

다국적 기업의 인적자원관리시스템 이전과 유사성에 대한 연구*

- 태국에 진출한 한국기업을 중심으로 -

배 중 석**

본 논문의 목적은 첫째로 태국에 진출한 한국 모기업이 인적자원관리(HRM) 제도를 현지국에 전수하는데 필요한 성공요인이 무엇인지를 파악하고 분석하는데 있다. 둘째로 한국 모기업의 인적자원관리 시스템과 태국법인의 인적자원관리 시스템간의 유사성에 영향을 미치는 요인을 파악하여 분석하는데 있다. 셋째로 현지국법인의 인적자원관리 시스템이 어떻게 시간이 지남에 따라 진화해 나가는지, 그리고 진화에 영향을 미치는 요인은 무엇인지를 파악하는 것이다. 이런 연구목적에 의해 태국에 진출한 여덟 개의 한국기업 현지법인을 직접 방문하여 법인장과 인사담당자를 중심으로 인터뷰를 시행하였다.

첫 번째 목적을 위해 경영의 이중구조와 제도화과정에 대한 모델을 개발하였고, 이 모델에 따라서 사례를 분석하였다. 경영의 개별제도는 그 이면에 지침원리와 기본가치가 있음을 제시하고 이것을 함께 고려해야 제대로 전수할 수 있음을 제시하였다. 또한 제도화는 실행화뿐만 아니라 개인 구성원들의 내재화 과정이 있어야 진정한 제도화가 이루어짐을 제시하여 인적자원관리 시스템의 전수와 관련하여 분석하였다. 두 번째 목적을 위해서 인적자원관리 시스템의 유사성에 영향을 미치는 글로벌 HRM 전략, 해외 법인의 전략적 역할 및 투자형태와 지분구조 등에 대해 분석을 하였다. 사례분석 결과는 예상과는 달리 이들 요인들의 변이성이 많지 않아 유사성에 큰 차이를 보이지 않았다. 마지막으로 현지법인의 인적자원관리 시스템의 진화과정을 고찰하기 위해 경제적 합리성 요인과 제도적 정당성 요인으로 구별하여 분석하였다. 결과는 두 요인에 의해 현지법인의 인적자원관리 시스템이 진화해감을 발견할 수 있었다.

본 논문에서 또한 발견한 점은 선진 외국기업과 한국기업의 현지화 과정에는 차이가 있었다. 전통적으로 계획-실행-점검이라는 과정을 거치는 선진기업과는 달리, 한국기업들은 현지화를 해

* 태국에서 한국기업들을 연구하는 기간동안 인터뷰에 응해 주셨거나 여러 자료로 협조해 주신 법인장들과 인사/관리담당 책임자들에게 깊이 감사 드립니다. 특히 많은 시간을 할애하여 도와 주신 이원찬 차장(삼성물산), 권현구 부장(LG전자), 노승환 차장(삼성전기), 및 이도근 부장(Dongsung NSC)께 특별한 감사를 드립니다. 이 논문은 2000년도 한국학술진흥재단의 지원(KRF-2000-C00309)에 의하여 연구되었음

** 한양대 경영대학 경영학부 교수

나갈 때 실행-점검-계획이라는 과정으로 나타나는 짐이 두드러진 현상이었다. 또한 조직역량으로 개인역량을 극대화하는 것이 아니라 개인역량에 따라서 조직역량도 좌우되는 현상도 특이하였다. 경영교육적인 측면에서 타문화에 대한 개방적 태도나 글로벌 인적자원관리 교육의 시급성 등을 제시하였다.

I. 서론

21C의 화두에 빠지지 않고 등장하는 이슈는 단연 세계화(globalization)일 것이다. 한국의 경우도 문민정부의 세계화 정책이 있었고, 국민의 정부가 들어서면서 IMF의 구제금융이라는 전무한 경제환경의 변화로 인하여 세계의 변화들 속에 들어가지 않을 수 없는 형편에 이르렀다. 기업의 인수합병, 기업매각, 구조조정, 정리해고 등의 일련의 변화 과정 속에서 우리는 신자유주의의 영향을 많이 받은 것이 사실이다. 외국인의 국내 투자가 늘어나고 있고 따라서 국내에서 외국인을 상대로 하는 사례가 늘어남에 따라 기존의 패러다임을 뛰어넘어 새로운 생존의 방식을 찾기에 이르렀다.

본 논문은 외국에 진출한 한국기업들의 현재인(현지에서 채용된 직원) 관리와 관련된 이슈를 다루려고 한다. 본 연구를 하게된 배경은 위의 이슈와 무관하지 않다. 한국기업들은 신자유주의와 시장원리의 지배라는 새로운 흐름 속에서 노동시장 유연화를 추구하고, 공공정책이나 개별기업의 전략적 선택에서 공공연히 이런 관점에서 의사결정이 되어 왔음이 관찰되었다. 이런 조류와 함께 강조된 것이 “최상의 기법”(best practices)에 대한 논의이고, 또한 글로벌 스탠다드(global standard)의 강조이다. 기업가치결정, 회계 투명성, 전사적 자원관리(ERP), 지식경영시스템(KMS) 등 많은 분야에서는 사실상 이런 추세에 동승하여 세계적 표준화와 최상의 기법들을 활용할 수가 있을 것이다. 그러나 본 논문에서 문제제기 하는 것은 인적자원관리분야에서도 이런 추세에 동승하여 한국기업에 적용이 가능한가 하는 점이다. 본 논문의 입장은 사람관리는 그 나라의 문화와 규범 및 제도적 상이성 등으로 인해 이런 추세와는 다른 측면이 있다는 관점에서 연구를 시작하였다.

본 연구의 목적¹⁾은 따라서 태국에 진출한 한국기업들이 어떤 전략과 패턴을 가지고 현지에 적응해 나가는지 그리고 현재인들을 관리하는 방식에 어떤 차이가 있는지 등을 조사하는 것을 목적으로 한다. 이 목적을 위해서 우선 기존문헌을 통해 기본적인 명제를 도출함과 동시에 이후 검증 가능한 개념적 틀을 제시하였다. 이런 기본 개념과 이론적 틀을 가지고 태국에 직접 방문하여

1) 본 연구는 큰 연구프로젝트의 한 부분인데 전체 연구 프로젝트는 한국에 진출한 외국인 기업들의 인적자원관리, 태국과 영국에 진출한 한국기업들의 인적자원관리에 대해 고찰한 후 종합적 비교 및 결론을 도출하는 것으로 되어 있으나, 본 연구는 태국에 진출한 한국 기업들의 인적자원관리에 대한 부분으로 한정한다.

기업의 법인장 및 인사책임자들과 구조화된 면담을 하였다. 이것을 토대로 기업사례분석을 제시하고, 이런 분석에 기초하여 시사점과 토론이슈를 도출하였다.

II. 이론적 배경과 명제도출

본 논문은 글로벌 인적자원관리의 내용 중에서 다국적기업의 현채인들 관리와 관련된 이슈에 관심이 있다. 이와 관련하여 제기되어 왔던 한 문제는 모국의 인사시스템을 현지국 법인에 그대로 적용할 것인가의 선택과 또 적용하려고 하면 제대로 적용될 것인가 하는 문제이다. 결론부터 말하자면 HRM의 전수(transferability) 문제는 이것이나 저것이나의 종류(kind)의 문제라기보다는 정도(degree)의 문제이며, 전체-전무(all-or-nothing)의 문제라기보다는 '어떤 측면이 어느 정도'(what-aspects and how-much)인가의 선택이라는 것이다 (Bae, 2000; Taira, 1990). 본 절에서는 인적자원관리 시스템의 도입에 영향을 미치는 요인과 타문화권에의 이전과 관련된 이슈를 알아본 후, 인적자원관리 시스템의 유사성 및 진화와 관련된 명제를 도출하고자 한다.

1. HRM 시스템 도입의 결정요인에 대한 이론적 배경

최근에 HRM 연구의 이론적 접근에 대한 많은 시도가 있었다 (Wright & McMahan, 1992; McMahan, Virick, & Wright, 1999). 이들 연구들은 기존의 조직이론들을 활용하여 HRM 도입이나 기업성과 영향에 대한 설명을 시도하였다. HRM 시스템 도입의 한가지 설명요인은 경제적 합리성에 기초한다. 즉 특정 HRM 시스템의 도입 이유는 그것이 궁극적으로 종업원의 만족과 기업의 성과에 기여하기 때문이라는 입장이다. 다른 한가지 관점은 합리성에 기초한 것이 아니라 제도적 혹은 외부의 영향력 때문에 HRM 제도를 도입한다는 입장이다.

경제적 합리성 가정에 입각한 이론들을 보면 특정 인사제도의 도입이 기업과 개인에게 긍정적인 결과를 부여한다는 입장이다. 예를 들면 행동주의적 관점에 의한 연구들을 보면 (Jackson & Schuler, 1995; Schuler & Jackson, 1987) 인사제도가 바람직한 행동을 유발시켜 결국 기업성과를 가져온다고 한다. 대리인이론/거래비용이론의 관점에서는 특정 인사제도가 부정적인 행동을 감소시켜서 성과를 가져온다고 본다 (Tosi & Gomez-Mejia, 1994; Stroh et al., 1996). 인적자본이론(human capital theory)이나 자원기반이론(resource-based view)에 의하면 HRM 제도에 의한 인적역량의 축적이 조직성과로 이어진다는 주장을 하고 있다 (Snell & Dean, 1992; Wright et al., 1994, 1995). 다른 한가지 예는 자원의존이론(resource dependence theory)인데 이 관점에 의하면 자원을 가진 힘있는 외부주체의 영향이 HRM 도입과 실행에 영향을 미친다는 것이다. 예를 들면 본사가 지사에 영향을 미치는 것이나 제조업체가 납품업체에 영향을 미치는 경우를 들 수 있을 것이다 (Taylor, Beechler, & Napier, 1996).

반면 제도적 정당성 가정은 반드시 합리적이지는 않을 수 있지만 HRM 제도의 도입이유를 설명하는 중요한 역할을 한다. 제도화 이론(institutional theory)에 의하면 제도적 힘에 의해 조직이 특정 제도를 도입한다고 한다. DiMaggio & Powell(1983)이 주장한 세 가지 동형화 현상(isomorphism)을 보면 동종업계의 관행과 행동 및 재벌의 관계사간의 변화에는 민감하게 반응하는 점을 시사해주고 있다. 강제동형화는 정부, 모기업, 제휴기업 등 다른 조직의 강요나 다른 조직의 사회문화적 기대에 따라 특정 제도의 도입이 되는 경우를 말한다. 모방동형화란 불확실성이 높을 때 특정제도를 도입한 기업이 많을 때 그것을 모방하여 도입하는 경우를 말한다. 마지막으로 전문동형화란 사회적 연결망을 통해 전문가 집단 등으로부터의 학습을 통해 제도의 도입이 일어나는 경우를 말한다. 제도학과나 네트워크 이론(organizational network theory) 등에 의하면 특정업종내에서 어떤 제도를 채택한 기업이 많을수록 모방(imitation)과 전이(contagion) 현상이 일어나서 모방압력(mimetic pressures)을 받기 때문에 특정제도의 도입을 촉진하는 효과가 있게 될 것이다 (DiMaggio & Powell, 1983; Fligstein, 1985; Haveman, 1993; Palmer, Jennings, & Zhou, 1993).

2. 다국적기업에서의 HRM 시스템 전수

(1) 경영의 이중구조

다국적 기업의 HRM 시스템 전수문제를 다루기 전에 우선 경영의 이중구조에 대해 이해할 필요가 있다. 여기서 이중구조란 경영은 가치(혹은 지침원리)와 개별제도라는 두 개의 구조로 이루어져 있다는 것이다 (배종석, 2000; Bae & Rowley, forthcoming). Collins & Porras(1994)는 그들이 연구한 비전기업들에서는 기업을 사회적 공동체(social institution)로 인식하고 그들의 조직에는 변하지 않는 핵심이념이 포함된 조직의 비전이 있어서 이들을 지속시켜 나가며 환경변화에도 별로 영향을 받지 않았다는 점을 보여준다. 더 나아가 이들 핵심이념이 기업의 핵심가치와 존재이유(핵심목적)를 제시하고 있어서 조직관리와 경영의 기본적인 방향성을 제시한다는 것이다. 예를 들면 3M의 존재이유는 “미해결된 문제의 혁신적 해결을 위한 끊임없는 탐색과정”인데 이런 핵심목적으로 인해 조직이 개인의 창의성을 존중하며 업무시간을 자유롭게 개인의 연구개발을 위해 사용할 수 있는 (15% 룰)과 같은 정책을 펼 수 있다. 나아가 유연한 조직구조와 평가제도 등은 전체적으로 유기적 관계를 갖고 적합성을 가지고 있다 (Collins & Porras, 1994).

다른 예를 보면 개인에 대한 존중을 중요한 가치로 내세우는 Dupont의 경우 개인의 필요를 채워주기 위해 종업원지원 프로그램(EAP: employee assistance program)을 구체적으로 실현하고 있다. 그 프로그램을 통해 개인 직원의 가정, 심리 및 인간관계 등의 문제들을 상담하고 해결하도록 돕고 있다. 국내에 진출해 있는 Dupont Korea의 경우도 1999년 7월1일부터 이 제도를 도입하여 매주 한번씩 시행하고 있다. HP의 경우도 1992년에 Lew Platt이 새로운 CEO가 되었을 때 “human touch”를 잃어가고 있음을 염려하여 HP Way를 다시 한번 재정리한 바가 있다. 환경의

변화와 사업의 전환, 외국지사의 현지화 등으로 HP Way가 도전을 받았을 때 기본적인 가치는 고수하되 전략과 제도는 환경에 맞게 적용해 나간다는 이원정책을 통해 기본가치를 지켜간 적이 있다 (Rogers, 1995). 이들이 고수하였던 핵심가치는 신뢰와 개인존중, 높은 성취와 공헌, 윤리적 온전성(integrity), 팀워크, 및 유연성과 혁신 등이다. Ulrich(1997)도 그의 책에서 미국의 많은 훌륭한 기업들이 인사비전(HR vision)을 가지고 있음을 제시하였다. 이런 인사비전의 바탕 위에서 그것과 일관된 인적자원관리의 개별제도들을 구축해 나간다는 것이다.

