組織壽命段階에 따른 戰略的 人的資源管理에 관한 實證硏究

姜 元 植* · 辛 容 尊**

An Empirical Study on the Organizational Lifecycle and Strategic Human Resource Management.

Won-Sik Kang · Yong-John Shin

1. 서 론

현대 산업사회에 있어서 인적자원의 문제는 경영 그 자체와 동일시할 만큼 경영관리에 있어서 매우 중요한 영역의 하나로 되고 있다. 경영의 주체인 인간행동에 의하여 모든 경영의사결정이 이루어지며, 복잡하고 다원화된 현대산업사회에서의 경영문제는 인간을 중심으로 해결하여야 한다고 인식되고 있다. 급격한 환경변화속에서 기업의 목표는 인간을 통하여 달성되는 것으로 이해되고 있기 때문에, 최근에는 인적자원관리 즉 인간지향적인 경영전략에 대한 관심의 정도가 높아지고 있다.

이러한 점에서 미루어 볼 때 인적자원의 전략적 중요성이 새롭게 인식되어지며, 전략적 인적자원관리를 통하지 않고서는 기업의 성과를 달성하기는 어려운 것이다. 기업경영에 있어서의 인적자원의 전략적 활용 및 그 관리에 의하여 기업성과는 크게 달라지게 되며, 실제적으로 전략적 인적자원관리가 적절하게 운영되고 있는 기업은 업적이 좋고, 경영성과가 좋은 기업체는 예외없이 인적자원관리가 조직의 전략적 차원에서 추진되어지고 있다는 것을 알 수 있다.

최근의 인적자원관리의 연구분야는 급격한 변화를 하여왔다. 이러한 변화는 미시적 분석 즉 개별인사제도 및 관행등에 초점을 맞춘 연구분석에서 보다 거시적 분석 혹은 전략적 시각으로 변화하여 인적자원관리와 조직유효성과의 관련성, 전략과의 관계 등의 변화로 이어져왔다. 특히 조직의 성과에 대해 인적자원 관리제도의 중요성을 제시하고자 하는 전략적 인적자원관리(SHRM: Strategic Human Resource Management)에 연구의 초점이 맞추어지고 있다.

그런데 조직은 항상 일정한 상태로 정체되어 있는 것은 아니며, 창설되어 성장과 성숙과정을 거치게 된다. 조직의 규모가 커지고 성장해 감에 따라 조직상황과 제반여건이 변화하므로

* 인문사회과학대학 경상학부 교수, 경영학박사
** 인문사회과학대학 경상학부 강사, 경영학박사

조직의 전략 및 관리방식도 조직의 수명주기에 따라 변화하게 된다.

조직의 초기단계에는 조직성장을 위해 경영주의 직접 감독에 의한 생산 및 판매에 주력하게 되어 인적자원관리문제는 생산, 판매를 위한 지원기능으로서의 역할을 수행하게 된다. 그러나 조직이 성장함에 따라 종업원 수가 늘어나게 되면 인적자원의 효율적 사용에 의해 조직의 성장과 번영을 달성할 수 있게 된다. 하지만 조직의 규모가 점점 증대되어 조직성장에 따른 통제력을 확보하기 위해서는 공식화가 진행되며, 이 때 조직구성원의 자유재량권과 창의력은 제한받게 된다. 조직이 이와 같은 공식화의 역기능을 극복하고 유연성과 성장목표를 달성하기 위해서는 인적자원의 전략적 활용이 필요하게 된다. 이와 같이 조직이 성장, 성숙해 감에 따라 인적자원의 역할 및 그 관리방식도 변화하게 된다.

따라서 본 연구는 조직수명단계에 따른 전략적 인적자원관리의 관계를 고찰하고자 한다. Quinn & Cameron(1983)의 조직수명단계에 따라 인적자원의 전략적 인식과 관리의 관계를 환경의 불확실성이 높아서 인적자원관리의 문제가 중시되는 해운기업을 대상으로 자료를 수집하여 실제로 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 전략적 인적자원관리의 의의

사회문화적 요인, 경제적 요인, 기술적 요인, 법적·정치적 요인, 그리고 국제적 요인 등과 같은 여러 환경적 요인의 불확실성이 증가함에 따라 수많은 산업내의 조직들은 생존을 위해 발버둥치고 있다. 이들 기업들의 환경적응 방식은 문제를 부정하는 것에서부터 내부통제를 증가시키거나, 사업범위를 축소하거나, 조직을 해산하는 것까지 다양하다. 특히 쇠퇴기의 산업에 있어서 기업의 적응행동은 생산라인의 정리를 통한 사업범위의 축소, 제품그룹과 판매지역의 철수, 심지어 조직해산 등의 전략을 사용하며, 또한 긴축전략과 사업전환 전략을 고려하며, 마케팅 전략의 재형성, 기술과 생산성 향상에 의한 원가절감, 더욱 신중한 재무 및 투자의사결정 등의 경영관리 기능별 전략을 설계한다. 그러나 많은 조직들이 경쟁우위를 확보하기 위해 다양한 방법들을 추구하지만, 빈번히 간과하는 것이 우수한 인적자원에 대해 투자하는 것이다. 현재 많은 기업들이 인적자원의 중요성이 점점 증대하고 있다는 것을 인식하고 있지만, 이를 전략항목으로 개념화시키고 있는 기업은 거의 없다. 즉, 인적자원을 통하여 경쟁우위를 확보하는 방법을 거의 모르고 있으며, 그 결과로서 인적자원관리를 통하여 경쟁우위를 획득할 수 있는 기회를 상실하고 있다.[1)]

인적자원의 전략적 관리가 환경변화에 대응하기 위한 효과적인 매카니즘이 될 수 있다는 인식이 수 년전부터 증대되고 있으며, 최근에는 Tichy(1983),[2)] Ferris등(1984),[3)] Walker

1) R. S. Schuler and I. C. MacMillan, "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices," *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 3, 1984, p. 241.

2) N. M. Ticky "Managing Organizational Transformations," *Human Resource Management*, Vol. 22, 1983, pp. 45~60.

dCollection

(1988),[4] Alpander & Botter(1981),[5] Dyer(1983,[6] 1984[7]), Lorange & Murphy(1983),[8] Devanna등(1981),[9] Tung(1984), Tichy등(1982),[10] Cook & Ferris(1986),[11] Golden & Ramanujam(1985)[12] 등이 기업의 인적자원관리와 전략 방침 사이의 밀접한 관계에 대한 바람직한 연구들을 수행하여 왔다. 그리고 이러한 연구들은 인적자원관리의 전략적 사용은 조직유효성을 증대시킬[13] 수 있을 뿐만 아니라 시장에서 더 큰 경쟁력을 갖도록[14][15] 이끌어 줄 수 있다고 주장한다.

