



미국의 다국적 기업의 인사제도 지역화 전략

유건재 (미국 코넬대학교 박사과정(인적자원관리))

■ 머리말

해외 신규 시장 진출 시 상품이나 서비스를 어떤 형태로 제공할 것인가에 대한 전략이 결정되면, 인력을 어떻게 충당하고 관리할 것인가라는 인사 측면의 의사결정이 중요하게 된다. 모 기업의 인사 전략은 지역 특성에 맞게 변화가 필요한데, 무엇보다 그 지역의 문화를 고려해야 한다. 하지만 지역의 문화를 이해하고, 인사 제도에 접목하기 위해서는 기업 문화 그 자체에 대한 이해와 아울러 기업 문화의 변화까지 이끌어내야 하기 때문에 많은 기업들이 어려움을 겪고 있다. 이 글에서는 기업 문화의 특성을 알아보고, 지역 문화에 맞게 인사제도를 성공적으로 변화시킨 사례를 알아보겠다.

■ 기업 문화

기업 문화(corporate culture)란 조직원 개개인의 행동 및 조직 행동에 영향을 주는 기업 고유의 공유된 관행, 제도, 가치, 기본적 가정의 총체를 뜻한다. 일반적으로 기업 문화를 세 가지 층으로 분류한다¹⁾: 기본적 가정, 핵심 가치, 조직 관행 및 제도. 기본적 가정은 구성원들이 의식하지 못하지만 조직 내에서 당연히 여겨지는 가정, 인식, 의견 등의 신념 체계를 말한다. 핵심 가치는 조직의 관점에서 가장 중요하게 생각되는 부분인데, 외부 환경의 변화에도 불구하고 조

직이 지속적으로 지켜나가는 경영철학 혹은 가치 체계이다. 마지막으로 조직의 관행 및 제도가 외부적으로 인식되는 조직 구조, 의사결정 과정, 관계, 직무체계, 문서화된 제도와 규정을 일컫는다. 세 층의 기업 문화는 상호 영향을 주고받게 되어 있는데, 근본적인 가정과 핵심 가치의 변화를 통해 조직의 관행과 제도를 바꿀 수도 있고, 상대적으로 변화가 어려운 핵심 가치와 근본적인 가정 대신 변화가 쉬운 조직의 관행 및 제도의 변화를 통해 핵심 가치나 기본적 가정의 변화를 피하기도 한다.

기업 문화에 대한 연구는 1980년 초 뛰어난 경영 성과를 낸 IBM, 모토로라, 맥도날드와 같은 회사의 문화를 분석, 성과와의 긍정적인 상관관계를 찾아냄으로써 많은 관심을 받게 되었다. 그 당시 가장 주목을 받은 이론 중의 하나가 강한 기업 문화와 성과와의 연계였다. 강한 조직 문화는 조직 내 여러 활동을 통합하고 조정하는 역할을 자연스럽게 해냄으로써, 조직원들은 지속적으로 이러한 활동에 집중하게 된다. 이러한 강력한 조정과 통합을 통해 조직원들의 행동이 조직의 목적을 달성하는 데 도움을 주게 된다는 것이다. 또한 기업 문화가 좋은 성과에도 영향을 줄 뿐만 아니라, 지속적으로 좋은 성과를 이루는 데도 도움을 주는 것으로 나타났다.²⁾

기업 문화와 조직의 경쟁력이 밀접하게 연관되어 있음을 많은 학자들이 주장해 왔다. 이러한 큰 흐름과 더불어 강한 기업 문화를 조직원들이 어떻게 받아들이고, 해석하는가도 중요한 이슈 중의 하나다. 조직 내, 선발, 교육, 평가, 업무 설계, 보상 등, 여러 제도 및 관행은 조직원들에게 조직이 어떤 가치를 중요하게 생각하고 있는지를 알려준다. 앞에서 설명한 세 가지 층의 기업 문화 중 조직 관행 및 제도는 조직원들의 인식에 영향을 주게 되는데, 이 과정에서 조직의 핵심 가치를 이해하게 되는 것이다. 예를 들어, 서비스 회사에서 고객 서비스를 핵심 가치 중의 하나로 설정했는데, 직원의 선발, 평가 등에서 고객 서비스라는 측면이 반영되지 않는다면 조직원의 입장에서는 고객 서비스라는 가치는 더 이상 기업 문화로 받아들여지지 않는다는 것이다.

다국적 기업에서의 기업 문화에 대한 이해는 더 복잡해지고 어렵다. 강한 조직 문화를 가진 한 기업이 다른 나라로 진출하는 경우 강한 문화를 그대로 적용할 것인가, 아니면 그 나라에 맞

1) 이 분류는 MIT 교수였던 에드가 셰인이 주장한 이론으로서 기업 문화 이론에서는 가장 광범위하게 연구되어 왔다.

