

HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식이 조직몰입에 미치는 영향: HR 부서의 커뮤니케이션 활동의 조절효과를 중심으로

김혜원, 박지성*
충남대학교 경영학과

The Effect of Employees' Perceived SHRM Role of HR Department on Organizational Commitment: The Moderating Role of HR Department's Communication Activities

Hyewon Kim, Jisung Park*
College of Business and Administration, Chungnam National University

요약 본 연구의 목적은 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보는 것이다. 또한, 이 과정에서 HR 부서의 커뮤니케이션 활동이 어떠한 조절효과를 갖는지를 살펴보고자 한다. 이를 검증하기 위하여 본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 조사된 인적자본기업패널데이터(Human Capital Corporate Panel datasets, 이하 HCCP) 중 개인 수준의 10,005개의 샘플을 분석에 활용하였다. 위계적 회귀분석 결과, 직원들이 인식한 HR 부서의 전략적 역할은 구성원들의 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 조절변수로 설정한 HR 부서의 커뮤니케이션 활동은 직원들이 인식한 HR 부서의 전략적 역할과 조직몰입 간 정(+)의 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 결론에서는 본 연구가 가진 학문적·실무적 시사점과 한계 등을 제시하였다.

Abstract The purpose of this study was to investigate the effect of employees' perception of the strategic role of the department of human resources (HR) on their organizational commitment. In addition, this study examined the moderating role of the HR department's communication activities in the relationship between the employees' perception of the HR department's strategic role and organizational commitment. To test these hypotheses, this study analyzed 10,005 samples of Human Capital Corporate Panel Survey (HCCP) data collected by the Vocational Competency Development Institute of Korea. The analytical results showed that the employees' perception of the HR department's strategic role increased their organizational communication, and the HR department's communication activities strengthened this positive relationship. In conclusion, this study proposes academic and practical implications and limitations for future research.

Keywords : HR Department's Strategic Role, HR Department's Communication Activities, Organizational Commitment, Employees' Perception, HCCP(Human Capital Corporate Panel Datasets)

*Corresponding Author : Jisung Park(Chungnam National Univ.)

email: jspark1@cnu.ac.kr

Received April 19, 2022

Accepted June 3, 2022

Revised May 30, 2022

Published June 30, 2022

1. 서론

지난 30여 년이 넘는 기간 동안 인적자원관리분야에서 지배적인 담론은 시스템으로의 인적자원관리를 통해 조직성과를 높일 수 있다는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)라 할 수 있다[1,2]. 인적자원은 그 자체로 가치 있고, 희소하며, 대체불가하며, 모방이 어렵다는 자원기반이론의 주장에 가장 적합한 핵심경쟁우위의 원천으로 여겨지면서[3], HR 부서는 이러한 인적자원관리를 담당하는 주체로서 전략적 역할을 수행해야 한다는 논의들이 대두되어 왔다 [4-6]. 그간 이루어진 실증연구들에 따르면, HR 부서가 전략적 역할을 담당할 경우 핵심인재 유치, 직원 유지율, 조직 생존, 재무성과 등 인사관리 및 조직 효과성을 전반적으로 향상시킬 수 있다고 보고된다[4,6-8]. 이러한 결과들은 HR 부서가 전략적 인적자원관리를 수행하는 주체로서, 전략적 역할을 수행하는 것이 조직성과를 높이는 길임을 보여주고 있다.

이러한 연구결과에도 불구하고, 세 가지 측면에서 기존 HR 부서의 전략적 역할과 관련된 논의는 여전히 재고찰이 필요하다. 먼저, 기존 HR 부서의 전략적 역할에 대한 검증이 주로 인사담당자 1인의 평가로 이루어져 직원들이 인식하는 실질적인 전략적 역할 수행 여부와 괴리가 있을 수 있다는 점이다[4,8]. 물론 인사담당자가 조직 내 인사관리에 대한 전반적인 전문성을 보유하고 있어 이에 대한 평가가 가능하나, 인사담당자의 자기보고식의 응답은 실제 역할 수행 정도에 대해 일반 직원들이 인식하는 측면을 적절히 반영하지 못한다는 근본적인 한계가 존재한다. 둘째, 기존 연구들이 HR 부서가 전략적 역할을 담당하여 조직성과를 향상시킨다는 측면에 초점을 두었으므로, 이러한 역할을 통해 조직에 도움이 되는 직원들의 태도에 어떠한 영향을 미치는지 중간과정으로의 인식에 대한 논의는 매우 부족하였다[4,5,7]. 마지막으로, HR 부서가 전략적 역할을 수행한다고 하더라도 이러한 역할 수행을 직원들에게 효과적으로 전달하지 못한다면 그 효과는 반감될 수 있음에도, 그 과정에서 HR 부서의 활동에 대해서는 그간 논의가 제대로 이루어지지 않아왔다[9].

