

기업 인적자원관리시스템의 유사성: 신제도주의적 관점의 분석

Similarities of Firm's HR System: Explanations from New Institutional Perspectives

이정언
배재대학교 경영학과

Jeong Eon Lee(jelee@pcu.ac.kr)

요약

차별화가 경쟁우위의 필수적인 요건으로 인식되고 있음에도 불구하고 기업이 운영하고 있는 인사제도의 측면에서 본다면 오히려 그 반대의 모습을 발견할 수 있다. 각 기업은 차이점으로 구분되기 보다는 동질적인 측면을 보다 많이 찾아볼 수 있다. 본 연구는 선행연구에서 제시된 개별 기업간 인사제도의 유사성에 대한 논의를 이론적인 차원에서 보다 면밀히 구조화하고자 하였다. 본 연구는 이론적 차원에서 동형화와 관련된 기존 논의를 구체적으로 제시하고, 이를 토대로 각 기업의 인사제도 도입에 따른 동학적 특성을 탐색적인 차원에서 분석하여 인적자원관리의 현실적인 시사점을 찾아보는 것을 목적으로 하였다. 본 연구는 선행연구에서 제시된 개별 기업간 인사제도의 유사성에 대한 논의를 탐색적 차원에서 보다 체계적으로 논의하였다. 또한 신제도주의적 관점에서 동형화와 관련된 기존 논의를 제시하고, 이를 토대로 각 기업의 서로 유사한 인사제도 도입에 따른 동학적 특성을 기존 연구를 바탕으로 분석하였다.

■ 중심어 : 동형화 | 인적자원관리 | 신제도주의 | 성과 |

Abstract

Firm's competitive advantage and profitability can be gained over competitors by human resources and human resource management that are characterized by idiosyncrasies or differentiation. Yet, the results of previous studies have been a emerging consensus that the isomorphism and homogeneity of HRM and HR practices among firms regardless of those industrial areas, size, organizational settings, etc. are universal. Based on the previous studies of similarities of HRM, the paper theoretically investigates the background and reasons of introducing similar HR practices among firms. The paper shows the dynamism of HR system in Korean firms, adapting a new HR system. Three types of reasons are found, coercive isomorphism, mimetic isomorphism, and normative isomorphism. However, it is also discussed that there is an important gap in the theoretical and empirical research. More empirical research is suggested in order for gaining meaningful results on HR studies.

■ keyword : Isomorphism | HRM | New Institutionalism | Performance |

I. 서론

많은 기업들은 타 기업과 차별화를 통해 경쟁우위를

유지하려 노력한다. 경쟁우위 창출은 기업이 보유한 자원과 구분되는 자원특성의 차별성에 의해 실현된다 [12][13]. Barney(1991)는 차별화전략을 통한 경쟁우위

* 본 논문은 2011학년도 배재대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 수행된 것임.

접수번호 : #121218-002

접수일자 : 2012년 12월 18일

심사완료일 : 2013년 01월 30일

교신저자 : 이정언, e-mail : jelee@pcu.ac.kr

의 확보와 관련하여 기업이 보유한 자원이 가치성, 희소성, 비모방성 및 비대체성의 네 가지 특성을 지녀야 한다는 가정을 제시하였다[20]. 특히 기업의 전략적 자원으로 인적자원과 인적자원관리시스템은 물리적 자원에 비해 모방과 대체가 더 어렵다는 점에서 기업에게 보다 근본적인 경쟁우위를 제공한다[23][25][26][28].

많은 기업들은 차별화를 통해 경쟁우위를 유지하려 노력하지만, 실제로 기업 활동의 여러 측면에서 매우 유사한 현상을 발견할 수 있다. 특히 각 기업이 운영하는 인적자원관리제도는 그 목표뿐만 아니라 제도 및 기법에 이르기까지 거의 대동소이한 형태로 각 기업에서 적용되고 있다. 개별 기업들이 운영하고 있는 “성과지향적 평가제도”, “성과에 기반을 둔 보상제도”, “역량향상형 교육훈련제도” 등이 이에 해당한다. 실제로, 맥킨지의 조사에 따르면 미국의 최고경영자 500명 중에서 자신의 기업과 타 기업이 전략상의 차이 없음을 인정한 비율이 70%가 넘는다고 한다[10].

