

HR부서 역량이 조직의 인적자원역량에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과

김지영, 박윤희*, 김지수
이화여자대학교 국제사무학과

The Influence of HR Department Competencies on Organization's Human Resource Competencies: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment

Jiyoung Kim, Yoonhee Park*, Jisoo Kim

Department of International Office Administration, Ewha Womans University

요약 본 연구의 목적은 근로자가 인식하는 HR부서 역량이 조직의 인적자원역량에 미치는 영향을 확인하고, HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에서 근로자의 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 살펴보는 것이다. 이를 위해 한국직업능력연구원에서 수집한 인적자본기업패널조사(HCCP: Human Capital Corporate Panel) II 제1차(2020)년도 근로자 데이터 중 해당설문에 모두 응답한 6,388건을 분석에 활용하였다. SPSS 21.0과 Amos 22를 사용하여 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, HR부서 역량은 근로자의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, HR부서 역량은 인적자원역량에도 정(+)의 영향을 미쳤다. 셋째, 근로자의 직무만족은 조직몰입에도 정(+)의 영향을 미쳤다. 넷째, 근로자의 직무만족과 조직몰입은 인적자원역량에 정(+)의 영향을 미쳤다. 다섯째, HR부서 역량과 인적자원역량 관계에서 직무만족과 조직몰입은 각각 단독으로 매개할 뿐만 아니라 순차적으로 매개하여 다중매개효과가 유의하였다. 본 연구결과를 바탕으로 이론적 및 실무적 시사점을 제시하고, 후속연구를 제안하였다.

Abstract The purpose of this study was to examine the influence of HR department competencies as perceived by employees, on the human resource competencies of the organization. The study also sought to examine the mediating effects of employees' job satisfaction and organizational commitment on the relationship between the HR department and human resource competencies. The Human Capital Corporate Panel (HCCP) II (2020) research data from a total number of 6,388 cases responding to all the relevant surveys were used for analysis. The analysis results using SPSS 21.0 and Amos 22 were as follows: First, HR department competencies had a positive influence on employees' job satisfaction and organizational commitment. Second, HR department competencies had a positive influence on human resource competencies. Third, employees' job satisfaction had a positive influence on organizational commitment. Fourth, employees' job satisfaction and organizational commitment had a positive influence on human resource competencies. Fifth, job satisfaction and organizational commitment showed mediating effects in the relationship between HR department competencies and the organization's human resource competencies. Additionally, job satisfaction and organizational commitment showed sequential multiple mediating effects. Based on the results of this study, theoretical and practical implications were presented, and follow-up studies were suggested.

Keywords : HR Department Competencies, Human Resource Competencies, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Human Capital Corporate Panel (HCCP)

*Corresponding Author : Yoonhee Park(Ewha Womans Univ.)

email: yoonhpark@ewha.ac.kr

Received June 9, 2023

Accepted August 10, 2023

Revised July 26, 2023

Published August 31, 2023

1. 서론

코로나19 장기화, 비대면 경제 확대, 4차 산업혁명 가속화로 노동시장이 변화하고 있다. 급속한 디지털 전환과 인공지능과 자동화 등 신기술 발전이 더해지면서 인적자원의 혁신이 어느 때보다 중요해진 시점이다[1]. 업무 형태의 유연화와 일자리 변동 등과 같은 노동환경의 변화 속에서 기업의 경쟁력은 시대에 부합하는 인력 양성 및 핵심 인적자원의 질로 결정되게 되었다. 인적자원의 수준과 인적자원을 어떻게 관리하고 개발할 것인지는 조직성과와 밀접하게 관련이 되어 있으며, 조직의 HR역량은 기업 간 조직의 경쟁적 우위 형성에 중대한 영향을 미친다[2].

팬데믹을 겪으면서 더욱 빨라진 디지털 전환 속에 HR 혁신의 모습으로 조직구성원에 대한 지속적인 피드백, 구성원 경험을 꼽을 수 있다고 하였다[3]. 이는 지속적으로 피드백을 주고받아 고객에게 계속 새로운 가치를 제공할 수 있도록 끊임없이 제품과 서비스를 혁신하고, 이러한 혁신의 주체인 구성원을 내부 고객으로 대우하는 것이다. 궁극적으로 구성원을 관리의 대상이 아니라 지원의 대상으로 여기며, 혁신에 필요한 새로운 기술을 익힐 수 있도록 구성원을 육성하는 것을 HR의 주요 역할로 보는 것이다.

