

海運企業의 戰略的 人的資源管理과 組織有效性에 관한 實證研究

이희상¹⁾ · 姜元植²⁾

An Empirical Study on the Strategic Human Resource Management and
Organizational Effectiveness of Shipping
Enterprises

제 I 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

기업이 급변하는 대내외 환경 변화에 능동적으로 대응하기 위해서는 산업시장에서의 기술혁신과 조직혁신을 통해 기업의 경쟁력을 향상시켜야 하는데, 이를 주도할 인적자원의 개발과 관리가 요구된다. 기업에 고용된 인적자원은 반응과 변화를 쉽게 예측할 수 없는 자원으로 개발여하에 따라서는 그 능력이 무한히 증대될 수 있으며, 조직내외의 물적·재무적 자원을 활용하는 주체로서 이윤목적 달성을 위해 생산·판매·재무·인사 등의 관리활동을 담당하고 있으므로, 기업의 경쟁력은 이와 같은 인적자원의 효율적이며 합리적인 활용과 그 개발에 의하여 좌우된다.

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.

그런데 해운기업은 선박의 구매·운항·관리, 선원의 확보·유지·개발, 화물의 집화 등의 주요활동이 국제해운시장에서 이루어지며, 이러한 해운의 국제적 환경요인은 그 영향요인의 매우 다양하며, 급변하여 환경의 불확실성이 매우 높은 특성을 가지고 있다.

1) 한국해양대학교 해운경영학과 박사과정

2) 한국해양대학교 인문사회과학대학 경상학부 교수

그리고 주요 생산수단이 되는 선박은 각기 개별적인 경제단위로 독자적인 항해와 영업활동을 수행하므로, 해운기업은 육상의 관리기능과 선박자체의 운항관리기능에 의해 그 유효성이 결정된다. 즉, 해운기업의 경영성과는 해운서비스의 생산·판매를 담당하는 선원 및 이를 지원하는 육상 직원의 효율적 활용에 의해 결정된다.

또한 해운기업은 시설투자규모에 비하여 고용인원이 적으므로 다른 산업에 비하여 자본고용비(고용/자본)가 상당히 낮다. 이는 한 사람의 종업원이 관리하게 되는 자산의 규모가 크므로, 인적 자원의 활용정도에 따라 막대한 재무적 손실을 가져오기도 하고 많은 이익을 남기기도 한다.

그러므로 해운기업에 있어서는 특히 인적자원의 효율적 관리가 기업의 경영목표달성에 매우 중요한 역할을 담당하게 되며, 급변하는 환경속에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 인적자원의 전략적 역할을 어떻게 전략적으로 수립하느냐에 따라 해운기업의 경영성과가 결정된다고 할 수 있다.

제 2 절 연구의 목적

오늘날 급변하는 환경속에서 기업이 생존하기 위해서는 전략적 차원의 인적자원관리가 요구되고 있다. 특히 해운기업이 불확실한 국제해운환경에서 경쟁력을 가지기 위해서는 막중한 역할을 담당하고 있는 인적자원의 전략적 관리가 요구되고 있으며 해운기업의 전략적 인적자원관리에 관한 연구의 필요성이 대두되고 있다.

이에 본 연구는 해운기업의 전략적 인적자원관리에 관한 탐색적 연구로서 인사정책과 프로그램을 이끌기 위한 상위의 관리패러다임인 전략적 인적자원관리에 초점을 맞추고자 한다. 해운기업의 전략적 인적자원관리의 문제를 조직내외부 상황에 따라 분석하고자 한다. 해운기업의 경영활동에 주요한 영향을 미치고 있는 외부환경과 경쟁상태에 따른 전략적 인적자원의 문제를 해운기업의 인적자원의 전략적 인식차원에서 규명하고자 한다. 또 인적자원관리의 문제는 조직의 특성에 따라 다양해지므로, 전략적 인적자원관리의 성공에 결정적 역할을 할 것으로 기대되는 최고경영자의 지원과 인사부서의 역할을 주요 조직특성변수로 설정하여 이에 따른 전략적 인적자원관리의 문제를 고찰하고자 한다.