이 문제는 최상의 제도(best practices)의 도입문제와 밀접하게 연계되어 있다. 전술한 바와 같이 최근에 세계화의 추세 속에서 글로벌 스탠다드(global standard) 문제가 대두되고 있으며, 이들의 벤치마킹(benchmarking)이 경쟁우위 확보를 위한 중요한 업무 중 하나로 인식되고 있다. 그러나 인적자원관리의 경우 특정 나라의 문화와 제도적 상이성을 고려하지 않은 채 획일적인 도입은 오히려 조직을 붕괴시키며 부정적인 결과를 가져올 수 있음을 지적하지 않을 수 없다 (Bae & Rowley, forthcoming; Lawler & Bae, 1998).

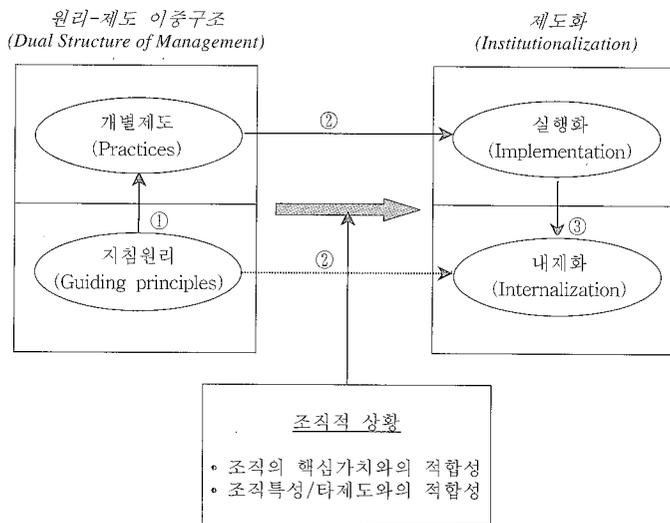
(2) 최상의 제도(best practices) 도입과 경쟁우위

앞의 HRM 도입과 관련된 이론적 배경에서 설명한 대로 HRM 개별제도가 성과를 가져온다면 벤치마킹을 통한 도입이 필요한데, 이런 개별제도의 도입이 경쟁우위와 어떤 연관을 가지고 있는지를 앞서 설명한 경영의 이중구조로 설명하려고 한다. 과연 인적자원관리의 개별제도에도 글로벌 스탠다드가 존재하여 벤치마킹하는 것이 경쟁우위를 가져다주는가 하는 이슈가 있다. 만약 보편적 효과가 있다면 모기업에서 개발된 최상의 제도를 해외법인에 도입해도 비슷한 효과를 기대할 수 있겠지만 그렇지 않다면 제도의 전수에 상당한 주의를 기울여야 한다.

최근 전략적 인적자원관리와 관련된 연구에서 잠정적으로 결론을 내리고 있는 것은 보편적 효과가 있는 것은 개별제도 수준이 아니라 지침원리 수준일 가능성이 있고, 제도수준으로 가면 상황에 따라서 적용 가능한 다양한 모습이 나올 수 있다는 것이다 (Becker & Gerhart, 1996; Bae & Lawler, 2000). Becker & Gerhart(1996)에 의하면 종업원 성과를 중시한다는 지침원리가 적용되는 것은 보편적 효과가 있을 수 있지만 개별제도 수준으로 가면 최근의 가장 발달된 방식로서의 다면고과의 실시와 팀중심의 성과급제와 같은 제도의 도입과 운영은 다양하게 바뀌어 적용될 수 있는 것이다. HP와 같이 팀워크를 중시하는 기업은 집단 성과급 중심의 제도를 통해 그 가치와 적합성을 지니면서도 성과를 중시하는 방향으로 제도를 도입할 것이다. HP의 경우 인간을 존중한다는 가치와 현장중시라는 가치로 인해 나타난 MBWA(management by wondering around) 제도는 인터넷 등의 발전으로 email이나 화상회의 등 다른 제도로 대체가 가능하다. 하지만 이런 변화에도 불구하고 인간을 존중하고 현장을 존중한다는 원리는 지켜지는 것도 한 예라고 생각된다 (Rogers, 1995).

그렇기 때문에 최상의 제도를 벤치마킹 한다고 했을 때 관찰할 수 있는 개별제도만을 성급히 도입하는 것은 두 가지 측면에서 한계를 가지고 있다. 아래 그림에서 보면 경영의 이중구조라는 측면에서 보면 관찰하기 힘든 가치나 지침원리를 보지 못하는 한계가 있다. 이를 놓치게 되면 이것과 일관되게 적용되어 온 제도가 지닌 진가를 제대로 파악하기가 어렵게 될 것이다. 다른 한계는 어떤 제도의 제도화(institutionalization) 과정은 두 단계로 구성되어 있는데 하나는 공식적 실행화(implementation) 단계이고 다른 하나는 내재화(internalization) 단계이다 (Kostova, 1999). 실행화 단계는 조직이 공식적으로 실행할 것을 공표하고 시도하는 것을 의미한다. 그 시점부터 한 조직의 제도로 자리매김하기 시작하는 것이고 이것은 비교적 짧은 기간 내에 실행이 가능하다. 그러나 하나의 개별제도를 제도화 시켜나가는 것은 다음 단계인 내재화 단계가 필요하다. 내재화는 조직 구성원들이 그 제도를 만족하고(satisfaction with) 몰입하며(commitment to) 심리적 소유의식(psychological ownership of practice)이 있을 때 비로소 나타난다. 이런 점에서 이 단계는 기간이 많이 소요되고 원리에 대한 수용이 있어야 하며, 또한 이런 제도의 이전은 아래 그림에서 나타난 바와 같이 개별조직이 가지고 있는 핵심가치와 조직요소와의 적합성도 있어야 가능하다. 이런 관점에서 보면 태국에 진출한 한국기업이 최상의 HRM 기법을 통해 기업성공을 얻으려면 단순히 모기업으로부터의 전수와 모방으로는 어렵고 아래 그림과 같이 원리의 이해와 내재화 및 다른 조직 요소와의 적절한 연계를 이루어 가는 적합성을 추구할 때 비로소 나타나는 결과라는 점을 염두에 두어야 한다.

앞에서 언급한 적합성은 우선 핵심이념(가치나 지침원리)과의 적합성이 있어야 함을 의미함과 동시에, 구조적으로는 인사 기능간의 적합성과 인사시스템과 조직의 다른 아키텍처(구조나 전략 등)와의 적합성을 동시에 추구해야 함을 의미한다. 위의 그림에서 번호순으로 보통 한 조직의 제도가 다른 조직의 제도화로 이어지는데 ②와 같은 가치의 이전이 동시에 일어나거나 혹은 기존



<그림1> 경영의 이중구조와 제도화과정

의 두 조직의 가치가 비슷하지 않으면 나름대로의 혼란과 부적응 가능성을 시사하고 있다. Barney & Wright(1998)는 자원기반관점에 입각해서 인적자원이 경쟁우위를 획득하는 원천이 되기 위해서는 네 가지 조건이 갖추어져야 함을 지적하였다. 그것은 자원이 가치창출을 할 수 있어야 하고(valuable), 희소성이 있어야 하며(rare), 모방이 어려워야 하며(difficult to imitate), 나아가 조직적 지원이 있어야 한다는(supported by organization) 것이다 (VRIO 모델). 이렇게 인적자원이 모방하기 힘들도록 모방장벽(imitation barrier)을 만들면 지속적 경쟁우위를 가져올 가능성이 높는데, 이런 모방장벽은 자원의 특유성(asset specificity), 사회적 복잡성(social complexity), 및 인과적 모호성(causal ambiguity) 등으로부터 발생한다 (Barney, 1991; Lippman & Rumelt, 1982). 자원의 특유성은 인적자원이 지닌 역량이 특정 기업에 한정되어 활용될 수 있을 때 강하게 나타난다. 사회적 복잡성은 팀생산과 같이 어떤 사회적 메커니즘에 의해 특정 제품이나 서비스가 창출되는지 잘 모르는 것을 의미한다. 한편 인과적 애매성은 어떤 요소가 성공에 공헌하는 지가 불확실한 것을 의미한다. 우리는 이런 논의에 기반하여 최상의 제도의 도입과 관련해서 다음과 같은 명제를 도출할 수가 있을 것이다.

명제1: 벤치마킹 대상이 되는 인적자원관리의 개별제도의 전수는 그 제도의 근저에 있는 지침원리나 가치를 함께 파악한 후, 자기조직의 가치와 제도와의 적합성을 추구하고면서 도입된 개별제도의 제도화 과정에서 내재화를 고려할 때에 개인과 조직의 성과에 긍정적인 결과를 초래할 것이다.

3. 모기업과 해외법인의 HRM 시스템 유사성²⁾

HRM 시스템의 유사성을 논할 때 앞서 경영의 이중구조에서 제시한 두 가지 구조, 즉 핵심이념(가치, 지침원리)과 개별제도를 함께 고려하여야 할 것이다. 이 두 구조를 나누면 각각 이념 유사성과 제도유사성이 존재할 것이다. 따라서 최소한 개념적으로는 두 유사성이 함께 있든지 아니면 둘 다 없든지, 혹은 둘 중에 하나만 있는 등 네가지 다른 양상이 나타날 것이다. 본절에서는 Taylor et al.(1996)에 기초하여 모기업과 해외법인의 HRM 시스템 유사성에 대해 고찰하려고 한다. HRM 시스템 유사성은 조직의 여러 가지 요인들에 영향을 받을 것이다. 그래서 다음의 명제를 제시한 후 세부명제를 제시하려고 한다.

명제2: 본사와 해외지사간의 인적자원관리 시스템의 유사성은 조직의 여러 특성에 영향을 받을 것이다.

2) 명제2는 이미 기존 연구들에서 많이 언급된 내용이다. 단지 본 연구에서는 태국에 진출한 한국기업들에 적용해 봄으로써 실제 그러한지를 확인함과 동시에, 왜 그런 현상이 일어나는지 그 과정이나 메커니즘을 파악해보는데 의미가 있으리라고 본다. 이 이슈를 지적해준 익명의 심사자에게 감사드린다.

(1) 글로벌 인적자원관리 전략과 HRM 시스템 유사성

글로벌 인적자원관리의 전략적 접근은 흔히 세가지로 대별해볼 수 있다. 그것은 모기업시스템 전수형(exportive type), 현지적응형(adaptive type), 및 통합형(integrative type)이다 (Taylor et al., 1996) (표1참조). 모기업시스템 전수형은 이념유사성과 제도유사성이 동일하게 높게 나타나는 전략으로서 현지의 문화나 제도를 무시한 채 모기업의 시스템을 그대로 심는 경우이다. 현지적응형은 역으로 거의 현지화를 하는 접근인데 이 경우는 이념유사성과 제도유사성이 동일하게 낮은 전략적 접근이라고 할 수 있다. 마지막으로 통합형은 중간정도의 유사성을 예상할 수 있는데 통합이 가능한 것은 (주로 모범사례나 최상의 제도 중심으로) 서로 공유함으로써 가치를 꺾으며 제도적 혹은 문화적 제약으로 인해 그렇지 못한 것은 현지화를 추구한다는 혼합전략이다.

<표1> 글로벌 인적자원관리 접근유형

특성	HRM 유형	모기업시스템 전수형 (Exportive Type)	현지적응형 (Adaptive Type)	통합형 (Integrative Type)
기본내용		* 현지의 문화나 제도를 무시한 채 본사의 제도를 직접 전수하여 실행	* 본사제도를 무시한 채 현지의 환경을 반영하여 HRM 시스템을 구축	* 최상의 기법을 활용하여 범세계적 시스템을 창출하는데 활용
일관성		* 높은 내적 일관성 * 낮은 외적 일관성	* 낮은 내적 일관성 * 높은 외적 일관성	* 높은 내적 일관성 * 중간 정도의 외적 일관성
이념과 제도의 이등		* 모기업과 해외법인간 혹은 해외법인들간 인사철학, 정책, 및 제도의 이전 없음	* 모기업에서 해외법인들로 인사철학, 정책, 및 제도의 이전이 있음	* 모기업과 해외법인간 혹은 해외법인들간 인사정책, 및 제도의 이전 있음

위의 세가지 글로벌 인적자원관리 전략에 따라서 시스템의 유사성은 달라질 것이다.

명제2.1: 글로벌 인적자원관리 전략에 따라서 본사와 해외지사간의 인적자원관리 시스템의 유사성이 달라질 것이다. 보다 구체적으로 유사성의 수준은 '모기업시스템 전수형', '통합형', 및 '현지적응형' 순으로 순차적으로 낮아질 것이다.

(2) 현지법인의 전략적 역할과 HRM 시스템 유사성

HRM 시스템 유사성은 또한 현지법인의 전략적 역할과 밀접한 관계가 있다. Gupta & Govindarajan(1991)은 자원의존관점에 기초하여 지식의 흐름에 따라서 네가지 전략적 역할을 제

시하였다. 첫 번째 유형은 글로벌 혁신가(global innovator)인데 이는 지식 등의 자원이 현지법인에서 모기업으로의 유출(outflow)은 많으나, 모기업에서 현지법인으로의 유입(inflow)은 적은 경우이다. 두 번째 유형은 통합적 행위자(integrated player)인데 이 경우는 지식이나 자원의 유입과 유출이 둘다 높은 경우이다. 세 번째 유형은 실행자(implementor)인데 이 경우는 유입은 많으나 유출은 낮은 경우이다. 마지막 유형은 지역 혁신가(local innovator)인데 유입과 유출 둘다 낮은 경우이다. 모기업과 해외법인간의 자원의 흐름이 많을수록 자원의 의존도와 통제에 필요성이 증가할 것이다 (Pfeffer & Salancik, 1978).

