

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| 2026 인사노무관리론 | 담당: 최중락 박사         |
| GS 2기 (주말반)  | 제 9 회. 보충문제 및 추가이론 |

제 1 문. 교육훈련(training & development)에 관한 다음 글<sup>1</sup>을 읽고 물음에 답하시오. (총 50 점)

오늘날과 같은 구조적 경제불황과 극도의 경영불확실성 하에서 예전처럼 한가하게 직원들을 연수원에 몰아넣고 집합교육을 한다는 것은 말이 되지 않는다. 지금 시대는 기업으로 하여금 더 효과적이고 효율적인 인재육성 방법에 대한 근원적 고민을 요구한다. 이러한 질문에 대한 하나의 답으로서 '저비용-고효율의 교육훈련 방법', 즉 '무형식'의 학습방법을 제안할 수 있다. 이는 학습과제를 임의로 만들어 제공하는 것이 아니라 우연적인 경험이 학습의 도구가 되도록 설계함으로써 교육비용은 줄이고 학습효과와 전이를 획기적으로 높이는 전략이다. 실제로 업무수행을 통한 현장중심의 일터학습은 다양한 문제상황에 적응할 수 있는 역량을 키워준다. 또한 스스로의 성장에 높은 가치를 두는 밀레니얼 세대에게 일터 중심 학습은 조직에 대한 만족도 역시 증대시킬 수 있다.

- (1) 이 글에서 제시하는 교육훈련 방법이 기존의 교육훈련과 다른 점과 그 효과는 무엇인지 설명하시오. (25 점)
- (2) 교육훈련이 소기의 성과를 거두었는지 확인하고 평가하는 방법을 커크패트릭(Kirkpatrick)의 4 단계 모형을 활용하여 설명하시오. (25 점)

설문(1)의 해결

I. 액션러닝의 개념과 등장배경

1. 의미

최근 교육현장에서 널리 활용되고 있는 액션러닝(action learning)은 ‘행동을 통한 학습(learning by doing)’ 관점에 기반하여, 경영현장에서 실제로 겪을 수 있는 다양한 사례들에 대하여 가상적인 의사결정과 문제해결절차를 경험하게 함으로써 다양한 이슈와 문제에 대한 대응능력을 키우는 것을 목표로 하는 훈련기법이다.

실제 액션러닝은 1945년 영국의 레반스(Revans)가 국가석탄위원회(national coal board)의 요청으로 광부들을 대상으로 처음 시행한 데서 유래하였다. 관리자급 광부들을 4~5명씩 소그룹으로 나누고, 각 그룹별로 다른 그룹이 담당하는 광산 갱도 개발을 위한 컨설턴트 역할을 하도록 하였는데, 이 방식의 교육이 실시된 이후 약 20%가량의 생산성 증대 효과가 나타났다고 한다<sup>2</sup>.

2. 등장배경

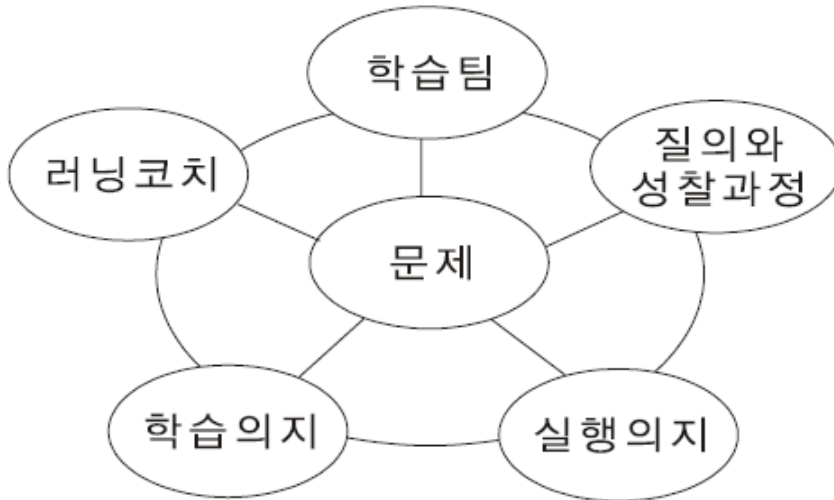
교육훈련기법의 변천과정은 크게 세 단계의 물결로 나누어 설명할 수 있다. 첫 단계는 당사자간 대면접촉을 통하여 마음의 벽을 허물고 문제의 원인을 진단하며 대안을 모색하거나 서로간의 오해를 없애 나가는 과정인 감수성 훈련(T-group training)이고, 두 번째 단계는 이해당사자들로부터 직무수행에 대한 다방면의 피드백을 받음으로써 향후 교육과 개발의

<sup>1</sup> 이찬, "아직도 연수원에 모아 교육시키나요?", 동아비즈니스리뷰, 2017년 3월 2호, 부분수정인용

<sup>2</sup> 이홍민·조소연·최관섭·이강희(2009), 공공부문 전략적 인적자원관리를 위한 HR 인사이트(HR insight : strategic human resource management), 서울: 중앙경제, p.488.

방안을 모색할 수 있도록 하는 교육훈련의 방법인 구조적 피드백(structured feedback)이며, 세 번째 단계가 바로 실제적 문제의 해결 및 성찰을 통한 학습을 그 목표로 하는 액션러닝이다.

### 3. 구성요소<sup>3</sup>



액션러닝의 구성요소는 다음의 다섯 가지이다.

첫째, 액션러닝의 중심에는 문제, 이슈 또는 과제가 있다. 문제는 중요하고 긴급해야 하며 명확한 해결안이 쉽게 나오지 않는 조직의 문제를 의미한다.

두 번째 요소는 액션러닝의 주체가 되는 그룹(또는 팀)으로서, 문제해결과정에 대한 지식을 갖춘 4~8 명으로 구성하는 것이 가장 이상적이다.

세 번째 요소는 질의와 성찰의 과정이다. 액션러닝에서는 이미 알고 있는 사실에 관한 진술과 의견제시보다는 해결해야 하는 문제에 관한 질문과 그에 대한 깊이 있는 성찰이 강조된다.

네 번째 요소는 실행의지이다. 액션러닝에서 그룹은 문제에 대해서 행동을 취해야 한다. 액션러닝에서는 우선 문제를 재구성하고 목표를 세운 다음, 전략을 세우고 행동을 취하는 프로세스를 거친다. 이 과정에서는 실행을 후원하는 스폰서(sponsor)가 있어야 한다.

다섯 번째 요소는 학습의지이다. 액션러닝에서는 문제 해결은 물론, 개인과 팀의 개발과 학습이 매우 중요하다. 학습으로 인한 개인과 조직의 성장은 또 다른 문제해결에 있어 선순환으로 작용한다.

여섯 번째 요소인 러닝코치는 구성원들이 무엇을 배우며 어떻게 문제를 해결하는지 성찰하는데 도움을 주는 촉진자(facilitator)다. 이 여섯 가지 요소가 모두 작용할 때 액션 러닝은 가장 큰 힘을 발휘할 수 있다.

## II. 기존 교육훈련 기법과의 차이점<sup>4</sup>

액션러닝은 그 패러다임과 철학, 목표, 방법론, 활용영역, 교육과 경영성과간의 관계 등의 측면에서 기존의 전통적 교육방법과 차이를 보인다.