차별화가 경쟁우위의 필수적인 요건으로 인식되고 있음에도 불구하고 기업이 운영하고 있는 인사제도의 측면에서 본다면 오히려 그 반대의 모습을 발견할 수 있다. 각 기업은 차이점으로 구분되기 보다는 동질적인 측면을 보다 많이 찾아볼 수 있다. 이는 특정 산업뿐만 아니라 기업의 전반적인 전략에서도 차별성이 아닌 유사 또는 동일한 방향성이 발견된다[10][14].

기업의 인적자원관리제도가 개별 기업마다 동일하게 이루어지는 이유에 대한 기존 연구들을 면밀히 검토하여 보면 각각의 원인에 대한 의미 있는 시사점을 확인할 수 있다. 이론적인 측면에서 선행연구들의 결과는 기업들이 효율성 제고 차원에서 뿐만 아니라 다양한 동형화의 메커니즘에 의해 유사 또는 동일한 인사제도를 도입하였다는 사실을 보여주었다. 기업의 인적자원관리의 변화와 도입은 효율성의 논리에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 동형화의 관점에서 그 이유의 해석이 이루어질 수 있음을 시사한다[11].

한편 인적자원관리의 유사성과 상이성의 원인을 제시한 선행연구들은 기업간 유사 또는 동일한 인적자원관리제도의 도입에 대한 개별적이고 단편적인 측면만을 다룸으로써 체계적인 해석이 미흡하였다. 특히 개별

기업간 인적자원관리제도의 유사성에 대한 국내 연구들은 성과에 미치는 영향에 보다 초점을 두었기 때문에 동형화의 측면에서는 개념적인 차원에 집중되는 경향을 보였다[2]. 이들 연구들은 개별 기업간 인적자원관리제도의 유사성을 입체적으로 파악하는 데에 한계를 보여주었으며 이론적인 측면뿐만 아니라 실무적인 차원에서도 함의점을 제공하는 데에 제한이 있었다.

이와 같은 이유에서 본 연구는 선행연구에서 제시된 개별 기업간 인적자원관리제도의 유사성에 대한 논의를 이론적인 차원에서 보다 체계적으로 구조화하고자 한다. 본 연구는 이론적 차원에서 동형화와 관련된 기존 논의를 체계적으로 제시하고, 이를 토대로 각 기업의 인적자원관리제도 도입에 따른 동형적 특성을 탐색적인 차원에서 분석하여 인적자원관리의 현실적인 시사점을 찾아보는 것을 목적으로 한다.

II. 제도주의이론과 인적자원관리의 동형화

1. 신제도주의적 관점

DiMaggio와 Powell(1983)은 조직의 유사성이 높아지는 과정을 동형화(isomorphism)라는 개념으로 제시하였으며, 상호 대체성이 증가하는 방향성을 의미하는 것으로 설명하였다[24]. 조직의 변화는 합리성보다는 사회적으로 의례화된 규범에 따른 정당성의 획득에 의해 이루어지게 되며, 결국 제도의 도입과 적용은 효율성의 기준이 아닌 정당성에 기초하는 경우가 생겨나게 된다는 것이다. 신제도주의 이론은 다양한 조직들 사이의 제도화된 규칙이나 의미 및 인지의 공유로 인해서 서로 모방하거나 그 결과로 동질성이 증대되는 현상을 특징적으로 하는 동형화에 초점을 맞추는 논의가 중심이 되는 이론이다[10][11][14][22][24].

DiMaggio와 Powell(1983)은 기업을 포함한 사회 조직의 특성이 서로 유사해져 가는 구체적인 이유를 강압적 동형화, 모방적 동형화, 규범적 동형화라는 세 가지 범주를 통해 설명하였다[24].