Taylor et al.(1996)이 예견한대로 이들 중에 현지법인이 어떤 전략적 유형에 속하느냐에 따라서 인적자원관리 시스템유사성은 달라질 것이다. 가장 높은 유사성은 글로벌 혁신가일 것이고, 가장 낮은 유사성은 지역 혁신가일 것이며, 나머지 두 개의 유형은 중간정도의 HRM 유사성을 나타낼 것이다.

명제2.2: 본사와 해외지사간의 인적자원관리 시스템의 유사성은 현지국법인의 전략적 역할(strategic role)에 따라서 달라질 것이다. 구체적으로 가장 높은 유사성은 글로벌 혁신가일 것이고, 가장 낮은 유사성은 지역 혁신가일 것이며, 나머지 두 개의 유형은 중간정도의 HRM 유사성을 나타낼 것이다.

(3) 투자유형 및 지분구조와 HRM 시스템 유사성

투자유형도 HRM 시스템의 유사성에 영향을 미칠 것이다 (Schuler et al., 1993; Rosenzweig & Nohria, 1994). 신규투자인 경우(greenfield)가 기존 현지기업의 인수나 다른 파트너기업과 공동 투자를 하는 경우보다 HRM 시스템 유사성은 높을 것이다 (Taylor et al., 1996). 그 이유는 현지에서 파견되는 모기업의 파견근무자들이 자기가 익히 알고 있는 HRM 제도들을 심을 가능성이 높으며, 반면 기존 시스템이 있는 경우는 구조적 혹은 문화적 관성으로 인해 조직의 변화가 용이하지 않을 것이기 때문이다. 또한 현지 기업과 관련이 없더라도 현지인 개인과 파트너쉽을 가지는 경우도 비록 기업의 경우와는 다르더라도 파트너가 없는 경우보다는 유사성이 떨어질 가능성이 있을 것이다. 왜냐하면 그 파트너의 정치적 영향력으로 인해 현체인과의 상호작용을 가지게 되면 현지에서 익숙한 HRM 시스템을 반영할 기회가 크질 것이기 때문이다.

명제2.3: 본사와 해외지사간의 인적자원관리 시스템의 유사성은 투자유형 및 지분구조에 따라서 달라질 것이다. 신규투자인 경우와 100% 자본소유일 경우가 다른 투자형태나 지분구조에 비해 HRM 유사성이 높을 것이다.

4. HRM 시스템의 진화

끝으로 조직의 수명주기에 따라서 또는 조직의 연수에 따라서 HRM 시스템의 유사성은 달라질 것이다. 경제적 합리성 가설을 따른다면 조직은 초기에 취했던 전략이나 시스템이 긍정적 성과를 낸다면 그것을 지속적으로 가져가려고 할 것이고, 부정적인 성과를 낸다면 다른 것으로 대체하려고 할 것이다. 부정적인 성과를 내는 이유는 여러 가지가 있을 것이다. 예를 들면 현지법인이 글로벌 전략(global strategy)을 취하고 있다면 (cf., Porter, 1986), 통합적 글로벌 HRM 전략을 선택할 것이다. 반면 현지국 중심전략(multidomestic strategy)을 선택한다면 현지적응형 HRM 전략을 선택할 것이다 (Taylor et al., 1996). 그러나 이런 선택이 법률적 혹은 문화적 차이 등으로 제약을 받아 제대로 성과를 내지 못할 경우는 다른 대안을 찾으려고 할 것이다. 물론 성과에 상관없이 최고경영진의 전략적 수정이나 다른 환경적 변화 등도 글로벌 HRM 전략의 선택에 영향을 미쳐 HRM 시스템의 유사성에 변화를 초래할 것이다. 따라서 현지법인의 HRM 시스템은 시간의 흐름에 따라 진화를 해갈 것이다. 물론 시간의 흐름에 따라서 자연적으로 진화하기보다는 앞서 이론적 배경에서 논의한 경제적 합리성 요인과 제도적 정당성 요인에 의해 진화될 것이다. 여기서 경제적 합리성 요인으로는 성과향상요인 (해외경험, 현지법인장의 역량, 현지화 의지 등), 현지국 환경(문화나 제도 등)에의 적응요인 (문화적 차이 등) 등이 포함될 것이다. 제도적 정당성 요인으로는 전술한 세가지 동형화를 들 수 있을 것이다.

Taylor et al.(1996)은 초기에 글로벌 전략(global strategy)을 구사하고 또한 HRM 역량이 상황의존적이면 적응형(adaptive strategy)이라는 글로벌 HRM 전략을 취하는데, 그 결과가 부정적이면 모기업 시스템전수형(exportive strategy)으로 진화할 것이라고 예측하였다. 글로벌 전략(global strategy)을 구사하더라도 HRM 역량이 상황에 상관없이 일반적이라고 간주하는 기업은 모기업 시스템전수형(exportive strategy)을 취하게 되는데, 그 결과가 안 좋으면 통합형(integrative strategy)을 선택할 것이라고 기대하였다. 마지막으로 현지국중심 전략(multidomestic strategy)을 취하는 기업의 HRM 역량이 상황에 상관없이 일반적이라고 간주하는 기업은 모기업 시스템전수형(exportive strategy)을 취하게 되는데, 그 결과가 안 좋으면 이번에는 통합형(adaptive strategy)을 추구할 것이라는 것이다.

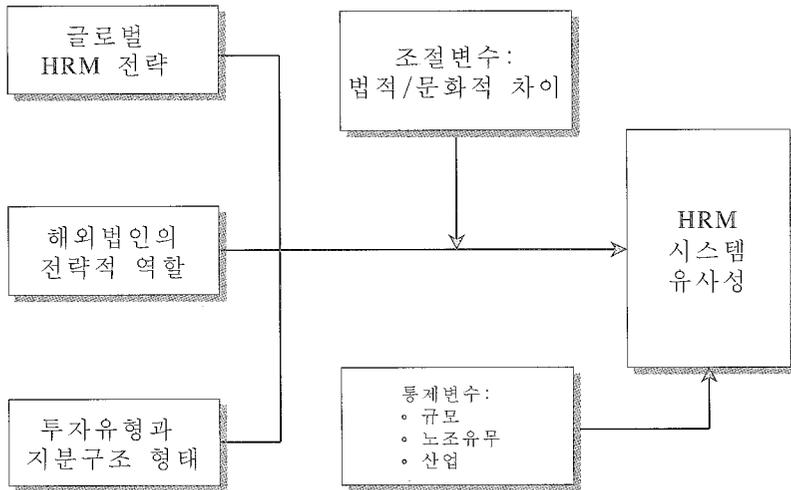
명제3: 현지국법인의 HRM 시스템은 시간이 지나면서 진화(evolution)할 것이다.

명제3.1: 현지국법인의 HRM 시스템의 진화는 경제적 합리성 요인들에 영향을 받을 것이다.

명제3.2: 현지국법인의 HRM 시스템의 진화는 제도적 정당성 요인들에 영향을 받을 것이다.

이상의 명제2의 내용을 요약하여 <그림2>에 정리하여 제시하였다. 또한 본 연구에서 직접 다

루지는 않지만 통제변수와 조절변수도 그림에 제시하였다. 이런 변수들은 실증연구에서는 쉽게 분석에 적용될 수 있지만 사례연구에서는 용이하지는 않다. 통제변수는 HRM 시스템과 관련된 실증 연구에서 흔히 사용되는 기업이 속한 산업, 노조유무, 규모 등을 포함시켰다 (Bae & Lawler, 2000). 또한 통제변수로 법적 및 문화적 차이를 포함시켰다. 이것은 다국적 기업에서 자회사의 HRM 시스템을 구축할 때 국가, 문화 및 시간에 상관없이 일관되게 효과적인 시스템은 존재하지 않을 것이라는 전제가 깔려있다. 이런 변수를 조절변수로 사용하거나 주장한 연구들이 이미 존재한다 (예, Dowling, Schuler, & Welch, 1994; Triandis, 1993). 이런 이슈는 또한 “emic-etic 구분” 과도 밀접한 연관이 있다. Emic은 어떤 개념이나 행동의 문화-특정적 측면을 의미하고, 반면 etic은 개념이나 행동이 다양한 문화에 공통적으로 적용되는 측면을 의미한다. 비교문화 연구를 할 때 emic 측면을 무시한 채, etic 접근을 하게되면 문제가 된다는 것이다 (Adler, 1984; Berry, 1980; Peng, Peterson, & Shyi, 1991; Triandis, 1993). 이런 연구들을 종합해볼 때, 제도적 문화적 차이는 HRM 시스템의 결정요인들이 영향을 미칠 때 조절하는 역할을 수행한다고 볼 수 있을 것이다.



<그림> HRM 시스템 유사성의 영향요인에 대한 연구모형

III. 태국의 기업경영 환경

1. 동남아시아의 개략적 경제적 현황과 태국경제

동남아시아에는 10 여개의 국가로 형성되어 있는데 이들 국가는 미얀마, 태국, 라오스, 캄보디아, 베트남, 싱가포르, 말레이시아, 인도네시아, 브루나이 및 필리핀이다. 이들 나라 전체의 인구는

약 5억 가량이 되는데 주변의 인도나 중국을 제외한 숫자이므로 이 지역의 시장도 상당히 큰 편이다. 태국은 동남아시아에서 인구, 경제적 규모, 경제발전 정도 등에서 상당한 정도의 위치를 차지하고 있다. 전체적인 산업구조를 보면, 1980년대 초까지만 해도 일차산업이 GDP의 25%를 차지했고, 제조업이 20% 정도를 차지하였다. 그러나 1990년대 말에는 농업은 12% 정도이고, 공업은 42% 정도를 차지하고 있다.

〈표2〉 동남아 국가의 개략적 경제현황 (1999년 기준)

특성 \ 국가	미얀마	태국	라오스	캄보디아	베트남	싱가포르	말레이시아	인도네시아	브루나이	필리핀
인구 (million)	48.12	61.81	5.07	11.73	76.65	3.89	22.71	207.44	0.32	76.80
노동력(천명)	22,520 ^a	33,210	—	339.3 ^b	—	1,976	9,152	94,847	—	32,000
GNP (US\$ billions)	—	120.9	1.4	3.1	27.4	95.4	77.1	120.1	—	78.0
일인당 GNP (US\$)	—	1,960	280	260	370	29,610	3,390	580	—	1,020
경제성장률 (% GDP기준)	5.0 ^b	4.2	4.0	5.0	4.0	5.4	5.8	0.3	1.0 ^b	3.2
실업률 (%)	4.08 ^a	3.0	—	4.1 ^a	—	4.6	3.4	6.4	—	9.4
농업비율*	53.2 ^b	11.6	52.6 ^b	39.6	27.1	0.2	10.7	17.3	2.8 ^b	17.7
공업비율*	9.0 ^b	41.7	22.0 ^b	18.8	36.7	35.8	46.0	43.1	44.4 ^b	30.3
서비스비율*	37.8 ^b	46.7	25.4 ^b	41.6	36.3	64.1	43.4	39.6	52.7 ^b	52.0

Source: 인구, 노동력, 및 실업률은 Asian Development Bank 자료임; GNP, 일인당 GNP, 경제성장률, 농업비율, 공업비율 및 서비스비율은 World Bank 자료임.

*: % of GDP.
 a: 1997년 기준임.
 b: 1998년 기준임.

태국도 역시 한국과 같이 1997년 7월에 외환위기를 경험하였다. 태국 외환위기발생의 주요원인은 국제수지 불균형의 심화, 과도한 자본유입에 대한 정책대응의 미흡, 경직적 환율정책 운용, 외환관리정책상의 미숙, 금융기관의 부실화, 위기관리를 위한 정치력 부재 등으로 요약될 수 있다 (이장영·송치영, 1999). 그 이후 금융기관의 구조조정 등으로 바트화 가치의 반전과 대외적불균형에 대한 조정이 이루어져왔다.

2. 태국의 정치적 역사적 배경

태국의 정치문화를 이루는 형성요인을 다양한 측면에서 살펴보면 다음과 같다 (차상호, 1995). 첫째 자영농을 하는 농촌사회로서 외부와의 접촉이 적어 타인과의 문제를 일으키지 않는 성격을 형성하게 되었다. 둘째는 불교문화인데 이것이 사회전반에 걸쳐서 그리고 물론 정치에도 영향을 끼쳤다. 이 문제는 아래 문화적 특성에서 다시 언급할 것이다. 셋째는 중앙집권사회로서 모든 것이 수도 방콕을 중심으로 이루어져 있어 통치권의 분권화가 잘 실현되지 않고 있는 특징을 지니고 있다. 넷째는 태국인의 정치의식을 지배하는 개념 중의 하나로 권위주의를 들 수 있다. 마지막으로 태국왕실의 존재와 역할이 정치문화의 형성과 변화에 큰 영향을 주고 있다.

태국의 역사를 보면 13C의 쑤코타이(Sukhothai) 왕국(AD 1238-1438)과 아유타야(Ayutthaya) 왕국(AD 1350-1767)을 거쳐 랏따나코싯(Rattanakosin) 왕국(AD 1782-현재)으로 이어져 오면서 수많은 왕들이 통치했는데 현재는 라마9세인 푸미폰 왕이 1946년 즉위한 이래 현재까지 왕위를 유지하고 있다 (김홍구, 1999). 1932년 입헌혁명으로 절대군주제가 사라지고 입헌군주제로 바뀌어서 국왕은 실제적인 통치자는 아니지만 국가의 원수로서 국가와 사회통합의 구심점 역할을 하며 국민들의 존경을 받고 있다 (김홍구, 1999). 이런 전통이 상위계급의 인정과 현상왕의 수용에 나름대로 영향을 미치고 있는 것으로 판단된다.

