

한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구

유규창

숙명여자대학교 경영학부 교수
(changyu@sookmyung.ac.kr)

김동원

고려대학교 경영대학 교수
(dokim@korea.ac.kr)

.....

본 연구에서는 전략적인적자원관리의 이론적 관점에서 한국기업들의 인적자원관리시스템을 유형화 하고 각각의 유형들이 기업의 특성과 어떤 관련성이 있는가를 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 1998년 현재 한국 주식시장에 상장되어 있는 기업의 인사담당자와 전략/기획 담당자들로부터 설문조사를 실시하였다. 271개 상장기업의 자료를 바탕으로 실증분석 한 결과 한국 기업의 인적자원관리시스템은 관계-거래(relation-transaction dimension)과 저활용-고활용(high utilization-low utilization dimension)의 두 가지 차원에서 분류가 가능하였다. 유형 I(관계, 저활용)과 유형 II(거래, 저활용)는 전통적인 한국기업의 인적자원관리 시스템을 그리고 유형 III(거래, 고활용)과 유형 IV(관계, 고활용)는 최근 새롭게 도입이 확산되고 있는 인적자원관리시스템으로 분류되었다. 다항로지회귀모형을 이용하여 인적자원관리시스템의 결정요인을 분석한 결과 사업전략, 30대재벌 여부, 최고경영자의 해외학위 취득여부, 그리고 노동조합이 통계적으로 유의한 변수로 나타났다.

.....

I. 머리말

전통적으로 한국기업들의 인적자원관리는 연공서열형 인사정책과 내부노동시장 중심의 안정적인 평생직장의 보장이 특징이었다(Kim & Park, 1997, 정연양, 2000). 이러한 인적자원관리는 회사와 종업원간에 암묵적으로 설정된 심리적인 계약에 의해 종업원들로부터 높은 충성심과 몰입을 요구할 수 있었다. 한국기업의 전통적인 인적자원관리는 개발경제시대에 한국기업들이 빠르게 성장할 수 있는 배경을 제공하였다. 하지만, 1990년대 들어와서 두 가지 측면에서 한국기업의 인적자원관리는 변화의 압력에 직면하게 되었다(유규창, 1998). 첫째, WTO체제의 등장과 함께 경영 환경이 세계

화되고, 국내외 기업간 경쟁이 심화되고, 국가경제 또한 저성장기에 돌입하면서 기업들이 노동비용을 통제하는 동시에 인적자원을 보다 효과적이고 탄력적으로 활용하지 않으면 경쟁력을 유지하기 어렵게 되었다. 둘째, 기업의 경쟁력을 좌우하는 원천이 기존의 재무적인 역량, 기술수준에서의 우위, 산업 내에서의 전략적 위치 등에서 사람을 통한 조직역량 강화로 전환되었다(Pfeffer, 1998). IMF구제금융 이후 이러한 변화의 압력은 더욱 거세지게 되어, 전통적인 연공서열형 및 평생직장의 인사정책이 더 이상 한국기업들의 인적자원관리의 전형적인 특징이라고 보기 어려울 정도로 되고 있다. 실례로 연봉제를 비롯하여 각종 성과지향적인 임금제도의 도입이 급속히 확산되고 있다(Park & Yu, 2000).

* 이 논문은 2001년도 한국학술진흥재단의 협동과제 연구비에 의해 지원되었음(과제번호 2001-C00092).

서구국가를 중심으로 1980년대 이후 기업의 인적자원이 전략적인 측면에서 다루어지면서 인적자원관리의 학문적인 전통이 인적자원관리(human resource management)에서 전략적인적자원관리(strategic human resource management)로 이동해오고 있다(Tychy et al., 1984). 전략적인적자원관리의 특징은 외부적합성(external fit)과 내부적합성(internal fit)의 개념으로 요약될 수 있다(Baird & Meshoulam, 1988). 외부적합성이란 마케팅이나 생산관리 등 기업의 다른 기능들과 매한가지로 인적자원관리 측면에서도 기업이 추구하는 비전이나 미션, 그리고 이로부터 도출되는 기업의 전략적인 목표들과 인적자원전략이 상호 적합성이 이루어질 때만 기업의 목표를 달성할 수 있다는 점이다. 어떤 경우가 가장 적합한가에 대해서는 다양한 이론적인 틀이 있을 수 있다(e.g., Wright & McMahan, 1992).

한편 내부적합성이란 조직의 전략적 목표와 일관되게 설정된 인적자원전략이 원활히 집행되기 위해서는 인적자원시스템을 구성하는 각 요소들인 모집, 선발, 보상, 평가, 교육훈련, 개발 등의 제반 활동들이 상호 유기적인 관계를 이루면서 시너지 효과를 발휘할 때만 목표를 달성할 수 있다고 하는 점이다(Huslid, 1995; Arthur, 1994). 내부적합성을 표현하는 다른 용어로서 묶음(bundles) 혹은 구성체(configuration) 혹은 시스템(system) 등을 상호 호환적으로 사용하고 있다. 이들 용어들이 암시하는 것은 개별적인 인사가능이 독자적으로 활동해서 나타나는 효과보다는 인사기능들이 함께 모여서 내적인 일관성을 유지하면서 나타내는 효과가 조직의 성과향상을 위해서 더 중요하며, 따라서 우리가 관심을 가져야 할 것은 개별기능 보다는 기능들의 묶음, 구성체 혹은 시스템이어야 한다는 것

이다(Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996).

지금까지 새로운 전략적인적자원관리의 전통 하에 국내외 상당수의 연구가 진행되어 왔고 초기 문헌들이 제시하였던 가설들이 실제 조직에서 의미가 있는 것으로 밝혀지고 있다. Table 1에서 나타나 있는 것처럼 1980년대 이후 다양한 연구들이 전략적인적자원관리를 이해하기 위한 노력으로 인적자원관리전략 혹은 시스템에 대한 여러 가지 유형 분류를 시도하여왔다.

하지만 이러한 서구중심의 문헌들은 최근 한국기업이 겪고 있는 인적자원관리의 급격한 변화들을 설명하기에는 뭔가 한계를 가지고 있다. 첫째는 서구 중심 시각에서 분류한 인적자원관리 유형이 문화와 제도가 차이가 나는 한국기업에도 그대로 적용가능 할 것인가의 문제이다. 세계화와 기술변화 등 전 세계적인 환경압력이 공통적으로 산업화된 국가들의 인적자원관리 모습을 유사하게 만드는 것도 부인할 수 없으나(Appelbaum & Batt, 1994; Bae et al., 1998; Nakamura & Nitta, 1995), 다른 한편으로는 개별 국가들의 인적자원관리의 구체적인 모습들은 여전히 각국에 내재되어 있는 문화적인 특성을 반영하고 있다는 점도 간과하기 어렵다(Nakamura & Nitta, 1995). 특히 한국기업의 경우 연공서열형의 전통이 붕괴되기 시작한 것이 불과 몇 년밖에 되지 않아 아직도 많은 기업들은 이러한 전통적인 인적자원관리의 모습을 가지고 있다고 보여진다. 반면 상당수의 기업들이 서구형의 성과주의 인적자원관리 시스템을 도입한 것도 사실이다. 따라서 한국기업의 인적자원관리 유형을 찾아내는 작업은 그 자체로도 의미가 있지만 전략적인적자원관리의 학문적인 진전에도 필요한 일이라고 여겨진다.

두 번째 한계는 기업이 선택하는 인적자원관리의

유형에 대해서는 매우 제한적인 연구를 제외하고는 찾아보기 어렵다는 점이다(e.g., Arthur, 1992; Osterman, 1994). 조직행동 학자들은 오랫동안 특정한 전략이나 혹은 특정한 조직구조가 왜 형성되게 되는가에 관심을 가져왔다. 개별 인사제도들의 도입 결정요인에 대한 연구들이 간혹 보이기 하나 전략적인적자원관리의 중심 분석단위가 되는 인적자원시스템 혹은 인적자원전략의 유형에 대한 결정요인은 찾아보기 어렵다(e.g., Goodstein, 1994; Barringer & Milkovich, 1998). 더구나 한국의 경우에는 기업들이 연봉제나 혹은 성과주의 인사제도와 같은 새로운 제도들이 어떤 일관되는 의도 하에 도입 되었다기 보다 제도적인 압력이나 또는 시대적인 조류에 의해 이루어진 경향을 보이고 있다는 주장도 제기된다(유규창·박우성, 1999). 따라서 개별 인사제도들이 일관된 정합성을 가지고 하나의 시스템을 이루는 경우에 이들이 과연 어떤 요인에 의해 결정되는가에 대한 관심이 높아질 수밖에 없다.

본 연구의 목적은 전략적인적자원관리 관점을 이용하여 최근 급격하게 변화가 진행되고 있는 한국기업의 인적자원관리에 대한 이해를 높이기 위한 것이다. 이를 위해 우리나라의 인적자원관리 관행과 정책들을 이끌어가고 있다고 할 수 있는 상장기업을 중심으로 인적자원관리와 기업의 환경에 관련한 실태를 조사하였다. 실태조사 결과를 활용하여 한국기업의 인적자원관리시스템의 유형을 분류하고 이러한 유형들이 기업의 특성과 어떻게 관련이 되어있는가를 분석하고자 하는 것이다.

본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 본 연구를 통해 한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형분류를 시도한다. 서구의 문헌들에서는 매우 다양하게 인적자원관리시스템의 유형분류가 시도되

었다. 그러나 아직까지 한국기업의 인적자원관리시스템의 유형분류는 거의 전무한 상태이다. 인적자원관리시스템의 유형분류는 인적자원관리의 이론발전에 매우 중요한 역할을 한다. 특히 최근 전략적인적자원관리의 문헌들은 개별 인사기능의 유용성보다는 인사기능들이 모여 구성된 시스템(혹은 형태 configuration 혹은 묶음 bundle)의 중요성을 강조하고 있다. 한편 기존의 유형분류는 서구기업을 중심으로만 이루어져 제도와 문화가 상이한 한국기업에 그대로 적용하기에는 어려움이 많다. 본 연구에서는 한국기업의 특성을 고려한, 그러나 기존의 일반이론을 바탕으로 한, 분류 기준을 제시하고 이를 실증적으로 분석하고자 한다.

둘째, 본 연구에서는 조직이론을 활용하여 한국기업의 인적자원관리시스템의 선택에 대해 가설을 설정하고 분석하고자 한다. 1990년대 들어와 진행되고 있는 인적자원관리의 급격한 변화들과 기업의 특성이 어떻게 관련이 되어있는가를 판단할 수 있는 근거를 제공할 것이다. 특히 인적자원관리시스템의 선택이 환경에 대한 단순한 반응인가, 합리적이고 경제적인 계산에 의거한 전략적인 선택인가 또는 제도적인 압력에 의한 모방적인 행동인가 등과 관련된 변수들에 대해 가설을 세우고 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

II. 연구의 이론적 배경

최근 사람을 통한 경쟁력 확보의 중요성이 크게 강조되고 있다(Pfeffer, 1998). 이에 따라 인적자원관리가 기업의 전략적인 관점에서 다루어지고 있다(유규창, 1998; 배중석, 1999). 즉, 인적자원

관리를 기업의 경영전략과 경영계획을 수립하고 집행하는 과정에 적극적으로 포함시키고 있으며 조직의 목표달성을 위해 가장 중요한 수단으로 여기고 있다(Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982). 최근의 이러한 인적자원관리의 변화에 대한 연구를 한 마디로 전략적인적자원관리(strategic human resource management)라고 표현하고 있다.

전략적인적자원관리의 초기 연구들은 상황이론과 전략이론의 영향을 받아 인적자원관리와 조직의 환경과 구조 그리고 경영전략과의 연결고리에 관심을 집중하였다. 특히 산업환경, 생애주기에서의 현위치, 그리고 경영전략 등의 상황적변수들과 인적자원관리와의 적합성, 즉 외부 적합성(external fit) 혹은 수직적 통합(vertical alignment)을 중시하였다. 기업이 추구하고 있는 전략적 상황(strategic context)이나 조직 내외의 환경의 변화에 따라 이에 걸 맞는 조직구성원의 조직행동도 달라져야 하고 인적자원관리는 이러한 바람직한 조직구성원의 행동을 강화해 줄 수 있는 방향으로 나아가야 한다는 것이었다.