따라서 조직의 전략적 계획을 인적자원의 필요성과 연계시키는 조직은 인적자산의 중요성을 인식하지 못하는 조직보다 더 나은 성과를 창출할 것이다.[16]

인적자원전략의 개념화에 대한 다양한 접근방법들은 〈그림 Ⅱ-1〉과 같이 나타낼 수 있다. 〈그림 Ⅱ-1〉은 ⅰ)상황적 기술(situational art)로서 전략적 관리 혹은 전략(Porter(1980), (1985)), ⅱ) 상하의 계층적 목표를 달성하기 위해 의도되는 분석적, 합리적, 목적지향적 행동으로써의 사업계획 혹은 전략(Ansoff(1965), Hofer & Schendel(1978))을 포함한다. 그러나 최근에는 의사결정적 접근법(Mintzberg(1978), Miles & Snow(1978))이라고 불리우는 세번째의 전략이 가장 광범위하게 수용되는 이론 중의 하나가 되었다. 이 관점에 따르면 전략은 주요 관심이 자원할당의 의사결정에 놓여지는 "의사결정 흐름의 패턴"[17]으로 간주된다.

---

3) G. R. Ferris, D. A. Schellenberg, & R. F. Zammuro, "Human Resource Management Strategies in Declining Industries,"*Human resource Management*, Vol. 23(4), 1984, pp. 381~394.

4) J. W. Walker, "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's," Human Resource Planning, Vol. 11, 1988, pp. 125~132.

5) G. G. Alpander, and C. H. Botter, "An Integrated Model of Strategic Human Resource Planning and Utilization," *Human Resource Planning*, Vol. 4, 1981, pp. 189~203.

6) L. Dyer, "Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process," *Human Resources Management*, Vol. 22, 1983, pp. 257-272.

7) L. Dyer, "Linking Human Resource and Business Strategies," *Human Resource Planning*, Vol. 7, 1984, pp. 79~84.

8) P. Lorange, & D. C. Murphy, "Startegy and Human Resources: Concepts and Practice," *Human Reouurce Management*, Vol. 22, 1983, pp. 11~135.

9) M. A. Devanna, C. Fomburn, and N. Tichy, "*Human Resources Management*: A Strategic Perspective," Organizational Dynamics, Vol. 9, 1981, pp. 51-64.

10) N. M. Ticky, C. J. Fombrun, & M. A. Devanna, "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Vol. 23(2), 1982, pp. 47~61.

11) D. S. Cook, & G. R. Ferris, "Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline," *Human Resource Management*, Vol. 25(3), 1986, pp. 441~458.

12) K. A. Golden, & V. Ramanujam, "Between A Dream and A Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Process," *Human Resource Management*, Vol. 24(4), 1985, pp. 429~452.

13) J. R. Nininger, Managing Human resources: A Strategic Perspectiv, Ontario: The Conference Board of Canada, 1982.

14) R. S. Schuler and I. C. MacMillan, *op. cit.*, pp. 241-256.

15) L. Baird, & I. Meshoulam, & G. DeGive, "Meshing Human Resource Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach," *Personnel*, 1983, pp. 14~25.

16) D. S. Cook, and G. R. Ferris, *op. cit*, 1986, p. 441.

dCollection

인적자원전략의 개념화에 대한 프레임웍에서 첫번째 관점(Dyer(1983), Dyer & Holder(1988))은 전략적 인적자원관리에 주목하고 있는데, 이는 일반적인 인적자원의 정책과 프로그램을 이끌기 위해 채택된 상위의 관리 페러다임으로 간주될 수 있다. 두번째 관점은 인적자원계획에 초점을 두고 있는데, 인적자원계획은 조직의 미래사업과 환경의 요구를 예측하고 이에 적응하기 위해 고안된 의식적, 공식적, 합리적, 그리고 통제된 관리행동을 말한다(Cascio(1987), Baird & Meshoulam(1988)). 그리고 일반적으로 가장 광범위하게 수용되고 있는 전략의 의사결정 접근법을 채택하고 있는 관점에 의하면, 인적자원전략은 다양한 조직수준에서 시간의 경과에 따라 발생하는 인적자원에 관련된 의사결정흐름의 새로운 패턴으로 간주될 수 있다(DeBejar & Milkovich(1986)). 이러한 인적자원전략은 인적자원의 획득, 개발, 할당에 관한 의사결정의 패턴으로, 하나의 활동이 아니며, 시간의 경과에 따라 조직구성원들이 수행하는 인적자원 의사결정의 집합체인 인적자원 계획과 같은 행동으로 부터 생겨 나는 것이다[18].

분석의 초점	광범위한 사업 이슈	인적자원 이슈
1. 정책 설정과 계획화 과정을 인도하기 위해 사용된 관리 패러다임	전략적 관리 Porter(1980): Competitive Strategy Porter(1980): Competitive Advantage	전략적 인적자원관리 Dyer & Holder(1988): "Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management."
2. 구체적 표를 확인하고 충족시키기 위해 취해지는 목적지향적이며 합리적 행동	사업 계획 Ansoff(1965): Corporate Strategy Hofer & Schendel(1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts.	인적자원 계획 Casio(1987): Applied Psychology in Personnel Management Baird & Meshoulam(1988)* Walker(1980): Human Resource Planning
3. 의사결정 패턴과 실제적으로 취해지는 행동	사업 전략 Mintzberg(1978), Miles & Snow(1978)	인적자원 전략 DeBejar & Milkovich(1986)**

* L. Baird, & I. Meshoulam, "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," Academy of Management Review, Vol. 13(1), 1988, pp. 116~128.

** G. DeBejar, & G. Milkovich, "Human Resource Strategy at the Business Level: Relationships between Strategy and Performance Components," 1986.

<그림 Ⅱ-1> 전략의 개념화

자료 : Bamberger, P. Phillips, B., "Organizational Environment and Business Strategy: Parallel Versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry," *Human Resource Management*, Vol. 30(2), 1991, p. 156.

17) H. Mintzberg, "Patterns of Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, 1978, p.935.