3. 태국의 문화적 특징

태국의 사회문화를 이해하기 위해서는 우선 종교를 이해하여야 하는데 태국은 95%의 국민이 불교도이다. 남자의 경우는 우빠쌌봇(upasombot, 得度式)이라고 하여 일생에 일정시기에 일정기간 동안 (3일에서 일주일 정도) 단기출가하는 습속이 있다. 이때 직장에서는 휴가처리를 해주는데 어떤 사람이 머리를 감자기 삭도를 하고 있으면 득도식에 갔다왔음을 의미할 때가 많은 것이다. 공공건물(공공단체나 기업 건물 등)이나 개인주택을 가보면 거의 예외 없이 작은 불상을 세워놓은 것을 볼 수 있다. 저자가 방문한 한국기업들의 경우도 대부분 이것들을 가지고 있었다. 태국의 불교는 상좌부불교(上座部佛教, Theravada Buddhism: 小乘佛教)인데 그 특징은 대중주제가 아닌 승려자신의 해탈에 중점을 두고 있으며, 공덕지향성을 띄고 있어서 업에 의한 결정론적 사상을 지향하고 있다.

태국의 문화는 같은 동양권이라 일부 한국과 유사점이 있는 것이 사실이지만 또한 차이점도 매우 뚜렷하게 나타나는 부분이 있다. 아래 표에서 보는 바와 같이 권위주의의 복종이나 연장자 우대 혹은 인정이 많은 것 등은 매우 유사한 측면이 있다. 그러나 몇가지 차원에서 매우 상이함을 나타내고 있다. 우선 일처리 속도나 경쟁심, 형그리 정신, 자기성취욕 등에서 한국은 일관성 있게 강하게 나타나지만 태국은 상반된 특성을 지닌다. 태국의 이런 특성은 나름대로의 이유가 있다.

우선 자연적인 특성으로 기후가 더운 편이며, 과일의 왕으로 불리우는 두리안과 과일의 여왕이라 불리는 망고스틴 등을 비롯한 수 많은 종류의 과일과 풍부한 양식이 배고픔이나 위기의식의 조성과는 거리감이 있게 작용한다는 사실이다. 비록 비공식적인 전쟁이나 분쟁이 있기는 했지만 공식적인 전면전의 양상을 띠지 않았을 뿐만 아니라 침략을 받아보지 못한 점도 수많은 외침에 시달렸던 한국과는 대조를 이룬다. 보다 내면적인 측면에서의 이유는 불교의 업의 교리에 기초하는데 그것은 현재의 행, 불행이 모두 전생의 선업과 악업의 산물로 보기 때문에 현재의 상황을 쉽게 수용하며 불행한 현실도 빨리 체념하는 경향을 보인다는 것이다. 반면 한국인은 현실의 난관을 극복하고 현실적인 보상을 위해 부단히 노력하고 성취해가려는 경향을 보이고 있다. 이런 차이로 인해 한국인은 직장에서의 일처리 속도도 빠른 편이나 태국인의 일처리 속도는 느린 편이다. 한편 태국인의 장점으로는 인터뷰에서도 여러 번 반복적으로 지적된 사항인데 그것은 직장 내에서 규칙을 잘 준수한다는 점과 단순반복적인 직무를 잘 수용한다는 점이다. 즉 시키면 시키는 그대로 요령 피우지 않고 실행하며 전자산업의 일부 조립라인의 반복적인 작업도 하루종일 그대로 잘 수행한다는 점이다.

마지막으로 한가지 분명한 차이를 보이는 점은 한국이 집단주의적 경향이 강하다면³⁾ 태국은 개인주의의 성향이 강하다는 점이다. 이것은 상좌부불교의 전통과 연관이 되어 있는데 그것은 개인적인 업의 축적 정도가 현재의 고통으로부터의 구원과 밀접하게 연관된다는 믿음이다. 즉 선업의 축적은 개인에 의해 이루어진다는 점이다. 또한 위에서 언급한 자연환경적 풍요로움이 타인을 간섭하거나 간섭받는 것으로부터 어느 정도 자유로울 수 있었던 점을 그 원인으로 꼽을 수 있을 것이다 (김홍구, 1999).

4. 태국기업들의 기업환경 특징

한국, 대만 및 일본의 경우는 경제성장 과정에서 자국기업들의 활동이 두드러졌지만, 태국의 경우는 외국의 다국적 기업들의 역할이 상대적으로 크다고 할 수 있다 (Lawler, Siengthai, & Atmiyanandana, 1997). 태국의 자국기업들은 중국계 네트워크와 밀접하게 연계된 가족중심의 기업으로 출발한 조직들, 일반 투자자로 형성된 기업 및 정부 투자의 공기업으로 대별될 수 있다. 다국적 기업의 경우는 일본계와 서구기업들로 대별할 수 있을 것이다. 태국기업들 역시 한국기업과 비슷하게 거시적인 기업환경 측면에서 "샌드위치 함정(sandwich trap)"에 직면해 있다 (Deyo, 1995). 저임금 국가들의 추격과 기술에 기반한 고부가가치 창출전략을 추구하는 선진기업들 사이의 고민이 그것이다. 이와 더불어 세계경제 환경은 포디즘 이후의 혁신적인 유연생산 방식의 확산, 규제완화 및 자유무역 등으로 구조조정을 가속화시키고 있다.

3) 물론 최근의 변화를 보면 개인주의와 집단주의가 공존하고 있음이 지적되고 있다.

<표3> 한국과 태국의 문화적 차이점과 유사점

차이점과 유사점		한국	태국
차이점	일처리 속도	빠름 ('빨리빨리 문화')	느림
	경쟁심과 자기성취욕	강함	약함
	헝그리(hungry) 정신	강한편	약한편
	외국문화수용성	배타적 접근	수용적 접근
	규칙 준수	약함	강함
	단순반복직업 수용	약한편	강함
	종교적 지향	현실주의적 구복신앙 강함 신분상승 욕구강함	공덕쌩기(itam bun) 일상화 운명적임
개인주의 성향	집단주의 성향 강함 (개인주의 공존)	개인주의 성향 강함	
유사점	- 권위어의 복종 - 연장자 우대 - 깊은 유대감	- 인정(nam chai)이 많음 - 사치와 현시욕이 강함 - 식도락	

이런 경쟁압력에 대응할 수 있는 방식은 크게 두 가지로 대별할 수 있다. 하나는 단기적인 비용절감 전략이고, 다른 하나는 기술, 인적자원 및 조직의 고단계화(upgrading)에 장기적인 투자를 하는 전략이다. 전자를 추구하는 이유는 장기적인 투자가 당장에 불이익을 가져오거나 경쟁사 좋은 일만 시키는 경우가 많기 때문이다. 후자의 전략을 위해서는 정부의 노동정책이 결정적으로 중요하다. 태국의 기업들은 지속적인 경쟁압력에 비용절감 방식으로 대응하였다 (Devo, 1995). 물론 장기적인 전략을 몇몇 대기업은 구사하기도 하였다. 그러면서도 대기업들은 정규직원들을 임시직이나 단기근로자로 전환하는 전략을 구사하는 이원화 전략을 추구하였다. 나아가 장기적인 안목에서 작업장 혁신을 도입한 기업조차도 작업장에서 근로자들의 의사결정의 참여는 그다지 많지 않은 것으로 지적된다 (Devo, 1995).

태국인이 소유한 큰 기업들은 초기에는 대부분 가족기업으로 출발하였지만 점차적으로 일반인에게 주식이 공개된 상황이다. 이들 기업의 구조적인 측면을 보면 일본기업보다는 서구기업에 더 가까운 형태를 가지고 있다 (Lawler, Siengthai, & Atmiyanandana, 1997). 이들 기업의 임원들과 경영자들은 주로 서구식의 MBA 출신들이 많다. 또한 의도적이고 계획된 전략을 구사하는 것이 일반적이다. 조직 통제 측면에서 보면, 서구에서 온 외국인 기업들의 경우는 합리적 통제를 하는 반면, 가족기업들은 사회적 통제시스템을 지니고 있다. 그런데 태국인 소유의 대기업들은 이들 두 개의 혼합형태를 띠고 있다. 최근 서구기업들이 작업장 혁신을 추구하면서 분권화와 종업원 참여를 강조하고 있지만, 이런 변화가 계층적인 태국인들에게는 문화적으로 잘 맞지 않는 면이 있어서 적용에 주의가 요구된다 (Lawler, Siengthai, & Atmiyanandana, 1997).

5. 태국의 고용관계의 특징

태국의 제도적 특징으로 들 수 있는 것은 노동시장 유연성이 높다는 것이다. 다른 직장에서 보다 높은 보수와 좋은 조건을 제시하면 별로 부담없이 쉽게 의사결정을 한다는 것이다. 또한 퇴직금 개념이 희박하며 자발적인 이직을 하는 자에게는 기업은 퇴직금에 대한 어떠한 의무도 지지 않기 때문에 기본적으로 태국의 노동시장 정책은 유연성을 추구하고 있다고 판단된다.

태국의 노사관계 쟁점을 다루는 세가지 주요 접근방법은 예방적 수단, 단체교섭 및 해결수단이다 (오계나 외, 1998). 지난 90년대에 걸쳐 심각한 노동문제는 없었지만 IMF 구제금융이후 실업자의 증가로 이직율이 줄어들었고 근무태도가 향상되었다고 지적하고 있다. 노사관계의 관행을 보면 소유주의 노동조합에 대한 태도에 따라 (1) 고용주가 회사내의 노조를 금지하거나 억제, (2) 노조에 대한 고용주의 무관심한 태도, 그리고 (3) 생산성 향상의 동반자로서 노조를 인정하고 적극 지지하고 신뢰하는 입장 중 세 번째가 가장 적절하게 일반화되어 있다고 지적된다 (오계나 외, 1998).

보수체계에 있어서는 정부나 공공기업과 민간기업의 임금이나 복지혜택의 차이는 큰 편이다 (오계나 외, 1998). 또한 경제적인 어려움과 실업율의 증가로 정당한 보상이 주요한 과제가 되고 있다. 큰 기업을 중심으로 전통적으로 지배적이었던 일상운영과 관련된 인사업무가 보다 가치창출적인 방향으로 전환되고 있는 현상은 한국기업과 비슷하다고 판단된다.

V. 기업사례 분석

1. 태국 진출 한국기업의 면담조사

본 논문을 위해서 저자는 2001년 2월 15일에서 동월 24일까지 열흘간 태국에 진출한 한국기업들을 방문하여 법인장과 인사담당자 및 필요에 따라 현지인 인사담당자와 면담을 하였다. 일부 대기업의 경우는 사전에 한국본사와 연락을 취하여 협조를 의뢰하였고 일부 중소기업은 태국현지에도착하여 일정을 잡았다. 미리 작성한 설문지를 전자메일이나 팩스를 통해 보내어 인사책임자나 법인장이 작성하게 하였고 방문했을 때 그것을 회수하였으며, 설문과 관련된 보충질문과 더불어 새롭게 작성된 질문서에 따라서 구조화된 면담을 하였다. 총 열개 기업을 방문하였으나 한 기업은 비교목적으로 미국기업을 방문하였고, 다른 기업은 다국적 기업이 아니라 태국에서 사업을 시작하여 성장한 기업이라 본 논문의 분석에서는 제외되었다. 따라서 나머지 여덟 개 기업이 본 논문의 사례분석에 활용되었다.

2. 연구대상 기업의 일반적 특성과 HRM 특성

연구대상 기업의 일반적인 특성이 아래 표에 정리되어 있다. 산업별로 보면 전자와 전기 및 그 부품 등 경공업과 중화학 등이 함께 포함되어 있다. 기업의 규모를 보면 작게는 65명에서 크게는 2000여명까지 분포되어 있는데 별로 규모가 크지는 않은 편이다. 단지 B기업의 경우는 생산공장이 여러군데로 나뉘어져 있어 독립된 법인체제를 갖고 있어 합하면 조금 더 크게 나타날 수 있다. 모든 기업의 법인장은 한국인이었다. 한국 주재원이 차지하는 비율도 관리자 중에는 평균적으로 50%를 상회하고 있었다. 소유형태는 대부분 JV 형태이고 일부 100%지분을 가지고 있는 경우도 있었다. 태국에 진출한 연수는 2001년 2월 현재 짧게는 3년3개월에서 길게는 12년 정도로 분포되어 있었다. 투자의 목적은 기본적으로 비슷하였다. 저임금과 생산원가의 절감이라는 측면이 있고, 보다 전략적으로는 동남아시아의 교두보의 확보라는 측면과 장기적 시장확보라는 측면이 있었다.

전략적 역할은 일반적으로는 본사로부터 지식과 역량의 유입이 많은 반면 본사로의 유출은 적은 실행자의 역할을 하고 있었다. 그러나 지식을 구분해서 보면 전략적 가치가 있는 일반적인 지식(일반경영과 사람 및 조직관리와 관련된 지식)과 전략적 가치가 있는 전문지식(구매기술, 제품이나 과정설계, 마케팅 노하우, 유통 등과 관련된 지식)은 모기업으로부터의 유입이 많은 반면, 전략적 가치가 있는 외부시장정보(주요고객, 경쟁자 또는 공급자에 관해 국제경쟁에 영향을 미치는 정보)는 유입보다 오히려 유출이 더 많은 경우가 대부분이었다. 이런 정보는 아무래도 해외시장에 인접해 있는 해외법인의 특성상 나타나는 현상이라고 보여진다.