보다 최근의 인적자원관리학자들(e.g., Lado & Wilson, 1994; Snell, 1992; Arthur, 1992; Huselid, 1995)은 환경/경영전략에 부합하는 인적자원관리의 외부적합성 뿐만 아니라 인적자원관리시스템내의 독립된 인사관리제도들간의 내부적합성(internal fit) 혹은 수평적 상호의존성(horizontal congruence)의 중요성을 강조하기 시작하였다. 이들의 전제는 개별적인 인사관리제도들은 독립적으로 기능을 하기보다 일정한 논리를 바탕으로 하나의 묶음(bundle 혹은 시스템 systems)을 구성하여 인사관리시스템이라는 조직내의 시스템을 만들며, 이러한 시스템 내외의 구성요소들 간에 상호보완관계를 통해 인적자원관리가 조직의 성

과를 높일 수 있다는 것이다.

학자들의 관심은 자연히 인사관리시스템에는 어떤 유형들이 존재하는가로 옮겨졌다. 미국학계를 중심으로 인사관리시스템의 유형분류에 대한 연구들이 활발히 진행되었고 이러한 시스템들이 어떤 경영상의 효과를 가져다주는지에 대한 연구들이 지속적으로 진행되고 있다.

서구기업을 대상으로 연구한 기존의 문헌들은 인적자원관리시스템의 유형 분류에 대해 조직전략의 분류를 원용하여 연역적(deductive)방법과 귀납적(inductive)방법으로 나누고 있다(Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Ketchen, Thomas & Snow, 1993; Doty & Glick, 1994, Yu, 1996). 연역적 접근방법은 인적자원관리시스템을 기존의 이론으로부터 산출해 낸다. 반면 귀납적 접근방법은 이론에서 출발하기 보다 조직의 특성을 다차원의 다변량(multivariate)분석을 사용하여 경험적으로 조직의 형태를 도출해낸다. 일반적으로 연역적 접근법에 의해 만들어진 조직형태를 타이포로지(typology)혹은 理想型(ideal type)이라 하고 귀납적방법에 의해 도출된 조직형태를 택사노미(taxonomy)라고 한다. <표 1>은 기존의 인적자원관리 문헌에서 나타나는 두 가지 접근법을 활용하여 분류한 인적자원관리시스템의 유형이다.

표에서 보이는 바와 같이 이론적으로 인적자원관리시스템의 유형을 분류한 연역적 접근법을 활용한 연구들은 2-4개의 유형을 제시하고 있다. 학자들마다 유형의 명칭이나 내용에서 약간의 차이는 보이고 있으나 대체로 크게 두 가지의 극단적인 형태를 취하고 있다. 즉, 사람을 인적자원으로 보고 적극적인 관리와 투자를 통해 잠재되어있는 효용을 높이는 유형과 사람을 비용으로 간주하여 가능하면 가장 적은 비용을 통해 경쟁력을 높이려는 유형으

<표 1> 기존 문헌에서 나타난 인적자원관리시스템 유형분류

유형분류 방법	저자	인적자원관리시스템 유형	시스템 유형 갯수
이론적 분류: 연역적 접근법 (Deductive approach)	Delery & Doty(1996)	외부시장형(Market-type system) 내부시장형(Internal system)	2
	Arthur(1994)	비용절감형(Cost reducers) 몰입극대화형(Commitment maximizers)	2
	Lado & Wilson(1994)	역량제고형(Competence-enhancing) 역량파괴형(Competence-destroying)	2
	Bae(1997)	외부획득형(Buy-bureaucratic) 내부축적-유기형(Make-organic)	2
	MacDuffie(1995)	대량생산형(Mass production) 과도기형(Transitional) 유연생산형(Flexible production)	3
	Dyer and Holder(1988)	유인형(Inducement) 투자형(Investment) 참여형(Involvement)	3
	Begin(1993)	단순형(Simple) 에드호크라시형(Adhocratic) 전문가형(Professional) 기계형(Machine)	4
	Osterman(1987)	산업형(Industrial) 급료적 내부노동시장형(Salaried) 기능형(Craft) 이차노동시장형(Secondary)	4
실증적 분류: 귀납적 접근법 (Inductive Approach)	Yu(1997)	저활용형(Low-utilization HRS) 저활용형(Low HR utilizers) 인센티브형(Incentive-oriented HRS), 고활용형(High-utilization HRS) 유연형(Flexible HRS) 관료형(Bureaucratic HRS) 적극활용형(Active utilization HRS)	2(5)
	Arthur(1992)	순수 비용절감형(Pure-type cost reducers) 갈등형(Conflictors) 유인형(Inducers) 단체협상형(Collective bargainers) 투자형(Involvers) 순수 몰입극대화형(Pure-type commitment)	6
	Ichniowski(1990)	노동조합형(Trade union) 유사 노동조합형(Union-like) 공식 HR정책 부재형(No formal HRM policy) 의사소통형(Communication) 의사소통형-유연적(Communication flexibility) 의사소통형-훈련(Communication training) 신인사제도형(New system of HRM) 비노조형(Nonunion)	8

로 구분하고 있다. 이러한 구분은 McGregor의 Theory XY나 Herzberg의 이요인이론(Two-factor Theory)에서 관리자의 유형을 분류한 전통과 맥을 같이하고 있다. 특히 1985년에 하바드비지니스리뷰에 출간된 Walton의 논문에서 관리의 방식이 통제중심에서 몰입중심으로 전환해야한다고 한 주장에 많은 영향을 받고 있다.

그러나 실제 기업의 인적자원관리 자료를 활용하여 유형 분류한 연구 결과는 이러한 이론을 중심으로 분류된 인적자원관리 시스템이 현실 기업들에게 그대로 적용되기는 어렵다는 것을 보여주고 있다. 전략문헌들에서 개발되고 발전된 다변량 분석의 통계기법을 준용하여 인적자원관리시스템을 분류한 연구들은 현실적으로 매우 다양한 조합의 인적자원관리시스템이 존재함을 나타내었다. 유형의 개수에서도 이론적인 분류보다는 훨씬 많은 유형이 도출되었다. Ichiniowski(1990)는 8개 Arthur(1992)는 6개를 도출하였다. Yu(1996)의 경우에는 통계적인 기준을 그대로 적용하게 되면 10개의 유형이 도출하는 결과를 나타내었고, 해석 상의 어려움을 해소하기 위해 이를 개념적으로 5개로 재분류할 수밖에 없었다.

이러한 문헌들이 전략적인 인적자원관리의 이해를 높이는데 기여한 것은 사실이나 여전히 이론적 발전의 여지를 많이 남겨놓고 있다. 첫째로 대부분의 연구들은 인적자원관리시스템을 1차원(one-dimension)의 기준으로 분류하고 있다. 예컨대, 비용-몰입(Arthur, 1994); 외부-내부 노동 시장(Delely & Doty, 1996); 역량강화-파괴(Lado & Wilson, 1994); 고활용-저활용(Yu, 1997) 등으로 하나의 영역을 기준으로 양 극단의 유형을 설정한다. 이러한 1차원적 가정이 인적자원관리시스템의 모델을 아주 단순하게 하기 때문에 몇몇 저

자들은 하위그룹으로 분류하려는 시도를 하고 있다(Yu, 1997; Ichiniowski, 1990). 그러나 여전히 1차원의 기준으로 분류한 유형들은 복잡한 인적자원관리의 제 현상을 설명하는데 한계를 가지고 있다. 따라서 이론적인 간결성을 잃지 않으면서도 인적자원관리의 복잡한 현상을 반영할 수 있도록 다차원적인 분석모델이 필요하다.

둘째로, 이전 문헌들은 대체로 미국 기업의 경험에 바탕을 두고 있다. 널리 알려져 있듯이, 인적자원관리시스템은 제도, 관리 스타일과 전략, 산업발전 정도, 문화, 역사 등의 다양성 때문에 국가간에 현저한 차이를 보여주었다. 특히, 동아시아(한국, 일본)에서의 인사시스템이 내부 노동 시장을 강조하는 반면, 미국의 인사시스템은 외부 노동 시장에 의존하는 경향이 있다. 동아시아는 전통적으로 연공서열형 임금체계, 평생직장, 기업별 노동조합이라는 서구기업들과는 다른 독특한 특징을 가지고 있었다(Kim, 1993; Kim & Park, 1997; Kim et al., 2000). 따라서 한국의 인적자원관리시스템의 이론적 틀을 발전시키기 위해서 이러한 한국의 독특한 환경이 반영되어야 한다. 1990년대 들어와 한국기업에서도 인적자원관리에 많은 변화가 있어왔고(유규창, 1998), 인적자원관리가 기업의 경쟁력에 미치는 영향에 대한 관심이 크게 높아지고 있음에도 불구하고 한국기업의 인사관리시스템을 분류하고자하는 시도는 지금까지 찾아보기 어려웠다.

Ⅲ. 한국기업의 인적자원관리시스템의 이론적 유형 분류

본 연구에서는 기존의 서구문헌에서 제시되어 왔던 1차원적(one-dimension)인 인적자원관리유형을 수정 보완하여 2차원의 이론적인 틀을 제시하고 이러한 이론적인 틀을 한국기업에 적용하여 분석하고자 한다. 2차원의 기본적인 골격은 한국기업의 전통적인 인적자원관리와 최근의 변화를 반영할 수 있는 차원이 고려되었고, 앞서 기존 연구들의 이론적인 분류와 실증적인 분류에서 각국의 제도나 문화적인 특성과 관계없이 글로벌하게 적용될 수 있는 차원을 고려하였다. 이러한 기준에 적용될 수 있는 두 가지 차원으로 첫째, 관계-거래 차원(relationship-transaction dimension)과 둘째, 저활용-고활용(high-low utilization)으로 설정하였다. 전자는 기업과 종업원간의 묵시적 혹은 명시적 고용계약이 장기적인 관계지향적인가 혹은 단기적인 거래지향적인가의 구분이고, 후자는 인적자원 관리 전략이 노동비용과 조직행위를 통제하기 위한 목적인가 혹은 육성과 개발을 통해 적극적으로 활용하기 위한 목적인가로 구분된다.

첫 번째 기준인 관계-거래 차원은 한국기업의 연공서열에 기초한 급여와 평생고용체제와 밀접한 관계가 있다. 관계-거래차원은 고용주와 근로자간의 고용관계를 가리킨다. 만일 한 조직이 근로자간의 협동성과 팀웍을 신장시키고, 단기간의 성과보다는 장기적인 회사와의 관계에서 보상을 한다면, 이러한 차원에서의 위치는 관계 쪽에 가까울 것이다. 반면에, 그 조직이 현재의 서비스와 회사에 대한 단기적 공헌으로 보상을 한다면, 이러한 차원에서의 위치는 거래 쪽에 가까울 것이다. 전통적으로

한국기업들은 서구기업들에 비해 강한 심리적인 계약관계(psychological contract: Roosevelt, 1985)를 형성하고 있었다. 특별하게 개인적인 잘못을 저지르지 않는 한은 정년시까지 평생고용이 보장되어 있었고, 회사에 남아있는 한 자동적으로 임금이 상승되고 승진이 보장되는 연공서열형의 인사제도가 일반적이었다. 그러나 1997년 IMF구제금융을 전후하여 대기업을 중심으로 급격히 도입이 확산되고 있는 성과주의 임금제도와 유연한 고용관리시스템은 관계지향적인 인적자원관리에서 거래지향적인 인적자원관리로의 이동을 나타낸다고 할 수 있다. 예컨대 수시채용이 확대되면서 경력사원의 채용이 증가하였고, 연봉제와 목표관리제의 도입이 빠른 속도로 확산되고 있다(유규창·박우성, 2001). 또한 1998년 근로기준법에 경영상에 이유에 의한 해고 조항이 삽입되면서 고용조정이 활발해지고 있다. 하지만, 여전히 많은 기업들이 관계지향적인 전통적인 인적자원방식을 유지하고 있다.