강압적 동형화(coercive isomorphism)는 사회에 제정된 법규, 정부의 압력 등을 포함한다. 기업은 사회의 일

부분으로서 정해진 법규와 규범에 따르게 됨으로써 서로 유사성을 띠게 된다. 왜냐하면 법규와 규범은 기업과 조직의 활동범위와 기준을 설정하는 결정적인 요인으로 작용하기 때문이다[11]. 특히 기업은 사회조직과 상호작용하는 오픈시스템으로서 생존과 유지를 위해서는 사회의 법규를 따르지 않을 수 없다. 이와 같은 사회 법규는 기업의 전략과 구체적인 활동영역을 결정하게 된다. 기업이 이에 예외적으로 대응할 경우, 즉 동형화된 전략과 활동을 따르지 않을 경우 조직의 성과와 생존을 보장받기 어렵게 된다. 유호현(2010)은 개별 조직이 서로 동질화되는 강압적 동형화 현상이 법규나 규범에 의해서 뿐만 아니라 표준화와 같은 비법률적인 요소 역시 영향을 미치게 된다고 제시하였다[10]. 이러한 유호현(2010)의 주장은 기업조직의 동형화를 설명할 수 있는 실제적인 근거가 될 수 있다는 점에서 중요한 의미가 있다[10].

둘째, 특정 기업은 향후 기업 활동에 바람직하거나 가치 향상에 도움이 될 수 있는 경쟁 기업 또는 다른 기업을 모방하려는 시도를 끊임없이 지속한다. 이로 인하여 우수한 기업의 활동은 다른 기업의 모방의 대상이 되며 유사한 특성을 다수의 조직이 보유하게 되는 모방적 동형화(mimetic isomorphism)의 현상이 나타나게 된다. 이러한 모방적 동형화는 심리적 동조, 설득의 용이성, 혁신적인 이미지 확보 등의 이유로 나타나게 된다[10]. 기업의 동질성이 모방적 동형화에 의해 이루어지는 경우 심리적인 배경을 바탕으로 하고 있다는 점에서 인지적 측면을 강조하는 사회학적 제도주의의 주장과 맥을 같이한다[15]. 즉 경제적인 이유뿐만 아니라 정서적인 측면에서 성공기업에 대한 맹목적인 믿음, 시장으로부터의 명시적·묵시적 압력, 안정감의 획득을 위해서 동형화가 이루어지는 것이다.

개인뿐만 아니라 조직의 모방적 동형화는 심리적 불안정으로부터 유발된다. 타인 및 타조직과의 이견과 불일치 행태가 발견되면 불안감을 느끼는 것이 일반적이다. 따라서 이러한 인지적 부조화 현상을 극복하기 위해 자연스럽게 모방의 행태를 취하게 되는 것이다. 모방은 그 자체로 대표성을 가지게 한다. 예를 들어, 특정의 제도도입 과정에서 복잡하고 의견일치가 어려운 의

사결정이 요구되는 상황에서는 타인 또는 타조직의 모방적인 선례는 그 자체로서 설득력을 가지게 된다. 따라서 타인과 특정 상황을 설득하기 위해 모방이 이루어지게 되며 동형화 현상을 설명하는 합리적인 근거가 된다. 모방은 혁신과 선취성을 어느 정도 나타내는 의미를 내포한다. 타인과 타조직의 혁신적인 제도 도입을 모방하는 것 그 자체만으로도 혁신의 이미지를 구축할 수 있으며, 이로 인해 동형화의 현상이 자연스럽게 일어날 수 있다. 심리적 불안정성의 극복, 성과를 위한 설득의 근거, 혁신의 이미지 구축으로서의 모방적 동형화의 대표적인 예로서 기업 경영의 베스트 프랙티스(best practice)를 적용하는 것이 이에 해당된다.

셋째, 당위적인 사회적 가치가 기업을 포함한 각 사회조직의 유사성을 만들어 내는데 이를 규범적 동형화(normative isomorphism)라고 한다[10][14][24]. 규범적 동형화는 사회적 가치를 준수한다는 측면에서 강압적 동형화와 성격을 같이 한다고 할 수 있다. 강압적 동형화가 제도, 즉 문서와 법규를 통해 강제되며 이를 준수하지 않을 경우 법률적인 제재의 대상이 된다. 그러나 규범적 동형화는 강압적 동형화와는 달리 느슨한 연결 관계를 가진다. 규범적 동형화는 당위적인 사회적 가치를 의미하며 사회적 규범성을 전제로 한다. 강압적 동형화는 명시적인 측면을 가지지만 규범적 동형화는 여기에 더하여 묵시적인 요소를 포함한다. 이러한 의미에서 규범적 동형화의 범위가 강압적 동형화 보다 포괄적으로 나타나게 되며 동형화를 이루는 가장 강력한 동인이 된다[10].