HR부서는 HR업무를 담당하는 조직을 의미하며, HR업무는 인사관리(HRM: Human Resource Management)와 교육/개발(HRD: Human Resources Development) 등의 인적자원관리 업무로 볼 수 있다. 선행연구에서는 공통적으로 HR부서의 역할과 전문성의 중요성을 강조하고 있다. HR부서는 구성원의 점진적인 능력 향상과 조직의 성과 창출에 중요한 역할을 한다[4,5]. 인적자원개발 담당자의 전문성은 기업경쟁력에 영향을 미치는 주요변인이 된다[6]. HR부서는 기업의 변화와 혁신을 주도하기 위해 인사시스템을 개선하는 데 적극적으로 대응하고, 선도적인 역할을 하며, 구성원들의 직무능력 향상을 위해 교육훈련 기회를 충분히 제공하고, 실무에 적용할 수 있도록 교육훈련 전이에도 힘써야 한다. 더불어 조직은 HR부서가 경력전략 수립 및 구현에 적극적으로 참여할 수 있는 권한과 책임 부여가 필요하다고 하였다[7]. 기업의 HR부서는 명확한 역할 부여와 고유한 역할에 부합되는 행동을 요구받을 때 기대되는 역할을 효과적으로 수행할 수 있으며, HR부서 및 담당자의 지속적인 향상과 HR부서의 역할과 기능을 극대화시킬 수 있는 조직문화가 필요하다고 하였다[6].

HR부서 역량과 관련된 선행연구를 살펴보면 HR부서의 전문적인 역량 보유에 따라 조직구성원들이 갖는 교육훈련 만족도는 높아지고, 더불어 HR부서의 의사소통 활동이 활발할수록 HR부서 전문성에 대한 인식과 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도에 미치는 영향도 더욱 강해진다고 하였다[8]. 교육훈련 매개효과를 중심으로 HR부서 전문성과 기업문화가 기업경쟁력에 미치는 영향을 분석하기도 하였다[6]. 또한 최재원·이석기·김성동(2021)[7]의 연구에서도 HR부서의 전략적 역할이 교육훈련 만족도를 통하여 조직유효성 중에서도 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. HR부서의 의사소통 활동과 관련된 연구도 진행되었는데, 직원들이 인식한 HR부서의 전략적 인적자원관리 역할이 구성원들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고, HR부서의 커뮤니케이션 활동 수준이 높을수록 HR부서 역할에 대한 구성원 인식이 조직몰입에 더 강한 영향을 미친다고 하였다[9].

이와 같이 HR부서 역량과 관련하여 교육훈련 만족도, 조직효과성(조직유효성), 조직몰입 등의 결과 측면에서의 연구는 활발히 진행되었으나[2,5-8], HR부서 역량이 조직 전체 구성원들의 인적자원역량에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 어떠한 과정을 통해 HR부서 역량이 조직의 인적자원역량에 영향을 미치는지에 대한 관심은 부족하였다. HR부서 효과성에 대한 구성원의 긍정적인 인식은 구성원 스스로 직무만족과 조직에 대한 몰입에 영향을 미치기 때문에[5], 조직구성원들의 HR부서에 대한 중요성 인식은 직무와 조직에 대한 태도를 통해 조직 전체의 인적자원역량에 영향을 미칠 수 있을 것으로 보았다.

