

혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인*

노용진

서울산업대학교 경영학과 전임강사
(ynho@snut.ac.kr)

김동배

한국노동연구원 연구위원
(dongbae@kli.re.kr)

박우성

경희대학교 국제경영대학 조교수
(pwoosung@khu.ac.kr)

본 연구는 IMF 경제위기 이후 우리나라 기업에서 빠르게 전개된 인사제도의 변화에 대한 영향요인을 합리적 선택과 제도적 동형화라는 두 가지 관점에서 비교분석하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 실증분석을 위해 합리적 선택의 관점에 기초하여 기업의 경쟁전략과 제품시장의 경쟁, 노동시장의 유연성 지각 등이 혁신적 인사제도의 도입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설이 설정되었고, 제도적 동형화의 관점에서는 공공근접성(proximity to public sphere), 외국인 지분율, 인사부서의 위상 및 규모, 최고경영자의 네트워크 기반으로서 외국학위 취득, 재벌계열사 여부 등이 혁신적 인사제도의 도입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이라는 가설이 설정되었다. 분석을 위해 사용된 자료는 한국노동연구원이 2000년에 실시한 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」이다.

F검증을 통해 나타난 집단적 영향의 분석결과는 합리적 선택과 제도적 동형화 압력이 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 한편 영향요인들을 개별적으로 살펴보면 합리적 선택 변수 중에서는 노동시장의 유연성 지각이, 그리고 제도적 동형화 요인 중에서는 외국인 지분율, 재벌계열사 여부가 혁신적 인사제도의 도입에 일관되게 정(+)³의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있고, 합리적 선택 변수 가운데 차별화 경영전략이 혁신적 인사제도의 도입에 부분적으로 정(+)⁴의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 또한 혁신적 인사관리제도를 숙련형성 측면과 동기부여 측면으로 구분하여 각각에 대한 영향 요인을 살펴본 결과, 숙련형성보다 동기부여와 관련된 인사제도의 변화가 합리적 선택 관점과 제도적 동형화 요인 모두에 의해 더 잘 설명되고 있다. 이는 경제위기 이후 인사관리변화가 주로 동기부여 측면에 집중되어 이루어졌음을 시사한다.

1. 서론

무한 경쟁시대를 맞이하여 역량에 기반한 경쟁의 중요성이 부각되고 있다. 조직역량은 다양한 요소로 구성되지만 특히 조직 구성원의 지식·숙련, 동기과 가치 등으로 구성되는 인적자원 역량이 가장 중요한 구성요소이다. 조직의 인사관리가 기본적으로 인적자원 역량을 형성하고 활용하는 관리시스템

이라는 점에서 볼 때 인사관리가 얼마나 효과적으로 이루어지는가 여부가 인적자원 역량과 조직역량 그리고 조직의 경쟁력을 결정하게 된다.

우리나라 기업의 인사관리는 크게 1987년과 1997년을 계기로 중요한 변화를 겪었다(안춘식, 1989; 박상언, 1992; 정이환, 1992; 김식현, 1998; 신유근, 1998; 김재구, 1999; 박우성·노용진, 2001). 1987년 이후 인사관리 변화의 주도자는 노동조합이며, 노동조합의 평등주의적 요구들

논문 접수일 : 2002. 12 게재확정일 : 2003. 5

* 이 논문은 2002년도 인사·조직학회 춘계학술대회에서 발표된 논문 '인사관리 변화의 영향요인'을 발전시킨 것이다. 동 학회에서 귀중한 논평을 해준 유규창 교수와 본 논문의 심사를 맡아 유익한 논평을 해준 익명의 두 심사위원에게 감사를 드린다.

은 사원-공원간의 차별적인 직제나 호봉제의 폐지, 고과에 의한 임금이나 상여금의 차등지급의 축소 내지 폐지, 베이스업 위주의 임금인상 및 고을의 임금인상, 복리후생의 증가 등 중요한 인사관리상의 변화를 낳았고, 기업은 그 결과 발생하게 된 과중한 인건비 부담 속에서 다기능화, 직무통합, 배치전환, 자동화를 통한 인력감축 등 인력의 효율적 활용을 시도하기 시작하였다. 이러한 변화들은 경제위기 이전까지 지속되는데 그 주요 화두는 능력주의 인사관리로 요약될 수 있다.

1997년 경제위기 이후 변화된 환경 속에서 우리나라 기업은 생존을 위한 경영전략상의 근본적인 변화를 요구받기 시작하고, 경영전략의 변화에 따라서 인사관리도 상당한 변화를 겪게 된다. 조사결과에 따르면 특히 상장기업을 중심으로 고용유연화, 팀제, 인사고과 및 보상관리와 관련된 새로운 인사관리 기법들이 많이 도입되고 있는 것으로 나타났다. 특히 보상관리가 전통적인 연공급 체계로부터 연봉제나 성과배분제 등 유연한 임금체제로 급속하게 변하기 시작하였다(김재구, 1999; 박우성·노용진, 2001). 성과주의 보상체제를 중심으로 한 인사관리 변화의 특징은 경제위기 이전의 능력주의 인사관리와 비교할 때 성과주의로 요약될 수 있다.

우리나라 기업들에서 혁신적 인사관리제도들이 빠르게 확산된 현상을 설명하는 지배적인 시각은 합리적 선택에 그 기초를 두고 있다. 이러한 관점에서는 크게 바뀐 새로운 경영환경에 대응하기 위해서는 새로운 경영전략이 필요하고(조영호, 2000) 그러한 새로운 경영환경이나 전략에 대응하기 위한 인사관리의 패러다임 전환이나(정영양, 2000; 박우성·유규창, 2001) 혁신적 인사제도들이 도입되고 있다는 것이다(한국노동연구원, 2000; 유규창·박우성(편), 2001). 그러나 혁신적 인사관리

제도들의 확산은 제도적 동형화의 관점에서도 설명될 수 있다. 혁신의 초기 단계에서 혁신을 주도하는 기업들의 경우 합리적 선택에 의해 혁신적 인사제도를 도입할 가능성이 크지만 특정 인사제도가 어느 정도 도입된 이후에는 제도적 압력에 의해 그러한 제도들이 확산될 수 있다. 또한 국내 기업의 외국인 지분율이 크게 증가하고 미국을 중심으로 한 인사제도들이 글로벌 스탠다드로 간주되기 시작하면서 혁신적 인사제도들을 도입하는 것 자체가 새로운 시대에서 요구되는 정당한 질서나 규칙으로 간주되는 경향이 나타나게 된다. 정부가 공공부문 전체에 걸쳐 추구했던 연봉제 도입은 합리적 선택뿐 아니라 강압적 압력에 의해 혁신적 인사제도가 도입될 수 있음을 잘 보여 준다.

1987년을 전후한 인사관리 변화에 대해서는 선행연구들이 다수 존재하지만 경제위기를 전후해서 빠르게 확산되고 있는 혁신적 인사관리제도의 영향요인에 대한 연구는 거의 존재하지 않는다. 예외적으로 연봉제의 도입 영향요인에 관한 유규창·박우성(1999)의 논문이 있으나 이 연구는 이론적 연구 제안만을 제시하고 있다. 경제위기를 계기로 우리나라 기업들에서 빠르게 확산된 혁신적 인사관리제도들의 도입이 어떤 요인들에 의해 설명될 수 있는가를 규명하는 일은 최근의 인사관리 변화를 정확하게 이해하는 데 매우 중요하다. 본 연구는 1997년 경제위기를 전후해서 경험하고 있는 우리나라 기업의 혁신적 인사관리제도 도입에 영향을 미친 요인들을 합리적 선택 관점과 제도적 동형화 관점에서 살펴보고자 한다. 특히 합리적 선택이 강조되고 요청되었던 경제위기 이후의 인사제도 변화속에서도 여전히 제도적 동형화이론이 주장하는 다양한 기제들이 중요한 영향을 미치고 있는가 검토하는 것이 본 연구의 중요한 목적이라고 할 수 있다.

II. 이론적 배경과 가설

2.1 합리적 선택

새로운 혁신적 인사제도들이 도입되는 현상을 설명하는 이론적 관점은 크게 합리적 선택과 제도적 동형화로 구분할 수 있다. 합리적 선택과 제도적 동형화 관점의 근본적인 차이는 인간 행위에 대한 관점이 상이하다는 점이며 따라서 양자간에는 사회현상의 설명 방식에 차이가 존재한다. 합리적 선택 관점은 행위주체의 합리성을 전제하는 반면 제도적 동형화 관점은 이를 전제하지 않는다. 그리고 합리적 선택 관점은 물질적인 과업환경의 영향을 분석하는 반면 제도적 동형화 관점은 비물질적인 규칙 시스템의 영향을 분석하고, 합리적 선택 관점은 수렴론으로 귀결되는 반면, 제도적 동형화 관점은 확산론으로 귀결된다(Child, 1981; Lane, 1989; Smith & Meiksins, 1995).

합리적 선택관점은 합리적-효율성(rational-efficiency)관점, 합리적 설명(rational account) 등으로 불려지기도 하며 대표적인 이론은 조직이론의 구조 상황이론(structural contingency)이다. 구조 상황이론의 핵심논리는 조직 구조가 상황과 적합하면 성과가 높기 때문에 조직은 이런 구조를 유지하며, 만일 조직구조가 상황에 적합하지 않다면 성과가 낮을 것이며 따라서 조직은 재적응을 시도한다는 것으로서, 기본적으로 조직의 합리적 적응성을 강조하는 이론이다(Donaldson, 1996). 이처럼 합리적 선택관점에 입각하여 혁신적 인사제도의 도입을 설명하는 경우 기업은 여러 가지 상황요인이 제공하는 기회와 위협 속에서 비용-효익 계산에 입각해서 이득이 되는 인사관행이나 인사관리

시스템을 도입한다는 주장으로 요약할 수 있다.

합리적 선택의 관점에서 인사관리에 영향을 미치는 요인으로서 제품시장 특성, 노동력의 가용성과 같은 노동시장 특성, 조직의 라이프사이클, 생산기술의 특성, 산업, 규모, 성장성, 조직성과, 경쟁전략, 분권화와 같은 조직구조, 직무특성 등 매우 다양한 요인들이 지적되어 왔다(Jackson et al., 1989; Tsui et al., 1995). 예컨대 기능인력의 부족과 같은 노동시장 요인에 대응하여 기업은 기능인력의 내부육성을 위한 내부노동시장을 선택하게 되는데(Althausser, 1989), 기업의 이러한 선택은 주어진 환경 속에서 기업의 효익을 극대화하는 합리적인 것이다. 본 연구는 합리적 선택과 관련된 혁신적 인사제도 도입의 영향요인 변수로서 제품시장의 경우 시장의 경쟁정도와 기업의 경쟁전략, 그리고 노동시장과 관련된 변수로는 기업이 인식하고 있는 노동시장의 유연화 정도를 선정하였다.