### 1. 패러다임과 철학

<sup>3</sup> 김정인(2016), 『인간과 조직: 현재와 미래』, 서울: 박영사, pp.134-135.  
서영태·봉현철(2008), “액션러닝 프로그램의 유형분류와 유형별 특징에 관한 연구”, 『경상논총』, 26(2), pp.83-115.  
Marquardt, M. J. (1999). *Action learning in action*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

<sup>4</sup> 유영만(1995), 『지식경제시대의 학습조직: 한국기업의 학습조직 구축 방안』, 서울: 삼성인력개발원

기존의 강의식 교육방법에서는 강사나 교육담당자가 교육훈련을 주도하였다. 따라서 교육프로그램의 계획-실천-통제의 전 과정을 소수의 전문가들이 이끌었다.

그러나 액션러닝에서는 학습대상자, 즉 교육수요자가 교육훈련의 주도자로서 문제를 해석하고 그 대책을 수립하는 과정 전반에 개입하게 된다.

## 2. 목표

기존의 강의식 교육방법에서는 지식의 습득 그 자체를 교육훈련의 목표로 삼는 경우가 많았다. 따라서 교육생은 수동적 지식의 흡수자로 전락하게 되었다.

그러나 액션러닝에서는 지식습득 뿐만 아니라 경영의사결정 능력 자체의 배양을 목표로 삼는다. 따라서 교육생 스스로가 교육을 주도하는 적극적 참여자로서의 역할을 수행하게 된다.

## 3. 방법론

기존의 교육방법에서는 주입식 강의(lecture)나 시청각 교육(audio-visual method)을 통한 지식전달 방법에 집중한 반면, 액션러닝에서는 구성원 스스로가 참여할 수 있는 인바스켓 훈련, 사례연구, 명목집단법, 집단토론, 프리젠테이션 등의 다양한 방법을 활용한 교육이 이루어진다.

## 4. 활용영역

기존의 강의식 교육방법은 단기간에 특정한 전문분야에 관한 지식을 습득하게 하는데 유리하다. 따라서 구성원의 능력이 매우 부족하거나 교육훈련에 활용할 수 있는 시간 및 자원이 부족할 때 사용할 수 있다.

반면 액션러닝은 전반적인 경영관리능력의 배양에 유리한 방법이다. 따라서 장기적 관점의 내부인력 육성이 필요하거나 이론과 실제의 연계가 중요한 경우에 사용할 수 있다.

## 5. 교육과 경영성과간의 관계

기존의 강의식 교육방법에서는 현장과 관련성이 적은 이론적 주제들이 주로 교육된다. 따라서 경우에 따라서 경영전략의 실현에 도움이 되는 교육보다는 교육 그 자체의 진행이 목표가 되는 경우가 많다는 점에서 교육과 경영이 직접적으로 연계되지 않을 수 있다.

반면 액션러닝에서는 현장 중심의 비구조적 문제나 사업기회의 발견 등이 교육과정에서 다루어진다. 따라서 교육이 경영성과에 기여하는 정도가 비교적 크며, 전략-교육간 연계정도도 큰 편이다.

## III. 액션러닝의 효과 (항목당 이유를 제시할 것)

액션러닝은 다음의 효과를 가지는 것으로 알려져 있다.

1. 미래지향적이며 문제해결 지향적 교육훈련 기법이다. 따라서 실무에 도움이 될 뿐만 아니라 의사결정능력 향상에도 기여한다.

2. 이론과 지식 위주의 교육에 비하여 교육훈련 비용 대비 효용이 크다. 기존의 강의식 교육에서는 대관료, 강사료, 근무를 하지 못하는데 따르는 기회비용 등의 가시적 비용이 많이 들에도 불구하고 그 효과가 명시적으로 측정되지 않는 경우가 많았으나, 액션러닝은 비록 그 소요시간과 노력의 투입이 많다 해도 경영문제 해결에 직접적인 도움을 준다는 점에서 그 효용이 크다.

3. 구성원들의 행동과 성과에 대한 유용한 피드백을 준다. 학습효과의 측정보다는 문제해결 기여도의 측정이 학습참여자의 입장에서는 훨씬 더 업무수행에 도움이 되는 피드백일 수 있기 때문이다.

4. 지식의 습득으로는 도출하기 어려운 혁신적인 문제해법을 만들 수 있다. 강의를 통해 얻은 지식이 문제해결 아이디어 창출로 이어지기까지는 지식의 습득-기억-스스로 반복숙련-문제를

통한 적용 등의 여러 단계를 거쳐야 하지만, 액션러닝의 과정에서는 타인과의 다양한 상호작용을 거치게 되므로 혁신적 해법의 도출이 용이하다.

5. 경험에 바탕을 둔 해법의 도출이 가능해지므로 그 실현가능성이 높아진다. 탁상공론보다 실현가능성에 초점을 둔 논의가 이루어질 것이기 때문이다.

6. 구성원의 조직몰입도와 직무몰입도를 증가시킬 수 있다. 나의 의견이 조직이 당면한 문제를 해결하는데 도움을 줄 수 있다는 경험이 축적되면 구성원의 자기효능감(self-efficacy)과 역량감(competence)이 향상되고 그 결과 조직과 직무에 대한 몰입도가 증가할 수 있을 것이다.

## 설문(2)의 해결

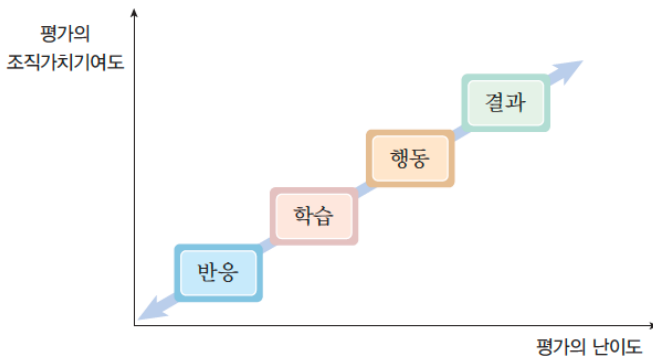
### I. 교육훈련평가의 개념과 필요성

최근 성과주의 인사관리가 정착되면서 교육훈련에서도 성과의 측정과 평가가 중요하게 대두되고 있다. 종래에는 단순히 지식의 습득과 훈련(training)이라는 관점에서만 진행되던 교육훈련이 역량중심, 성과중심의 트렌드와 결부되어 이제는 기업의 장기적 전략 실현을 위한 밑거름으로서의 중요성을 갖게 된 것이다. 따라서 교육훈련도 다른 인사관리의 영역에서와 마찬가지로 조직효과성에 대한 기여도, 즉 성과의 제대로 된 측정과 평가가 필수적으로 요청되게 된다.

교육훈련 활동에 대하여 평가를 실시하는 목적은 다음과 같다. 첫째, 교육훈련 활동이 추구한 다양한 목적이 다양한 효과(경제적, 교육적 등)측면에서 달성되었는지 의사결정자에게 정보를 제공한다. 둘째, 교육프로그램의 참가자 및 실시자에게 프로그램의 실시결과를 피드백한다. 셋째, 교육훈련시스템의 취약분야를 밝혀 향후 인력개발 활동을 계획하는데 보다 유용한 자료를 제공한다.

### II. 커크패트릭의 교육훈련 평가기준

커크패트릭(Donald L. Kirkpatrick)은 교육훈련의 내용을 그 수준에 따라 반응, 학습, 행동, 결과의 4 수준(4 level) 로 나누어 각각에 대하여 측정·평가할 수 있다고 주장하였다.