이상과 같이 DiMaggio와 Powell(1983)의 신제도주의적 관점은 기업간 제도 도입의 유사성 정도가 높아지는 현상을 모방적, 강압적, 규범적 동형화의 세 가지 측면에서 설명하고 있으며, 기업간 유사성의 원인을 파악하는 논리적 근거로서 의미 있는 해석이 된다[24]. 세 가지의 동형화의 현상은 기업 제도 도입의 유사성을 설명하는 가운데 서로 배타적으로 구분되기 보다는 중첩적인 성격으로 나타나게 된다[11].

2. 인적자원관리제도의 동형화

인사·조직론 분야에서 동형화의 개념은 조직의 유

사성이 높아지는 현상을 설명하기 위해 적용되기 시작하였다[1][11][14][24]. 한편 인적자원관리제도가 유사해지는 현상을 신제도주의이론에서는 다음과 같이 설명한다. 다수의 기업들이 매우 유사하거나 심지어는 동일한 인사제도를 운영하는 이유는 법률적이고 제도적인 측면에서 반드시 필요하거나, 어느 특정 인사제도의 효과가 뛰어나기 때문이며, 제도의 효과 보다는 사회 전반적인 가치가 이를 받아들여야 하기 때문이라는 것이다. 이러한 이유에서 본다면 다수의 기업이 적용하고 있는 인적자원관리제도를 도입하지 않는다면 각각의 측면에서 위험이 따르게 된다. 법률적·제도적인 규정에 의해 반드시 도입해야 하는 인사제도를 도입하지 않거나 규정에 어긋나는 제도를 도입하는 경우, 특정 인사제도의 성과에 대한 효과가 입증되어 마땅히 도입할 필요성이 있음에도 불구하고 해당 제도를 도입하지 않는 경우, 사회 전반적으로 정당성을 인정받지 못하는 인사제도를 운영하는 경우 등은 인적자원관리제도 자체의 가치 평가를 떠나 해당 기업의 존립을 위태롭게 할 수 있다.

실제로 우리나라 기업뿐만 아니라 전세계 다수의 기업들은 성과창출과 유지를 위해 다양한 인적자원관리제도를 도입하여 운영하고 있다. 이러한 상황에서 기업의 사업영역, 매출액 및 규모, 더 나아가 기업이 활동하는 물리적인 지역을 막론하고 인적자원관리제도의 운영은 매우 유사한 특징을 쉽게 발견할 수 있다.

Kochan과 Cappelli(1984)는 정부의 기업 인사관리 및 고용관리에 대한 규제적 압력과 노동조합의 영향력 등이 전형적인 강압적 동형화에 해당한다고 주장한다[29]. 정무관 등(2007)은 외국인 지분의 증가가 강압적 동형화를 유발하는 요인임을 제시하였다[14]. 즉 외국인 지분의 증가에 따라 경쟁우위 창출과 유지에 도움이 된다고 여겨지는 인적자원관리제도 도입에 대한 압력이 증가하게 되고 이에 따라 동형화가 확산된다는 것이다.

모방적 동형화는 인적자원관리제도의 베스트 프랙티스 적용에서 찾아볼 수 있다. 베스트 프랙티스는 여러 가지 인적자원관리제도 가운데에서 가장 효율적이고 성과의 획득가능성이 높은 제도를 의미하는 표현이다. 실제로 해당 제도들은 기업의 순위를 높이고 경영자의

보상 수준을 향상시키며, 조직내 개인의 만족도를 현저히 개선시키는 효과를 가져왔다[17][19][21].

기업의 개별적 인사제도뿐만 아니라 사회 전체의 전반적인 인적자원관리제도의 변화는 모방적 동형화와 규범적 동형화를 보이는 대표적인 사례에 해당한다. 예를 들어, 개별 기법적인 차원이 아닌 생산방식의 변화와 조직의 유연전문화의 확산에 따른 비정규직의 고용 확대는 기능적 유연화와 수량적 유연화 확대라는 모방적·규범적 동형화 현상을 이끌어내게 된다[16]. 즉 기업들이 비정규직 고용을 확대하는 것이 효율성과 성과를 가져올 수 있다는 믿음에 의해서 이루어지는 것만은 아니라는 것이다. 비정규직의 고용 관행이 기업 전체로 확산되어가고, 특히 성과가 높고 규모가 큰 기업에서 이루어질 경우 타 기업은 이러한 현상을 전반적인 기업 경영의 흐름으로 받아들여게 된다. 이에 따라 추종적 특성을 가진 기업들은 대기업의 제도를 그대로 모방하거나 아니면 규범적인 측면에서 수용할 수밖에 없는 압력을 느끼게 됨으로써 동형화가 빠르게 진전되는 것이다[11]. 실제로 규모가 비슷한 기업 집단간 인적자원관리제도는 서로 유사성이 높으며, 동일 산업내에 속한 기업들은 그렇지 않은 기업에 비해 제도의 동형화 수준이 더욱 높게 나타난다[8].

