일치하기 때문에 시기상 선후관계가 존재한다고 판단하였고, 이 두 변수가 역인과 관계에 대해 조직 문화 다양성이 존재한다고 해서 고성과작업시스템이 도입되는 것은 아니기 때문에 이러한 논리적 추론을 바탕으로 연구를 진행하였다. 그럼에도 불구하고, 본 연구는 조직 문화 다양성이 단기간에 감소·확대될 수 있으나에 대한 물음에 명확한 답을 제시하지 못하는 한계를 갖는다. 더욱이 일반적으로 문화가 세대에 거쳐 지속되는 특징을 갖는다는 점에서 비판이 존재할 수 있다. 그러나 경쟁가치모형을 바탕으로 한 조직 문화 유형의 구분은 이질적 가치에 대한 조직의 지향하는 정도를 나타내기 때문에 이러한 맥락에서 제도의 실행으로 조직이 갖는 지향점의 정도에는 변화가 발생할 수 있다고 판단하였다.

둘째, 조직 문화 다양성을 측정하는 다양한 시도가 뒤따라 진행되어야 한다. 본 연구는 조직 문화 다양성을 경쟁가치모형의 네 가지 유형의 곱으로 파악하였기 때문에 이를 나타낼 수 있는 더 좋은 측정 도구가 존재할 수 있다. 일부에서는 사회학 분야에서 다양성 측정에 자주 사용하는 지니-심슨 지수(Gini-Simpson Index)나 역 허핀달 지수(Inverse Hirschman-Herfindahl Index)를 조직 문화 다양성 측정에 제안할 수 있을 것이다. 그러나 이 두 지수는 주를 이루는 문화 유형에 가중치를 주기 때문에 한 유형이 다수를 차지하는 경우, 전체 다양성을 과소평가할 가능성이 있고, 두 지수로는 기업 간 비교가 어렵기 때문에 네 가지 유형의 값을 곱하는 방식으로 측정하였다. 그러나 이와 같은 측정 방식의 유효성은 추후 연구를 통해 재차 검증되어야 하며, 이보다 더 나은 측정 도구의 개발로 발전되어야 할 것이다.

마지막으로, 조직의 재무 성과와의 관계를 검증하는 확장된 연구의 필요성이 제기된다. 조직 양면성 측면에서 조직 문화 다양성이 검증되었으나, 조직의 재무성과와 관련해서 조직 문화 다양성이 긍정적인 영향을 주지 않을 수 있기 때문에 확장된 모델을 검증하여 조직 문화 다양성의 효과를 다각적으로 검토할 필요가 있다. 조직 문화 다양성은 개념적으로는 조직의 효과성을 높이지만, 조직 운영의 효율성을 낮추거나 이질적 가치의 지나친 경쟁이나 충돌로 인해 단기적인 재무성과로 이어지지 않을 가능성이 존재한다.

따라서, 확장된 연구를 통해 조직 문화 다양성이 조직 양면성과 기업의 재무성과에 미치는 영향을 중장기적으로 확인할 필요가 있다.