#### 1. 네 가지 평가수준과 그 내용

##### 1) 반응(reaction)

이는 교육훈련 참여자들의 개발프로그램에 대한 전반적 느낌이나 만족도에 대한 평가를 의미한다. 주로 교육내용이나 강사에 대한 평가로서, 설문지나 인터뷰 등의 방법을 사용하여 실시한다. 예를 들어 특정 강사의 교육스타일이나 강의자체에 대한 유용성에 대하여 수강대상자들이 작성한 설문조사 결과 등을 활용하여 교육을 평가하게 된다.

##### 2) 학습(learning)

이는 교육 참가자들의 KSA에서의 향상도에 대한 평가를 의미한다. 이는 교육목표의 달성정도를 측정하는 것으로서, 사전/사후 비교검사(교육 전후의 상태를 비교)나 통제집단

비교(교육집단과 비교교육집단간 비교), 시험(test) 등의 방법을 사용하여 실시한다. **예를 들어** 시험을 친 다음의 점수가 기대보다 낮은 경우, 강사들에게 이에 대한 피드백을 제공하여 교육강좌의 내용과 기법 등이 보다 효과적으로 설계될 수 있도록 하는데 도움을 줄 수 있다.

### 3) 행동(behavior)

이는 교육 참가자들의 성과행동에 일어난 변화를 평가하는 것으로서, 주로 학습내용을 현장에서 어떻게, 그리고 어느 정도로 적용하고 있는지를 살펴보는 것이다. 주로 인터뷰나 직·간접적 관찰, 그리고 설문조사를 통해 파악할 수 있다. **예를 들어** 리더십 교육에 참여했던 한 팀장에 대하여 부서 구성원들을 대상으로 설문을 실시하여 리더십 효과가 부서단위에서 나타나고 있는지를 측정할 수 있다.

### 4) 결과(result)

이는 인적자원 교육활동의 최종적 산물이 되는 조직효과성의 변화 정도를 측정하는 것으로서, 교육훈련을 통해 기업이 얻는 이익을 파악하는 것이다. 주로 비용-편익 분석을 실시하게 된다. **예를 들어** 생산성, 이직, 품질, 시간, 매출액, 각종 비용 등과 같은 구체적 수치를 활용하여 교육훈련 전후의 상황을 비교/분석할 수 있다.

## 2. 시사점

이상의 제 측정대상 중에서 무엇이 주된 평가대상이 되는지는 조직마다, 그리고 구체적인 평가상황마다 달라질 수 있으며, 평가대상의 평가용이성과 평가대상의 조직가치기여도는 서로 상반(trade-off)관계에 있다.

[참고] ROI 평가와 커크패트릭 “결과”와의 관계

결과(result)를 output 과 outcome 으로 구분할 수 있다. 전자는 교육을 통해 1 차적으로 달성되는 조직성과이고, 후자는 그 교육성과를 통해 궁극적으로 달성되는 재무적 이익(profit)을 뜻한다. 따라서 필립스(Phillips)가 강조한 ROI 가 곧 커크패트릭의 “결과”이거나 “[결과]에 없던 내용을 추가보완한 것”은 아니며, 정확히 해석한다면 “결과”를 다시 2 개의 수준(level)으로 구분한 것이라 보는 것이 정확하다.

**채점기준** 목차, 밑줄, 키워드 등이 모두 배점요소. 누락시 감점.

제 2 문. 기업이 입사지원자를 선발하는데 사용하는 시험이나 면접 등의 선발도구가 신뢰성을 갖는다는 것은 어떤 의미인지 설명하고, 선발도구의 신뢰성을 측정하는 방법에 대해서도 설명하시오. (25 점) [2014년 경영지도사 기출문제]

**답안의 구성**

**I. 선발유효성과 신뢰성**

1. 선발의 개념

선발(selection)은 필요로 하는 직위에 적합한 자격을 갖춘 사람을 선별해 내는 과정이다. 모집이 입사 가능한 지원자들을 유인하는 과정이라면, 선발은 그들 중에서 유능한 자를 뽑거나 부적격자를 배제하는 과정이다.

2. 선발 유효성

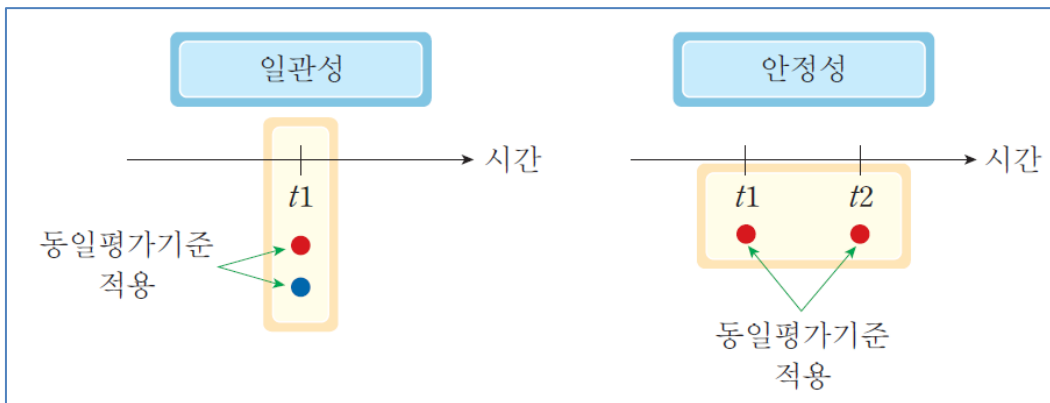
선발의 유효성은 선발이 얼마나 효과적인지의 정도로서, 그 구체적 의미는 전술한 선발의 개념으로부터 도출할 수 있다. 일반적으로 직무가 요구하는 조건(job requirements)과 지원자의 자격요건(specification)간의 적합성이 높을수록 선발 유효성이 증가하며, 이는 곧 이 둘을 제대로 결합시킬(matching) 수 있는 좋은 선발도구를 사용한다는 의미와 직결된다. 따라서 선발 유효성이 높은 경우라면 직무수행을 잘 할 사람(즉 준거치가 높을 가능성이 큰 사람)을 선발하고, 그렇지 않을 사람을 떨어뜨려야 한다. 즉, 직무성공률(=성공적 직무수행자의 수/선발된 사람의 수)이 높아야만 한다.

이하에서는 선발의 유효성을 판별하는데 사용되는 여러 기준들 가운데 신뢰성을 중심으로 논의를 전개한다.

3. 신뢰성의 의미

신뢰성(reliability)란 선발(평가)도구의 일관성 내지는 안정성을 의미한다.

일관성(consistency)은 신뢰성의 횡적 측면으로서 동일시점에서 동질적인 둘 이상의 집단을 대상으로 같은 측정도구를 사용하여 얻은 측정결과가 유사한지의 여부를 의미하고, 안정성(stability)은 신뢰성의 종적 측면으로서 서로 다른 시점에서의 측정결과가 유사한지의 여부를 뜻한다. 결론적으로 동일한 선발도구로 동일한 환경에서 측정한 값이 시간의 흐름에 상관없이 유사할수록 신뢰성이 높다.



