

경영성과에 대한 인적자원관리 시스템과 조직문화의 선후관계 연구

조영삼 (제1저자)

경상국립대학교 경영대학 경영학부 부교수

응우옌 티 한 (교신저자)

경상국립대학교 경영대학 경영학부 석사과정

김영신 (공동저자)

서울신학대학교 글로벌비즈니스학부 조교수

Abstract

본 연구는 CEO의 혁신적 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향을 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화의 매개역할 관점에서 고찰하고자 하였다. 특히 기존의 관련 문헌에서 다소 혼재된 선후관계를 보였던 인적자원관리 시스템과 조직문화 간의 관계를 중소기업 맥락에서 조명하는데 주목하였다. 이를 검증하기 위해 각 기업 CEO를 대상으로 설문 자료를 수집하였으며, 한국신용평가정보 기업재무 자료를 활용하였다. 또한 인적자본기업패널 본사 자료를 활용하여 고몰입 인적자원관리 지수를 만들고, 인적자본기업패널 개인수준의 근로자 자료를 조직수준으로 합산하여 사용하였다. 최종 표본으로 85명의 CEO와 85개의 기업 자료를 활용하였으며, PLS 구조방정식 모형을 통해 가설을 검증하였다. 연구결과, CEO의 혁신적 기업가정신은 고몰입 인적자원관리 시스템과 정의 관계를 나타냈으며, 고몰입 인적자원관리 시스템은 혁신적 조직문화와 정의 관계를 나타냈다. 그리고 혁신적 조직문화는 경영성과와 정의 관계를 나타낸 반면 CEO의 혁신적 기업가정신과 경영성과와의 직접적인 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 본 연구에서는 중소기업 맥락에서의 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화의 선후관계를 좀 더 면밀히 살펴보고자 다양한 대안모형 검증을 위해 추가분석을 실시하였다. 그 결과 혁신적 조직문화가 고몰입 인적자원관리 시스템을 선행한다는 대안모형은 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 두 변수의 병렬형 매개변수 대안모형 역시도 유의하지 않았다. 이러한 연구결과를 바탕으로 의미있는 이론적 및 실무적 시사점을 논의하였다.

Keywords

기업가정신, 인적자원관리 시스템, 조직문화, 경영성과

1. 서론

4차 산업혁명 속에서 주목받는 키워드를 꼽으라면 빠질 수 없는 것이 바로 ‘혁신’이다. 스타트업에서 시작한 회사가 혁신을 통해 해당 산업 내 지각변동을 일으키는 주역이 되기도 한다. 혁신을 이끌어 괄목할 만한 경영성과를 이루어 낸 과정 속에서 CEO들의 기업가정신이 이슈의 중심이 되고 있다. 이에 많은 연구자들은 기업가정신이 조직의 매출 증대(Messersmith & Wales, 2013), 근로자들의 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도(Rutherford & Holt, 2004), 개인 및 집단 창의성(송창섭·노연숙·이다정·이선규, 2020), 조직문화, 조직시민행동, 고객지향성(변재우·박슬기, 2017) 등과 같은 다양한 성과변수와의 관계에 주목해 왔다. 그러나 기업가정신과 개인 또는 조직 차원에서의 성과와의 단순 인과관계를 살펴본 연구들은 다수 존재하지만, 그 과정에서 인적자원 관리 시스템이나 조직문화의 역할 즉, 그 메커니즘을 고찰한 연구들은 많지 않으며, 특히 국내 문헌에서 기업가정신이 인적자원 관리 시스템과 조직문화에 미치는 영향을 고찰한 연구는 현재까지 보고되지 않은 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 중소기업 CEO의 혁신적 기업가정신이 고몰입 인적자원 관리 시스템과 혁신적 조직문화를 통해 경영성과에 영향을 미치는 일련의 메커니즘을 검증하는데 목적이 있으며, 더불어 그 과정에서 인적자원 관리 시스템과 조직문화의 선후관계에 있어 다소 혼재된 연구결과들이 존재하는데, 이를 중소기업에 초점을 맞추어 조명해 보고자 한다.

기업가정신은 주로 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구성되는데(Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983), 이들은 이 세 가지 하위 차원 중 혁신성이 기업가정신을 대표하는 가장 핵심적인 요소라 주장하였으며, 본 연구에서도 연구주제와 가장 부합하는 혁신성에 초점을 맞추고자 하였다. 또한 대기업의 경우, 이미 정형화된 조직구조와 시스템이 존재하며, CEO와 일반 구성원들 간의 밀접하고 빈번한 소통이 발생하기 어렵고, CEO의 영향력 역시도 구성원들에게 직접적으로 전달되기 힘든 구조이다. 그에 반해 중소기업은 상대적으로 조직규모가 작으며, 그 구조 역시도 고착되지 않은 경우가 많다. CEO가 기업가적 가치 성향을 가지고 이를 조직 내 시스템에 반영하고자 한다면, 대기업보다는 중소기업에서 더 강한 영향력을 미칠 수 있을 것으로 판단된다. 회사의 규모가 정말 영세하여 구성원들이 적은 경우, 인적자원 관리 시스템 구축에 대한 큰 필요성을 느끼지 못 할 수 있다. 그러나 회사가 성장하며 조직구성원이 증가하고, 조직 구조가 틀을 갖추어 가는 과정이라면, 체계적인 인적자원 관리 시스템을 필수적으로 구축해 나아가야 할 것이다. 중소기업에서 이 시스템을 구축하는데 가장 큰 영향력을 행사할 수 있는 사람이 바로 CEO일 것이며, 이 과정에서 CEO의 경영철학에 기반한 인적자원 시스템이 구축될 것이다. 혁신에 중점을 둔 기업가정신이 인적자원 관리 시스템에 반영된다면, 예를 들어, 보다 적극적이고 도전적인 구성원들이 더 많은 지지와 보상을 받는 등의 시스템이 구축될 것이다. 또한 혁신에는 위험부담이 따르기 마련인데, 구성원들이 이를 두려워하지 않고 직무를 수행할 수 있도록 한 고용보장이나, 인적자

원개발을 위한 교육훈련 등도 포함될 것이다. 본 연구에서는 이러한 제도들을 통합적으로 갖춘 고몰입 인적자원관리(high commitment human resource management)가 혁신적 기업가정신의 영향을 받아 형성될 것으로 예상된다. 고몰입 인적자원관리는 일반적으로 고용보장, 선별적인 채용, 교육훈련 및 개발, 참여기회 성과기반 보상 등의 제도 등을 포함한다. 기업들은 고몰입 인적자원관리 시스템 도입을 통해 경쟁우위를 확보하고 더 많은 성과를 창출하고자 한다. 본 연구에서는 이러한 고몰입 인적자원관리 시스템 운영이 혁신적인 조직문화 구축에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 현재 국내에서도 인적자원관리 시스템과 조직문화의 선후관계에 있어 다소 혼재된 연구들이 존재한다(김창호, 2007; 오선희, 2015; 이광영·이갑두, 2015; 이윤희·이준혁·정애영, 2016; 장용선, 2010; 조희정·안지영, 2014).