18) P. Bamberger, & B. Phillips, "Organizational Environment and Business Strategy: Parallel Versus Conflicting Influences on Human Rasource Strategy in the Pharamaceutical Industry," *Human Resource Management*, Vol. 30(2), 1991, pp. 155-157.

dCollection

최근에는 구체적인 인적자원관리 기능의 전략적 실행에 공헌하는 연구들이 수행되어 왔다. 먼저 모집과 충원분야에 있어서 Olian & Rynes(1984)은 모집과 충원을 Miles와 Snow(1978)의 조직전략[19]과 연결시켰으며,[20] Schneider (1983)은 충원기능은 단지 단기적인 직무요구에 따라 이루어져서는 않되며 조직의 미래목표와 방향에 기초하여 결정되어야 한다고 주장하였다.[21]

그리고 교육훈련과 개발분야에 있어서 Stumpf & Hanrahan(1984)은 경영전략과 경력개발 사이의 잘못된 결합은 종종 노동자의 반생산적인 행동을 초래한다고 주장하였다.[22] Tichy & Barnett(1985)는 종업원에게 환경변화에 대응하기 위해 필요한 기술과 능력을 제공하는 교육훈련 프로그램이 어떻게 요구되는지를 토론하였다.[23]

또한 평가분야에 있어서는 보상시스템 및 경영성과의 평가가 가장 주목되어 왔는데, Fombrun & Laud(1983)는 오늘날 조직에 있어서 경영성과의 평가시스템의 지극히 중요한 역할을 주장하였으며,[24] Stonich(1984)는 경영성과의 측정과 보상 시스템에 대한 전략적 관리 실행을 강조하였다.[25]

2.2 조직수명단계와 인적자원전략

조직을 연구하는 많은 학자들은 조직의 설계, 개발 및 행동이 조직의 라이프 사이클에 의해 예측될 수 있다고 제안하며, 조직에서 일어나는 변화는 조직이 개발되어 가는 단계의 특성에 따라 예측가능한 패턴을 나타낸다고 하였다. 각 수명단계에 따라 변화하는 조직특성은 조직구성원의 인지방향에서부터 조직구조와 환경 사이의 관계에 이르기까지 매우 다양하다[26]. 따라서 조직은 그 수명주기에 따라 환경의 인식과 대응방식이 달라질 것이며, 이들의 적합관계에 따라 조직의 유효성도 달라지게 된다. 이는 인적자원전략의 실행에 있어서도 같으며, 조직의

---

19) R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill book Company, 1978.

20) J. D. Olian, and S. L. Rynes, "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy," *Industry Relations*, Vol. 23, 1984, pp. 170-183.

21) B. Schneider, "An Interactionist Perspective on Organization Effectiveness," in D. Whetten, and K. S. Cameron (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, New York: Academic Press, 1983, pp.27-54.

22) S. A. Stumpf, and N. M. Hanrahan, " Designing Organizational Career Management Practices to Fit Strategic Management Objectives," In R. S. Schuler and S. A. Youngblood (Eds.), *Reading in Personnel and Human Resource Management* (2nd. ed.), St. Paul, MN: West, 1984, pp. 326-348.

23) N. M. Ticky and C. K. Barnett, "Profiles in Change: Revitalizing The Automotive Industry," *Human Resource Management*, Vol. 24(4), 1985, pp. 467~502.

24) C. J. Fombrun and R. L. Laud, "Strategic Issues in Performance Appraisal: Theory and Practice," *Personnel*, 1983, Vol. 60, pp. 23-31.

25) P. J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management," *Organizational Dynanics*, Vol. 12, 1984, pp. 45-47.(1984)

26) R. E. Quinn and K. Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol. 29, (1983), p.33.

dCollection

수명단계에 따라 조직이 주요 전략요인으로 인적자원을 인식하고 이에 따른 인적자원전략의 실행방식도 상이하게 나타날 것이다.

Quinn & Cameron(1983)은 조직의 수명주기에 대한 기존연구를 통합하여 조직수명주기를 창업단계, 집단공동체단계, 공식화 단계, 그리고 정교한 구조의 단계로 분류하였는데[27], 각 단계의 특성은 다음과 같다.

① 창업단계 : 조직이 창업되어 창의력을 바탕으로 성장하는 단계로 조직의 설립자인 경영주의 창의력에 바탕을 둔 창조적인 신제품이나 서비스를 통하여 조직의 성장을 도모한다. 조직은 경영주 한 사람을 중심으로 매우 비공식적으로 운영되어 종업원에 대한 보상이나 통제는 경영주 개인의 직접 감독에 의존하고, 계획, 조정, 공식화를 위한 체계적인 시스템도 거의 없다. 이 단계는 조직이 성장함에 따라 종업원수가 많아지게 되면 이들을 관리하는 문제가 발생한다. 즉, 창의적이고 기술지향적인 겨영자는 종업원의 창의력을 관리해야 할 뿐만 아니라 종어부언 증가에 따르는 관리문제도 함께 다루어야 하나 제품을 만들거나 파는 것에 관심을 집중하고 있기 때문에 조직은 리더쉽의 결여에 따른 위기에 도달하게 되며, 종업원들은 집권화된 통제방식과 독단적인 관리방식에 불만을 품게 된다. 따라서 조직이 이러한 인적자원관리의 문제를 해결하지 않는 한 조직의 성장에는 한계가 있게 된다.

② 집단공동체단계 : 조직이 성장하게 됨에 따라 권한체계, 직무할당, 부서정비, 공식적인 절차등과 같은 조직구조의 체계화가 서서히 이루어지며 구성원들은 조직의 성공과 사명에 몰입하게 된다. 따라서 이 단계에서는 급속한 성장을 하게 되는 경향이 잇으며, 이러한 성장을 주도하는 지도자는 성장하는 조직을 관리하고 종업원을 동기부여시킬 수 있는 능력이 요구된다. 이 단계는 공식적인 의사소통과 구조, 구성원 사이의 친화와 협동, 높은 구성원 자격(참가, 실행), 개인적 (인격적) 리더쉽에 의해 특징지워지며, 인적자원의 개발, 사기, 응집성, 인간욕구의 충족 등이 강조된다.

③ 공식화 단계 : 조직성장의 결과 최고경영자는 직접통제에 한계를 느끼고 의사결정권한을 하부로 위임하게 되며, 동시에 밀도있는 통제를 바탕으로한 안정과 내부효율성을 추구하기 위하여 공식적 규칙과 절차 그리고 관리회계와 같은 내부통제시스템을 들여오게 되는데, 이를 공식화 단계라 한다. 최고경영자는 전략과 회사전반에 관련된 계획 등의 전사적인 관리문제만을 다루기 시작하고 조직의 제반 활동사항에 관한 의사결정권한은 하부관리층에 위양하지만 이들에 대한 통제를 위해서는 공식적인 내부통제시스템을 사용하게 된다. 따라서 종업원들간의 의사소통은 보다 공식적으로 바뀌게 되며, 과거 성장과 조직에 대한 열정을 강조하던 조직이 통제와 효율성을 강조함으로써 많은 종업원들이 분개하고 조직을 떠나기도 한다. 이 단계에서는 조직의 안정성, 생산의 효율성, 규칙, 절차, 그리고 보수적인 경향 등으로 특징지워진다.