특히, 조직몰입은 조직성과에 직접적, 간접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 생존까지 좌우하는 변수로써 많이 활용되었는데[4], 조직차원에서 인적자원의 행동의도를 예측할 수 있는 중요한 지표로 보았다[2]. HR 환경 요인들은 재직자의 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 인적자원개발과 관련된 모든 활동에 참여할수록 직무만족과 조직몰입의 정도가 높음을 확인하였다[4]. 또한 기업을 비롯하여 공공조직 전반에서도 효과적인 인적자원관리란 개인의 내면적인 차원에서 조직몰입을 높였을 때 조직성과 향상이 가능하다고 보았기 때문에[2], 조직몰입의 역할을 주목하여 살펴볼 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 HR부서가 있는 조직에 재직 중인 근로자를 대상으로 이들이 인식하는 HR부서 역량과 직무만족, 조직몰입, 그리고 인적자원역량에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 즉, 이 연구의 목적은

각 변인들 간의 영향 관계와 더불어 HR부서 역량이 구성원 개개인의 직무만족과 조직몰입을 매개로 조직 전체의 인적자원역량에 미치는 영향의 구조적 관계를 동시에 분석하는 것이다. 특히, HR부서 역량과 객관적/주관적 조직성과 간의 관계에서 직무만족이나 조직몰입의 매개효과를 각각 살펴본 선행연구는 있었으나, 두 변인을 함께 고려하여 이들 변인 간의 관계를 종합적으로 살펴본 연구는 아직 수행되지 않았다. 그러므로 HR부서 역량이 인적자원역량에 영향을 미치는 과정에서 직무만족과 조직몰입의 다중매개효과도 함께 분석하고자 하였다. 이때 인적자원역량은 조직의 경쟁력 요소 중 하나로 업무절차의 효율화-간소화와 같은 내부 프로세스 역량, 브랜드 이미지 향상 및 관리 등과 같은 대고객역량 등과 같은 여러 가지 측면이 있겠으나, 조직구성원들의 전반적인 역량과 더불어 경영진의 리더십 및 생산성, 인적자원확보가 기업의 전략 과제이므로 인적자원역량에 초점을 두었다.

2. 이론적 배경

2.1 HR부서 역량과 직무만족 및 조직몰입의 관계

HR부서는 조직의 전략적 동반자이자 변화의 주체로서 조직구성원들의 직무에 대한 몰입 및 만족감 향상을 통해 조직의 효율적인 인적자원 관리를 담당하는 조직의 가장 중요한 단위체이다[2]. 환경이 빠르게 변화하는 시대의 흐름에 따라 오늘날 인사부서는 경영개발 및 인적자원 계획의 수립과 개선 등 조직의 전반적인 성과 향상을 위한 전략적 역할을 수행하고 있다[2,7,10]. 오현석·이현웅·배진현(2011)[6]은 인적자원개발 담당자가 전문성이 있는 것은 해당 영역에서 수행하는 직무에서 우수한 성과를 내고 있음을 의미하지만, 역량이 있는 것은 우수한 성과를 낼 수 있는 능력이 있다는 것을 뜻한다고 하면서, 전문성과 역량의 두 개념의 차이에 대해 언급하였다. HR부서의 전문성은 구성원들이 원하는 니즈를 신속히 파악하고, 이를 체계적으로 실행할 수 있는 핵심 요인으로 기능할 수 있다고 하였다[8]. 또한 HR부서 전문성을 HR부서의 역할을 담당하는 과정에서 요구되는 역량과 관련된 이익 창출을 주도하고 우수한 성과를 달성하는 것으로 설명하였다[11]. HR부서 전문성은 인적자원개발 담당자들이 영역 내에서 실제 수행하는 행동의 결과로써 부서의 전반적인 수준을 평가할 수 있는 척도로, 궁극적으로 기업 내 인적자원의 질적 수준을 향상시켜 기업경쟁력에 영향을 미친다고 하였다[6]. 즉 HR부서

전문성에 대한 인식 정도가 높을수록 HR부서의 역할을 성공적으로 수행할 수 있는 것이다.