2.1.1 제품시장의 경쟁정도

제품시장 변수는 인사관리 변화에 영향을 미치는 가장 중요한 변수로서 지적되고 있다(Cappelli et al., 1997). 제품시장과 관련된 중요한 두 가지 요인은 시장에서의 경쟁정도와 조직의 경영전략이다. 자원의 제약, 다수의 경쟁자 출현 등에 의해 시장의 경쟁상황이 격화되면 될수록 기업은 보다 효율적인 구조와 과정을 추구하게 된다. 따라서 제품시장에서의 경쟁이 심할수록 조직은 그에 대응하기 위한 다양한 혁신적 대응을 필요로 하게 되며 인사관리에서도 혁신적 제도의 도입을 추구하게 될 것이다.

가설 1-1: 제품시장의 경쟁이 심할수록 혁신적

인사관리제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

2.1.2 경쟁전략

혁신적 인사제도의 도입여부는 제품시장에서의 경쟁에 대응하기 위한 경쟁전략에 의해 영향을 받을 가능성이 크다. 예컨대 단순반복작업에 의해서 표준품을 대량생산하는 경우에는 종업원의 재량권이 생산성에 미치는 효과가 적기 때문에, 감독을 강화하거나 해고의 위협에 근거한 관리나 권위주의적인 관리가 더 효율적일 수 있다(Levine & Tyson, 1990; Cappelli et al., 1997). 그러나 품질, 속도, 다양성, 혁신에 기반한 경쟁전략을 채택하는 경우 근로자의 높은 숙련과 지식 그리고 조직에 대한 높은 몰입과 헌신을 필요로 하기 때문에 전념형(commitment) 인사관리를 채택하는 것이 보다 더 효과적이다(Lawler et al, 1998). 경쟁전략에 있어 가장 많이 활용되는 것은 포터(Porter, 1980; 1985)의 구분으로 비용우위전략(Cost leadership)과 차별화전략(Differentiation)이다. 비용우위전략은 제품이나 서비스를 가장 저렴한 가격으로 공급함으로써 경쟁우위를 확보하는 것이며 차별화전략은 가격 이외의 다양한 요인들, 예컨대 품질, 속도, 다양성, 혁신 등을 통해 경쟁우위를 확보하는 것이다. 차별화전략을 택하는 기업일수록 인적자원의 역량강화와 혁신성이 중요한 목표를 구성하게 되며 이를 위한 혁신적 인사제도가 도입될 가능성이 높을 것이다.

가설 1-2: 차별화 경쟁전략을 택한 기업에서 혁신적 인사제도들의 도입이 높게 나타날 것이다.

2.1.3 노동시장의 유연성 정도

노동시장 환경조건도 인사관리 변화에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 인사관리 변화에 영향을 미치는 노동시장변수로서는 인력의 수급상황, 여성화, 고령화, 고학력화 등 다양한 요인들이 있다(Kossek, 1987). 예컨대 노동력 특히 숙련노동의 부족이 내부노동시장을 형성시킨 결정적인 요인으로 지적되기도 하고(Althausser, 1989), 스웨덴 볼보사의 자율작업팀에 대한 실험도 높은 이직율을 감소시키기 위해서 경영자가 전략적으로 선택한 측면이 크다(Kossek, 1987; Springer, 1999). 경제위기 이후 우리나라 기업을 둘러싼 노동시장 환경의 변화는 폐쇄형 노동시장으로부터 입직과 퇴출이 자유로워지는 노동시장의 유연화로 특징지을 수 있다(전병유, 2002a; 2002b). 노동시장의 유연화는 기존의 폐쇄형 내부노동시장에 입각한 인사관리에 변화를 낳을 가능성이 매우 높다. 가령, 이직률을 줄이기 위해 연공급에 기초한 경직된 임금체계에서는 전 종업원의 임금을 인상시켜야 하지만, 개인별 성과급은 이직 의도가 높은 해당 근로자에 대해서만 대응할 수 있다. 노동시장의 유연화는 산업에 따라 다를 수 있으며 동일한 산업 내에서도 노동시장의 유연성 정도에 대한 기업의 지각에 따라 달라질 수 있다. 따라서 기업을 둘러싼 노동시장의 유연화 정도가 높다고 지각하는 기업일수록 이에 대응하기 위한 혁신적 인사제도들을 도입할 가능성이 크다. 이에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-3: 노동시장의 유연성을 높게 지각할수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

2.2 제도적 동형화

Meyer & Rowan(1977)에서 시작된 제도적 동형화(institutional iso-morphism) 관점은 신제도론, 사회학내 신제도론, 신제도사회학으로도 불리고 있는데, 이는 1960대와 1970년대에 걸쳐서 지배적 조직이론이었던 상황이론에 대한 비판, 즉 과도한 조직의 합리성 내지 적응능력에 대한 가정을 비판하면서 등장하였다. 이 관점은 셀즈닉의 제도화 개념, 파슨스의 느슨한 결합(loose-coupling) 개념, 그리고 사이몬을 중심으로 한 카네기 스킨의 인지 혁명을 자양분으로 해서 성장해왔다(Scott, 1995). 제도적 동형화 관점의 핵심 명제는 합리적인 계산 없이 당연시되는 제도적 규칙에 대한 복종 또는 동형화로 요약할 수 있다.

DiMaggio & Powell(1983)에 따르면 제도적 동형화는 조직이 자원과 고객을 둘러싼 경쟁만이 아니라 정치적 권력과 제도적 정당성을 얻기 위해서, 그리고 경제적 적합성만이 아니라 사회적 정당성을 얻기 위해서 경쟁하기 때문에 발생한다. 제도적 동형화의 메커니즘에는 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화가 있다. 강압적 동형화는 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 공식적·비공식적 압력과 사회의 문화적 기대로 인해서 발생하고, 모방적 동형화는 기술에 대한 이해부족, 목표 모호성, 환경이 상징적 불확실성을 창출하는 경우 다른 조직을 모방함으로써 불확실성을 줄이려하기 때문에 발생하며, 규범적 동형화는 전문가 단체나 공식 교육기관 등이 생산하는 정당시되는 규범적 규칙에 의 동조로 인해서 발생한다.

제도적 동형화 관점에 입각한 인사관리 변화 연구는 조직의 의사결정을 시장·기술적인 요인에 따른 합리적인 선택이 아니라 제도적 규칙에의 동형

화로써 설명한다(Baron et al., 1986; Baron & Jennings, 1988; Edelman, 1990, 1992; Dobbin, 1992; Dobbin et al., 1993; Sutton et al., 1994; Sutton & Dobbin, 1996). 선행연구에 의해 강조되는 제도적 동형화의 원천은 저자에 따라 다르지만 일반적으로 거론되고 있는 조직 및 인사제도 변화의 설명변수들로는 법이나 정부규제의 영향에 노출되어 있는 정도를 나타내는 공공 근접성, 고용관계 개념의 담지자이거나 강압적 힘으로서의 노동조합, 제도적 환경의 해석자 또는 진보적 고용관행의 역할을 담당하는 인사부서, 인사부서의 전문화 정도, 전문가 협회의 가입, 규범적 동형화의 지표로서 조직 필드(field) 내 확산비율 등을 들 수 있다.

이와 같은 제도적 동형화 요인들이 한국기업의 혁신적 인사제도의 도입에도 영향을 미쳤을 것이다. 이와 동시에 한국의 특수한 상황이 제도적 동형화의 원천으로 작용했을 가능성이 크다. 예컨대 외국인 지분을, CEO의 외국학위, 재벌기업 여부 등이 그 대표적인 예라고 할 수 있다. 외국인 지분율이 높을수록 외국기업들에서 도입된 혁신적 인사제도가 규범적 동형화를 통해 한국기업에도 도입될 가능성이 크다. 또한 최고경영자가 외국의 학위를 받은 경우 외국의 교육기관들과의 네트워크를 통해 규범적 동형화 및 모방적 동형화가 일어날 가능성이 높게 된다. 우리나라에 특수한 기업경영의 형태인 재벌기업들의 경우 계열사 상호간의 모방적 압력이 작용할 가능성이 매우 크다.

따라서 위에 언급된 제도적 동형화에 대한 가설들이 아래에 설정되었다. 그러나 노동조합의 경우 혁신적 인사제도를 도입하도록 하는 압력을 행사한다기 보다는 그에 대한 저항이나 장애요인으로 작용할 가능성이 커서 제도적 동형화의 가설에 포함

시키지 않고 통제변수에 포함시켰다. 또한 전문협회의 가입여부는 현재 우리나라에 대표성을 가진 인사관리와 관련된 전문적인 협회가 없다는 점을 고려하여 가설에 포함시키지 않았다.

2.2.1 공공 근접성

공공 근접성은 정부의 영향력에 대한 노출 정도를 의미하며(Edelman, 1990, 1992), 정부 영향력에서의 노출 정도는 정부의 법률이나 규제에 의해서 영향을 받는 정도, 정부와의 거래관계의 정도나 공기업 여부 등에 따라서 달라진다. 국가정책 및 입법의 역할은 제도적 동형화 관점의 인사관리변화 연구에서 자주 사용되는 독립변수이다. 예컨대 미국의 경우 서비스산업에서 인사관리의 관료제화가 가장 먼저 도입된 이유는 대공황 이후 금융서비스 부문에 대한 정부의 규제와 개입이며(Baron et al., 1986), 미국의 경우 차별을 방지하고 균등고용기회를 보장하기 위한 입법(EEO: Equal Employment Opportunity)이 인사관리의 변화에 중요한 영향을 미쳤다(Edelman, 1990, 1992; Dobbin et al., 1993). 우리나라의 경우 1997년 경제위기 이후 정부는 기업지배구조의 투명성을 포함한 재벌개혁과 노사관계 개혁을 추진하였고, 공무원 인사관리에서도 성과주의와 경쟁체제의 도입 등 시장 지향적인 개혁을 추진하였다. 또한 공기업과 정부출연기관들에 대해 연봉제를 포함한 경영개선편제 설정하고 이를 강력히 추진한 바 있다. 정부의 이러한 개혁 방향과 정책을 고려할 때 공공 근접성이 높은 경우 즉 정부의 영향력에 노출 정도가 심한 기업의 인사관리가 변했을 가능성이 크다. 이에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 공공근접성이 높을수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