**II. 신뢰성의 측정방법**

1. 실시-재실시(test-retest) 검증

이는 동일한 시험을 동일한 집단을 대상으로 시간차를 두고 실시하여 얼마나 유사한 결과가 도출되는지를 살펴보는 것으로서, 신뢰성의 종적인 측면(안정성)을 조사하는 것이다. 대개 일정 규모 이상의 실험집단을 구성하여 두 시점( $t, t+1$ )에 걸쳐 시험을 치르고 두 시험점수간의 상관계수를 측정한다.

일반적으로 두 시점간의 간격이 길수록 그 사이에 발생할 수 있는 여러 변수의 작용으로 인하여 신뢰성이 낮아진다. 그렇다고 해서 시간간격을 짧게 잡고 측정할 경우에는 신뢰성 수치 자체는 높아질 수 있겠지만 그 원인이 앞선 시점( $t$ )에서 치른 시험의 암기(학습)효과일 수 있어 신뢰성 자체가 왜곡될 우려가 있다.

## 2. 대체형식(equivalent form)에 의한 검증

암기효과나 학습효과가 발생할 수 있는 필기시험과 같이 한번 실시된 시험을 다시 동일 대상에게 실시하기 어려운 경우에는, 수준이나 내용의 측면에서 유사한 문제들로 구성된 두 개의 시험유형(A, B)을 개발하여 동일 실험집단을 대상으로 시험을 보게 한 후 A와 B의 성적간 상관계수를 측정할 수 있다. 여기서 두 개의 시험은 동시에 실시할 수도 있고(일관성 측면) 서로 다른 시점에 두 시험을 나누어 실시할 수도 있다(안정성 측면).

부정행위 방지를 위해 문항순서만 바꾸어 놓은 복수의 시험유형들이 존재하는 경우 이들간의 상관계수는 이론상 1이 되어야 할 것이다.

## 3. 평가자간(inter-rater) 신뢰성

여러 평가자가 같은 선발방식으로 동일 대상을 같은 시점에 평가할 때 유사한 결과가 나온다면 선발도구의 신뢰성이 높다고 할 수 있다. 이는 횡적 측면의 신뢰성(일관성) 판단이므로 주로 면접에서 이슈가 된다.

## 4. 내적 일관성(internal consistency) 평가

실시-재실시 검증과 대체형식 검증의 경우는 시험점수 전체의 측면에서 두 시점이나 두 유형 시험간의 안정성 내지는 일관성을 파악하는 방법인 반면, 내적 일관성이란 특정 평가집단에 대해 한 종류의 선발방식을 적용하였을 때 각 평가항목(예, 시험문항)간 관계의 일관성을 판단하는 것이다. 각 평가항목간 상관계수들의 평균치나, 전체점수와 각 항목점수간 상관계수들의 평균치를 계산하여 그 수치가 높으면 내적 일관성이 높다고 볼 수 있으며, 한 시점에서 같은 평가문항에서 과생된 복수의 점수를 비교하는 것이므로 횡적 측면의 신뢰성 검증이라 할 수 있다.

일반적으로는 평가항목을 반으로 나누어 각각을 두 집단에 각기 따로 측정한 다음 이들 점수간 상관관계를 살펴보는 반분신뢰성(split-half reliability)법과, 이를 확장하여 가능한 모든 반분신뢰성을 통해 전체 신뢰성을 추정하는 크론바하알파(Cronbach's alpha)값 등이 내적 일관성을 통해 신뢰성을 측정하는 방법이 된다.

**채점기준** 목차, 밑줄, 키워드 등이 모두 배점요소. 누락시 감점.



**제 3 문. 경력을 관리하는 과정(경력탐색, 인식, 목표설정, 전략의 개발 및 실행, 평가 등)을 개인수준에 초점을 맞추어 기술하십시오. (25 점)**

**답안의 구성**

**I. 서론**

최근의 급격한 환경의 변화로 “경력”에 대한 개념이 달라지고 있다. 직장이 미래에 대한 안정을 보장해주기 어려운 상황이 되면서, 평생직장의 개념이 사라지고 종업원 스스로가 자신의 경력에 대해 좀 더 많은 책임을 가지고 자신의 시장가치를 높이는 데에 점점 관심을 가지게 되는 것이다.

더욱이 오늘날 점점 많은 조직들이 종업원의 경력에 대한 적극적인 역할을 포기하고 경력관리를 종업원의 책임으로 전가하려 하고 있어서 개인의 경력에 대한 연구는 그 중요성이 더욱 부각되고 있는 실정이다

그렇다면, 개인수준의 경력관리는 구체적으로 무엇을 의미하는 것인지, 그리고 개인수준의 경력관리 과정은 어떻게 진행되는지를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

**II. 경력의 개념**

경력(career)이란, 한 사람이 전 생애의 과정을 통해 차지하게 되는 지위, 직무와 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도와 행위를 말한다. 경력은 개인이 직장생활을 하는 동안 가지게 되는 모든 직무라는 협의의 의미로도 정의될 수 있지만, 경력을 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련되어 얻게 되는 총체적 경험으로 보는 정의가 보다 일반적으로 받아들여지고 있다. 따라서 경력은 하나의 조직에만 국한지어 생각해서는 안 되고, 수직적인 것만 생각해서도 안 되며, 모든 경력변화를 포함하는 것으로 봐야한다.

**III. 개인수준으로서의 경력관리**

21 세기에는 조직보다 개인에게 경력의 무게 중심이 옮겨지고 있다. 일반적으로 경력개발(Career Development)은 근로자들이 경력목표를 설정하도록 조직이 도와주는 것을 말하고, 그 첫 단계로서 경력계획(Career Planning)은 개인과 조직이 각자의 니즈에 맞게 직업, 조직, 직위에 관한 의사결정을 수행하는 것을 말한다.

따라서 개인수준에서의 경력계획은 경력에 관한 자신의 능력과 경력의 기회에 대한 정보를 수집하고, 이를 토대로 경력목표를 설정하며, 설정된 목표를 달성하기 위해서 부단하게 노력하는 하나의 과정으로 이해할 수 있다.

조직은 구성원 스스로의 경력계획에 대한 관심을 유도하고, 수립된 경력계획을 달성하도록 함으로써 개인의 성장과 동시에 조직의 성장을 도모해야 한다.

**IV. 개인수준의 경력관리 과정**

개인의 경력관리는 자신의 능력과 선호도를 고려하여 합리적이고 적합한 결정을 내리는 과정이다.

보다 구체적인 개인의 경력관리 과정을 살펴보면 다음과 같다.

**1. 경력탐색**

경력관리의 첫 단계는 경력을 탐색하는 과정이다. 자신에 대한 정보와 직무에 대한 정보, 조직에 대한 정보를 종합하여 목표에 맞는 전략을 수립할 수 있도록 자신과 환경을 인식하기 위한 기초 정보수집 단계이다.

경력탐색단계는 크게 자기 자신(가치관, 흥미, 성격, 능력 등)에 대한 탐색과 자신을 둘러싼 환경(직업, 직무, 조직, 가정 등)에 대한 탐색으로 나누어 접근해 볼 수 있다.

개인은 환경탐색을 통해 자신의 가치, 흥미, 능력 등의 특성을 충족시키는 상황을 파악할 수 있게 된다.

## 2. 인식

탐색이 적절하게 이루어지면 자신과 환경에 대해 좀 더 잘 인식할 수 있게 된다. 즉, 개인의 자질과 환경의 성격에 대해 정확하게 알게 되는 단계이다. 이러한 단계를 거쳐서 본격적으로 자신의 목표를 설정하는 목표설정단계로 넘어가게 된다.