직무만족(Job Satisfaction)은 개인 스스로 맡은 직무에 대해 느끼는 생리적, 심리적, 환경적 상황의 결합으로 정의되었는데[12], 현재까지도 지속적인 연구가 이루어지고 있다. 직무만족은 조직에 소속된 사람이 자신의 직무 전반과 관련된 내용에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도로 평가된다[13]. 더불어 직무만족은 직무 자체에 대한 만족뿐만 아니라 직무를 둘러싼 전반적인 환경적 요인도 포함하기 때문에, 내재적 만족(intrinsic satisfaction)과 외재적 만족(extrinsic satisfaction)을 포함하는 복합적인 개념으로 정의할 수 있다. Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)[14]과 Vroom(1964)[15]은 성취감, 책임감, 성장, 직무의 난이도, 조직으로부터의 인정 등의 내재적 직무만족과 조직의 정책, 관리, 감독, 임금, 직급, 승진 기회, 근무조건, 대인관계, 직무의 안정성 등의 외재적 직무만족으로 분류하여 설명했다. 이러한 직무만족에 관한 정의를 종합해서 살펴볼 때, 직무만족은 조직구성원이 맡은 직무와 관련하여 여러 측면에서 느끼는 개인의 심리적 및 주관적 만족의 정도로, 조직의 성과와도 직결되는 중요한 개념으로 볼 수 있다[2].

조직몰입(Organizational Commitment)은 심리학 및 사회학 등의 분야에서 조직과 구성원 간의 관계 분석을 위해 사용되기 시작하였으며, 현재까지 다양한 분야에서 연구되어왔다[16]. 특히, Meyer & Allen(1991)[17]이 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입의 세 가지 영역으로 구분하여 정의한 조직몰입의 개념이 가장 널리 사용되고 있다. 정서적 몰입이란 조직구성원 스스로가 조직에 대한 애착과 헌신을 가지는 심리상태로서 조직에 대한 충성심이나 소속감 등과 관련된 개념이다. 지속적 몰입은 조직구성원이 현재 소속된 조직에 머무르며 얻을 수 있는 경제적, 사회적 이익의 정도가 이직할 경우에 발생 가능한 불이익의 정도보다 크기 때문에 현재의 조직에 머물고자 하는 몰입이다. 이는 조직에 대한 자발적 애착이라고 할 수 있는 정서적 몰입과는 달리, 자신과 조직 간의 관계에 있어 합리적 계산을 기반으로 한 이해관계에 기반한 비자발적 몰입으로 분류된다[18]. 마지막으로 규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 들어오기 전후의 동료들 간의 관계 및 경험, 그리고 조직이 부여한 책임으로부터 갖게 되는 사명감과 도덕적 의무감을 포함하는 내재적인 가치관이라고 볼 수 있다. 결국 조직몰입은 조직에 속해있는 구성원이 조직의 비전이나 목표, 가치 등을 자신의 것과 얼마나 동일시 하는지에 대한 척도

라고 할 수 있다[19].

앞서 살펴본 개념들을 바탕으로 HR부서 역량과 직무 만족, 그리고 HR부서 역량과 조직몰입 관계에 관한 선행 연구들을 살펴보면, Appelbaum et al.(2000)[20]과 Sinclair et al.(2005)[21]은 선발, 훈련, 성과급, 성과평가 등을 포함하는 고성과 인적자원관리 시스템이 조직구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔으며, Robinson(1996)[22]은 보상, 훈련, 긍정적인 승진 등이 조직구성원들의 심리적 안정감을 충족시켜 조직에 대한 몰입과 신뢰에 긍정적인 영향을 미쳤다는 결과를 제시했다. 또한 구성원의 HR부서 중요성 인식은 경영진의 인적자원개발 지원과 조직효과성의 관계에서 유의한 매개효과가 있어 조직 내 HR부서에 대한 중요성 및 역할 인식은 구성원의 직무에 대한 만족감, 조직에 대한 헌신 등으로 이어질 수 있다고도 하였다[5,23]. HR부서의 전략적인 역할과 기능이 강조될수록 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고[24,25], Smircich(1983)[26]은 이러한 HR부서의 역할에 기반하여 조성된 기업문화가 조직구성원에 대한 일체감을 제공하고, 조직에 대한 몰입의 촉진과 체계의 안정성을 향상시키며, 조직구성원의 행위를 형성시키는 역할을 한다고 주장했다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로, 조직의 인적자원 시스템 전반을 담당하는 HR부서 역량이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1. HR부서 역량은 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. HR부서 역량은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.2 HR부서 역량과 인적자원역량의 관계