④ 정교한 구조의 단계 : 조직이 대규모화 되고 복잡해짐에 따라 조직은 지나친 공식화로 관료제화 되고 경직되어 위기를 맞게 되며, 이 때 조직은 정교한 구조로 조직을 재설계함으로써 활력을 찾게 된다. 관료제를 통한 성장은 한계에 다다르게 되고 조직구성원은 보편적으로 자율성을 요구하며 가급적 공식적인 통제를 회피하게 된다. 조직의 관리자들은 관료적 구조내에서 팀을 개발하려 하며 더 이상의 관료화는 막으려고 한다. 그 결과 상호협동을 달성하기

27) R. E. Quinn and K. Cameron, *op. cit.*, pp. 41-44.

dCollection

위하여 팀제가 조직전체의 기능별, 사업부별로 형성되며, 공식적인 시스템이 단순화되며 부분적으로 관리자회의나 테스크 포스로 대체된다. 이같이 조직의 관리자들이 팀육성, 수평적 조정관계와 구조의 유연성 및 융통성을 위한 메카니즘, 그리고 분권화를 강조하기 시작할 때, 응집된 조직문화가 조직내에서 중요한 관리요소로 등장하게 된다. 결국 이 단계에서는 관료주의적 특성을 보완하고 완화할 수 있는 인적 관계와 팀육성에 강조점을 둔다.

이와 같이 조직이 창설되어 조직구성원의 사회화 과정을 거쳐 공식화되며, 나아가 조직혁신을 수행하는 각 수명단계에서 조직의 인적자원에 대한 관심과 그 역할은 달라지게 되며 이의 효율적 사용을 위한 전략 및 관리방식도 변화하게 된다.

3. 연구의 설계

3.1 연구모형

인적자원관리는 중요한 전략의 실행에 주요한 역할을 하며, 이의 영향력은 시간이 감에 따라 더욱 중요하게 될 것이다.[28] 조직이 변화하는 환경속에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 전략적 인적자원관리가 이루어져야 하며, 이는 조직이 인적자원의 중요성을 어떻게 인식하느냐에 따라 달라질 것이다. 조직이 인적자원을 어떠한 관점과 지식을 가지고 접근하느냐에 따라 전략적 인적자원관리는 다르게 수행될 것이다.

실제로 많은 조직들이 인적자원의 중요성이 점점 증대하고 있다는 것을 인식하여, 인적자원의 전략적 관리가 환경변화에 대응하기 위한 효과적인 매카니즘으로 활용하고 있다.

그런데 Quinn & Cameron(1983)의 수명단계의 특성에서 알 수 있는 바와 같이, 조직의 수명단계에 따라 인적자원을 바라보는 관점과 이에 따른 인적자원관리 방식도 상이하게 나타날 것이다. 즉, 조직이 상이한 상황에 처하게 되면 인적자원의 중요성에 대한 인식과 이의 전략적 활용 필요성도 달라지게 된다. 본 연구에서는 Quinn & Cameron(1983)의 주장에 따라 조직수명단계를 분류하여 인적자원의 전략적 인식 사이의 관계를 검증하고자 한다.

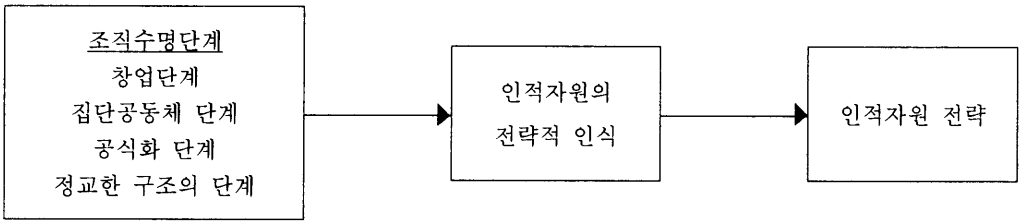
그리고 조직이 인적자원에 대해 어떠한 관점과 지식을 가지고 관여하느냐에 따라 전략적 인적자원관리는 다르게 수행될 것이라고 예측된다. 조직이 변화하는 환경속에서 그들의 인적자원을 어떻게 인식하느냐에 따라 인적자원의 효율적 사용을 위한 전략이 결정되게 될 것이다. 따라서 인적자원의 전략적 인식정도는 결국은 전략적 인적자원관리의 실행에 영향을 미치게 될 것이다.

이상의 주장에 따라 본 연구에서는 〈그림 Ⅲ-1〉과 같은 연구모형을 설정하였다.

---

28) G. R. Ferris, D. A. Schellenberg, & R. F. Zammuro, *op. cit*, 1984, pp. 381~382.

dCollection



<그림 Ⅲ-1> 연구 모형

그리고 본 연구에서는 조직수명단계에 따른 인적자원의 전략적 활용 필요성을 제시하기 위해서 Dyer & Holder(1988)의 주장에 따라 일반적인 인적자원의 정책과 프로그램을 이끌기 위해 채택된 상위의 관리 패러다임으로 전략적 인적자원관리에 주목한다.

3.2 연구가설

본 연구에서는 조직수명단계와 인적자원전략에 관한 선행연구를 검토한 끝에 설정한 개념적 연구모형의 타당성을 검증하기 위하여 조직수명단계와 인적자원의 전략적 인식의 관계, 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리의 관계에 관한 연구가설을 설정하고자 한다.

3.2.1 가설 1

Quinn & Cameron(1983)의 연구에 의하면 조직의 각 수명주기는 주어진 조직상황에서 조직목표를 달성하기 위하여 저마다 상이한 전략을 수립하게 되며, 인적자원의 전략적 중요성 혹은 필요성에 대한 인식도 다르게 나타날 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직수명단계에 따라 인적자원의 전략적 인식 정도에는 차이가 있을 것이다.

3.2.2 가설 2

전략적 인적자원관리는 환경변화에 대응하기 위한 효과적인 매카니즘으로 사용될 수 있으며, 이는 조직이 인적자원에 대한 관심과 관여의 정도에 따라 다르게 수행될 것이므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 인적자원의 전략적 인식은 전략적 인적자원관리에 영향을 미칠 것이다.

dCollection

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 조직의 수명주기

조직의 수명주기는 창업단계, 집단공동체 단계, 공식화 단계, 그리고 정교한 구조의 단계의 4 가지 단계에 대해 포괄적으로 연상하여 한 그림을 그릴 수 있도록 전체특성을 담은 문장을 제시한 문항으로 측정하였다.

3.3.2 인적자원의 전략적 인식

인적자원의 전략적 인식은 조직이 보유하고 있는 인적자원을 전략적으로 활용할 필요성을 인식하고 있느냐를 측정하는 것으로 해운기업이 인적자원 및 그 관리의 중요성에 대한 5문항을 Likert의 7점 척도로 측정하도록 한다. 이들 문항은 기업성공의 핵심요소로 인적자원 인식, 전략적 차원의 인적자원 유지·관리의 필요성 인식, 환경변화에 대응하기 위한 적절한 경영전략의 필요성, 인적자원의 효율적 사용 강조, 인적자원관리의 전략적 요구로 구성된다.