## 3. 목표설정

목표설정이란 개인이 달성하고자 하는 행동의 목적을 만들어 주는 과정을 의미한다. 목표를 설정하는 것은 동기부여 측면에서 매우 중요한데, 이러한 목표들은 구체적인 가야할 방향을 제시해주고 행동계획을 할 수 있도록 해준다. 목표의 효과는 목표의 특성(도전성, 구체성, 자율성)과 상황(피드백, 보상조건, 직무의 복잡성, 능력, 경쟁상황 등)에 따라 달라진다.

## 4. 전략의 개발 및 실행

조직이 조직목표를 달성하기 위해 구체적인 전략계획을 개발하듯이 개인의 경력관리에서도 똑같은 전략의 원리가 적용된다.

개인의 경력전략은 무엇을 투자하고, 무엇을 피해야하는가에 대한 선택과정이다. 모든 상황에서 똑같이 효율적인 최적의 전략은 없다는 것을 인지하고, 목표에 따라 상황에 맞는 의사결정을 함으로써 효율성을 높여야 한다.

## 5. 평가

경력평가는 피드백을 받고 이를 자신의 경력설계에 활용하는 과정으로서, 크게 경력전략이 적합했는지에 대한 부분과 경력목표 자체가 적당했는지를 검토하는 부분으로 나누어 생각해 볼 수 있다.

자신이 성취한 것과 자신이 하고자 했던 것에 대해서는 주기적인 재평가가 필요하다. 자신의 경력을 책임지고 경력에 긍정적으로 영향을 미치도록 계획과 전략을 수정하고자 하는 마음가짐이 올바른 자세이다.

## V. 결론 및 시사점

개인수준에서의 경력관리는 개인이 주체가 되어 자신의 경력목표 달성을 위해 준비하는 것을 말한다.

이러한 경력계획은 개인의 책임이 더 중시되는 21 세기에 점점 더 중요시되고 있으며 따라서 조직 구성원들은 평생 학습자로서 자신의 능력을 끊임없이 개발하고 노력함으로써 경력계획을 적극적으로 수립해야한다.

개인의 경력관리 과정 중에서 특히 중요한 요소는 “목표설정”이라고 할 수 있는데, 이는 “목표”가 동기의 기초를 제공하며 행동의 지표가 되기 때문이다.

즉, 목표는 행동을 어떻게 해야 하는가에 대한 가이드를 제공하고, 이를 위한 노력을 동원하고 지속케 하며, 목표달성을 위한 전략을 개발하도록 유발시킨다.

따라서 개인수준에서의 효과적인 경력관리는 자신과 환경에 대한 정확한 정보를 바탕으로, 달성 가능한 최고의 목표를 설정하여, 적합한 전략을 선택하고 보완해가는 과정이라고 할 수 있다.

**채점기준** [구성] 목차당 2 점, [내용] 음영, 밑줄, 이탤릭체 등 키워드 누락시 1 점씩 감점

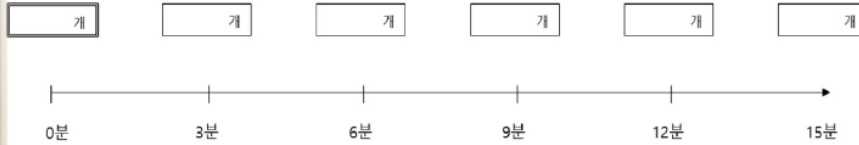
# 다양성의 전략적 가치

<그림 1> 회차별 예측과제로 변경한 콩 세기 실험

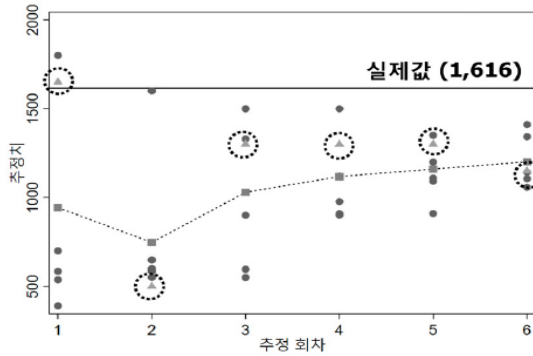


## Bean Counting Experiment

1. 제공한 유리병 속에 들어있는 강낭콩의 개수를 혼자서 추정하여 아래의 왼쪽 첫번째 빈칸에 기입하십시오.  
(다른 사람의 추정치를 참고하지 마시고 순수한 자신의 추정치를 기입해주세요)
2. 1이 끝난 후 여러분은 같은 그룹원들과 함께 강낭콩의 개수 추정을 위한 토론을 하게 됩니다. 토론 시간은 총 15분이며, 토론 후 매 3분마다 여러분이 생각하시는 추정치를 기입해주세요. 그룹별로 하나의 합의된 값을 도출하는 토론이 아니기 때문에, 토론이 진행됨에 따라 바뀐 여러분 개인의 추정치를 기입하시면 됩니다.

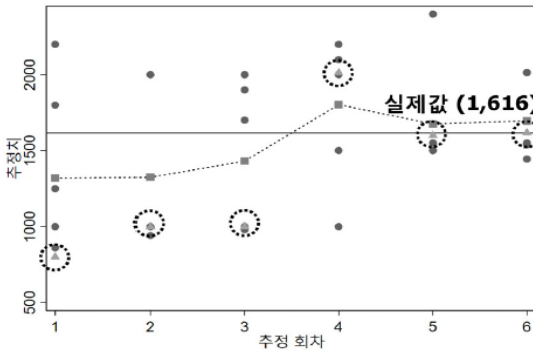


<그림 3a> 동질적 그룹의 추정회차 별 예측치 수렴과 토의



제 생각에는 585개 / 1800 개 / ...  
 설마 1000개가 넘을까요? 직접 셧다잖아요..  
 (언제 이걸 다 세?)  
 이거는 당연히 1000개 넘어갈 것 같은데..  
 형님이 생각하는 이유는?  
 대충 900-1200개 사이를 안 벗어날 것 같아..  
 에잇. 저는 그냥 이걸로 하겠습니다.  
 (숫자를 보여주며) (후배)

<그림 3b> 비동질적 그룹의 추정회차 별 예측치 수렴과 토의



충분히 흔들면 빈 공간이 작아지니까..  
 흔들어 보세요.. 얼마나 내려가요?  
 그래서 얼마가 나왔어요?  
 2000개 넘어요... 2000개  
 왜요?  
 단면을 (여러 번)사진 찍고 평균 내서,  
 중수를 곱하면..  
 콩들을 병 안에서 흔혀..