한편, 전략을 연구하는 많은 연구자들은 전략수립과 전략의 실행 사이의 구별을 중시하고 있기 때문에, 본 연구는 해운기업의 전략적 인적자원관리를 경영관리 과정에 따라 전략적 인적자원의 계획, 실행, 통제단계로 구분하여 고찰하도록 한다.

그리고 본 연구에서는 막대한 경영자산을 운용, 관리함으로써 그 역할이 중시되는 해운기업의 전략적 인적자원관리와 조직유효성의 관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 해운기업의 전략적 인

적자원관리활동의 결과에 의해 조직목표가 달성되므로, 조직유효성을 재무적 차원과 행동적 차원에서 측정하여 전략적 인적자원관리와의 관계를 실증분석하고자 한다.

제 3 절 연구방법 및 범위

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 먼저 조직의 전략적 인적자원관리와 조직유효성에 관련되는 국내·외의 문헌과 자료를 수집·분석하여, 전반적 내용을 정리 이해하여 연구모형을 설정하고, 이러한 연구조사에서 설정한 모형을 설문조사를 통하여 실제로 검증하는 실증분석을 실시하고자 한다. 문헌연구에서는 인적자원의 특성, 인적자원관리의 기능, 전략적 인적자원관리의 개념, 그리고 조직유효성의 개념 및 이들의 관련성에 관계되는 기존문헌을 토대로 본 연구의 모형을 설정하며, 실증연구에 있어서는 연구모형으로부터 실증적 검증을 위한 가설을 도출하고 설문지를 이용하여 자료를 수집하여 가설을 검증하였다.

연구범위와 관련하여 본 연구는 해운기업의 전략적 인적자원관리에 주목하므로 그 분석수준을 조직수준에 두며, 전략적 인적자원관리에 영향을 미칠 것으로 예상되는 조직환경 및 경쟁상태의 조직 외부상황과 최고경영자의 지원 및 인사부서 역할의 조직내부 특성에 따른 전략적 인적자원관리의 관계를 실증분석하고, 이러한 전략적 인적자원관리 활동이 조직유효성에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하는데 한정한다.

제Ⅱ장 이론적 배경

제 1 절 인적자원관리의 의의

인적자원관리란 경영목적의 달성을 위하여 조직이 필요로 하는 인력을 확보·개발·유지하여 이를 활용하고, 구성원들이 일에 몰두할 수 있도록 동기를 부여하는 일련의 과학적 기법을 의미한다. 이는 인간을 대상으로 하는 관리활동이며, 그 주체와 객체가 인간이라는 점에서 기본적으로 인간의 상호작용의 관계로 볼 수 있으며, 이들 인간이 공통적으로 영향을 받고 있는 사회·문화적 환경과 전통의 영향을 받는 시스템이다. 그리고 인적자원관리는 인적자원의 현재의 상태보다 이러한 상태의 조작에 의하여 보다 조직목적에 합리적인 제도를 만들고 운영해 나가는 것을 그 특성으로 한다.

제 2 절 전략적 인적자원관리의 의의

인적자원전략의 개념화에 대한 다양한 접근방법들은 <표 Ⅱ-1>과 같이 나타낼 수 있다.

< 표 II - 1 > 전략의 개념화

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 목표를 확인하 고 충족시키기 위해 취 해지는 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 실제 적으로 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.

자료 : P. Bamberger and B. Phillips, "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.

인적자원전략의 개념화에 대한 프레임웍에서 첫 번째 관점(Dyer(1983), Dyer & Holder(1988))은 전략적 인적자원관리에 주목하고 있는데, 이는 일반적인 인적자원의 정책과 프로그램을 이끌기 위해 채택된 상위의 관리 패러다임으로 간주될 수 있다. 두 번째 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 생겨나는 것이다.

제Ⅲ장 해운기업의 특성 및 인적자원관리

제 1 절 해운기업의 주요업무

- | | | |
|-----------|--------------|---------|
| 1. 선박취득업무 | 2. 집화업무 | 3. 선원관리 |
| 4. 해무관리 | 5. 공무관리 | 6. 자재관리 |
| 7. 해상보험관리 | 8. 해운회계 처리업무 | |

제 2 절 해운기업의 조직

1. 육상조직

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| (1) 이사회(board of directors) | (2) 총무부(general affairs department) |
| (3) 경리부(accounting department) | (4) 영업부(commercial department) |
| (5) 해무부(marine affairs department) | (6) 기획부(planning department) |
| (7) 감사 및 조사부문(auditors) | (8) 지점, 출장소, 대리점 |