3.3.3 전략적 인적자원관리

전략적 인적자원관리는 인적자원의 획득, 개발, 보상전략에 관한 특성을 나타내는 12문항을 Likert의 7점 척도로 측정하고자 한다. 이들 문항은 장기 수급계획에 따른 인력확보, 교육훈련 프로그램의 장기적 실시, 종업원 평가를 위한 공정한 제도와 절차에 의한 객관적 평가 실시, 직무분석의 주기적 실시, 합리적 임금기준의 설정 및 집행, 합리적 승진기준에 의한 체계적 승진관리, 장기계획에 의한 이직 및 퇴직관리, 종업원의 요구사항을 적절히 반영한 장기적인 복지후생정책 실시, 경영정책에 기초한 인적자원관리, 수립된 인적자원계획을 전사적으로 일관되게 수행, 인적자원 관리활동의 중시, 장기적 관점에서 인적자원관리 수행의 문항들로 측정하도록 한다.

4. 실증 연구

4.1 조사의 개요

4.1.1 표본

본 연구에서는 우리나라의 원양해운업 면허를 가진 30개 해운기업과 보유선복량이 2,000총톤 이상의 30개 내항해운기업에 설문지를 발송하여 이 중 95%인 57개 기업으로부터 설문지

dCollection

를 회수하여 이들 해운기업을 대상으로 실증분석하였다.

4.1.2 조사방법

조사방법은 설문조사 방법을 사용하였으며, 본 연구자가 대상기업의 인사담당부장 또는 과장에게 우편으로 설문을 발송하고 우편으로 회송하는 방법을 사용하였다.

4.1.3 분석방법

본 연구에서는 측정도구의 타당도와 신뢰도 검증을 위하여 요인분석(Factor Analysis)과 Cronbach α의 내적일관성 검사법(Internal Consistency Method)을 사용한다. 그리고 본 연구의 가설1의 조직수명주기에 따른 인적자원의 전략적 인식의 차이는 ANOVA분석을 통하여 검증하며, 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리의 관계를 검증하기 위하여 상관분석을 실시하였다.

본 연구를 위한 통계적 방법은 통계분석용 팩케지인 SPSS/PC+(V 3.0)을 이용하였다.

4.2 자료의 타당도 및 신뢰도 검증

4.2.1 타당도 검증

설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 각 하위인자별로 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 실시함에 있어서 직교회전 방법인 Varimax rotation을 이용하였다. 조사된 자료를 가지고 요인분석을 실시한 결과 일부의 변수들이 같은 하위인자별로 적재되지 않고 다른 인자에 높게 적재되는 경우가 나타나서 선명하지 못하였다. 따라서 각 인자별 내부항목들간의 상관계수가 낮거나, 또는 상이한 인자요소와의 외부항목들간의 상관계수가 높은 문항들을 선별하여 제거한 후 반복적으로 요인분석을 실시하였다.

인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리에 대한 요인분석의 결과는 〈표 Ⅳ - 1〉에서 보는 바와 같이 2개의 요인은 모두 그 고유치가 1이상이며, 전체변량의 73.6%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주된다. 이들의 통계적 특성을 분석해 보면 KMO의 표본적합도(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = .79417로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 점검(Bartlett Test of Sphericity) = 573.01542, P = .00000으로 나타나 통계적으로 유의하였다.

dCollection

〈표 2〉 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

문 항	FACTOR 1	FACTOR 2	COMMUNALITY
	전략적 인적자원의	인적자원관리 전략적 인식	
전략적 평가시스템 B3	.88966	.13134	.80875
전략적 확보관리 B1	.85041	.14873	.74531
전략적 승진관리 B6	.84093	.02618	.70784
전략적 교육훈련관리 B2	.83721	-.08363	.70792
전략적 이직관리 B7	.76208	.15747	.60557
전략적 복지후생관리 B8	.74129	.03322	.55061
인적자원계획의 전략적 실행 B10	.73741	.12785	.56012
전략적 차원의 직무분석 B4	.71738	.23342	.56912
전략적 임금관리 B5	.47887	.22011	.27776
인적자원의 효율적 사용 강조 A4	.08787	.91424	.84356
인적자원관리의 전략적 요구 A5	.06968	.77935	.61224
전략적 차원의 유지관리 필요성A2	.05618	.77760	.60782
기업성공의 주요요인으로 인식A1	.19934	.69453	.52210
EIGENVALUE	5.74326 (44.2%)	2.37546 (18.3%)	(62.5%)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .79417
Bartlett Test of Sphericity = 573.0154 2P = .00000

〈표 2〉에서 2개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .47887이상으로 각 요인의 22.9% 이상을 설명하고 있으므로 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리에 대한 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 위의 표에서 요인 1은 전략적 인적자원관리, 요인 2는 인적자원의 전략적 인식으로 확인하였다.

4.2.2 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 內的一貫性을 나타내는 Cronbach α 값을 이용하였다. 신뢰도 값을 구한 결과는 〈표 3〉에 나타난 바와 같다.

인적자원의 전략적 인식의 신뢰도계수는 .8721이고, 전략적 인적자원관리의 신뢰도계수는 .9281로 신뢰도가 모두 합당한 수준에 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 신뢰도계수가 모두 .7 이상으로 높게 나타나 내적 일관성이 있는 척도라고 할 수 있다.

dCollection

〈표 3〉 각 하위척도별 신뢰도 계수

測定尺度	問 項	평 균	표준 편차	Cronbach α
인전자원의 전략적 인식	A 1	5.5614	1.4883	.8721
	A 2	5.7193	1.3463	
	A 4	5.5965	1.4375	
	A 5	5.5614	1.3231	
전략적 인전자원관리	B 1	3.1205	1.4109	.9281
	B 2	3.4211	1.6792	
	B 3	3.4035	1.5682	
	B 4	3.0351	1.6363	
	B 5	3.6316	1.4096	
	B 6	3.7544	1.7246	
	B 7	3.1404	1.4197	
	B 8	3.8246	1.5598	
	B 10	3.8070	1.4813	

4.3 가설의 검증

4.3.1 가설 1 의 검증

본 연구의 가설1은 조직의 4단계의 수명주기에 따른 인적자원의 전략적 인식정도의 차이를

KOREA MARITIME UNIVERSITY 한국해양대학교 1945

dCollection

〈표 2〉 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

문 항	FACTOR 1	FACTOR 2	COMMUNALITY
	전략적 인적자원의	인적자원관리 전략적 인식	
전략적 평가시스템 B3	.88966	.13134	.80875
전략적 확보관리 B1	.85041	.14873	.74531
전략적 승진관리 B6	.84093	.02618	.70784
전략적 교육훈련관리 B2	.83721	-.08363	.70792
전략적 이직관리 B7	.76208	.15747	.60557
전략적 복지후생관리 B8	.74129	.03322	.55061
인적자원계획의 전략적 실행 B10	.73741	.12785	.56012
전략적 차원의 직무분석 B4	.71738	.23342	.56912
전략적 임금관리 B5	.47887	.22011	.27776
인적자원의 효율적 사용 강조 A4	.08787	.91424	.84356
인적자원관리의 전략적 요구 A5	.06968	.77935	.61224
전략적 차원의 유지관리 필요성A2	.05618	.77760	.60782
기업성공의 주요요인으로 인식A1	.19934	.69453	.52210
EIGENVALUE	5.74326 (44.2%)	2.37546 (18.3%)	(62.5%)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .79417
Bartlett Test of Sphericity = 573.0154 2P = .00000

〈표 2〉에서 2개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .47887이상으로 각 요인의 22.9% 이상을 설명하고 있으므로 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리에 대한 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 위의 표에서 요인 1은 전략적 인적자원관리, 요인 2는 인적자원의 전략적 인식으로 확인하였다.