2.2.2 인사부서의 위상과 전문적 능력

인사부서의 위상과 전문적 능력도 제도적 동형화 관점의 중요한 변수이다. 인사부서는 제도화이론에서 규범적이거나 인지적인 제도적 환경의 해석창구 역할을 수행하거나 또는 혁신적 인사관리의 지표(Edelman, 1990; 1992)로서 사용되는 변수이다. 미국의 역사적 연구에 따르면 인사부서와 노동조합은 근대적 인사관리 및 인적자원관리를 탄생시킨 주역들이다(Kochan et al., 1984; Jacoby, 1985). Kossek(1987)은 인사부서의 지위가 인사관리 변화에 중요한 영향을 미친다고 주장하였고, Kochan & Dyer(1993)는 인사혁신에 있어서 최고경영자와 라인의 전념의 중요성을 지적하였으며, Wolfe(1995)는 인사혁신의 성공적 실행은 환경조건과 더불어 주도자(champion)의 권력이 중요한 역할을 수행한다고 주장하였다. 따라서 단순히 인사부서의 존재여부가 아니라 인사부서의 위상이 중요하다는 점을 알 수 있다. 나아가 인사부서가 제도환경을 해석하고 이에 대응할 수 있는 전문능력도 중요한 변수이다. 예컨대 Strang & Soule(1998)은 제도적 패턴의 확산 과정은 구체적인 관행(practice)이 아니라 전문가에 의해서 추상화된 이론적 모형이며, 이것이 확산되어 다시 구체적인 관행(practice)으로 재조립된다고 본다. 즉, 인사관리 변화와 관련해서 인사부서의 전문능력이 중요한 역할을 할 것이라고 예측할 수 있다. 한편 인사부서의 전문능력은 인사부서의 규모에 의해서 일차적으로 규정되는 측면이 크다. 이상의 논의를 기초로 다음과 같은 가설

을 설정하였다.¹⁾

가설 2-2a: 인사부서의 위상이 높을수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다

가설 2-2b: 인사부서의 규모가 클수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다

2.2.3 외국인 지분율

외국인 지분도 인사관리 변화에 중요한 영향을 미칠 가능성이 크다. 외국인 지분율이 높을수록 기업은 외국인 투자가의 기대를 충족시키기 위해 노력하게 된다. 외국인의 관점에서 보면 연공주의와 같은 전통적인 우리나라 인사관리가 상당히 비효율적인 것으로 보일 가능성이 높고, 따라서 우리나라 기업들이 외국인에게 바람직한 것으로 여겨지는 성과주의와 같은 인사제도를 도입했을 가능성이 높다. 예컨대 외국인 투자가는 자신들이 정당시하고 합리적이라고 여기는 인사관리를 우리나라 기업들이 채택하도록 기대하거나 주가에 대한 영향을 통해서 직·간접적으로 인사관리 변화에 영향을 미칠 것이다. 특히 경영권이 외국인 기업에게 있는 경우에는 그러한 현상이 더욱 강하게 나타날 것이다. 이처럼 우리나라 기업의 중요한 이해관계자로서의 외국인 투자가는 제도적 동형화 관점에서 주장하는

강압적 동형화 압력으로서 작용했을 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 2-3: 외국인 지분이 높을수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

2.2.4 최고경영자의 외국학위

제도적 동형화와 관련된 또 다른 변수는 최고경영자의 외국학위 소지 여부이다. 최고경영자의 외국학위 소지 여부는 국제적 경험에의 노출 정도를 의미하기 때문에 새로운 인사관리를 시도할 가능성을 높인다. 최고경영자의 외국학위 소지 여부는 제도적 동형화 관점에서 보면 네트워크 관점에서 해석될 수 있다. 외국학위를 소지한 경우 수학한 외국 대학이나 관련 외국인과의 인적 네트워크이 형성되었을 가능성이 높다. 네트워크는 정보와 규범 등 각종 영향력의 통로이며(Strang & Soule, 1998), 규범적 동형화와 모방적 동형화를 촉진시키는 역할을 수행한다. Granovetter(1992)는 인적네트워크의 특성이 특히 불확실성이 높은 초기 제도의 출현 단계에 있어서 중요한 영향을 미친다고 지적하고 있다. 혁신적 인사제도의 도입이 불확실성이 높은 혁신과정이라는 점을 고려할 때(Tolbert & Zucker, 1996), 최고경영자의 외국과의 네트워크는 혁신적 인사제도의 도입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 기대된다. 예를 들어 외국과의 네트워크를 가지고 있

1) 이에 대해서 인사부서의 위상이나 규모는 환경의 지배적인 추세나 다른 기업의 경우를 모방해서 발생하는 제도적 동형화이며 따라서 이들이 혁신적 인사관리 제도의 도입을 설명하는 것은 아니라는 반론도 가능하다. 그러나 합리적 선택에 의해서든 아니면 제도적 모방에 의해서든 중요한 위상과 규모를 획득한 인사부서는 그 정당성을 보여주기 위해 혁신적 인사제도의 도입을 적극적으로 추진할 것이라고 예측할 수 있다. 한편 인사부서의 위상이나 규모가 혁신적 인사제도의 도입으로 인해 발생하는 것이라는 반론도 가능하다. 이 경우 인사부서의 위상이나 규모는 신인사제도의 확산을 설명하는 독립변수가 아니라 그에 의해 영향을 받는 종속변수가 된다. 이 문제는 시계열적 자료에 기초한 실증분석에 의해 판단되어야 할 것이나 횡단면 자료에 기초하고 있는 본 연구에서는 이를 검증하기는 어렵다. 위의 가설은 그러한 점에서 명확한 인과관계를 주장하기에는 한계가 있지만 인사부서의 위상과 규모가 혁신적 인사제도의 도입과 서로 연결되어 있는가를 검증한다는 면에서 나름대로 의의를 가지고 있다.

는 최고경영자의 경우 본인이 직접 성과주의에 기초한 새로운 인사제도의 도입을 지시할 수도 있고 인사부서가 그러한 제도의 도입 필요성을 개선하는 경우 그에 대해 긍정적 결정을 내릴 확률이 높다. 이에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-4: 최고경영자가 외국학위를 소지한 기업에서 그렇지 않은 기업들에 비해 혁신적 인사제도의 도입이 더 높게 나타날 것이다.

2.2.5 재벌계열사 여부

제도적 동형화에서 말하는 모방적 압력은 재벌 그룹에 속한 계열사에서 강하게 나타날 것이다. 유규창·박우성(1999)이 연봉제의 도입결정과 관련하여 지적한 바와 같이 재벌 계열사들간에는 재벌 소유주의 공통된 경영방향이 적용되고 상호 인적 및 물적 교류가 매우 긴밀하게 이루어지고 있어 상

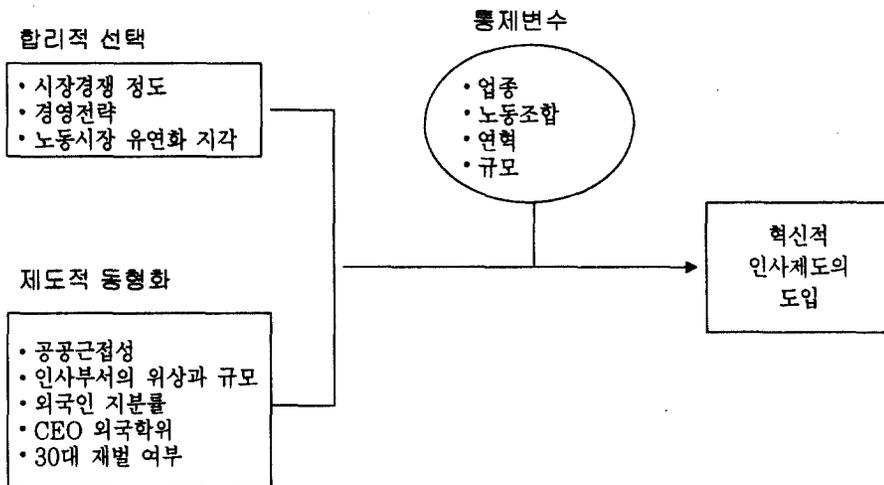
호 모방적 동질화가 강하게 작용할 가능성이 크기 때문이다. 특히 한국의 재벌 기업들은 유사한 문화권에 속해 있는 다른 아시아 국가들에 비해서도 제도적인 동질성이 매우 높게 나타나고 있어(Orru, Biggart and Hamilton, 1991) 재벌에 속한 기업들에서 혁신적 인사제도들의 도입이 높게 나타날 것이다. 일반적으로 우리나라에서 30대 재벌 여부가 기업경영이나 규제에 중요한 기준으로 활용되고 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-5: 30대 재벌에 속한 기업일수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이다.

2.3 연구 모형

이상에서 설명된 주요 가설들을 중심으로 한 연구모형은 <그림 1>과 같다. 연구모형은 우리나라 기업들의 혁신적 인사제도의 도입은 합리적 선택에 의해서뿐 아니라 제도적 동형화 요인에 의해서 이

<그림 1> 연구모형



루어지고 있다는 가설들을 나타내고 있다. 합리적 선택의 관점에서 혁신적 인사제도의 도입에 영향을 미친다고 판단되는 요인들은 시장에서의 경쟁정도, 기업이 이에 대응하는 경영전략, 노동시장의 유연화 지각 정도이다. 한편 제도적 동형화 관점에서 혁신적 인사제도의 도입에 영향을 미친다고 설정된 변수들은 공공근접성, 인사부서의 위상과 규모, 외국인 지분율, CEO의 외국학위 취득 여부, 그리고 30대 재벌 여부 등 모두 5개의 요인으로 정리되었다.

한편 업종, 노동조합의 유무, 연혁, 기업 규모 등은 통제변수로 활용되었다. 이 변수들은 본 연구가 초점을 두고 있는 합리적 선택과 제도적 동형화의 관점의 어느 한 관점으로 분류될 수 없으나 실제로 혁신적 인사제도의 도입에 일정한 영향을 미칠 가능성이 있는 변수들이다. 또한 이 변수들은 인사조직과 관련된 선행 연구들에서 통제변수로 포함되는 것들이어서 우리의 분석에서도 통제변수에 포함시켰다.

III. 자료, 변수의 측정 및 기초통계

3.1 자료

본 연구는 한국노동연구원의 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」 자료에 근거하고 있다. 이 자료는 2000년 8~9월에 설문조사 전문업체에 위탁·실시된 것으로서, 모집단은 설문조사 당시 증권거래소에 상장된 712개 업체였고, 조사 방법은 우편 및 전화조사였다. 설문지는 두 가지로 구성되어 있는데, 하나는 인사관리 담당자

를 대상으로 한 인적자원관리 설문지이고, 다른 하나는 기획·조직 담당자를 대상으로 한 기업의 경영전략 설문지이었다. 설문조사에 대한 최종 응답자는 인사관리 담당자가 376명, 조직·기획 담당자가 400명이었다. 그 중 인사관리 담당자와 조직·기획 담당자가 모두 응답한 289개의 기업체가 본 연구의 표본을 이룬다. 그 밖에 필요한 기업 재무 상태, 최고경영진의 외국학위 취득 여부 등은 상장회사협의회 상장회사 데이터 베이스에 근거하고 있고, 외국인 지분률은 증권거래소의 웹사이트를 이용하여 수집하였다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 종속변수의 측정

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위한 종속변수는 혁신적 인사제도의 도입 정도이다. 일반적으로 혁신적 인사제도는 특정 시점을 기준으로 그 이전에는 찾아볼 수 없었던 새로운 인사제도를 의미하거나(Kosseck, 1987; Wolfe, 1995) 종업원들의 몰입을 지향하기 위한 고성과 작업조직에서 적극적으로 활용되는 인사제도를 의미하기도 한다(Kochan et al, 1986; Reshef et al, 1993; Delaney, 1996). 전자와 같이 전에는 사용되지 않던 인사제도를 혁신적 인사제도라고 간주하는 경우 새롭다는 의미에서 혁신적이라고 간주될 수는 있으나 그 내용이 무엇인지에 대한 언급이 없다. 한편 몰입형 인사관리나 고성과 작업조직과 같이 특정한 이론적 기초에 기초해서 혁신적인 인사제도를 파악하는 방법은 그 밖의 다른 혁신적 인사제도를 배제하게 될 위험이 존재한다.

