

스웨덴 기업 인적자원관리의 역사적 발전 과정과 특징에 관한 연구*

이성준**

본 연구는 두 부분, 즉 통시적 연구 부분과 공시적 연구 부분으로 구성된다. 먼저, 통시적 연구는 100여 년간 이어져 온 스웨덴 모델의 진화 과정 가운데 스웨덴 기업의 HRM은 어떻게 변해왔는지 기술하고, 이를 통해 스웨덴 모델이 스웨덴 기업의 HRM에 미친 영향을 파악하는 것을 목표로 한다. 이어지는 공시적 연구는 40여 개국 기업의 HRM 관행 차이를 실증적 타원에서 살펴본 Cranet 설문조사 결과에 기초하여 스웨덴 기업의 HRM이 어떠한 차별적 특징을 가지는지 살펴본 후, 이들 특징이 나타나는 원인을 통시적 연구 결과에 기초하여 분석, 도출하는 것을 목표로 한다. 문헌 조사 결과, 스웨덴 기업 HRM의 역사적 발전 과정은 크게 세 가지 시기, 즉 직원 복지 시대(1920~50), 인사행정 시대(1950~80), 그리고 마지막으로 탈관료주의적 HRM 시대(1980~현재)로 구분되었다. 이들 세 가지 시기는 각각 서로 다른 거대 담론, 즉 인본주의적 가치의 실현, 직장민주주의의 실현, 그리고 마지막으로 경제적 차원에서 인적자원의 효과적 활용을 중시하는 것으로 나타났으며, 분석 결과, Cranet 설문조사 결과에서 도출된 스웨덴 기업 HRM의 특징은 이들 세 가지 담론의 영향을 받아

* 본 연구는 2022년도 한국 스칸디나비아학회 신진연구자 지원 연구비에 의하여 수행되었음.

** 한국외국어대학교 경영학과

점진적으로 형성된 것을 확인할 수 있었다.

주제어: HRM, 인사관리, 스웨덴 모델, 노사 간 합의, 단체교섭, 공동 결정법, 고용보호법

1. 서론

‘스웨덴 모델’, ‘스칸디나비아 모델’, ‘노르딕 모델’, 또는 ‘제3의 길’ 등 다양한 이름으로 불리는 북유럽 국가 특유의 경제·사회 정책 또는 사회 운영 원리는 제2차 세계대전 이후 이들 국가가 인류 역사상 유례없는 ‘복지 천국’을 건설하는 것을 가능케 만든 원동력으로서 학문적 차원에서 많은 국내외 연구자의 지대한 관심을 받은 바 있다(김인춘, 2022; 신광영 2015). 물론, 1980년대 무렵부터 거세게 불기 시작한 신자유주의적 세계화의 물결 속에서 보편적 복지국가로서의 북유럽 국가의 위상도 예전만 같지 못하다는 지적이 최근 꾸준히 이어지고 있지만, 이에 대한 반론도 만만치 않으며, 오히려 여기서 더 나아가 끊임없이 변화하는 세계질서 속에서 꾸준히 최상위 수준의 국가경쟁력을 유지하고 있는 북유럽 국가의 저력을 과거 스웨덴 모델의 탄생을 가능케 한 다양한 사회문화적 요인, 즉 보편주의 복지정책, 타협을 우선시하는 문화 등에서 찾는 학문적 시도도 꾸준히 이어지고 있다.

이러한 맥락 속에서 지금까지 스웨덴 모델 관련 연구는 보통 국가 전체를 아우르는 거시적 차원에서 이루어지는 경우가 대부분이었다. 다시 말해, 이들 연구는 스웨덴 모델의 근간을 구성하는 몇몇 핵심 요소, 예를 들어 정부 정책(예. 적극적노동시장정책 또는 소득재분배정책 등), 행위자(예. 노동조합 또는 사용자단체 등) 또는 정치 이념 및 제도(예. 사회민주주의 또는 코포라티즘 등) 등이 경제성장, 소득격차, 사회적 합의 등과 같은 각종 거시적 환경에 미치는 영향을 다양한 이론적 관점에서 살펴보았다는 것이다. 하지만 이들 연구 가운데 스웨덴 모델이 실제 기업 활동에 미치는 영향을 미시적 차원에서 살펴본 연구의 수는 - 특히, 국내 연구의 경우 - 극히 적은 편인데 이는 스웨덴 모델의 존속이 높은 수준의 경제발전을 필수적으로 요구하며, 이는

결국 상당 부분 기업 성과에 달려있다는 점을 고려하면 다소 의아하다.

흥미롭게도, 기업 경영환경 관점에서 바라본 스웨덴 모델에 관한 평가는 보통 평가자의 정치적 관점에 따라 ‘냉탕’과 ‘온탕’을 반복해서 오가는 경향을 보인다. 먼저, 옹호론자는 미국식 승자독식주의를 배척하고 사회주의와 자본주의 간 이상적 조화를 추구하는 스웨덴 모델은 장기적으로 경제민주주의를 촉진, 경영환경의 안정을 가져올 수 있으며, 이는 결국 기업가정신을 촉진, 경제성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 이러한 주장은 일반적으로 스웨덴 모델이 단순히 생산요소 투입의 증가에 기초한 ‘개발도상국형’ 경제성장이 아닌 혁신에 기초한 ‘선진국형’ 경제성장, 특히 IT, 바이오 등으로 대표되는 지식집약적 산업의 발전을 촉진할 수 있다는 주장으로 이어지는 경향을 보인다(Magnusson, 2006; Hilson, 2008).

하지만 이 글이 쓰이고 있는 2024년 현재 시점에서 이보다 좀 더 보편적인 주장은 아마도 반대론자의 주장이 될 수 있을 것이다(Rojas, 2005). 이들은 스웨덴 모델을 소위 ‘유럽병’의 극단적 형태 가운데 하나라고 비판하면서 지나치게 높은 세금, (특히, 노동시장과 관련하여) 엄격한 규제, 그리고 급진적 소득재분배정책 등은 경영환경에 악영향을 미칠 수밖에 없다고 주장한다. 그리고 이러한 악조건에도 불구하고 과거 상당수 스웨덴 기업이 오랜 기간 비교적 높은 성과를 올릴 수 있었던 주된 원인은 - 물론, 여러 요인이 서로 복잡하게 얽혀 있지만 - 이들 기업이 애초부터 적극적으로 해외시장 진출을 추진했기 때문이라고 주장한다. 실제로, 이들 반대론자 가운데 상당수는 1970~80년대 스웨덴의 생산성이 대폭 낮아진 원인을 스웨덴 모델의 구조적 모순에서 찾는 경향을 보인다.

비록 관련 논의를 지나치게 이분법적으로 단순화하여 소개한 감이 없지 않지만, 경영환경 측면에서 바라본 스웨덴 모델에 대한 평가가 이처럼 서로 상호배타적인 모습을 보인다면, 이와 관련하여 가장 먼저 살펴보아야 할 것은 단연코 스웨덴 기업의 실제 대응이 될 수 있을 것이다. 과연 이는 옹호론자의 주장에 가까운가, 아니면 반대론자의 주장에 가까운가? 다시 말해, 스웨덴 기업의 경영활동은 과연 스웨덴 모델이 추구하는 가치 혹은 목표와 관련하여 주도적인 모습을 보였는가, 아니면 방어적인 모습을 보였는가? 만약 이

도 저도 아니라면 그 중간 어딘가의 모습에 더욱 가까운가? 물론, 이러한 질문은 ‘주도적이다’ 혹은 ‘방어적이다’ 등과 같이 이분법적 차원에서 단순하게 답할 수 있는 성격의 질문이 아니며, 이는 아마도 개별 기업이 처한 고유한 경영환경 또는 시대적 상황 등에 따라 매우 복잡한 양상을 보일 가능성이 크다.

기업 활동은 경영전략, 조직, 인적자원관리, 마케팅, 재무, 회계, 생산관리 등 다양한 분야로 구성되어 있으며, 이들 각각의 분야는 위 질문에 대한 답을 구하는 과정에서 모두 나름대로 가치 있는 연구 대상이 될 수 있을 것이다. 예를 들어, 경영전략과 관련하여 스웨덴 기업의 적극적인 해외 진출은 과연 스웨덴 내 ‘열악한’ 경영환경의 결과로 보아야 하는가? 아니면 이와 무관하게 ‘안정적인’ 경영환경에 기초한 기업가정신의 순수한 발현에 따른 결과로 보아야 하는가? 또는 생산관리와 관련하여 좀 더 ‘인간적인’ 제조업을 추구한 것으로 잘 알려진 볼보의 칼마르(Kalmar) 공장 그리고 우데발라(Uddevalle) 공장 직무제설계는 - 결과적으로 실패로 끝났지만 - 어떠한 배경 하에서 시행될 수 있었는가? 과연 이는 스웨덴 모델이 추구하는 가치를 경영진이 주도적으로 수용했기 때문인가(pull process), 아니면 1970년대 이후 점차 급진화되던 노조의 요구를 경영진이 거부하기에 어려웠기 때문인가(push process)?

본 연구는 다양한 기업 활동 가운데 특히 인적자원관리(human resource management, 이하 HRM)를 중심으로 위 질문에 관한 답을 구하고자 한다.¹⁾ 스웨덴 기업의 HRM은 과연 보편주의적 복지에 기초한 평등, 신뢰에 기초한 합의, 높은 사회적 투명성 등 스웨덴 모델이 추구하는 사회적 가치에 얼마나 부합하는가? 만약 HRM 세부 분야(예. 고용, 훈련, 보상 등) 간 이와 관련한

1) 한국에서 HRM, 즉 인적자원관리와 인사관리는 일반적으로 동의어로 인식되며, 따라서 빈번하게 혼용되는 편이다. 마찬가지로, 스웨덴에서도 HRM과 PA (personaladministration, 인사관리에 해당하는 스웨덴어)는 자주 혼용된다. 하지만 원칙적으로 스웨덴에서 PA란 대략 1980년대 이전 인사관리를 의미하며, 이후 해당 용어는 HRM으로 교체되었다. 따라서 본 연구는 두 용어, 즉 HRM과 인사관리를 구분하여 사용하고자 한다. 본 연구에서 HRM은 일반적 의미에서 인사관리 전반, 또는 특별한 의미에서 1980년대 이후 인사관리 제도를 지칭한다. 반면, 인사관리는 1980년대 이전 인사관리 제도를 지칭한다. 참고로 스웨덴에서 HRM은 한국의 경우와 달리 모국어로 ‘번역’되지 않고 원어를 그대로 사용한다.

여 큰 편차가 나타난다면 그 이유는 무엇인가? HRM은 기업의 근로자 처우 및 노사관계와 직접적으로 연결되어 있다는 점에서 위에서 제시된 질문에 대한 답을 구하는 데 적절한 연구 대상이 될 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 구체적으로 다음과 같은 두 가지 연구 목표를 설정하고자 한다:

- 1) 먼저, 지금까지 100여 년간 이어져 온 스웨덴 모델의 진화 과정에 발맞추어 같은 기간 스웨덴 기업의 HRM은 과연 어떠한 변화를 보였는지 통시적 관점에서 추적, 기술한다. 이를 통해 본 연구의 핵심 주제, 즉 스웨덴 모델이 스웨덴 기업의 HRM에 미친 영향을 큰 틀에서 파악할 수 있을 것이다.
- 2) 이어서 40여 개국 기업의 HRM 관행 차이를 설문조사를 통해 실증적으로 살펴본 Cranet 연구 결과에 기초하여 스웨덴 기업의 HRM이 타국 기업의 HRM과 비교하여 어떠한 차별적 특징을 가지는지 살펴본 후, 이들 특징이 나타나는 원인과 그 의미를 위 1번 연구 결과에 기초하여 분석한다. 이를 통해 좀 더 시의성 있는 연구 결과를 도출할 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 두 가지 점에서 학문적 그리고 실무적 기여점을 가질 것으로 기대된다. 첫째로, 지금까지 스웨덴 기업의 HRM을 실증적 차원에서 살펴본 선행연구는 이를 주로 비교연구 관점에서 살펴보았다(Humborstad, 2011). 반면, 본 연구는 이를 토착적 관점에서 살펴보고자 하며, 이는 본 연구의 가장 큰 학문적 의의가 될 수 있을 것이다. 실제로, 스웨덴 특유의 사회경제적 환경, 즉 스웨덴 모델이 HRM에 미치는 영향을 살펴본 선행연구는 아직 그 수가 적은 편이며, 관련 논의도 비교적 피상적인 수준에 머물러 있다. 몇몇 선행연구가 이를 다룬 바 있지만(Lindeberg, Månson & Holt Larsen, 2013; Brewster & Holt Larsen, 2000) 아직 충분한 논의가 이루어졌다고 보기는 힘들다. 이러한 현상은 심지어 스웨덴, 혹은 북유럽 경영학계에서도 비슷하게 나타나는데, 이는 아마도 실무적 차원에서 소위 ‘베스트 프랙티스’, 즉 ‘모범 사례’의 규명을 중시하는 경영학계 내 학문적 풍토에 기인하는 것으로 보인다. 이러한 학문적 풍토 속에서 특정 국가 내 ‘미묘한’ 맥락적 요소는 보통

주요 설명변수 가운데 하나로 고려되지 않는 편이다. 물론, 소수의 연구는 - 특히, 지역학 연구 - 오히려 이러한 맥락적 요소를 주된 연구 대상으로 삼기도 하지만 이러한 연구는 상대적으로 훨씬 소수에 불과하다.