Wallach(1983)의 연구에 따르면, 조직문화는 관료적(bureaucratic) 문화, 지원적(supportive) 문화, 혁신적(innovative) 문화로 분류할 수 있다. 본 연구에서는 고몰입 인적자원관리의 목표 중 하나가 경쟁우위 확보를 통한 경영성과 창출이라는 점을 감안하여, 이 시스템이 혁신적 조직문화 구축에 가장 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상하고, 이를 고찰하고자 한다. 혁신적인 조직문화는 창의성, 도전정신, 위험감수 등을 장려한다. 일반적으로 조직문화는 구성원들의 행동을 제약 혹은 유도하는 역할을 하는데, 새로운 구성원이 조직에 입사하여 그 조직문화에 체화된다는 것은 해당 조직에 적합한 인재상으로 거듭나는 과정이다. 즉, 그 조직에서 원하는 사고방식과 행동 패턴이 직·간접적으로 각인된다는 의미이다. 조직문화가 무형적인 요소이지만 경영성과라는 유형적인 요소에 충분한 영향력을 가질 수 있다 따라서 본 연구에서는 CEO의 혁신적 기업가정신에 의한 고몰입 인적자원관리 시스템 구축이 혁신적 조직문화를 통해 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 과정을 검증하고자 한다.

본 연구의 차별점 및 기여점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 중소기업 CEO를 대상으로 측정한 기업가정신과 고몰입 인적자원관리 시스템의 관계를 고찰하였다. 국내에서도 중소기업을 대상으로 한 기업가정신 관련 연구는 존재하지만(강성두·강영순, 2012; 김승진·김광수, 2010; 손인배·허철무, 2017; 원혜숙·홍정화·차진화, 2015; 이강문·노태우, 2020), CEO를 대상으로 기업가정신을 직접 측정한 연구는 드물다. 이는 CEO의 기업가적 가치성향이 기업의 인적자원관리 시스템에 미치는 영향력을 기존 연구보다 좀 더 명확하게 검증하는데 기여할 것으로 예상된다. 둘째, 인적자원관리 시스템과 조직문화의 선후관계에 대한 조명이다. 전술하였듯이, 이러한 관계를 고찰한 연구결과들이 다소 혼재되어 있으나, 본 연구에서는 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화와의 관계를 가설을 통해 검증하고, 더불어 대안 모형을 추가로 검증함으로써 중소기업을 대상으로 그 선후관계를 면밀히 살펴보았다. 셋째, 모든 기업의 궁극적인 목표는 기업의 성과를 증대시키는데 있다. 본 연구는 CEO의 혁신적 기업가정신이 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화를 통해 기업의 실제 재무 성과에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 기업가정신과 인적자원관리 시스템

CEO의 기업가정신은 불확실한 여건하에서 위험을 감수하면서 새로운 상품과 서비스를 생산해내기 위한 기회를 추구하는 것으로 정의할 수 있으며(Baron & Shane, 2005; Cole, 1946; Knight, 1921), 기업가정신은 혁신성, 진취성, 위험감수성 세 가지 하위요소로 구성된다(Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983). 혁신성은 새로운 상품 및 서비스를 창출함에 있어 새롭고 독특한 아이디어를 중요시하고 도입하는 성향을 뜻한다. 진취성은 기업이 시장에서 기회를 선점하거나 주도적 위치를 차지하려는 의지를 가지고 있으며, 경쟁기업에 대해 강한 도전적 자세를 보이는 성향을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996). 위험감수성은 불확실성이 존재함에도 그 안에서 기회를 포착하고, 그 위험을 감수하면서 의사결정을 내릴 수 있는 성향을 뜻한다(Covin & Slevin, 1991). 이러한 기업가정신은 창업의지, 창의적 효능감, 조직몰입, 경영성과, 사내 기업가적 성향에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(김선왕·조대우·성을현, 2017; 김현정·제원우·장영철, 2015; 윤남수, 2012; Chen, Zhu & Anquan, 2005). 또한 기업가정신은 혁신성과 직무태도 등 조직성과와도 정적인 관계를 갖는다(이은수·이준우, 2017; 주기중·박병화, 2015). 그러나 국내 논문 중 기업가정신과 인적자원관리와의 관계를 고찰한 논문은 찾아보기 어렵고, 본 연구에서 고찰하고자 하는 고몰입 인적자원관리와의 관계를 살펴본 국내 논문은 현재까지 없는 것으로 판단된다.

특히, 본 연구에서는 조직구성원들의 기업가정신이 아닌 중소기업 CEO들의 혁신적 기업가정신이 고몰입 인적자원관리에 미치는 영향을 고찰하였다. 중소기업의 경우, 대기업에 비해 CEO의 영향력이 조직에 미치는 영향이 더 강하게 작용할 가능성이 높다. 대기업은 조직구조가 중소기업에 비해 복잡하고, 조직구성원의 수가 많기 때문에 CEO 이외의 임원, 부서장, 중간관리자 등을 통해 영향력을 미친다. 이에 반해 중소기업은 조직구조상 CEO와 조직구성원 간의 심리적 및 물리적 거리가 상대적으로 가깝기 때문에 그 영향력이 더 직접적으로 작용할 것이다. CEO는 자신의 행동을 통해 기업가정신과 관련된 의사결정이나 조직 내 정책 결정에 중대한 영향을 미칠 수 있다(Ling, Simek, Lubatkin & Veiga, 2008). Covin & Miles(1999)의 연구에 따르면, 기업가정신의 세 가지 요소 중 가장 핵심적인 요소는 혁신성이라고 주장하였다. 따라서 기업가정신을 ‘구성원의 혁신적인 기술과 능력을 획득하고, 이를 활용하는 조직의 능력을 향상시키는 프로세스’로 정의하고자 하며(Keil, Maula & Syrigos, 2017), 본 연구에서는 이에 따라 기업가정신의 세 가지 요소 중 혁신성에 주목하였다.