한편 정무관 등(2007)은 인사부서의 학력 수준과 전문성이 인적자원관리제도 도입의 규범적 동형화를 일으키는 동인으로 규정하였다. 그들은 인사부서의 학력 수준이 높아짐에 따라 조직의 규범을 만들어내고 유지 시킴에 따라 동형화가 일어남을 실증연구를 통해 확인하였다[14].

3. 인적자원관리의 동형화와 기업의 성과 차이

기업의 성과는 조직과 구성원간 상호작용에 의하며, 이 또한 일순간에 이루지는 것이 아니라 오랜 시간의 축적에 의해서만 가능하다. 이러한 이유에서 동형화가 이루어진다고 할지라도 기업간 성과의 크기와 그 지속성에 차이가 나타나게 된다. 각 기업이 서로 유사한 특징을 가지며, 유사 또는 동일한 제도를 적용하고 있음에도 불구하고 각각의 성과는 매우 달라질 수 있는 것이다. 이는 기업들이 형태적으로는 유사한 모습을 보일

지는 모르지만 본질적이고 구체화된 측면에서는 동질성을 가지기는 현실적으로 불가능하기 때문이다.

비이동성과 비대체성을 전제로 하는 기업 특유의 인적자원과 인적자원관리제도는 역사적 맥락(historical development), 인과적 모호성(causal ambiguity), 사회적 복잡성(social complexity)을 배태함으로써 암묵적인 과정과 가시적인 결과로 이어지는 인과관계의 동질화를 불가능하게 한다[20][27]. 따라서 기업의 인적자원과 인적자원관리시스템은 물리적 자원에 비해 모방과 대체가 상대적으로 어렵다[25].

한편 상징적 동조화 현상은 인적자원관리제도의 동형화 경향에도 불구하고 기업간 성과의 차이가 나게 되는 원인을 설명해준다. 상징적 동조는 외부의 강제와 압력에 의해 특정의 제도를 도입하지만 이는 실질적인 운영의 목적이 아닌 형식적인 수준에서 이루어지는 동형화의 현상을 의미한다[1][22]. 즉 기업들이 유사한 인적자원관리제도를 도입한 것처럼 보이지만 실제로는 해당 제도를 운영하지 않거나 형식에 그치기 때문에 당연히 기업간 성과의 차이가 발생하게 된다.

정무관 등(2007)의 연구에 따르면 동형화의 배경에 따라 도입되는 인적자원관리제도의 적용과 기업의 성과와는 차이가 난다는 것이다[14]. 강압적인 동형화와 모방적 동형화에 의한 인적자원관리제도 도입은 외부의 강압에 이루어지게 된다. 따라서 기업의 정책적이고 상위차원의 인적자원관리의 목표와 하위 제도간에 괴리가 생길 수밖에 없으며 성과의 향상을 기대하기 어렵게 된다. 한편 인적자원관리제도의 도입이 규범적인 차원에서 이루어질 경우 보다 긍정적인 성과를 기대할 수 있다. 규범적 동형화는 전문성을 배경으로 하여 자발적인 차원에서 나타나는 현상이기 때문에 인적자원관리의 총체적인 목표와 운영을 위한 개별제도의 동일화의 정도가 높게 나타난다. 따라서 인적자원관리제도의 도입은 형식적인 차원의 상징적 동형화가 아니라 실질적인 필요성에 의해 이루어지며 기업의 성과 향상으로 이어질 가능성이 매우 높게 된다.