둘째로, 전 세계에서 노동시간이 가장 길지만, 노동생산성은 여전히 OECD 국가 가운데 최하위권에 머물러 있으며, 이로 말미암아 심각한 저출산 문제까지 경험하고 있는 한국의 관점에서 전 세계 최고 수준의 일과 삶의 균형 그리고 높은 직무만족 수준을 유지하고 있는 스웨덴 기업의 HRM은 매우 흥미로운 연구 대상이 될 수 있을 것이다. 일반적으로 HRM은 이해 상충이 발생할 가능성이 큰 두 가지 목표, 즉 1) ‘자원’으로서 조직구성원을 효과적으로 관리, 이를 통해 조직이 전략적 목표를 달성하는 데 이바지해야 할 당위적 목표(hard HRM), 그리고 2) 조직구성원 개개인이 자신의 업무에 보람을 느끼고 이를 통해 조직 내에서 의미 있는 경력을 쌓으면서 성장할 수 있도록 지원해야 할 도의적 목표를 동시에 추구한다(soft HRM). 이러한 서로 다른 목표 간 상충 문제를 해결하고자 스웨덴 기업이 HRM 측면에서 지금까지 어떠한 노력을 기울였는지 살펴보는 것은 한국 기업 인사 관리자의 관점에서 특히 의미 있는 작업이 될 수 있을 것이다.

2. 연구방법론

2.1 통시적 연구: 스웨덴 기업 HRM의 역사적 발전 과정

본 연구는 ‘스웨덴 모델’로 대표되는 스웨덴 특유의 사회경제적 환경 속에서 스웨덴 기업의 HRM이 100여 년에 걸친 기간 동안 어떻게 변해왔는지 총체적 차원에서 살펴보고자 문헌분석을 시행했다. 스웨덴 모델은 소위 ‘살트세바덴협약(Saltsjöbadsavtalet)’으로 불리는 1938년 노사 대타협과 더불어 시작되었다고 보는 것이 일반적인 시각이지만, 이를 가능케 한 사회적 변화는 사실상 19세기 중후반부터 진행되었으며, 따라서 본 연구는 시간적 분석 범위를 19세기 중후반부터 현재까지로 한정하고자 한다.

선행연구 검토 결과 최소 두 편의 선행연구가 해당 주제를 본 연구의 취지와 가깝게 살펴본 바 있다는 점을 확인할 수 있었다(Damm & Tengblad, 2000; Mabon, 1995). 이들 선행연구는 본 연구의 기초자료로써 활용되었다. 다만 이들 연구가 각자의 학문적 혹은 정치적 시각에서 해당 주제를 살펴보고 있는바, 좀 더 다양한 - 그리고 동시에 균형 잡힌 - 시각을 확보하기 위해 스웨덴 모델 및 스웨덴 기업의 HRM과 관련하여 추가 문헌분석이 진행되었다.

추가 문헌분석은 다음과 같은 목표를 가지고 진행되었다. 먼저 본 연구는 스웨덴 모델 관련 추가 문헌분석을 통해 스웨덴 모델의 다양한 구성요소 가운데 특히 무엇이 스웨덴 기업의 HRM에 의미 있는 영향을 미쳤는지 파악하고자 노력했다(예. 연대임금정책). 한 가지 유의할 점은 스웨덴 모델 관련 연구의 경우 연구자의 정치적 성향에 따라 극좌파부터 극우파의 시각까지 매우 다양한 의견이 제시될 수 있다는 점이다. 따라서 본 연구자는 추가 문헌분석 과정에서 스웨덴 모델을 둘러싼 다양한 정치적 쟁점을 최대한 균형 잡힌 시각에서 바라보고자 다양한 노력을 기울였음을 밝힌다(예. 검색 키워드 선정 시 최대한 중립적인 단어 사용 등).

이어서 본 연구는 스웨덴 기업의 HRM 관련 추가 문헌분석을 통해 스웨덴 모델의 다양한 구성요소가 스웨덴 기업의 HRM에 구체적으로 어떠한 영향을 미쳤는지 실증적 차원에서 파악하고자 노력했다(예. 연대임금정책이 성과평가제도에 미친 영향). 하지만 해당 주제와 관련된 연구는 대부분 1980년대 이후 이루어진 관계로 그 이전 상황을 파악하는 데는 분명한 한계가 있었음을 미리 밝힌다.

본 연구자는 위에서 소개된 일련의 작업이 사실상 매우 방대한 편이며, 따라서 한 편의 논문에서 이를 모두 다루기에는 그 폭이 지나치게 넓다는 점을 잘 인지하고 있다. 하지만 이는 사실상 의도된 것으로서 본 연구는 아직 스웨덴 기업의 HRM 관련 연구가 국내에 아직 전혀 없다는 점을 고려, 이를 총체적 관점에서 되도록 ‘넓게’ 살펴보고자 노력했다. 물론, 이러한 시도가 비판의 대상이 될 수도 있겠으나, 본 저자는 미국식 HRM이 지배적인 영향력을 발휘하는 한국적 상황을 고려하면 이러한 접근법이 가져다줄 수 있는 득이 실보다 크다고 판단했다.

2.2 공시적 연구: 스웨덴 기업 HRM의 차별적 특징

이어서 본 연구는 Cranet 설문조사 결과를 분석, 2024년 현재 시점에서 스웨덴 기업의 HRM이 타국 기업의 HRM과 비교해 어떠한 차별적 특징을 보이는지 파악한 후 이러한 특징의 원인을 위에서 소개된 통시적 연구 결과에 기초하여 설명하고자 노력했다.

Cranet은 1989년 5개국으로 시작하여 점차 그 규모를 확장, 2022년 현재 총 40여 개국, 50여 개 대학이 참여하고 있는 국제 HRM 연구 네트워크로서 출범 이후 총 9차례(1989, 1990/91, 1992/93, 1995/96, 1999/2000, 2004/05, 2008/09, 2014/15, 2021/22년)에 걸쳐 5년마다 각국 기업의 HRM 관행을 측정하는 대규모 국제 설문조사를 실시한 바 있다. Cranet 설문조사는 - 적어도 본 저자가 파악한 바로는 - 국가 간 HRM 관행 차이를 체계적으로 살펴볼 수 있는 사실상 거의 유일한 자료로서 아마도 본 연구 목적에 가장 부합한다고 할 수 있을 것이다. 특히, 아이슬란드를 제외한 나머지 북유럽 국가는 Cranet 네트워크에 초창기부터 참여한 바 있으며, 특히 스웨덴의 경우 위에서 소개된 1989~2022년 사이 실시된 총 9차례 설문조사에 모두 참여했다. 따라서 약 30년에 걸친 기간 동안 스웨덴 기업의 HRM 변화 추이를 살펴볼 수 있다는 점에서 그 이점은 분명하다 할 수 있을 것이다. 다만 한 가지 아쉬운 점은 어떠한 한국 대학도 Cranet 네트워크에 참여하고 있지 않은 관계로 국내에서 원자료를 입수·분석하는 것이 원칙적으로 불가능하다는 점이다. 따라서 본 연구는 Cranet 네트워크가 직접 제공하는 International Report(총 4편) 및 국가별 보고서에 포함된 각종 수치를 활용, 스웨덴 기업의 HRM의 차별적 특징을 파악하고자 노력했다.

Cranet 설문조사는 다음과 같은 총 6가지 항목으로 구성된다(International Executive Report 2005 기준): 1) 조직 내 HRM 활동(예. 조직 내 HRM 부서의 위상, 아웃소싱 여부 등, 총 13개 문항), 2) 직원 배치(예. 직원 선발 방법 등, 6개 문항), 3) 직원 개발(예. 성과평가 방법, 경력개발 등, 9개 문항), 4) 보상 및 혜택(예. 임금협상 주체, 임금체계 등, 3개 문항), 5) 노사관계 및 커뮤니

니케이션(예. 노동조합의 역할 등, 9개 문항), 6) 기타(예. 업력, 산업 분야, 지배구조, 핵심시장, 응답자 관련 정보 등, 19개 문항). 실제 설문 문항은 연도마다 또는 국가마다 약간씩 다른 모습을 보이는데 이는 보통 개별국가 연구자가 필요에 따라 설문 항목을 자유롭게 추가했기 때문이다.

Cranet 설문조사는 직원 수가 200명 이상인 공기업 및 사기업을 대상으로 실시되었으며, 응답자는 기업 내 HR 관리자로 제한되었다. 참고로, 스웨덴에서 2021/22에 실시된 Cranet 설문조사의 경우 총 550개 기업(사기업 60%, 공기업 34%, 기타 6%)이 참여했으며 응답률은 27%로 나타났다.

3. 스웨덴 기업 HRM의 역사적 발전 과정

이어지는 글에서는 통시적 관점에서 스웨덴 기업의 HRM이 100여 년에 걸친 기간 동안 변화된 바를 기술하고자 한다. Damm & Tengblad(2000)는 이를 크게 3개의 시기로 구분한 바 있다. 이를 정리하면 표 1과 같다.

<표 1> 스웨덴 기업 HRM의 변천사

	직원 복지 시대 (den personalsocialistiska eran): 1920~50	인사행정 시대 (den personaladministrativa eran): 1950~80	탈관료주의적 HRM 시대(den postbyrkratiska HRM-eran): 1980~현재
중심 사상	직원의 육체적 혹은 심리적 건강에 악영향을 끼칠 수 있는 각종 불건강한 작업장 환경을 개선함으로써 직원 복지 향상	전기(1950~69): 인사관리가 복지 활동이 아닌 행정 업무로서 인식되기 시작 후기(1970~79): 직장 민주주의(workplace democracy)에 관한 노동자의 요구 증가	전략적 인사관리를 통한 새로운 가치 창출, 특히 교육의 중요성 강조
핵심 업무	작업장 환경 개선	일상적 업무로서 직원 관리, 서비스 지향적	전략적 HRM 및 관련 자문 제공

	직원 복지 시대 (den personalsocialistiska eran): 1920~50	인사행정 시대 (den personaladministrativa eran): 1950~80	탈관료주의적 HRM 시대 (den postbyråkratiska HRM-eran): 1980~현재
실행 주체	외부 협회와 회사 내 인사컨설턴트	전기: 중앙 인사 부서에 속한 인사관리자 후기: 개별 사업부에 속한 인사관리자와 라인 매니저	스태프 조직에 속한 HRM 전문가와 라인 매니저
기반 지식	심리학	사회학, 노동법	교육학, 경제학
핵심 협회	SAIA(Föreningen för Socialarbetare inom Industri och Affärsliv, 상공업복지사협회)	SAIA의 후신인 SPF (초기 명칭은 Sveriges Personaltjänstförening, 스웨덴 직원서비스협회; 이후 Sveriges Personaladministrativa förening로 개명, 스웨덴 직원관리협회)	SPF의 후신인 Sveriges HR-Förening (스웨덴 인사관리협회)

출처: Damm & Tengblad(2000) 연구 결과의 재요약.

표 1에서 확인할 수 있는 바와 같이 스웨덴 기업의 HRM 또는 인사관리 방식은 시기별로 변해왔으며 때로는 근로자 중심적인 모습을, 때로는 고용주 중심적인 모습을 보인다. 이에 관한 좀 더 자세한 내용은 아래에서 이어진다.

3.1 직원 복지 시대(1920~50)

3.1.1 당시 시대적 환경

스웨덴을 단지 최고의 복지국가로서만 인지하고 있는 많은 이들은 혹시 스웨덴은 근대 이전부터 이미 모두가 평등한 사회가 아니었겠느냐고 추측해 볼 수 있겠지만, 실재는 오히려 반대에 가까웠다. 19세기 중반부터 시작된 스

웨덴의 산업화는 비록 시작은 다소 늦었지만, 그 속도는 매우 빨랐으며, 산업화 과정에서 고용주와 노동자 간 갈등도 여느 나라 못지않게 격렬했다. 당시 스웨덴은 가난한 사람이 더 나은 사회적 지위 및 경제적 부를 획득하는 것이 거의 불가능한 사회였으며, 이로 말미암아 19세기 중반부터 20세기 초까지 인구 전체의 약 1/4, 대략 120만 명의 스웨덴인이 고향을 등지고 새로운 기회를 찾아 미국에 이민하기도 하였다.

인사관리 관점에서 먼저 1920년 이전의 상황을 간략하게 서술하면 다음과 같다. 19세기 초반 ‘평화와 예방주사, 그리고 감자’ 덕분에 영아 사망률이 떨어지면서 인구가 증가하기 시작했는데 늘어난 인구 가운데 대다수는 부모로부터 농사지을 땅을 상속받지 못하고 무산계급으로 전락했으며, 이들이 산업화 이후 일자리를 찾아 도시로 모여들면서 새로운 노동계급이 형성되었다. 19세기 중반 산업화 초기 고용주는 이들 노동자의 임금, 노동시간 등 모든 노동조건을 자의적으로 결정할 수 있었으며, 아직 노동인권 개념이 생기기 이전이었기 때문에 노동환경은 전반적으로 매우 열악했다. 거의 모든 작업장에서 고용주와 피고용자, 즉 노동자 간 관계는 가부장주의에 기초해 강한 위계적 모습을 보였다. 아직 국가 차원의 사회안전망이 갖추어지기 이전이었기 때문에 고용주는 노동자에게 음식, 주택, 의료, 교회 등 생활에 필요한 거의 모든 것을 제공했으며, 따라서 작업장은 일종의 ‘고립된’ 사회처럼 작동했다. 당시 큰 이익을 남기던 제철소의 경우 노동자에 대한 처우가 상대적으로 좋았으며, 따라서 이들 노동자는 한 직장에서 강한 소속감을 느끼면서 평생을 근무하기도 하였다. 하지만 물론 모든 작업장이 노동자에게 이처럼 좋은 처우를 제공한 것은 아니었다. 오히려 실제로는 반대에 가까웠다고 볼 수 있는데, 노동자의 인권보다 기계의 효율성이 우선시되었으며, 따라서 작업장 내 사망사고도 매우 빈번한 편이었다.