조직의 인적자원역량은 조직구성원 개인이 보유하거나 다른 구성원들과의 연계를 통하여 확보할 수 있는 지식과 기술, 행동의 총합으로 정의된다[27]. 이러한 인적자원 역량은 인적자원관리 시스템에 의하여 개발 및 보유되고[28], 조직의 역량은 인적자원, 내부 시스템 및 프로세스 등 여러 역량으로 구분되는데, 특히 구성원 개인의 직무역량, 리더십, 신뢰, 혁신능력 등이 인적자원역량으로 분류된다[29]. 인적자원역량은 조직역량과 직결되므로 인적자원 역량 강화를 통한 기업 가치 제고는 전략적 인적자원관리의 핵심이라고 할 수 있다. 인적자원은 기업의 경영활동에 요구되는 모든 유형의 자원 및 자산, 그리고 요소들을 구성하고 활용하는 주체이기 때문이다.

인적자원 역량이 기업성과를 좌우하는 핵심 요소로 그 중요성이 부각되었고, 이로 인해 인적자원에 직접적인 영향력을 미치는 인사관리도 역시 조직의 단기적인 성과를 넘어 구성원의 태도와 행동, 능력의 효과까지 추구하는 방향으로 발전하게 되었다[11].

HR부서 조직의 전략적 참여가 구성원들이 조직의 비전과 미션, 목표를 공유하고, 기업의 목표를 달성하는 데 필요한 역량과 능력을 갖추도록 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다[24]. 이는 HR부서가 조직의 핵심적인 의사결정에 크게 관여함으로써 많은 영향력을 행사할수록 인사부문의 효과성을 극대화할 수 있는 전략이 더욱 많이 제시될 것이고, 그것이 전사적 차원에서 타 전략들과 동시에 실행될 경우 더 효과적으로 수행될 수 있기 때문이다. 더불어 조직 차원에서 HR부서의 전략적 참여가 높을수록 기업의 가치나 목표에 부합하는 과업과 제도들을 도출하고 구현할 가능성이 높아지기 때문에[11], 이 역시 인적자원역량 향상에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

가설 3. HR부서 역량은 인적자원역량에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.3 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족과 조직몰입은 근로자들이 자신이 수행하는 직무나 근무하고 있는 조직에 대해 가지고 있는 감성적, 정서적 상태의 정도, 즉 근무지향성(employee work orientations)을 지칭한다[30]. 조직구성원의 직무와 관련된 경험을 질적으로 대표할 수 있는 지표로서 조직성과에 영향을 미친다는 점에서 인적자원개발 관련 연구에서 중요한 지표로 여겨진다[31]. 직무만족은 구체적인 직무와 관련된 지향이며, 조직몰입은 그 직무가 이루어지는 조직의 성격이나 특성에 관한 구성원의 신뢰 혹은 긍정적인 마음가짐으로 서로 구분되는 독립적인 영역과 중복되는 영역이 동시에 존재한다[32,33].

직무만족과 조직몰입 간에 관계에 대해서는 두 개념이 서로 높은 상관관계를 보인다는 사실에 관해서는 과거의 연구들이 일관되게 지지하고 있지만, 선행요인과 후행요인의 관계에 대해서는 상반되는 입장을 표명하는 경우가 많다[30]. 이 중 다수의 선행연구에서는 직무만족이 조직몰입의 선행변인이라는 연구결과를 입증하였다[34-37]. DeCotiis & Summers(1987)[38]의 연구에서 직무만족은 다양한 조직몰입의 영향요인 중 하나로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 제시되었다. 이는 구

성원의 조직에 대한 몰입이 구성원의 직무만족을 기반으로 형성된다는 사실을 시사한다[39]. 기존 국내 연구의 경우, 주로 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 선행변인들에 대해서 초점을 둔 연구들이 이루어졌고 직무만족과 조직몰입 두 변수 간의 관계에 직접적으로 초점을 맞춘 연구는 거의 없다. 백승규·이영면(2010)[30]의 연구에서는 직무만족은 조직몰입에 유의한 수준의 긍정적인 영향을 미치고 있다는 결과가 도출되었고, 직무만족이 높을수록 조직몰입이 높게 나타날 것이라는 가설이 지지되었다. 이러한 선행연구 결과들을 종합하여 볼 때, 직무만족이 조직몰입의 선행요인으로써 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설 4. 직무만족은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.4 직무만족 및 조직몰입과 인적자원역량의 관계