한편 기업 인적자원관리제도의 동형화 및 유사성의 연구와 관련하여 과거 연구의 대부분은 이론적인 분석과 논의에 주요한 관심이 치우치는 경향이였다. 그러나

비교적 최근에는 노용진 등(2003), 김동배·장지에(2006), 유규창·박우성(2007), 정무관 등(2007), 김동배(2010) 등의 연구가 꾸준히 제시되고 있는 가운데 인적자원관리제도의 동형화 현상이 기업의 성과에 미치는 영향에 관련된 연구의 범위와 깊이가 점차 확대되고 있다[1][3][4][9][14].

III. 한국 기업 인사제도의 동형화 현상

한국 기업의 인적자원관리제도는 90년대 후반 IMF 외환위기를 계기로 그 전환점을 맞게 되었다. 전통적인 연공 중심의 인사관리가 외환위기 이전의 전형이라고 할 수 있다면, 성과 및 능력주의 인사관리는 그 이후의 인사관리라고 범주를 구분할 수 있을 것이다[1][4]. 1997년 IMF 외환위기 이후에는 미국식의 성과주의 인적자원관리시스템이 이른바 말하는 글로벌 스탠더드로 인식되어 국내 대기업을 중심으로 도입되기 시작하였다[6]. 이후 대기업뿐만 아니라 중소기업에서도 성과주의 인적자원관리제도의 도입은 급속히 확대되었다. 특히 국내 상장기업들은 연공서열주의에서 과감히 탈피하여 고용유연성 확대, 팀제도, 성과중심의 인사평가와 보상제도 등의 새로운 인적자원관리제도를 도입하였다. 노용진 등(2003)은 우리나라의 인적자원관리제도의 변화가 보상관리에서 두드러졌으며, 전통적인 연공급 체계에서 연봉제나 성과배분제도 등의 유연적인 보상 체계로 전환되었다고 평가하였다[4].

IMF 외환위기 이후 성과주의 및 능력주의 인적자원관리제도의 급속한 확산은 규범적 동형화의 전형적인 모습을 보여준다[14]. 고용노동부의 보고에 따르면 100인 이상 사업체의 연봉제 도입비율이 1996년 1.6%에서 1999년 15.1%로 급격히 증가하였으며, 이러한 추세는 이어져 2004년 41.9%, 2006년에는 48.4%의 기업이 해당 제도를 도입하고 있는 것으로 나타났다[5].

다음 [그림 1]은 우리나라 기업의 연봉제 및 성과배분제의 도입현황과 그 변화를 나타낸 것이다[18].

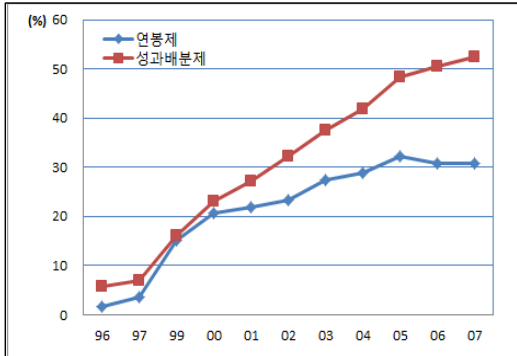


그림 1. 한국 기업의 연봉제/성과배분제 도입 양상

유호현(2010)은 국내 기업의 연봉제 도입이 연봉제 도입에 따른 실질적인 효과에 의해서라기보다는 오히려 기업경영을 둘러싼 외부 충격과 미국식 경영의 영향인 것으로 지적하였다[10]. 각 기업들은 IMF 외환위기를 겪으면서 기존 연공제보다는 연봉제가 사회 전체적인 규범이라는 사실을 받아들여지게 된 것으로 해석된다.

한편 대기업을 중심으로 하는 한국 기업의 인적자원관리제도 동형화의 흐름은 다음 [표 1]과 같이 요약될 수 있다[5].

표 1. 한국 대기업 인사제도의 시기별 동형화 특징

제1기 (~1997)	<ul style="list-style-type: none"> ■ MBO ■ 업적 연동형 보수 ■ 연공서열형 탈피(평생직장 고용관행, 정기승급 및 베이비시드 축소, 호봉제 폐지)
제2기 (1998~2002)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성과주의 개정(경과주의에서 탈피, 프로세스에의 착안, 인재양성에 주력) ■ Competency Model ■ 성과주의 철저(대상범위 확대, 연봉제 도입 및 강화, 업적연동 성과급제, 비누적식 연봉제)
제3기 (2003~)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Performance Management(BSC활용한 성과관리, 업적과 역량을 동시에 관리, 인재개발전략과 연계, 성과관리와 인재육성을 동시에 추구하는 하이브리드형 성과주의 인사제도)