2. 선박조직

- | |
|----------------------------------------------------|
| (1) 선장 |
| (2) 갑판부 : 1, 2, 3등 항해사, 갑판장, 선목공, 갑고수, 조타수, 갑판원 |
| (3) 기관부 : 기관장, 1, 2, 3등 기관사, 조기관장, 기관고수, 조기관수, 기관원 |
| (4) 통신 및 사주부 : 통신장, 2등 통신사, 조리장, 조리수, 조리원 |

제 3 절 해운기업의 인적자원관리

해운기업은 선박이란 생산도구를 이용하여 서비스를 생산하는 서비스산업으로 일반기업조직과는 상이한 점이 많으며, 조직이 커버해야 하는 부분이 육상에서 해상에 이르기까지 다양하고, 또한 국제적으로 개방된 영역에서 영업을 수행하는 특징을 지니고 있기 때문에 그 조직은 독특한 특성을 지니고 있다. 해운기업의 주요 생산수단이 되는 선박은 각기 개별적인 경제단위로 독자적인 항해와 영업활동을 수행하고 있으며, 육상의 관리조직은 이를 지원·관리하고 있다. 그러므로 해운기업은 육상의 관리기능과 선박자체의 운항관리기능에 의해 그 유효성이 결정된다. 즉, 해운기업의 경영성과는 해운서비스의 생산·판매를 담당하는 선원 및 이를 지원하는 육상직원의 효율적 활용에 의해 결정된다고 할 수 있다.

또한 해운기업은 생산설비인 선박의 가격이 매우 고가인데 비하여 이에 고용되는 선원의 수는 약 18명 내외로 시설투자규모에 비하여 고용인원이 적으므로 다른 산업에 비하여 자본고용비(고용/자본)가 상당히 낮다. 이는 한 사람의 종업원이 관리하게 되는 자산의 규모가 매우 크므로, 인적자원의 활용정도에 따라 막대한 재무적 손실을 가져오기도 하고 많은 이익을 남기도 한다.

그러므로 해운기업에 있어서는 특히 인적자원의 효율적 관리가 기업의 경영목표달성에 매우 중요한 역할을 담당하게 되며, 급변하는 환경속에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 인적자원의 역할을 어떻게 전략적으로 수립하느냐에 따라 해운기업의 경영성과가 결정된다고 할 수 있다.

그러나 해운기업의 전략적 인적자원관리에 관한 연구는 매우 미진하며, 해운기업의 인적자원에 대한 기존의 연구들도 대부분이 해상노동의 특수성에 주목하여 선박조직만을 대상으로 하고 있다. 즉, 기존연구들은 선박이라는 제한된 공간에서 일정기간 육상과 격리된 해상에서 노동을 수행하는 선원의 고용과 배치, 휴가, 하선 및 교대, 교육훈련 및 경력개발, 임금 및 복지후생, 직무만족, 선내인간관계 등만을 중점적으로 고찰하고 있다.

그러나 선원관리를 위시하여 해운기업의 생산, 판매, 재무 등의 제반활동은 결국 해상의 선박조직 뿐만 아니라 이를 지원하고 관리하는 육상조직의 종업원에 의하여 수행된다. 따라서 인적자원의 효율적 사용을 통한 조직유효성의 제고라는 측면에서 해운기업의 인적자원관리 문제를 고찰하기 위해서는 기업전체 차원에서 인적자원의 문제를 규명하여야 할 것이다. 특히 해운산업은 그 환경의 복잡성과 동태성에 의하여 불확실성이 매우 높은 산업이므로, 급격한 환경변화에 해운기업이 적응해 가기 위해서는 전략적 차원에서 인적자원관리가 이루어져야만 한다.

제IV장 연구의 설계

제 1 절 연구모형

해운기업의 인적자원 전략에 관한 문제를 Dyer & Holder(1988)의 주장에 따라, 전략적 인적자원관리의 차원에서 분석하고자 한다. 이는 본 연구가 해운기업의 인적자원 전략에 대한 탐색적 연구로써, 조직내외 상황에 따라 인적자원의 전략적 활용의 필요성을 제시하기 위해서 일반적인 인적자원의 정책과 프로그램을 이끌기 위해 채택된 상위의 관리 패러다임으로 전략적 인적자원관리에 주목한다.