References

<국내 문헌>

- 강희경, 추교완, 신지민 (2017), “조직문화가 기업의 경쟁력에 미치는 영향”, *전문경영인연구*, 20(2), 105-128.
- 권기욱, 김수진, 옥지호 (2022), “고성과작업시스템과 기업성과의 조절된 매개효과: 기업수준의 조직몰입과 조직선택의 역할”, *조직과 인사관리연구*, 46(1), 29-63.
- 권기혁 (2013), *팀 효능 지각에 영향을 미치는 구조적 팀 특성 및 고(高)성과 작업 시스템에 관한 연구: 다층모형을 적용한 분석*(박사학위논문), 서울: 성균관대학교, 1-178.
- 김충현 (2021), “맥락적 양면성의 선행 요인 및 매개적 역할에 관한 실증연구”, *경영연구*, 36(4), 37-50.
- 류동우, 손영우 (2019), “고성과작업시스템과 양면성 역량이 기업의 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: 혁신지향적 조직문화의 조절효과를 중심으로”, *경영연구*, 34(4), 135-157.
- 민인식, 최필선 (2022), *STATA 패널데이터 분석*, 서울: 지필출판사.
- 박상언, 김영조 (1995), “조직문화 프로필과 조직효과성간의 관계에 관한 연구”, *경영학연구*, 24(3), 213-238.
- 박지성, 안성익 (2015), “고성과작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 인지기능의 매개효과를 중심으로”, *경영연구*, 30(2), 235-257.
- 박지성, 옥지호 (2020), “고성과작업시스템과 조직 혁신성과 간 관계: 인적 역량과 고객 대응 역량의 조절효과를 중심으로”, *한국산학기술학회 논문지*, 21(6), 325-331.
- 배종석, 박오원 (2005), “전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석”, *인사조직연구*, 13(2), 147-186.
- 배종석, 박오원 (2010), “양면성 인적자원관리 시스템의 조직화 양식”, *조직과 인사관리연구*, 34(2), 31-68.
- 부이티영, 류준열 (2023), “조직 효과성과 종업원의 심리적 웰빙의 양립: 고성과작업시스템, 마음챙김, 및 직무스트레스의 관계”, *대한경영학회지*, 36(4), 529-549.
- 양재환, 조일현 (2022), “고몰입작업시스템을 통한 조직 양면성 향상: 사회적 자본과 혁신지향적 조직문화의 역할”, *인사조직연구*, 30(2), 1-29.
- 옥지호 (2013), “고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구”, *대한경영학회지*, 26(10), 2583-2607.
- 옥지호 (2015), “고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증”, *인적자원관리연구*, 22(1), 45-71.
- 유치연, 배준영 (2021), “한국 내 외국인 투자기업의 인적자원 개발 투자가 직원들의 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과”, *국제경영리뷰*, 25(3), 169-181.
- 이영면, 이주형 (2010), “고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점”, *인적자원관리연구*, 17(3), 43-64.
- 장문취, 김문중 (2019), “외부지향 조직문화와 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향: 한-중간 조절효과를 중심으로”, *문화산업연구*, 19(2), 27-36.
- 장용선 (2014), “양면성 조직문화의 상황 조건 연구”, *인적자원관리연구*, 21(1), 63-82.
- 조성식, 허문구 (2013), “양면성 조직의 리더십과 조직문화: 경쟁차치모형을 기반으로”, *인적자원관리연구*, 20(1), 15-38.
- 허문구, 문상미, 김국태 (2014), “구조적 분화가 조직양면성에 미치는 영향: 조직통합 메커니즘의 매개효과”, *조직과 인사관리연구*, 38(4), 175-201.

<외국 문헌>

- Adler, P. S., B. Goldoftas and D. I. Levine (1999), “Flexibility versus Efficiency? A Casestudy of Model Changeovers in the Toyota Production System”, *Organization Science*, 10(1), 43-68.

- Asey, F. (2024), "The Indignities of Working with Racialization: Physical, Emotional and Familial Tolls of Experiencing Workplace Racism", *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 33(1), 47-64.
- Bae, J. and J. J. Lawler (2000), "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (2002), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Bashir, M., L. Jianqiao, Y. J. Zhang, F. Ghazanfar, M. Abrar and M. M. Khan (2011), "The Relationship between High Performance Work System, Organizational Commitment and Demographic Factors in Public Sector Universities of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(8), 62-71.
- Becker, B. and B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Biemann, T. and H. Heidemeier (2010, August 6-10), "On the Usefulness of the ICC(1) and Rwg Index to Justify Aggregation Decisions", In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Briarcliff Manor, United States.
- Boxall, P. and K. Macky (2009), "Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-involvement Stream", *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Cameron, K. (2009), *An Introduction to the Competing Values Framework*, Philadelphia, Penn: Haworth.
- Cameron, K. and R. E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Boston, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Cappelli, P. and D. Neumark (2001), "Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?", *ILR Review*, 54(4), 737-775.
- Chadwick, C. and A. Dabu (2009), "Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages", *Organization Science*, 20(1), 253-272.
- Churchill, G. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16(February), 64-73.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie and P. M. Wright (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Deal, T.E. and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Boston, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Delery, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Dorta-Afonso, D., M. González-de-la-Rosa, F. J. Garcia-Rodríguez and L. Romero-Domínguez (2021), "Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction", *Sustainability*, 13(6), 3226(1-18).
- Gimenez Espin, J. A., D. Jiménez Jiménez and M. Martínez Costa (2023), "Effects of the Organizational Culture and Knowledge Exploration and Exploitation on Results in the EFQM Model Framework", *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1607-1636.