4.2.2 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 內的一貫性을 나타내는 Cronbach α 값을 이용하였다. 신뢰도 값을 구한 결과는 〈표 3〉에 나타난 바와 같다.

인적자원의 전략적 인식의 신뢰도계수는 .8721이고, 전략적 인적자원관리의 신뢰도계수는 .9281로 신뢰도가 모두 합당한 수준에 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 신뢰도계수가 모두 .7 이상으로 높게 나타나 내적 일관성이 있는 척도라고 할 수 있다.

dCollection

〈표 3〉 각 하위척도별 신뢰도 계수

測定尺度	問 項	평 균	표준 편차	Cronbach α
인전자원의 전략적 인식	A 1	5.5614	1.4883	.8721
	A 2	5.7193	1.3463	
	A 4	5.5965	1.4375	
	A 5	5.5614	1.3231	
전략적 인전자원관리	B 1	3.1205	1.4109	.9281
	B 2	3.4211	1.6792	
	B 3	3.4035	1.5682	
	B 4	3.0351	1.6363	
	B 5	3.6316	1.4096	
	B 6	3.7544	1.7246	
	B 7	3.1404	1.4197	
	B 8	3.8246	1.5598	
	B 10	3.8070	1.4813	

4.3 가설의 검증

4.3.1 가설 1 의 검증

본 연구의 가설1은 조직의 4단계의 수명주기에 따른 인적자원의 전략적 인식정도의 차이를 규명하기 위한 것으로 이는 4집단간의 차이를 검증하는 일원분산분석(Oneway ANOVA)을 통해서 검증할 수 있다. 따라서 각 조직수명단계에 따른 인적자원의 전략적 인식의 차이를 검증하기 위해서 일원분산분석을 실시하도록 한다.

4.3.1.1 기본가정 검증

분산분석은 다음과 같은 가정을 전제로 하여 발전되었기 때문에 분산분석을 을 적용시키기 전에 이러한 가정들이 적합한지를 사전에 점검하여 보아야 한다. 분산분석을 적용하기에 앞서 점검해야 할 가정은: i) 각 관찰치는 서로 독립적인 확률변수이다. ii) 각 모집단들은 정규분포를 이룬다. iii) 각 실험요소의 분산은 동일하다(등분산성, homogeneity of variances).[29]

먼저 측정치의 독립성문제는 본 연구의 설문대상기업들은 우리 나라의 해운기업 모집단에서 무작위로 선정하였으며, 설문대상기업들이 자발적으로 설문에 참여하였으므로 이 가정은 충분히 충족된다고 볼 수 있다.

29) 李永俊, 多變量分析, 1991, p. 250.

dCollection

표본의 정규성(normality)에 관한 가정은 관찰치의 값을 오름차순으로 순위를 매기고 이를 표준정규분포로부터 같은 크기의 표본의 표준값에 대해 산포도로 표시한 정규산포도(normal plot)로 검증할 수 있다. 정규산포도가 원점을 통과하여 대각선을 따라가는 직선형태를 보이는 경우 그 변수는 정규분포를 이룬다고 볼 수 있는데,[30] 가설1의 검증을 위한 정규산포도는 원점을 통과하여 대각선을 따라가는 직선형태를 나타내고 있으므로 정규성의 가정은 충족되었다.

그리고 등분산성의 가정은 이를 검증하는 방법으로는 Cochrans C, Bartlett -Box F, Maximum Variance / Minimum Variance 등의 방법이 있는 것으로 알려지고 있다. 따라서 본 연구에서는 등분산성을 검증하기 위해서 이 중에서 Cochrans C, Bartlett-Box F 검증치를 계산하였다. 그 결과는 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 등분산성 검증치

Cochrans C = Max. Variance/Sum (Variance)	= .4930,	P = .019 (Approx.)
Bartlett-Box F =	2.860,	P = .036
Maximun Variance / Minimun Variance	5.234	

여기서 Cochran의 C통계량은 .4289로 P값이 .019이기에 α = .05에서 유의적이다. 따라서 각 실험요소간의 분산구조가 모두 동일하다는 충분한 증거를 보여주고 있지 못하다. 그러나 분산분석은 동분산성의 가정위반에 민감하지 않기 때문에 다음 단계로 진행할 수 있다.[31]

4.3.1.2 가설의 검증

가설 1의 검증결과를 살펴 보면 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 가설 1의 일원분산분석 결과

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Signif of F
Between Groups	3	11.8788	3.9596	3.1091	.0340
Within Groups	53	67.4984	1.2736		
Total	56	79.3772			

〈표 5〉에서 보는 바와 같이, 조직의 수명단계에 따른 인적자원의 전략적 인식은 F = 3.1091, P = 034이므로, 각 수명단계에 따른 인적자원의 전략적 인식은 p 〈 .05에서 다 같지 않다는 충분한 증거를 보여 주었다. 따라서 조직수명단계에 따른 인적자원의 전략적 인식은 통계적으로 유의적인 차이를 보이므로 사후개별비교(post-hoccomparison)를 Tucky분석을 통하여 검증하도록 한다. 수명단계에 따른 인적자원의 전략적 인식의 사후 유의성 검증 결과는 〈표 6〉과 같다.

30) 李永俊, 上揭書, pp. 317-319.

31) 李永俊, 基礎資料分析, 서울: 石井, 1993, p. 268.

dCollection

〈표 6〉

수명단계	평 균	창업단계	집단공동체 단계	공식화 단계
창업단계	5.7500			
집단공동체 단계	5.7500			
공식화 단계	4.8571	0.8929	0.8929	
정교한 구조의 단계	6.1591	0.4091	0.4091	1.302*

* P 〈 .05

〈표 6〉에서 보는 바와 같이 공식화단계와 정교한 구조의 단계 사이에 인적자원의 전략적 인식정도에 통계적으로 유의적인 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 정교한 구조의 단계에 있는 조직들이 공식화 단계에 있는 조직들보다 인적자원의 전략적 인식 정도가 높다는 것이 통계적으로 입증되었다.