고몰입 인적자원관리는 고성능 작업시스템(high performance work system), 참여형 혹은 고관여(high involvement work system)으로 정의되기도 한다(Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg,

2000; Boxall & Macky, 2014; Datta, Guthrie & Wright, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). 그러나 고몰입 인적자원관리는 광범위하면서 혁신적인 인적자원관리 관행과 작업설계 프로세스를 포함하는 것으로 폭넓게 이해될 수 있으며, 특정 조합 또는 묶음을 통해 시너지 효과를 창출한다(Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez & García-Lillo, 2018) 일반적으로 선발 및 채용, 성과기반평가, 고용보장, 참여기회 등을 포함한다. 인적자원관리는 기업의 인적자원이 조직 목표 달성에 기여하도록 보장하는 내부적 일관된 정책과 관행을 설계하고 실행하는 것을 포함한다(Baird & Meshoulam, 1998; Jackson & Schuler, 1995; Schuler & Jackson, 1987). 그러므로 중소기업의 CEO, 즉 조직의 리더가 사업을 추진할 때 조직의 인적자원관리 시스템 구축에 있어 CEO의 기업가적 가치 성향은 매우 중요하다(Tsao, Wang, Chen & Wang, 2019). 중소기업의 경우, 기업의 비전이나 목표 수립에 있어 CEO의 가치관과 역할은 대기업보다 더 강하게 작용한다. 따라서 혁신적 기업가정신을 갖춘 중소기업 CEO의 경우, 구성원들이 더 많은 성과를 내고 적극적으로 자신의 직무를 수행할 수 있도록 인적자원관리 시스템을 구축할 것이다. 이를 위해서는 혁신을 이끌어 낼 수 있는 구성원들을 선발하기 위한 절차와 교육시스템이 필요하며, 혁신적인 성과를 낸 구성원들에게는 더 많은 보상이 부여되도록 해야 할 것이다. 또한 새로운 상품과 서비스를 개발하는 혁신에는 리스크가 동반된다. 이 리스크를 개인 구성원들에게 전가하여 고용에 불이익이 주어진다면, 구성원들은 높은 성과를 내기 위해 이를 감당하지 않을 것이기 때문에 고용안정에도 신경을 쓰게 될 것이다. 즉, 중소기업 CEO의 혁신적 기업가정신은 고몰입 인적자원관리 시스템에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대된다.

가설 1: CEO의 혁신적 기업가정신은 고몰입 인적자원관리 시스템과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.2 인적자원관리 시스템과 조직문화

기존의 선행연구를 살펴보면 인적자원관리 시스템과 조직문화의 선후관계에 대한 연구결과는 다소 혼재되어 있다. 몇몇 연구들은 인적자원관리 시스템이 조직문화에 선행된다고 주장하였다(3편 인용). 조희정·안지영(2014)의 연구에서는 인적자원관리 시스템이 가족친화적 조직문화 형성에 영향을, 오선희(2015)는 고성능 인적자원관리 관행이 혁신적 문화에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다. 또한 이광영·이갑두(2015)는 전략적 인적자원관리가 조직문화에 영향을 준다고 주장하였다. 이에 비해 또다른 연구자들은 조직문화가 인적자원관리 시스템에 영향을 주는 선행요소임을 주장하였다(김창호, 2007; 이윤희·이준혁·정애영, 2016; 장용선, 2010). 김창호(2007)은 민간경비업체의 조직문화가 인적자원관리에 영향을 주며, 이윤희·이준혁·정애영(2016)은 호

텔기업의 조직문화가 인적자원관리에 영향을 주며, 장용선(2010)은 금융기관의 씨족형 조직문화가 몰입형 인적자원관리 시스템에 영향을 미치는 것을 실증적으로 검증하였다.

본 연구에서는 중소기업에 초점을 맞추어 고몰입 인적자원관리가 혁신적 조직문화에 영향을 줄 것이라 예상 한다. Deal & Kennedy(1982)에 따르면, 성공적인 기업은 조직기능에 관한 명확하게 표현되고 공유된 규범과 가치 즉, 인적자원관리 시스템의 중요성을 강조한다. 이러한 시스템이 경쟁력있는 조직문화를 형성함으로써 조직구성원들의 행동에 긍정적인 영향을 주고 성과를 증대시킬 수 있는 매우 강력한 조직의 자산이 될 수 있다(Den Hartog & Verborg, 2004).

Schein(2010)의 연구에서 정의한 조직문화는 구성원들의 행동을 안내하고 제약하는 일련의 구조, 반복적인 일상, 규칙, 규범들의 집합이라고 말한다. 즉, 조직문화는 구성원들의 행동에 영향을 미치는 반복되는 규범적인 패턴의 일환으로 해석될 수 있다. 이러한 패턴이 형성되려면 구성원들이 그 규범에 대해 인식하고 받아들일 수 있도록 일련의 물을 갖춘 타당한 프로세스가 존재해야 함을 유추해볼 수 있다. Guest(1994)는 인적자원관리 시스템이 조직에 적합한 구성원을 선발하고, 사회화 및 교육 과정을 통해 조직 내 규범의 패턴, 정보적인 규칙을 형성 및 유지시킨다고 주장한다. 다시 말해, 인적자원관리 시스템이라는 반복적인 패턴을 통해 조직구성원들의 행동을 형성하고 유도함으로써 해당 조직만의 고유한 조직문화가 형성된다.

Wallach(1983)의 연구에 따르면, 조직문화는 관료적 문화, 혁신적 문화, 지원적 문화로 분류할 수 있다. 첫째, 관료적 문화는 위계적·체계적인 성격을 가지며, 책임과 권한이 명확하다. 직무를 수행할 때도 조직적이며 시스템에 따라 진행된다. 혁신적 문화는 활발하며 역동적인 성격을 갖는다. 이와 같은 조직에서는 기업가적이며 야망있는 사람들에게 적합하다. 이들은 창의적이며, 도전을 마다하지 않고, 위험을 감수하는 성향을 보인다. 지원적 문화는 따뜻하고 편안한 분위기를 갖는다. 지원적 문화에 속한 구성원들은 서로에게 필요한 도움을 주고, 친근한 성격을 보인다. 이들은 개방적이고 조화로운 환경을 조성하며, 대가족 같은 관계를 형성한다. 조직에서 구성원들을 대상으로 인사관리정책을 시행할 때, 어떤 기준에 의해 승진 및 보상 혹은 혜택 등을 부여하는지에 따라 조직이 원하는 인재상에 대한 메시지가 전달된다. 혁신적인 성과를 위하여 끊임없이 도전하여 경영성과를 향상시킨 구성원, 새로운 아이디어를 제시하여 효율성을 증대시킨 구성원 등에게 더 많은 보상과 혜택을 제공한다면 구성원들은 기업이 어떤 인재를 원하는지 인식하게 될 것이다. 이는 더 많은 보상과 조직 내 승진 등을 위하여 구성원들의 행동과 사고방식에 대한 직·간접적인 가이드라인이 될 것이다. 이러한 패턴이 지속적으로 반복되면 고유한 조직문화로 자리잡게 된다. 고몰입 인적자원관리는 경쟁우위 확보, 조직가치 창출, 구성원들의 상호협력 중시, 역량, 동기 부여 및 기회를 향상시키기 위해 도입된 시스템이다(Appelbaum et al., 2001; Bae & Lawler, 2000). 이러한 시스템적 특성을 고려한다면 고몰입 인적자원관리는 도전적이고 역동적인 구성원들에게 보다 많은 보상과 혜택을 부여하게 될 것이고, 이는 혁신적 조직문화 구축에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 서로 다른 형태의 보상시스템이 기업마다 다른

조직문화를 형성한다는 Kerr & Slocum(1987)의 주장에 기반하면, 광범위한 혁신적 관행과 성과 기반 보상시스템을 포함하는 고몰입 인적자원관리는 혁신적 조직문화에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대된다.