- Gibson, C. B. and J. Birkinshaw (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Godard, J. (2004), "A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
- Graetz, F. and A. C. Smith (2009), "Duality Theory and Organizing Forms in Change Management", *Journal of Change Management*, 9(1), 9-25.
- Gupta, A. K., K. G. Smith and C. E. Shalley (2006), "The Interplay between Exploration and Exploitation", *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Haar, J., C. O'Kane and U. Daellenbach (2022), "High Performance Work Systems and Innovation in New Zealand SMEs: Testing Firm Size and Competitive Environment Effects", *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3324-3352.
- Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, May/June, 119-128.
- Hartnell, C. A., A. Y. Ou and A. Kinicki (2011), "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Hill, S. A. and J. Birkinshaw (2014), "Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units", *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931.
- Huselid, M. A. and B. E. Becker (1995, August 6-9), "The Strategic Impact of High Performance Work System", In Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, Canada.
- Jacobs, M. and R. Maritz (2020), "Dynamic Strategy: Investigating the Ambidexterity-Performance Relationship", *South African Journal of Business Management*, 51(1), 1-14.
- Jalali, A., M. Jaafar, S. K. Abdelsalam Al Rfoa and S. Abhari (2023), "The Indirect Effect of High-Performance Work Practices on Employees' Performance through Trust in Management", *Journal of Facilities Management*, 21(2), 242-259.
- James, L. R. (1982), "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement", *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu and J. C. Baer (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kang, S. C. and S. A. Snell (2009), "Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management", *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Kim, G. and M. G. Huh (2015), "Exploration and Organizational Longevity: The Moderating Role of Strategy and Environment", *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 389-414.
- Klein, K. J. and S. W. Kozlowski (2000), "A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes", *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, 3-90.
- Kloutsiniotis, P. V. and D. M. Mihail (2018), "The Link between Perceived High-Performance Work Practices, Employee Attitudes and Service Quality: The Mediating and Moderating Role of Trust", *Employee Relations*, 40(5), 801-821.
- Lepak, D. P., H. Liao, Y. Chung and E. E. Harden (2006), "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 217-271.
- Levinthal, D. A. and J. G. March (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- Martin, G. C. (2014), "The Effects of Cultural Diversity in the Workplace", *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89-92.
- Messersmith, J. G., P. C. Patel, D. P. Lepak and J. S. Gould-Williams (2011), "Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- Ossenbrink, J., J. Hoppmann and V. H. Hoffmann (2019), "Hybrid Ambidexterity: How the Environment Shapes Incumbents' Use of Structural and Contextual Approaches", *Organization Science*, 30(6), 1319-1348.
- Patel, P. C., J. G. Messersmith and D. P. Lepak (2013), "Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Peng, M. Y. P., K. H. Lin, D. L. Peng and P. Chen (2019), "Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms", *Sustainability*, 11(14), 3931(1-17).
- Pfeffer, J. (1998), *Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prieto-Pastor, I. and V. Martin-Perez (2015), "Does HRM Generate Ambidextrous Employees for Ambidextrous Learning? The Moderating Role of Management Support", *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Raisch, S and J. Birkinshaw (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Rasheed, M. A., K. Shahzad, C. Conroy, S. Nadeem and M. U. Siddique (2017), "Exploring the Role of Employee Voice between High-Performance Work System and Organizational Innovation in Small and Medium Enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688.
- Ravasi, D. and M. Schultz (2006), "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Sun, S. (2008), "Organizational Culture and Its Themes", *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Swart, J., N. Turner, Y. Van Rossenberg and N. Kinnie (2019), "Who Does What in Enabling Ambidexterity? Individual Actions and HRM Practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508-535.
- Takeuchi, R., D. P. Lepak, H. Wang and K. Takeuchi (2007), "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Turner, N., J. Swart and H. Maylor (2013), "Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Úbeda-García, M., E. Claver-Cortés, B. Marco-Lajara, P. Zaragoza-Sáez and F. García-Lillo (2018), "High Performance Work System and Performance: Opening the Black Box through the Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility", *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Wilkins, A. L. and W. G. Ouchi (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 468-481.

- Wright, P. M., T. M. Gardner, L. M. Moynihan and M. R. Allen (2005), "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
- Zacharatos, A., J. Barling and R. D. Iverson (2005), "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
- Zeb, A., F. Akbar, K. Hussain, A. Safi, M. Rabnawaz and F. Zeb (2021), "The Competing Value Framework Model of Organizational Culture, Innovation and Performance", *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683.
- Zohar, D. and G. Luria (2005), "A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships between Organization and Group-Level Climates", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628.