이와 같은 한국 기업의 인적자원관리시스템의 변화는 동형화의 과정으로 이해할 수 있다. 즉 각 기업들이 1997년 이전에는 연공제를 중심으로 인사관리제도를 운영해 오다가 이후 연봉제를 포함한 성과지향형 인적자원관리제도 도입이 급격히 확대되었다. 당시의 현상의 원인이 각 기업들이 해당 제도에 대한 실질적인 확신에 의해서 일수도 있다. 즉 우리나라의 기업들은 외

환위기 이후 새로운 경영환경에 대응하여 경영전략을 재편하였으며, 이러한 새로운 경영환경과 경영전략에 상응하여 인적자원관리의 패러다임이 변화하였으며 성과지향적 인적자원관리제도가 대폭적으로 도입된 것으로 파악할 수 있을 것이다[2][4].

이와 더불어 당시 업계의 전반적인 흐름 측면에서 새로운 인적자원관리제도를 도입하였거나, 이미 도입한 기업의 관행을 모방하는 과정에서 도입되었다고 이해하는 것도 의미 있는 해석으로 받아들여지고 있다[7]. 즉 기업들의 외환위기를 극복을 위한 노력의 일환으로 변화의 초기 단계에서는 주도적인 기업들이 합리적인 기준과 선택에 의해 성과지향형 인적자원관리제도를 도입하였다. 이후 해당 인적자원관리제도가 어느 정도 확립이 된 후에는 제도적인 압력이 가해짐으로써 이러한 제도들의 확산이 이루어지게 되는 것이다. 또한 외환위기 이후 그 이전과는 달리 외국인 지분의 급격한 증가와 경영참여가 이루어짐에 따라 미국식 성과지향형 인적자원관리제도가 글로벌 스탠더드 또는 베스트 프랙티스로 의심 없이 받아들여지기 시작하였다. 이에 따라 성과지향형 인적자원관리제도를 도입하는 것이 변화의 상황에서 요구되는 합법적인 질서나 규칙으로 간주되는 경향, 즉 강압적 또는 규범적인 유사성으로 인식되었다. 실제로 당시에 우리나라 정부가 공공부문 전반에 걸쳐서 시도하였던 연봉제의 도입은 당사자의 합리적인 선택뿐만 아니라 강압적인 압력에 의해 성과지향형 인적자원관리제도가 도입·적용될 수 있다는 것을 보여주는 대표적인 사례이다[4-6][19].

IV. 결론

인적자원관리제도의 동형화와 관련된 대부분의 선행 연구들은 거시적인 추이에 주목하여 동형화의 성격의 분석과 그 배경을 이해하는 데에 분석의 초점을 두었다. 또한 기존 다수의 연구들은 동형화 현상의 단편적인 측면에 집중함으로써 체계적인 분석이 부족하다는 비판을 받아왔다. 기존연구들이 개념적인 차원에 한정되고 입체적인 차원에서 한국 기업 인적자원관리의 동형화 현상을

구체적으로 파악하는 데에 한계가 존재하였으며 이에 따라 실무적인 함의점 제공에 제한적이었다.

본 연구는 선행연구에서 제시된 개별 기업간 인적자원관리제도의 유사성에 대한 논의를 탐색적 차원에서 논의하였다. 또한 신제도주의적 관점에서 동형화와 관련된 기존 논의를 체계적으로 제시하고, 이를 토대로 각 기업의 서로 유사한 인적자원관리제도 도입에 따른 동학적 특성을 기존 연구를 바탕으로 분석하였다.

본 연구는 우리나라 기업이 운영하고 있는 성과 및 능력지향적 인적자원관리의 동형화 현상을 이론적이고 탐색적인 차원에 한정하였기에 기업 현장에서의 관리적인 함의점 도출에 부족함이 존재한다. 향후 연구에서는 본 연구의 이론적인 논의를 바탕으로 인사직능을 세분화하고 심층적인 연구를 통해 보다 현실적이고 실천적인 함의점을 찾아내는 것이 필요하다.