1848년 발생한 프랑스 2월 혁명 이후 전 유럽에 불기 시작한 자유주의 물결에 힘입어 스웨덴에서도 19세기 후반부터 노동조건 및 작업장 환경 개선을 위한 노력이 정부 차원에서 이루어지기 시작했다. 첫 관련 법률은 산업재해법(lagen om yrkesfara, 1889)이었으며, 이에 따라 작업장 안전에 관한 검열이 시행되었다. 이후 사회 전반에 걸쳐 노동인권에 관한 인식이 성장하면서 노

동자 간 연대가 본격적으로 이루어지기 시작했는데, 이는 스웨덴전국노동자총연맹, 즉 노총(이하 LO)의 결성으로 이어졌으며(1898), 고용주는 이에 맞서 스웨덴사용자총연맹(이하 SAF), 즉 경총을 결성했다(1902). 이후 약 30-40년간 LO와 SAF 간 격렬한 힘겨루기가 이어졌는데, 이는 오달렌 사건(Ådalshändelserna, 1931)과 같은 유혈사태로 번지기도 하였다. 극심했던 노사 갈등은 정부의 중재하에 종종 역사적 대타협으로 불리며 스웨덴 모델의 시작점으로 평가받는 LO와 SAF 간 ‘살트세바덴 협약(Saltsjöbadsavtalet, 1938)’으로 사실상 종결되었으며, 이후 대화와 타협에 기초한 협력적 노사관계가 본격적으로 자리 잡기 시작한다.

3.1.2 당시 스웨덴 기업의 인사관리

스웨덴에서 최초의 근대적 의미의 인사관리는 위에서 언급한 바와 같이 노동인권 에 관한 인식의 확산과 더불어 작업장 검열이 시행되면서 비로소 본격적인 체계를 갖추기 시작했다. 이와 더불어 과거의 고용주와 노동자 간 가부장적 고용관계가 점차 사라지고 현대적 의미의 계약에 기초한 고용관계가 자리 잡기 시작했다.

거의 모든 문헌에서 초기 스웨덴 기업의 인사관리에 결정적인 영향을 미친 인물로 스웨덴 최초의 여성 직업감독관이자 최초의 여성 국회의원이었던 Kerstin Hesselgen(1872-1962)이 거론된다. 그녀는 영국에서 공중보건을 공부하던 중 현장 실습 차원에서 영국 직업감독관과 함께 여러 작업장을 검열하면서 여성의 노동환경이 매우 열악하다는 사실을 깨닫게 된다. 귀국 후 그녀는 영국의 직업감독관 제도를 스웨덴에 도입하는 데 앞장섰으며, 결국 스웨덴 정부를 설득하는데 성공, 1913년 첫 여성 직업감독관(yrkesinspektör)으로 임명되었다. 하지만 이후 그녀는 직업감독관 제도만으로는 충분한 노동환경의 변화를 이끌어낼 수 없다고 판단, 기업이 자체적으로 인사컨설팅트를²⁾ 고

2) 1921년 이전 이들은 ‘fabrikssystem’, 즉 ‘공장 여동생’이란 명칭으로 불렸으며, 초기에는 주로 여성이 많이 근무하는 공장에서 근무했다. 실제로, ‘공장 여동생’을 가장 먼저 채용한 곳은 여성 재봉사가 많이 근무하는 예테보리의 한 모자 공장(Wettergrens kappfabrik)이었다. 당시 노조는 사용자가 노조의 응집력 약화를 위해 의도적으로

용할 것을 촉구했다. 이에 따라 1920년대 초반 최소 24개 이상의 업체가 인사컨설턴트를 고용했는데, 이들은 1) 작업장 내 위생 상태 점검, 2) 신규 노동자 모집, 선발 및 교육, 그리고 3) 각종 정보 제공 및 상담, 사내 복지 시설 관리 및 운영, 작업장 내 교육 활동 촉진 등과 같은 업무를 수행했다. 이후 직업감독관과 인사컨설턴트의 주도로 스웨덴 최초의 인사관리 현업 업무 종사자 협회인 SAIA가 설립되었으며(표 1 참조) 초대 회장으로 Kerstin Hesselgen이 추대되었다.

당시 대다수 인사컨설턴트는 자신의 업무를 사회복지 운동의 하나로 간주하고 있었다. 따라서 이들은 고용주의 생산성 향상 또는 경제적 이익 창출 등과 같은 요구에 얽매이지 않고 인간적인 작업장 환경을 만들기 위해 다양한 노력을 기울였다. 반면, 대다수 고용주는 테일러의 과학적 관리론에 근거해 기계적 관점에서 노동자의 생산성을 극대화하고자 노력했다. 이와 관련하여 Johansson(1978)는 1930-70년까지 테일러리즘에 기초한 생산관리의 합리화는 다른 유럽 국가보다 특히 스웨덴에서 매우 강도 높게 이루어졌다고 적고 있다. 이러한 고용주와 인사컨설턴트 간 높은 이해관계 충돌 가능성에도 불구하고 실제로 고용주는 인사컨설턴트의 활동을 크게 문제 삼지 않았던 것으로 보이는데, 이는 물론 스웨덴 사회 내 노동인권 에 대한 인식이 전반적으로 크게 성장한 점도 있겠지만, 좀 더 근본적으로는 스웨덴 산업이 급속도로 성장하면서 발생한 높은 노동력 수요를 이들이 일정 부분 충족시킬 수 있을 것이란 고용주의 기대감 때문으로 짐작된다. 노동력 확보에 관한 문제는 이후로도 계속 이어진다.

3.2 직원 관리 시대(1950-80)

3.2.1 당시 시대적 환경

1950-80년대는 스웨덴 모델의 황금기로서 높은 경제성장, 노사 간 합의에 기초한 연대임금정책, 그리고 보편적 복지의 확대 등으로 특징지어진다. 해

‘공장 여동생’을 고용, 각종 사내 복지를 강화한 것은 아닌지 의심했다.

당 기간 초기, 즉 1950-60년대 말까지, 특히 인사관리 차원에서 가장 큰 영향을 미친 거시적 요인으로는 LO와 SAF의 단체교섭에 기초한 연대임금정책(solidarisk lönepolitik)을 꼽을 수 있다.

연대임금정책이란 회사의 경제적 상황과 상관없이 동일 노동에 동일 임금을 지급하는 것을 의미하며, 결과적으로 이는 노동자 간 불합리한 임금 격차를 줄이는 결과를 낳는다(신정완, 2010). 연대임금정책이 효과적으로 작동하기 위해서는 전국 중앙노조와 사용자단체, 즉 LO와 SAF가 각각 전체 노동자와 사용자를 대표하여 단체교섭을 시행하고, 이들이 협상 결과를 큰 저항 없이 받아들이는 것이 무엇보다도 중요한데, 스웨덴의 경우 적어도 약 30년이 넘는 기간 동안 약 70%를 웃도는 높은 노조 조직률에 기초하여 이러한 전국 수준의 단체교섭이 정부의 개입 또는 법적 규제 없이 성공적으로 이루어질 수 있었다(조돈문, 2019). 이해관계가 첨예하게 대립하는 복수의 집단이 각각 대표 조직을 구성, 내부의 다양한 목소리를 통일하고, 이후 서로 간 평화적 협상과 타협을 통해 문제를 원만하게 해결하는 이러한 ‘코포라티즘적’ 조정 방식은 이후 스웨덴 사회의 대표적인 특징 가운데 하나로 자리 잡는다.

하지만 68혁명 이후 이러한 노사 간 협력적 관계에 금이 가기 시작하는데 이는 노동계 측에서 직장 민주주의, 즉 경영자의 자본에 대한 독재체제를 허물고 ‘경영 민주화’를 달성코자 하는 움직임이 강해지면서 노동운동이 이전보다 상대적으로 급진화되었기 때문이다(Haug, 2004). 이에 따라 점차 자본과 노동 간 대립이 격화되는데, 이러한 변화를 상징적으로 나타내는 사건으로 LKAB 파업사태(1969-1970) 및 임노동자기금 논쟁(löntagarfonden, 1975-1982) 등을 꼽을 수 있다. 여기서는 스웨덴에서 ‘대규모 광산파업(den stora gruvstrejken)’으로도 불리는 LKAB 파업사태를 간단하게 소개하고자 한다.

LKAB 파업사태란 스웨덴 국영 광산회사 LKAB에서 광산 노동자가 벌인 와일드캣, 즉 비공인, 즉 ‘불법적’ 단체 파업을 지칭한다. 이들 광산 노동자는 LO 중심의 연대임금정책이 자신이 기꺼이 누려야 할 임금 상승을 불합리하게 억제하고 있으며, 경영진이 화장실 사용 시간까지 문제 삼을 정도로 근로 시간을 지나치게 통제하고 열악한 환경에서 무리한 노동강도를 요구하고 있다고 주장하면서 파업을 벌였다. 해당 파업은 불법적인 파업으로 여겨져 LO

로부터 어떠한 지원도 받지 못했지만, 스웨덴 국민의 약 2/3은 지나치게 경제적인 논리만을 앞세우는 경영진에 대한 반감, 그리고 이에 따른 노조에 대한 동정심으로 파업을 지지했으며, 심지어 약 600만 크로나에 달하는 기금을 모아 파업 노동자에게 전달하기도 하였다. 파업은 소기의 성과(예. 임금 14% 인상)를 거두고 종결되었는데, 이는 LO의 통제를 벗어난 ‘불법적’ 파업이 사회적 정당성을 획득하는 데 성공했다는 점에서 이후 노동운동의 급진화를 초래했으며, 이는 결국 노동과 자본 간 갈등을 심화시키는 결과로 이어진다(Hedin, 2015).

이러한 노동자의 높아진 직장 내 민주주의에 대한 요구에 대한 응답으로 당시 집권 정당이었던 사민당은 경영자의 자본 통제력을 제한하고 노조의 권한을 강화하는 일련의 법안을 내놓게 되는데 이 가운데 다음 두 가지 법안, 즉 1) 공동결정법(Medbestämmandelagen, MBL) (1976), 그리고 2) 고용보호법(Lagen om anställningsskydd, LAS) (1982)은 이후 스웨덴 기업의 인사관리에 큰 영향을 미친다(Tengblad & Andersson, 2024). 먼저, 공동결정법이란 노동조건에 중대한 영향을 미칠 수 있는 중요한 의사결정(예. 사업확장, 조직개편, 인력감축 등)을 내리기 전, 경영자는 관련 정보를 노조에 먼저 제공하고 단체교섭에 임할 의무가 있음을 규정한 법이다. 그리고 고용보호법이란 고용주가 피고용인을 해고할 수 있는 조건 및 절차를 규정한 법으로써 이는 고용주가 피고용인을 해고할 수 있는 권한을 크게 제한하는 결과로 이어졌다.

이들 두 법안이 과연 얼마나 직장 민주주의를 촉진했는지 판단하는 것은 물론 평가의 영역으로서 다양한 의견이 제시될 수 있을 것이다. 후술하겠지만, 이들 두 법안은 인사관리 부문을 포함, 직장 내 노동자의 영향력을 강화하는 데 분명 크게 이바지했다(예. 김인춘, 2022). 하지만 이와 더불어 또 한 가지 분명한 점은 이들 법안이 사용자의 배타적 경영권을 제한하는 데는 결국 실패했다는 점이다. 물론, 경영자는 노조의 목소리에 언제나 귀 기울일 수 있으며, 더 나아가 이들의 의견을 받아들일 수 있지만, 회사 운영에 관한 결정은 최종적으로는 오롯이 경영자의 몫이었다. 예를 들어, 경영자가 오프쇼어링 또는 다운사이징 등을 통해 인건비를 절감하고자 하는 경우, 노동자는 사실상 이에 대항할 방법이 없었다.³⁾ MBL의 이러한 한계는 스웨덴 사회

가 근본적으로 직장 민주주의보다 산업합리화, 즉 효율성의 극대화를 우선시 했음을 의미한다고 보아도 좋을 것이다. 하지만 사용자단체는 물론 이들 법안에 반발했으며, 이후 노사관계는 점차 악화 일로를 걷기 시작, 결국 LO-SAF 간 중앙 단체교섭의 해체, 즉 스웨덴 모델의 해체로 이어진다.

3.2.2 당시 스웨덴 기업의 인사관리

1950년대 이후 본격적으로 제도적 틀을 갖추기 시작한 스웨덴 모델은 스웨덴 기업의 인사관리에도 큰 영향을 미쳤다. 먼저, 스웨덴 모델의 커다란 한 축을 담당하는 연대임금정책은 개별 기업이 차별적 보상 체계를 통해 경쟁우위를 획득할 수 있는 기회를 사실상 원천적으로 차단한다. 이처럼 직원의 보상 및 처우가 전적으로 노사 간 합의를 통해 결정되는 경우, 적어도 의사결정 차원에서 인사관리가 차지하는 영역은 필연적으로 축소될 수밖에 없다. 동시에 보편적 복지의 확대와 더불어 과거 기업이 제공하던 각종 사내 복지(예. 사내 어린이집, 노동자 숙소 등) 가운데 상당 부분이 국가책임으로 귀속되면서 인사관리가 차지하는 영역의 축소는 더욱 가속화된다. 이는 과거 인사컨설턴트 업무의 사회 복지적 부분이 인사관리 업무 범위에서 떨어져 나가게 되었음을 의미한다.

결과적으로, 과거 사회복지 운동 가운데 하나로 여겨졌던 인사관리는 1950년대 이후 ‘일상적’ 행정 업무로 변모하기 시작한다. 이에 따라 ‘인사컨설턴트’로 불리던 명칭도 ‘인사관리자(personaladministratör)’로 바뀌었으며, 기업이 성장함에 따라 그 수도 점차 증가했다. 당시 대다수 스웨덴 기업은 자본주의의 황금기로 불리는 1950-70년 사이 약 20년 넘게 이어진 장기 호황으로 말미암아 노동력 확보에 큰 어려움을 겪고 있었다. 따라서 인사관리자의 업무도 자연스럽게 채용 및 육성관리에 집중된다. 또한 이에 추가하여 과거에 비해 훨씬 높아진 직원의 사회·심리적 욕구를 충족시키기 위해 각종 사내

3) 이러한 맥락에서 일부 노동자는 MBL을 “tuta och kör”라는 이름으로 부르기도 하였는데, 이는 “경적을 울리고(tuta) 운전한다(kör)”는 뜻으로서 경영자는 단지 경적을 울리기만 하면 (즉, 노조에게 미리 통보하고 단체협약에 임하기만 하면) 가고 싶은 곳을 마음껏 - 심지어 노동자를 깔아뭉개고 - 갈 수 있다는 자조 섞인 표현이다.