<그림 4> 친분관계가 조밀한 소그룹과 보다 덜 조밀한 소그룹의 예측치 수렴

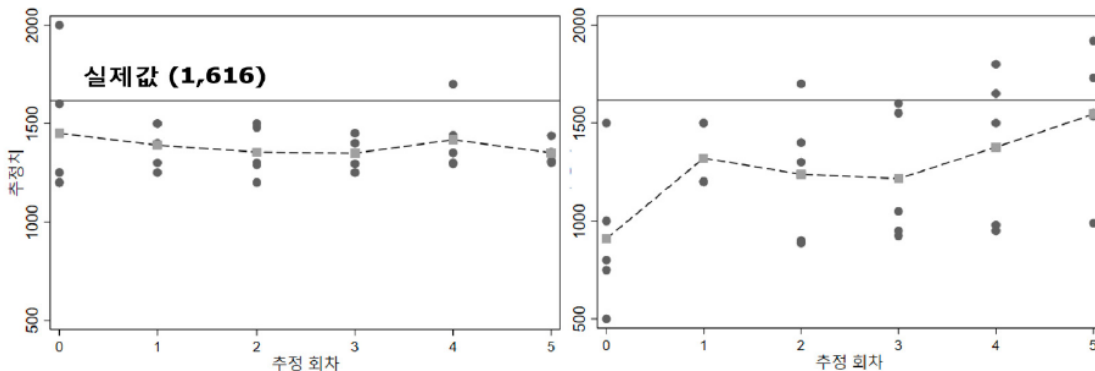


표 9-3 기업수명주기에 따른 인사관리 활동

| 구분        | 도입기                                       | 성장기  | 성숙기                         | 쇠퇴기                                      |
|-----------|---|--|-----------------------------|--|
| 중심가치      | • 기업가 정신                                  | • 영업   | • 경쟁력                       | • 원가 통제                                  |
| 확보 및 유지관리 | • 우수인력 및 전문가 영입                           | • 적절한 양적·질적 공급<br>• 경영자 승계 계획<br>• 급속히 성장하는 내부노동시장관리 | • 이직 장려<br>• 배치전환 장려        | • 인력감축의 계획과 실행<br>• 적절한 방출관리             |
| 개발관리      | • 미래의 기능요건 확인과 경력정보의 설정                   | • 경영자개발을 통한 효과적인 경영팀 개발<br>• 조직개발(OD)                | • 고령인력의 기능과 유연성을 유지         | • 재훈련의 실시와 경력상담                          |
| 평가관리      | • 사업계획의 달성도 기준                            | • 성장성 기준 (예 시장 점유율)                                  | • 효율성 및 이윤 기준               | • 원가 절감 기준                               |
| 보상관리      | • 고임금 또는 경쟁적 임금 수준으로 인력유인<br>• 재산참가(주식배분) | • 대외 경쟁력 유지<br>• 대내 공정성 확립<br>• 공식적 임금구조 확립          | • 원가 통제                     | • 엄격한 원가 통제                              |
| 노사관계 관리   | • 노사관계의 기존 철학의 정립과 조직계획                   | • 산업평화의 유지와 종업원 동기부여 및 사기의 유지                        | • 노무비 통제와 산업평화의 달성, 생산성의 개선 | • 작업규칙의 유연성 확보와 생산성 증진, 직무안전과 고용조정정책의 협상 |

출처 : Kochan & Barocci(1985), Fombrun(1984), 김영재 · 김성국 · 김강식(2011), p.59, 수정인용

## I. 서론

기업은 하나의 유기체와 같이 탄생, 성장, 성숙, 쇠퇴의 단계를 거치며 변화한다. 이를 기업수명주기(corporate life cycle)라 한다. 기업수명주기 관점에서는 조직이 처한 성장단계에 따라 경영전략과 조직구조가 달라지며, 인적자원관리 역시 이에 부합하는 방식으로 운영되어야 조직효과성을 달성할 수 있다고 본다. 따라서 인사관리자는 기업의 발전단계에 따라 확보, 개발, 평가, 보상, 노사관계관리 방식을 차별화하여 운영해야 한다.

## II. 도입기(Introduction Stage)의 인적자원관리

도입기는 기업이 시장에 처음 진입하는 단계로서 생존과 성장기반 구축이 가장 중요한 시기이다. 조직의 중심가치는 기업가정신(entrepreneurship)과 혁신이며, 자본과 인력 등 모든 자원이 부족한 상태에서 새로운 시장기회를 발굴해야 한다. 따라서 인적자원관리는 통제나 효율성보다는 핵심인재 확보와 미래 성장역량 구축에 초점을 맞추게 된다.

첫째, 확보관리 측면에서는 조직의 생존을 좌우할 우수인력과 전문가의 확보가 가장 중요한 과제이다. 도입기 기업은 아직 내부인력 풀이 형성되어 있지 않으므로 외부노동시장에서

창의적이고 도전적인 인재를 적극적으로 영입해야 한다. 특히 창업자와 핵심기술인력, 마케팅 전문가 등 조직의 경쟁우위를 창출할 수 있는 핵심인재 확보가 기업의 성패를 결정한다.

둘째, 개발관리 측면에서는 미래의 기능요건을 예측하고 구성원들의 경력정보를 체계적으로 설계하는 것이 중요하다. 아직 조직규모가 크지 않기 때문에 공식적 교육훈련보다는 직무순환, 프로젝트 참여, OJT 등을 활용한 경험학습이 중심이 된다. 또한 미래 성장에 필요한 핵심역량을 정의하고 이를 축적하기 위한 인재육성 방향을 설정해야 한다.

셋째, 평가관리는 단기적 성과보다는 사업계획 달성 여부를 중심으로 이루어진다. 매출액, 신규고객 확보, 제품개발 성공 여부 등 생존과 직결되는 목표가 핵심 평가기준이 된다. 따라서 평가 역시 결과 중심으로 이루어지는 경우가 많다.

넷째, 보상관리에서는 우수인재 확보를 위한 공격적 보상전략이 활용된다. 도입기 기업은 대기업에 비해 안정성이 부족하므로 이를 보완하기 위하여 경쟁적 임금수준을 제공하거나 스톡옵션, 주식배분 등 재산참가제도를 활용한다. 이는 조직성장에 따른 미래 이익을 종업원과 공유함으로써 조직몰입을 높이기 위한 전략이다.

다섯째, 노사관계관리에서는 장기적인 노사관계 철학과 조직문화를 정립하는 것이 중요하다. 창업 초기 형성된 가치관과 노사관계의 방향성은 이후 조직문화의 근간이 되므로 참여와 신뢰 중심의 관계를 구축할 필요가 있다.

### III. 성장기(Growth Stage)의 인적자원관리

성장기는 조직이 본격적으로 시장점유율을 확대하고 규모를 확장하는 단계이다. 중심가치는 영업과 시장확대이며, 조직규모가 급격히 증가함에 따라 인사관리의 제도화가 요구된다.

첫째, 확보관리에서는 증가하는 인력수요를 충족하기 위한 양적·질적 인력공급이 중요하다. 단순히 사람을 많이 채용하는 것이 아니라 성장전략을 뒷받침할 수 있는 역량 있는 인재를 적시에 확보해야 한다. 또한 미래 경영자를 육성하기 위한 승계계획(succession planning)과 내부노동시장 관리가 중요한 과제로 등장한다.

둘째, 개발관리에서는 관리자 육성과 조직개발이 핵심이다. 성장기에 조직은 창업자 중심 운영에서 전문경영체제로 전환되는 경우가 많으므로 중간관리자와 경영진의 리더십 개발이 중요하다. 또한 조직개발(OD)을 통해 부서 간 협력체계를 구축하고 급격한 성장에 따른 조직문화를 정착시켜야 한다.

셋째, 평가관리는 성장성 중심으로 운영된다. 시장점유율 증가, 신규사업 확대, 고객기반 확보 등이 주요 평가기준이 된다. 즉 현재의 이익보다는 미래 성장을 위한 투자와 확장성과가 더욱 중요하게 평가된다.

넷째, 보상관리에서는 대외적 경쟁력과 대내적 공정성의 균형이 요구된다. 인재확보 경쟁이 치열하므로 시장임금 수준을 유지해야 하지만, 동시에 조직규모 확대에 따라 공식적 임금체계를 정립하고 직무급·직능급 등 체계적 보상구조를 구축해야 한다.