<표4> 인터뷰한 기업의 일반적 현황

특성 \ 기업	A 기업	B 기업	C 기업	D 기업	E 기업	F 기업	G 기업	H 기업
산업/제품	전자제품 제조/판매	전자제품 제조/판매	전기부품 제조/판매	건전지제조	중공업 (화학/석유 저장 시설)	자동차 부품제조	신발용접착제생산/판매	전자/자동차부품제조
직원수 ^a	440 200(영업)	304 (222)	2,352 (2교대)	244	130 (50)	200 (1)	83	65 (5)
한국인 주재원수 ^b	9 (공장) 5 (영업)	7/11	12	4	4/4	5/10	3/4	3/8
소유형태	JV (90%)	JV (88%)	JV (75%)	100%	JV (77%)	JV (60%) ^c	JV (51%) ^c	100%
연수 (년)	14	11.5	10	10	6.5	4.5	12	3.25
투자 주목적	-낮은 생산 원가 -아시아 교두보 확보	-저임금 -아시아 교두보 확보	-낮은 생산 원가 -태국시 장매력성	-저임금 -낮은 생산 원가	-저임금 -태국시장 매력성 -아시아 교두보 확보	-태국시 장매력성 -아시아 교두보 확보 -정기시장 확보	-태국시 장매력성 -아시아 교두보 확보 -정기시장 확보	-세제혜택 -태국시 장매력성 -아시아 교두보 확보
전략적 역할	실행자 =>통합적 행위자 가능성	실행자 (지식유출 증가추세)	실행자	실행자 (전형적)	실행자 (전형적)	통합적 행위자	실행자 (외부시장 지식유출증가)	실행자 (외부시장 지식유출증가)

- a. 괄호 안의 숫자는 정식직원 외에 임시 혹은 용역직원 수임.
- b. 분모는 총관리자 숫자임.
- c. 두 회사의 경우는 한국에 소재한 모기업이 외국기업에 인수된 경우임. 따라서 지분은 한국 소재 기업의 지분을 의미함.

아래 <표5>에서는 인터뷰한 기업들의 인적자원관리에 대한 기본적인 특성들이 정리되어 있다. 몇몇 공통적인 사항은, 생산직과 사무직의 임금 등의 대우차이가 확실하다는 점, 대체적으로 임금 수준이 같은 산업의 다른 기업들에 비해 높다는 점, 노사관리에 신경을 많이 쓴다는 점 등을 들 수 있다. 표의 특성들은 모기업이 대기업이나 중소기업이나에 따라서 차이가 나타나고 있으며, 또한 외국기업이 모기업인 경우도 차이가 나타나고 있다.

<표5> 인터뷰한 기업의 HRM 특성

특성 \ 기업	A 기업	B 기업	C 기업	D 기업	E 기업	F 기업	G 기업	H 기업
인사이념존재	0	0	+	-	0	+	+	-
전략적 연계	0	0	+	-	0	+	0	-
까다로운 채용	0	0	+	-	-	0	-	-
장기고용	0	0	0	0	+	+	0	0
높은 임금수준	+	+	+	0	+	+	+	0
성과-임금연계	0	+	0	0	0	+	+	+
많은 교육훈련	+	0	+	0	+	0	0	-
종업원 참여	0	+	+	-	+	+	-	-
생산사무직구분	+	+	+	+	+	+	+	+
신중한 노사관리	+	+	+	0	+	+	0	0
쾌적한 작업환경	0	+	0	-	0	+	0	-

+: 매우 그러함을 의미
 0: 어느정도 그러함을 의미
 -: 그렇지 않음을 의미

3. 사례의 분석

본 절에서는 앞에서 제시한 명제들을 중심으로 그것들을 사례를 중심으로 설명하려고 한다. 물론 실증연구가 아니라서 구체적인 수치로 검증하는 것은 불가능하지만 인터뷰 내용과 내부 자료들을 일부 이용하여 분석을 하려고 한다.

(1) HRM 시스템의 전수 (<명제1>과 관련된 이슈)

명제1은 벤치마킹 대상이 되는 인적자원관리의 개별제도의 전수는 그 제도의 근거에 있는 지침원리나 가치를 함께 파악하고 또한 도입된 개별제도의 제도화 과정에서 내재화를 고려할 때에 개인과 조직의 성과에 긍정적인 결과를 초래할 것이다라고 하였다. 이와 관련하여 본 절에서는 이 두 가지 이슈, 즉 경영의 이중구조와 관련된 이슈와 내재화와 관련된 이슈를 중심으로 논의를 전개하려고 한다.

경영의 이중구조와 관련된 이슈

우선 이중구조와 관련하여 제도들의 이면에 있는 기본가치나 원리를 제대로 이해한 채 적용하는지의 여부에 따라서 제도전수의 성패가 좌우된다는 것이 명제1의 첫 번째 이슈이다. 따라서 본 절에서는 이 이슈와 관련해서 몇가지 실패 혹은 성공사례를 중심으로 설명을 하려고 한다. 모 기업의 특정 제도나 관행을 해외법인에 성공적으로 전수하려고 하면 기본적으로 그 제도가 생긴 배경이나 기본원리를 제대로 파악한 후 그 토대 위에서 전수해야 한다는 것이다. 그렇지 않으면

단편적인 전수가 되거나 갈등이 발생할 수가 있는 것이다.

이 이슈와 관련된 예를 들면, 태국진출 한국기업들이 지속적으로 염두에 두는 것은 현지화이며 주재원 수를 줄이고 권한을 이양한다는 방침이었다. 그 일환으로 현채인들의 참여를 유도하고 적극적으로 경영에 동참시켜야 함을 알고 실천하려고 하였다. 그러면 이런 경영방침을 실천하기 위해 도입한 일부 제도들이 어떤 것은 성공적이었으며, 어떤 것은 시행착오를 겪을 수밖에 없었던 이유를 경영의 이중구조로 설명하려고 한다. 우선 이런 경영참여와 권한위임이라는 것은 개개인의 능력을 인정하고 소위 말하는 인간존중의 정신을 바탕으로 상대방을 사업의 전략적 파트너로 인정해야 가능하다. 또한 이런 것들이 가능하려면 우선 참여하는 자들을 신뢰할 수 있어야 하고 또한 역량을 가질 수 있도록 교육훈련을 시켜야 할 것이다.

E기업의 경우 월례관리자회의(monthly management meetings)를 하는데 주재원 4명과 태국인 11명이 함께 모여 월간 계획과 결과평가를 한다. 초기에는 주재원이 직접 부서책임을 맡고 현채인들은 보조역할을 했는데, 그랬더니 책임감도 없고 스스로 하려는 의지가 약하여 별로 능동적인 참여를 끌어내지 못했다고 한다. 이런 구조로 가져간 이유는 그들이 아직 준비가 안되었다는 측면과 그들을 충분히 신뢰하지 못한다는 측면이 있었기 때문이다. 따라서 참여를 시키되 기본적으로 그들을 존중하는 마음과 훈련의 부족 상태에서는 그들의 역량을 활용하기도 어렵고, 그들의 현신을 도출하기도 어렵다는 것이다. 그러나 이제는 현지관리자들이 직접 부서책임을 맡고 파견인은 자문역을 하는 것으로 구성되어 있다고 한다. 그렇게 바뀌고 나서는 책임감을 가지고 능동적으로 월례회의에 임한다는 것이다.

A기업의 경우는 “현지인들에 의한 경영”이라는 목표아래 초기의 전직인 모기업 시스템전수형에서 탈피하여 현지인들의 참여를 늘이고 있는 실정이다. B기업의 경우는 “태국과 태국민을 먼저 사랑하라”는 점을 강조하고 있으며, 그 애정을 가지고 말과 행동으로 권한위임을 한다는 방침을 가지고 있었다. C기업의 경우는 현지완결형 교육시스템을 운영하여 현지인력의 질적 제고와 참여를 꾀하고 있다. 96년에 교육강좌수가 17개에서 2000년도에는 90개로 증가하였고, 사내강사는 96년 9명에서 2000년에는 55명으로 늘어났다. 이런 현지직원의 역량강화를 바탕으로 여러 개선활동을 통해 생산성과 품질을 향상시켜 나가고 있다. 예를들면 LIP(line improvement presentation) 활동을 통해 매월 현장개선에 관한 우수사례발표회를 가지는데 발표후 즉석 시상을 한다. 또한 SI-ACT5 활동은 각부서의 현장기술 인력차출을 하여 5일간 개선활동 후 발표회를 실시한다 (노승환, 2000).

이상의 사례들은 현지화와 권한위임이라는 측면에서 볼 때, 이들 경영방침이 성공적으로 전수되고 정착되기 위해서는 우선 그들에게 투자할 가치가 있음을 확신하고 신뢰를 해야 함을 강조하고 있다. 나아가 이들을 인간적으로 존중하는 태도를 지니고 있어야 진정한 위임이 가능함을 보여

주고 있다. 이런 근거에 있는 기본 가치가 잘 드러나지 않은 채 시행했을 경우 E 기업의 경우 시 행착오를 겪었고, 다른 기업들도 비슷한 경험 후 그런 기본가치를 지키려는 노력들을 보이고 있다.

이제 다른 예를 들려고 한다. 한국 모기업들이 어느 정도 잘 시행하고 있는 관리체계를 태국 법인에 전수시켜 구축하고 정착화 시키는 과정도 경영의 이중구조를 가지고 설명이 가능하다. 관리체계의 구축은 이것을 통해 낭비를 줄일 수 있으며 경영을 보다 합리화할 수 있다는 합리성의 존중정신에 기반하고 있다. 또한 그렇게 함으로써 기업이나 개인에게 상호도움이 된다는 가정이 근거에 깔려있다. 몇몇 대기업들을 모기업으로 하고 있는 태국법인들이 공통적으로 지적하는 것은 진출초기에 관리체계를 정착화 하는데 애로가 있었음을 지적하였다. 태국의 관행상 문서화나 지표 관리가 제대로 혼련되지 못해 문제가 있었다는 것이다. 그래서 F기업이 시도한 것들을 보면 복사 기의 개인코드화, 전화의 개인관리, 차량오일소모량 기록, 자재파악 및 점검 등에 대한 것들을 혼련을 통해 정착화 시켜나갔다는 것이다. 처음에는 서로 신뢰하지 못하여 통제를 위한 수단으로만 인식이 되어 불만요인으로 작용을 했고, 오해와 갈등이 유발되었다고 한다. 그러나 그것이 경영의 합리화 측면에서 도움이 되며 또한 경영의 중요한 과정으로서 개인 관리자에게도 필요한 역량이라는 인식이 자리잡히고 나서는 납득이 되었고 정착이 되어갔다는 것이다. F기업의 경험으로는 근무경험이 없는 직원들이 한국정서부터 배우는 경우에 훨씬 잘 배우려고 하며, 태국의 타기업에 근무 경험이 있는 자는 오히려 잘 배우지 않으려는 모습을 보였다고 지적하였다. 폐기학습의 어려움을 반영한 것이라고 보여진다. 이상의 예들은 관리체계의 전수와 정착도 관리체계 이면에 있는 기본 가치가 태국의 문화나 정서와 잘 부합하지 않음을 미리 파악하지 못한 채 실행했을 때는 문제가 되었으나, 그것을 인식하고 극복하려는 노력을 기울였을 때 제대로 정착이 되어 갔음을 지적해주고 있다.

마지막 예는 근태관리에 대한 것이다. 근태관리의 이면에는 좋은 직업의식을 지니고 있으면 개인이 주인의식을 가지고 보다 능동적으로 일을 할 수 있을 것이며, 이것이 개인의 노동생활의 질 향상과 기업의 생산성 향상에 도움이 됨을 가정하고 있다. 태국민은 국민정서나 남국문화 영향으로 열심히 일해야 한다는 의식이 부족했으며, 늦게 출근하는 사례도 많았고, 또한 평생직장 개념의 부재로 소속의식이나 애사심이 결여되어 있었다고 한다. 따라서 이직을 할 때도 하루 전에 알려주는 경우도 있어서 초기에 많은 기업들이 이 문제로 부정적인 경험을 하였음을 지적하였다. 이것을 해결하기 위해 C기업의 경우는 지각의 경우는 2년 누적 방식으로 2회는 구두경고, 3회는 서면경고, 4회는 징직3일, 5회는 해고라는 근무기강을 확립하였다. 동시에 만근수당(diligence allowance) 제도를 도입하여 주임급 미만의 경우는 1개월 무결근자는 400바트, 2개월 무결근자는 500바트, 3개월 이상 무결근자는 600바트의 수당을 지불한다는 것이다. 이를 통해 근태율 및 이직율을 1% 미만으로 유지하고 있다 (노승환, 2000). 이런 근태관리는 다른 기업들에서도 비슷하게 도입하려는 움직임이 있었다. 이런 근태관리를 도입하는 과정에서도 역시 문화적 차이를 이해하고 제대로 설득하여 근태관리가 직원들을 통제하는 수단만이 아님을 인식시키며, 근태관리의 근거에 있는 가치를 잘 납득시킬 때 도입에 성공함을 보여주는 예이다.

내재화와 관련된 이슈: “마음연기 전략”

명제의 두 번째 이슈는 제도화(institutionalization) 과정에서 공식적 실행(implementation)도 중요하지만 구성원들의 내재화(internalization) 과정이 매우 결정적이라는 지적과 관련되어 있다. 이 내재화 과정은 구성원들이 개별제도에 대해 만족하고, 몰입하며, 심리적 소유의식이 있을 때 나타나는 현상이라고 하였다 (Kostova, 1999). 따라서 이런 내재화 과정에 중요한 것은 직원들의 “마음연기”라고 판단된다. 태국 현채인들의 마음을 사지 못하면 아무리 좋은 최상의 제도라 하더라도 제대로 실행하기가 어렵다고 보는 것이다. 인터뷰 과정에서도 여러 기업들이 공통적으로 지적하는 것은 아무리 현채인들의 참여를 유도하고 현지화를 시도하려고 해도 우선 그들의 마음을 얻지 못하면 불가능하다는 평범한 진리를 지적하였다. 소위 “마음연기 전략”이 중요한 이슈였다.