혁신적 인사관리가 기업의 성과를 제고하는데 기

본적 목적을 두고 있다면, 그것은 크게 근로자들의 역량관리와 그 기능의 효율적 활용을 위한 행위관리의 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다. 여기서 역량관리란 조직구성원들이 자신의 직무를 수행하기 위해 필요한 기능을 갖출 수 있도록 하는 활동으로 교육훈련과 유지관리가 이에 해당하며 행위관리란 종업원들이 조직의 목적에 부합하는 행동을 하도록 관리하는 것으로 행위통제와 조절을 위한 평가 및 보상체계 등으로 구성된다(Wright and Snell, 1991). 이런 맥락에서 보면, 혁신적 인사관리가 지향하는 두 개의 중요한 축은 역량관리를 위한 숙련향상과 행위관리를 위한 동기부여로 요약된다고 할 수 있다(Appelbaum et al, 2000; Gardner et al, 2001; Huselid, 1995). 이러한 시각은 혁신적 인사관리가 기업의 성과를 개선하기 위해서는 근로자들이 필요한 지식과 기능을 보유하고 있어야 하며 이들이 자율적 노력을 통해 지식과 기능을 활용할 수 있도록 동기부여가 이루어져야 한다는 MacDuffie(1995)의 주장과 통한다.

본 연구에서는 이러한 이론적 문제의식에 바탕을 두고 혁신적 인사제도라고 간주될 수 있는 인사제도를 파악하기 위해 1998년부터 2001년까지 주요 일간지들과 월간인사관리애 수록된 새로운 인사제도에 대한 리스트를 파악하는 동시에 주요 기업의 인사관리 담당자들에게 이전에 비해 혁신적 인사제도로 간주될 수 있는 인사제도를 문의하였다. 그러한 정보에 기초해서 한국노동연구원의 조사항목 중에서 이에 부합되는 인사제도들을 혁신적 인사제도로 선정하였다. 본 연구에서 최종적으로 혁신적 인사관리제도 지수를 만드는데 사용된 인사제도들은 경력직 사원 채용, 경력개발, 전문직의 독립적 경력경로, 자기개발 지원, 동료·부하·고객(내부고객 포함) 등 인사고과 주체의 다면화, 인사

고과의 공개, 목표관리제(MBO), 연봉제, 성과배분제·이익분배제, 팀인센티브제 등이다.

본 연구에서 혁신적 인사관리 지수에 포함된 변수들 중 경력직 사원 채용, 경력개발, 전문직의 독립적 경력경로, 자기개발 지원 등은 숙련향상과 관련된 제도들이고, 동료·부하·고객(내부고객 포함) 등 인사고과 주체의 다면화, 인사고과의 공개, 목표관리제(MBO), 연봉제, 성과배분제·이익분배제, 팀인센티브제 등은 인력 활용을 위한 동기부여와 관련된 변수들이다. 이러한 인사제도들은 이미 경제위기 이전에 일부 도입되어 있었기는 했지만 경제위기 이후 급속하게 확산되었거나 경제위기 이후 새롭게 도입된 제도들이라는 공통점을 가지고 있다. 예를 들어 경력직 사원의 채용, 자기개발 지원, 목표관리제, 연봉제, 성과배분제, 이익분배제 등은 이미 경제위기 이전에도 우리나라 기업들에 도입되어 있었으나 경제위기 이후 빠르게 확산된 경우라고 할 수 있다. 한편 팀인센티브제나 인사고과 주체의 다면화는 경제위기 이후 새롭게 도입되기 시작하였다.

본 연구에서는 이들 혁신적 인사관리제도들의 도입 여부를 나타내는 더미변수들의 표준화값을 이용하여 종속변수를 구성하고 있다. 즉, 혁신적 인사관리제도지수로 이들 변수들 전체를 표준화하여 합산한 값을 사용하고, 숙련향상제도 지수로는 경력직 사원 채용, 경력개발, 전문직의 독립적 경력경로, 자기개발 지원여부 등을 표준화하여 합산한 값을, 동기부여제도 지수는 인사고과 주체의 다면화, 인사고과의 공개, 목표관리제, 연봉제, 성과배분제·이익분배제, 팀인센티브제 등을 표준화하여 합산한 값을 사용하고 있다. 이들 표준화된 값의 합산점수는 도입된 혁신적 인사제도의 수를 의미하기 때문에 이해하기 쉬운 장점이 있다. 합산점수 외에

요인점수를 종속변수로 사용하는 것을 고려해볼 수 있지만, 본 연구에서 사용하는 변수들이 더미변수의 성격들을 가지고 있어서 연속변수에 합당한 요인분석을 하는 것이 타당하지 않은 문제가 있다. 더미변수를 연속변수로 가정하고 요인분석을 가하여 얻은 요인점수를 종속변수로 사용하는 회귀분석 모형을 추정해 본 결과, 합산점수를 종속변수로 사용하는 회귀모형의 분석 결과와 큰 차이를 보이지 않고 있기 때문에 그 결과를 본 연구에서 따로 보고하지 않고자 한다.

〈표 1〉에는 혁신적 인사관리제도 지수를 만드는 데 이용된 혁신적 인사관리제도들의 도입 여부에 관한 기초 통계가 정리되어 있다. 우선 기술통계를 보면, 근로자의 자기개발 지원, 경력직 사원 채용 등은 높은 도입 비율을 보이고 있고, 성과주의적 보상체계의 구성요소로 관심을 모으고 있는 연봉제, 성과배분제·이익분배제, 그리고 연봉제와 밀접한 연관성을 갖는 목표관리제 역시 비교적 높은 도입 비율을 보이고 있다. 반면에, 경력개발, 전문직의 독립적 경력경로, 부하·동료·고객 등에 의

한 평가 주체의 다면화, 평가 결과의 공개, 팀인센티브제 등은 아직 도입 비율이 낮은 편에 속한다. 이들 혁신적 인사관리제도들을 지수화하는 것이 얼마나 합당한가를 살펴보기 위해 이들 인사관리제도들의 신뢰도를 측정해 본 결과, 이항더미변수에 대한 내적 일관성의 지표인 KR20(Kuder-Richardson20)이 0.675로서 객관적 지표에 대한 신뢰도로서는 낮은 수치를 보이고 있음을 알 수 있다.

3.2.2 독립변수의 측정

본 연구의 분석모형에 사용된 주요 독립변수 중 복수항목으로 측정된 변수들은 시장의 경쟁정도, 경영전략, 공공 근접성, 그리고 인사부서의 위상 등 네 가지이며 이하에서는 이들 변수들의 측정에 대해서 기술하고자 한다. 참고로 나머지 독립변수들은 객관적 자료나 응답에 기초한 것들이며 이들에 대한 측정방법은 통제변수와 함께 〈부표 1〉에 정리되어 있다.

먼저 제품시장의 경쟁 변수는 해당 기업의 제품

〈표 1〉 혁신적 인사관리제도 도입에 관한 기초통계

| 변수 | N | 평균(표준편차) |
|---------------|-----|--------------|
| 경력직 사원 채용 | 289 | 0.792(0.406) |
| 경력개발 | 289 | 0.228(0.421) |
| 전문직의 독립적 경력경로 | 289 | 0.201(0.401) |
| 자기개발 지원 | 289 | 0.723(0.448) |
| 평가 주체의 다면화 | 289 | 0.173(0.379) |
| 평가 결과의 공개 | 278 | 0.216(0.412) |
| 목표관리제(MBO) | 278 | 0.504(0.501) |
| 연봉제 | 289 | 0.443(0.498) |
| 성과배분제 및 이익배분제 | 289 | 0.460(0.499) |
| 팀인센티브제 | 289 | 0.270(0.445) |

시장이 가격, 품질, 신상품개발, 광고 및 마케팅, 제품의 다양성 등 5가지의 측면에서 경쟁이 얼마나 치열한가에 관한 정성적 평가를 이용하여 만들었다. 이들 제품시장의 경쟁정도 변수들은 '경쟁이 없다' 에서부터 '상당히 경쟁이 심하다' 까지 5점 척도로 측정되었다. 이들 변수들을 하나의 지수로 사용할 수 있는가를 살펴보기 위해 크론바 알파를 구해본 결과 그 값이 0.835로서 상당히 높은 신뢰도를 보여주고 있다. 본 연구에서는 이들 항목들에 대한 요인분석을 통해 얻은 요인점수를 제품시장의 경쟁정도 변수로 사용하였다. 두 번째 요인에 대한 Eigen value가 0.820으로서 1.0보다 작기 때문에 하나의 요인으로 추출해도 무리가 없다고 판단하여 하나의 요인에 대한 요인점수를 독립변수로 사용하였다. 제품시장의 경쟁 변수에 관한 요인분석 결과와 기술통계는 <부표 2>에 보고되어 있다.

경쟁전략 변수들로는 제품(서비스)의 다양성, 신상품 개발의 속도, 신상품의 혁신성 등 3 개 항목이 사용되었는데, 이들 변수들은 '그렇지 않다', '그렇지 않은 편이다', '보통이다', '그런 편이다', '그렇다' 등 5 점 척도로 측정되었다. 이들 경영전략 변수들에 대한 신뢰도 계수는 0.797로서 비교적 높은 편이다. 본 연구에서는 이들 변수들에 대한 요인분석을 하여 얻은 요인점수를 경쟁전략 변수로 사용하였다. 요인분석 결과 제품(서비스)의 다양성, 신상품 개발의 속도, 신상품의 혁신성 등 세 변수 모두에 높은 요인부하량이 걸리고, 두 번째 요인의 Eigen value 값이 1보다 낮기 때문에 하나의 요인을 추출하였고, 그 요인에 대한 요인점수를 차별화전략의 지수로 사용하였다. 경쟁전략 변수들에 관한 기초통계와 요인분석 결과는 <부표 3>에 보고되어 있다.

공공근접성 변수는 정부의 기술정보 제공 및 기

술 지원, 정부의 자금 및 세제 지원, 정부 및 공공단체에서의 구매 지원, 정부의 시장 및 기술에 대한 규제 등 4개의 변수를 사용하여 측정하였다. 설문조사는 이들 변수들이 기업의 경영활동을 수행하는데 얼마나 중요한 영향을 미치고 있는지를 질문하고 있고, '전혀 중요하지 않았다', '중요하지 않았다', '보통이다', '대체로 중요하였다', '대단히 중요하였다' 등 5점 척도로 측정되었다. 이들 문항에 관해서는 '해당 사항 없음'이라는 척도가 포함되어 있으며, 이에 해당하는 경우 결측치로 처리하였기 때문에 공공근접성 변수의 표본수가 상당히 감소하고 있다. 이들 변수들에 대한 신뢰도 지표인 크론바 알파는 0.792이다. 요인분석의 결과, 두 번째 요인에 대한 Eigen Value가 0.579로서 1보다 낮기 때문에 하나의 요인으로 추출하였다. 네 변수 모두 요인부하량이 0.7 이상으로 높게 걸리고 있다. 본 연구에서는 이들 변수들에 대한 요인분석을 통해 얻은 요인점수를 공공 근접성 지수로 사용하였다. 공공근접성 변수들에 관한 기초통계와 요인분석 결과는 <부표 4>에 나타나 있다.