다섯째, 노사관계관리에서는 산업평화 유지와 종업원 동기부여가 핵심 과제가 된다. 급속한 성장 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 예방하고 조직구성원의 사기를 유지함으로써 조직몰입을 확보해야 한다.

### IV. 성숙기(Maturity Stage)의 인적자원관리

성숙기는 시장이 안정화되고 조직이 일정 규모 이상으로 성장한 단계이다. 중심가치는 경쟁력 유지와 효율성 제고이며, 성장보다는 생산성과 수익성 향상이 중요한 목표가 된다.

첫째, 확보관리에서는 외부채용보다 기존 인력의 효율적 활용이 중요하다. 조직은 신규인력 확보보다 배치전환과 인력재배치를 통하여 내부자원을 최적화하려 한다. 또한 자발적 이직을 장려하거나 명예퇴직 등을 활용하여 인력구조를 조정하기도 한다.

둘째, 개발관리에서는 기존 인력의 생산성 유지가 핵심이다. 특히 고령화된 인력의 기능과 유연성을 유지하기 위한 재교육이 중요해진다. 직무재설계와 평생학습을 통해 구성원의 직무수행능력을 지속적으로 향상시켜야 한다.

셋째, 평가관리는 효율성과 이윤 중심으로 이루어진다. 생산성, 투자수익률, 원가절감 효과 등 재무적 성과가 중요한 평가기준이 된다. 따라서 성장기보다 보다 객관적이고 정량적인 성과지표가 강조된다.

넷째, 보상관리에서는 인건비 통제가 중요하다. 성숙기 기업은 시장지배력을 유지하면서도 비용효율성을 확보해야 하므로 성과연동형 보상과 원가통제 중심의 보상정책을 운영하게 된다.

다섯째, 노사관계관리에서는 노무비 통제와 산업평화 달성이 중요한 목표가 된다. 특히 생산성 향상을 위한 노사협력이 강조되며, 참여적 노사관계가 조직성과 향상의 핵심 수단으로 활용된다.

## V. 쇠퇴기(Decline Stage)의 인적자원관리

쇠퇴기는 시장축소와 경쟁력 약화로 인해 조직의 생존 자체가 위협받는 단계이다. 중심가치는 원가통제와 구조조정이며, 효율적 자원관리와 조직재편이 핵심 과제가 된다.

첫째, 확보관리에서는 신규채용보다 인력감축과 방출관리가 중요해진다. 조직은 인력감축 계획을 수립하고 적절한 방출관리를 통해 인건비를 절감하려 한다. 동시에 핵심인재는 유지하고 비핵심 인력은 재배치하거나 감축하는 선택적 인력관리가 요구된다.

둘째, 개발관리에서는 재훈련과 경력상담이 중요하다. 변화된 직무에 적응할 수 있도록 재교육을 실시하거나 전직지원 프로그램(outplacement)을 통해 구성원의 노동시장 이동을 지원해야 한다.

셋째, 평가관리는 원가절감 성과를 중심으로 운영된다. 조직은 생존을 위하여 비용통제와 효율성 개선 여부를 핵심 평가기준으로 활용한다.

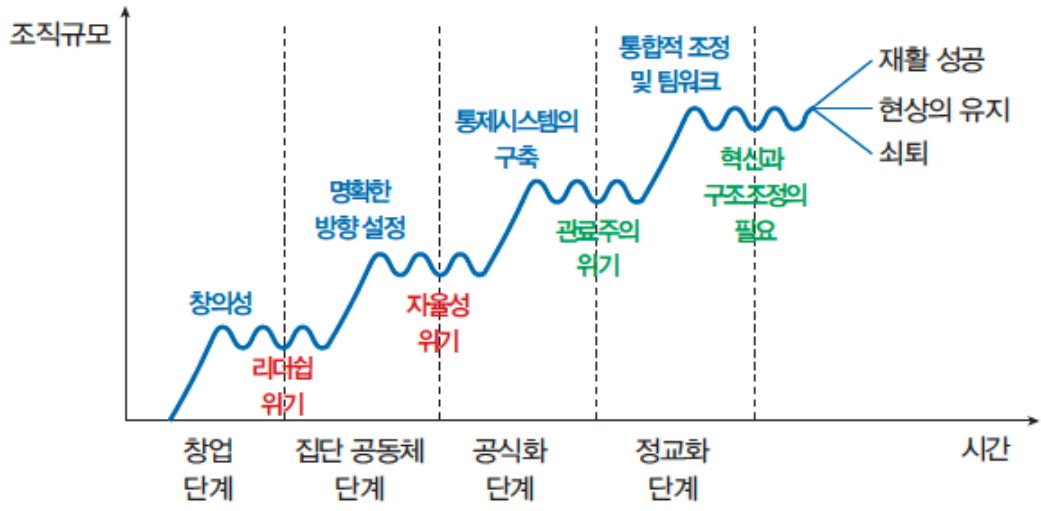
넷째, 보상관리에서는 엄격한 원가통제가 요구된다. 임금인상은 최소화되며 성과급 역시 조직의 재무상황과 연계하여 운영된다. 인건비 효율성이 최우선 고려요인이 된다.

다섯째, 노사관계관리에서는 고용조정과 직무안전 문제가 핵심 쟁점이 된다. 구조조정 과정에서 노사갈등이 발생할 가능성이 높으므로 생산성 향상과 고용안정을 동시에 고려하는 협상전략이 필요하다. 특히 직무안전 확보와 고용조정정책에 대한 노사 간 합의가 조직의 존속 여부를 결정하는 중요한 과제가 된다.

## VI. 결론

기업수명주기 이론은 인사관리의 보편적 모범답안이 존재하지 않음을 보여준다. 도입기에는 혁신과 인재확보가, 성장기에는 조직체계화와 승계관리가, 성숙기에는 효율성과 생산성 향상이, 쇠퇴기에는 구조조정과 인력재배치가 핵심 과제가 된다. 따라서 전략적 인적자원관리란 기업이 처한 수명주기 단계에 적합한 확보·개발·평가·보상·노사관계관리 방안을 설계함으로써 조직의 지속가능한 경쟁우위를 창출하는 과정이라고 할 수 있다.

퀸과 카메론의 조직수명주기와 인적자원관리



창업(비관료적) ➡ 집단공동체(준관료적) ➡ 공식화(관료적) ➡ 정교화(초관료적)

| 구분   | 창업단계      | 집단공동체 단계 | 공식화단계     | 정교화단계    |
|------|-----------|----------|-----------|----------|
| 확보   | 창업형 인재 확보 | 문화적합성 중시 | 직무적합성 중시  | 핵심인재 확보  |
| 개발   | 경험학습 중심   | 리더십·사회화  | 체계적 경력개발  | 혁신·학습조직  |
| 평가   | 비공식·성과중심  | 헌신·협력 중시 | 공식적 성과평가  | 혁신·역량평가  |
| 보상   | 스톡옵션 중심   | 장기근속 유도  | 직무·성과급    | 전략적 차별보상 |
| 노사관계 | 가족주의·비공식  | 협력적 참여   | 제도화된 노사관계 | 파트너십 중심  |

I. 서론

조직은 살아있는 유기체와 같이 생성, 성장, 성숙의 과정을 거치며 변화한다. Quinn 과 Cameron 은 조직수명주기를 창업단계(Entrepreneurial Stage), 집단공동체단계(Collectivity Stage), 공식화단계(Formalization and Control Stage), 정교화단계(Elaboration of Structure Stage)의 네 단계로 구분하였다. 각 단계마다 조직이 직면하는 과업과 환경이 상이하므로 인적자원관리 역시 이에 적합하게 설계되어야 한다. 따라서 확보, 개발, 평가, 보상 및 노사관계관리 역시 조직수명주기에 따라 차별적으로 운영될 필요가 있다.