E기업의 경우 업무시간이 오전 7시30분부터 오후 4시30분까지인데 체력보강도 하고 일찍 출근하게 하여 재시간에 일을 시작하기 위해 7시15분에 모여 체조를 하고 시작하였다. 처음에 한국 체조를 가져가서 현채인들에게 가르쳤을 때는 큰 호응을 얻지 못하다가, 지금은 태국체조를 하는데 한국과견인도 배워서 같이 동참한다고 한다. 이제는 일찍 나와 체조하는 것이 매우 만족스럽게 진행된다고 한다. F기업의 경우는 조직이 한국기업이라는 인식을 탈피하고 종업원들의 기업이라는 의식을 부각하고 실제로 적용시켜나감으로써 그들과의 신뢰관계를 구축하고 마음을 얻고 있다는 것을 지적하였다. D기업의 경우 토요일 근무시간을 평일에 나눠서 일을 시키고 그것을 평일의 초과시간으로 처리를 하여 수당을 주고 있어서 이것이 그들로 열심히 일하게 하는 동기부여가 된다는 것이다.

C기업의 경우는 당직제도를 도입하여 실시하고 있는데 처음에는 한국과견인만 담당하다가 나중에는 현채인들에게 확대하였다고 한다. 처음에는 그들은 못 믿기도 하고 부담이 될까봐 시키지 않았는데 이제 당직을 하다보니 회사자산을 지킨다는 의무감과 함께 애사심이 더 생겼다는 것이다. 그러나 공휴일에는 한국과견인만 당직을 함으로써 태국의 현채인들로 하여금 마음으로 따를 수 있는 여건들을 형성해간다는 것이다. 나아가 Green Factory 캠페인을 벌이고 공장구내에 슈퍼마켓, 도서관, 헬스클럽, 탁구장 등을 운영하며 매년 정기신체검사의 실시와 생일선물지급, 송년의 밤 때는 Miss XX 선발대회를 통해 입상자를 한국에 방문시키는 등 다양한 프로그램을 통해 마음을 사고 있다 (노승환, 2000). 봉사단 활동도 또 다른 벤치마킹 대상인데, 태국은 앞에서 설명한 대로 소송불교국가로 사회봉사개념이 희박한데 외국인회사 이미지 순화를 위해 지역사회에 기여하고 봉사활동을 하게 하여 이런 문화적인 한계를 극복한 사례로 꼽힌다. C회사는 이를 위해 방라무 양로원, 차척싸오 아동병원 등을 수시방문하며 자매결연을 맺은 단체인 방빠콩 장애자보호소에 월1회, 왓타팡기 초등학교에 격월1회 방문하며, 일일교사제도(big sister program)를 통해 봉사 기회도 가진다.

이상의 사례들은 조기출근제도의 정착, 잔업시간의 효과적 활용, 당직제도 등을 정착시킬 때, 현지인들의 마음을 얻기 위한 다양한 전략들을 소개하고 있다. 효과적인 “마음얻기 전략”은 이들 개별제도들을 성공적으로 조기정착시키는 데 결정적인 역할을 하고 있음을 보여주는 것이다. 여기서 한가지 지적하고자 하는 것은 기본적으로 현지인들이 비록 문화와 제도는 다르다고 하더라도 외국인기업들에 대한 기대는 상당히 높다는 점이다. 이것은 인사담당자들과 현지인 인사관리자와의 인터뷰 내용에서 공히 나온 지적들이었으며, 한국에 진출한 외국기업들의 경우도 동일한 현상이 있었다 (Bae et al., 1998). 그렇게 때문에 외국(특히 경제적 후진국)에 진출한 기업의 경우는 이런 현상을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 현지인 인사관리자와의 인터뷰 내용에 의하면 비록 한국기업의 이미지가 일본이나 서구기업들에 비해 조금 떨어지기는 하지만 현재 전체적으로 그 이미지가 상승하고 있다고 한다. 특히 B, C 및 F기업의 경우는 현재의 수준도 떨어지지 않는 경우라고 할 수 있을 것이다. 예를 들면 B기업의 경우는 태국의 중앙TV 방송에 한국의 장학퀴즈 같은 “Digital XX Quiz” 프로그램을 단독지원하여 연말장원에게는 해외유학에 필요한 학비에 해당하는 상금을 지원하고 있다. 이런 프로그램을 통하여 현지인에게 기업 및 브랜드 이미지를 제고시켜나가고 있다.

C기업의 경우는 한마음 활동과 노사안정을 통해 종업원복지를 확대해 나가고 있으며, 지역환 경운동이나 사회봉사활동 등을 통해 사회신뢰경영을 펼쳐나감으로 인해 태국내 최우수 생산성 대상, 최우수 품질 대상, 최우수 공장상 등 여러번에 걸쳐서 정부에서 주는 대상을 수상한 바 있다 (노승환, 2000). F기업의 경우는 QS 9000이나 ISO 1401 등을 통한 시스템의 조기정착을 수행한 기업이다. 그린필드에서 처음부터 제대로 정착하는 것을 목표로 시간이 걸리더라도 바른 정착을 위해 노력한 경우이다. 따라서 무리하게 일반적으로 요구하지 않고 몇 년에 걸친 관리의 정착화에 성공함으로써 이제는 무리 없이 시스템이 돌아가는 모범기업이 되었고 주변의 일본기업에서 이직 해오는 직원이 생길 정도가 되었다.

요약하자면, 이런 기업들의 사례를 통해 공통적으로 발견할 수 있는 것은 단편적인 하나의 제도를 전수하는 경우보다 그 원리 혹은 기본가치를 이해하여 함께 고려할 경우가 보다 포괄적 시스템의 전수에 성공적이라는 점이다. 다른 하나는 공식적 실행 못지않게 개별직원들의 수용을 염두에 두고서 그들에게 내재화되도록 노력하는 경우가 제도의 성공적인 정착화에 도움이 된다는 점이다. 물론 이들의 경우는 이런 정착을 위한 과정에서 의도적인 방향성을 가지고 있었고, 시간이 많이 걸리더라도 제대로 하겠다는 의도가 있었으며, 그 실행을 위한 전략들을 가지고 접근하였음을 발견할 수 있었다. 마지막으로, 혹시 문화적 차이로 인한 제도의 전수가 어려운 점이 있다 하더라도 기업이미지가 높아지면 현지인들은 외국인 기업의 제도에 적극 따라온다는 점이다. 따라서 성공적 제도의 전수와 정착을 위해서는 기업의 대외 이미지 구축노력과 이미지 손상방지책을 함께 고려하는 것이 필요할 것이다.

(2) HRM 시스템 유사성 (<명제2>와 관련된 이슈)

글로벌 HRM 전략과 HRM 시스템 유사성 (명제2.1)

많은 한국현지법인들은 특별히 글로벌 HRM 전략을 가지고 접근하는 것처럼 보이지는 않았다. 단지 기본적으로 현지화를 해야한다는 생각들은 대부분 가지고 있었는데, 이런 인식은 태국에 진출한 지 오래된 기업의 경우는 경험적으로 깨달은 것이고 늦게 진출한 기업의 경우는 학습을 통해 인식을 같이한다고 보여진다. 또한 한국의 파견근무자들이 이미 자기들에게 익숙한 제도들을 현지법인에 적용해가는 방식으로 유사성이 일부 나타난 것으로 판단된다 (Taylor et al., 1996). 이념유사성이 높은 세기업은 C, F 및 G기업인데 F와 G기업은 모기업이 미국기업들이라 이들의 전략이 모기업 시스템전수형에 가까워 유사성이 높은 편이었다. 반면 C기업의 경우는 모기업의 전략이 뚜렷하지는 않았지만 현지법인이 자체적인 역량을 가지고 추진하고 있어서 유사성이 높은 상태였다. 따라서 본 연구에 사용된 사례를 통해서도 명제2.1을 제대로 분석할 수가 없었다. 글로벌 HRM 전략 자체가 아직 잘 정리되지 못했거나 혼합되어 있거나 과도기적인 상태여서 이것이 HRM 시스템 유사성에 미치는 영향을 분석하는 것은 용이하지 않았다.

현지법인의 전략적 역할과 HRM 시스템 유사성 (명제2.2)

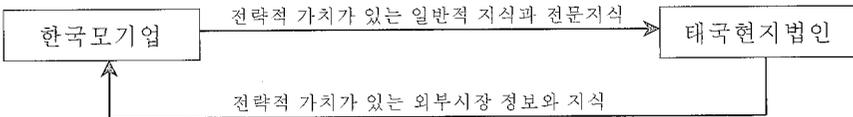
한 두기업을 제외하고는 대부분의 기업들의 전략적 역할은 실행가들이었다. 즉 전략적 가치가 있는 지식이 모기업에서 현지법인으로 유입은 많아도 유출은 적은 경우가 많다는 것이다. 전형적인 한국자회사의 경우는 일반적 지식과 전문지식의 경우 유입이 많지만 외부시장 정보와 지식의 경우는 유출도 많은 유형인 <그림3>의 A와 같은 형태가 대부분이었다. 그렇기 때문에 기본적으로 한국모기업의 시스템에 영향을 받지 않을 수 없으며, 또한 한국 파견관리자들이 자기들에게 익숙한 제도들을 실행하는 것은 자연스러운 일일 것이다.

그러나 한국모기업이 외국기업에 매각된 경우는 다른 형태의 지식흐름을 나타내었다. 한 기업의 경우는 아래 <그림3>에서 B의 형태를 나타내었다. 기업의 경우는 원래 세계적인 기술력을 가지고 있는 상태에서 경쟁회사에 매각되었기 때문에 일반적인 관리지식 등은 외국모기업에서 한국모기업으로 이전되었다가, 그 다음에 태국법인으로 흐르는 형태를 띄었다. 단지 한국모기업에서 외국기업으로 기술적 노하우가 전수될 것이 우려된다는 지적을 하였다. 따라서 이념유사성이 있는 편이며 구체적인 관리시스템과 기술적인 관리는 한국파견인에 의해 관리되고 있었다. 여기서 이념 유사성이 있다는 점은 외국모기업이 지속적으로 안전, 환경, 노동, 건강 등에 대한 강조를 하며 점검을 한다는 측면이 있기 때문이다. <그림3>에서 C의 경우는 외국모기업의 영향력으로 태국법인에 유입된 지식이 오히려 한국모기업으로 유출되는 경우가 생겨서 매우 특이한 형태를 띄고 있다. 이와 같은 경우는 통합형에 가까워 최상의 제도들이 조직간에 공유되고 있어서 시스템 유사성이 나타나고 있다. 그러나 그 유사성이 모기업 시스템전수형과는 달라서 반드시 특정 국가의 시스템

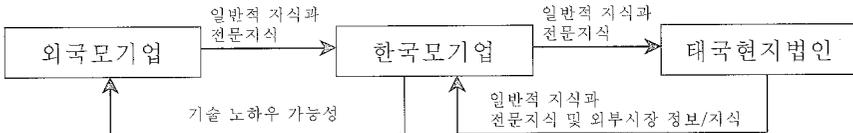
이라고 단정하기는 쉽지 않을 것이다.

<그림3> 전략적 가치가 있는 지식의 조직간 흐름

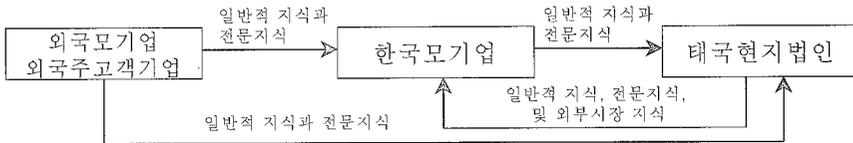
A. 전형적인 한국기업의 경우



B. 외국기업에 매각된 경우 1



C. 외국기업에 매각된 경우 2



요약컨대, 명제2.2에 대한 분석결과는 대부분의 현지국법인들의 전략적 역할이 실행가에 가깝기 때문에 별로 차이가 없다는 점이다. 따라서 HRM 시스템 유사성도 전략적 역할의 차이에서 오는 점은 별로 없어 보인다. 단지 전략적 가치가 있는 지식의 조직간 흐름은 모기업의 국적에 따라서 다른 패턴을 유지하고 있어서 이런 차이에 따른 영향은 일부 있는데 이것은 명제2.3을 설명할 때 다시 언급하려고 한다.

투자유형 및 지분구조와 HRM 시스템 유사성 (명제2.3)

이 이슈는 이미 위에서 언급한 전략적 역할과 밀접한 연계가 있어 보인다. 이는 전략적 역할이 투자유형 및 지분구조와도 관계가 있기 때문이다. 우선 100%의 지분을 가지고 있는 D기업과 H기업의 경우는 한국모기업이 그렇게 큰 기업들이 아니다. 따라서 한국모기업 자체가 잘 정리된 HRM시스템이 구축되어 있지 않아서 특별히 태국법인에 영향을 미치지 않는 경우이었다. 단지 법인장들의 재량에 따라서 관리되고 있었다. 이들 기업은 태국에 진출한 주위의 다른 한국기업들의 시스템을 모방하기도 하고 한국모기업의 시스템을 일부 적용하기도 하는 혼합형 접근을 하고 있었다. 이는 특별히 HRM시스템의 방향성이 뚜렷하게 있지 않음을 의미할 것이다. D기업의 경우는 인사제도가 다른 어떤 것보다도 가장 한국적이라고 지적하였는데 기본적으로 한국시스템을

가져오고 운영은 태국정서를 반영하고 있으며, 임금테이블은 현지수준에 따른다는 것이다. H기업의 경우는 태국법인 자체가 작은 규모이므로 인터뷰 당시 제도화 과정이 절실히 요구되는 시점이었다.