가설 2: 고몰입 인적자원관리 시스템은 혁신적 조직문화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

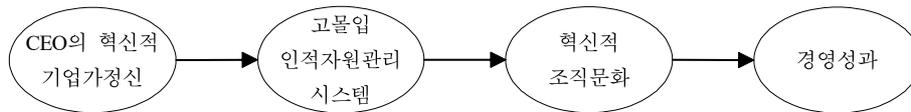
2.3 조직문화와 경영성과

조직문화는 구성원들에게 조직의 기능에 대한 이해와 조직 내 행동규범을 제공하는 신념이자 공유된 가치의 패턴으로 정의된다(Deshpande and Webster, 1989). 선행연구 결과에 따르면 조직문화와 관련된 성과변수들은 구성원 참여 및 몰입 향상, 직무만족, 직무태도, 조직효과성, 재무적 성과 목표 달성에 이르기까지 상당히 광범위하다(Aranki, Suifan & Sweis, 2019; Denison & Mishra, 1995; Gregory et al., 2009; Kotter & Heskett, 1992; Kravetz, 1998; Meng & Berger, 2019; Silverthorne, 2004; Pettigrew, 1979). 그리고 조직문화는 공식적인 통제시스템, 절차 및 권한을 넘어 구성원들의 행동에 강력한 영향을 준다(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Kotter & Heskett(1992)은 조직문화가 강하게 구축된 기업이 그렇지 않은 기업들보다 훨씬 더 많은 성과를 창출해 낸다고 주장하였다. 이렇게 조직문화가 강한 기업은 조직의 중요한 가치들을 관리자와 구성원들이 공유하게 되고, 일관된 가치를 사업 진행에 있어 적용하게 되며 새로운 구성원이 조직에 유입되더라도 쉽게 적응할 수 있다. 또한 이러한 문화는 동기부여와 혁신을 저해할 수 있는 형식적인 관료주의에 의존할 필요 없이 필수적인 구조와 통제를 제공하기 때문에 경영성과를 증진시키는데 도움이 된다.

본 연구에서 고찰하고자 하는 혁신적 조직문화는 도전적·진취적 분위기를 일컫는다. 이는 구성원들이 위험감수를 하더라도 적극적으로 성과를 추구할 수 있는 기반이 된다. 끊임없는 도전 속에서 혁신은 탄생하며, 이러한 성공 뒤에는 수많은 좌절과 실패가 뒤따르기 마련이다. 실패를 추궁하고 책임을 묻는 것에 급급한 조직이라면 구성원들에게 새로운 시도는 잠재적 실패일 뿐이며, 자신의 조직 내 지위를 위협할 수 있는 행위라는 것이 구성원들에게 각인되는 순간, 더 이상의 혁신을 기대하기 어려울 것이다. 반대로 새로운 도전을 지지하고 실패를 하더라도 그 과정에서 주변 동료와 상사 및 조직의 지지를 경험한 구성원들은 오히려 재도전 할 수 있는 에너지를 얻게 될 것이다. 또한 위험을 감수하고 새로운 도전에 성공한 구성원이 조직에서 환영받고 귀감이 되며, 조직 내에서 성공하는 모습을 지켜본다면 구성원들에게 혁신을 위한 새로운 도전은 긍정적으로 각인될 것이다. 이는 구성원들이 혁신을 통해 경영성과를 증진시키는 원동력으로 작용할 것이다. 강력한 조직문화는 공유된 가치와 규범들로 구성원들의 행동을 유도한다. 이 과정에서 조직문화를 형성하는 것은 구성원들의 행동에 영향을 미치고 성과를 증진시키는 역할을

한다(Den Hartog & Verborg, 2004). 혁신적 조직문화는 조직구성원들의 창의성을 증대시키고, 위험을 두려워하지 않는 도전정신을 고취시킴으로써 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

가설 3: 혁신적 조직문화는 경영성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

3.1 연구의 표본

본 연구는 CEO의 혁신적 기업가정신이 고몰입 인적자원관리와 혁신적 조직문화를 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향을 살펴보는 데 주된 목적이 있다. 이에 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업패널 자료, 한국신용평가정보 기업재무 자료, CEO 설문 자료를 사용하였다. 인적자본기업패널 자료는 본사 및 근로자 두 가지 유형으로 제공된다. 고몰입 인적자원관리는 조직 수준의 본사 자료를 활용하였으며, 혁신적 조직문화는 근로자 자료를 조직 수준으로 합산하여 활용하였다. 본 연구에서는 중소기업에 초점을 두고 있기에 종업원 수가 300명 이하이면서, 본사 및 근로자 자료 사용이 모두 가능하고, 한국신용평가정보에서 기업재무 자료를 확인할 수 있는 기업을 선별하였으며 총 186개 기업이었다. 본 연구에서 살펴보고자 하는 중요한 변수인 CEO의 기업가정신은 인적자본기업패널 자료에는 포함되어 있지 않았기 때문에 추가적인 설문 조사를 필요로 하였다. 이에 186개 기업 중 한국신용평가정보 자료를 통해 기업명이 확인 가능한 165개 기업에 이메일, 팩스, 방문을 통해 CEO 대상 설문지 104개를 어렵게 회수하였다. 이 중 응답이 누락되어 있거나 불성실하게 응답된 자료를 제외하고, 최종 85개 기업을 대상으로 가설 검증을 위한 통계분석을 실시하였다.

최종 85명의 CEO와 85개 기업의 표본특성은 다음과 같이 요약된다. 먼저 CEO의 성별은 모두 남성이었으며, CEO의 나이는 49세 이하가 29.4%, 50-59세가 48.2%, 60세 이상이 22.4%였다. CEO의 경력은 19년 이하가 30.6%, 20년 이상 69.4%였으며, CEO의 학력은 대졸 51.8%, 대학원졸 45.8%로 대부분 대졸 이상이었다. 기업의 나이는 평균 29.64년(표준편차 = 15.42년)이었다. 기

업의 규모 즉, 직원의 수는 대부분 100-200명 정도였다. 그리고 85개 기업 중 62개는 제조업, 23개는 비금융 서비스업에 속해 있었다.