활동을 기획·운영하는 것도 인사관리자의 중요 업무 가운데 하나로 자리 잡기 시작했다(예. 사내 이벤트 개최 및 사내 잡지 발행 등).

1960년대 말까지 스웨덴 기업의 인사관리는 비교적 중앙집중화된 편이었던 것으로 보인다. 다시 말해, 인사관리자는 중앙의 인사 부서에 소속되어 위에서 언급된 라인 조직에서 발생하는 각종 인사관리 관련 업무를 하향식으로 처리했다는 것이다. 하지만 1980년대 이후 대다수 기업이 경영 효율성 제고를 목적으로 분권화(decentralization)를 추구하면서 인사관리자는 최고경영자와 직접 연결된 스태프 조직이 아닌 적어도 2단계 이상 떨어진 개별 사업부의 하위 라인 조직에서 라인 매니저와 함께 업무를 수행하게 된다. 이 과정에서 인사관리 실무 가운데 상당 부분이 기업의 핵심 비즈니스 프로세스를 훨씬 더 잘 이해하고 있는 라인 매니저에게 위임되었으며, 인사관리자는 이들 라인 매니저가 인사 업무를 수행하는 데 필요한 ‘서비스’를 제공하는 업무에 초점을 맞추게 된다(예. 갈등 해결). 이는 인사관리자의 업무가 생산, 재무 및 마케팅 등과 같이 조직의 생존에 필수적으로 요구되는 핵심 활동이 아닌 소위 ‘일상적’ 행정 업무로써 아직 그 전문성을 충분히 인정받고 있지 못했으며, 조직 내 권력 기반도 비교적 약했음을 의미한다(Larsen & Brewster, 2003).⁴⁾

이 과정에서 나타난 한 가지 흥미로운 변화 가운데 하나는 인사관리 직군 내 남녀 성비가 크게 변했다는 것이다. 과거 인사컨설턴트의 경우 대다수가 여성이었지만, 이후 인사관리자의 남녀 성비는 1:1로 거의 비슷해진다(SPF 가입 회원 기준). 이러한 변화는 위에서 언급한 바와 같이 인사관리가 복지 활동에서 행정 업무로 바뀌면서 나타난 결과로 이해할 수 있을 것이다.

하지만 1970년대 이후 노동운동이 급진화되고 직장 내 노동자의 권리를 강화하는 일련의 법안이 발효되면서 스웨덴 기업의 인사관리도 다시금 변화하게 된다. 당시 노조는 인사관리자가 지나치게 경영자 친화적이며, 따라서 경영자와 노동자 사이에서 좀 더 중재적인 태도를 보일 필요가 있다고 인식

4) 하지만 기업마다 편차는 비교적 큰 편이었던 것으로 보인다. 예를 들어, Volvo의 경우 이미 1970년대부터 최고인사책임자(Chief Human Resources Officer, CHRO)를 선임하기 시작했던 것으로 파악된다(Jönsson, 1991). 하지만 대다수 스웨덴 기업에서 이 직책은 일반적으로 1990년 이후 확산되기 시작했다.

했던 것으로 보인다. 직장 민주주의에 대한 노동자의 요구가 점차 거세어지고 앞으로 경영자와 노동자 간 권력관계가 이전보다 훨씬 수평적으로 변할 것으로 예상되는 상황에서 앞으로 인사관리가 나아갈 방향에 대한 다양한 고민이 이어졌는데 이는 적어도 다음과 같은 두 가지 흐름, 즉 1) 인사관리의 분권화, 그리고 2) 직무재설계, 또는 좀 더 넓은 맥락에서 직장 생활의 질 (quality of working life, QWL) 운동 등으로 이어졌다.

먼저, 인사관리의 분권화란 MBL의 도입 취지에 따라 조직 내 인사관리 정책을 결정·시행하는 데 있어서 경영자뿐만 아니라 노조가 함께 참여하는 것을 의미한다. 이는 스웨덴 기업의 인사관리 관행에 몇 가지 뚜렷한 발자취를 남겼는데, 이는 다음과 같다(Mabon, 1995):

- 1) 선발 시 심리테스트의 활용이 노조의 요구로 전면 금지되었다. 당시 노조는 직무 수행과 직접적인 연관성이 없는 심리테스트가 선발에 활용되는 경우 사측에 의해 다양한 형태로 악용될 수 있다고 판단했던 듯하다.
- 2) 인사평가가 상당 부분 무력화되었다. 특히, 승진은 엄격한 인사평가에 따른 결과가 아닌 사실상 노사 간 협상의 대상으로 변질되었는데, 이는 인사평가가 조합원 간 경쟁을 유발, 이들 간 연대감 및 소속감을 크게 흐릴 수 있다는 점을 고려하면 어찌 보면 당연한 결과라 할 수 있을 것이다.
- 3) 외부충원보다 내부충원의 중요성이 훨씬 강조되기 시작했다. 이 역시 외부 지원자보다 내부 조합원을 중시할 수밖에 없는 노조의 입장을 고려하면 마찬가지로 당연한 결과라 할 수 있을 것이다.
- 4) 각종 인센티브의 활용도 노조에 의해 강하게 통제되었다.

이러한 변화는 기업 관점에서 결과적으로 인사관리의 경직성을 초래, 이들이 원하는 인재를 필요에 따라 적재적소에 채용·배치하는 것을 어렵게 만들었다. MBL 이후 발효된 LAS는 이러한 변화를 더욱 심화시켰다. LAS는 합당한 이유 없이 경영자가 필요에 따라 자의적으로 직원을 해고하는 것을 금지하는데, 여기서 ‘합당한’ 이유란 1) 일감이 부족한 경우(arbetsbrist), 그리고

2) 직원의 행동이 지나치게 잘못된 경우(*personliga skäl*) 등으로 제한된다. 후자의 경우 복잡한 법리적 해석의 문제가 제기될 수 있다는 점에서 사실상 이는 경영자가 기업이 경제적으로 큰 어려움에 부딪치는 경우에만 직원을 해고할 수 있음을 의미한다. 여기에 추가하여 LAS에는 감원 순서에 관한 규정(*turordningsreglerna*)이 포함되어 있는데, 이는 경영 상황이 악화되어 감원이 필수 불가결한 경우 경영자는 근속연수가 짧은 직원부터 먼저 해고해야 하며, 이후 경영 상황이 다시 정상화되어 충원이 필요한 경우 해고된 자에게 먼저 재취업 기회를 주어야 한다는 내용을 담은 규정이다. 이는 기업의 관점에서 해고 이후에도 사실상 자신이 원하는 직원을 새로 고용하기가 때로는 매우 어려울 수 있음을 의미한다.

두 번째 흐름인 QWL 운동은 직원이 직장에서 긍정적인 경험을 할 수 있도록 근로 생활의 질을 제고하는 것을 의미한다. 당시 대다수 스웨덴 기업은 노동력 부족, 높은 이직률, 그리고 매년 꾸준히 치솟고 있는 병가 등과 같은 문제를 해결하고 이윤을 창출하기 위해서는 이전에 시도되지 않은 혁신적이고 과감한 조치가 필요하다는 점에 폭넓은 공감대를 가지고 있었던 것으로 보인다(Gustavsen, 2011, 2007). 이에 따라 1970년대 몇몇 스웨덴 제조 기업은 직무특성이론(*job characteristic theory*)에 기초하여 직무재설계를 통해 이를 달성하고자 노력했는데, 이와 관련하여 가장 널리 알려진 사례는 Volvo의 Kalmar 및 Uddevalla 공장일 것이다.

1974년 준공된 Kalmar 공장, 그리고 이후 1986년 준공된 Uddevalla 공장에서 Volvo는 ‘자율작업팀(*autonomous working groups, AWG*)’ 제도를 도입하여 전체 제조 공정을 재설계했다. 핵심은 컨베이어 벨트 생산 방식을 철거하고, 대신 배터리로 구동되는 캐리어에 자동차 차체를 부착한 후 AWG, 즉 15-20명으로 구성된 팀이 자동차를 처음부터 끝까지 함께 조립하는 것이다. 작업자는 언제나 자유롭게 캐리어를 정지 또는 이동시킬 수 있었으며, 따라서 각 조립 단계에서 좀 더 천천히 작업을 진행할 수도, 또는 빨리 작업을 끝내고 휴식을 취할 수도 있었다. 더불어, AWG는 위로부터 할당된 생산 목표를 제외하고 다른 모든 일정 및 작업 내용을 상급자의 지시 없이 스스로 결정할 수 있었다. 더불어 공장 곳곳에는 팀원 전체가 함께 휴식을 취할 수 있

는 카페테리아 및 사우나 등과 같은 시설이 설치되었다. 결과적으로, 이는 직무확대 및 직무충실화 등을 통해 작업장을 ‘인간적인’ 공간으로 재설계하고 이를 통해 생산성을 제고하고자 하는 사측의 노력으로 이해할 수 있을 것이다(Berggren, 1993).

하지만 1970-80년대 스웨덴 제조업에서 유행하던 이러한 AWG 중심의 직무재설계는 이후 사실상 완전히 소멸한다. 아마도 이는 이러한 직무재설계를 통해 얻을 수 있는 장점이 그다지 많지 않고 오히려 단점이 더욱 두드러졌기 때문으로 짐작된다. 다시 말해, 이는 경영자 관점에서 생산성 향상, 그리고 직원 관점에서 근로 환경 개선에 그다지 큰 도움이 되지 못했다는 것이다. 이와 관련하여 Volvo의 직무재설계는 직원에게 매우 제한된 수준의 자율성 확대만을 허용했으며, 여전히 거의 모든 생산과정은 사실상 경영자의 통제하에 놓여 있었다는 점을 지적할 수 있을 것이다. 하지만 스웨덴 기업에서 QWL 운동은 이후 다른 방향으로 발전하기 시작한다.

3.3 탈관료주의적 HRM 시대(1980-현재)

3.3.1 당시 시대적 환경

과거 연대임금정책은 과도한 임금 상승을 억제하는 요인으로 작용했으나, 1970년대 중후반 이후 이는 오히려 임금 상승을 촉진하는 핵심 요인으로 작용하게 된다. 과거에는 연대임금정책이 고임금 산업의 지나친 임금 상승을 성공적으로 억제할 수 있었지만, 1970년대 중후반 이후 고임금 산업의 최종 임금 수준이 단체협약을 통해 결정된 임금 수준을 훨씬 웃돌게 되면서 공공 부문을 포함해 나머지 산업의 전체 임금 수준을 끌어올리게 된다. 심한 경우 특정 직군 내 임금인상 수준이 19%에 달하는 예도 있었는데, 이는 인건비의 가파른 상승을 초래, 기업 경쟁력에 악영향을 끼쳤으며, 이후 스웨덴 정부는 스웨덴 경제의 큰 부분을 차지하는 수출 기업의 경쟁력 회복을 목적으로 크로나화를 반복적으로 평가절하하게 된다. 이는 결국 아래 후술할 금융위기의 거시적 배경 가운데 하나로 작용하게 된다. 이와 관련하여 이후 Investor AB

회장에 취임하는 Marcus Wallenberg는 이를 “(코로나화) 평가절하는 바지에 오줌을 누는 것과 같다. 처음에는 따뜻하지만, 나중에는 매우 불쾌해진다”라고 평가한 바 있다.

1970년대부터 거세게 불던 노동자의 직장 민주주의 요구에 대한 요구, 그리고 위에서 논의된 임금 상승의 연쇄효과 등은 점점 더 노사관계를 악화시켰으며, 이는 1983년 LO-SAF 간 중앙단체교섭이 와해되는 결과로 이어진다. 당시 LO 소속 노조 가운데 가장 규모가 큰 - 그리고 동시에 임금 수준이 가장 높은 - 금속노조(Metall) 그리고 금속·기계공업 사용자연맹(Verkstadsföreningen, VF)은 LO-SAF 간 단체교섭에서 이탈하여 따로 교섭을 추진, 소위 ‘공장협정(Verkstadsavtalet)’을 맺었다. 이로써 연대임금정책이 흔들리기 시작했으며, 이는 결국 1990년 SAF가 중앙단체교섭을 거부함으로써 완전히 종료된다. 이후 임금 관련 단체협약은 전국 중앙 수준이 아닌 주로 산업 수준에서 이루어지게 된다.⁵⁾ 거시적 차원에서 이는 - 물론, 여러 요인이 거론될 수 있겠지만 - 당시 거세게 불기 시작한 신자유주의의 물결에 따른 결과로 해석하는 것이 아마도 가장 일반적인 시각일 것이다.

이후 1990년부터 94년까지 스웨덴은 심각한 금융위기를 겪게 된다. 이로 말미암아 발생한 막대한 재정적자와 해외채무를 해소하기 위해 스웨덴 정부는 유례없는 초긴축 정책을 추진했으며, 이 과정에서 전통적인 의미의 스웨덴 모델은 해체 수순을 밟게 된다. 구체적으로, 각종 사회복지 지출이 삭감되었으며(예. 연금 개혁 및 의료 지출 통제), 각종 경쟁 촉진적 산업정책(예. 공기업의 민영화) 및 노동시장 유연화 조치가 실행되었다. 이와 관련하여 특히 인사관리 차원에서 특히 주목할 만한 점은 정부의 강력한 개입에 힘입어 1997년 노사 간 자율적으로 체결된 산업협정(industriavtalet)이다. 해당 협정은 약 20개 노조와 사용자단체가 참여, 서명했으며 당시 스웨덴 미디어에서

5) 여전히 대다수 스웨덴 근로자의 임금 상승 폭은 단체협약을 통해 결정된다. 스웨덴 국가중재사무소(Medlingsinstitutet)의 조사 결과를 따르면 2023년 기준 전체 임금 근로자의 88%(약 390만 명)가 단체협약 적용 대상자에 포함된다(한국의 경우 15% 미만). 노사 간 체결된 단체협약의 개수는 2024년 기준 약 650개에 달한다. 하지만 최근 특히 사무직에 종사하는 젊은 층을 중심으로 근로자가 회사와 개별적으로 근로계약을 하는 경우도 점차 증가하고 있다. 여러 사용자단체는 이러한 개별 임금협상이 앞으로 더욱 확대될 필요가 있다고 주장하고 있다.