한국에서 대기업으로 알려진 A, B, C, 및 E기업의 경우는 비록 현지인 파트너들은 있지만 일반적인 관리시스템은 한국 모기업의 그것과 유사한 점이 있었다. 물론 문화적 및 법적 제약이나 차이에 따라서 일부 제도(예, 임금이나 평가시스템)는 현지에 맞게 수정되었으나 기본적인 틀은 한국의 제도와 비슷한 점이 있다. 반면 외국모기업을 두고 있는 F기업과 G기업의 경우는 앞서 논의한 바와 같이 외국모기업의 영향력이 많이 작용하는 편이며 그것이 시스템 유사성으로 나타나 있었다. 예를 들면 G기업의 경우 교육 및 제안 등을 통해 조직의 기본이념을 실현시켜나가는 수단으로 SQIP(Safety Quality Improvement Program)라는 프로그램이 있으며, 업적평가를 위해 PDS(Performance Development System)라는 시스템이 있는데, 이들 제도는 외국모기업의 제도를 그대로 해외법인에 적용시킨 전형적인 예들이다. 그러나 비록 이런 틀은 가져오지만 구체적인 내용(예, 적용범위, 업적 및 능력고과의 적용비율 등)은 현지에 맞게 적용해가고 있다. F기업의 경우도 외국모기업의 TMS(Training Management System)라는 교육훈련 시스템을 나름대로 적용시켜 활용하고 있다.

이상의 내용을 요약해보면, 명제2.3에서 제시한 투자유형과 지분구조에 따른 HRM 시스템 유사성에 대한 차이는 명제대로 나타나지 않았다. 즉 100% 지분을 가지고 있는 D기업과 H기업이 결코 다른 기업들보다 유사성이 높지 않았다. 그 이유는 두가지 다른 변수에 의해 조절되고 있었다. 하나는 모기업의 조직규모 (따라서 독특한 제도화된 HRM 시스템 보유정도)이고, 다른 하나는 모기업의 국적 (따라서 본 연구에서는 최상의 제도 공유노력정도의 차이)이다. 모기업의 규모가 너무 작아 독특한 제도화된 HRM 시스템을 보유하고 있지 못하다면 100% 지분을 가지는 것이 반드시 HRM 시스템 유사성으로 연결되지 않는다. 또한 모기업이 미국기업에 매각된 경우는 미국모기업이 주로 최상의 기법을 공유하는 노력들을 기울이는 관계로 비교적 높은 유사성을 나타내었다.

(3) 글로벌 HRM 시스템의 진화 (명제3과 관련된 이슈)

〈명제3〉과 관련된 HRM 시스템의 진화와 관련해서는 글로벌 통합화(global integration)와 현지화(localization)라는 이슈와 연계가 되어 있을 것이다. 한국기업이 태국현지에서 현지인들을 관리하는 방식에 어떤 전략적 선택을 하는지를 살펴보았다. 현지화과정의 패턴을 살펴보면 여러 유형이 있지만 대부분의 기업에서는 [모기업시스템 전수형 => 현지적응형 => 통합형]의 사이클을 가지고 있었다. 태국진출 초기에는 글로벌 통합(global integration)이라는 관점에서 현지환경을 깊이 고려하지 않은 상태에서 관리를 하다가, 나중에 실패를 경험하고 갑자기 현지화(localization)로 방향전환하는 과정을 거쳐서, 마침내 서로를 인정하는 통합형의 접근방식을 통해

현지문화와 정서를 깊이 고려하면서도 한국의 경영방식과 인사제도를 가미하는 유형을 선택했다고 인터뷰에서 지적되었다. 이러한 전략의 변화는 시스템의 변화를 의미하는데 결국 명제3.1의 경제적 합리성 요인과 연계된다. 즉 특정 전략적 선택이 성과에 부정적이었기 때문에, 또한 현지적응에 효과적이지 못했기 때문에 변화를 꾀했다고 볼 수 있다.

B기업의 관리부장은 이 과정을 네단계로 나누어 지적하고 있는데 우선 진출초창기(88-92년), 성장기(92-96년), 시련기(97-98년), 그리고 재도약기(99-현재)로 조직의 성장주기를 설명하였다. E기업의 관리차장은 3기로 나누어 비유적으로 설명했는데 제1기는 초기4년으로 '땅파기'에 해당하고, 제2기는 다음 4년으로 '꽃심고 가꾸기', 그리고 그 다음 4년은 '꽃/열매 즐기기'로 설명하였다. 이런 12년 수명주기로 한 사이클이 들면 그 다음은 다른 제품의 생산이나 혁신 등으로 재도약을 시도하는 시기가 도래하며 이는 또다시 앞의 수명주기로 변화할 것이라고 예측하였다. 물론 모든 조직이 12년 주기로 변한다는 가정을 하기는 어렵지만 나름대로 의미있는 발견이라고 판단된다.

그런데 F기업의 경우는 태국에 진출한지 4년 반밖에 안되었는데, 초창기부터 모기업(미국기업이 인수한 한국기업)이 영향력을 발휘하여 통합형의 전략을 가지고 지금까지 관리해오고 있는 경우이다. 이는 투자형태의 차이가 주원인이라고 생각되는데, 미국 모기업이 주로 통합형을 사용하여 주요 최상의 기법을 공유하고 나머지 일부를 현지화하는 형태를 띄었으므로 F기업은 지속적으로 통합형을 당분간 가져가리라고 판단된다. 그런데 G기업은 원래 한국 모기업이 투자한 현지법인인데 한국 모기업이 외국기업에 매각됨에 따라 지분구조가 변경된 경우인데 이 법인의 경우는 한국모기업의 특성이 어느정도 정착된 상태에서 외국기업으로 넘어갔기 때문에 HRM 전략이 수정된 경우이며 HRM 시스템 유사성도 한국모기업과 유사한데서 이제 미국모기업과 일부 유사성을 띄는 변화를 경험하였다. 이런 경우는 명제3.2의 제도적 정당성 요인 중에서 강제동형화에 해당될 것이다.

모기업의 규모가 그렇게 크지 않은 D기업과 H기업 같은 경우는 현지법인장이 태국의 다른 한국법인들의 HRM 시스템을 많이 모방하는데 이것은 제도적 정당성 중에서 전문동형화에 해당될 것이다. 또한 한국의 같은 그룹에 속해있는 A기업과 C기업 등은 같은 그룹에 속한 현지법인들의 인사노무 담당자들이 "관리인사 담당회의"를 매월 정기적으로 가지고 임금문제나 노사관리 측면에서 최상의 제도들을 공유하는 것도 역시 전문동형화에 의한 진화에 해당될 것이다. 이상과 같이 HRM 시스템은 경제적 합리성 요인들과 제도적 정당성 요인들에 의해 진화해감을 발견할 수가 있다.

<표6> 태국진출 한국기업의 일반적 현지화 과정

특성	HRM 유형	모기업시스템 전수형 (Exportive Type)	현지적응형 (Adaptive Type)	통합형 (Integrative Type)
진출시기		* 초기 약 3-4년간	* 약 3/4-6/8년 전후	* 약 6/8-10년 전후
현지화 단계		* 정착기; 초창기	* 현지화; 성장기	* 안정기
도입내용		* 현지의 문화나 정서에 상관 없이 본사제도 실행	* 본사제도를 무시한 채 현지의 내용을 반영	* 현지의 환경을 이해한 후 반영함 * 본사의 좋은 제도를 활용
도입배경		* 한국 본사시스템의 우위성 * 현지에 대한 이해부족	* 전수형의 실패 극복	* 무조건적인 현지적응형의 한계 극복
도입결과		* 현지인 부적응 현상 * Win-lose 게임	* 비효율성 및 생산성 저하 * Lose-win 게임	* 현지인과 기업에게 긍정적 결과 * Win-win 게임

V. 시사점 및 결론

1. 실무적 시사점

(1) 선진기업과 한국기업의 현지화과정 차이

한국에 진출한 미국의 다국적 기업의 경우를 보면 많은 경우 '모기업시스템 전수형'에 가까운 통합형을 택하고 있었다 (Bae et al., 1998). 이것이 태국에서도 적용되는지를 보기위해 태국에 진출한 DuPont Thailand를 방문하여 인사담당자와 면담을 하였는데, 태국에서도 동일하게 적용되고 있음을 발견할 수 있었다. 즉 DuPont의 핵심가치(core values)인 안전과 환경(safety and environment), 기업윤리(business ethics), 인간존중(respect the individual), 고객우선(customer focus) 및 혁신성(be innovative) 등이 해외법인에도 확실히 전달되고 교육되며 현지인들도 분명히 인식하고 있는 것들이었다. 뿐만 아니라 이런 핵심가치들이 구체적으로 실행될 수 있는 문화나 제도적인 뒷받침이 구축되어 있다. 예를들면 개인존중을 위해 사람에게 대해 인격무시(disrespectful), 괴롭힘(harassing), 차별(discriminating), 혹은 학대(abusive)하는 것을 용납하지 않는 문화와 제도를 가지고 있다. 나아가 앞서 설명한 대로 개인을 돕기위해 종업원지원프로그램 (employee assistance program: EAP)을 통해 직원의 개인적 문제를 해결해주고 있는데 DuPont Thailand의 경우는 2001년부터 실시되고 있다는 것이다. 이런 이념적인 측면뿐만 아니라 DuPont의 경우 HRM과 관련해서 범세계적으로 공유하고 있는 것은 업무평가, 직원개발프로세스 등이다. 이것들은 현지국의 문화나 제도적인 차이와 상관없이 공유한다고 할 수 있다.

그러나 한국기업의 경우는 거의 공통적으로 본사로부터 정해진 정책적인 방향이 뚜렷하지 않다고 판단되었다. 정확한 계획이나 지식이 부족한 상태에서 현지국에 와서 기업을 경영하면서 배워가는(learning by running) 현상이 두드러졌다. 태국에 진출한 지 10여년 전후되는 기업의 일반적인 패턴이 이런 유형이었다. 외국기업들이 주로 계획(plan) => 실행(do) => 점검(see)의 과정을 거치면서 다시 피드백을 통해 계획을 수정하는 과정이었다면, 한국기업의 태국진출 경험을 보면 오히려 실행 => 점검 => 계획이라는 과정을 거치면서 피드백을 통해 수정해가는 패턴을 가진다는 것이다. 이것은 물론 조직의 현지화 경험이 축적되어 있느냐 없느냐에 따라서 달라지는 이슈일 것이다. 따라서 최소한 한국의 경우는 1987년 6.29를 전후하여 나타난 한국 근로자의 임금상승으로 인한 생산비용 압박이 기업들로 하여금 해외생산기지를 찾지 않을 수 없도록 유도하였을 것이다. 이를 감안할 때 축적된 지식이나 역량에 상관없이 진출하여 실행하면서 배운 것이라고 판단된다.

한국본사가 외국인 기업에 매각된 경우는 다른 양상을 나타내고 있었다. 대표적인 예가 F기업과 G기업의 경우인데 두 기업 모두 한국의 모기업이 외국기업에 매각된 상태라 외국기업의 영향력이 이미 한국기업에 반영이 된 상태였다. 따라서 한국 모기업의 태국지사에서의 영향은 곧 외국 모기업의 영향이라고 볼 수 있는 것이다. 이 두 기업의 경우는 DuPont의 경우와 비슷하게 핵심가치의 공유가 되고 있었으며 경영의 합리적 관리 측면이나 제도의 공유 측면에서 순수 한국기업보다는 강하게 나타나고 있음이 관찰되었다. 그러나 이런 경우에도 법인장과 주요 관리자들이 아직 한국인이어서 외국기업의 최상의 기법과 한국기업의 특수한 경영방식이 함께 접목되어 태국지사에서 실행되는 모델을 가지고 있었다. 즉 제도는 외국기업의 모습과 비슷한데 운영은 한국식이며 일부 태국지역적 특성을 감안한 내용을 제외하고는 태국의 현지화 내용은 상대적으로 약하게 나타나고 있었다.

(2) 핵심인력의 확보 및 유지

현재 인터뷰한 대부분의 기업은 현지에서 생산하고 판매하는 기능을 주로 하고 본사가 연구개발과 설계를 책임지는 이분화된 구조 속에서 운영되고 있다. 태국법인에 일부 R&D 기능이 있긴 하나 그것은 어디까지나 현지요구에 맞게 일부 수정을 위한 것이 주목적이었다. 따라서 태국법인들의 전략적 역할은 주로 수행자(implementer)이며, 지식의 흐름 측면에서 보면 경쟁자나 고객과 관련된 주요 전략적 정보와 지식은 지사에서 본사 혹은 다른 해외법인으로 전달되고 있으나 일반 관리지식과 HRM 관련지식 및 다른 전문지식은 거의 본사에서 태국지사로의 흐름을 보이고 있다. 이런 맥락에서 한가지 중요한 이슈 중에 하나는 현지핵심인력을 확보하고 유지하는 것이 용이하지 않다는 점이다. 좋은 대학의 우수인력을 확보하기도 어렵고 유지하기는 더 어려운 것이 현실이다.