두 번째 기준인 저활용-고활용의 차원은 조직의 인적자원 활용 목적과 정도를 가리킨다. 조직 내에서 인적 자원을 관리하는 것은 두 가지의 기초적인 접근법을 지닌다(Walton, 1985). 즉, 하나는 인적자원의 긍정적인 잠재력을 극대화(예: 근로자의 지식, 기술, 능력의 이용) 하고 보다 적극적으로 인적자원을 활용하여 생산성 향상으로 이끄는 방법이다. 반면 다른 하나는 노동력의 부정적 관점을 최소화(예: 근로자의 집합적인 불만의 통제)하여 노동에 의해 발생하는 비용을 최소화하기 위한 접근법이 있다. 예컨대, 조직이 인적자원에 많은 투자를 하고 높은 성과를 성취하기 위해 근로자의 잠재력을 완전히 이용한다면, 이러한 차원에서의 위치는 고활용 쪽에 가까울 것이다. 직원들의 역량개발을 위해 교육훈련에 대한 투자를 강화하거나, 근

<그림 1> 한국 기업의 인적자원관리 시스템 유형 분류

		관계 차원			
		유형 I (관계-저활용)	유형 IV (관계-고활용)		
저활용 차원					고활용 차원
		유형 II (거래-저활용)	유형 III (거래-고활용)		
		거래 차원			

로자들이 적극적으로 생산 혹은 서비스 과정에서 참여를 유도하기 위해 다양한 종업원참여 프로그램을 도입하는 것도 고활용의 예가 된다. 반면에, 조직이 인적자원에 최소한의 투자를 하고 주된 초점이 훈련된 노동력을 유지활용하기 위해 불만을 억제하는데 있다면, 이러한 차원에서의 위치는 저활용 쪽에 가까울 것이다. 저활용의 조직에서는 교육 훈련의 투자가 상대적으로 낮을 것이고, 경력개발이나 종업원참여과 같은 인사제도의 도입에 관심이 많지 않을 것이다.

이러한 두 개의 차원에 기초하여 한국 기업을 4가지 인적자원관리시스템으로 분류할 수 있을 것이다. <그림 1>에서 보듯이 우리는 이러한 분류를 유형 I(관계-저활용 형), 유형 II(거래-저활용 형), 유형 III(거래-활용 형), 유형 IV(관계-활용 형)로 하기로 한다. 각 유형별 인적자원관리 시스템의 특징을 살펴보면 다음과 같을 것이다.

3.1 유형 I(관계-저활용 형) 인적자원관리시스템

유형 I 인적자원관리시스템에서 강조하는 것은 관계와 통제이다. 전통적 인적자원관리 패러다임을

가지고 있는 한국 기업들이 이 유형에 속한다. 안정적 고용환경을 제공하는 대신 근로자의 창조성과 잠재력을 적극적으로 활용하기보다는 잠재적 불안과 노동력에 대한 불만을 통제하는 경향이 있다. 비록 장기적인 고용안정과 연공서열에 기초한 원칙들이 최근에 한국에서 약해지고 있다고 하더라도, 아직도 많은 한국기업들은 평생고용 형태와, 내부 노동 시장에서의 의존, 그리고 연공서열에 기초한 임금 시스템을 유지하고 있다. 이러한 인적자원관리 시스템의 특징은 경력사원의 채용보다는 바로 학교를 졸업한 신입사원의 채용을 선호한다. 신입사원은 채용된 후에 회사에서 훈련을 받고 배치전환을 통해 다양한 직무를 수행하고, 외부채용 대신 내부 승진을 원칙으로 한다. 연공서열에 기초한 인사 제도 하에서 보상은 조직에 대한 성과나 공헌에 기초하는 것이 아니라 근로자의 근속연수에 의해 결정된다. 이러한 인적자원관리시스템의 중요한 목적은 현재 근로자들이 제공하는 서비스에 대한 보상이 아니라 회사와의 장기적 관계에 대한 보상에 있다.

유형 I을 채택하고 있는 한국 기업들은 근로자들의 잠재력을 활용하는데 관심이 높지 않다. 이들 기업에서는 권위적인 관리 형태가 지배적이며 수평

적 의사소통보다는 상하간 수직적 의사소통 방식에 더 익숙해있다. 따라서, 의사결정과정에 근로자가 참여할 여지는 거의 없다. 이들 가운데 일부기업들은 훈련과 교육 프로그램들을 제공하겠지만 이러한 프로그램에서 강조되는 것은 직무기술이나 실질적인 지식의 제공보다는 근로자의 충성심이나 조직몰입이다. 많은 한국 대기업들이 노사분규의 쓰라린 경험을 가지고 있기 때문에, 훈련과 교육 프로그램의 더 큰 초점은 인적자원을 효과적으로 활용하는 것보다는 잠재적인 불만을 누그러뜨려 노사분규를 예방하는데 있다.

3.2 유형 II(거래-저활용 형) 인적자원관리 시스템

유형 II 기업들의 인적자원관리는 인적자원에 대한 투자를 최소화하고 주로 단기고용을 위주로 하는 거래와 통제 중심의 시스템을 가지고 있다. IMF 구제금융을 전후하여 성과주의 인사제도가 강조되면서 유형 I에 있던 기업들이 다른 인사제도의 변화없이 거래중심의 인사제도만을 도입하는 경향을 보이고 있는데 이러한 기업들이 유형 II에 해당하는 기업들이된다. 또는 저부가가치 부문(2차노동시장)의 기업들이 이러한 형태의 인적자원관리 시스템을 갖기 쉽다. 유형 II의 기업들은 일반적으로 평생고용을 보장하지 않고 노동시장을 통한 단기고용에 의존한다. 고용기간이 짧기 때문에, 보상 시스템은 회사에 대한 장기적 서비스에 대한 보상이라기 보다는 근로자의 현재 공헌에 의하는 경향이 있다. 교육훈련에 대한 투자는 최소화 하게 되고 경력개발이나 종업원 참여 프로그램들의 도입은 미미하다. 유형 II기업의 고용 형태는 매우 유동적이며, 따라서 종업원 이직률은 다른 유형의 기업보다 높다.

3.3 유형 III(거래-고활용) 인적자원관리 시스템

유형 III은 단기적인 거래를 위주로 한 고용관계를 가지고 있지만 동시에 인적자원의 최대한 활용에 초점을 둔다. 유형 III의 기업들은 성과에 기초한 임금제도와 단기적 고용관계의 인사정책을 추구한다. 한국에서의 전통적 HRM 시스템이 장기적 조직충성과 조직몰입을 신장시키는데 초점을 두었으나 국제적 경쟁의 심화와 특히 1997년 IMF 구제금융으로 인한 경제적 위기는 전통적 패러다임에 대한 변화를 요구했다(정연양, 2000). 이러한 변화압력에 대응하여 많은 한국기업들, 특히 대기업들이 유형 III의 인적자원관리시스템을 채택하고 있는 것으로 보인다.

유형 III의 기업은 지속적인 경쟁우위를 위해 인적자원을 통한 생산성과 효율성 향상을 우선 과제로 둔다. 저노동 비용으로 보다 효율적이고 유연한 인적자원을 활용하기 위해 이들 기업들은 외부노동 시장에서 역량이 높은 인적자원을 적극적으로 유치하고 현재의 성과에 기초한 보상을 강조하고자 하였다. 또한, 이 기업들은 관리계층을 효율적으로 활용하고, 근로자들의 잠재력을 적극적으로 이끌어 내기 위해 다양한 종류의 팀제도를 도입하고 있다. 대부분의 기업들이 성과주의의 대표적인 인적자원 관리로 연봉제와 목표관리제(MBO)를 시행하고 있다. 하지만 한편으로 전통적인 평생직장의 개념은 점차로 사라져 시장환경이 변화하게 되면 언제든지 고용조정을 할 준비를 하고 있다. 실제로 많은 기업들이 IMF이후 명예퇴직과 정리해고 등 고용조정을 실시하였다.

3.4 유형 IV(관계-고활용 형) 인적자원관리 시스템

유형 IV는 장기적 관계와 인적자원의 적극적 활용을 강조하는 시스템의 특징을 가지고 있다. 이 범주의 한국 기업들은 Xerox, NUMMI, Saturn 등과 같은 잘 알려진 고성과 조직의 인사정책을 따르려는 경향이 있다. Pfeffer(1998)가 성과가 좋은 기업이 가지고 있는 인적자원의 특징을 고용안정, 정보공유, 우수사원의 선발, 교육훈련에 대한 투자, 자율작업팀의 도입 그리고 조직의 성과에 기초한 성과배분제도 등을 들고 있다. 유형 IV의 기업이 이러한 고성과조직이 보여주는 인적자원관리의 특징에 가까운 기업들이다.

최근의 경제 위기에도 불구하고, 유형 IV를 도입하는 한국 기업들은 근로자들(적어도 주요 핵심 근로자들)에게 직업안정을 제공하고 많은 훈련과 교육 프로그램을 실시한다. 이 시스템의 중요한 특징은 인적자원에 절대적 투자를 하고 장기적으로 근로자의 잠재력을 적극적으로 활용하는 것이다. 이 시스템에서는 전통적 내부승진이 외부로부터의 영입보다 더 많이 이용된다. 유형 III의 시스템과 비교해서, 유형 IV의 시스템은 보다 장기적 관점의 전략으로 생각될 수 있다. 경력개발과 종업원참여도 중요한 인적자원관리의 특징 가운데 하나이다. 궁극적으로 기업의 직원들이 스스로 개발하고 생산이나 서비스 과정에서 창의력을 발휘하는 것이 기업의 성과향상에도 긍정적이라고 하는 정책을 보여주는 기업들이다. 우리는 이 시스템을 시행하고 유지하는데 드는 많은 비용 때문에 비교적 적은 수의 한국 기업들이 이 범주에 속하리라 생각한다.

IV. 인적자원관리시스템 결정요인에 대한 가설

우리는 앞에서 한국기업들이 전통적인 인적자원 관리에서 탈피하여 다양한 형태의 인적자원관리 시스템을 채택하리라고 가정하였다. 그렇다면 다음의 연구의문은 과연 어떤 기업들이 어떤 인적자원관리 시스템을 선택하게 되며 이러한 선택에 영향을 미치는 요소는 무엇일까하는 점이다. 세계화와 경쟁의 격화 그리고 기술의 변화라고 하는 일반적인 환경적인 변화에다 경제위기라는 한국적인 특수성을 공유해왔던 한국기업들이 인적자원관리를 통해 나타내는 반응은 제각기 나타나고 있다. 연공서열과 평생직장 등으로 대표되는 전통적인 인적자원관리 하에서는 사실상 기업들간 큰 차이를 보이지 않았다. 그 배경은 인적자원관리 그 자체의 중요성이 상대적으로 적었기 때문이기도 하였다. 하지만 이제는 기업들이 다양한 인사제도를 보여주고 있다. 예컨대, 삼성그룹이나 LG그룹 또는 현대그룹에 속해있던 기업들이 과거에는 외견상 인적자원관리의 전략이나 제도에서 큰 차이를 보이고 있지 않았으나 이제는 상당히 차별화 되고 있다. 더구나 같은 그룹 내에서도 개별 기업에 따라 서로 다른 인사제도를 채택하고 있다.

이처럼 차별화되고 있는 한국기업들의 인적자원 관리 시스템의 결정요인에 대해 여기서는 거시적인 차원에서 다양한 조직이론을 활용하여 기업의 선택에 대한 가설을 설정하고자 한다. 특정 인사제도나 혹은 인적자원관리시스템의 차이를 설명하는 대표적인 논의는 크게 전략적인 선택(혹은 합리적인 선택 rational choice)가설과 제도적인 압력(institutional pressure) 가설로 나뉘어진다.