3.1 변수의 측정

2.1.1 CEO의 혁신적 기업가정신

독립변수인 혁신적 기업가정신은 각 기업의 CEO를 대상으로 설문 응답을 통해 측정되었다. 이는 Covin & Slevin(1990)이 제시한 문항들을 본 연구 목적에 맞게 다소 수정 및 보완하여 4개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다(1-전혀 그렇지 않다, 5-매우 그렇다). 예시 문항은 ‘나는 새롭고 독창적인 아이디어를 적극적으로 수용한다,’ ‘나는 연구개발이나 혁신을 강조한다’ 등이며, 문항들에 대한 신뢰도(Cronbach's α)는 .60으로 나타났다.

2.1.2 고몰입 인적자원관리 시스템

매개변수인 고몰입 인적자원관리 시스템은 인적자본기업패널 자료 중 본사 자료를 활용하였으며, Pfeffer(1998)가 제시한 일곱 가지 제도적 접근법에 따라 분류하였다. 1) 신중한 채용(채용 절차의 수), 2) 교육훈련 및 개발(제공하고 있는 교육훈련의 수), 3) 성과기반 보상(사업부 성과급, 이익분배제도, 종업원지주제 도입의 수), 4) 참여기회(실시하고 있는 제안제도, 직무순환, 품질관리분임조, 6-시그마 제도의 수), 5) 직급간 격차 해소(신입사원, 부장 등 연간 총급여 임금격차의 상대적 비율), 6) 정보공유(인사고과결과 피드백 실시 여부), 7) 고용보장(과거 2년간 고용조정 실시 여부). 각 제도의 측정 척도가 다르기 때문에 표준화된 점수 계산 후, 이를 합산하는 가법적 방식을 활용하여 하나의 고몰입 인적자원관리 시스템 지수를 만들어 분석에 사용하였다(Guthrie, 2001).

2.1.3 혁신적 조직문화

매개변수인 혁신적 조직문화는 인적자본기업패널 자료 중 근로자 자료를 활용하였으며, Wallach(1983)가 제시한 문항들을 본 연구 목적에 맞게 다소 수정 및 보완하여 4개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다(1-전혀 그렇지 않음, 5-전적으로 그러함). 예시 문항은 ‘우리 회사는 변화를 두려워하지 않고 새로운 시도를 적극적으로 장려한다,’ ‘우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다’ 등이다. 혁신적 조직문화는 근로자들이 응답한 자료이기에 본 연구에서는 조직 수준으로 합산할 필요가 있다. 각 기업당 평균 응답 근로자 수는 20여명이었으며, 개인 수준 자료가 조직 수준으로 합산이 가능한지에 대한 정당성을 확인하기 위해 분석을 실시하였다. 그 결과 $r_{wg} = .79$, $m2 = .22$, $ICC(1) = .18$, $ICC(2) = .75$ 로 각각의 지표값이 조직

수준 합산에 대한 만족할만한 수준을 보였다(Bliese & Halverson, 1998). 조직 수준으로 합산한 후, 문항들에 대한 신뢰도는 .67로 나타났다.

2.1.4 경영성과

종속변수인 경영성과는 한국신용평가정보에서 제공하는 기업재무 자료를 활용하였으며, 인적 자원관리 시스템과 조직문화가 경영성과에 영향을 미치는 시간적 차이(time lag)를 고려하여 ‘t+2’시점의 자료를 활용하였다. 본 연구에서 경영성과는 생산성을 나타내는 대표적인 지표 중 하나인 종업원 인당 매출액을 사용하였으며, 정규분포에 근사시키고자 로그값을 취하였다(Way, 2002).

IV. 분석결과

4.1 상관관계분석

본 연구 표본의 기술통계 및 주요 변수들 간 상관관계분석 결과를 다음과 같이 <표 1>에 제시하였다.

<표 1> 기술통계 및 상관관계분석 결과

변수	평균	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. CEO나이	4.91	.74									
2. CEO경력	4.52	.78	.38**								
3. CEO학력	3.42	.58	.02	.07							
4. 기업나이	29.63	15.42	.22*	.14	.21						
5. 기업규모	.10	.35	.31**	.06	.18	.22*					
6. 산업더미	.72	.44	.18	.14	-.01	.50**	.19				
7. CEO의 혁신적 기업가정신	4.14	.51	.02	-.12	.11	.10	.13	.12			
8. 고몰입 인적자원관리 시스템	.05	2.99	.01	-.04	.02	.01	.18	.12	.21		
9. 혁신적 조직문화	3.32	.31	.10	.04	-.04	.07	.17	.16	.19	.27*	
10. 경영성과	12.65	.98	.08	.06	.09	.26*	.16	.29**	.17	.19	.46**

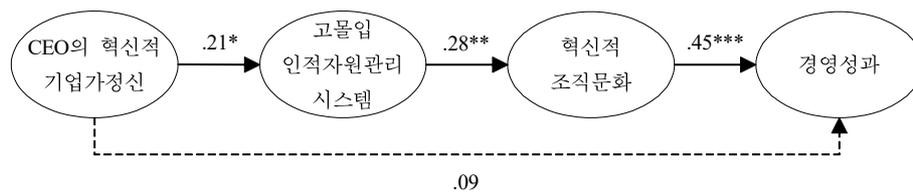
N = 85, * $p < .05$, ** $p < .01$. CEO나이: 6점 척도, CEO경력: 5점 척도, CEO학력: 4점 척도, 기업나이: 설립년도와의 차이, 기업규모: 근로자 수의 로그값, 산업더미: 비금융 서비스업 = 0, 제조업 = 1

4.2 가설의 검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 PLS(partial least square) 구조방정식 모형 분석을 수행하였다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 연구의 이론적 모형이 CEO의 혁신적 기업가정신, 고몰입 인

적자원관리 시스템, 혁신적 조직문화, 경영성과 네 단계로 이루어지는데, 그 일련의 과정을 위계적 회귀분석을 활용한 단편적인(piecemeal) 접근법보다는 전체적인(holistic) 접근법을 통해 직관적으로 보여주고자 하였다. 둘째, 주요변수 중 고몰입 인적자원관리 시스템과 경영성과는 단일 측정 변수가 사용되었기 때문에 일반적인 구조방정식 모형으로 분석하기에는 한계점이 존재하였다. 셋째, 본 연구의 특성상 대규모 표본 수집의 어려움으로 인해 85개의 제한적인 표본이 사용되었기에 100개 이하의 작은 수의 표본을 분석할 때 사용되는 PLS 구조방정식 모형이 더 적합할 것으로 판단되었다. 앞서 언급한 바와 같이 PLS 구조방정식 모형은 직관적이며, 분석이 간명하고, 오차를 최소화하여 경로계수를 추정한다는 장점이 있는 반면 모형적합도를 검증하지 않으며, 통제변수를 포함시킬 수 없다는 한계점이 존재한다(Berson, Oreg & Dvir, 2008).