II. 창업단계(Entrepreneurial Stage)의 인적자원관리

창업단계는 조직의 탄생기이자 생존이 가장 중요한 시기이다. 조직규모가 작고 공식화 수준이 낮으며, 창업자의 기업가정신과 혁신이 조직운영의 중심이 된다.

첫째, 확보관리 측면에서는 조직의 성패를 좌우할 핵심인재 확보가 가장 중요하다. 조직은 외부노동시장에서 창의성과 도전정신을 갖춘 인재를 적극적으로 영입하며, 직무전문성뿐 아니라 기업가정신과 조직적합성을 중요하게 고려한다.

둘째, 개발관리 측면에서는 공식적인 교육훈련보다 OJT, 직무순환, 프로젝트 수행 등을 통한 경험학습이 중심이 된다. 조직은 미래 핵심역량을 확보하기 위하여 다기능 인재를 육성하고 구성원의 학습능력을 강화하고자 한다.

셋째, 평가관리 측면에서는 평가제도의 공식성보다는 결과 자체가 중요하다. 매출액, 고객확보, 제품개발 성공 여부 등 생존과 직결되는 성과가 주요 평가기준이 된다.

넷째, 보상관리 측면에서는 현금보상 능력이 부족한 경우가 많으므로 스톡옵션, 이익공유제 등 미래성과 공유방식이 적극 활용된다. 이를 통해 핵심인재의 확보와 유지 및 조직몰입을 유도한다.

다섯째, 노사관계관리 측면에서는 가족주의적이고 비공식적인 관계가 형성된다. 노동조합보다는 경영자와 종업원 간 직접 의사소통이 중심이 되며, 신뢰와 조직문화 형성이 중요한 과제가 된다.

### III. 집단공동체단계(Collectivity Stage)의 인적자원관리

집단공동체단계는 조직이 성장하면서 구성원 간 결속력과 공동체 의식이 형성되는 시기이다. 조직문화가 강하게 정착되며 구성원의 조직몰입이 높게 나타난다.

첫째, 확보관리 측면에서는 직무능력뿐 아니라 조직문화 적합성(Person-Organization Fit)을 중요하게 고려한다. 협력성과 팀워크를 갖춘 인재를 선발함으로써 조직의 응집력을 유지하고자 한다.

둘째, 개발관리 측면에서는 리더십 개발과 조직사회화가 중요해진다. 조직은 관리자 육성과 팀빌딩 훈련을 실시하며 조직문화와 핵심가치를 구성원들에게 내재화하고자 한다.

셋째, 평가관리 측면에서는 성과뿐 아니라 조직에 대한 헌신, 협력행동, 조직시민행동 등이 함께 고려된다. 조직의 성장과 공동체 유지에 기여한 정도가 평가의 중요한 요소가 된다.

넷째, 보상관리 측면에서는 장기근속과 조직충성도를 촉진하기 위한 보상체계가 운영된다. 개인성과보다 집단성과와 조직기여도를 중시하는 경향이 강하며 연공적 요소가 일부 반영되기도 한다.

다섯째, 노사관계관리 측면에서는 노사협력과 참여적 관리가 강조된다. 구성원들의 의견수렴과 의사결정 참여를 확대함으로써 조직몰입과 사기를 유지하고자 한다.

### IV. 공식화단계(Formalization and Control Stage)의 인적자원관리

공식화단계는 조직규모가 확대되면서 효율성과 통제가 중요한 과제로 등장하는 시기이다. 관료제적 특성이 강화되며 각종 규칙과 절차가 체계적으로 정비된다.

첫째, 확보관리 측면에서는 직무분석과 직무기술서를 기반으로 한 체계적 채용이 이루어진다. 직무적합성(Person-Job Fit)과 전문성이 핵심 선발기준이 된다.

둘째, 개발관리 측면에서는 경력개발제도와 직급별 교육훈련이 체계화된다. 승진자 교육, 관리자 교육, 직무전문교육 등을 통해 조직의 효율성을 높이고자 한다.

셋째, 평가관리 측면에서는 공식적인 성과평가제도가 확립된다. 목표관리(MBO), 행동기준평가(BARS), 핵심성과지표(KPI) 등을 활용하여 객관성과 공정성을 확보하려 한다.

넷째, 보상관리 측면에서는 직무급과 성과급 중심의 체계적인 보상체도가 구축된다. 외부경쟁력과 내부공정성을 동시에 고려한 임금체계가 운영된다.

다섯째, 노사관계관리 측면에서는 노동조합, 단체교섭, 노사협의회 등 공식적인 노사관계제도가 정착된다. 노사 간 이해관계를 제도적으로 조정하고 산업평화를 유지하는 것이 중요한 목표가 된다.

## V. 정교화단계(Elaboration of Structure Stage)의 인적자원관리

정교화단계는 성숙기에 해당하는 단계로서 조직이 관료제적 경직성을 극복하고 혁신과 유연성을 확보하려는 시기이다. 조직은 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위하여 학습과 혁신을 강조한다.

첫째, 확보관리 측면에서는 핵심인재와 전략인재 확보가 중요하다. 글로벌 인재, 디지털 인재, 혁신인재 등 미래 경쟁력을 창출할 수 있는 인재를 적극적으로 유치한다.

둘째, 개발관리 측면에서는 학습조직 구축과 지식경영이 강조된다. 코칭, 멘토링, 액션러닝, 경력개발제도 등을 활용하여 구성원의 창의성과 혁신역량을 지속적으로 개발한다.

셋째, 평가관리 측면에서는 단기적 성과뿐 아니라 혁신성과, 학습성과, 조직기여도 등을 종합적으로 평가한다. 균형성과표(BSC)와 역량평가 등이 적극 활용된다.

넷째, 보상관리 측면에서는 개인성과, 팀성과, 조직성과를 연계한 전략적 보상체계가 구축된다. 또한 핵심인재 유지를 위하여 장기인센티브와 차별적 보상이 강화된다.

다섯째, 노사관계관리 측면에서는 대립적 노사관계보다 파트너십 중심의 협력적 노사관계가 강조된다. 고성과작업시스템(HPWS), 경영참가제도, 노사파트너십 등을 통해 공동의 경쟁력 향상을 추구하게 된다.

## VI. 결론

Quinn 과 Cameron 의 조직수명주기 모형은 조직이 성장함에 따라 조직구조와 관리방식뿐 아니라 인적자원관리 역시 변화해야 함을 보여준다. 창업단계에서는 혁신과 핵심인재 확보가, 집단공동체단계에서는 조직문화와 몰입이, 공식화단계에서는 효율성과 통제가, 정교화단계에서는 혁신과 유연성이 핵심 가치가 된다. 따라서 전략적 인적자원관리란 조직수명주기의 각 단계에 적합한 확보·개발·평가·보상·노사관계관리 방안을 설계함으로써 조직성과와 지속가능한 경쟁우위를 창출하는 과정이라 할 수 있다.