Gooderham과 그의 동료들은 유럽국가들의 인적자원관리 제도들의 차이를 설명함에 있어 합리적인 선택 가설과 제도적인 압력 가설이 공히 유용함을 보여주고 있다(Gooderham et al., 1999). 연봉제(유규창·박우성, 1999), 선택적복리후생제도(Barringer & Milkovich, 1998), 팀제(이규용·김동원, 2001), 또는 BPR(이규용·손동원, 2001)과 같은 개별적인 인사제도의 도입과 관련된 연구에서도 이러한 두가지 입장이 모두 설명력이 있음을 나타낸다. 본 연구에서도 합리적인 선택 가설과 제도적 압력 가설을 중심으로 가설을 설정하고 검증하고자 한다.

4.1 합리적 선택 가설

환경으로부터의 압력은 기업이 인적자원관리에 관한 의사결정을 하는데 매우 중요한 영향을 준다. 환경은 크게 기술적 환경(technical environment)과 제도적인 환경(institutional environment)으로 구분할 수 있으나(Scott, 1992, 132쪽), 기업이 합리적인 판단에 의해 선택하게 하는 동인으로서의 환경은 기술적 환경, 즉 시장환경을 의미한다. 반면 제도적인 환경은 뒤에 제도적인 압력에서 다룬다. 환경은 조직이 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 상호작용을 하는 요소들을 의미한다.

조직은 조직이 처한 환경 속에서 목표달성에 가장 적합한 조직구조와 프로세스를 선택하고자하며(Lawrence & Lorsch, 1967), 인적자원관리시스템도 마찬가지이다. 인적자원관리시스템의 선택과 같은 조직의 행위에 직접적인 영향을 주는 환경으로 환경의 불확실성(uncertainty)와 시장의 경쟁정도(degree of competition)가 대표적이다(Scott, 1992, 133-136쪽; Osterman, 1994).

환경의 불확실성은 기업이 기술의 변화나 정치적인 불확실성 등으로 인해 외부환경변화에 대해 충분한 정보를 획득하기 어렵고 이로 인해 환경변화에 대한 예측이 어려운 상황을 말한다. 환경의 불확실성에 직면하였거나 또는 시장의 경쟁상황이 심화되었을 때, 경쟁 시장에서 이러한 도전에 보다 신속하게 대처할 수 있는 내부 구조와 인적자원, 그리고 조직적 행동이 요구된다(Osterman, 1994).

심한 국내외 경쟁을 경험하고 있거나, 환경이나 기술변화에 의해 불확실한 사업 환경을 경험하고 있는 기업은 인적자원의 잠재력을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 따라서 이러한 기업들은 인적자원을 적극적으로 활용하는 고효율형의 인적자원관리시스템을 도입할 것이다. 다음과 같은 가설 설정이 가능하다.

가설 1: 환경의 불확실성이 높은 기업일수록 유형 III(거래-고활용)이나 또는 유형 IV(관계-고활용)의 인적자원관리시스템을 선택할 것이다.

가설 2: 시장 경쟁의 압력이 높은 기업일수록 유형 III(거래-고활용)이나 또는 유형 IV(관계-고활용)의 인적자원관리시스템을 선택할 것이다.

조직이론(Child, 1972)과 노사관계(Kochan, Katz, & McKersie, 1986) 문헌에서의 전략적 선택 관점은 환경의 압력에 대해 전략적 반응을 결정하는 조직의 능력을 강조한다. 기업들이 특정한 조직의 구조나 제도를 요구하는 유사한 환경에 직면할 경우라 할지라도 모든 기업이 동일한 형태를 보이는 것이 아니고 조직 나름대로의 판단에 입각한 전략적인 선택을 하게 된다(Child, 1972). 이러한 관

점은 비슷한 환경적인 특성을 보여주고 있는 기업들이 인적자원관리시스템을 분석해보면 주목할 만한 차이를 보이는 이유를 설명해 준다. 예를 들어, Goodstein(1994)은 정부의 정책으로 인해 기업들이 육아지원프로그램을 도입하고 있지만 구체적인 프로그램의 내용이나 형태는 기업의 전략적인 선택에 따라 매우 상이하게 결정된다는 것을 보여 준다.

기업의 전략은 기업이 주어진 시장에서 자신의 위치를 경쟁적으로 선택하는 행위이다(Schendel & Hofer, 1979). 이처럼 유사한 환경적인 압력 속에서 인적자원관리시스템의 전략적인 선택에 가장 많은 영향을 주는 것은 기업의 전략이다. Porter(1985)는 기업의 전략을 차별화전략(differentiation strategy)와 비용우위전략(cost leadership strategy)으로 나누고 있다. 비용우위전략은 주어진 제품이나 서비스를 가장 저렴한 가격으로 소비자에게 제공함으로써 경쟁상 우위를 확보하기 위한 전략이다. 반면 차별화전략은 소비자가 가치를 부여하는 기준, 예컨대 품질이나 서비스 혹은 디자인 등의 차별화를 통해 경쟁의 우위를 확보하는 전략이다.

기업전략은 기업이 채택하고 있는 인적자원관리 유형과 밀접한 관계를 가지고 있다(Arthur, 1992). 특히 차별화 전략을 추구하는 기업들은 경쟁기업에 비해 보다 높은 품질과 고객만족을 추구해야 하기 때문에 종업원들이 갖고 있는 창의성이나 독창성 그리고 자발적으로 아이디어를 제공하는 것이 매우 중요하다. 따라서 차별화 전략을 추구하는 기업들은 종업원을 개발하고 충분히 활용할 수 있는 인적자원관리 시스템을 선호할 것으로 예상할 수 있다.

가설 3: 차별화전략을 추구하는 기업은 유형 III

(거래-고활용)이나 또는 유형 IV(관계-고활용)의 인적자원관리시스템을 선택할 것이다.

4.2 제도적 압력 가설

제도적 이론가들은 기업의 여러 가지 정책들이 기업을 둘러싼 다양한 제도적 압력과 관계가 있음을 강조해왔다(Powell & DiMaggio, 1991). 특히 제도학과 학자들은 조직이 환경 속에서 생존하는 것은 제품이나 서비스의 질과 양, 즉 시장환경에 맞는 효율성과 효과성이 아니라 그 환경이 요구하는 규칙이나 조건 즉 제도적인 압력에 적합한 조직구조와 프로세스를 유지하고 활용하는가에 달려 있다고 주장한다. 그 이유는 조직이 그 활동을 영위하고 있는 사회 속에서 정통성을 유지하고 하나의 조직체로서 인정받기 위해서는 준수하여야만 하는 규칙이나 규범 그리고 그 사회가 요구하는 요구조건이 중요한 평가기준이 되기 때문이다.

제도학과들은 새로운 형태의 조직혁신에 대해 합리적인 선택과는 다른 설명을 하고 있다. 즉, 혁신의 초기 단계에서는 혁신을 주도하는 기업들이 경쟁의 압력에 대응하기 위해 효율성을 추구하겠지만 초기 단계를 지나 새로운 형태의 조직혁신이 어느 정도 확산된 다음에는 합리적인 선택에 의해서가 아니라 제도적인 압력에 의해 확산된다고 보았다. 결국은 한 사회내에서 기업들의 조직구조나 관리제도가 유사한 모습을 취하게 되는 것은 바로 이러한 제도적인 압력에 의한 모방 때문이라고 보았고 이를 동형화(혹은 유질동상 isomorphism)현상이라고 한다. DiMaggio & Powell(1991)은 이러한 동형화를 유발하는 제도적인 압력으로 중요한 것으로서 강압적인(coercive) 영향력, 모방적인(mimetic)

영향력, 그리고 규범적인(normative) 영향력을 들고 있다.

모방적인 압력이란 어떤 새로운 인사관리 제도나 정책을 도입하는 것이 일종의 모델이 되는 조직을 모방함으로써 일시적 유행이나 패션을 추종하거나 혹은 이미 제도적인 정당성을 획득한 정책을 안전하게 도입하기 위한 것을 의미한다(Abrahamson, 1991; Powell & DiMaggio, 1991). 예를 들어, 1990년대 초 이래로 삼성그룹과 같은 영향력 있는 재벌그룹이 신인사제도의 시도를 공공연하게 알리면서 다른 기업들로부터 폭넓은 관심을 끌었다. 신인사제도의 본질은 성과와 능력에 기초한 인사정책을 시행하고 조직 내에서의 차별을 없애고 근로자의 능력을 효과적으로 이용하기 위한 팀 시스템을 시행함으로써 평생고용과 연공서열에 기초한 임금제도를 버리는 것이었다. 이러한 관점에서 신인사제도는 사실상 전통적인 관계지향적이며 저활용인 인적자원관리시스템(유형 I)보다는 인적자원의 적극적인 활용을 강조하면서 동시에 성과지향적인 인적자원관리시스템(유형 III)에 더 가깝다고 할 수 있다.

특히 모방적인 압력은 재벌 그룹에 속한 기업들에게서 강하게 나타날 것이다. 왜냐하면 재벌 그룹의 기업 간에는 소유주의 공통된 경영방침이 적용되고 재벌 간에도 상호 견제에 의한 모방적인 압력이 강할 것으로 보이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 재벌 그룹에 속한 기업들이 이러한 혁신적인 실천을 시도하고자 하는 더 강한 동기부여나 압박을 느낄 수 있기 때문에 유형 III의 HR 시스템을 시도하기가 더 쉬우리라 가정하였다.

가설 4: 30대 재벌에 속한 기업일수록 인적자원의 고활용과 성과중심의 거래를 강조하

는 유형III의 인적자원관리시스템을 선택할 것이다.

규범적인 영향력은 네트워크이론으로 설명이 가능하다(Burt, 1987). 네트워크 이론은 조직적 네트워크가 조직이 혁신적 실천의 변화를 이끌어내는데 강력한 영향력을 가지고 있다고 제안한다. 특히 이러한 제도적인 압력은 전문화(professionalism)를 통해 이루어진다(DiMaggio & Powell, 1991). 전문화란 동종의 전문가들이 일의 조건과 방법을 정의하고 산출물을 통제하는 것을 의미한다(Larson, 1977, 49-52쪽). 네트워크 활동 정도를 나타내는 것으로 예컨대, 회사의 최고경영자(CEO)가 해외에서 학위를 취득한 경우나 혹은 경영학과 관련된 학위를 보유하고 있는 경우에 그렇지 않은 경우에 비해 새로운 인적자원관리시스템에 대한 정보의 획득이 용이하리라 가정할 수 있다. 예컨대 미국의 경우 기업경영의 신기법의 개발과 보급에 있어서 경영대학원(MBA school)이 중요한 영향을 미쳐왔다. 한국의 경우에도 규범적인 동형화가 가장 활발하게 이루어지는 것은 사회엘리트 집단간의 연결망인 교육시스템에 의해서다(백윤정, 1997).

따라서 기업의 최고경영자가 해외학위를 취득한 경우나 경영학과 관련된 학위를 보유한 경우 보다 성과를 강조하고 거래지향적인 인적자원관리시스템(유형 II, 유형 III)을 도입할 가능성이 높다고 보았다.

가설 5: 최고경영자가 해외학위를 취득한 경우 유형 II(거래-저활용)이나 또는 유형 III(거래-고활용)의 인적자원관리시스템을 선택할 것이다.

가설 6: 최고경영자가 경영학 관련 학위를 보유

한 경우 유형 II(거래-저활용)이나 또는 유형 III(거래-고활용)의 인적자원관리시스템을 선택할 것이다.

한편 강압적인 제도적 압력으로는 정부가 법을 통해 기업의 인사 및 고용제도를 규제하는 것을 들 수 있고, 한편으로는 노동조합의 압력을 들 수 있다. 특히 노동조합은 기업의 인적자원관리의 형태를 결정하는데 매우 커다란 영향력을 행사한다(Kochan & Cappelli, 1984). Baron, Dubbin과 Jennings(1986)는 1939년에서 1946년 사이 미국 조직에 대한 인사정책 연구에서 노동조합과 정부와의 관계가 직무분석, 직무평가, 성과평가와 같은 관료주의적 인사정책을 이루는데 주요 요소가 된다는 것을 알아냈다. 이들은 실증연구 결과처럼, 노동조합의 존재는 고용시스템의 안정을 감소시키는 새로운 형태의 인적자원관리시스템(예컨대, 유형 II 또는 유형 III)의 어떠한 변화에도 저항하려 하기 때문에 기업이 전통적인 인적자원관리시스템(예컨대, 유형 I)을 유지하는데 압력을 행사할 것으로 생각할 수 있다.