이런 이슈는 R&D 인력에 국한되지 않고 영업직에서도 마찬가지이다. 전략적 인적자원의 관리라는 관점에서 보면 전자제품의 경우 생산과 함께 판매영업이 매우 중요한데 이를 위해 현지인 마케팅 이사(marketing director: MD)의 영입이 매우 중요하다고 한다. 그 이유는 현지의 인문과 유통망 등을 관리하면서 그 속성을 제대로 알고나서 공격적인 접근을 할 필요가 있는데 B기업의 경우 MD를 구하기가 용이하지 않다는 지적을 하였다. 한 때 법인장보다 더 많은 임금을 지급하면서 채용하였으나 얼마 되지 않아 다른 조직으로 옮겨갔다는 것이다. 여러번 인터뷰를 통해서도 채용하지 못한 중요한 구조적인 이유는 지분 파트너인 현지인 사장의 경영방식 때문이라는 것이다. 현지인 사장의 경영철학이나 스타일을 수용하기 어려워 자기 나름대로 꿈을 펼칠 수 없다는 이유로 오기를 꺼린다는 것이다. 이런 점은 전략적 인적자원관리의 제약요인으로 작용을 하는데 초기 태국진출 때의 파트너 결정이 나중에 아주 중요하게 경영에 영향을 미치는 사례라고 보여진다. 따라서 핵심인력 관리라는 측면에서 두 가지 이슈가 있는데 하나는 조직이 그런 인력을 확보 및 유지할 수 있는 조직적 비전이 분명해야 하며 또한 지분 구조적인 측면에서 좋은 파트너 선정과 파트너와의 좋은 신뢰구축이 중요하다는 점이다. H기업도 비슷한 경험을 했는데 초기에 있었던 파트너가 사사건건(예, 숙식제공, 과다경비지출건, 한국직원의 높은 임금 등) 문제제기를 해서 경영에 많은 어려움이 있었다는 점을 지적하였다.

2. 경영교육적 시사점

(1) 개인역량과 조직역량

일반적으로 한국 대기업의 경우 해외법인의 현체인 관리와 주재원들의 역량제고를 위해 조직역량이 구축되어 개인역량이 향상되도록 지원해줄 수 있을 것이라고 예상했으나 실제로는 그렇지 못한 경우가 대부분이었다. 오히려 역으로 개인역량이 뛰어난 경우 그 개인역량으로 현체인 관리를 성공적으로 이루고 그것이 조직에 확산되는 패턴을 가지고 있었다. 따라서 지금의 과제는 개인역량에 의해 구축된 노하우와 지식을 전사적 차원에서 공유하고 확산하여 조직역량화하는 지식경영의 실천과정이 필요하다고 판단된다. 대표적으로 C기업의 경우 태국학을 전공한 인사책임자가 개인의 역량으로 태국법인의 인사노무관리를 수준급으로 향상시킨 점을 볼 수 있었는데 이 인사담당자는 다른 해외법인이나 모기업에서 강의 등을 통해 나름대로의 확산과 공유노력을 하고 있었는데 보다 체계적이고 조직적인 노력이 필요하다고 사료된다.

비록 1980년대 후반에는 많은 준비 없이 (특히 인적자원관리 측면에서) 해외에 진출하였으나 이제 어느정도 체계화된 역량구축과 준비를 통해 시행착오를 줄여야 할 것이다. 이를 위해서는 기업차원에서는 각 해외지사들의 경험들과 최상의 제도(best practices)를 수집하고 공유하는 체계적인 노력들이 요구된다. 필립스의 경우는 매년 각국 지사들의 인사책임자들을 한자리에 모아 지식을 획득 및 공유할 뿐만 아니라 기본적으로 공동으로 가져가야 할 이념들과 제도들을 제시하고, 각국의 지역특성상 현지화가 요구되는 것을 파악하여 자율에 맡기는 노력들을 기울이고 있다는

것이다. 또한 대학차원에서 교육이 요구된다. 국제경영에 대한 강의를 대학에서 시작한지도 꽤 오래되었지만 아직 <글로벌 인적자원관리> 과목을 개설한 대학은 몇 개 되지 않는다. 기업들이 글로벌화 되면서 이제 기술이나 재무적인 측면에서는 많은 노하우가 쌓여 있지만 현체인 관리 등을 포함한 인적자원관리나 각 지사들간의 네트워크를 통한 시너지 창출을 위한 조직관리 등은 아직 그 역량이 약한 점을 감안하여 (Kim, 1998), 이런 내용들이 예비 경영자들에게 구체적으로 강의되고 또한 많은 사례들이 개발되어야 할 것이다.

(2) 타문화와 타국민에 대한 개방적 태도

본 연구를 위해 태국을 방문하기 전에는 태국은 한국보다 경제적으로 약한 국가이기 때문에 태국인들도 한국인들을 생각할 때 자기들보다 좀 수준이 높은 국민으로 간주할 것이라고 막연히 생각하였다. 물론 어떤 측면에서는 그런 점도 없는 것은 아니지만 또 다른 측면의 이야기들을 많이 들었다. 이들 국민들은 국왕제도를 가지고 있어서 나뉠대로의 전통과 자존감을 가지고 있으며, 한국전쟁 때에는 많은 군사를 파병하여 한국을 도왔고, 또한 박정희 정권때 까지만 해도 한국이 경제적으로 나은 것이 없었다는 점 등 때문에 한국의 경제 급성장으로 인한 갑작스런 태도변화와 타국민에 대한 폐쇄적이고 일부 무시하는 태도를 쉽게 수용하지 않는다는 것이다. 이것은 앞의 사례기업들에서도 많이 경험한 것들이라고 면담에 입한 자들의 지적이다. 이런 문제는 경영교육만의 문제가 아니라 일반적 교육과도 연계되어 있다. 점점 경제의 글로벌화 현상으로 국내에도 경제위기 이후 외국인들이 많이 들어와 있으며, 또한 한국기업들이 해외에 많이 진출하고 있다. 기업차원에서 지역전문가 제도 등을 통한 세계 각 지역에 대한 이해를 높여온 것이 사실이지만, 타문화와 타국민에 대한 일반적인 태도변화는 짧은 기간동안의 인지적 차원의 교육만으로는 한계가 있을 것이다. 대학교육 차원에서만 논하자면 교양과목에 반영하는 측면과 경영학에서의 타문화 동화(cultural assimilation) 훈련 등을 강화하는 작업이 필요할 것이다.

3. 결론

본 논문은 태국에 진출한 한국기업들의 인적자원관리와 관련된 이슈를 고찰하고 시사점을 도출하는 것을 시도하였다. 본론에서 지적한대로 아직 태국진출 역사가 길지 않아 초기의 시행착오를 거쳐 지금은 나뉠대로의 정착기를 맞이하고 있다고 볼 수 있을 것이다. 본 연구를 수행하는 과정에서 한가지 고민되었던 점은 많은 기업들이 현지화를 논하지만 그 개념이 제각기 달랐으며 접근방식도 차이가 있었다. 현지화는 현지인들에게 적합한 방식으로 현지인들의 역량과 헌신을 강화하여 그것을 통해 개인의 목표와 조직의 경쟁력을 강화해가는 과정으로 이해할 수 있을 것이다. 본 연구를 통해서 우리는 다국적 기업들이 해외에 진출할 때 현체인과 관련해서는 글로벌 통합이라는 관점에서만 접근하는 것이 용이하지 않음을 알 수 있다. 모기업의 HRM 시스템이 전수되기 위해서는 최소한 제도의 근저에 있는 이념과 지침원리를 이해하는 것이 중요하다. 나아가 공식적인 실행못지 않게 구성원들의 내재화 과정에 심혈을 기울여야 어떤 제도가 제대로 정착이 되고 제도화되어 가는 것을 지적하였다. 또한 모기업과 해외법인의 HRM 유사성은 글로벌 HRM전략,

현지법인의 전략적 역할 및 투자형태나 지분구조에 따라서 영향을 받아 유사성의 수준이 달라짐을 살펴보았다. 나아가 해외법인은 연수가 지남에 따라서 여러 조직적 요인들에 의해 HRM 시스템이 진화해가기 때문에 현재의 시스템이 제대로 의도대로 작동하는지 지속적인 관찰과 향상노력들이 요구된다.

이런 발견이 있지만 본 연구는 여러 한계가 있으며 추후 보완과 발전적 개발이 요구된다. 우선 사례분석을 통해 다국적기업의 HRM 이슈를 연구한 본 연구는 향후 실증연구를 위한 출발점이 될 수 있다고 판단된다. 그러나 본 연구는 사례연구의 장점인 구체성과 풍부성이 아직 보완되어야 하며, 있는 그대로의 사례내용을 잘 드러낼 필요가 있을 것이다. 이런 내용은 추후 다른 논문이나 보고서의 과제로 남기려고 한다.

참고문헌

- 김홍구 「태국학입문」 부산외국어대학교출판부 (PUFS Press), 1999.
- 노승환 (삼성)전기태국법인 현지화 사례, 내부자료, 2000.
- 배종석 “인적자원관리와 기업성과: 연구의 비판적 고찰과 과제.” 한국인사관리학회 추계학술발표회 발표논문. 2000년11월4일.
- 오게나 외 (Nimfa B. Ogena & Kriengsak Rojnkuressatien) . “국제화와 태국의 고용관계. 박영범 편저, 국제화와 고용관계: 한국의 아시아 주요 투자대상국을 중심으로” 한국노동연구, 1998.
- 이장영·송치영 “태국 바트화 위기의 원인과 시사점.” 한국금융연구원, 1999.
- 차상호 「태국 현대정치의 이해」 한국의국어대학교출판부, 1995.
- Adler, N.J. (1984). Understanding the ways of understanding: Cross-cultural management methodology reviewed. In R.N. Farmer (Ed.), *Advances in international comparative management* (Vol.1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bae, J. (2000). Changes in employment systems in Korea: Transformation or continuity?. *경영연구*, 9, 21-51.
- Bae, J., Chen, S. and Lawler, J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-670.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bae, J., & Rowley, C. (Forthcoming). Globalization and transformation in human resource management: The Korean case. *Journal of World Business*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Berry, J.W. (1980). Introduction to methodology. In H. Triandis & J.W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol.2). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (1994). *Built to last*. New York: Curtis Brown.
- Deyo, F.C. (1995). Human resource strategies and industrial restructuring in Thailand. In S. Frenkel & J. Harrod (Eds.), *Industrialization and labor relations: Contemporary research in seven countries* (pp.23-36).

- Ithaca, NY: ILR Press.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S. & Welch, D.E. (1994). *International dimensions of human resource management* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Fligstein, N. (1985). The spread of multidivisional form among large firms: 1919-1979. *American Sociological Review*, 50, 377-391.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16, 768-792.
- Haveman, H.A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 927-964.
- Kim, Y. (1998). Global competition and latecomer production strategies: Samsung of Korea in China. In C. Rowley & Bae, J. (Eds.), *Korean businesses: Internal and external industrialization* (pp.84-108).
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Lawler, J., & Bae, J. (1998). Overt employment discrimination by multinational firms: Cultural and economic influences in a developing country. *Industrial Relations*, 37(2), 126-152.
- Lawler, J., Siengthai, S., & Atmiyanandana, V. (1997). HRM in Thailand: Eroding traditions. *Asia Pacific Business Review*, 3(4), 170-196.
- Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- McMahan, G.C., Virick, M., & Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 99-122.
- Palmer, D.A., Jennings, P.D. and Zhou, X. (1993). Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38, 100-131.
- Peng, T.K., Peterson, M.F., & Shyi, Y. (1991). Quantitative methods in cross-national management research: Trends and equivalence issues. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 87-107.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1986). Competition in global industries: A conceptual framework. In M. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp.15-60). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rogers, E.W. (1995). Human resources at Hewlett-Packard. Harvard Business School Case (Case # 9-495-051).
- Rosenzweig, P.M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25, 229-251.

- Schuler, R.S., Dowling, P.J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2), 419-459.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Snell, S.A., & Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspectives. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Stroh L.K., Brett, J.M., Baumann, J.P., & Reilly, A.H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39, 751-767.
- Taira, K. (1990). From Americanization of Japan to Japanization of America in HRM/IR. Paper Presented at the Forty Third Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association (pp.467-475). Washington, D.C.: IRRA.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Tosi, H.L., Jr., & Gomez-Mejia, L.R. (1994). CEO compensation monitoring and firm performance. *Academy of Management Journal*, 37, 1002-1016.
- Triandis, H. (1993). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. Triandis, M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol.4, pp.102-173). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P.M., Smart, D.L., & McMahan, G.C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.

HRM System Transference and Similarity in MNCs : The Experiences of Korean Firms in Thailand

Johngseok Bae
(Hanyang Univ.)

<Abstract>

The purposes of the present paper are threefold: To identify and analyze key success factors for the successful transfer of the human resource management (HRM) systems of Korean firms to the subsidiaries operating in Thailand; to find the determinants of the similarities between HRM systems of the mother companies in Korea and those of the subsidiaries in Thailand; and to investigate the evolving process of HRM systems in the subsidiaries over time. For these purposes, we visited eight subsidiaries of Korean firms operating in Thailand and had interviews with presidents and HRM managers. For the first purpose, we developed a model about the dual structures of management and institutionalization process of management practices. Those firms that understood the core values and guiding principles behind HRM practices had more successful transfer processes. There may be some changes at the policy, but not acceptance level. Internalization process, beyond implementation, was necessary for the successful institutionalization of HRM practices in Thai subsidiaries. For the second purpose, we identified global HRM strategy, strategic roles of foreign subsidiaries, and investment types as some determinants of the similarities of the two HRM systems. Unexpectedly, there was little variation in similarity. Finally, we suggested and analyzed two sets of hypotheses (i.e., economic rationality factors and institutional legitimacy factors) in explaining the evolving process of HRM systems, and found both factors influenced the process. Overall, we found some differences in the localization process between Western firms and Korean firms. While most Western firms went through plan-do-see process, Korean firms mostly experienced do-see-plan process. In addition, Korean firms pursued the maximization of organizational capability through individual competences, rather than the other way round. Some theoretical and practical implications were derived.