인사관리 부서의 위상은 인사부서의 역할 증대, 전략수립과정의 참여, 최고 의사결정과정에 대한 인사부서 임원의 영향력 등 3개의 항목을 이용하여 측정하였다. 이들 항목들은 5점 척도로 측정되었다. 이들 항목들에 대한 크론바 알파는 0.776으로서 항목의 개수가 3개라는 점을 감안하면 신뢰도가 그렇게 낮지 않은 편이다. 요인분석의 결과 하나의 요인으로 추출되었고, 그 요인에 대한 요인점수를 인사관리 부서의 위상 지수로 사용하였다. 인사관리부서의 위상 변수들에 관한 기초통계와 요인분석 결과는 <부표 5>에 나타나 있다.

이상에서 살펴본 제품시장의 경쟁 정도, 경쟁전략, 공공근접성, 인사관리부서의 위상 등의 구성변

수들에 대한 측정변수들의 타당도 검사를 위해 LISREL을 이용하여 실시한 확증적 요인분석은 이들 측정변수들의 타당도가 수용가능함을 보여주고 있다. 우선 GFI(Goodness of Fit Index)가 0.915, NNFI(Non-Normed Fit Index)가 0.925, $\chi^2/D.F.$ 가 1.823, RMSEA(Root Mean Squared Error of Approximation)가 0.062로서 모두 수용가능한 범위 내에 위치하며,²⁾ 모든 변수들에 대한 요인부하량에 대한 t값이 $\alpha=0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하여 Convergent Validity가 있음을 보이고 있다. 이들 요인들 중, 제품시장의 경쟁정도와 경쟁전략이 동일한 잠재변인을 측정하고 있지 않을까라는 우려에서 그 두 변수를 대상으로 한 Divergent Validity를 측정해본 결과, χ^2 값

의 변화가 1 D.F.에 대해 통계적으로 유의한 170.608에 달해 제품시장의 경쟁정도와 경쟁전략 간에 Divergent Validity가 있음을 보여주고 있다.

3.3 기초통계

〈표 2.1〉과 〈표 2.2〉에는 본 연구에서 사용된 변수들의 기술통계와 상관관계가 정리되어 있다. 〈표 2.1〉의 기술통계 중에서 혁신적 인사제도 지수, 시장경쟁 정도, 차별화 경영전략, 공공 근접성, 인사부서의 위상 등은 위에서 기술했듯이 요인분석의 결과로 얻어지는 요인점수에 해당하기 때문에 평균값이 0으로서 큰 의미를 가지지 않는다. 그 밖의 주요 독립변수들 중 노동시장의 유연성 변수는

〈표 2.1〉 기술통계

| 변수 | N | 평균(표준편차) |
|---------------|-----|------------------|
| 혁신적 인사제도 지수 | 278 | 0.087(5.023) |
| 시장경쟁 정도 | 288 | 0.000(1.000) |
| 차별화 경영전략 | 286 | 0.000(1.000) |
| 노동시장 유연성 | 289 | 2.118(0.736) |
| 공공근접성 | 195 | 0.000(1.000) |
| 인사부서 위상 | 286 | 0.000(1.000) |
| 인사부서 규모 | 281 | 16.178(32.618) |
| 외국인 지분률 | 289 | 5.496(9.808) |
| CEO의 외국인학위 취득 | 246 | 0.171(0.377) |
| 30대 재벌 | 289 | 0.228(0.421) |
| 제조업 | 289 | 0.685(0.465) |
| 유노조기업 | 287 | 0.725(0.447) |
| 기업 연령 | 289 | 33.325(13.424) |
| 기업규모 | 273 | 1757.72(5532.08) |

2) 일반적으로 GFI와 NNFI의 수용범위는 0.9이상, $\chi^2/D.F.$ 의 수용범위는 2.0이하, RMSEA의 수용범위는 0.08이하이다.

조직기획담당자들에게 해당 기업이 속해 있는 노동 시장의 유연성이 경제위기 이후 얼마나 큰 변화를 경험했는가에 관한 질문에 근거하고 있다. 이 변수는 '전혀 변화가 없다', '약간 변화하였다', '상당히

변화하였다', '크게 변화하였다' 등 4점 척도로 측정되었는데, 평균값은 2.1 정도로서 '약간 변화하였다'에 가까운 값을 가지고 있다. 제도적 동형화 요인 중 하나로 사용되는 외국인 지분률은 1999년

〈표 2.2〉 변수들의 상관관계(괄호 안은 p값)

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) | (12) | (13) |
|------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| (2) | .121** (.045) | | | | | | | | | | | | |
| (3) | .240*** (.000) | .275*** (.000) | | | | | | | | | | | |
| (4) | .197*** (.001) | .267*** (.000) | .218*** (.000) | | | | | | | | | | |
| (5) | .098 (.181) | .061 (.397) | .168** (.019) | .154** (.032) | | | | | | | | | |
| (6) | .142** (.019) | .203*** (.001) | .171*** (.004) | .263*** (.000) | .034 (.639) | | | | | | | | |
| (7) | .244*** (.000) | .041 (.496) | .041 (.497) | .035 (.562) | .106 (.149) | -.016 (.796) | | | | | | | |
| (8) | .324*** (.000) | -.059 (.320) | .155*** (.009) | .031 (.605) | -.077 (.285) | .148** (.012) | .251*** (.000) | | | | | | |
| (9) | .019 (.777) | -.004 (.954) | .053 (.413) | .013 (.835) | .085 (.282) | -.070 (.273) | .195*** (.003) | .086 (.181) | | | | | |
| (10) | .384*** (.000) | -.044 (.453) | .047 (.433) | .081 (.169) | .187*** (.009) | .129** (.029) | .184*** (.002) | .103* (.082) | -.040 (.530) | | | | |
| (11) | -.114* (.058) | -.043 (.468) | .118* (.047) | -.064 (.280) | -.213*** (.003) | -.097 (.100) | -.073 (.226) | -.018 (.762) | .034 (.591) | -.164*** (.005) | | | |
| (12) | -.131** (.030) | -.032 (.591) | -.099 (.097) | -.039 (.513) | -.086 (.231) | -.060 (.313) | .035 (.564) | -.001 (.983) | -.007 (.911) | -.034 (.567) | .088 (.138) | | |
| (13) | -.195*** (.001) | .070 (.238) | .033 (.576) | -.126** (.032) | .055 (.442) | -.079 (.180) | .062 (.297) | -.154*** (.009) | .134** (.035) | -.024 (.689) | -.056 (.344) | .211*** (.000) | |
| (14) | .253*** (.000) | .127** (.036) | .247*** (.000) | -.031 (.604) | .129* (.083) | -.018 (.769) | .425*** (.000) | .295*** (.000) | .101 (.124) | .348*** (.000) | -.109* (.071) | .285*** (.000) | .238*** (.000) |

주: * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

(1) 혁신적 인사제도 지수 (2) 시장경쟁 정도 (3) 차별화 경영전략 (4) 노동시장 유연성 지각 (5) 공공근접성 (6) 인사부서 위상 (7) 인사부서 규모 (8) 외국인 지분률 (9) CEO의 외국인학위 취득 (10) 30대 재벌 (11) 제조업 (12) 유노조기업 (13) 기업 연령 (14) log(기업규모)

말 기준의 수치인데, 평균값이 5.496%이다. 본 연구의 표본기업이 주로 상장사라는 점, 외국자본에게 경영권이 있는 경우가 2~3개에 한정되어 있다는 점에서 외국인의 지분률을 주로 주식시장을 통한 압력의 지수로 보아도 무방할 것 같다. 그리고, 외국 학위를 취득한 최고경영자를 두고 있는 기업의 평균 비율은 17.1%이고, 30대 재벌계열사의 비율은 22.8로서 상대적으로 높다. 마지막으로, 인사관리 부서의 규모는 평균 16.2명으로 나타나고 있다.

나머지 통제변수들의 기술통계를 보면, 표본기업들 중 제조업이 68.5%를 차지하고 있으며 72.5%의 기업들에 노동조합이 조직되어 있는 것으로 나타나고 있다. 한편 기업 연령은 평균 약 33년이며 평균 종업원 수는 1,757명으로 상장기업의 특성상 상대적으로 기업 연령이 높고 규모도 크다는 점을 알 수 있다.

<표 2.2>에 정리되어 있는 상관관계표를 보면, 혁신적 인사제도 지수는 대부분의 독립변수들과 통계적으로 유의한 상관관계를 가지고 있다. 특히, 차별화 전략, 노동시장 유연성 지각, 인사부서의 규모, 외국인지분률, 30대재벌계열사, 기업규모 등의 변수와 높은 상관관계를 가지고 있다. 다만, 예외적으로 공공근접성과 최고경영자의 외국학위 취득과는 통계적으로 유의한 상관관계를 가지고 있지 않다. 그리고, 독립변수들 중에서도 서로 높은 상관관계를 보이는 변수들이 일부 발견된다. 대표적으로, 시장 경쟁 정도, 차별화 경영전략, 노동시장 유연성 지각 등 3개의 합리적 선택 변수들이 서로 높은 상관관계를 보이고, 기업 규모가 차별화 경영전략, 인사부서의 규모, 외국인 지분률, 30대 재벌계열사, 유노조, 기업 연령 변수들과 높은 상관관계를 보이고 있다.

IV. 분석 결과

본 연구에서 설정된 가설들을 검증하기 위해 OLS 기법의 회귀분석모형이 사용되었으며 합리적 선택변수들과 제도적 동형화 변수들의 집단적 효과를 동시에 보기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression)이 사용되었다. 분석 결과는 <표 3>과 <표 4>에 정리되어 있다. <표 3>에는 혁신적 인사관리제도 전체지수를 종속변수로 하는 모형의 추정결과가, <표 4>에는 동기부여제도 지수와 숙련향상제도 지수를 종속변수로 하는 모형들의 추정결과가 정리되어 있다. <표 3>과 <표 4>에 정리되어 있는 분석 결과들은 각각 크게 세 개의 회귀분석 모형으로 구성되어 있다. 모형 1은 연구모형에서 통제변수로 설정된 변수만을 사용한 회귀분석 결과이다. 모형 2는 합리적 선택과 관련된 변수들을 추가적으로 투입한 회귀분석 결과로서 구체적으로 제품시장 경쟁의 정도, 경영전략, 노동시장의 유연성 지각 등이 혁신적 인사관리제도 도입 지수에 어떤 영향을 미치는지를 보여주고 있다. 모형 3은 제도적 동형화 압력 변수들이 혁신적 인사관리제도 도입에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위한 것으로 모형 2에 공공근접성, 인사부서의 위상과 규모, 외국인 지분률, 최고 경영자의 외국 학위 취득 여부, 30대재벌소속 등의 변수들이 추가로 투입되어 분석된 결과이다.