가설 7: 노동조합이 있는 기업일수록 유형I(관계-저활용)의 인적자원관리시스템을 선택할 것이다.

V. 연구방법

5.1 표본의 선정과 자료수집

본 연구의 조사대상은 1998년 10월 현재 한국

주식시장에 공개된 773개 상장기업이었다. 자료의 수집은 모든 변수(특히 독립변수와 종속변수가 모두 응답자의 인식(perception)인 경우)를 한 설문을 통해 수집하는 설문조사 방식이 일반적으로 범하기 쉬운 common method variance의 오류(bias)를 줄이기 위해(Podsakoff & Organ, 1986) 두 가지의 설문지를 비롯하여 2차 자료를 수집하여 사용하였다.

먼저 기업의 인적자원관리 정책과 관련된 설문지는 기업의 인사담당자에게 물어보았다. 대부분의 상세한 인적자원관리의 정책과 관련된 질문들이 설문지에 포함되었다. 종업원 규모와 교육훈련 지출 비용 등도 포함되었다. 반면, 기업의 일반적인 경영환경, 경영전략, 불확실성 등 기업 전반적인 내용에 대해서는 기업의 전략 혹은 기획담당자에게 설문지를 보내었다. 기업의 일반적인 환경적인 현황과 전략에 대해서는 인사담당자보다는 전략 혹은 기획담당자가 보다 신뢰성있는 자료를 확보할 수 있기 때문이었다.

한편 설문조사를 통해 획득하기 어려운 변수들, 예를 들면 최종학위나 해위 수학 여부 등 최고경영자와 관련된 정보는 한국상장사협의회에서 출판한 「상장회사 경영인명록」을 활용하였다. 자료의 수집을 세 가지 서로 다른 원천으로부터 획득함으로써 설문조사의 단점을 극복하고자 하였고 자료의 객관성을 높이고자 하였다.

773개 설문지 가운데 412개의 인사담당자로부터 응답을 받았고(회수율 53.3%), 반면 409개의 전략 혹은 기획담당자로부터 응답을 받았다(회수율 52.9%). 그러나 본 연구를 위한 분석에서는 인사담당자와 전략/기획담당자 모두에게서 설문지를 회수한 기업의 자료만 활용하였기 때문에 실제 분석에 활용한 기업은 271개 상장기업이었다. 이는 전

체 상장기업의 35.1%에 해당하는 기업이다. 본 연구에서 활용한 자료는 상장기업 모집단과 비교하여 종업원 규모와 산업의 분포에서 대표성을 가지는 것으로 나타났다. 모집단의 평균 종업원 규모는 1481명이었고 표준편차는 4173명이었다. 샘플의 평균 종업원 규모는 1350명이었고 표준편차는 3108명이었다. 양자간의 차이는 통계적으로 유의하지 않아 실질적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 산업의 분포도 비교한 결과 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

5.2 변수의 측정

본 연구의 종속변수인 인적자원관리 시스템 유형 분류에 사용된 관계-거래 차원과 고효용-저효용 차원 항목은 인사관리자를 대상으로 한 설문지에서 각각에 해당하는 설문항목을 추출하여 활용하였다. 관계-거래 차원의 항목은 관계와 거래를 대표하는 7개의 인적자원관리 프로그램들이 도입되었는지 여부를 측정하였다. 설문 항목의 정의는 <표 2>에 정리되어 있다. 변수는 방향의 일관성을 유지하기

<표 2> 인적자원관리 시스템의 유형 분류에 사용된 변수의 측정

변수	측정 항목
고효용 차원 (저효용 차원)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 종업원들의 개인적인 경력을 개발하기 위한 프로그램을 도입하고 있는 경우 1; 아니면 0. 2. 교육과 훈련에 대한 비중이 노동비용의 1%를 초과하는 경우 1; 아니면 0. 3. 임금수준에서 임금선도 전략을 추구하면 1; 그렇지 않으면 0. 4. 근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 근로자 설문조사를 활발하게 운영하고 있으면 1; 아니면 0. 5. 근로자의 아이디어를 활용하기 위한 근로자 제안제도를 활발하게 운영하고 있으면 1; 아니면 0. 6. 난이도와 책임의 정도가 비슷한 여러 직무를 한 직원이 수행하게 하는 직무확대를 활발하게 운영하고 있으면 1; 아니면 0. 7. 한 직무를 계속 수행하지만 종전의 직무보다 난이도나 책임의 정도가 커지도록 직무를 설계하는 직무충실을 활발하게 운영하고 있으면 1; 아니면 0. 8. 작업에 관련된 문제해결을 위하여 현장 근로자로 조직된 Quality Circle을 활발하게 운영하고 있으면 1; 아니면 0. 9. QC이외의 단기 과제 수행을 위해 조직된 태스크 포스팀을 활발하게 운영하고 있으면 1; 아니면 0. 10. 작업 현장에서 작업과 관련된 팀원의 자율권을 최대한 보장하는 자율관리작업팀을 활발하게 운영하고 있으면 1; 아니면 0.
관계 차원 (거래 차원)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 신입사원 선발시 실력(능력) 보다는 인화나 팀웍을 강조하면 1; 아니면 0. 2. 지난 3년간 경력사원을 채용한 경험이 있으면 0; 아니면 1. 3. 연봉제 임금제도를 도입하고 있으면 0; 아니면 1. 4. 인사고과제도에서 목표관리제(MBO)를 도입하고 있으면 0; 아니면 1. 5. 최근 3년간 사내에서 수행하던 업무를 외주(outsourcing)로 전환한 경험이 있으면 0; 아니면 1. 6. 경영상의 해고(정리해고)와 관련된 명문화된 규정이 있으면 0; 아니면 1. 7. 지난 3년간 고용조정(정리해고, 명예퇴직, 희망퇴직)을 실시한 경험이 있으면 0; 아니면 1.

위하여 관계를 중심으로 코딩하였다. 고활용-저활용 차원의 항목 역시 인적자원의 개발과 활용과 관련된 10개의 인적자원관리 프로그램들이 도입되었는지 여부를 측정하였다. 각각의 변수들은 프로그램 도입여부를 합산하고 표준화된 숫자로 변환하였다. 표준화로 변환한 이유는 두 변수의 항목 수가 달라 분류를 위한 통계분석에서 일관성을 유지하기 위한 것이다.

가설 검증을 위한 독립변수인 불확실성은 Kalleberg et al.(1994)의 연구에서 사용된 4가지 항목의 5점 리커트척도로 측정하였다. 여기에 포함된 항목은 기술 및 정보의 빠른 변화, 장기적 전략 수립의 어려움, 국제 무역의 변동성, 불확실한 정치환경 등이다. 시장경쟁으로부터의 압력도 역시 Kalleberg et al.(1994)의 연구에서 사용된 5점 리커트척도의 항목이었고, 5개의 항목으로 구성되었다: 가격 경쟁, 품질경쟁, 신제품개발 경쟁, 광고나 마케팅 경쟁, 그리고 제품(서비스)의 다양성 경쟁. 한편 차별화전략은 Arthur(1994) 등 인적자원관리 문헌에서 많이 활용되는 Porter(1980)의 정의에 의한 것으로 4개 항목의 5점 척도로 측정하였다. 차별화전략을 구성하는 항목은 경쟁기업에 비해 더 다양한 제품(혹은 서비스)를 제공하는지 여부, 새로운 제품(혹은 서비스) 개발을 통한 경쟁우위 확보, 더 혁신적인 제품(혹은 서비스)의 제공, 그리고 과감한 마케팅에 대한 투자로 구성되었다. 불확실성, 시장경쟁 그리고 차별화전략에 대한 변수의 측정은 전략/기획 담당자로부터 회수한 설문조사의 결과로부터 추출하였다. 크론바하의 알파로 측정한 세 항목의 신뢰도는 각각 0.55, 0.81, 그리고 0.74로 나타났다.

이밖에 재벌, 외국학위, 그리고 경영학학위는 각각 더미변수로 측정하였다. 재벌은 기업이 30대

재벌에 속해 있으면 1로 처리되었다. 그리고 최고경영자가 외국학위를 가지고 있으면 1로 코딩되었고, 최종학위가 경영학 관련학위면 1로 처리되었다. 외국학위와 경영학학위에 대한 정보는 「상장회사 경영인명록」에서 획득하였다.

통제변수로는 종업원규모와 산업변수로서 제조업 더미를 포함하였다. 종업원 규모는 일반적으로 그 대로 연속변수를 활용하거나 로그를 취하지만 본 연구의 종속변수가 비연속 변수였기 때문에 종업원 규모를 크게 세 그룹으로 나누어 측정하였다. 종업원규모가 대기업은 1000인 이상인 경우, 중기업은 300인에서 999인까지 그리고 소기업은 300인 미만인 기업인 경우 1로 코딩되었다.

5.3 자료의 분석

먼저 모든 변수에 대해 기본적인 평균, 표준편차, 상관관계 분석 등 기초 분석을 실시하였다. 기업의 인적자원관리시스템의 유형을 도출하기 위해서 관계(거래)변수와 고활용(저활용)변수에 대한 표준화된 값을 기초로 군집분석(K-means cluster analysis)을 실시하였다. 도출된 유형의 특성을 살펴보고 유형 분류의 적절성을 분석하기 위해 여러 가지 조직변수들에 대해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 인적자원관리시스템의 결정요인에 대한 가설검증을 위해서는 군집분석으로 도출한 4개의 유형을 독립변수로 하여 다항로짓회귀분석(multinomial logit regression)을 실시하였다.

VI. 분석 결과

각 변수의 기술적인 통계와 변수들간의 상관관계 분석의 결과는 <표 3>에 나타나 있다. 샘플 가운데 28%에 해당하는 75개기업이 1000인 이상 대기업에 속하였고, 약 37%인 101개 기업이 300인에서 999인까지의 중기업에, 그리고 31%인 82개 기업이 300인 미만의 소기업에 해당하였다. 전체 기업 가운데 73%인 197개 기업이 제조업이었고 나머지 27%가 금융산업과 서비스산업 등 비제조업에 해당하였다. 한편 전체 샘플 가운데 60개 기업(23%)이 30대 재벌 그룹의 계열사에 포함되었다. 최고경영자의 학위를 살펴보면 17%가 해외에서 학위를 취득하였고, 26%가 경영학과 관련된 최종 학위를 보유하고 있었다.

관계(거래)에 대한 표준화 변수와 활용에 대한 표준화 변수를 적용하여 군집분석을 한 결과는 <표 4>에 정리되어 있다. 표에서 보는 바와 같이 관계

점수와 활용점수에 대해 각각의 유형들이 분명하게 구분되고 있음을 알 수 있다. 유형 I(관계-저활용)에 해당하는 기업은 70개(35.6%), 유형 II(거래-저활용)에 해당하는 기업은 47개(24.5%), 유형 III(거래-고활용)에 해당하는 기업은 34개(17.7%), 그리고 유형 IV(관계-고활용)에 해당하는 기업은 41개(21.4%) 기업이었다. 1998년 기준으로 우리나라 상장기업들이 여전히 전통적인 인적자원관리 유형인 유형 I(관계-저활용)이 가장 많은 수를 차지하고 있음을 알 수 있다. 반면 인적자원을 중시하는 고활용의 유형에 해당하는 기업인 유형 III과 유형 IV는 모두 합하여 불과 39.1%만이 해당하였다. 여전히 인적자원에 대한 투자가 전반적으로 미흡함을 간접적으로 보여주고 있었다. 한편 최근 성과주의 추세를 반영하는 거래 지향적인 기업들에 해당하는 유형 II와 유형 III의 합계는 42.2%에 해당하여 관계 지향적인 기업들(57.8%)보다 아직까지는 숫적으로 적음을 보여준다.