연구결과, CEO의 혁신적 기업가정신은 고몰입 인적자원관리 시스템과 유의한 정(+)의 관계를 나타내었으므로 가설 1은 지지되었다($\beta = .21, p < .05$). 그리고 고몰입 인적자원관리 시스템은 혁신적 조직문화와 정(+)의 관계를 나타내었기에 가설 2 역시도 지지되었다($\beta = .28, p < .01$). 마지막으로 혁신적 조직문화는 경영성과와 유의한 정(+)의 관계를 나타내며 가설 3도 지지되었다($\beta = .45, p < .001$). CEO의 혁신적 기업가정신과 경영성과와의 직접적인 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 PLS 구조방정식 모형 경로계수 추정 결과를 <표 3>에 좀 더 자세히 정리하였다.



N = 85, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<그림 2> PLS 구조방정식 모형의 결과

<표 2> PLS 구조방정식 경로계수 추정 결과

경로	표준화 계수	S.E.	C.R.	비표준화 계수
CEO의 혁신적 기업가정신 → 경영성과	.09	.18	.95	.18
CEO의 혁신적 기업가정신 → 고몰입 인적자원관리 시스템	.21	.62	1.97*	1.23
고몰입 인적자원관리 시스템 → 혁신적 조직문화	.28	.01	2.63**	.03
혁신적 조직문화 → 경영성과	.45	.30	4.65***	1.38

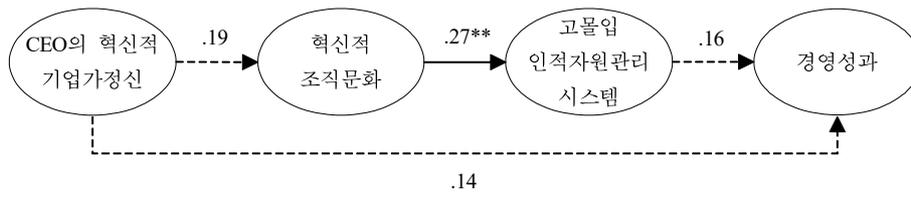
CEO의 혁신적 기업가정신과 경영성과 간의 관계에서 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화 매개역할의 통계적 유의성을 한 번 더 견고하게 검증하고자 Hayes(2013)의 PROCESS macro분석을 수행하였다. 본 연구에서의 이론적 모형은 두 개의 매개변수를 포함하고 있기 때문에 Model 6를 활용하였으며, 부트스트랩(bootstrap) 표집 1,000번 시행을 통해 간접효과 추정치, 표준오차(standard error), 편의조정(bias-corrected) 95% 신뢰구간(confidence interval; CI)을 확인하였다. <표 3>은 간접효과 부트스트래핑 결과로서, CEO의 혁신적 기업가정신이 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화를 통해 경영성과에 미치는 간접효과에 대한 95% 신뢰구간은 CI [.02, .44]로 0을 포함하지 않았기 때문에 그 매개효과는 유의한 것으로 판단된다(Preacher & Hayes, 2008).

<표 3> 간접효과 부트스트래핑 결과

경로	추정치	S.E.	Bias-corrected 95% CI	
			CI 하한	CI 상한
CEO의 혁신적 기업가정신 → 고몰입 인적자원관리 시스템 → 혁신적 조직문화 → 경영성과	.18	.11	.02	.44

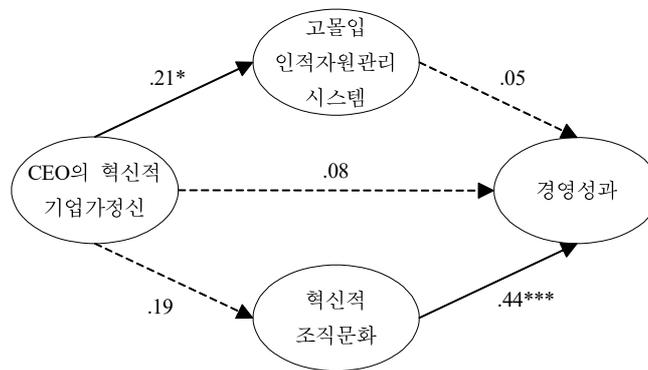
4.3 선후관계에 대한 대안모형 추가분석

본 연구의 주요한 목적 중 하나는 기존 관련 문헌에서 혼재된 결과를 보인 인적자원관리 시스템과 조직문화의 선후관계를 중소기업에 대상으로 조명하는데 있다. 따라서 <그림 3>의 대안모형 I은 혁신적 조직문화를 고몰입 인적자원관리 시스템에 선행하는 것으로 제안하였다. 그 결과 두 변수 간의 관계는 유의했지만, 각각의 CEO의 혁신적 기업가정신과 경영성과와의 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다음으로 <그림 4>의 대안모형 II는 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화를 병렬형 매개변수로 제안하였다. 그 결과 CEO의 혁신적 기업가정신과 혁신적 조직문화와의 관계, 고몰입 인적자원관리 시스템과 경영성과와의 관계 각각은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이어서 <그림 5>의 대안모형 III에서는 대안모형 II에 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화 간의 직접경로를 추가하였다. 그 결과 본 연구의 이론적 모형에서 제시한 바와 같이 CEO의 혁신적 기업가정신 → 고몰입 인적자원관리 시스템 → 혁신적 조직문화 → 경영성과 간의 관계는 유의한 반면 다른 경로들은 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 종합적으로 결론을 내리자면, 본 연구의 이론적 모형이 중소기업 맥락(context)에서는 어느정도 그 타당성과 신뢰성을 확보할 수 있을 것으로 판단된다.



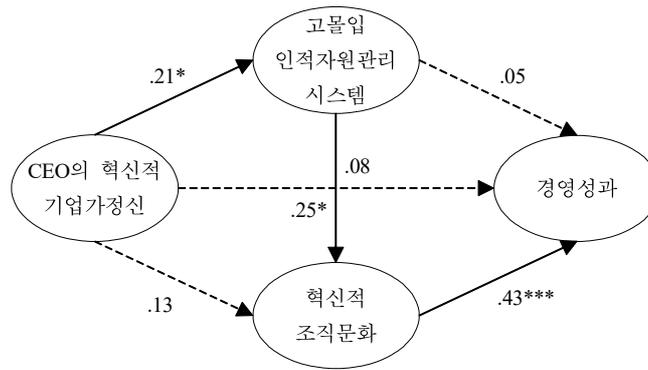
N = 85, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<그림 3> 대안모형 I