먼저 분석모형 1에는 제조업, 유노조, 기업 연령, 기업규모 등 기초적 통제변수들이 혁신적 인사관리제도에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 분석 결과가 정리되어 있다. 이들 통제변수들에 대한 추정결과를 보면, 노동조합의 존재는 혁신적 인사관리제도 도입에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향

〈표 3〉 회귀분석 모형의 추정 결과(괄호 안은 표준오차)

| | 종속변수: 혁신적 인사제도 도입지수 | | |
|-------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| | 모형 1 | 모형 2 | 모형 3 |
| 상수항 | -4.179(1.667) | -5.406(2.063) | -3.758(2.819) |
| 제조업 | -0.843(0.620) | -0.926(0.629) | 1.295(0.896) |
| 유노조기업 | -1.594**(0.688) | -1.312*(0.693) | -1.508(0.918) |
| 기업 연령 | -0.089*** (0.022) | -0.084*** (0.022) | -0.069** (0.028) |
| log(기업규모) | 1.372*** (0.244) | 1.197*** (0.254) | 0.372(0.413) |
| 시장경쟁 정도 | | 0.051(0.305) | 0.233(0.483) |
| 차별화 경영전략 | | 0.658** (0.315) | 0.470(0.414) |
| 노동시장 유연성 지각 | | 0.949** (0.408) | 1.088** (0.497) |
| 공공근접성 | | | 0.259(0.366) |
| 인사부서 위상 | | | 0.053(0.354) |
| 인사부서 규모 | | | 0.010(0.020) |
| 외국인 지분률 | | | 0.119*** (0.044) |
| CEO의 외국인학위 | | | -0.273(0.991) |
| 30대 재벌 | | | 3.101*** (0.993) |
| R ² | 0.158 | 0.200 | 0.369 |
| R ² 변화 | | 0.042 | 0.169 |
| F 변화 | | 4.80*** | 3.49*** |
| N | 263 | 261 | 145 |

주: * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

을, 기업 연령은 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을, 기업 규모는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

회귀분석 모형 2에는 합리적 선택 변수들이 개별적으로 그리고 집단적으로 혁신적 인사관리제도 도입에 어떤 영향을 미치는지에 관한 분석 결과가 정리되어 있다. 이들 변수들 중에서 노동시장 유연성 지각 변수가 혁신적 인사제도 도입에 일관되게 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 제도적 동형화 요인 변수들을 투입한 전체 모형(모형 3)에서도 노동시장의 유연성 지각은 혁신적 인사

제도 도입에 정(+)의 영향을 미치고 있어서 가설 1-3은 일관되게 지지되고 있다. 반면에, 차별화 전략 변수는 모형 2에서는 혁신적 인사제도 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지만, 제도적 동형화 요인 변수들을 포함하는 모형 3에서는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나고 있기 때문에 가설 1-2는 부분적으로만 지지되고 있다. 제품시장 경쟁의 정도는 일관되게 혁신적 인사제도 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못하기 때문에 가설 1-1은 기각된다. 다만, 제품시장 경쟁 정도 변수에 대한 추정치가 일관되게 양의 값을 가

지고 있기 때문에 추후 또 다른 연구들에서 계속적으로 검토해볼 필요성이 남아 있다.

이상의 합리적 선택 변수들이 집합적으로 혁신적 인사관리제도 도입에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 F 검증 결과가 표의 하단에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 합리적 선택 변수들이 혁신적 인사관리제도 도입에 미치는 집합적 효과는 통계적으로 유의한 정(+)의 방향임을 알 수 있다. 구체적으로 시장의 경쟁정도와 차별화 경영전략, 그리고 노동시장의 유연성 지각이 동시에 투입되는 경우 설명력(R^2)이 0.042 증가하고 있으며 그러한 설명력의 증가는 통계적으로도 유의한 것으로 나타나고 있다.

모형 3에는 제도적 동형화 요인이 혁신적 인사관리제도 도입에 어떤 영향을 미치는지에 관한 분석 결과가 정리되어 있다. 제도적 동형화 요인들 중 혁신적 인사제도 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 변수는 외국인 지분률과 30대 재벌 등 두 개의 변수이다. 이런 점에서 분석결과는 외국인 지분률이 높을수록 혁신적 인사관리제도 도입이 높게 나타날 것이라는 가설 2-3과, 30대 재벌에 속하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 더 많이 혁신적 인사제도를 도입할 것이라는 가설 2-5를 지지하고 있다. 외국인 지분이 혁신적 인사관리제도 도입에 미칠 수 있는 통로는 경영권을 통한 의사결정 과정에의 직접적 개입과 주식시장과 주식가격을 통한 간접적 개입이 있을 수 있다. 본 연구의 결과만으로는 그 중 어느 것이 더욱 중요하게 작용하는지를 파악하기는 어려우나 대부분의 표본기업에서 경영권이 외국인에게 있지 않다는 점을 감안하면 주로 주식시장을 통한 압력으로 해석될 수 있다.

반면에, 공공근접성, 인사부서의 위상 및 규모,

최고경영자의 외국학위 취득여부 변수 등은 혁신적 인사관리제도 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않음을 알 수 있다. 이런 점에서 공공근접성이 혁신적 인사관리제도 도입을 촉진할 것이라는 가설 2-1, 인사부서의 위상이 높을수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이라는 가설 2-2a, 인사부서의 규모가 클수록 혁신적 인사제도의 도입이 높게 나타날 것이라는 가설 2-2b, 최고경영자가 외국학위를 소지한 기업에서 그렇지 않은 기업들에서보다 혁신적 인사제도들이 더 많이 도입될 것이라는 가설 2-4 등은 기각된다. 다만, 공공근접성, 인사부서의 위상 및 규모 변수들에 대한 추정치가 가설의 방향과 같은 양의 값을 가지고 있기 때문에 향후 추가적인 연구와 분석이 필요할 것으로 보인다.

제도적 동형화 변수들이 혁신적 인사제도의 도입에 미치는 집합적 효과를 보기 위한 F검증 결과가 모형 3의 하단에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 제도적 동형화 변수들의 혁신적 인사관리제도 도입에 대한 집단적 효과가 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이들 변수들이 투입되었을 때 모형의 설명력이 0.2에서 0.369로 0.169 증가하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 혁신적 인사관리제도 도입에 있어 제도적 동형화 변수들이 합리적 선택변수들의 설명력 이외에 의미있는 영향을 미친다는 것을 의미하며 합리적 선택변수들과 상호보완적 관계를 가질 가능성이 있음을 보여준다.

〈표 4〉는 혁신적 인사관리제도를 숙련향상 관련 제도와 동기부여 관련 제도로 구분하여 각각의 구성요소들에 대해 어떤 요인들이 영향을 미치고 있는지 살펴보고 있다. 독립변수들로는 혁신적 인사관리제도 전체 지수의 모형에서 사용한 변수들을

〈표 4〉 동기부여제도 및 숙련향상제도 지수 모형의 추정 결과(괄호 안은 표준오차)

| | 종속변수 | | | | | |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 동기부여제도 지수 | | | 숙련향상제도 지수 | | |
| | 모형 1 | 모형 2 | 모형 3 | 모형 1 | 모형 2 | 모형 3 |
| 상수항 | -2.290(1.174) | -3.239(1.456) | -2.036(2.008) | -2.121(0.833) | -2.408(1.048) | -2.127(1.556) |
| 제조업 | -0.491(0.436) | -0.582(0.444) | 0.778(0.638) | -0.398(0.314) | -0.388(0.323) | 0.531(0.505) |
| 유노조기업 | -1.579***(.484) | -1.390***(.489) | -1.973***(.654) | -0.080(0.343) | 0.010(0.350) | 0.364(0.499) |
| 기업 연령 | -0.038**(.015) | -0.034**(.015) | -0.017(0.020) | -0.049***(.011) | -0.048***(.011) | -0.050***(.016) |
| log(기업규모) | 0.771***(.0172) | 0.659***(.0179) | 0.084(0.294) | 0.633***(.122) | 0.569***(.129) | 0.352(0.228) |
| 시장경쟁 정도 | | -0.116(0.215) | -0.026(0.344) | | 0.164(0.155) | 0.260(0.268) |
| 차별화전략 | | 0.483**(.0222) | 0.186(0.295) | | 0.172(0.162) | 0.257(0.231) |
| 노동시장 유연성 지각 | | 0.684**(.0288) | 0.931***(.0354) | | 0.272(0.208) | 0.135(0.278) |
| 공공근접성 | | | -0.012(0.261) | | | 0.294(0.205) |
| 인사부서 위상 | | | -0.004(0.252) | | | 0.063(0.197) |
| 인사부서 규모 | | | 0.008(0.014) | | | 0.002(0.011) |
| 외국인지분률 | | | 0.060*(0.031) | | | 0.060**(.0025) |
| CEO외국학위 | | | 0.109(0.706) | | | -0.535(0.545) |
| 30대 재벌 | | | 1.916***(.0707) | | | 1.143**(.0559) |
| R ² | 0.114 | 0.158 | 0.303 | 0.137 | 0.155 | 0.295 |
| R ² 변화 | | 0.044 | 0.145 | | 0.018 | 0.140 |
| F 변화 | | 4.51*** | 4.37*** | | 2.31* | 2.42** |
| N | 263 | 261 | 145 | 273 | 271 | 145 |

주: * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01

그대로 사용하고 있다. 그 결과를 보면, 혁신적 인사관리제도 전체 지수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤던 변수들 대부분이 동기부여제도 지수에 대해서도 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 즉, 차별화 경영전략, 노동시장 유연성 지각, 외국인 지분률, 30대 재벌 소속 등의 변수들이 동기부여제도 지수에 대해서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 그리고, 합리적 선택 변수들과 제도적 동형화 변수들이 모두 동기부여제도 지

수에 대해서 통계적으로 유의한 집합적 영향을 미치고 있다. 한편 숙련향상제도 지수에 대해서는 외국인 지분률, 30대 재벌 소속 등의 변수들은 여전히 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지만, 차별화 경영전략, 노동시장 유연성 지각 변수 등은 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못하다. 또한 숙련향상제도 지수에 대한 합리적 선택 변수들의 집합적 영향이 $\alpha=0.10$ 에서만 통계적으로 유의함을 보여 통계적 유의성이 낮아지고 있다. 이상의

결과를 보면 동기부여 인사제도들이 합리적 선택의 관점과 제도적 동형화의 관점 모두에 의해 더 잘 설명되고 있음을 알 수 있다. 이는 경제위기 이후 숙련향상보다는 동기부여와 관련된 인사제도들이 가장 빠르게 확산되었으며 우리나라 기업이 겪었던 중요한 경쟁적 제도적 환경의 변화들이 주로 동기부여를 지향하는 인사제도들의 확산에 더 중요한 영향을 미쳤음을 보여준다.