가설검증을 하기 전에 각각의 인적자원관리시스

<표 4> 인적자원관리 유형 분류와 중요변수에 대한 ANOVA분석 결과

유형 변수명	유형 I (관계-저활용)	유형 II (거래-저활용)	유형 III (거래-고활용)	유형 IV (관계-고활용)	전체평균	ANOVA (F-static)
관계 (표준화점수)	.732	-.739	-1.224	.688	.00	154.3***
활용 (표준화점수)	-.743	-.463	1.062	1.046	.00	132.8***
재벌	.143	.213	.441	.171	.219	4.460***
노동조합	.771	.723	.794	.781	.766	.224
종업원규모	1257.10	772.74	2319.50	1478.33	1374.59	1.430
제조업	.629	.830	.853	.829	.760	3.6656**
N	70(36.5%)	47(24.5%)	34(17.7%)	41(21.4%)	192	

** p<.05 ; *** p<.01

<표 3> 변수의 기술적 통계와 상관계수

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 유형 I	.365	.483														
2. 유형 II	.245	.431	-.431**													
3. 유형 III	.177	.383	-.351**	-.264**												
4. 유형 IV	.214	.411	-.395**	-.297**	-.242**											
5. 불확실성	13.300	2.474	.001	.041	-.001	-.044										
6. 경쟁압력	17.691	3.220	-.036	.000	.009	.034	.354**									
7. 차별화전략	12.881	2.607	-.233**	.041	.083	.153*	.073	.303**								
8. 제벌	.225	.418	-.139	-.008	.250**	-.061	.024	-.053	.069							
9. 해외학위	.172	.378	-.058	.040	.160*	-.123	.036	-.053	-.099	.012						
10. 경영학학위	.256	.437	.086	-.037	-.004	-.058	.040	.097	-.017	-.033	.302**					
11. 노동조합	.757	.430	.010	-.057	.031	.018	-.109	-.087	-.016	.121*	.005	-.013				
12. 규모(대기업)	.277	.448	-.121	-.066	.279**	-.049	.065	.047	.093	.397**	.094	.021	.197**			
13. 규모(중기업)	.373	.484	.000	-.053	-.031	.084	.083	.058	-.018	-.196**	-.049	-.032	.082	-.477**		
14. 규모(소기업)	.306	.462	.096	.139	-.224**	-.050	-.149*	-.116	-.067	-.205**	-.060	.015	-.294**	-.411**	-.512**	
15. 제조업	.727	.446	-.234**	.093	.101	.084	-.281**	.062	.089	-.126*	.080	.071	.096	-.065	.096	-.024

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

템 유형에 대해 개괄적인 특징을 살펴보고자 중요한 기업의 특징과 관련하여 ANOVA분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4>에 보고하고 있다. 표에서는 전체 평균과 비교한 각 유형별 점수가 변수별로 나타나 있고 오른쪽 끝에는 각 변수들이 유형을 구분짓는데 통계적으로 의미가 있는지 여부를 나타내고 있다.

표에서 보듯이 재벌과 제조업 변수는 통계적으로 의미가 있는 결과를 나타내었고, 노동조합과 종업원 규모는 통계적으로 유의미하진 않았다. 그러나 그 내용을 살펴보면 각 유형의 특성을 어느정도 파악할 수 있음을 알 수 있다. 예컨대 전통적인 유형인 유형 I(관계-저활용)은 재벌에 속한 기업이 평균보다 적었고, 종업원 규모도 상대적으로 적었다. 특히 두드러진 것은 비제조업에 속한 기업들이 다른 유형에 비해 현저하게 적음을 보여주었다.

유형 II(거래-저활용) 기업의 가장 두드러진 특징은 역시 우리가 앞에서 예상했듯이 규모가 작은 기업들 중심으로 이루어지고 있었다. 전체 샘플의 평균 규모가 1374명 임에 반해 유형 II의 기업은 772명에 불과하였다.

유형 III(거래-고활용)의 기업이 나머지 기업들과 구분짓는 중요한 특징은 재벌변수였다. 샘플 기업의 평균 재벌이 21.9%였지만 유형 III 기업은 거의 과반수에 해당하는 44.1%의 기업이 30대 재벌 기업의 계열사였다.

마지막으로 유형 IV(관계-고활용)의 기업 특성을 살펴보면 재벌 기업에 해당하는 비중이 상대적으로 낮았고(17.1%), 노동조합 여부는 평균과 유사하였다. 종업원규모는 유형 III보다는 적었지만 주로 대기업에 해당할 확률이 높음을 알 수 있고, 대다수의 기업이 제조업에 속하였다.

기업들의 특정한 인적자원관리시스템을 선택하는

요인에 관한 가설을 검증하기 위해 다항로지 회귀 분석을 실시하였다. <표 5>는 다항로지 회귀분석의 결과를 나타낸 것이다. 전반적인 모델의 적합성은 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다(ch-square=57.31; $p < .001$). 표에 나타나 있는 회귀계수는 독립변수가 한 단위 변화할 경우 기업이 기준이 되는 인적자원관리시스템의 유형 대신 주어진 특정한 인적자원관리시스템의 유형을 선택할 확률을 의미한다. 예를 들어, 불확실성 변수의 첫 번째 값인 $\text{Pr}(\text{유형 II}/\text{유형 I})$ 이 .113라는 의미는 기업이 시장경쟁이 한 단계 심해지면 인적자원관리 유형 I을 선택하는 대신 유형 II를 선택할 확률이 exponential(0.113), 즉 1.12배 높아진다는 것이다. 다만 이 경우 통계적으로 유의하지 않기 때문에 이 값은 0과 같고 이것은 exponential(0), 즉 1배가 되는 것으로 환경의 불확실성이 어떻게 바뀌더라도 유형 I을 선택할 확률이나 유형 II를 선택할 확률에 차이가 없다는 의미가 된다.

먼저 합리적인 선택가설로 제시하였던 환경의 불확실성(가설 1), 시장 경쟁 압력(가설 2) 그리고 기업의 혁신전략의 선택 여부(가설 3)를 살펴보면 불확실성과 경쟁압력에 대한 회귀계수 가운데 통계적으로 유의미한 것은 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 가설 2는 기각되었다. 하지만 혁신전략의 경우에는 유형 I에 대한 유형 III(.179; $p < .05$)과 유형 IV(.204; $p < .001$)의 회귀계수가 통계적으로 유의하게 나타났다. 특히 유형 IV의 기업이 혁신전략을 가장 많이 취하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 그러나 유형 II의 기업도 유형 I의 기업에 비해 혁신전략을 취할 확률이 높은 것으로 나타나고 있어 가설 3에 대한 해석에 주의를 요할 필요가 있음을 알 수 있다.

다음으로 제도적 압력 가설로 제시하였던 30대

<표 5> 다항 로짓 회귀분석 결과

변수	Pr(유형 II /유형 I)	Pr(유형 III /유형 I)	Pr(유형 IV /유형 I)	Pr(유형 III /유형 II)	Pr(유형 IV /유형 II)	Pr(유형 IV /유형 III)
불확실성	.113 (.094)	.077 (.112)	.033 (.101)	-.036 (.115)	-.080 (.106)	-.044 (.119)
경쟁압력	-.034 (.071)	-.482 (.086)	.004 (.0780)	-.014 (.089)	.037 (.086)	.052 (.096)
차별화전략	.162** (.085)	.179** (.105)	.204*** (.090)	.016 (.107)	.042 (.093)	.025 (.109)
재벌	.778* (.563)	1.371*** (.581)	.121 (.629)	.593 (.577)	-.656 (.636)	-1.250*** (.635)
해외학위	.590 (.552)	.986** (.580)	-.413 (.672)	.396 (.583)	-1.003* (.692)	-1.400*** (.699)
경영학학위	-.620 (.494)	-.531 (.552)	-.364 (.506)	.088 (.588)	.255 (.563)	.167 (.603)
노동조합	-.424 (.506)	-.995* (.641)	-.397 (.550)	-.571 (.647)	.028 (.564)	.599 (.678)
규모(대기업)	.101 (.562)	.900* (.564)	.043 (.552)	.800* (.601)	-.057 (.604)	-.857* (.603)
규모(소기업)	.528 (.480)	-1.219* (.756)	-.482 (.530)	-1.747*** (.764)	-1.010** (.555)	.737 (.802)
제조업	1.194*** (.511)	1.386*** (.644)	1.100*** (.554)	.192 (.698)	-.094 (.629)	-.287 (.733)
상수	-4.243*** (1.940)	-3.979** (2.268)	-3.927** (2.048)	.264 (2.359)	.316 (2.169)	.052 (2.418)

Log likelihood = -225.29891; LR chi2(30) = 57.31***

* p<.10 ; ** p<.05 ;*** p<.01(two-tailed tests); Standard Errors in Parenthesess

재벌(가설 4), 해외학위(가설 5), 경영학학위(가설 6), 노동조합(가설 7)을 살펴보면 경영학 학위를 제외하고는 통계적으로 유의미한 회귀계수를 최소한 1개 이상 찾아볼 수 있음을 알 수 있다. 먼저 재벌 변수를 보면 Pr(유형 II/유형 I)이 .778

(p<.05), Pr(유형 III/유형 I)이 1.371(p<.001) 그리고 Pr(유형 IV/유형 III)이 -1.250(p<.001)으로 나타났다. 여기서 마이너스 사인은 거꾸로 선택할 확률을 의미한다. 즉 -1.250이라는 의미는 재벌기업인 경우 유형 IV보다는 유형 III을 선택할

확률이 exponential(1.250), 즉 3.5배 높다는 것을 말한다. 재별인 경우 유형 I보다 유형 III을 선택할 확률은 4배(exponential(1.371))인 것으로 나타났다. 가설검증 결과 가설 4는 채택되었다.

최고경영자의 학위와 관련된 두 변수인 해외학위와 경영학학위는 해외학위의 설명력은 매우 높으나 경영학학위의 설명력은 거의 없음을 보여준다. 최고경영자가 해외 학위를 보유하고 있는 경우가 그렇지 않은 경우에 비해 유형 I보다는 유형 III을 선택할 확률이 exponential(.986), 즉 2.68배 높고($p < .05$), 유형 IV보다 유형 II를 선택할 확률이 exponential(1.003), 즉 2.73배 높으며($p < .10$), 유형 IV보다 유형 III을 선택할 확률이 exponential(1.400), 즉 4배가 높은 것으로 나타났다($p < .001$). 최고경영자가 해외학위를 가지고 있는 경우 관계지향적인 유형 I이나 유형 IV보다는 유형 II와 유형 III을 선호함을 보여주고 있다. 가설 5는 지지되었고, 가설 6은 기각되었다.

노동조합과 관련되어 통계적으로 유의한 회귀계수는 Pr(유형 III/유형 I)로서 노동조합이 있는 경우 유형 III보다는 전통적인 한국적 인사시스템인 유형 I을 선택할 확률이 높음을 보여주고 있다($-.995$; $p < .10$). 나머지 회귀계수는 통계적으로 유의하지 않아 가설 7은 부분적으로만 지지되었고 볼 수 있다. 다만 나머지 회귀계수들의 부호를 살펴보면 노동조합이 있는 경우 유형 I의 선택 확률이 높을 수 있음을 간접적으로 시사하고 있다.

마지막으로 통제변수로 사용하였던 기업규모와 제조업을 살펴본다. 기업 규모는 종업원 숫자가 300인 이상 1000인 미만인 중규모 기업을 기준(base category)으로 하여 대기업과 소기업을 살펴본다. 그 결과 유형 III의 기업이 유형 I($.900$; $p < .10$), 유형 II($.800$; $p < .10$), 그리고

유형 IV($-.857$; $p < .10$)에 비해 대기업에 속한 확률이 높았다. 반면 유형 I 기업이 유형 III에 비해(-1.219 ; $p < .10$), 그리고 유형 II의 기업이 유형 III(-1.747 ; $p < .001$)과 유형 IV(-1.010 ; $p < .05$)에 비해 소기업에 속할 확률이 높았다. 한편 제조업 변수의 경우는 유형 II, 유형 III, 유형 IV의 기업이 유형 I에 비해 제조업일 확률이 높은 것으로 나타났다.