이러한 전략적 인적자원관리에 영향을 미치는 외부상황요인으로 조직환경과 경쟁상태를 설정하였다. 조직환경은 여러 선행연구에서 고찰한 바와 같이, 조직의 인적자원 전략에 가장 크게 영향을 미치는 요인이 된다. 그리고 조직이 환경 변화에 적응하기 위한 전략적 인적자원 관리를 수행하는 것은 조직의 경쟁우위를 확보하기 위한 것이며, 이는 현재의 경쟁상태와 기업의 경쟁력분석을 통하여 이루어지므로, 조직이 현재 직면하고 있는 경쟁상태도 조직의 전략적 인적자원관리에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 본 연구는 전략적 인적자원관리에 영향을 미치는 조직의 외부상황으로 환경의 불확실성과 경쟁상태를 분석하고자 한다.

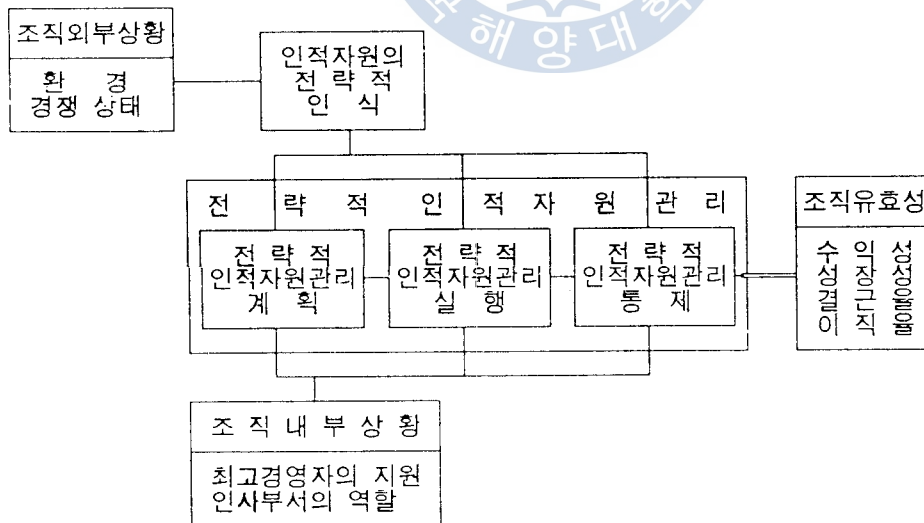
본 연구는 조직의 구성원들이 조직전략에 어떠한 관점과 지식을 가지고 관여하느냐에 따라 전략적 인적자원관리가 다르게 수행될 것이라고 예측한다. 즉, 조직의 외부환경과 경쟁상태를 조직

구성원들이 어떻게 인식하느냐에 따라 전략적 인적자원관리의 필요성이 결정되고, 이것이 결국은 전략적 인적자원관리의 계획 및 실행에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 본 연구는 조직의 외부 상황에 따른 인적자원의 전략적 인식의 관련성을 규명하기 위하여 환경 및 경쟁상태의 외부상황과 전략적 인적자원관리의 매개변수로서 인적자원의 전략적 인식을 설정하였다.

그리고 Ferris 등(1984)은 전략형성 및 실행에 있어서 최고경영층 및 인적자원관리자 역할의 중요성을 제시하였는데, 본 연구에서도 전략적 인적자원관리활동에 주도적 역할을 할 것으로 기대되는 최고경영층의 지원과 인사부서의 역할을 조직내부상황으로 설정하여 전략적 인적자원관리와의 관계를 분석하도록 한다.

또한 본 연구는 해운기업의 전략적 인적자원관리를 전략형성 및 전략실행과정에 따라 계획, 실행, 통제 차원에서 분석하도록 한다. 전략은 조직의 목적을 달성하기 위해 가장 유효적절한 전략 계획의 수립이 선행되어야만 하지만, 전략목적에 도달하기 위해서는 효과적인 전략의 실행도 병행되어야만 한다. 그러므로 본 연구는 전략적 인적자원관리를 계획, 실행, 통제의 과정으로 고찰하여 이에 따른 조직유효성과의 관계를 검증하도록 한다.