V. 토론 및 시사점

본 연구는 합리적 선택과 제도적 동형화 관점에 기초해서 1990년대 초반부터 도입되기 시작하여 경제위기 이후 급격하게 진행된 혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인을 살펴보았다. 본 연구는 기업의 경쟁전략과 제품시장의 경쟁, 노동시장의 유연성 지각 등이 인사제도의 변화에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 합리적 선택 가설과, 공공근접성, 외국인 지분율, 인사부서의 위상 및 규모, 최고경영자의 네트워크 기반으로 외국학위 취득, 재벌 계열사 등이 인사제도의 변화에 정(+)²의 영향을 미칠 것이라는 제도적 동형화 요인 가설에서 출발하고 있다.

분석 결과는 합리적 선택 가설 중에서는 노동시장 유연성 지각이, 제도적 동형화 요인 가설 중에서는 외국인 지분과 30대 재벌 계열사가 혁신적 인사관리제도 도입에 정(+)³의 영향을 미치고 있으며 차별화 전략이 부분적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 혁신적 인사제도 전체를 종속변수로 사용한 분석과 동기부여 인사제도를 종속변수로 한 분석에서 모두 공통

적으로 나타나고 있다. 그러나 숙련형성과 관련된 인사제도를 종속변수로 한 분석에서는 외국인 지분과 30대 재벌 계열사 여부는 의미있는 정(+)⁴의 영향을 미치고 있으나 합리적 선택요인에 해당하는 차별화 경영전략이나 노동시장의 유연성은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 한편 모든 분석결과에서 합리적 선택 변수 중에서 제품시장의 경쟁 정도, 그리고 제도적 동형화 변수 중에서 공공근접성, 인사부서의 위상 및 규모, 최고경영자의 외국학위 취득 등은 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못하다.

합리적 선택과 제도적 동형화 변수들이 혁신적 인사제도 도입에 미치는 집합적 효과에 대한 분석 결과는 우리나라 기업들의 혁신적 인사제도의 도입에는 제도적 압력과 합리적 선택요인들이 모두 개입하고 있음을 보여준다. 이는 조직내의 제도변화를 설명하는 두 이론이 대체적인 관계에 있는 것이 아니라 복잡한 현실을 설명하는 상호보완적 관계를 가지고 있다는 것을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 또한 이러한 실증결과는 두 이론의 상호보완적 성격을 보여주고 있는 기존의 실증연구 결과들과도 일치하는 것이다(Goodstein, 1994; Greenberg and Gray, 1994; Goodrick and Salancik, 1996). 논문의 한계에서 지적되고 있는 바와 같이 두 가지 이론과 관련된 변수들이 광범위하게 고려되지 못한 상태에서 그 해석에 주의를 할 필요는 있으나 분석결과는 제도적 요인의 설명력이 합리적 선택요인의 설명에 덧붙여서 매우 큰 것으로 나타나고 있고, 이는 전통적으로 제도적 요인의 영향이 강한 한국적 상황을 반영하는 것으로 해석될 수 있다. 특히 흥미로운 것은 경제위기를 전후해서 합리적 선택모형이 가장 강조되었던 상황에서 도입된 혁신적 인사제도들에서도 여전히 제도적 요인의 영

향이 강하게 존재하고 있다는 사실이다.

한편 구체적인 변수들의 영향요인 분석결과 중에서 외국인 지분율이 혁신적 인사제도의 도입을 촉진하고 있다는 사실은 중요한 발견이다. 세계화의 경향이 시장에서의 경쟁을 통한 압력을 제공하는 동시에 주식소유를 통한 제도적 압력의 매개요인이 되고 있다는 사실은 세계화가 강력한 영향을 미칠 수 있는 이중적 측면을 보여주고 있다. 또한 노동시장의 유연화 지각이 혁신적 인사관리제도 도입을 촉진하고 있다는 점도 흥미로운 발견이다. 분석결과에 따르면 우리나라가 지난 경제위기 이후 경험하고 있는 노동시장의 유연화는 혁신적 인사관리제도 도입의 중요한 근거로 작용하고 있다고 할 수 있으며, 자본의 국제화 및 노동시장의 유연화 추세에 비추어 최근의 혁신적 인사관리제도 도입이 단지 일시적 현상으로 그치지 않을 가능성이 높음을 시사하고 있다.

본 연구는 그러나 합리적 선택요인들과 제도적 선택요인들이 어떻게 상호보완적 관계를 이루는가에 대해서는 별다른 단서를 제공하고 있지 못하다. 예컨대 혁신적 인사제도를 확산의 주요 단계로 구분하여 도입시기에는 합리적 선택요인이 강한 영향을 미치고 본격적인 확산기에는 제도적 요인이 더 큰 영향을 미칠 수 있으나(Tolbert and Zucker, 1983) 본 연구를 위해 사용된 자료의 한계로 이에 대한 분석이 불가능하였기 때문이다. 또한 본 연구는 우리나라 기업들에서 혁신적 인사관리제도가 기업의 경영성과 향상을 위한 전략적 기제로 얼마나 잘 활용되고 있는가를 검토하고 있지 못하다. 사실 실천적 관점에서 보자면 도입 자체의 영향요인 보다는 그러한 도입동기에 따라 인사제도의 성과나 기업성고가 의미있는 차이를 보이는가가 더 중요한 관심이라고 할 수 있다. 이에 대해서는 추후 연구

가 필요할 것으로 보인다.

이 밖에도 본 연구는 일정한 한계들을 가지고 있다. 첫째, 혁신적 인사제도에 대한 엄격한 성격 규정을 이론적 측면에서 충분히 다루지 못한 채 현실적으로 실무자들에 의해 혁신적이라고 간주되고 있고 경제위기를 전후해서 빠르게 확산된 인사제도를 혁신적 인사제도로 간주하고 있다는 사실이다. 과거에 우리나라 기업에 도입되어 있지 않았거나 최근에 빠르게 확산되었다는 사실 자체가 인사제도의 혁신성을 담보해 주지는 못하기 때문이다. 따라서 구체적인 인사제도 하나 하나에 대한 역사적인 발전배경과 근거 이론, 인사관리의 함의를 종합적으로 판단하여 혁신적 인사제도가 정의될 필요가 있다. 그러나 외국문헌에서도 인사제도의 혁신성 자체에 대한 개념적 논의는 충분히 발전되지 않은 상태이며 특히 우리나라에서는 더욱 그러하다. 또한 경제위기 이후 빠르게 변화하는 인사제도들의 전체적인 모습을 부족한 자료를 통해서라도 파악하고 정리해야 할 필요가 크다는 실제적 필요성을 감안하여 이 문제는 추후 해결해야 할 과제로 남겨두기로 하였다.

둘째로, 자료의 한계로 혁신적 인사관리제도 도입의 주요 영향요인들을 충분히 검토하지 못했다. 본 연구에서 가설로 설정되지 못했으나 혁신적 인사제도의 도입에 영향을 줄 수 있는 변수들은 생산 기술, 조직구조, 직무특성, 제도적 연계성 지표로서 조직간 네트워크 변수, 조직 필드 내 인사제도 변화 정도 등을 들 수 있다.

마지막으로, 변수들의 측정과 관련된 문제점들을 들 수 있다. 대표적인 경우가 노동시장 유연성으로 개념적으로나 실천적 차원에서 매우 중요한 변수임에도 단일 항목으로 측정되었다. 단일항목을 사용한 측정 자체가 항상 편의(bias)가 있다고 할 수는

없으나 보다 엄밀한 측정이 필요하다는 점에는 이
론의 여지가 없다. 또한 기업전략에 관한 측정에서
도 Porter의 전략구분은 기업 전체의 관점에서 이
루어진 것으로 서로 다른 사업부를 가지고 있는 기
업의 경우 전략에 대한 응답에 일정한 편이가 발생
했을 수도 있다. 이러한 한계들은 대부분 2차 자료
를 사용하는 경우 불가피하게 발생하는 한계라고
할 수 있으나 향후 연구를 통해 이러한 변수들이
고려된 분석이 필요할 것으로 생각된다.

참고문헌

- 김석현(1998), 우리나라 인사관리의 변화에 관한 고찰, 서울
대학교 경영연구소, *경영논집*, 32:2, 54-76.
- 김재구(1999), 「구조조정기의 인사·조직혁신」, 한국노동
연구원.
- 박상언(1992), 한국대기업에 있어서 인사노무관리 전략의
역사적 변화에 대한 연구: 1970-1990, 연세대 경영
대 박사학위 논문.
- 박우성·노용진(2001), *경제위기 이후의 인적자원관리 및
노사관계 변화*, 한국노동연구원.
- 박우성·유규창(2001), 인적자원관리의 패러다임 변화와 인
사부서의 역할, *인사관리연구*, 제25집 1권, 347-369.
- 신유근(1998) 한국기업의 인적자원관리의 평가와 전망, 한
국노동연구원.
- 안춘식(1989), 인사노무관리, *경총, 노동경제 40년사*,
267-336.
- 유규창·박우성(1999), 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론
적 고찰, 제7권 제2호, pp. 47-86.
- 유규창·박우성(편)(2001), 21세기형 성과주의 임금제도.
- 정이환(1992), 제조업 내부노동시장의 변화와 노사관계, 서
울대 사회학과 박사학위 논문.
- 전병유(2002a), *경제위기 전후 노동시장 유연화(I)*, 매월노
동동향, 4월호, 한국노동연구원.
- 전병유(2002b), *경제위기 전후 노동시장 유연화(II)*, 매월노
동동향, 5월호, 한국노동연구원.
- 정연양(2000), 인적자원관리의 패러다임 변화, 21세기형 인
적자원관리, 한국노동연구원(편), 명경사.
- 조영호(2000), 환경변화와 기업경영의 대전환, 21세기형 인
적자원관리, 한국노동연구원(편), 명경사.
- 한국노동연구원(2000), 21세기형 인적자원관리, 명경사.
- Althauser, R. P.(1989), Internal Labor Markets, *Annual
Review of Sociology*, Vol.15, 143-161.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A. L. Kalleberg
(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-
Performance Work Systems Pay off*. Ithaca, NY.:
Cornell Univ. Press.
- Baron, J. N., Dobbin, F. R. & Jennings, P. D.(1986), War
and Peace: The Evolution of Modern Personnel
Administration in U.S. Industry, *American Journal
of Sociology*, 91:3, pp. 350-383.
- Baron, J. N., & Jennings, P. D.(1988), Mission Control?
The Development of Personnel System in U.S.
Industry, *American Sociological Review*, 53:3, pp.
477-514.
- Cappelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman, &
M. Useem(1997), *Change at Work*, New York:
Oxford Univ. Press.
- Child, J.(1981), Culture, Contingency and Capitalism in
the Cross-National Study of Organizations,
Research in Organizational Behavior, Vol. 3,
303-356.
- Delaney, J. T.(1996), Unions, Human Resource Innovations,
and Organizational Outcomes, *Advances in In-
dustrial and Labor Relations*, Vol.7, 207-245.
- DiMaggio, P., & W. W. Powell(1983), The Iron Cage
Revisited: Institutional Isomorphism and Collective
Rationality in Organizational Field, *American
Sociological Review*, Vol. 48, 147-160.
- Dobbin, F.R.(1992), The Origin of Private Social