이러한 측면들을 고려하여, 본 연구의 목적은 개인 수준에서 직원들이 인식한 HR 부서의 전략적 역할이 조직성과의 선행요인인 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지를 검증하는 것이다. 또한, 이러한 전략적 역할 수행에 대한 인식이 HR 부서가 직원들과 어떻게 커뮤니케이션을 하

느냐에 따라 어떻게 달라지는지에 대해서도 살펴보고자 한다. 이를 검증하기 위해 본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 조사된 인적자본기업패널데이터의 개인 수준 자료를 활용하여 직원들이 실제로 인식한 HR 부서의 전략적 역할이 조직몰입에 미치는 영향 및 HR 부서의 커뮤니케이션 활동의 조절효과에 대해 살펴본다. 이를 통해 본 연구는 그간 조직 수준에서 검증되었던 HR 부서의 전략적 역할에 대한 논의를 개인 수준으로 심화시킴으로써 기존 연구의 외연을 보다 확장하는데 기여하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 HR 부서의 전략적 역할에 대한 인식과 조직몰입 간 관계

1970년대부터 HR 부서의 역할 유형에 대한 논의가 이루어져 왔는데, 오늘날까지 통용되는 HR 부서 유형에 대한 정교한 구분은 1997년 Ulrich에 의해 이루어진다. [6]에 따르면, HR부서의 역할을 크게 미래/전략 대 운영/관리라는 가로 축과 프로세스 대 사람이라는 세로축으로 구분하면 크게 네 가지 유형으로 나누어진다. 먼저, 관리전문가(administrative expert)는 기업의 인프라 및 제도를 효율적으로 구축하는 전통적인 HR 서비스 제공의 역할을 의미한다. 다음으로, 직원헌신관리와 관련된 역할은 직원몰입과 역량을 제공하는 직원 대변자(employee champion)로서 기능하는 것인데, 이는 직원들의 의견을 적극적으로 청취하고 필요한 서비스를 제공하는 역할이다. 다음으로 변화 촉진자(change agent)는 새로운 조직을 창조하기 위하여 조직 및 조직 구성원들의 변화 역량을 강화하는 역할을 의미한다. 마지막으로, 전략적 파트너(strategic partner)는 인사와 사업전략을 연계(align)하여 HR 부서가 전략을 적극적으로 실행하는 전략적 역할을 수행하는 것을 의미한다.

다른 역할들에 비해, 전략적 파트너로서의 역할은 HR 부서가 기존의 전략을 지원하는 소극적이고 보조적인 역할이 아니라 사업 전략 설정에서부터 적극적으로 참여하고, 전략 실행의 전 과정에서 조직성과와 연계할 수 있는 제도들을 수립하고 실행한다는 주도성을 강조한다[6,7]. 이러한 HR 부서의 전략적 역할 수행은 인적자원이 조직에 지속적인 핵심경쟁우위를 확보하고 유지시키는 원동력이라는 점을 조직 경영 자체에서 보여주는 것이라 할 수 있다[5,6]. 기존의 선행 연구들의 결과[1-3,5,6]에 따르면, 인적자원이 조직의 전략적 자산이고, 이를 수행하

는 HR 부서가 전략적 역할을 충실히 수행한다는 점은 조직 구성원들에게도 조직에 대한 몰입과 충성도를 제고할 수 있다.

일반적으로, 조직몰입은 “자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 몰두하며, 조직 목표와 가치를 추구 수용하며, 조직을 위해 자발적으로 노력하려는 의지 그리고 조직 구성원으로 남아 있으려는 욕구”[10,11]로 정의되며, 조직 구성원으로서 조직의 목적과 목표를 수용하면서 동참하고 노력하려는 태도인 정서적 몰입, 조직의 구성원으로서 조직에 남아 있고자 하는 의지와 노력하는 태도인 지속적 몰입, 도덕적 의무감 혹은 사명감을 가지고 조직에 봉사하려는 태도인 규범적 몰입으로 구분된다[12]. 조직몰입은 조직의 구성원들이 소속된 조직에 소속감, 애착심, 충성심을 가지고 조직구성원으로서 유지되기를 바라는 심리 상태 및 활동을 말하는데, 조직몰입이 높으면 조직 활동에 보다 더 충실하게 참여할 의지가 높고, 그 결과 개인성과 향상 및 조직성과 제고와도 관련성을 보인다[13]. 조직 동일시는 자신이 소속한 조직이 공유한 전형적인 특성이나 장단점을 자신의 것으로 간주하는 성향을 의미[14]하며, 특정 조직에 대한 동일시가 강할 경우 자신이 보유한 특이하고 중심적이며 지속적인 속성의 상당 부분을 조직의 속성과 통합시키며 조직의 속성으로 스스로를 정체화하는 경향이 있다[15].