N = 85, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<그림 4> 대안모형 II



N = 85, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<그림 5> 대안모형 III

V. 결 론

5.1 연구결과 요약

본 연구는 중소기업 CEO의 혁신적 기업가정신과 경영성과 간의 관계에서 그 메커니즘으로서 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화를 고찰하였다. 실증분석 결과를 요약하면 첫째, 중소기업 CEO의 혁신적 기업가정신은 고몰입 인적자원관리에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 중소기업 CEO의 혁신적 기업가정신이 높을수록 구성원들의 활기와 몰입도를 향상시키는 고몰입 인적자원관리 시스템 구축에 더 많은 투자와 노력 기울임을 시사한다 둘째, 고몰입 인적자원관리 시스템은 혁신적 조직문화에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들의 성과를 높이고 업무에 대한 집중력을 향상시키는 고몰입 인적자원관리 시스템과 같은 제도적인 장치가 혁신적 조직문화를 구축하는데 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다. 셋째, 혁신적 조직문화는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신적 조직문화에서는 다른 유형의 조직문화에 비해 더 역동적이며 도전적인 구성원들의 역할을 기대할 수 있다. 이는 기업의 생존에 중요한 신제품 개발이나 신시장 개척에 활기를 불어넣음으로써 경영성과 증대에 기여함을 시사한다.

5.2 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 중소기업 CEO의 혁신적 기업가정신이 경영성과에 이르는 과정에서 고몰입 인적자원관리 시스템과 혁신적 조직문화의 매개역할을 고찰하였다. 이를 바탕으로 몇 가지 이론적 및 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 인적자원관리 시스템과 조직문화의 선후관계가 다소 혼재되어 있지만, 중소기업을 대상으로 분석한 본 연구의 결과에서는 고몰입 인적자원관리 시스템이 혁신적 조직문화에 선행하는 것으로 나타났다. 국내 연구 동향을 살펴보면 인적자원관리 시스템이 조직문화에 영향을 미친다는 연구(이광영·이갑두, 2015; 오선희, 2015; 조희정·안지영, 2014)와 조직문화가 인적자원관리 시스템에 영향을 미친다는 연구 결과(김창호, 2007; 이윤화·이준혁·정애영, 2016; 장용선, 2010)가 혼재되고 있다. 본 연구에서는 추가적인 대안 모형 분석을 통해 고몰입 인적자원관리와 혁신적 조직문화의 선후관계를 바꾼 모형과 이 두 변수를 병렬형으로 배치하여 경영성과에 영향을 미치는 다양한 분석을 수행하였다. 그 결과 본 연구에서 제시한 이론적 모형이 변수 간 관계를 가장 설득력있게 설명하는 것으로 나타났다. 둘째, 중소기업 CEO를 대상으로 기업가정신을 설문을 통해 직접 측정함으로써 혁신적 기업가정신이 경영성과 간의 관계를 명확하게 검증하였다. 중소기업의 기업가정신과 관련된

연구들 중 CEO로부터의 설문 응답을 받는 것은 현실적으로 많은 어려움이 수반되기에 현재까지 거의 수행되지 않았다. 본 따라서 본 연구는 설문 자료를 활용함으로써 변수의 신뢰도 향상 뿐만 아니라 중소기업 CEO의 경영학적 가치 성향에 대한 영향력을 더욱 명확하게 고찰하였다는 점에서 시사점을 갖는다. 셋째, 공통방법편의(common method bias) 문제를 해소하기 위해 다양한 자료(multiple sources)를 본 연구에 활용한 것 또한 방법론적 기여점이라 할 수 있다. 본 연구에 투입된 모든 변수들은 각기 다른 자료 원천에서 수집되었다. 따라서 한 사람이 응답(single source) 하는 것으로 인해 발생할 수 있는 공통방법편의 문제를 최소화하였다(Podsakoff & Organ, 1986).

실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 중소기업 CEO의 가치와 경영학적 가치 성향 또는 철학은 실질적인 경영성과와 연결될 수 있다는 점이다. 본 연구에서는 중소기업 CEO의 기업가정신이 경영성과로 이어지기까지의 메커니즘을 검증하였다. 이 과정에서 주목해야 할 주요한 측면 중 하나는 연구의 대상이 중소기업이라는 점이다. 대기업과 달리 중소기업은 조직 구성원의 수가 상대적으로 적고, CEO의 영향력이 구성원들과 더 밀접한 관계에 있다. 따라서 CEO가 어떤 경영학적 가치나 철학을 가지고 기업 경영에 임하느냐에 따라 조직 내부 시스템과 조직문화에도 영향을 줄 수 있으며, 이것이 궁극적으로 기업성과에까지 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 둘째, 중소기업의 인적자원관리 시스템 도입과 운영의 방향성을 제시하였다. 고몰입 인적자원관리는 광범위한 혁신적인 인적자원 관행과 작업설계 프로세스로서 특정 조합 또는 묶음을 통해 시너지 효과를 창출한다(Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara., Zaragoza-Sáez & García-Lillo, 2018). 즉, 선별적 채용, 광범위한 교육훈련, 자율성, 참여기회, 성과기반 보상 등 여러 개별적 제도들이 하나의 묶음으로 함께 수행될 때, 더 강한 효과를 발휘한다는 것이다. 중소기업은 대기업에 비해 이러한 제도들이 효율적으로 운영되는 경우가 많지 않다. 개별적 제도들은 하나씩 새로 도입할 때마다 겪게 되는 조직 내부적인 혼란과 재정적인 문제들로 인해 이를 대기업 수준으로 단기간에 끌어올리는 것은 현실적으로 많은 어려움이 따른다. 그렇지만 고몰입 인적자원관리 시스템이 혁신적 조직문화 구축에 긍정적인 영향을 미치고, 이러한 조직문화가 경영성과 향상과 높은 관계를 갖는다는 것을 인지하고 고몰입 인적자원관리를 단계적으로 정착시키려는 노력이 필요하다. 셋째, 고몰입 인적자원관리를 통해 혁신을 강조하는 조직문화를 조성해야 한다. 혁신적인 행동은 새롭고 창의적인 제품 개발, 새로운 조직 설계, 신시장 개척 등으로 제시될 수 있다(Schumpeter, 1975). 미지의 영역에 도전한다는 것은 보다 큰 위험을 감수해야 한다. 조직 내에서 혁신을 장려하려면 고몰입 인적자원관리를 통해 혁신적인 성과를 창출하는 구성원들에게는 더 많은 보상을 하거나 새로운 구성원을 선발할 때, 도전정신, 창의성을 갖춘 인원을 중심으로 채용하는 등 조직이 혁신적인 조직문화 구성에 초점을 맞출 필요가 있다. 더불어 조직에 적합한 인재상에 대한 메시지를 지속적으로 각인시켜야 한다. 본 연구에서 검증하였듯이, 혁신적 조직문화는 경영성과와 관련성이 높다. 특히, 급변하는 경영환경에서 대기업보다 유연하게 대처할 수 있는 것은 중소기업의 강점이며, 이러한 강점을 살려 혁신을 통한 지속가능한 경쟁우위를 확보하는데 과감한 투자와 노력이 필요할 것이다.