종종 과거 살트세바덴 협약과 비견되는 것으로 평가되었다.

산업협정의 가장 중요한 내용 가운데 하나는 특정 산업 내 임금이 지나치게 상승하면서 다른 산업의 임금을 함께 끌어올리는 것을 막기 위해 치열한 경쟁에 노출되어 있으며, 따라서 임금 상승에 가장 민감한 수출 기업의 임금이 전체 임금 상승의 상한선을 ‘규범적’ 차원에서 결정하도록 한 것이다. 이와 더불어 또 한 가지 중요한 내용은 노사 간 협상이 교착상태에 빠지는 경우 노사가 함께 설립한 ‘산업자문위원회(Industrirådet)’가 선출한 2~10명의 중립적 의장(Opertiska Ordförandena, OpO)이 협상을 중재할 수 있도록 한 점이다. 협정 체결 이후 스웨덴의 평균 임금 상승률은 한동안 약 3~4% 수준으로 낮아지게 된다. 이후 산업협정은 몇몇 단체의 탈퇴 및 재협상, 그리고 이에 따른 소폭의 수정을 거쳐 현재에 이르고 있다. 가장 최근에 체결된 산업협정은 2016년의 것으로 이는 임금 상승의 상한선 규범을 2.0%로 정하고 있다.

결과적으로, 위에서 소개된 일련의 변화는 물론 노사 간 극단적인 대립을 자제하고 대화와 협력을 통해 문제를 해결하는 스웨덴의 오랜 전통이 다시금 빛을 발한 좋은 사례로 평가될 수 있겠으나, 동시에 이는 1990년 이후 가속화된 신자유주의적 세계화의 물결에서 스웨덴도 결코 자유롭지 못했음을 의미하기도 한다(조돈문, 2019). 이미 위에서 소개된 MBL과 LAS도 이후 기업 측에 유리한 쪽으로 - 때로는 법안 자체 수정, 또는 당사자 간 단체협약을 통해 - 소폭 수정되면서 노조의 영향력은 점진적으로 약해진다.⁶⁾ 이에 따라 노조 가입률도 지속해서 감소 추세를 이어가고 있는데, 이는 1990년 88%로 최고치를 찍은 후 2023년 59%로 계속해서 하락했다. 더불어, 1995년 스웨덴의 EU 가입, 세계화의 진전에 따른 국경 간 노동의 자유로운 이동 및 다국적기업 간 경쟁의 심화 등은 모두 노조의 영향력을 약화시키는 요인으로 작용했다.⁷⁾

6) 예를 들어, 2020년 PTK와 Svenskt Näringsliv는 LAS 법안 가운데 일부인 감원 순서에 관한 규정의 예외 조건을 사용자에게 유리한 쪽으로 확대하는 내용의 협정을 체결한 바 있다.

7) 이와 관련하여 스웨덴 미디어에서 크게 논란이 된 사건 가운데 하나는 2004년 라트비아 건설회사인 Laval & Partneri 그리고 스웨덴 건설노조(Byggnads) 간 분쟁 사건이다. Laval사는 공개입찰에서 Vaxholm시 학교 및 주택건설 사업을 수주하는데 성공, 계약을 체결하고 작업을 시작했으나, 스웨덴 건설노조는 라트비아 노동자의 임금이 너무 낮으며, 따라서 Laval사는 노조와 단체협상을 해야 한다고 주장했다.

3.3.2 당시 스웨덴 기업의 인사관리

1980년대 이전 인사관리는 이미 위에서 언급한 바와 같이 주로 개별 사업부 내 ‘일상적’ 행정 업무에 국한되어 비즈니스 핵심 프로세스로부터 괴리되어 있었으며, 따라서 조직 내에서 전문성을 인정받지 못하고 있었다. 결과적으로, 인사관리는 조직 상층부로부터의 별다른 조율 없이 개별 사업부 수준에서 필요에 따라 다소 즉흥적으로 시행되는 모습을 보였다. 이러한 인사관리 방식은 경영환경이 안정적인 관계로 조직변화의 필요성이 크지 않은 상황에서는 큰 문제 없이 효율적으로 작동할 가능성이 크다. 또한 이 경우 다각화된 기업은 사업부 간 시너지 효과 창출보다 신규 사업부 설립 또는 기존 사업부 성장에 더욱 신경을 쓰게 되며, 인사관리는 자연스럽게 전사적 수준보다 사업부 수준의 업무로 여겨지게 된다.

이러한 맥락에서 적어도 1980~90년대 초 무렵까지는 심지어 인사관리가 기업 내 독립적인 기능으로 존재할 필요가 없다는 의견도 심심치 않게 제기되었던 것으로 보인다. 즉, 라인 조직 내 현장 매니저가 이미 대부분의 인사관리 관련 행정 업무를 스스로 처리할 수 있다면, 기업은 굳이 인사 부서를 따로 운용할 필요가 없다는 것이다. 하지만 아래에서 소개되는 일련의 거시적 비즈니스 환경의 변화로 말미암아 이러한 의견은 점차 수그러들게 된다.

1980년대 이후 나타난 여러 사회적 변화 가운데 가장 중요한 것은 단연코 신자유주의적 세계화의 확산일 것이다. 이로 말미암아 기업 간 경쟁이 국경을 초월해 더욱 치열해지고 경영환경의 불확실성이 큰 폭으로 증가했다. 이러한 변화된 환경 속에서 대다수 기업은 앞으로 지속적 경쟁우위를 창출하기 위해서는 모든 조직구성원이 기업의 전략적 목표 달성을 위해 이전보다 훨씬 더 일사불란하고 치열하게 움직일 필요가 있다는 점을 인지하게 된다. 다시 말해, 이는 비즈니스 환경이 이전보다 훨씬 적대적으로 바뀐 상황에서 기업은 자신의 모든 자원과 능력을 특정 분야에 전략적으로 집중할 필요가 있다

하지만 협상은 실패했으며, 결국 스웨덴 건설노조는 건설 현장을 물리적으로 봉쇄한다. Laval은 이후 스웨덴 건설노조를 EU 법원에 제소한다. 이러한 문제는 여전히 이어지고 있는 것으로 보인다. 예를 들어, 2023년 스웨덴 건설노조는 비슷한 이유로 폴란드 건설회사인 Lambda AS를 노동법원에 고소한 바 있다.

는 것을 의미한다. 이는 또한 다각화된 기업의 경우 이는 사업부 간 경계를 넘어 전사적 차원의 시너지를 창출하는 것이 무엇보다도 중요하다는 것을 의미한다. 물론, 기업의 이러한 전사적 차원의 노력에서 HRM도 예외가 될 수는 없으며, 따라서 이후 논의는 기업이 전략적 목표를 달성하는 데 있어서 HRM이 취해야 할 역할에는 무엇이 있는지에 집중된다.

비슷한 시기 나타난 또 다른 중요한 거시적 차원의 변화는 산업사회에서 정보사회로의 전환이다. 정보사회에서 기업의 이윤 창출은 생산직 및 단순 사무직 노동자가 아닌 주로 지식노동자에 의해 이루어진다. 이들 지식노동자는 끊임없이 변화하는 비즈니스 환경 속에서 매일 등장하는 새롭고 애매하며 복잡한 문제를 창의적으로 해결하는 업무를 맡은 자들로서(예. 광고 기획, 전략 수립 등) 이를 통해 이들은 비즈니스에 새로운 가치를 더하게 된다. 정보통신 및 생산 자동화 기술의 발전으로 점점 더 많은 수의 직무가 이와 같은 창의적 문제해결 능력을 요구하게 되면서 기업 이윤 창출 과정에서 지식노동자가 차지하는 중요성도 점점 커졌으며, 이에 따라 이들이 효과적으로 동기 부여, 성과를 창출하는 것이 전략적으로 매우 중요한 의미를 갖게 된다. 지식노동자의 업무는 과거 생산직 및 단순 사무직 노동자의 업무와 달리 항상 새롭게 변화하는 역동적인 성격을 가지며, 따라서 이들이 충분한 성과를 창출하기 위해서는 높은 수준의 자율성 그리고 새로운 지식의 학습 기회 등이 사실상 필수적으로 요구된다. 이러한 맥락에서 이후 논의는 HRM이 과연 이러한 지식노동자의 새로운 요구를 어떻게 충족시킬 수 있는지에 집중하게 된다 (Håkansson & Nilsson, 2019).

이러한 일련의 거시적 비즈니스 환경의 변화, 그리고 이에 따른 HRM 차원의 새로운 고민은 1980년대 미국 경영학계가 주도한 SHRM(strategic human resource management), 즉 ‘전략적 HRM’ 논의로 이어졌으며, 이는 스웨덴 기업의 인사관리에도 중대한 영향을 미친다. 이러한 흐름 속에서 스웨덴에서 일상적으로 사용되던 기존의 ‘인사관리’ 용어도 ‘인적자원관리’, 즉 ‘HRM’으로 점차 바뀌게 된다(각주 1 및 표 1 참조). 여기서 전략적 HRM이란 직원을 조직이 가지고 있는 핵심 ‘자원’으로 간주하고 이를 통해 경쟁우위를 창출하고자 계획, 모집, 선발, 교육, 평가 및 보상 등과 같은 일련의 HRM 과정을 기

업의 전략과 정렬시키는 것을 의미한다. 이러한 과정을 통해 한 기업의 HRM은 그 기업이 추구하는 전략과 연계되어 일관된 방향성을 갖게 된다(예. 인간 중심적 혹은 프로세스 중심적 HRM). 구체적인 관련 HRM 업무의 예로는 기업의 추구하는 전략적 목표에 기초하여 인재상을 정의하고, 이를 기준으로 모집 및 선발을 시행하거나, 또는 조직구성원 개인의 동기 부여를 촉진할 수 있는 성과평가 및 보상 정책을 수립하는 것 등을 꼽을 수 있다.

결과적으로, 1980년대 이후 스웨덴 기업의 HRM은 기업의 전사적 전략과 밀접하게 연계되어 이전보다 훨씬 비즈니스 중심적인, 그리고 동시에 뚜렷한 분권화 경향을 보이게 된다(Martinsson, 2008; Nilsson & Kald, 2002). 여기서 분권화란 HRM의 ‘일상적’ 측면과 ‘전략적’ 측면이 분리되어 각각 라인 그리고 스태프 조직에 의해 다루어지는 것을 의미한다. HRM 관련 실무는 이전처럼 라인 조직 내 현장 매니저의 몫으로 남겨졌지만, HRM을 전사적 차원에서 조직의 전략적 목표와 연계시키고 조직구성원을 동기 부여하는 작업은 스태프 조직 내 CHRO를 위시한 HRM 전문가의 몫이 된다. 특히, 후자의 경우 과거의 ‘일상적’ 행정 업무의 범위를 넘어 고도의 전문성을 요구하는 업무를 다루게 되는데, 이러한 업무를 처리할 수 있는 역량을 갖춘 인재에 대한 기업의 수요가 증가하면서 여러 대학은 HRM 관련 교육프로그램을 신설하게 된다. 또한, 학술적 차원에서도 인적자원의 가치를 경제적 관점에서 측정, 평가하는 ‘인사경제(personalekonomi)’ 등과 같은 새로운 학문 분야도 등장하게 된다.

이와 같은 HRM 활동의 분권화 및 전문화 흐름은 특히 1991년 금융위기 이후 더욱 가속화되었다. 금융위기 이후 많은 기업이 인력을 대규모로 감축하면서 인사관리자의 수가 크게 줄어들었으며, 직원에 대한 투자도 감소한다. 또한, 기간제 근로자의 수가 증가하고 아웃소싱의 활용이 빈번해진다. 경력 개발의 경우 기업의 역할이 축소되고 개인의 책임이 강조된다. 전 세계를 휩쓴 이러한 신자유주의적 변화 속에서 기업은 HRM의 경제적 측면에 매우 민감하게 반응하기 시작했으며, 이는 결과적으로 비용 절감 및 조직 유연성 확보 차원에서 HRM 활동의 분권화를 촉진하게 된다. 이는 한편으로 많은 스웨덴 기업이 당시 직원에 대한 투자를 망설이고 있었다는 의미로 해석될 수도

있을 것이다.

하지만 이것이 모든 스웨덴 기업이 HRM의 경제적 측면만을 강조하는 소위 ‘딱딱한’ HRM을 추구하고 있다는 것을 의미하지는 않는다. 예를 들어, 스웨덴 사회과학자 전국노조(Akademikerförbundet SSR)는 1990년대 이후 스웨덴 기업의 근로 환경 및 조건이 지나치게 ‘미국화’되고 있다고 - 즉, 경제적 논리만을 지나치게 강조하고 있다고 - 지적하면서, 기업은 좀 더 ‘인간적인’ 직장을 만드는 데 HRM 관련 투자를 집중할 필요가 있다고 주장한 바 있다. 이러한 주장은 과거 AWG 중심의 직무재설계와는 다른 새로운 ‘복유립식’ QWL 관련 논의로 이어진다.