참고 문헌

- [1] 김동배, “제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례”, 노동정책연구, 제10권, 제1호, pp.35-67, 2010.
- [2] 김동배, 임상훈, 김재구, “인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구: 사무관리직을 중심으로”, 노동정책연구, 제3권, 제3호, pp.111-133, 2003.
- [3] 김동배, 장지예, “무엇이 인사관리를 차별화 하는가?”, 제3회 사업체패널 학술대회, pp.147-170, 2006.
- [4] 노용진, 김동배, 박우성, “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인”, 경영학연구, 제32권, 제4호, pp.955-981, 2003.
- [5] 대한상공회의소, 한국형 성과주의 인사의 발전방향, 2008.
- [6] 배종석, 박오원, “전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과 활용적 혁신성과의 비교 분석”, 인사조직연구, 제13권, 제2호, pp.147-186, 2005.
- [7] 삼성경제연구소, “성과주의 인사의 진화방향”, CEO Information, 제654호, 2008.
- [8] 유규창, 김동원, “한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형분류와 결정요인에 관한 연구”, 경영학연구, 제31권, 제7호, pp.1887-1915, 2003.
- [9] 유규창, 박우성, “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과”, 인사조직연구, 제15권, 제3호, pp.187-224, 2007.
- [10] 유호현, “기업 활동이 점점 비슷해지고 있다: ‘동형화’의 틀로 본 성공 전략”, LGERI 리포트, 제22호, pp.2-16, 2010.
- [11] 이용수, “비정규직 고용 결정의 조직특성에 관한 연구”, 한국사회학, 제43권, 제1호, pp.130-164, 2009.
- [12] 이정연, “글로벌 금융위기에 따른 기업의 고용 포트폴리오 전략: 독일 기업의 고용유연화 사례”, 인적자원개발연구, 제14권, 제2호, pp.27-53, 2011.
- [13] 이정연, 김강식, “전략적 인적자원관리: 인적자원관리와 성과의 관계를 둘러싼 논의”, 질서경제저널, 제12권, 제1호, pp.85-107, 2009.
- [14] 정무관, 임효창, 이규만, “한국기업의 인적자원관리제도의 동형화와 경영성과간 관계”, 인적자원관리연구, 제14권, 제3호, pp.147-166, 2007.
- [15] 하연섭, “신제도주의의 최근 경향: 이론적 자기혁신과 수렴”, 한국행정학보, 제36권, 제4호, pp.339-359, 2002.
- [16] A. L. Kalleberg, “Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century,” British Journal of Industrial Relations, Vol.39, No.4, pp.479-504, 2001.
- [17] C. Ichniowski, K. Shaw, and G. Prennushi, “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” American Economic Review, Vol.87, No.3, pp.291-313, 1997.
- [18] H. C. Koh, “Has Performance-based Human Resource Management System in Korea Really Worked or Not?,” Korea Economic Trends(SERI),

- Vol.19, pp.10-14, 2008(5).
- [19] J. Bae and J. J. Lawler, "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp.502-517, 2000.
- [20] J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120, 1991.
- [21] J. M. Rodríguez and J. Ventura, "Human resource Management Systems and Organizational Performance: An Analysis of the Spanish Manufacturing Industry," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.7, pp.1206-1226, 2003.
- [22] J. W. Meyer and B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol.83, pp.340-363, 1977.
- [23] M. A. Youndt, S. A. Snell, J. W. Jr. Dean, and D. P. Lepak, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.836-866, 1996.
- [24] P. J. DiMaggio and W. W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field," *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160, 1983.
- [25] P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320, 1992.
- [26] P. M. Wright, B. B. Dunford, and S. A. Snell, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm," *Journal of Management*, Vol.27, No.6, pp.701-721, 2001.
- [27] R. Amit and P. J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46, 1993.
- [28] S. A. Snell, M. A. Youndt, and P. M. Wright, "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.14, pp.61-90, 1996.
- [29] T. A. Kochan and P. Cappelli, "The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function," In: P. Osterman(ed.), *Internal Labor Market*, Cambridge, MA: MIT Press, 1984.

저 자 소 개

이 정 언(Jeong Eon Lee)

중신회원



- 1994년 : 한국항공대학교 경영학과(경영학사)
- 1996년 : 서울대학교 대학원(경영학석사)
- 2008년 : 독일 Hannover대학교(경영학박사)

▪ 현재 : 배재대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 인사전략, 인사제도의 동형화