Sabuhari et al.(2020)[40]의 연구에서 직무만족이 조직구성원의 역량에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 입증되었다. 자신의 직무에 만족하는 구성원은 성과를 향상시키기 위해 노력하기 때문에 직무만족이 조직구성원의 역량에 중요한 영향을 미친다는 것이다[41,42]. 조직구성원, 즉 인적자원역량을 가치있게 여기는 리더가 구성원들이 그들의 직무에 만족할 수 있도록 격려하는 이유도 동일한 맥락이라고 볼 수 있다[43,44].

장용선(2018)[45]은 조직몰입과 인적자원역량의 관계를 조직문화의 개념과 함께 설명했으며, 이효영(2017)[46]은 조직몰입은 혁신적 조직문화와 인적자원역량 사이에서 매개역할을 하여 인적자원역량을 높이기 위해서는 조직몰입을 높이기 위한 조직 내 환경과 지원이 요구된다고 하였다. 조직문화의 가치는 조직의 성과달성을 위한 가장 높은 수준의 기준이며[47], 조직문화와 조직성과 간의 관계는 조직연구에서 중점적으로 다루는 연구주제로서 조직문화는 조직의 성과에 영향을 미치는 중요한 조직맥락이라고 하였다[48]. 직무만족과 조직몰입은 근로자들의 조직에 대한 공헌을 평가하는 중요한 태도 변수로 조직유효성의 중요한 요인이다. 직무만족과 조직몰입은 조직구성원이 자신이 종사하는 조직으로부터 가지게 되는 태도변수로서 상호 간 유의한 직간접적 영향 관계가 존재한다고 하였다[2]. 근로자의 직무태도가 근로자 1인당 매출액, 총자산 이익률과 같은 객관적 조직성과와 경영진 리더십 등의 주관적 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되기도 하였다[23]. 조직문

화가 외부환경 대응과 내부구성원들의 통합을 위해 효과적으로 기능할 때 조직문화는 구성원들의 역량 수준을 높이고 이는 조직성과로 이어질 수 있다. 조직이 추구하는 방향이나 목표, 가치 등이 구성원들에게 충분히 공유되고 동의가 이루어지면, 구성원들은 이를 달성하기 위해 지속적인 노력을 할 것이다. 이러한 과정에서 구성원들의 역량은 증진되고, 이는 결국 조직의 성과와 직결되는 결과를 가져온다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 직무만족은 인적자원역량에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 조직몰입은 인적자원역량에 정의 영향을 미칠 것이다.

2.5 HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에서 직무만족 및 조직몰입의 매개효과

HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에서 직무만족과 조직몰입 각각의 매개효과에 관한 선행연구를 살펴보면 HRD 전문성이 높은 기업일수록 직무만족도가 높고, 기업의 인적자원 성과도 높은 것으로 나타났다. 특히 HRD 전문성이 직무만족을 매개로 인적자원성과에 영향을 미치는 경로는 통계적으로 유의함이 확인되었다[49]. 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 선행연구를 살펴보면 개별 인적자원제도, 인적자원 관리체제, HR부서 역할과 활동 등 기업의 인적자원 관리는 근로자의 직무태도(직무만족, 조직헌신)를 매개로 객관적 혹은 주관적으로 측정된 조직성과에 간접적으로도 영향을 미친다고 하였다[23]. 기업체 팀장이 인식한 변화와 새로운 시도를 장려하는 혁신적 조직문화는 교육훈련 효과성과 더불어 조직몰입을 매개로 인적자원역량에 영향을 미치며, 혁신적 조직문화가 높을수록 교육훈련 효과성이 높아지고, 조직몰입을 매개로 인적자원역량도 높아진다고 입증하였다[46].