앞서 살펴본 것처럼, HR 부서가 전략적 역할을 담당하여 인적자원이 조직 내에서 핵심자산으로 기능하고, 이러한 전략적 가치를 HR 부서가 극대화하려는 노력을 한다고 인식할수록[4,5], 근로자들은 조직과 자신을 동일시 여기면서 조직의 가치를 추구하고, 조직에 남을 경향성을 보일 가능성이 높다. 이와 관련해서는 그간 사회적 교환 관계에 근거하여 조직과 구성원 간 상호지원이 조직몰입을 높인다는 수많은 연구들[10-14]에서도 입증된 바이기도 하다. 이상에서 제시된 논의들과 선행 연구결과에 따르면 조직 내 구성원들이 HR 부서가 전략적 역할을 수행한다고 인식할수록 조직몰입도가 증가할 것이라고 예측할 수 있다. 즉, HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원의 인식과 조직몰입간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것이다. 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설1 : HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원들의 인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 HR 부서의 커뮤니케이션 활동

HR 부서와 관련하여 인사제도를 수립하고 이를 구성

원들에게 전달하는 역할을 하는 주체임에도 불구하고, 인사 강도(HR strength) 제고를 위한 프로세스 측면에서 HR 부서가 구성원들과 얼마나 활발히 상호작용하는지에 대해서는 상대적으로 논의가 미흡하여 추가적인 논의가 이루어질 필요가 있음이 제기되고 있다[9,16]. 일반적으로, 커뮤니케이션이란 하나 또는 둘 이상의 개체가 정보를 공유하거나 전달 또는 협력하여 영향을 미치는 과정이라 할 수 있으며, 다양한 커뮤니케이션의 정의들을 통합하여 의미 있는 정보를 전달하는 과정[17]으로 정의된다. 특히, HR부서 커뮤니케이션은 HR부서가 전문성을 가지고 조직 내 구성원들과 어느 정도 활발히, 그리고 긴밀하게 상호 작용하고 있는지를 의미한다[9,16].

이에 HR 부서가 인사와 관련된 정보를 원활히 제공하고 직원들과 자주 커뮤니케이션한다면 HR 부서의 역할에 대한 이해도와 운영 중인 인적자원시스템에 대한 만족도가 높아질 수 있다[18,19]. 반면, 만약 HR 부서에서 효과적이라 알려진 인사제도를 기획하여 도입하거나 전략적 역할을 적절히 수행하더라도 이를 조직 구성원들에게 제대로 전달하지 못한다면 의도된 효과와 실현된 효과 간 격차가 크게 발생할 수 있다[18,19]. 이와 같이, HR 부서가 동일한 수준으로 전략적 역할을 수행한다 하더라도 만약 이에 대해 조직 구성원들에게 제대로 커뮤니케이션하지 못한다면, HR 부서의 전략적 역할이 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향이 상대적으로 크지 않을 수 있다[18]. 이와는 반대로, HR 부서가 자신들이 수행하는 전략적 역할에 대해 조직 내 구성원들과 활발히 소통하고 전달하려는 노력을 할 경우 HR 부서의 전략적 역할 수행에 대한 직원들의 이해도가 보다 높아지게 되고 [19], 그 결과 HR 부서의 전략적 역할이 조직몰입에 미치는 정(+)의 효과가 보다 강화될 것임을 예측할 수 있다. 이러한 측면에서, HR 부서의 커뮤니케이션 활동은 HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원들의 인식과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다. 즉, HR 부서의 커뮤니케이션 활동이 높을 때, HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원들의 인식과 조직몰입간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것이라 하는 가설을 설정한다.

가설2 : HR 부서의 커뮤니케이션 활동은 HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원 인식과 조직몰입 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다. 즉, HR 부서의 커뮤니케이션 활동이 높을 때, HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원 인식과 조직 몰입 간 정(+)의 관계가 보다 강하게 나타날 것이다.

2.3 연구의 모형

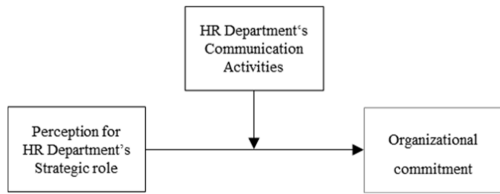


Fig. 1. Research model

3. 방법론

3.1 연구대상

가설의 실증분석을 위해 한국직업능력개발원에서 조사된 인적자본기업패널데이터(Human Capital Corporate Panel Datasets, 이하 HCCP) 설문 자료를 활용하였다. HCCP는 기업 내 교육훈련과 관련하여 대표 정부출연연구소인 한국직업능력개발원에서 대규모로 수집을 진행하는 자료로, 엄격한 설문구성을 바탕으로 대대적인 기업 수와 근로자를 대상으로 진행함으로써 인사조직 및 교육 분야에서 HCCP는 2차 자료로서의 신뢰성이 매우 높다고 알려져 있다. HCCP 조사는 두 파트로 나누어져 있는데, 하나는 각 기업의 기업 수준 조사로 인사담당자(기업당 1인)을 대상으로 전반적인 인사 및 교육에 대해 설문

하고 있으며, 다른 하나는 근로자 개인 수준의 조사로 각 기업의 구성원(복수의 인원)을 대상으로 인사제도 및 교육훈련제도에 대한 인식을 응답하도록 한다. 본 연구에서는 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식이 조직몰입에 미치는 효과를 살펴보기 위해 가장 최신자료인 6차(2015) 데이터 중 근로자 응답을 통계 분석에 사용하였다. 이와 같이, 개인 수준의 인식과 태도를 살펴봄으로써 그간 인사담당자 1인이 평가한 것이 아닌 조직 구성원들이 인식한 측면들을 보다 명확히 파악할 수 있을 것이다. 결측치 등을 제외하고 최종적으로 10,005개의 샘플을 분석에 사용하였다.