따라서 본 연구는 해운기업의 조직의 내외부 상황과 전략적 인적자원관리 및 조직유효성의 관계에 대한 선행연구의 결과를 종합하여 <그림 IV-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



< 그림 IV - 1 > 연구의 모형

제 2 절 연구의 가설

본 연구는 연구모형에서 제시한 변수들의 관련성을 규명하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 조직의 외부상황에 따라 해운기업의 인적자원의 전략적 인식정도에는 차이가 있을 것이다.

- 1-1. 조직환경의 불확실성이 높은 해운기업은 불확실성이 낮은 해운기업에 비하여 인적자원의 전략적 인식정도가 높을 것이다.
- 1-2. 경쟁이 치열한 시장내의 해운기업은 그렇지 않은 해운기업보다 인적자원의 전략적 인식정도가 높을 것이다.

가설 2 : 해운기업의 인적자원의 전략적 인식 정도와 조직의 내부상황에 따라 전략적 인적자원관리에 차이가 있을 것이다.

- 2-1. 해운기업의 인적자원의 전략적 인식정도와 조직의 내부상황에 따라 전략적 인적자원관리의 계획에 차이가 있을 것이다.
 - 2-1-a. 인적자원의 전략적 인식정도와 인적자원관리에 대한 최고경영층의 지원 정도에 따라 해운기업의 전략적 인적자원관리의 계획에 차이가 있을 것이다.
 - 2-1-b. 인적자원의 전략적 인식정도와 인사부서의 역할정도에 따라 해운기업의 전략적 인적자원관리의 계획에 차이가 있을 것이다.
- 2-2. 해운기업의 인적자원의 전략적 인식정도와 조직의 내부상황에 따라 전략적 인적자원관리의 실행에 차이가 있을 것이다.
 - 2-2-a. 인적자원의 전략적 인식정도와 인적자원관리에 대한 최고경영층의 지원 정도에 따라 해운기업의 전략적 인적자원관리의 실행에 차이가 있을 것이다.
 - 2-2-b. 인적자원의 전략적 인식정도와 인사부서의 역할정도에 따라 해운기업의 전략적 인적자원관리의 실행에 차이가 있을 것이다.
- 2-3. 해운기업의 인적자원의 전략적 인식정도와 조직의 내부상황에 따라 전략적 인적자원관리의 통제에 차이가 있을 것이다.
 - 2-3-a. 인적자원의 전략적 인식정도와 인적자원관리에 대한 최고경영층의 지원 정도에 따라 해운기업의 전략적 인적자원관리의 통제에 차이가 있을 것이다.
 - 2-3-b. 인적자원의 전략적 인식정도와 인사부서의 역할정도에 따라 해운기업의 전략적 인적자원관리의 통제에 차이가 있을 것이다.

가설 3 : 해운기업의 전략적 인적자원관리 수준은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 해운기업의 전략적 인적자원관리 수준은 수익성에 영향을 미칠것이다.
- 3-2. 해운기업의 전략적 인적자원관리 수준은 성장성에 영향을 미칠것이다.
- 3-3. 해운기업의 전략적 인적자원관리 수준은 결근율에 영향을 미칠것이다.
- 3-4. 해운기업의 전략적 인적자원관리 수준은 이직율에 영향을 미칠것이다.