4.3.1.3 가설1의 추가통계 분석

가설 1의 검증결과를 확인함에 있어서 본 연구는 조직의 각 수명단계별 인적자원의 전략적 인식정도를 더욱 구체적으로 살펴보기 위하여 추가적인 통계분석을 실시하였다. 표본기업들의 인적자원의 전략적 인식의 평균값을 기준으로 인식정도가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 각 수명단계별 그 차이를 교차분석을 통한 Chi-square검정을 실시하였다. 이의 결과는 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉에서 보는 바와 같이, 창업단계와 공식화단계에서는 인적자원의 전략적 인식정도가 낮은 집단이 높은 집단보다 많이 나타났고, 집단공동체 단계와 정교한 구조의 단계에서는 인적자원 전략적 인식이 높은 기업들이 많이 분포하고 있는 것으로 나타났다.

Collection

〈표 7〉 표본기업들의 조직수명단계와 인적자원의 전략적 인식의 분포표

Frequency
Percent

	인적자원의 전략적 인식		
	높은 집단	낮은 집단	계
조직수명단계 창업단계	10 6.7	4 10.4	14 24.6
집단공동체 단 계	8 3.0	10 0.7	18 31.6
공식화단계	9 14.3	5 20.0	14 24.6
정교한 구조 단계	1 3.7	10 3.0	11 19.3
계	28 49.1	29 50.9	57 100.0

Statistic	DF	Value	P
Chi-square	3	11.28607	.0103
Cramer's V		.44497	
Contingency Coefficient		.40654	

Sample Size = 57

조직의 창업단계의 조직은 환경의 불확실성을 극복하고 성장에 주력하게 되는데, 이러한 노력은 주로 창업자 혹은 최고경영자의 강력한 리더쉽에 의존하게 되며 조직의 생산 및 판매등의 기능에 주력하기 때문에 인적자원에 대한 관심은 다른 수명단계와 비교해 볼 때 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 또한 공식화 단계에서는 규모가 증대된 조직의 안정과 통일을 기하여 위하여 공식적인 규칙과 절차 및 내부통제시스템을 통하여 조직의 안정과 내부효율성을 추구하기 때문에 이러한 공식화가 인적자원의 창의성, 혁신능력, 자유재량권 등을 제약하게 되어 인적자원의 중요성이 상대적으로 낮게 나타나고 있다.

그러나 집단공동체 단계에서는 조직의 급속한 성장목적을 달성하기 위하여 조직은 조직구성원을 적극적으로 동기부여시키며, 구성원들도 조직의 성공과 사명에 몰입하게 되므로 인적자원관리가 중요한 경영관리기능으로 대두되게 된다. 또한 정교한 구조의 단계에서는 조직이 가급적 공식적인 통제를 회피하고 자율성과 유연성 및 적응성을 갖기 위하여 태스크 포스, 팀제 등이 도입되므로 인적자원의 효율적 사용이 강조되어 인적자원의 전략적 인식이 매우 높은 것으로 나타났다.

dCollection

4.3.2 가설 2의 검증

가설2는 인적자원의 전략적 인식정도와 전략적 인적자원관리와의 관계를 검증하는 것으로 두 변수간의 관계를 검증하는 상관분석을 통하여 검증하였다.

인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리의 상관분석 결과는 〈표 8〉과 같다.

〈 표 8 〉 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자워노관리의 상관분석 결과

	인적자원의 전략적 인식	전략적 인적자원관리
인적자원의 전략적 인식		.4468 P=.032
전략적 인적자원관리	.4468 P=.032	

인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리의 상관분석 결과 γ =.4468, P=.032로 통계적으로 유의적인 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 즉, 인적자원을 중요한 전략요인으로 인식할수록 조직의 전략적 인적자원관리가 잘 수행되고 있다는 결과를 보여주고 있다. 이는 조직이 변화하는 환경속에서 경쟁우위를 확보하기 위해서 인적자원의 중요성을 인식하여 인적자원의 전략적 관리를 실행하게 된다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

그러나 조직이 인적자원의 전략적 활용 필요성을 인식한다고 하더라도 이를 전략적으로 관리하는데는 최고경영층의 지원 정도나 인사부서의 역할, 능력 등과 같은 조직특성이 영향을 미치게 되므로, 인적자원의 전략적 인식과 인적자원전략 사이의 상관관계는 매우 높은 수준을 나타내고 있지는 않다.

5.결 론

본 연구는 조직수명단계에 따른 인적자원의 전략적 활용 필요성과 전략적 인적자원관리에 대한 연구로써, 이에 대한 기존의 연구를 이론적으로 고찰한 후 이들의 관계를 분석하기 위한 연구모형과 가설을 설정하였다.

먼저, 조직수명단계는 Quinn & Cameron(1983)의 주장에 따라 창업단계, 집단공동체 단계, 공식화 단계, 그리고 정교한 구조의 단계의 4가지 단계로 측정하여 인적자원의 전략적 인식의 차이를 불확실성 높은 환경에서 전략적 인적자원관리의 중요성이 대두되고 있는 해운기업을 대상으로 검증하였다.

검증결과, 조직의 수명단계에 따라 인적자원의 전략적 인식정도에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직수명단계에 따른 인적자원의 전략적 인식은 통계적으로 유의적인 차이를 나타내고 있으며, 특히 정교한 구조의 단계에 있는 조직들이 공식화 단계에 있는 조직들보다 인적자원의 전략적 인식 정도가 높다는 것이 통계적으로 입증되었다. 정교한 구조의 단계에서 조직

dCollection

은 그 자신을 새롭게 하거나 그 영역을 확장하기 위하여 외부환경을 주시하고 통제하기 위하여 유연성, 자원획득, 그리고 성장이 강조된다. 이러한 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 태스크 포스, 팀제 등을 도입하여 인적자원의 잠재능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 하는 조직전략 차원의 인적자원관리가 요구되므로 인적자원에 대한 전략적 인식이 매우 높은 것으로 나타났다. 그러나 공식화 단계에서는 공식적인 규칙과 절차 및 내부통제시스템이에 의해 조직이 기능하므로 인적자원의 중요성이 상대적으로 낮게 나타나고, 인적자원의 창의성, 혁신능력, 자유재량권 등도 제약을 받게 된다고 할 수 있다.

그리고 본 연구에서는 조직이 인적자원에 어떠한 관점과 지식을 가지느냐에 따라 전략적 인적자원관리가 다르게 수행될 것이라고 예측하였다. 이에 대한 가설2의 검증결과 인적자원의 전략적 인식과 전략적 인적자원관리 사이에는 통계적으로 유의적인 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 인적자원에 대한 전략적 인식정도가 높을수록 조직의 전략적 인적자원관리 수준이 높은 것으로 나타났다. 이는 조직이 변화하는 환경속에서 경쟁우위를 확보하기 위해서 인적자원의 중요성을 인식하여 인적자원의 전략적 관리를 실행하게 된다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 하지만 전략적 인적자원관리의 성패는 최고경영층의 지원, 인사부서의 역할 등과 같은 요인에 의해 결정되므로 인적자원의 전략적 인식과 인적자원전략 사이의 상관관계는 그리 높지 않게 나타났다.