참고문헌

- 강성두 · 강영순(2012). 중소기업 경영자의 기업가정신과 조직구성원의 목표지향성이 조직효능감에 미치는 영향: 구조방정식 모형 접근. 한국콘텐츠학회논문지, 12(10): 439-452.
- 김선왕 · 조대우 · 성을현(2017). 개인의 기업가정신과 조직몰입의 관계에서 대내 · 외 네트워크와 창의적 효능감의 매개효과에 관한 연구. 경영과 정보연구, 36(5): 121-149.
- 김승진 · 김광수(2010). 중소기업 CEO의 기업가정신과 CI 활동 수준의 관계에 대한 연구. 산업경제연구, 23(1): 407-428.
- 김창호(2007). 민간경비 조직문화와 인적자원관리 및 조직성과의 관계. 한국경호경비학회지, (14): 125-140.
- 김현정 · 채원우 · 장영철(2015). 최고경영자의 기업가정신이 기업 성과에 미치는 영향. '미이다스아이티 (MIDASIT)'사례의 성공요인. 경영사연구, 30(4): 227-254.
- 변재우 · 박슬기(2017). 호텔의 기업가정신이 조직문화, 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 26(7): 315-334.
- 손인배 · 허철무(2017). 중소기업의 흡수역량이 제품경쟁력에 미치는 영향 및 중소기업 CEO 기업가정신의 조절효과에 관한 연구. 벤처창업연구, 12(4): 61-72.
- 송찬섭 · 노연숙 · 이다정 · 이선규(2020). 기업조직 구성원의 기업가정신과 개인 및 집단 창의성 관계에서 조직학습지향성의 매개효과에 관한 연구. 디지털융복합연구, 18(3): 99-110.
- 오선희(2015). 고성과 인적자원관리관행과 혁신적 조직문화, 조직성과 간의 관계에 대한 연구. 경영교육연구, 30(2): 187-211.
- 원혜숙 · 홍정화 · 차진화(2015). 중소기업 최고경영자의 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향. 상엽교육연구, 29(1): 309-340.
- 윤남수(2012). 잠재적 창업자의 창업동기 요인이 기업가정신 및 창업의지에 미치는 영향: 기업가정신의 매개효과. 산업경제연구, 25(2): 1537-1557.
- 이강문 · 노태우(2020). 신흥시장 진출 중소기업의 기업가정신이 수출성과에 미치는 영향: CEO 몰입과 시장지향성을 중심으로. 국제경영리뷰, 24(4): 59-71.
- 이윤희 · 이준혁 · 정애영(2016). 호텔기업의 조직문화, 인적자원관리가 서비스품질, 내부 · 외부고객 만족 및 경영성과에 미치는 영향: 부산지역 특급호텔 직원 및 고객인식을 중심으로. 호텔경영학연구, 25(6): 143-163.
- 이은수 · 이준우(2017). 사회적 기업가정신이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향-신뢰의 조절효과 분석. 인적자원관리연구, 24(1): 113-133.
- 장용선(2010). 금융기관에서 씨족형 조직문화가 지식공유에 미치는 영향: 몰입형 인적자원관리시스템의 매개효과 분석. 경영교육연구, 64(1): 145-168.
- 조희정 · 안지영(2014). 가족친화적 조직문화에 영향을 미치는 인적자원관리제도에 관한 연구. 인사조직연구, 22(1): 279-315.

주기중 · 박병화(2015). 기업가 정신이 기술혁신과 혁신성파에 미치는 영향 및 기술혁신의 매개역할. *경영과 정보연구*, 34(2): 21-37.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. and Bailey, T. A(2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. and Sweis, R. J(2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4): 137-154.
- Bae, J. and Lawler, J. J(2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Baron, R. A. and Shane, S(2007). *Entrepreneurship: A process perspective*. The Psychology of Entrepreneurship, 19-39.
- Berson, Y., Oreg, S. and Dvir, T(2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 615-633.
- Bliese, P. D. and Halverson, R. R(1998). Group size and measures of group-level properties: An examination of eta-squared and ICC values. *Journal of Management*, 24(2): 157-172.
- Boxall, P. and Macky, K(2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6): 963-984.
- Chen, J., Zhu, Z. and Anquan, W(2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6): 529-543.
- Cole, A. H(1946). An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F. Gay. *The Journal of Economic History*, 6(S1): 1-15.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P(1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2): 123-135.
- Covin, J. G. and Miles, M. P(1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-63.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P(1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-26.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. and Wright, P. M(2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145.
- Deal, T. E. and Kennedy, A.A(1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, reading, MA: Addison-Wesley.
- Den Hartog, D. N. and Verburg, R. M(2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1): 55-78.

- Denison, D. R. and Mishra, A. K(1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Deshpande, R. and Webster Jr, F. E(1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1): 3-15.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. and Shook, C. L(2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7): 673-679.
- Guest, D. E(1994). Organizational psychology and human resource management: Towards a European approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3): 251-270.
- Guthrie, J. P(2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Hayes, A. F(2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis a regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Homburg, C. and Pflesser, C(2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4): 449-462.
- 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.
- Keil, T., Maula, M. and Syrigos, E(2017). CEO entrepreneurial orientation, entrenchment, and firm value creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4): 475-504.
- Kerr, J. L and Slocum, J. W(1987). Linking reward systems and corporate cultures. *Academy of Management Executive*, 1(2): 99-108.
- Knight, F. H(1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L(1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press New York London Toronto Sydney.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. E(2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 217-271.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. and Veiga, J. F(2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: Does organizational context matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 923-934.

- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Meng, J. and Berger, B. K.(2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1): 64-75.
- Messersmith, J. G. and Wales, W. J.(2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2): 115-136.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. and 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.
- Pettigrew, A. M.(1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.
- Pfeffer, J. and Jeffrey, P.(1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W.(1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531-544.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F.(2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3): 879-891.
- Rutherford, M. W. and Holt, D. T.(2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3): 429-446.
- Schein, E. H.(1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schumpeter, J. A.(1975). *Capitalism. Socialism and Democracy*, New York: Harper and Row.
- Silverthorne, C.(2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7): 592-599.
- Tsao, C. W., Wang, Y. H., Chen, S. J. and Wang, M. J.(2019). Organizational antecedents of firms' adoption of strategic human resource practices: Toward a reconciliation of CEO perceptions and family influence. *German Journal of Human Resource Management*,

33(3): 223-248.

Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Saez, P. and Garcia-Lillo, F(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.

Wallach, E. J(1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37: 28-36.

Way, S. A(2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6): 765-785.