이와 관련하여 Gustavsen(2007)은 스웨덴 모델의 핵심을 구성하는 노사 간 합의는 기본적으로 경영진과 직원 간 높은 신뢰 관계에 기초한다고 적으면서, 이러한 신뢰 관계는 직원이 자신의 업무를 수행하는 데 있어서 폭넓은 재량권을 허용하며, 이러한 폭넓은 재량권은 업무 수행 과정에서 자연스럽게 조직 내 자발적 학습을 촉진, 결과적으로 직장 생활의 질, 즉 QWL에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 바 있다. 다시 말해, ‘좋은 일’이란 다음 두 가지 요소, 즉 1) 높은 직무 자율성 그리고 2) 학습을 통한 성장 등을 요구하는데, 스웨덴 - 또는 복유립 - 모델은 이들 두 가지 요소를 모두 촉진한다는 것이다. 1970~80년대 노사 간 합의가 상당수 인사관리 관련 의사결정을 합의의 문제로 변질시키면서 인사관리의 경직성을 초래했다면, 방금 소개된 QWL 관련 논의는 새로운 비즈니스 환경 속에서 노사 간 합의가 조직에 미치는 긍정적인 영향을 열거하면서 향후 HRM이 나아가야 할 방향을 제시하고 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

4. 스웨덴 기업 HRM의 특징

본 장에서는 Cranet 설문조사 결과를 바탕으로 최근 스웨덴 기업 HRM의 특징을 실증적 차원에서 살펴보고자 한다. 이를 위해 본 연구는 기본적으로 Cranet 2021/22 설문조사 결과를 활용하고자 한다. 하지만 시간의 흐름에 따

른 추이의 변화를 확인할 필요가 있는 경우, 본 연구는 과거 15년 치 - 총 3회 - 설문조사 결과도 함께 살펴보았다. 먼저, 몇몇 기초 정보를 소개하면 다음과 같다.

설문조사에 응답한 스웨덴 기업 가운데 약 95%가 조직 내 인사 부서를 운영하는 것으로 나타났다. 이는 세계 평균 91%보다 높은 수치이다. 하지만 인사 부서 내 인원수는 중앙값 기준 4.6명으로 매우 적은 편이며, 동시에 뚜렷한 감소 추세를 보이고 있다(예. 2000년의 경우 7명). HR 담당자 1명당 평균 직원 수는 173(중앙값: 117)으로 이는 세계 평균 146(중앙값: 83)보다 월등히 높다. 이러한 결과가 나타나는 가장 직접적인 원인 가운데 하나는 위에서 언급한 바와 같이 스웨덴 기업에서 인사 부서는 보통 HR 실무를 담당하지 않고 관련 지원 및 자문 기능만을 수행하기 때문으로 판단된다. 또한, 대다수 스웨덴 기업에서 전체 임직원 대비 관리자 비율은 다소 극단적이라고 평가할 수 있을 정도로 낮은 편인데(스웨덴 평균 약 7%, 세계 평균 약 13%) - HRM도 이러한 흐름과 맥을 같이 한다고 볼 수 있을 것이다.

4.1 조직 내 HRM 활동

Cranet 설문조사의 첫 부분은 조직 내 HRM 활동의 전반적인 모습을 살펴보는 문항으로 구성되어 있다. 이를 정리하면 아래 표와 같다.

<표 2> Cranet 설문 문항: 조직 내 HRM 활동

	문항 내용	결과(2021/22년 기준, 괄호 안은 세계 평균)
Q1	인사 부서에 고용된 남녀직원 수는?	전체 HR 직원 가운데 여성의 비율: 83%(58%) 최고 인사 책임자 가운데 여성의 비율: 70.6%(62.1%)
Q2	인사 부서의 장이 이사회에 소속되어 있는가?	그렇다: 86.7%(71.1%)

	문항 내용	결과(2021/22년 기준, 괄호 안은 세계 평균)
Q3	최고 인사 책임자는 어디에서 채용되었는가?	HR 부서 내 승진: 20.5%(35.4%) 타 부서에서 승진 이동: 13.5%(17.8%) 다른 기업 HR 부서에서 승진 이직: 58.3%(38.6%) 다른 기업 타 부서에서 승진 이동: 7.7%(8.2%)
Q4	외주화된 HRM 영역은?	보상 및 혜택: 20.5%(21%) / 연금 관리: 48.5%(35.5%) / 교육 및 훈련: 47.2%(34.5%) / 재취업 지원 및 해고: 21.8%(16.1%) HR 정보시스템: 46.8%(33.0%) / 모집: 35.6%(26.8%) / 채용: 26.0%(17.7%) / 일상적 HR 업무: 6.8%(12.1%)
Q5	미션, 사업 전략, HR 전략, 가치 선언문 등이 존재하는가?	미션: 88.4%(83.6%) / 사업 전략: 95.6%(76.8%) / HR 전략: 75.8%(63.1%)
Q6	HR 담당자가 사업 전략 개발에 관여하는 단계는 언제인가?	시작부터: 56.5%(49%) / 지속적인 자문을 통해: 30.5%(24.2%) / 실행 시: 5.6%(16.5%) / 관여하지 않음: 7.4%(10.3%) 참고) 하지만 2000년 측정치보다는 낮은 편 (예. 2000년 결과의 경우 ‘시작부터’가 65% 수준)
Q7	보상, 모집 및 채용, 교육 및 훈련, 노사관계, 인력 확대 및 감축 등의 정책 결정에 대한 일차적 책임은 누구에게 있는가?	(100% = 인사 부서, 0% = 라인 조직) 보상: 50.6%(49.4%) / 모집 및 채용: 32.7%(51.4%) 교육 및 훈련: 41.7%(52.6%) / 노사관계: 70.7%(61.2%) 인력 확대 및 감축: 35.3%(43.9%)
Q8	HR 기능이 얼마나 평가되고 있는가?	(1점 = 전혀 평가하지 않음, 5점 = 광범위하게 평가하고 있음) 1점: 6.4%(9.3%) / 2점: 20.6%(12.9%) / 3점: 44.0%(28.2%) / 4점: 22.8%(28.8%) / 5점: 6.2%(20.8%)
Q9	(주관식)향후 3년 동안 HRM의 주요 과제는?	(2014/5년 기준) 1위: 미래의 필요에 적합한 조직문화 창조(65%) 2위: 직원의 동기 부여와 몰입(56%) 3위: 조직의 필요에 부합하는 HR 프로세스(55%)

출처: Cranet 2021/22 설문조사 결과

몇몇 결과를 소개하면 다음과 같다. 먼저, 스웨덴 기업에서 HR 부서 내 여성의 비율은 꾸준히 증가하여 80%를 초과했다(1995년에는 25%)(Q1). 더불어 위 표에는 나타나지 않지만, HR 관리자의 교육 수준도 꾸준히 상승했다. 압도적으로 많은 수의 HR 관리자가 (경영학을 제외한) 사회과학 및 행동과학을 전공한 것으로 나타났는데, 이와 관련하여 흥미로운 점은 다른 나라와 비교하여 경제 또는 재무를 전공한 HR 관리자의 수가 압도적으로 적다는 점이다.⁸⁾ 이는 스웨덴 기업의 HR 관리자는 HRM을 기본적으로 경제적 관점이 아닌 인간적 관점에서 접근할 가능성이 크다는 점을 - 적어도 간접적으로 - 시사한다.

둘째로, 인사 부서의 장, 즉 최고 인사 책임자가 이사회에 소속되어 있는 비율이 전 세계 최고 수준이라는 점에서(Q2), 스웨덴 기업에서 조직 내 인사 부서의 위상은 매우 높다고 보아도 좋을 것이다. 최고 인사 책임자로는 주로 조직 외부의 HR 전문가를 채용하는 것이 일반적인 것으로 나타났다(Q3). 조직 내외부를 막론하고 HR 외 타 분야 전문가를 최고 인사 책임자로 채용하는 경우는 흔치 않은 것으로 나타났는데, 이는 HRM 분야가 현재 그 전문성을 충분히 인정받고 있다는 의미로 해석될 수 있을 것이다. 또한, 스웨덴 기업에서 HRM의 문서화 수준은 매우 높은 것으로 나타났는데(Q5), 이 역시 스웨덴 기업에서 인사 부서가 비교적 높은 위상을 가진다는 또 다른 증거로 제시될 수 있을 것이다.

셋째로, 스웨덴 기업에서 인사 부서는 전략 수립 시 초기부터 적극적으로 개입하는 편인데(Q6), 이는 기업의 전략적 목표와 HRM을 적극적으로 연계시키고자 하는 경영진의 의도에 따른 결과로 해석 가능하다.

넷째로, HR 활동의 책임 소재와 관련하여 특히 모집 및 선발 그리고 교육 및 훈련의 경우 라인 조직의 권한이, 그리고 노사관계의 경우 인사 부서의 권한이 강한 모습을 보인다(Q7). 과거 설문조사 결과를 따르면 최근 10년 동안 교육 및 훈련의 경우 인사 부서의 권한이 강화되었지만, 임금의 경우 반

8) 실제 설문지는 HR 관리자의 전공과 관련하여 다음과 같은 보기를 제시하고 있다:
1) 경영학, 2) 경제학, 3) 사회과학 및 행동과학, 4) 인문학, 예술 및 언어, 5) 법, 6) 공학, 7) 자연과학, 8) 기타.

대로 약화되었다. 노사관계는 전통적으로 인사 부서의 업무라는 점을 고려하면 이는 HRM 관련 의사결정 시 인사 부서보다 라인 조직의 권한이 비교적 강하다는 것을 의미한다고 보아도 좋을 것이다.

마지막으로, 스웨덴에서 HR의 외주화 정도는 높은 편이다(Q4). 이미 위에서 살펴본 바와 같이, 스웨덴 기업에서 인사 부서의 규모는 작은 편이며, 라인 조직이 대부분의 관련 실무를 처리하는데, 이러한 구조에서 HRM 활동의 외주화는 라인 조직의 과부하를 막을 수 있는 유용한 수단이 될 수 있다. 하지만 이와 관련하여 한 가지 흥미로운 사실 가운데 하나는 - 위 표에서는 나타나지 않지만 - 스웨덴 기업에서 HRM의 디지털화 수준은 아직 세계 평균보다 훨씬 낮다는 점이다. 이는 이웃 국가인 덴마크와 비교해도 낮은 편인데, 예를 들어 e-HRM의 경우 스웨덴은 26%지만, 덴마크는 39%로 그 차이가 뚜렷하다. HR 애널리틱스의 경우 스웨덴은 10%, 덴마크는 21%로 그 차이가 더욱 벌어진다. 이는 다소 의아한 결과로, 앞으로 추가 분석이 필요할 것으로 판단된다.

4.2 직원 배치

직원 배치와 관련된 설문조사 결과를 이해, 분석하는 데 있어서 특히 중요한 점은 이것이 특히 노동조합의 관점에서 매우 민감한 사안이라는 점이다. 이를 감안하고 설문조사 결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 스웨덴 기업에서 내부충원 활용 비율은 관리직의 경우 84%, 비관리직의 경우 86%로 매우 높은 편이다. 전 세계적으로 이는 중상위 수준에 해당한다. 한국 기업에서 내부충원은 주로 관리자를 중심으로 이루어지는 편인데, 스웨덴 기업에서 비관리직의 내부충원 비율은 오히려 관리직보다 - 비록, 2% 차로 근소하지만 - 더 높은 수준을 보인다. 이는 노동조합의 요구에 따른 결과로 짐작된다. 같은 맥락에서 LAS도 정규직의 해고를 어렵게 만듦으로써 그 반대급부로서 내부충원을 촉진할 가능성이 크다. 또한, 스웨덴 기업의 유연한 근무 형태(Q6), 그리고 선발 방법으로 심리 및 숙련도 테스트의 사용 비중이 작고 1:1 면담 및 평판 조회가 주를 이룬다는 점(Q4) 등도 마찬가지로 노동조합의 요구가 강하게 반영된 결과로 이해할 수 있을 것이다.

<표 3> Cranet 설문 문항: 직원 배치 관행

	문항 내용	결과(2021/22년 기준, 괄호 안은 세계 평균)
Q1	지난 3년 동안 정규직 총직원 수의 변화는?	확대(10% 이상): 27%(36%) / 안정적: 59%(49%) / 축소(10% 이상): 14%(16%)
Q2	자발적으로 이직하는 직원의 비율은?	0~4%: 0.2%(30.9%) / 5~9%: 41.2%(28.8%) / 10~14%: 24.3%(17.7%) / 15~19%: 6.9%(7.5%) / 20% 이상: 7.4%(15.2%)
Q3	관리직, 전문직, 사무직, 생산직의 모집 방법은?	관리직 및 전문직(일부 보기 생략) 자사 인터넷 홈페이지: 95.8%(69.9%) / 외부 모집 사이트: 68.3%(64.4%) / 소셜미디어: 84.3%(50.3%) / 훈련 프로그램: 21.9%(27.3%) / 내부충원: 84%(78%) 사무직 및 생산직(일부 보기 생략): 자사 인터넷 홈페이지: 90.6%(69.9%) / 외부 모집 사이트: 59.3%(63.1%) / 소셜미디어: 78.8%(53.3%) / 훈련 프로그램: 17.3%(33.6%) / 내부충원: 86%(66%)
Q4	관리직, 전문직, 사무직, 생산직의 선발 방법은?	관리직 및 전문직(일부 보기 생략) 패널면접: 42.2%(59.9%) / 1:1 면접: 93.0%(72.2%) / 심리테스트: 72.7%(43.9%) / 숙련도테스트: 74.6%(48.6%) / 평판 조회: 98.7%(68.8%) 사무직 및 생산직(일부 보기 생략) 패널면접: 18.0%(39.0%) / 1:1 면접: 91.9%(72.9%) / 심리테스트: 20.8%(25.0%) / 숙련도테스트: 27.3%(40.7%) / 평판 조회: 93.0%(57.7%)
Q5	조직 내 소수 민족, 고령 근로자, 장애인, 여성 등을 위한 실행계획이 있는가?	(일부 보기 생략) 여성: 28%(35%) / 이민자: 25%(17%) / LGBTQ+: 16%(15%)
Q6	조직 내 각종 근무 형태에 종사하는 직원의 비율은?(예, 주말 근무, 교대 근무, 초과 근무, 시간제 근로, 유연근무, 임시직 및 기간제 계약 등)	주말 근무: 16.7%(14.6%) / 교대 근무: 16.6%(21.0%) / 초과 근무: 21.0%(17.8%) / 시간제 근로: 12.7%(10.4%) / 유연근무: 28.5%(19.9%) / 임시직 및 기간제 계약: 7.9%(7.2%)

출처: Cranet 2021/22 설문조사 결과

스웨덴 기업의 이직률 평균은 약 5~10% 사이이며 중간값은 8.0%이다(Q2). 그리고 위 표에는 나타나 있지 않지만, 비자발적 이직률과 병가율의 중간값은 각각 1.0%(2.0%) 그리고 7.0%(6.0%)이다(괄호 안은 세계 평균). 세계 기준으로 보아도 스웨덴 기업의 이직률은 그다지 높다고 보긴 힘들다.