2) Sorensen, J. B. (2002), "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly* 47(1). pp. 70~91.

계 기업 문화를 변화시켜야 하는가? 강한 문화를 그대로 적용한다면, 다국적 기업 조직 내 강한 문화를 형성함으로써 성과에 기여를 할 수도 있다. 하지만 반대로, 강한 기업 문화는 지역 문화에 적응하지 못하고, 혹은 부조화를 이루어 진출한 국가에서는 실패할 수도 있다. 다국적 기업의 해외진출 시 그 나라에 대한 역사·문화의 이해를 위하여 노력하는 것은 지역 문화 적응을 위해 필수적이다. 그렇다면 기업 문화 중 어떤 부분을 일관성 있게 적용(표준화 전략)하고, 어떤 부분을 지역에 맞게 변화할 것인가(차별화 전략)를 판단하는 것이 다국적 기업의 해외진출 시 중요한 의사결정 중의 하나다.

■ 다국적 기업의 인사제도 지역화 성공 사례

성공적인 다국적 기업의 지역화 전략 사례로 포시즌 호텔의 사례가 주목할 만하다. 포시즌 호텔은 현재 약 35개국에서 85개의 체인을 운영하고 있는 글로벌 호텔 기업이다. 최상의 서비스를 언제나 제공한다는 슬로건 아래, 창업 후 지금까지 외형적인 성장과 더불어 재무적 성과도 지속적으로 증가해 왔다. 포시즌 호텔의 룬 하나당 수익은 다른 경쟁 업체에 비해 32%가 높다. 포시즌 호텔의 국제화 전략은 세 가지로 요약된다. 첫째, 해외진출 시 호텔의 경영진은 많은 경우 그 나라 출신을 파견하거나 고용한다. 이는 지역에 맞는 서비스를 극대화하기 위한 전략이다. 둘째, 회사에 강한 충성심을 가진 인물을 해외진출 시 우선시한다. 셋째, 호텔 매니저는 서비스 중심의 사고를 가지고 있어야 한다. 세 가지 전략은 아주 특별해 보이지 않는다. 하지만 차별화 전략과 표준화 전략이 적절하게 균형을 이루고 있다는 것을 알 수 있다. 서비스 중심의 사고는 호텔 산업의 특성을 반영하고, 강한 충성심을 가진 사람은 표준화 전략을 위한 요소이며, 지역 인물을 매니저로 선발하는 것은 차별화 전략을 반영한 것이라 할 수 있다. 그렇다면 구체적으로 표준화 전략과 차별화 전략을 어떻게 적절하게 균형을 맞추었는지 사례를 알아보자.

포시즌 호텔이 프랑스 파리로 진출하기로 결정하고 가장 먼저 착수한 것이 건물의 레노베이션이다. 건물은 철저하게 그 나라 실정에 맞게 설계가 변경된다. 차별화 전략의 일환이라고 볼 수 있다. 건물의 변경과 더불어 호텔 운영의 표준화 전략과 차별화 전략이 이루어진다. 포시즌 호텔은 호텔 운영을 위한 전반적인 상황에 대한 표준을 기술한 황금률(The Golden Rule)을 가

지고 있다. 이 황금률은 호텔 예약뿐 아니라 손님의 도착과 출발, 세탁 등 호텔 서비스를 위한 전반적이고도 세밀한 가이드 라인이다. 예를 들어, 호텔 도착과 관련된 항목을 보면, 손님이 도착할 때 손님이 환영 받고 있다는 느낌을 가질 수 있도록 하며, 비즈니스 목적인 손님에게는 빠른 서비스를, 휴양을 위한 손님에게는 편안한 서비스를 제공해야 한다는 목적을 설명하고, 도어맨은 적극적으로 손님의 눈과 마주치며 분명하게 이야기를 전달해야 한다라는 구체적인 역할까지 설명이 되어 있다. 하지만 이러한 황금률도 지역에 따라 달라질 수 있도록 유연성 있게 대처한다. 예를 들면, 호텔 내 식당에서 커피를 서비스할 때 커피잔은 손님 왼쪽에 놓도록 되어 있다. 하지만 프랑스의 경우 손님 왼쪽에 커피잔을 놓는 것은 결례로 인식되어 있다. 그렇기 때문에 프랑스의 경우 손님 오른쪽에 커피잔을 놓도록 황금률을 수정했다. 호텔 경영에 있어 물리적인 부분과 운영적 부분의 표준화와 차별화의 균형을 잘 보여주는 한 예이다.