본 연구는 조직수명단계에 따라 조직의 인적자원에 대한 인식과 관리방식이 상이하게 될 것이라는 것을 검증하였다. 이는 조직수명단계도 전략적 인적자원관리에 영향을 미치는 주요한 하나의 상황변수로 고려될 수 있다는 것을 의미한다. 조직이 출범하여 성장, 성숙해 감에 따라 조직의 여건에 부합되는 인적자원전략이 수립되고 실행되어야만 조직유효성을 높일수 있게 될 것이다.

따라서 본 연구는 해운기업조직을 대상으로 조직수명단계와 전략적 인적자원관리 사이의 관련성을 제시한 연구로서 조직의 인적자원전략 수립에 있어서 수명주기도 고려하여야 한다는 것을 암시하고 있다는데 그 의의가 있다고 할 수 있다.

參 考 文 獻

1. 姜元植, 辛容尊, "組織壽命段階와 組織유효성의 適合性이 組織有效性에 미치는 影響에 관한 實證硏究," 韓國海洋大學校 社會科學硏究論叢 3號, 1996. 봄.
2. 金南炫 譯, S. P. Robbins著, 經營組織論, 서울 : 經文社, 1985.
3. 金仁秀, 互視組織理論, 서울 : 貿易經營社, 1991.
4. 閔慶浩, "産業高度化와 人的資源管理에 관한 硏究", 檀國大 博士論文, 1987.
5. 朴鍾樂, "韓國企業의 人的資源管理에 관한 硏究", 建國大 碩士論文, 1995.
6. 辛容尊, 組織文化와 리더쉽의 適合性에 따른 組織有效性에 관한 實證硏究, 慶星大 博士論文, 1994.
7. 李明玖, "組織의 戰略變化에 따른 人的資源管理制度의 適合性에 관한 實證硏究", 慶熙大 博士論文,

dCollection

1995.
8. 李永俊, 「 SPSS/PC+를 이용한 多變量分析 」, 서울 : 石井, 1991.
9. _____, 「 SPSS/PC+를 이용한 基礎資料分析 」, 서울 : 石井, 1993.
10. Alpander, G. G., and Botter, C. H., "An Integrated Model of Strategic Human Resource Planning and Utilization," *Human Resource Planning*, Vol. 4, 1981, pp. 189~203.
11. Baird, L., & Meshoulam, I., "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol. 13(1), 1988, pp. 116~128.
12. Bamberger, P. & Phillips, B., "Organizational Environment and Business Strategy: Parallel Versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry," *Human Resource Management*, Vol. 30(2), 1991, pp. 153~182.
13. Cook, D. S., & Ferris, G. R., "Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline," *Human Resource Management*, Vol. 25(3), 1986, pp. 441~458.
14. Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N., "Human Resource Mmnagement: A Strategic Perspective," *Organizational Dynamics*, 1981, pp. 51~64.
15. Dyer, L., "Bring Human Resources into the Strategy Formulation Process," *Human Resource Management*, Vol. 22(3), 1983, pp. 257~272.
16. _____, "Linking Human Resource and Business Strategies," *Human Resource Planning*, Vol. 7, 1984, pp. 79~84.
17. Ferris, G. R., Schellenberg, D. A., & Zammuro, R. F., "Human Resource Management Strategies in Declining Industries," *Human resource Management*, Vol. 23(4), 1984, pp. 381~394.
18. Fombrun, C. J., & Laud, R. L., "Strategic Issues in Performance Appraisal: Theory and Practice," *Personnel*, 1983, Vol. 60, pp. 23-31.
19. Golden, K. A., & Ramanujam, V., "Between A Dream and A Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Process," *Human Resource Management*, Vol. 24(4), 1985, pp. 429~452.
20. Hall, R. H. and Quinn, R. E. (1983), Organization Theory and Public Policy, Beverly Hills, CA: Sage.
21. Lorange, P., & Murphy, D. C., "Startegy and Human Resources: Concepts and Practice," *Human Reouurce Management*, Vol. 22, 1983, pp. 11~135.
22. Miles, R. E., & Snow, C. C., Organizational Strategic, Structure, and Process, McGraw-Hill Book Company, 1978.
23. Mintzberg, H., "Patterns of Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, 1978, p.935.
24. Nininger, J. R., Managing Human resources: A Strategic Perspectiv, Ontario: The Conference Board of Canada, 1982.
25. Olian, J. D., & Rynes, S. L., "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy," *Industry Relations*, Vol. 23, 1984, pp. 170-183.
26. Quinn, R. E. and Cameron, K., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol. 29, 1983, pp. 33~51.
27. _____ and Kimberly, J. R., "Paradox, Planning, and Perseverance: Gudelines for Managerial Practice," in Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (eds.), New Futures: *The*

dCollection

Challenge of Managing Corporate Transitions, New York: Dow Jones-Irwin, 1984, pp. 295~313.

28. _____ and Rohrbaugh, J., "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational effectiveness," *Management Science*, Vol. 29, 1983, pp. 363~377.
29. Schneider, B., "An Interactionist Perspective on Organization Effectiveness," in D. Whetten, and K. S. Cameron (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, New York: Academic Press, 1983, pp.27-54.
30. Schuler, R. S., & MacMillan, I. C., "Ganing Competitive Advantage through Human Resource Management Practices," *Human Resource Management*, Vol. 23(3), 1984, pp. 241~255.
31. Stonich, P. J., "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management," *Organizational Dynamics*, Vol. 12, 1984, pp. 45-47.(1984)
32. Stumpf, S. A., & N. M. Hanrahan, " Designing Organizational Career Management Practices to Fit Strategic Management Objectives," In R. S. Schuler and S. A. Youngblood (Eds.), *Reading in Personnel and Human Resource Management* (2nd. ed.), St. Paul, MN: West, 1984, pp. 326-348.
33. Ticky, N. M., "Managing Organizational Transformations," *Human Resource Management*, Vol. 22, 1983, pp. 45~60.
34. _____, & Barnett, C. K., "Profiles in Change: Revitalizing The Automotive Industry," *Human Resource Management*, Vol. 24(4), 1985, pp. 467~502.
35. _____, Fombrun, C. J., & Devanna, M. A., "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, Vol. 23(2), 1982, pp. 47~61.
36. Walker, J. W., "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's," *Human Resource Planning*, Vol. 11, 1988, pp. 125~132.

dCollection

Collection