4.3 직원 개발

위 직원 배치와 달리 직원 개발의 경우 기본적으로 노사 간 공통의 이해관계가 겹치는 대표적인 분야 가운데 하나로 꼽을 수 있을 것이다. 개별 설문조사 결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 이미 위에서 언급한 바와 같이 스웨덴 기업의 성과평가 제도는 비공식적인 경향이 강하다(Q1). 또한, 성과평가의 가장 일반적인 출처는, 당연하지만, 직속상관인데 스웨덴의 경우 직속상관이 성과평가를 독점하는 경향이 유난히 강한 편이다(Q2). 그 이유는 명확지 않은데 부정적 관점에서 이는 평가가 자의적이고 일방적으로 이루어질 수 있음을 의미하기도 하지만, 반대로 긍정적 관점에서 이는 성과평가가 기본적으로 조직구성원 간 신뢰에 기초하고 있으며, 따라서 복수의 출처를 필요로 하고 있지 않다는 의미로도 해석될 수도 있을 것이다. 성과평가 결과가 급여 외 다른 HR 활동의 기준으로 사용되는 경우는 많지 않은 것으로 나타났다(Q3). 이는 스웨덴 기업에서 성과평가가 적극적인 동기부여 - 또는 통제 - 의 수단으로 사용되지 않을 가능성이 크다는 점을 시사한다.

스웨덴 기업의 교육 및 훈련 투자 액수 및 시간 등은 EU 평균과 비교해 각각 살짝 높거나 낮은 수준에 머물러 있다(Q5와 Q6). 조직 내 경력개발을 위한 각종 프로그램도 전반적으로 활용 빈도가 매우 낮은 편이다(Q7). 하지만 Cranet 과거 설문조사를 살펴보면 특히 전자, 즉 교육 및 훈련 투자 액수의 경우, 2000년대 초반 세계 평균을 훨씬 웃돌았던 것을 확인할 수 있는데, 이후 감소 추세로 돌아선 이유는 파악이 곤란하다. 한 가지 의심해 볼 수 있는 부분은 전반적으로 2000년대 초기에는 많은 스웨덴 기업이 직원 교육 및 훈련에 적극적으로 투자했지만, 이후 아마도 투자 대비 효과가 실망스러웠거

나, 혹은 이미 소기의 목표를 달성했다고 판단, 투자 액수를 줄였을 가능성을 생각해 볼 수 있다. 이와 관련하여 한 가지 의미 있는 과거 Cranet 설문조사 결과는 스웨덴 기업에서 교육 및 훈련의 효과성에 관한 체계적인 평가가 비교적 무시되어왔다는 점이다(2014/5년 기준, 체계적으로 평가되고 있다고 응답한 비율은 29.9%, 세계 평균은 약 50% 수준). 이는 아마도 교육 및 훈련이 충분한 전략적 목표를 가지고 시행된 것이 아닌, 다소 주먹구구식으로 운영되었을 가능성이 있다는 점을 시사한다.

<표 4> Cranet 설문 문항: 직원 개발

	문항 내용	결과(2021/22년 기준, 괄호 안은 세계 평균)
Q1	조직 내 공식적인 성과평가 제도가 있는가?	있다: 53%(69%) 참고) 관리자 성과평가가 비관리자 성과평가보다 일반적이며 증가 추세
Q2	성과평가 제도가 있는 경우가 평가 결과를 제공하는가?	관리직 및 전문직이 피평가자인 경우 직속 상사: 45.4%(34.7%) / 상사의 상사: 13.0%(20.9%) / 피평가자 본인: 30.0%(22.9%) / 부하직원: 5.9%(11.4%) / 동료: 5.6%(10.1%) 사무직 및 생산직이 피평가자인 경우 직속 상사: 45.1%(48.2%) / 상사의 상사: 5.5%(23.3%) / 피평가자 본인: 28.7%(33.3%) / 부하직원: 2.0%(12.4%) / 동료: 2.8%(12.6%)
Q3	성과평가 결과가 보상, HR 개발, 경력개발, 인적자원계획 등에 사용되는가?	보상: 64.1%(58.6%) / HR 개발: 46.7%(60.0%) / 경력개발: 43.9%(59.6%) / 인적자원계획: 33.6%(48.0%)
Q4	교육 및 훈련의 필요성이 체계적으로 평가되고 있는가?	그렇다: 64%(65%)
Q5	연간 급여의 몇 퍼센트가 교육에 지출되는가?	0~3%: 60.5%(44.1%) / 4~5%: 20.8%(18.8%) / 6~9%: 3.0%(2.9%) / 10~24%: 14.5%(24.9%) / 25% 이상: 1.2%(9.1%) 참고) 평균값과 중앙값은 각각 4.5%(9.0%)와 3.0%(6.5%)

	문항 내용	결과(2021/22년 기준, 괄호 안은 세계 평균)
Q6	직원은 연간 평균 며칠의 교육을 받는가?	관리직 및 전문직 평균: 5.3(12.2) / 중간값: 5.0(6.0) 사무직 및 생산직 평균: 4.3(11.2) / 중간값: 3.0(5.0)
Q7	직원의 경력개발을 위해 사용되는 방법은?	(일부 보기 생략) 직무충실화: 26.9%(39.0%) / 외부 교육: 48.9%(47.5%) / 개발 임무: 51.3%(52.1%) / 공식적 경력계획: 24.1%(37.0%) / 직무 순환: 18.0%(38.7%) / 고성과자 프로그램: 32.5%(34.6%) / 국제 임무: 6.7%(25.2%) / 멘토링: 30.4%(44.7%) / E-러닝: 52.9%(55.1%) / 경력 상담: 16.4%(31.4%)

출처: Cranet 2021/22 설문조사 결과

4.4 보상 및 혜택

1990년대 이후 스웨덴에서 전국 또는 산업 수준 협상보다 개인 협상의 중요성이 점점 커지기 시작했다는 것은 이미 널리 알려진 사실이며, 마찬가지로 Cranet 결과에서도 이를 확인할 수 있었다(<표 6>). 개인 협상의 중요도는 전 세계 기준으로는 보통, 북유럽 국가 기준으로는 최고 수준이다. 일부 연구 결과에 따르면 1990년대 초반 오히려 많은 직원이 성과에 따른 차별 보상을 요구했으며, 경영진은 이에 따른 부작용을 걱정했던 것으로 보인다.

종업원 주식 제도, 이익 공유, 스톡옵션 등의 활용 정도는 매우 낮았으며, 보너스의 활용도 - 특히, 개인 목표의 경우 - 전 세계 최하위 수준인 것으로 나타났다. 이는 아마도 노조의 요구에 따른 결과일 가능성이 크다.

또한 <표 5>에는 나타나지 않지만, 기업이 제공하는 각종 복지 혜택도 전 세계 최하위 수준으로 나타났다. 건강검진 등 나머지 사내 복지 혜택도 매우 제한적인데, 이는 아마도 국가가 제공하는 복지 수준이 충분히 개인의 필요를 만족시키기 때문으로 판단된다.

<표 5> Cranet 설문 문항: 보상 및 혜택

	문항 내용	결과(2021/22년 기준, 괄호 안은 세계 평균)
Q1	기본급은 어떤 수준에서 결정되는가?(국가 및 산업 수준, 지역 수준, 회사 및 사업부 수준, 사업장 수준, 개인 수준 등)	아래 표 6 참조
Q2	종업원 주식 제도, 이익 공유, 스톡 옵션 등이 제공되는가?	스웨덴의 경우 사용 빈도가 다른 나라보다 극단적으로 낮은 편
Q3	관리직, 전문직, 사무직, 생산직에 지급되는 변동급은 각각 어떠한 기준에 따라 지급되는가?(팀 또는 부서 성과, 개인 성과, 회사 성과)	(비관리자 기준) 개인 성과급: 39% / 개인 목표 달성 보너스: 8% / 팀 목표 달성 보너스: 10% / 조직 목표 달성 보너스: 14%

출처: Cranet 2021/22 설문조사 결과

<표 6> Cranet 설문 문항: 단체교섭 변화 추이(괄호 안 수치는 비관리자, 바깥 수치는 관리자, 복수 선택 가능)

	2004	2008	2014	2019
중앙 및 산업 수준 집단협상	27%(51%)	39%(51%)	57%(67%)	42%(46%)
지역 수준 집단협상	5%(8%)	6%(11%)	11%(12%)	19%(20%)
기업 및 조직 수준	36%(36%)	30%(31%)	45%(45%)	28%(23%)
부서 및 팀 수준	18%(22%)	13%(14%)	24%(27%)	15%(15%)
개인 수준	74%(62%)	78%(67%)	86%(78%)	74%(68%)

출처: Cranet 2021/22 설문조사 결과

4.5 노사관계 및 커뮤니케이션

마지막으로, 노사관계 및 커뮤니케이션 관련 설문조사 결과를 정리하면 다음과 같다. 위에서 언급한 바와 같이 스웨덴에서 노조 가입률은 1990년대 이후 꾸준한 하락세를 면치 못하고 있다. 하지만 이러한 하락 추이에도 불구하고

고 노조 가입률은 여전히 세계 최상위권 수준이며, 본 설문조사 결과에서도 노조의 영향력은 ‘어느 정도 있음’과 ‘영향력이 큼’이 각각 40% 이상을 차지하고 있는 점에서 노조의 영향력은 여전히 건재한 것으로 판단된다(Q2).

또한 조직 내 커뮤니케이션도 매우 활발한 것으로 나타났는데(Q3) 이는 아마도 적어도 부분적으로 MBL의 영향에 따른 결과로 파악할 수 있을 것이다.

<표 7> Cranet 설문 문항: 노사관계와 커뮤니케이션

	문항 내용	결과(2021/22년 기준, 괄호 안은 세계 평균)
Q1	총직원 가운데 몇 퍼센트가 노동조합의 조합원인가?	1~5%: 0% / 6~20%: 2% / 21~50%: 10% / 50~75%: 24% / 75% 이상: 64%
Q2	노동조합의 영향력은?	(괄호 안은 덴마크) 없음: 3%(19%) / 약간 있음: 8%(22%) / 어느 정도 있음: 42%(22%) / 영향력이 큼: 40%(21%) / 영향력이 매우 큼: 8%(16%)
Q3	회사의 사업 전략, 재무 성과, 직무설계 등과 관련하여 공식적인 브리핑을 받는 직원의 범위는 어디까지인가? (관리직, 전문직, 사무직, 생산직)?	(2005년 기준, 전 직원 평균) 사업 전략: 79% / 재무 성과: 86% 참고) 1995년 이후로 수치가 계속 상승했음

출처: Cranet 2021/22 설문조사 결과

4.6 설문조사 결과의 정리

지금까지 위에서 소개된 각종 설문조사 결과를 정리하면 표 8과 같다.

<표 8> 스웨덴 기업 HRM의 특징

분야	스웨덴 HRM의 특징
조직 내 HRM 활동	<ul style="list-style-type: none"> * HRM의 전문성이 강조되며, 조직 내 위상은 높은 편 * 사업부 수준에서 발생하는 각종 일상적 HRM 활동은 라인 매니저에게 위임되거나 또는 외주화되며, 인사 부서는 전사적 차원의 업무에 집중
직원 배치	<ul style="list-style-type: none"> * 내부충원 비중이 높은 편 * 선발 시 각종 테스트보다 추천인이 중요한 기준으로 작용 * 노동시간의 유연화 정도가 높음
직원 개발	<ul style="list-style-type: none"> * 직원 개발 관련 지출은 전 세계 평균 수준 * 교육 일수는 전 세계 평균보다 약간 아래 * 비체제적 성과평가(세계 최하위 수준) * 경력개발 프로그램 활용도 미진
보상 및 혜택	<ul style="list-style-type: none"> * 개인 성과에 따른 차별 보상은 널리 받아들여지고 있음 * 산업 수준의 단체협상도 여전히 존재 * 매우 낮은 보너스 활용도 * 매우 낮은 수준의 사내 복지
노사관계 및 커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> * 노동조합의 영향력은 여전히 매우 강한 편 * 조직 내 중요한 의사결정과 관련하여 커뮤니케이션과 활발한 편
기타	<ul style="list-style-type: none"> * HRM 관리자의 대학 전공은 사회과학이 압도적 * HRM 관리자의 성별은 여성이 압도적

5. 분석 및 토론

본 장에서는 4장에서 소개된 스웨덴 기업 HRM의 여러 특징이 어떠한 역사적 혹은 사회적 맥락에서 형성되어 현재까지 이어질 수 있었는지 살펴봄으로써 스웨덴 기업의 HRM에 관한 이해의 폭을 넓히고자 한다. 분석을 위해 먼저 본 연구는 3장에서 언급된 스웨덴 기업의 HRM이 역사적으로 발전하는 과정에서 이를 둘러싼 거시적 차원의 맥락을 아래와 같이 세 가지로 구분하고자 한다.

- 1) 인본주의적 맥락(직원 복지 시대, 1920~50): 산업화 초기부터 꾸준히 이어져 내려오는 일터에서 인본주의적 이상을 실현하기 위한 움직임은 의미한다. 좀 더 구체적으로는 소음, 진동, 조명 등 작업장의 물리적 환경은 물론, 직무설계, 조직구조 또는 상사, 동료, 부하직원과의 관계 등과 같은 직장 내 각종 사회심리적 환경 등을 통제 또는 개선함으로써 직장 내 직원의 웰빙을 추구하는 것을 의미한다.