VII. 결과 토의 및 결론

1990년대에 들어오면서 시작된 한국기업의 인적자원관리의 변화는 IMF경제위기를 맞이하면서 더욱 급격히 진행되고 있다. 세계화의 빠른 진행과 함께 사회의 많은 분야에서 글로벌 스탠다드가 요구되고 있고 경영학은 그 가운데서 가장 첨단 수준의 기준을 요구받고 있다. 기업의 인적자원관리 분야 역시 이러한 추세에서 예외일 수는 없으나 다른 분야와는 달리 우리안에 내재되어 있는 문화와 전통, 생각과 가치를 고려하지 않을 수 없다. 그러기에 “한국형“ 인적자원관리가 유난히 강조되기도 한다.

본 연구의 주된 목적은 서구의 이론적인 틀에서 한걸음 물러나 우리나라 기업의 특성에 적합한 유형 분류를 제시하고 이를 바탕으로 실증분석을 시도하는 것이었다. 물론 연구자들이 가지고 있는 이론적인 바탕은 최근 서구 문헌을 중심으로 진행되고 있는 전략적인적자원관리(strategic human resource management)에 두고 있지만 이 연구를 통해 한국기업에 적합한 인적자원관리시스템의 새로운 이론적인 유형화에 대한 가능성을 제시함으로써 한국기업의 인적자원관리를 보다 잘 이해하고

더 나아가 “한국형”의 이론적인 정립을 위한 기초를 제공하려고 노력하였다.

이론적인 틀의 제공과 함께 실증연구의 엄격화도 추구하고자 노력하였다. 이를 위해 한국 주식시장에 상장되어 있는 기업을 대상으로 2가지의 설문 조사를 실시하였을 뿐 아니라 상장협의회에서 제공한 2차자료를 수집하여 활용하였다. 다양한 원천으로부터의 자료수집은 연구결과의 신뢰성과 타당성을 높이는데 기여하리라 생각한다.

연구는 크게 두 단계로 진행되었다. 첫째는 이론적인 유형화를 실증적으로 도출하는 유형 작업이었고, 둘째는 이렇게 해서 분류한 인적자원관리 유형들에 대한 이해를 높이기 위해 가설을 설정하고 검증하는 작업이었다. 먼저 인적자원관리 유형 분류를 위해 1998년 현재 한국 주식 시장에 상장된 271개의 회사들의 인적자원관리 제도와 실행에 대해 인사담당자들에게 설문조사하였다. 다양한 설문항목 가운데 실증분석 작업에 적합한 항목을 도출하여 관계-거래와 저활용-고활용 등 두 가지 차원으로 분류하였다. 군집분석한 결과 한국기업들은 유형 I, II, III, IV 등 네가지 유형으로 분류가 가능함을 알 수 있었다. 유형 I은 관계-저활용 형으로 우리가 전통적인 한국기업의 인적자원관리 시스템으로 알고 있는 것과 매우 유사한 형태를 띠고 있었고, 분석에 활용한 기업들 가운데 가장 많은 수를 차지하고 있었다.

유형 II의 기업은 유형 I과 저활용 측면에서는 유사하나 보다 성과지향적이고 거래지향성이 강한 기업들이 속하였다. 주로 2차노동시장에 있는 중소기업들에서 많이 찾아볼 수 있는 기업들로 구성되어 있었다.

유형 IV의 기업은 유형 I과 관계 중심이라는 전통적인 형태는 유사하나 인적자원에 대한 투자를

적극적으로 실시하는 기업들이었다. 반면 유형 III에 해당하는 기업은 전통적인 유형 I에서 가장 멀리 떨어진 기업들로서 유형 IV와 유사하게 고활용형의 인적자원관리를 지향하고 있지만 관계보다는 거래를 더 강조함으로써 유형 IV와 구별되는 특징을 보여 주고 있었다.

이들 4가지 한국기업의 인적자원관리 시스템 유형의 특징들은 ANOVA분석과 다항로지회귀분석을 활용한 가설검증에서 보다 명확하게 들어나고 있다.

유형 I의 전통형 기업은 다른 유형에 비해 노동조합에 가입될 확률이 높았다. 반면 혁신전략을 추구하는 경우는 상대적으로 적었다. 또한 재벌기업에 속해있지 않은 기업이 많았고, 최고경영자도 해외학위를 취득할 확률이 상대적으로 적은 기업이었다. 이러한 특징들은 우리가 사전에 제시하였던 유형 I의 예상 특징과 유사하여 장기적인 연공서열과 잠재적인 근로자의 불만을 누그러뜨리는 방어적인 인적자원관리를 보여주는 기업들이 여기에 해당한다.

유형 II(거래-저활용)의 인적자원관리 시스템을 갖춘 회사들은 낮은 부가치 영역에 속하거나 혹은 비교적 작은 회사로 기대되어졌었다. 예상대로, 이러한 회사들은 조직규모가 작은 기업들로 평균 조직규모(종업원 수 772명)가 다른 회사들의 평균적인 조직규모(종업원 수 1374명)의 경우보다 상당히 작았다. 하지만 유형 I과 비교하여 볼 때 혁신전략을 추구할 확률이 더 높았고, 재벌기업에 속할 가능성이 높았다. 더구나 유형 IV의 기업과 비교하여 볼 때도 최고경영자가 해외학위를 취득한 경우가 더 많아, 단지 2차 노동시장에 속해있는 기업이라고 보기는 어려웠다. 본 연구가 시계열 자료를 분석한 것이 아니어서 결론을 내리기는 불가능하지만 이들 유형 II의 기업들이 유형 I의 기업에

서 최근 환경변화에 따라 성과 및 거래 지향으로 전환한 기업들도 있을 것으로 예상되었다.

유형 III(거래-고활용)의 인적자원관리시스템은 실증분석결과에서도 전통형 기업과 가장 많은 차이를 보여주는 기업임을 보여주고 있었다. 종업원 수에 있어서 다른 평균적 크기의 회사들보다 큰 것으로 밝혀졌으며 그들은 재벌 그룹에 속하는 경향이 많았다. 또한 최고 경영자들은 해외 학위를 가지고 있는 경우도 많았다. 특히 유사하게 고활용을 지향

하는 유형 IV의 기업과도 많은 차별화를 보여주고 있었다.

마지막으로 유형 IV(관계-고활용) 시스템은 다른 어떤 유형의 기업들보다 혁신전략을 추구하는 경향을 보이고 있었다. 하지만 유형 IV의 기업들은 유형 II와 III의 기업과 비교하여 최고경영자가 해외 학위를 취득할 경우는 적은 것으로 나타났다.

가설 검증 결과에 대한 요약은 <표 6>에서 정리하였다. 가설은 합리적인 선택가설 3개와 제도적

<표 6> 가설 검증 결과 요약

가설 분류	변수	가설 내용	검증 결과
합리적 선택 가설	1. 불확실성	유형 I, II 대비 유형 III, IV 선택 (고활용 시스템)	기각
	2. 경쟁압력	유형 I, II 대비 유형 III, IV 선택 (고활용 시스템)	기각
	3. 차별화전략	유형 I, II 대비 유형 III, IV 선택 (고활용 시스템)	지지
제도적 압력 가설	4. 30대 재벌	유형 I, II, IV 대비 유형 III 선택 (거래-고활용 시스템)	지지
	5. 해외학위	유형 I, IV 대비 유형 II, III 선택 (거래지향 시스템)	지지
	6. 경영학 학위	유형 I, IV 대비 유형 II, III 선택 (거래 지향 시스템)	기각
	7. 노동조합	유형 II, III, IV 대비 유형 I 선택 (관계-저활용 시스템)	부분 지지

압력 가설 4개를 설정하였고 검증하였다. 합리적 선택과 제도적 압력이 이론적으로 대립되는 측면이 있으나 본 연구에서는 기존의 연구들과 유사하게 대립되기보다는 인적자원관리시스템의 선택을 설명하는데 필요한 상호보완관계로 설정하였다. 가설 검증의 결과도 어느 한쪽이 우세하기 보다는 부분적으로 기각되고 부분적으로 지지되는 결과를 나타내었다. 합리적인 선택 가설에서는 혁신전략이 가장 설명력이 높은 것으로 나타났고, 제도적압력 가설에서는 30대재벌과 해외학위가 설명력이 가장 높고, 노동조합이 부분적인 설명력을 보여주었다. 가설검증 결과를 좀더 설명하면 다음과 같다.

첫째, 기업이 어떤 시스템을 선택함에 있어서 전반적으로는 불확실성과 경쟁압력이라는 환경적인 압력에 대한 합리적인 대응으로 설명하기는 어렵다는 점이다. 이는 인적자원관리시스템이 불확실성의 증가나 경쟁압력과 같은 외부적인 압력, 특히 단기적인 압력에는 쉽게 변화하지 않는 특성을 보여줌을 나타낸다. 이는 조직생태론적인 관점에서 어느 정도 설명이 가능하다. 즉, 조직의 인적자원관리시스템이 기업마다 차별화를 보이는 것은 환경에 조직이 빠르게 적응하기 보다는 환경이 조직을 선택하기 때문이다(Hanan & Freeman, 1989). 많은 조직들은 환경의 불확실성이나 경쟁압력과 같은 환경의 빠른 변화를 잘 이해 하지도 못할 뿐만아니라 조직내의 구조적인 관성(structural inertia) 때문에 인적자원관리와 같은 조직의 관행들을 쉽게 바꾸기 어렵다. 결국은 유사한 환경적인 압력에 처해있을 경우에도 새로운 제도를 도입하거나 변화를 주기 위해서는 최고경영자를 비롯한 의사결정자들의 선택이 이루어져야 한다.

둘째, 가설 검증의 결과는 이러한 의사결정자들의 선택이 크게 두 가지 방향으로 진행되고 있음을

보여준다. 즉, 기업의 사업전략의 필요에 의해서 바뀌거나 혹은 외부의 압력에 대해 최고경영자가 반응을 보이는 것을 알 수 있다. 먼저 사업전략이 혁신전략인 경우에는 명확하게 전통적인 인적자원관리 시스템에서 탈피하여 보다 적극적인 인적자원의 활용을 추구하는 유형인 유형 III과 유형 IV를 선택함을 보여주고 있다. 그 가운데서도 특히 유형 IV의 선택이 가장 두드러지는 것을 알 수 있다. 유형 III과 비교할 때 유형 IV기업의 특징이 재벌이 아니었고 최고경영자가 해외학위를 취득한 경우도 적었다. 그렇다면 인적자원의 고효율을 추구하면서 동시에 장기적인 고용관계를 추구하는 유형 IV의 기업을 선택하는 것은 기업의 전략적인 방향에 따른 합리적인 판단에 의한 의사결정일 가능성이 높은 것을 알 수 있다. 본 연구에서는 인적자원관리 유형과 기업의 성과간의 관계에 대한 연구를 제외하고 있지만 유형 IV가 기업의 성과가 높으리라는 가정을 할 수 있다. 추후연구에서 반드시 밝혀야 할 의미있는 내용이 아닐 수 없다.

셋째, 의사결정자의 선택에는 혁신전략 뿐만 아니라 제도적인 압력 특히 30대 재벌에 속해있는지 여부와 최고경영자가 해외학위를 취득했는지 여부도 중대한 영향을 주고 있었다. 재미있는 결과는 이러한 제도적인 압력은 주로 거래지향적인 방향으로 이루어지고 있다는 점이다. 거래지향에 사용하였던 변수를 보면 연봉제 도입여부, 목표관리제 도입여부, 그리고 고용조정 실시 여부 등이다. 모두 최근 몇 년간 유행처럼 기업들에 회자되었던 성과지향적이며 시장지향적인 인적자원관리들이다. 재벌기업에 속해있을수록 그리고 해외에서 외국기업들의 시스템을 접할 기회가 더 많을수록 이러한 새로운 형태의 인적자원관리를 도입할 가능성이 높아짐을 알 수 있다. 이는 이러한 시장지향적이며 성

과지향적인 인적자원관리시스템이 어떤 특정한 목표를 가지고 시행되기보다는 최근의 추세와 유행에 따르려는 경향을 보여주고 있음을 간접적으로 시사하고 있다.