분석에 사용된 응답자들의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다. 응답자의 성별을 살펴보면, 남자는 7892명으로 78.9%, 여자는 2113명으로 21.1%로 나타났다. 혼인상태를 살펴보면, 미혼은 3253명(32.5%), 기혼 6741명(67.5%)으로 나타났다. 최종학력을 살펴보면, 중졸이하는 141명(1.4%), 인문고졸은 2952명(28.5%), 전문대졸은 1634명(16.3%), 4년제 대졸은 4822명(48.2%), 석사졸은 530명(5.3%), 박사졸 25명(0.2%)으로 나타났다. 직급을 살펴보면, 사원급은 3059명(30.6%), 주임/계장은 946명(9.5%), 대리급은 1598명(16.0%), 생산직반장급은 701명(7.0%), 과장급은 1393명(13.9%), 차장급은 1201명(12.0%), 부장급은 988명(9.9%), 임원급 119명(1.2%)으로 나타났다.

Table 1. Demographic Characteristics of Respondents

Specification		Frequency	Percentage
Gender	Male	7892	78.9
	Female	2113	21.1
Marriage	Single	3253	32.5
	Married	6741	67.5
Education	Middle school graduated	141	1.4
	High school graduated	2852	28.5
	College graduated	1634	16.3
	University graduated	4822	48.2
	Master's degree	530	5.3
	Graduated from Ph.D.	25	0.2
Position	Employee	3059	30.6
	Chief	946	9.5
	Assistant manager	1598	16.0
	Plant manager	701	7.0
	Manager	1393	13.9
	Deputy general manager	1201	12.0
	General manager	988	9.9
	Director	119	1.2

3.2 측정변수

3.2.1 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식

HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식을 측정하기 위해서 HCCP자료에 조사된 HR 부서에 관한 문항 중 “귀사 HR 부서의 역할을 문항별로 평가해 주십시오.”라는 총 4개의 문항으로 실증분석에 활용하였다. 문항에 대한 응답은 “1. 경영전략계획 수립 과정에서 주요한 공헌을 한다”, “2. 최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다”, “3. 인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다”, “4. 회사의 변화와 혁신을 주도한다”라는 문항이다. 해당 문항들은 리커트 5점 척도(1. 전혀 그렇지 않음. 2. 그렇지 않은 편임. 3. 그저 그러함. 4. 그런 편임. 5. 전적으로 그러함)로 측정되었다.

3.2.2 HR 부서의 의사소통 활동

HR 부서의 의사소통 활동은 HR 부서의 의사소통 활동과 관련된 4가지 문항으로 구성하였다. 구체적으로 “1. 인사 관련 이슈에 대해 현업 부서장들을 교육하고 조언을 제공한다”, “2. 인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해 준다”, “3. 회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다”, “4. 해당 분야(인사관리, 교육훈련, 노사관계 등)에 상당한 전문성을 가지고 있다”라는 문항이다. 해당 문항들은 리커트 5점 척도(1. 전혀 그렇지 않음. 2. 그렇지 않은 편임. 3. 그저 그러함. 4. 그런 편임. 5. 전적으로 그러함)로 측정되었다.

3.2.3 조직몰입

조직몰입은 4개 설문 문항을 통해 측정하였다. 설문 문항은 “1. 나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다”, “2. 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다”, “3. 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다”, “4. 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다”이다. 해당 문항들은 리커트 5점 척도(1. 전혀 그렇지 않음. 2. 그렇지 않은 편임. 3. 그저 그러함. 4. 그런 편임. 5. 전적으로 그러함)로 측정하였으나 문항 1은 다른 요인으로 묶이게 되어 제외했다.

3.2.4 통제변수

본 연구에서는 정확한 분석 결과를 도출하기 위해 성

별, 결혼 여부, 학력, 직급을 통제변수로 설정하였다. 성별의 경우 0=남자, 1=여자, 결혼 여부는 0=미혼, 1=기혼으로 더미 코딩하였다. 학력은 1=중졸이하, 2=인문 고졸이하, 3=전문대졸, 4=4년제대졸, 5=석사졸, 6=박사졸로 설정하였다. 마지막 통제변수인 직급은 1=사원급, 2=주임, 3=대리급, 4=생산직 반장급, 5=과장급, 6=차장급, 7=부장급, 8=임원급으로 코딩하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 타당성 및 신뢰도 분석