- 2) 직장 민주주의적 맥락(인사행정 시대, 1950~80): ‘스웨덴 모델’의 기초를 구성하는 노사 간 합의와 타협에 기초하여 일터에서 직장 민주주의를 실현하기 위한 움직임을 의미한다. 이는 여러 대안 가운데 하나를 선택하는 소위 ‘참여적 의사결정’과 분명 일정 부분 비슷한 점도 있지만, 스웨덴 모델이라는 특수한 환경 속에서 형성되었다는 점에서 그 범위가 훨씬 넓고 때로는 급진적인 모습을 보인다.

- 3) 성과주의적 맥락(탈관료주의적 HRM 시대, 1980~현재): 전사적 차원에서 전략적 목표를 달성하는 데 필요한 수단으로서 즉 경제적 관점에서 HR, 즉 인적자원의 최적 활용을 실현하기 위한 움직임을 의미한다. 전략과 HRM 간 긴밀한 연계 또는 전략적 목표 달성을 목표로 성과평가를 시행하는 것 등은 이에 관한 좋은 예가 될 수 있을 것이다.

이들 ‘맥락’은 스웨덴 기업 HRM의 발전 과정에 결정적인 영향을 미친 거시적 담론 또는 일종의 ‘세계관’으로 보아도 좋을 것이다. 물론, 이는 얼마든지 세분되거나 새로운 맥락이 추가될 수 있다.

위 세 가지 맥락과 비슷한 종류의 논의로 ‘수렴(convergence)-발산(divergence)’ 논쟁을 꼽을 수 있다(Brewster, 2007). ‘수렴-발산’ 논쟁이란 1990년대 특히 유럽을 중심으로 HRM 분야에서 활발하게 진행된 학술 논의 가운데 하나로서, 여기서 ‘수렴’이란 전 세계 HRM 관행이 산업화와 세계화의 영향으로 서로 비슷해질 가능성이 크다는 가설을, 그리고 ‘발산’이란 사회 간 문화적 배경, 정치경제적 환경, 고용관계 등의 차이로 이들 사회의 HRM은 서로 다른

모습을 보일 가능성이 크다는 가설이다. 위에서 언급된 각종 맥락 기준으로 2번은 전형적인 발산 요인, 그리고 3번은 수렴 요인에 해당한다고 볼 수 있을 것이다. 1번의 경우 다소 미묘한 편인데 범세계적 차원에서 HRM 관련 거대 담론을 생산하는 핵심 주체 가운데 하나인 학계 및 실무계 - 특히, 컨설팅 분야 - 에서 빈번하게 제기되는 규범적 논리 가운데 하나는 직원의 직장 내 ‘웰빙’(예. 직무만족 또는 동기 부여 등)이 생산성 향상에 매우 중요하다는 점이며, 이러한 측면을 고려하면 1번 맥락을 수렴 요인으로 볼 만한 여지가 있다. 하지만 동시에 직원의 ‘웰빙’은 필연적으로 개별 사회의 독특한 사회문화적 환경에 큰 영향을 받을 수밖에 없다는 점에서(예. 북유럽 특유의 QWL 관련 논의) 이를 발산 요인으로 볼 수도 있을 것이다.

이들 세 가지 맥락을 기초로 하여 <표 8>에서 제시된 스웨덴 기업 HRM의 각종 특징을 재분류하면 <표 9>과 같다.

<표 9> 스웨덴 기업 HRM의 특징: 맥락적 분석

맥락	결과
인본주의적 맥락	<ul style="list-style-type: none"> * 스웨덴 HRM 관리자의 대다수는 여성이며 사회과학 전공자 * 노동시간의 높은 유연화 정도 * 이외 각종 근무 환경의 개선을 위한 모든 투자
직장 민주주의적 맥락	<ul style="list-style-type: none"> * 노사 간 합의가 중시되며, 이는 아래와 같은 결과로 이어짐: <ul style="list-style-type: none"> - 높은 내부충원 비율 - 선발 시 각종 테스트보다 추천인이 중요한 기준으로 작용 - 비체계적 성과평가 - 경력개발 프로그램 활용 미진 - 낮은 보너스 활용 * 중요한 의사결정과 관련하여 경영진과 직원 간 활발한 커뮤니케이션
성과주의적 맥락	<ul style="list-style-type: none"> * 일상적 HRM 활동의 라인 매니저 위임 또는 외주화 * 전략적 목표와 HRM 간 강한 연계 * 개인 성과에 따른 차별 보상의 확대 * 매우 낮은 수준의 사내 복지

<표 9>에서 제시된 분류는 다소 자의적인 편이지만, 큰 틀에서 다음과 같은 시사점을 던져준다. 첫째로, 스웨덴 기업의 HRM에서 노동조합의 영향력은 여전히 매우 강하며, 이는 HRM 제도의 다양한 측면에 결정적인 영향을 미치고 있다. 마찬가지로, 노조의 영향력을 법적 차원에서 뒷받침하고 있는 MBL과 LAS도 비록 소폭의 수정이 가해졌지만, 여전히 건재하며, 이러한 노조의 강한 영향력은 위 표의 ‘직장 민주주의적 맥락’ 범주에 포함된 일련의 스웨덴 기업 HRM의 특징이 나타나는 데 직접적인 원인으로 작용한 것으로 판단된다. 경영자의 관점에서 이들 특징은 특히 성과 관리 측면에서 전략적 HRM의 운용 범위를 제약하는 것으로 볼 수도 있지만, 동시에 조직 내 지나친 경쟁을 완화함과 동시에 무엇보다도 노사 간 합의를 우선시함으로써 HRM의 수용도를 높이고, 더 나아가 안정적인 노사관계를 유지할 수 있는 원동력으로 작용한다고 볼 수 있을 것이다.

둘째로, 스웨덴 HRM 관리자 대다수가 여성이며 (경영학을 제외한) 사회과학 전공자라는 점은 매우 흥미롭다. 이는 스웨덴 기업의 HRM이 남성성의 특징(예. 성취 지향성, 강인함, 권력 추구 등) 보다 여성성의 특징(예. 관계 중심성, 부드러움, 보살핌)을 더 많이 보일 가능성이 크다는 것을 의미한다. 실제로, 스웨덴의 경우 전 세계에서 가장 높은 남녀평등 수준을 보이지만, 동시에 여전히 여성과 남성의 직업이 매우 뚜렷하게 구분된다. 특히, 공공 분야에서 교육, 보건 또는 간병 등과 같이 대인관계 능력이 중시되는 직군에서는 여성 비율이 압도적으로 높지만, 민간 분야에서 엔지니어링, 건설, 운송 등과 같이 문제해결 능력이 중시되는 직군에서는 남성 비율이 압도적으로 높다(Gonäs et al., 2019). 이러한 점을 고려하면 스웨덴에서 HRM 업무는 조직의 성과 창출보다 조직구성원과 우호적인 관계 형성 능력을 요구하는 ‘여성 지배적’ 업무로 여겨지고 있다고 볼 수 있을 것이다.

셋째로, 1990년 이후 스웨덴 기업의 HRM은 인적자원의 재무적 유용성을 강조하고 있다는 점에서 강한 수렴 현상이 나타나고 있는 것으로 보인다. 인사 부서 내 직원 수는 계속해서 감소하고 있으며, 1명의 인사 부서 담당자가 관리하는 직원 수도 점차 증가하고 있다. 더불어, HRM 활동의 라인 매니저 위임 또는 외주화 현상도 뚜렷하게 나타나고 있다. 또한 전략적 목표와 HRM

활동 간 연계를 통해 기업이 HRM을 전사적 차원의 통제 메커니즘으로 활용하는 것은 이제 매우 기본적인 경영 기법 가운데 하나로 받아들여지고 있다. 이러한 변화는 위에서 언급한 노동조합의 강한 영향력, 그리고 HRM 업무의 여성적 특성과는 반대되는 성격의 것으로서 앞으로 그 중요성이 더욱 커질 것으로 예상된다.

지금까지 이어진 각종 논의를 정리하면 스웨덴 기업의 HRM은 직원을 ‘인적자원’으로 바라보고 그 유용성을 극대화하고자 하는 성과주의적 움직임과 이들을 ‘인간’으로 바라보고 인본주의적 작업환경을 만들고자 하는 인본주의적 움직임이 양극단에서 스웨덴 모델을 중심으로 형성된 노사 간 합의를 통해 중재됨으로써 만들어진 결과물로 볼 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 스웨덴 기업의 HRM을 ‘스웨덴스럽게’ 만드는 핵심 요인은 결국 스웨덴 모델에 그 뿌리를 두고 있다고 보아도 좋을 것이다.

《참고문헌》

- 김인춘 (2022). 『자유민주주의, 사회민주주의, 시민민주주의 - 스웨덴, 네덜란드의 경험과 한국사회』. 서울: 백산서당.
- 신광영 (2015). 『스웨덴 사회민주주의 - 노동 복지와 정치』. 서울: 한울아카데미.
- 신정완 (2010). “스웨덴 연대임금정책의 정착과정과 한국에서 노동자 연대 강화의 길”. 『시민과 세계』, 18, 59-74.
- 조돈문 (2019). “스웨덴 노사관계 모델의 정치: 단체교섭 탈중앙집중화와 노동조합운동의 대응 전략”. 『스칸디나비아연구』, 23, 31-68.
- Berggren, C. (1993). Volvo Uddevalla: A Dead Horse or a Car Dealer's Dream? An Evaluation of the Economic Performance of Volvo's Unique Assembly Plant 1989-1992. *Actes du Gerpisa*, 9, 129-143.
- Brewster, C. (2007). A European Perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239-259.
- Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Blackwell Publishing.
- Damm, M., & Tengblad, S. (2000). *Personalarbetets omvandlingar i Sverige. Handla med människor: Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic Model of Work Organization. *Journal of the Knowledge Economy*, 2, 463-480.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and the Scandinavian Model?. *Economic and industrial democracy*, 28(4), 650-671.
- Gonäs, L., Wikman, A., Vaez, M., Alexanderson, K., & Gustafsson, K. (2019). Changes in the Gender Segregation of Occupations in Sweden between 2003 and 2011. *Scandinavian Journal of Public Health*, 47(3), 344-347.
- Haug, R. (2004). The History of Industrial Democracy in Sweden: Industrial Revolution to 1980. *International Journal of Management*, 21(1), 7-15.

- Hedin, A. (2015). The Origins and Myths of the Swedish Model of Workplace Democracy. *Contemporary European History*, 24(1), 59-82.
- Hilson, M. (2008). *The Nordic Model: Scandinavia since 1945*. Reaktion books.
- Håkansson, P., & Nilsson, A. (2019). Getting a Job When Times are Bad: Recruitment Practices in Sweden before, during and after the Great Recession. *Scandinavian Economic History Review*, 67(2), 132-153.
- Humborstad, S. I. W. (2012). Institutional Effects of Empowerment: A Comparison between the Anglo-Saxon and Scandinavian Contexts. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2221-2237.
- Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Lindeberg, T., Månson, B., & Larsen, H. H. (2013). HRM in Scandinavia – Embedded in the Scandinavian Model?. In *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 147-162). London: Palgrave Macmillan UK.
- Johansson, A. (1978). *Tillväxt och klassarbete*. Tiden, Stockholm
- Jönsson, B. (2016). Production Philosophy at Volvo. In M. Maccoby, (Ed.), *Sweden at the Edge: Lessons for American and Swedish Managers*. (pp. 109-120), University of Pennsylvania Press.
- Jönsson, B. (2016). Production Philosophy at Volvo. In M. Maccoby, (Ed.), *Sweden at the Edge: Lessons for American and Swedish Managers*. (pp. 109-120), University of Pennsylvania Press.
- Löfgren, M. M. (2008). Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor: Om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet. Doktorsavhandling (monografi), Department of Education, Lund University.
- Mabon, H. (1995). Human Resource Management in Sweden. *Employee Relations*, 17(7), 57-83.
- Magnusson, L. (2006). The Swedish Model in Historical Context. *Kobe University Economic Review*, 52, 1-8.

- Nilsson, F., & Kald, M. (2002). Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, 20(3), 235-245.
- Rojas, M. (2005). *Sweden after the Swedish Model*. Stockholm, Timbro.
- Tengblad, S., & Andersson, T. (2024). The Struggle for Industrial Democracy in Sweden: A Sociological Macro-Meso Analysis 1960-2020. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X241235287.

<Abstract>

A Study on the Historical Development and Characteristics of Human Resource Management in Swedish Companies*

Lee, Sung-Jun**

This study is divided into two parts: diachronic and synchronic. First, the diachronic study aims to describe how HRM in Swedish companies has changed over the course of the evolution of the Swedish model. Second, the synchronic study that follows aims to examine the distinctive characteristics of HRM in Swedish companies based on the results of the Cranet survey that has examined differences in HRM over 40 countries and identify the cause of these characteristics based on the results of the diachronic study. The results of the literature review show that the historical development of HRM in Swedish companies can be largely divided into three periods: 1) the employee welfare era (1920~50), 2) the personnel administration era (1950~80), and finally, 3) the post-bureaucratic HRM era (1980~present). These three periods were shown to emphasize different discourses, namely, 1) the realization of humanistic values in workplaces, 2) the realization of workplace democracy, and finally, 3) the effective use of human resources to increase companies' profit. The results of analysis confirms that the characteristics of HRM in Swedish companies are gradually formed under the influence of these three discourses.

Key Words: HRM, personnel management, Swedish model, collective bargaining, co-determination law, employment protection law

* This study was supported by the Scandinavian Society of Korea for 2022.

** Hankuk University of Foreign Studies Business School

성명: 이성준
소속: 한국외국어대학교 경영학과
E-mail: sungjun_lee@hotmail.com

논문 접수일: 2024.12.13.
수정원고 접수일: 2025.1.7.

논문심사 완료일: 2024.12.30.
게재 확정일: 2025.1.7.