넷째, 그림에도 불구하고 유형 II의 기업과 유형 III의 기업은 확연히 구분된다. 유형 III의 기업은 재벌에 속하고 해외학위 취득 확률이 높은 동시에 가설 3의 결과에서 보듯이 혁신전략을 추구할 가능성도 동시에 높다. 이들 기업들에 대해 모두 설명을 거론할 수는 없으나 최근 인적자원관리 사례 연구에 단골로 등장하고 있는 제일제당, 동양제과, 삼보컴퓨터,(주) 코오롱, 한화, SKC등이 여기에 해당하는 기업들이다. 이미 언급한 바와 같이 유형 III의 기업은 혁신전략을 추구함에 있어서는 유형 IV와 같지만 제도적인 압력 측면에서는 구분되어진다. 유형 III과 유형 IV를 선택하는 기업들간 기업 성과 차이가 어떻게 날지에 대해서도 추후 중요한 연구과제가 될 것이다.

다섯째, 노동조합으로부터의 압력이 있는 경우에는 조건이 동일하다면 전통적인 유형인 유형 I을 선택할 가능성이 높음을 나타내었다. 노동조합이 새로운 인사제도의 혁신 특히 연봉제와 목표관리제의 도입을 반대하고 더욱이 고용조정을 통한 인원 감축에 반대하리라는 것은 쉽게 짐작할 수 있는 결과이다. 다만 노동조합이 있다고 해서 유형 I만을 선택하는 것은 아니라고 할 때 노동조합이 있음에도 불구하고 유형 III과 유형 IV를 선택한 기업들을 주목할 필요가 있으리라 생각된다.

한국의 상장기업을 대상으로 진행된 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 시스템 선택에 대한 가설의 검증 결과는 전략적인적자원관리 학문 분야의 발전에 기여할 수 있으리라 생각된다. 특히 한국 학계에서 전략적인적자원관리에 대한 이론적인 연

구(유규창, 1998; 배종석, 2000; 김희천·배종석, 2002)들이 활발히 진행되었지만 실증연구로는 벤처기업의 전략적인적자원관리 연구(유규창·배종석, 2001)를 제외하고 아직 일천한 형편이었다. 이에 비추어 본 연구가 한국 기업을 대상으로 한 전략적인적자원관리의 연구의 확산에 기여할 수 있을 것으로 생각된다.

마지막으로 본 연구가 가지고 있는 연구의 한계점과 향후 연구의 과제에 대해 언급하고자 한다. 우선 본 연구가 한국의 인적자원관리 시스템이 1990년대 초기부터 변화를 계속해 왔다는 믿음을 가지고 진행 되었다 하더라도, 본 연구 데이터의 횡단적인 특성으로 인해 그 변화를 분석하기에는 한계가 있다. 본 연구에서 분류한 유형들 가운데 유형 I을 전통적인 형태로 간주하고 유형 III과 유형 IV가 최근의 변화로 인해 새롭게 도입되고 있는 형태로 보았으나 실제로 이러한 변화들이 과거부터 진행되어 왔다는 것인지 또는 앞으로도 진행될 가능성이 있는지에 대한 분석에는 한계가 있다. 향후 연구는 종단적인 분석을 통해 인적자원관리 시스템의 변화과정도 분석 가능해야하리라 생각된다.

두 번째는 본 연구가 한국 주식 시장에 상장된 기업들만을 대상으로 하고 있어 본 연구의 결과가 전체 한국기업을 대상으로 일반화하기에는 무리가 따를 수 있다. 비록 주식시장에 상장된 기업들은 한국기업 인적자원관리의 새로운 변화들을 리드하는 그룹임에는 틀림이 없으나 수많은 중소기업들 사이의 인적자원관리 시스템의 변화를 반영하기에는 한계를 보이고 있다. 다양한 샘플을 대상으로 후속 연구들이 지속적으로 이루어질 때 한국기업의 인적자원관리 변화들을 정확하게 분석할 수 있으리라 생각된다.

세 번째, 본 연구에서도 자주 언급하였지만 이러

한 인적자원관리 유형들이 기업의 성과와 어떤 연관성을 갖는가 하는 점은 이론적으로 뿐만아니라 기업 실무차원에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 하지만 본 연구는 지면의 한계와 본 연구의 주된 목표를 유형분류와 유형의 선택에 대한 가설로 삼았기 때문에 성과에 대한 분석을 포함시킬 수 없었다. 하지만 후속연구는 반드시 기업의 성과에 대한 분석을 포함해야 하리라 생각된다.

참 고 문 헌

- 김희찬·배종석(2002), “인적자원을 통한 경쟁우위 창출: 옵션관점을 통한 전략적 조망,” **인사조직연구**, 10(1), 235-273.
- 배종석(1999), “경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원 관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색,” **인사조직연구**, 7(2), 1-45.
- 백윤정(1997), **경영진의 지식특성과 대외 연결 능력이 조직성과에 미치는 영향**, 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 유규창(1998), “인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구,” **경영학연구**, 27, 585-610.
- 유규창·박우성(1999), “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰,” **인사조직연구**, 7(2), 47-86.
- 유규창·박우성(2001), **21세기형 성과주의 임금제도**, 서울, 명경사.
- 유규창·배종석(2001), “벤처기업의 인적자원관리 전략의 결정요인에 관한 연구,” **인사관리연구**, 25(3), 33-65.
- 이규용·김동원(2001), “팀제 도입 요인으로서 합리성과 정당성에 관한 연구,” **경영학연구**, 30(3), 1009-1036.
- 이규용·손동원(2001), “BPR의 확산: 합리적 선택과 정당성 추구의 역할,” **인사조직연구**, 9(2) 1-32.
- 정연양(2000), **인적자원관리의 패러다임 변화**, 한국노동연구원(편), 21세기형 인적자원관리, 명경사.
- Abrahamson, E.(1991), “Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovation,” *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Appelbaum, E. and Batt, R.(1994), *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B.(1992), “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills,” *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. B.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J., Chen, S., & Lawler, J.J.(1998), “Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects,” *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 653-670.
- Baird, L., & Meshoulam, I.(1988), “Managing two fits of strategic human resource management,” *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Barringer, M.W., & G.T. Milkovich.(1998), “A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation,” *Academy of Management Review*, 23, 305-324.
- Baron, J. N., F. R. Dobbin, and P. D. Jennings(1986), “War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry,” *American Journal of Sociology*, 92, 350-383.
- Begin, J. P.(1993), “Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organizational Theory,” *Research in Personnel and Human Resources Management*, Suppl. Vol. 3, 3-20.
- Burt, R. S.(1987), “Cooptive Corporate Actor Networks: A Reconsideration of Interlocking Directorates In-

- volution American Manufacturing," *Administrative Science Quarterly*, 557-582.
- Child, J.(1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6, 1-22.
- Delery, J. and D. H. Doty(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- DiMaggio P.J., & W.W. Powell(1991), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in(Ed.)W.W. Powell, & P.J. DiMaggio," *The New Institutionalism in Organizational Fields*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Doty, D. H., & Glick, W. H.(1994), "Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling," *Academy of Management Review*, 19: 230-251.
- Dyer, L. and G. W. Holder(1988), "A Strategic Perspective of Human Resource Management," In L. Dyer (Eds.) *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, Washington, D.C.: American Society for Personnel Administration/ Bureau of National Affairs, pp. 1-35.
- Gooderham, P.N., Nordhaug, O., & Ringdal, K.(1999), "Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms," *Administrative Science Quarterly*, 44, 507-531.
- Goodstein, J. D.(1994), "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues," *Academy of Management Journal*, 37, 350-382.
- Hanan, M.T., & J. Freeman(1989), *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Huselid, M. A.(1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C.(1990), "Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses," *NBER Working Paper* No. 3449.
- Kalleberg, A. L., Knoke, D., Marsden, P. V., and Spaeth, J. L.(1994). "The National Organizations Study: An introduction and overview," *American Behavioral Scientist*, 37, 860-871.
- Ketchen, Jr., D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C.(1993), "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches," *Academy of Management Journal*, 36, 1278-1313.
- Kim, Dong-One(1993), "Analysis of Labour Disputes in Korea and Japan: The Search for an Alternative Model," *European Sociological Review*, 9, 139-154.
- Kim, Dong-One and Sungsoo Park(1997), "Changing Patterns of Pay Systems in Japan and Korea: From Seniority To Performance," *International Journal of Employment Studies*, 5, 117-134.
- Kim, Dong-One, Johnkseok Bae, and Changwon Lee (forthcoming), "Globalization and Labour Rights: The Case of Korea," *Asia Pacific Business Review*.
- Kochan, T.A., & P. Cappelli.(1984), "The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function. In Osterman," P.(Ed.) *Internal Labor Market*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Kochan, T. A., H. C. Katz, and R. G. McKersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relations* New York: Basic Books.
- Lado, A. A. and M. C. Wilson(1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of*

- Management Review*, 19, 699-727.
- Larson, M.S.(1977), *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch(1967), *Organization and Environment*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L.(1988), "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology," *Academy of Management Review*, 13, 454-470.
- MacDuffie, J. P.(1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R.(1993), "Configurational approaches to organizational analysis," *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Nakamura, K. & Nitta, M.(1995), "Development in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan, in Locke, R., Kochan, T., & Piore," M.(ed.) *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge: MIT Press.
- Osterman, P.(1987), "Choice of Employment Systems in Internal Labor Market," *Industrial Relations*, 26, 46-67.
- Osterman, P.(1994), "How common is workplace transformation and who adopts it?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Park, W. & Yu, G.(2000), "Transformation and New Patterns of HRM in Korea," *Proceedings of the Conference on Transforming Korean Business and Management Culture*, Michigan State University(Lansing, MI, USA).
- Pfeffer, J.(1998), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Porter, Michael E.(1980), *The Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Powell, W. W. and P. J. DiMaggio(1991), "Introduction," In W. W. Powell and P. J. DiMaggio(Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Roosevelt R. T., Jr.(1985), "Managing the psychological contract," *Harvard Business Review*.
- Schendel D. E. & Hofer C. W.(1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Mass. Little Brown.
- Scott, W.R.(1992), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A.(1982), "Strategic human resource management," *Sloan Management Review*, 23: 47-61.
- Walton, R.(1985), "From control to commitment in the workplace," *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Wright, P. & McMahan, G. C.(1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yu, Gyu-Chang(1997), *Organizational Choice of Human Resource Management Systems: A Taxonomic Approach*. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Wisconsin-Madison.

Emerging Patterns of Human Resource Management in Korea: Evidence from 271 Korean Publicly-Traded Firms

Gyu-Chang Yu*·Dong-One Kim**

Abstract

Based upon two surveys in 1998 from strategic planning managers and human resource managers of 271 firms listed in the Korean Stock Market, this paper examined the emerging patterns of HRM systems in Korea and factors affecting firms' choice of a particular HRM system. We found that recent HRM systems in Korea vary along two key dimensions:(1) the relationship-transaction continuum, and(2) the high utilization-low utilization continuum. Specifically, Korean firms were clustered into one of four HRM systems: Type I (relationship, low utilization), Type II(transaction, low utilization), Type III(transaction, high utilization) and Type IV(relationship, high utilization). Type I and II systems are considered traditional patterns of Korean HRM, whereas we regard Type III and IV systems as emerging HRM systems in Korea. In predicting firms' choice of particular HR systems, the multinomial-logit analysis showed strong supports for the business strategy, chabul, foreign degree, and labor union.

Key words: human resource management, HRM systems, determinants of HRM.

* Gyu-Chang Yu, PhD, Assistant Professor, Division of Business Administration, Sookmyung Women's University.

** Dong-One Kim, PhD, Associate Professor, College of Business Administration, Korea University.