직교 회전 방법인 베리맥스 회전을 통하여 요인 회전을 하였으며 KMO와 Bartlett의 구형성 검증도 동시에 하였다. KMO 측도값이 .90을 상회하면서 kaiser(1974)가 제시한 기준을 충족하는 0.922가 나왔으므로 양호하다고 판단되며 Bartlett는 0.05보다 훨씬 적은 값이 나왔으므로 요인분석의 사용이 적합하다. 분석한 결과 HR 인사부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식, HR 부서의 커뮤니케이션 활동 그리고 조직몰입으로 총 3개의 상위 변수가 추출되었다. 요인 1은 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식에 관련된 4개의 측정문항으로 구성되었으며 모든 문항은 요인 적재값이 .715 이상으로 나타났다. 요인 2는 HR 부서의 의사소통 활동에 관련된 4개의 문항으로 구성되었으며 요인 적재값이 .708 이상으로 나타났다. 요인 3은 조직몰입에 관련된 3개의 문항으로 요인 적재값이 .793 이상으로 나타났다. 전체적인 문항의 타당도는 0.6 이상인 경우 문항이 적합한 타당도를 갖고 있다고 해석이 가능하며, 전체적인 문항에서 요인 적재값이 평균보다 높은 것으로 나타났다.

본 연구에서는 Alpha 계수를 사용하여 설문 문항 신뢰성 결과를 도출하였는데 연구에 사용된 변수들의 Alpha 값은 모두 .75이상으로 나타났기 때문에 높은 신뢰성을 가진 것으로 판단된다. Harman's 단일요인 검증 결과 하나의 요인이 전체 분산의 46.86% 차지해 일반적인 기준인 50%미만을 충족시켰다. 이에 대한 구체적인 결과는 <Table 2>와 같다.

4.2 가설의 검증

가설 검증을 위해 기술 통계 및 상관관계 분석을 실시하였고, 연구 모형의 검증은 위계적 회귀 분석을 통해 이

루어졌다. 다중공선성을 확인하기 위해 분산팽창지수 (VIF)를 보고하였다. 또한 조절효과의 패턴 확인은 상호 작용 그래프를 통해 시각화하였고, 각 기울기의 유의미 성을 보고하였다.

4.2.1 기술통계

HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식, HR 부서의 의사소통활동, 조직몰입 간의 기술통계 분석 결과는 <Table 3>과 같다. HR 부서의 전략적 인적 자원관리 역할에 대한 구성원 인식은 평균3.40, 표준편 차 .840으로 나타났으며, HR 부서의 의사소통 활동은 평균 3.38, 표준편차 .800으로 나타났다. 조직몰입은 평

균 3.19, 표준편차 .477로 나타났다. 응답자료 정규성 검토결과 일반량 정규성 가정에는 왜도와 첨도는 문제가 없는 것으로 나타났다.

4.2.2 상관관계

HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식, HR 부서의 커뮤니케이션 활동, 조직몰입 간의 상 관관계를 분석한 결과 <Table 4>와 같다. 직급과 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식 ($r=.139, p<.01$), 직급과 HR 부서의 커뮤니케이션 활동 ($r=.149, p<.01$), 직급과 조직몰입($r=.197, p<.01$)으로 정(+)적 상관관계를 이루고 있음을 확인할 수 있다. HR

Table 2. Results of Scale's Reliability and exploratory Factor

Iteams	Factor 1 (PHDSR)	Factor 2 (HDCA)	Factor 3 (Organizational commitment)	Cronbach's Alpha
PHDSR2	.809	.332	.127	.911
PHDSR3	.806	.267	.196	
PHDSR4	.768	.392	.169	
PHDSR1	.715	.466	.137	
HDCA2	.263	.860	.120	.895
HDCA1	.358	.824	.138	
HDCA4	.472	.725	.154	
HDCA3	.496	.708	.155	
Organizational commitment4	.216	.136	.816	.757
Organizational commitment3	.107	.050	.803	
Organizational commitment2	.079	.153	.793	
Eigenvalues	5.464	2.128	1.032	
Variance explained (%)	45.530	17.723	8.599	
Accumulative Variance explained (%)	45.530	63.264	71.863	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .922				
Bartlett's Test of Sphericity. Chi-Square X2=73515.579(df=66, p<0.01)**				

*p<0.05, **p<0.01 Harman's single factor test

Abbreviation: PHDSR=Perception for HR department's strategic role, HDCA=HR department's communication activities

Table 3. Descriptive statistics on main variable

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
PHDSR	10005	1	5	3.40	.840	-.665	.675
HDCA	10005	1	5	3.38	.800	-.413	.402
Organizational commitment	10005	1	5	3.19	.477	-.289	.988

Abbreviation: PHDSR=Perception for HR department's strategic role, HDCA=HR department's communication activities

부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식과 HR 부서의 커뮤니케이션 활동은($r=.785, p<.01$), HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식과 조직몰입($r=.304, p<.01$)으로 정(+)^적 상관관계를 이루고 있음을 확인할 수 있다. HR 부서의 커뮤니케이션 활동과 조직몰입($r=.324, p<.01$)으로 정(+)^적 상관관계가 있음이 밝혀졌다.