- Insurance: Public Policy and Fringe Benefits in America, 1920-1950, *American Journal of Sociology*, 97:5, 1416-1450.
- Dobbin, F. R, Sutton, J. R., Meyer, J. W., & Scott, W. R.(1993), Equal Employment Law and the Construction of Internal Labor Markets, *American Journal of Sociology*, 99:2, pp. 396-427.
- Donaldson, L.(1996), The Normal Science of Structural Contingency Theory, in Clegg, S., Hardy, C.& Nord, W.R.(ed.), *Handbook of Organizational Studies*, London: Sage, 57-76.
- Edelman, L. B.(1990), Legal Environment and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace, *American Journal of Sociology*, 95:6, pp.1401-1440.
- Edelman, L. B.(1992), Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law, *American Journal of Sociology*, 97:6, pp.1531-1576.
- Gardner, T. M., L. M. Moynihan, H. J. Park, P. M. Wright(2001), Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, *Working Paper* 01-12.
- Goodrick, E., & Salancik, G.R.(1996), Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospital and Ceasarean Birth, *Administrative Science Quarterly*, 41:1, 1-28.
- Goodstein, J.D.(1994), Institutional Responses and Strategic Responses: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal*, 37:2, 350-382.
- Granovetter, M.(1992), Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis, *Acta Sociologica*, 35:1, pp. 3-11.
- Greenberg, D. W., & Gray, B.(1994), Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, *Academy of Management Journal*, 37:3, 467-498.
- 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.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C.(1989), Organizational Characteristics as Predictor of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42:4, 727-786.
- Jacoby, S. M.(1985), *Employing Bureaucracy*, New York: Columbia Univ. Press.
- Kochan, T.A., McKersie, R.B., Katz, H.C.(1984), U.S. Industrial Relations in Transition: a Summary Report, Proceedings of the 39th Annual Meeting, *IRRA*, 261-276.
- Kochan, T. A., R. B. McKersie, & J. Chalykoff(1986), The Effect of Corporate Strategy and Workplace Innovation on Union Representation, *Industrial and Labor Relations Review*, 39:4, 487-501.
- Kochan, T.A., & Dyer, L.(1993), Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals, *International Journal of Human Resource Management*, 4:3, 569-597.
- Kossek, E. E.(1987), Human Resource Management Innovations, *Human Resource Management*, 26:1, 71-92.
- Lane, C.(1989), *Management and Labor in Europe*. Aldershot: Edward Elgar.
- Lawler, E.E.III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E, Jr.(1998), *Strategies for High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Levine, D. I., & Tyson, L. D.(1990), Participation, Productivity and the Firms Environment, in A. S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington,

- D. C.: the Brooking Institution, pp 183-237.
- MacDuffie, J. P.(1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial Relations and Labor Review*, Vol. 48, 197-221.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.(1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, 340-363.
- Orru, M., N. W. Biggart & G. G. Hamilton(1991), Organizational Isomorphism in East, in W. W. Powel and P. J. DiMaggio(ed.), *The New Institutionalism in Organizational Fields*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Reshef, Y., B. Bemmels, R. A. Wolfe(1993), The Effects of Unionization on Workplace Innovation, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 14, pp.109-131.
- Scott, R.(1995), *Institutions and Organizations*. London: Sage.
- Smith, C., P. & Meiksins(1995), System, Society, and Dominance Effects in Cross-national Organizational Analysis, *Work, Employment and Society*, 9:2, 241-267. New York Press, pp. 81-137.
- Springer, R.(1999), The End of New Production Concepts? Rationalization and Labor Policy in the German Auto Industry, *Economic and Industrial Democracy*, 20:1, 117-145.
- Strang, D., & S. A. Soule(1998), Diffusion in Organizations and Social Movements: from Hybrid Corn to Poison Pills, *Annual Review of Sociology*, Vol.24, 265-290.
- Sutton, J. R., Dobbin, F., Meyer, J. W., & Scott, W. R.(1994), The Legalization of Workplace, *American Journal of Sociology*, 99:4, pp. 944-971.
- Sutton, J. R. & Dobbin, F.(1996), The Two Faces of Governance: Responses to Legal Uncertainty in U.S. Firms, 1955 to 1985, *American Sociological Review*, 61:5, pp. 794-811.
- Tolbert, P. S., & L. G. Zucker(1996), The Institutionalization of Institutional Theory, in S.R. Clegg, C. Hardy, and W.R. Nord(eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, pp. 175-190.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P.(1995), Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 13, 117-151.
- Wolfe, R. R.(1995), Human Resource Management Innovation: Determinants of Their Adoption and Implementation, *Human Resource Management*, 34:2, 313-327.
- Wright, P. M. & S. A. Snell(1991) Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 1: 203-25

〈부표 1〉 변수의 측정

| 변수 | 측정 |
|----------|------------------------------|
| 기업규모 | 종업원 수 |
| 기업 연령 | 조사시점의 연도 - 창립연도 |
| 제조업 | 서비스업 0, 제조업 1 |
| 노동조합 | 노동조합이 있는 경우 1, 없는 경우 0 |
| 노동시장 유연성 | 기획담당임원이 응답한 노동시장 유연화의 4단계 척도 |
| 인사부서 규모 | 인사관리 담당부서의 직원 수 |
| 외국인 지분율 | 외국기업이 소유하고 있는 지분율 |
| CEO외국학위 | 외국에서 학위를 취득했으면 1 아니면 0 |
| 30대 재벌 | 30대 재벌소속 기업이면 1 아니면 0 |

〈부표 2〉 제품시장 경쟁의 특성 변수들에 관한 기초통계와 요인분석 결과

| 변수 | N | 평균(표준편차) | 요인부하량 |
|---------------------------------|-----|--------------|--------------|
| 가격경쟁 | 289 | 4.131(0.884) | 0.616 |
| 품질(서비스 질)경쟁 | 289 | 3.896(0.793) | 0.759 |
| 신상품(제품 혹은 서비스)개발 경쟁 | 288 | 3.563(1.003) | 0.852 |
| 광고 및 마케팅 경쟁 | 288 | 3.347(0.979) | 0.795 |
| 제품(서비스)의 다양성 경쟁 | 288 | 3.500(0.955) | 0.856 |
| Eigen Value(Variance Explained) | | | 3.046(0.609) |

- 주: 1) 기획·조직담당자들의 응답자료에 근거함.
 2) 주요성분분석법을 이용하였음.

〈부표 3〉 기업경영전략 변수들의 기초통계와 요인분석 결과

| 변수 | N | 평균(표준편차) | 요인부하량 |
|---|-----|--------------|--------------|
| 우리기업은 경쟁기업에 비해 다양한 상품(혹은 서비스)을 고객들에게 제공하고 있다. | 288 | 3.448(0.816) | 0.802 |
| 우리기업은 새로운 상품(제품 혹은 서비스)의 개발에서 경쟁기업보다 앞서고 있다. | 288 | 3.351(0.867) | 0.873 |
| 우리기업의 신상품(제품 혹은 서비스)은 매우 혁신적이어서 히트를 많이 한다. | 288 | 2.931(0.844) | 0.855 |
| Eigen Value(Variance Explained) | | | 2.135(0.712) |

- 주: 1) 기획·조직담당자들의 설문 자료에 근거함.
 2) 주요성분분석법과 Varimax를 이용하였음.

혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인

〈부표 4〉 공공근접성 변수들의 기초통계와 요인분석 결과

| 변수 | N | 평균(표준편차) | 요인부하량 |
|---------------------------------|-----|--------------|--------------|
| 정부의 기술정보제공 및 기술지원 | 221 | 2.846(0.936) | 0.752 |
| 정부의 자금 및 세제지원 | 242 | 3.351(1.076) | 0.779 |
| 정부 및 공공단체에서의 구매지원 | 214 | 2.897(1.029) | 0.807 |
| 정부의 시장 및 기술에 대한 규제 | 246 | 3.244(1.083) | 0.795 |
| Eigen Value(Variance Explained) | | | 2.453(0.613) |

- 주: 1) 기획·조직담당자들의 설문 자료에 근거함.
 2) 주요성분분석법을 이용하였음.

〈부표 5〉 인사관리부서 역할 변수들의 기초통계와 요인분석 결과

| 변수 | N | 평균(표준편차) | 요인부하량 |
|-----------------------------------|-----|--------------|--------------|
| 경제위기 이후 인사부서의 역할이나 중요성이 증가했다 | 288 | 3.521(0.839) | 0.716 |
| 인사부서 임원이 전략수립과정에 참여한다 | 286 | 3.451(0.915) | 0.877 |
| 인사부서 임원이 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미친다 | 286 | 3.577(0.858) | 0.896 |
| Eigen Value(Variance Explained) | | | 2.085(0.695) |

- 주: 1) 기획·조직담당자들의 설문 자료에 근거함.
 2) 주요성분분석법을 이용하였음.

On the Determinants of Innovative HR Practices adoption

Yongjin Nho* · Dongbae Kim** · Woosung Park***

Abstract

This study investigates empirically, from the perspectives of rational choice and institutional iso-morphism, the factors that has determined the adoption of innovative HR practices in Korea after the recent economic crisis. The hypotheses based on the rational choice perspective are as follows: high-road business strategy, the higher competition of product market, and the perceived higher flexibility of labor market will facilitate the adoption of innovative HR practices. On the other hand, the hypotheses based on the institutional iso-morphistic perspective are as follows: proximity to public sphere, the higher share by the foreigners, the enhanced role and the size of HR department, an affiliate of a conglomerate, and whether for CEO to get a degree at a foreign university will have a positive effect on the adoption of innovative HR practices. The empirical analysis is based on a survey data of 'Change in Environments and HRMs since the Economic Crisis' conducted by Korea Labor Institute in 2000.

The results indicate that the overall effects of both rational choice and institutional iso-morphistic variables on HR innovations are significantly positive. Individually, the higher share by the foreigners, the perceived higher flexibility of labor market, and an affiliate of a conglomerate have fairly consistent positive effects on HRM innovations, and that high road strategy partially has a significant positive effect on HRM innovations. Besides, we separate the innovative HR practices into motivation-related and skill-related

* Seoul National University of Technology, Lecturer.

** Korea Labor Institute, Research Fellow.

*** Kyunghee University, Assistant Professor.

ones and examine their determinants, respectively. It is indicated that the above-mentioned results for the overall innovative HR practices are more applicable to motivation-related practices, implying the recent innovation of HR practices being more focused on improving motivation than skills of employees.

Key words: Innovative HR practices, rational choice perspective, institutional iso-morphism.