제 V 장 실증연구

본 연구의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

< 표 V - 1 > 가설검증 결과표

가설	독립변수	종속변수	검증방법	검증결과	비고
가설1-1	환경불확실성	인적자원의 전략적 인식	T-test	채택	P=.008
가설1-2	경쟁상태			채택	P=.022
가설 2-1-a	인적자원의 전략적 인식 최고경영층의 지원	전략적 인적자원관리 계획	ANOVA	일부채택 (최고경영층 지원)	P=.002
가설 2-1-b	인적자원의 전략적 인식 인사부서의 역할	전략적 인적자원관리 계획	ANOVA	일부채택 (인사부서 역할)	P=.034
가설 2-2-a	인적자원의 전략적 인식 최고경영층의 지원	전략적 인적자원관리 실행	ANOVA	일부채택 (최고경영층 지원)	P=.000
가설 2-2-b	인적자원의 전략적 인식 인사부서의 역할	전략적 인적자원관리 실행	ANOVA	일부채택 (인사부서 역할)	P=.010
가설 2-3-a	인적자원의 전략적 인식 최고경영층의 지원	전략적 인적자원관리 통제	ANOVA	일부채택 (최고경영층 지원)	P=.003
가설 2-3-b	인적자원의 전략적 인식 인사부서의 역할	전략적 인적자원관리 통제	ANOVA	일부채택 (인사부서 역할)	P=.078
가설 3-1	전략적 인적자원관리통제	수익성	회귀분석	채택	P=.000
가설 3-2	전략적 인적자원관리통제	매출액성장성	회귀분석	일부채택 (매출액)	P=.0400
		순이익성장성			P=.1805
가설 3-3	전략적 인적자원관리통제	결근율	회귀분석	기각	P=.6664
가설 3-4	전략적 인적자원관리통제	이직률	회귀분석	채택	P=.0481

제VI장 결 론

본 연구는 해운기업의 조직외부 상황에 따른 인적자원의 전략적 인식과 조직의 내부특성에 따른 전략적 인적자원관리를 계획, 실행, 통제과정에 따라 분석하고, 이러한 전략적 인적자원관리가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 규명하기 위한 연구모형과 가설을 설정하였다.

가설의 검증결과, 첫째, 조직의 외부상황에 따라 해운기업의 인적자원의 전략적 인식정도에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 환경의 불확실성이 높은 해운기업, 경쟁의 정도가 치열한 해운기업이 그렇지 않은 해운기업들보다 인적자원에 대한 전략적 인식정도가 높은 것으로 나타났다.

둘째, 해운기업의 인적자원의 전략적 인식정도와 조직의 내부특성에 따라 전략적 인적자원관리의 계획, 실행 및 통제에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 해운기업의 전략적 인적자원관리의 계획, 실행, 통제는 주로 최고경영자의 지원과 인사부서의 역할에 의해 영향을 받고 있으며, 이러한 조직내부의 특성이 높은 해운기업이 그렇지 않은 해운기업보다 전략적 인적자원관리가 높은 것으로 검증되었다.

셋째, 전략적 인적자원관리의 수준에 따라 해운기업의 조직유효성에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 해운기업의 전략적 인적자원관리 수준이 높을수록 수익성과 매출액성장성이 높게 나타나며, 이직율은 감소하는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 해운기업의 경영자들에게 급변하는 조직환경에 적응하여 경쟁우위를 확보하기 위해서는 전략적 인적자원관리에 관심을 가지고 이를 적극적이고도 계속적으로 지원하여야 하며, 또한 전략적 인적자원관리의 계획, 실행, 통제에 있어서 주도적 역할을 담당하는 인사부서의 활동을 적극 지원하여야 한다는 것을 시사한다. 이는 조직의 목표달성을 위하여 인적자원이 최대의 공헌을 하도록 유도하게 되고, 또한 인적자원이 운영하는 조직내 제자원의 효율적 사용이 이루어지게 되므로, 그 결과로써 조직의 수익성, 성장성이 높게 나타나며, 이직율이 줄어들게 되어 노동의 계속성이 확보되게 될 것이다.

본 연구는 해운기업조직을 대상으로 인적자원의 중요성을 인식하고, 전략적 인적자원관리의 필요성을 제시하였다는데 큰 의의가 있다. 해운산업은 국제시장환경에 크게 영향을 받고 있으며, 또한 호경기에는 막대한 이윤을 획득할 수 있지만 불경기에는 적자경영이 장기화되기도 하는 복잡하고 동태적인 환경적 특성을 가진 산업이다. 이러한 환경의 불확실성에 대응하여 조직유효성을 제고시키기 위해서는 전략적 인적자원관리가 요구된다고 하겠다.

또한 본 연구는 전략적 인적자원관리를 계획, 실행, 통제의 과정으로 분석하였다. 대부분의 경영전략 및 전략적 인적자원관리에 대한 연구들이 전략계획의 수립에만 치중하는데 반하여, 본 연구는 전략수립과 전략실행을 구별하여 전략적 인적자원관리를 위한 효율적 계획수립과 이의 일관된 집행, 그리고 적절한 통제에 의한 사후관리의 필요성을 역설하고 있다.