4.2.3 회귀분석 결과

〈Table 5〉는 위계적 회귀분석 결과이다. 다중공선성의 문제를 줄이기 위하여 평균중심화한 값을 사용하였다. 분산팽창지수(VIF)가 모두 10보다 작은 값이 나왔

며, 다중공선성의 문제가 없는 것으로 해석할 수 있다.

HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식을 투입한 모형 1단계에서의 설명력은 12.4%로 나타났다, HR 부서의 의사소통 활동을 첨가한 모형 2단계의 설명력은 14.0%로 증가하였다. 독립변수인 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식을 통제하였을 때 조절변수인 HR 부서의 의사소통 활동이 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)^의 영향을 미치고 있다($B=.155, p<.05$). 따라서 가설 1이 지지되었다. 3단계에서 'HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식 X HR 부서의 의사소통 활동'의 상호작용항이 추가로 투입되면서 설명력은 14.3%로 .003

Table 4. Correlation Analysis between Variables

	Gender	Marriage	Education	Position	PHDSR	HDCA	Organizational commitment
Gender	1						
Marriage	-.213**	1					
Education	-.109**	-.054**	1				
Position	-.269**	.415**	.345**	1			
PHDSR	-.043**	-.018	.223**	.139**	1		
HDCA	-.037**	-.033**	.249**	.149**	.785**	1	
Organizational commitment	-.107**	.093**	.165**	.197**	.304**	.324**	1

* $p<.05$, ** $p<.01$

Abbreviation: PHDSR=Perception for HR department's strategic role, HDCA=HR department's communication activities

Table 5. Hierarchical Regression Analysis

variable	Organizational commitment				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	VIF
Control variables					
Gender	-.061**	-.059**	-.060**	-.059**	1.095
Marriage	.036**	.049**	.055**	.053**	1.302
Education	.057**	.032**	.025**	.026**	1.252
Position	.028**	.022**	.021**	.022**	1.504
Main variable					
Perception for HR department's strategic role(PHDSR)		.155**	.066**	.077**	2.709
Moderator					
HR department's communication activities(HDCA)			.122**	.123**	2.652
Moderating effect					
PHDSR X HDCA				.030**	1.122
R ²	.054	.124	.140	.143	
R ² change	.054	.070**	.016**	.003**	

* $p<.05$, ** $p<.01$

Abbreviation: PHDSR=Perception for HR department's strategic role, HDCA=HR department's communication activities

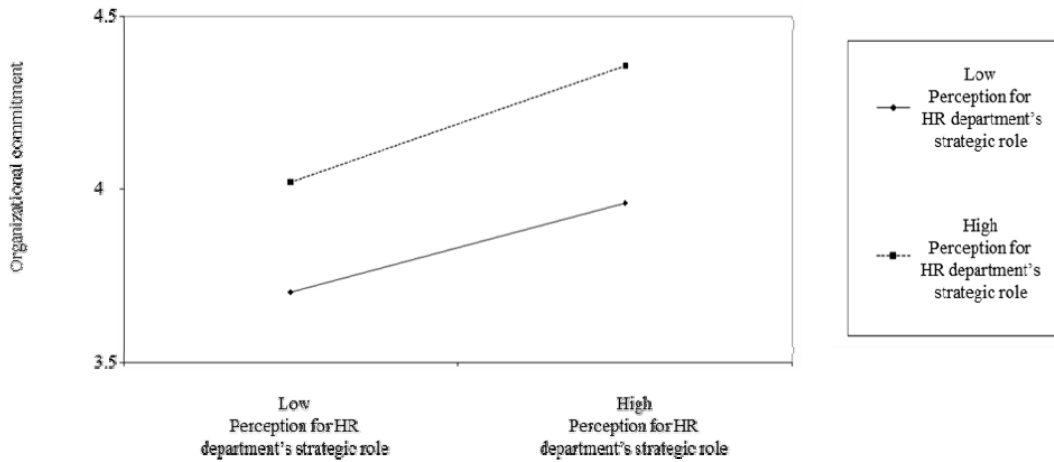


Fig. 2. Moderating Effect of HR Department's Communication Activities

증가하였고, 통계적으로 유의하게 증가($B=.030, p<.05$) 하였기 때문에 이는 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 HR 부서의 의사소통 활동에 대한 조절효과를 예측하였고 분석결과 가설 2가 지지되었다. HR 부서의 커뮤니케이션 활동이 높을 때 HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원들의 인식과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다. 즉 HR 부서의 커뮤니케이션 활동이 높을 때 HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원들의 인식과 조직몰입간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것이다. 자세한 조절효과 패턴을 확인 하기 위해 그래프를 <Fig. 2>과 같이 제시하였다.