물리적인 부분과 운영적 부분 외에도 인사제도와 관련한 많은 것들은 표준화 전략과 차별화 전략의 균형을 필요로 한다. 프랑스의 경우, 세금 부담이 크기 때문에 다른 나라들보다 임금에 민감하며, 주당 업무 시간도 35시간으로 제한이 되어 있어, 더 많은 인력을 필요로 한다. 또한 많은 정책들이 노동자 중심으로 되어 있고, 해고도 다른 나라에 비해 매우 어렵다. 이러한 사회·정치적 환경 외에 문화적인 측면을 들여다보면, 프랑스는 다른 선진국에 비해 수직 구조가 잘 발달해 있다. 그러므로 보스에 대한 복종이 다른 나라에 비해 크다. 또한 사원협의체가 법으로 규정되어 있으며, 동료 간의 동료 의식 또한 아주 강하다. 이러한 사회·정치·법적·문화적인 측면의 분석은 어떻게 인사제도를 프랑스에 맞도록 조정할 것인가에 대한 정보를 제공하게 된다.

해고의 어려움과 업무 시간의 제한으로 채용과 선발에 신중을 기했다. 무엇보다 기존 업계의 경험을 가진 사람들보다 경험이 없는 사람을 채용, 포시즌 호텔의 철학과 정책을 잘 수용할 수 있도록 했다. 비록 경험이 부족하다는 단점이 있지만, 표준화 정책을 위한 채용과 선발로 보인다. 그리고 평가와 보상에 있어 포시즌 호텔은 '이 달의 사원'과 '올해의 사원'을 선발한다. 하지만 프랑스의 경우 이러한 제도를 보상이 아닌 평가로 인식하는 경향이 짙다. 그래서 적극적으로 이 제도의 특성을 평가가 아닌 보상으로서 인식하도록 유도했다. 비록 많은 북미 기업들이 이러한 보상제도를 실시하고 실패를 하기도 했지만 포시즌의 경우 성공적으로 제도를 정착시켰다. 즉 보상제도 그대로 실시했지만 그 제도에 대한 인식을 바꿈으로써 직원들의 호응

을 이끌어낼 수 있었다. 이 보상제도의 정착은 표준화된 제도를 인식의 전환(차별화 전략)으로 정착시킨 사례라고 볼 수 있다. 사원협의체는 사원들의 권리를 보호하기 위한 협의체인데, 포시즌의 경우 기존의 매니저와 사원들 사이의 정기적 의사소통 채널을 사원협의체로 일원화함으로써 기존 제도를 프랑스에 맞게 잘 정착시켰다. 포시즌이 정착시킨 여러 인사제도를 살펴보면, 표준화 전략과 차별화 전략의 균형을 어떻게 찾아가는지를 알 수 있다. 많은 제도들(이 달의 사원, 올해의 사원, 피드백 프로그램 등)이 실패할 것이라는 예측을 넘어 훌륭하게 정착시켰다. 이것은 제도 자체보다는 어떻게 제도를 직원들에게 이해시키고 운영되는가가 더 중요하다는 것을 보여준다.

앞에서 말한 여러 제도의 실행이 그리 쉽지 않다는 것은 많은 사례로 알 수 있다. 즉 해외 진출 국가의 특성을 이해하지 않은 인사제도 실행은 득보다 실이 많을 수 있다. 한 IT 회사는 지사를 싱가포르에 가지고 있었는데, 연말에 보상 차원에서 모든 직원들에게 ‘홍바오’(복을 의미하는 중국 전통의 빨간 종이 봉투)에 4달러를 넣어 지급했다고 한다. 보상 차원에서 이루어진 것이었지만 ‘4’라는 숫자가 동양에서 가지는 의미를 고려하지 않아, 오히려 역효과가 났다는 사례도 있다. 인도에서는 다국적 기업에서 일한다는 자체가 큰 의미를 지닌다고 한다. 그래서 회사의 로고가 선명하게 새겨진 회사 배지라든지 가방이 다른 어떤 것보다 더 큰 보상으로 여겨진다고 한다. 위의 사례들은 다국적 기업의 경우 문화적 다양성을 고려하지 않은 채용·선발·평가·보상제도는 실패할 위험이 크다는 것을 상징적으로 보여준다.

■ 맺음말

기업의 해외진출 시 인사제도의 어떤 부분을 지역에 맞게 차별화를 해야 하는지는 다국적 기업이 갖는 큰 고민 중의 하나다. 포시즌의 사례에서 보듯, 표준화와 차별화 전략의 스펙트럼은 다양하다. 제도 자체를 지역에 맞도록 수정해야 하는 경우도 있고, 제도 자체보다는 제도에 대한 인식을 변화해야 하는 경우도 있다. 어떤 경우이든 기업 문화의 핵심 가치가 변형되지 않아야 한다. 또한 표준화와 차별화의 균형은 상황마다 다르기 때문에, 해외에서 인사제도를 적용하고 정착시켜야 하는 인사 부서의 역할 또한 중요하다고 말할 수 있다. **KLI**