5. 결론

본 연구는 최근 중요성이 증대되고 있는 HR 부서의 전략적 인적자원관리가 조직몰입에 미치는 영향을 규명하고자 HR 부서의 커뮤니케이션 활동을 조절변수로 활용하여 관계적 영향력을 살펴보았다. 위계적 회귀 분석 결과, HR 부서의 전략적 역할에 대한 구성원들의 인식은 조직몰입에 유의한 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설은 통계적으로 유의한 결과로 나타났다. 또한 HR 부서의 의사소통 활동의 조절효과가 있는지에 대한 검증 결과에 따르면, HR 부서의 의사소통 활동 수준이 높을수록 HR 부서의 전략적 인적자원관리 역할에 대한 구성원 인식이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향이 보다 강해지는 것으로 나타났다.

이러한 논의와 결과를 기반으로, 본 연구가 가진 학문적·실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 먼저 학문적 측면에서 HR 부서의 전략적 인적자원 관리와 조직몰입과의 관계를 개인 수준에서 설명하고 데이터를 통해 실증했다는 점에서 의의가 있다. HR 부서의 전략적 인적자원관리에 관련하여 대부분의 선행연구들은 주로 인사담당자가 측정한 HR 부서의 전략적 역할 효과성에 초점을 두었으며, 더 나아가 이러한 역할이 직원들의 태도에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 중간과정으로의 인식에 대한 논의는 매우 부족하였다[4,5,7]. 뿐만 아니라, HR 부서가 전략적 역할을 적절히 수행하였음에도 불구하고 역할 수행 과정에서 교육이나 조언 제공, 인사제도 관련 내용의 직접적인 설명, 직원들로부터의 신뢰 등과 같이 직원들에게 효과적으로 전달할 수 있는 과정이나 방법, 즉 HR 부서의 활동 유형에 대해서는 논의가 이루어지지 않음으로써 실현된 효과(realized effect)를 살펴보는 데 한계가 있었다[9]. 이러한 측면들을 고려하여, 본 논문에서는 개인 수준에서 직원들이 인식한 HR 부서의 전략적 역할이 조직성과의 선행요인인 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지를 검증하였으며, 전략적 역할 수행에 대한 인식이 HR 부서가 직원들과 어떻게 커뮤니케이션을 하느냐에 따라 조직몰입에 영향을 미치는 것을 규명하였다. 이러한 결과는 HR 부서의 전략적 역할 수행이 조직 수준의 성과 제고뿐 아니라 개인 수준에서 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 규명하였다는 점에서 기존 논의를 보다 심화시키는데 기여했다고 본다.

실무적인 시사점으로는 본 연구가 HR 부서의 전략적

역할을 수행하는 과정에서 그 효과성을 배가하기 위해서는 적절한 커뮤니케이션 활동이 뒷받침되어야 함을 실증했다는 점을 들 수 있다. 위계적 회귀분석의 결과에서 보듯이, 동일한 전략적 역할을 수행하더라도 HR 부서가 구성원들과 얼마나 활발히 커뮤니케이션 활동을 하느냐에 따라 조직몰입의 수준이 달라질 수 있었다. 이러한 측면에서 HR 부서의 전략적 인적관리를 통하여 구성원들의 조직몰입을 높이기 위해서는 전략과 연계된 전사 수준의 역할뿐 아니라, 해당 역할을 어떻게 적절히 수행하는지에 대해 구성원들과 간담회, 직장 내 교육 및 연수, 보수 교육 과정 등 다양한 채널을 통해 의사소통 할 필요가 있다. 이러한 상호작용 노력들은 구성원들의 인식 상에 HR 부서의 역할에 대한 호의적 태도를 증대시킬 수 있음을 본 연구의 결과는 잘 보여주고 있다.

본 연구가 갖는 한계점과 그로 인한 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 인구통계학적 특성에 따른 성별, 직급, 학력 등을 활용하였으나 2차 데이터 사용으로 인해 직원들의 정확한 나이를 사용하지 못했다는 점을 한계로 들 수 있다. 직급을 통해 연령 효과는 일정 부분 통제 가능하나, 추후 연구에서는 직원들의 나이를 보다 더 정확하게 파악하여 연령대별로 결과를 규명한다면 흥미로운 연구 결과가 도출될 수도 있다. 예를 들어, 20-30대에서는 의사소통 및 조직몰입에 부(-)의 영향, 40대 이상에서는 20-30대 보다 부(-)의 영향이 적을 것을 예측할 수 있는데, 이와 관련하여 연령대별 다른 양상을 규명해보는 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 HR 부서의 전략적 역할을 중심으로 살펴봄으로써 다른 역할 유형들(관리 전문가, 변화 촉진자, 직원 대변자 등)이 구성원의 태도에 미치는 영향에 대해서는 논의하지 못하였다. 향후 연구에서는 구성원의 인식에 보다 강한 연관성을 갖는 HR 부서의 역할이 무엇인지를 규명한다면 HR 부서의 역할 수행에 있어 선택과 집중 시 의미 있는 근거자료로 활용될 수 있을 것이다. 마지막으로, 2차 자료 활용으로 HR 부서의 전략적 역할에 대한 심도 있는 구성원의 인식을 다각적으로 살펴보는 데 한계가 있었으므로, 향후 연구에서는 심층인터뷰 등을 통한 질적 연구를 통해 구성원들이 HR 부서의 전략적 역할 수행에 있어 어떠한 인식을 가지고 있는지, 이러한 역할을 보다 효과적으로 수행하기 위해서는 어떠한 측면들이 보완되어야 하는지를 도출한다면 그간 고려하지 못했던 변수들을 발견하거나 HR 부서가 수행하는 역할에 대한 기존 논의들 보다 심화하는데 기여할 수 있을 것이다.

References

- [1] S. C. Kang, J. S. Park, H. H. Park, "Strategic Human Resource Management in Korea: Where Are We Today and Where Do We Go From Now?", Korean Academy of Management, Vol.19, No.2, pp. 51-108, 2011.
- [2] K. Jiang, D. P. Lepak, J. Hu, J. C. Baer, "How Does Human Resource Management Influence Organization All Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanism", Academy of Management Journal, Vol.55, No.6, pp.1264-1294, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- [3] J. B. Barney, P. M. Wright, "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage" Human Resource Management, Vol.37, No.1, pp.31-46, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- [4] J. W. Kim, S. S. Kim, S. M. Ryu, "The Impact of HR Involvement on HR Effectiveness", Korea Academy of Management, Vol.12, No.3, pp.127-161, 2004.
- [5] J. S. Park, S. M. Ryu, "The Search for Indicators of the Differentiation of HR Departments' Strategic Role and the Future Research Directions for HR Roles", Korea Academy of Management, Vol.25, No.4, pp.15-44, 2017. DOI: <https://doi.org/10.26856/kjom.2017.25.4.15>
- [6] Ulrich, Dave. Human resource champions: The next agenda for adding value and defining results, pp.281, Harvard Business School Press, 1997.
- [7] D. Buyens, A. D. Vos, "Perceptions of the value of the HR function". Human Resource Management Journal, Vol.11, No.3, pp.70-89, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x>
- [8] T. M. Welbourne, A. O. Andrews, "Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.891-919, 1996.
- [9] J. S. Park, C. H. Ok, "How Does High-Performance Work Systems Increase Organizational Performance? : Investigating The Moderating Roles of HR-oriented Policy and HR Communication with Longitudinal Analysis", Quarterly Journal of Labor Policy, Vol. 20, No.1, pp.91-121, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22914/jlp.2020.20.1.004>
- [10] J. P. Meyer, N. J. Allen, "A three component conceptualization of organizational commitment", Human Resources Management Review, Vol.1, No.1, pp. 299-326, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [11] R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers, Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover, pp.231-244,

New York: Academic Press, 1982.

- [12] J. S. LEE, The Effects of Organizational Justice and Cooperative Labor Relationship on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, Ph.D dissertation, Department of Business Administration Graduate School of Soongsil University, pp.30.
- [13] S. C. Lee, "Influence of Organizational Communication on Organizational Culture and Organizational Commitment in Public Institution", Korean Association for Local Government studies, Vol.23, No.3, pp.101-116. 2021.
- [14] H. K. Moon, Mediating effect of Organizational Identification on the Relationships between Organizational culture, job satisfaction and Job conflict, Master's thesis, Graduate School of Kyonggi University. pp.40-41.
- [15] M. S. Chung, S. H. Nam, "A Study on the Impact of Organizational Identity on Organizational Citizenship Behavior in Social Welfare Organizations—Using Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediating Variables", Korean Association of Nonprofit Organization Research, Vol.6, No.3, pp.36-6 1, 2008.
- [16] D. N. Den Hartog, C. Boon, R. M. Verburg, M. A. Croon, "HRM, communication, satisfaction, and perceived performance : A cross-level test", Journal of Management, Vol.39, No.6, pp.1637-1665, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- [17] P. Wee, Study on the effects of communication activities of the aged on their health perception and depression: Focusing on the aged people of over 65, Ph.D dissertation, of Journalism and Broadcasting The Graduate School Sejong University
- [18] J. S. Park, H. S. Chae, "The Perceived Utility of Education and Training in SMEs on Employee Satisfaction: The Moderating Role of HRM Department Activities", Asia-Pacific Journal of Business, vol.12, No.4, pp.241-251, 2021.
- [19] S. E. Khilji, X. Wang, "Intended and implemented HRM : The missinglinchpin in strategic human resource management research.", International Journal of Human Resource Management, Vol.17, No.7, pp. 1171-1189, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>

김혜원(Hyewon Kim)

[정회원]



- 2014년 2월 : 우송대학교 호텔경영학과 학사
- 2010년 7월 ~ 2016년 9월 : SKtelecom PS&M 교육사업본부 전임강사
- 2020년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학부 석사수료

<관심분야>

조직몰입, 교육훈련

박지성(Jisung Park)

[정회원]



- 2007년 2월 : 서울대학교 경영학 석사
- 2016년 2월 : 서울대학교 경영학 박사
- 2017년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학과 부교수

<관심분야>

전략적 인적자원관리, 지식공유