직무만족은 조직몰입과 함께 조직역량의 영향을 받아 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 매개변인의 기능을 하기도 하고, 독립변인으로서 조직성과에 직접적인 영향을 미치기도 한다[50]. HR부서 역량과 직무만족, 조직몰입의 관계에서 HR부서의 역할과 활동에 대한 역량이 높을수록 제조업, 금융업, 서비스업에 종사하는 조직구성원들의 직무만족도와 조직에 대한 몰입에 정(+의) 효과가 있으며, 특히 직무만족의 경우 정(+의) 매개효과를 가지고 있는 것으로 확인되었다[2]. 테크노파크 조직의 인

적자원관리 요소가 직무만족 및 조직몰입을 매개로 조직구성원의 혁신행동 발생에 유의미한 효과가 있는 것으로 확인되었다[51]. 이러한 내용을 종합하여 직무만족과 조직몰입은 HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에 영향을 미친다는 연구가설을 도출할 수 있다. 그러나 조직의 인적자원 역량 강화를 위해 역할과 활동이 중요한 HR부서 역량과 그 결과인 인적자원역량의 구조적 관계에서 직무만족이 조직몰입에도 영향을 미치며 동시에 매개변수로서 갖는 효과를 확인한 연구는 수행되지 않았다. 그러므로 본 연구에서는 HR부서 역량과 인적자원역량의 구조적 관계를 검증하고, 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 분석하고자 하였다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 가설 7. 직무만족은 HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에서 매개역할을 할 것이다.
- 가설 8. 조직몰입은 HR부서 역량과 인적자원역량 관계에서 매개역할을 할 것이다.
- 가설 9. HR부서 역량과 인적자원역량 관계에서 직무만족과 조직몰입은 매개역할을 할 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

이 연구의 목적은 근로자가 인식하는 HR부서 역량이 조직의 인적자원역량에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고, HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에서 근로자의 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 살펴보는 것이다. 선행연구를 토대로 도출한 변인 간의 관계를 나타낸 연구모형은 <Fig. 1>과 같다.



Fig. 1. Research Model

3.2 데이터 및 연구대상

본 연구는 한국직업능력연구원에서 수집한 「인적자본 기업패널조사(HCCP: Human Capital Corporate Panel)」II 제1차(2020)년도 데이터를 활용하였다. HCCP는 기업의 인적자원 관리 및 개발 현황과 근로자의 인적자원개발 활동에 관한 사항을 중점적으로 조사한 자료로 2004~2018년간 HCCP I에 이어, 2019년부터 HCCP II가 시작되어 2020년 1차 본조사를 비롯하여 현재 매년 패널 조사가 수행되고 있다. HCCP 조사의 가장 큰 특징은 조사 기본단위가 ‘기업’이라는 점과 해당 기업 조사 시 ‘근로자’를 함께 조사하는 것이다[52].

HCCP II 제1차(2020)년도 조사결과, 총 510개의 기업과 9,053명의 근로자가 조사에 참여하였다. 본 연구에서는 HCCP(근로자용)에서 HCCP(본사용)의 교육훈련 전담조직 및 현황에서 HR업무를 담당하는 전담조직인 HR부서가 있다고 답한 352개의 기업패널아이디에 속하는 근로자 중 모든 해당설문에 모두 응답한 6,388명을 분석대상으로 설정하였으며, 인구통계학적 특징은 <Table 1>과 같다.

3.3 측정도구

본 연구에서 사용된 변인은 HCCP II 제1차(2020년도) 근로자용 데이터를 활용하여 연구변인을 구성하였다. 선행연구를 토대로 독립변인으로 HR부서 역량 변인을 활용하였다. HR부서 역량에 대한 설문은 HR부서의 역할과 활동에 대한 내용으로 총 8개 문항으로 구성되었으며, 5점 Likert척도(1=전혀 그렇지 않음, 5=전적으로 그러함)로 측정되었다. 종속변인으로는 HR부서 역량과 인적자원역량의 관계를 파악하기 위해 인적자원역량을 활용하였다. 인적자원역량은 근로자가 속한 조직의 경쟁력 요소별 수준의 하나로 총 5개 문항으로 구성되어 있으며,

5점 Likert척도(1=동종업계 평균보다 많이 낮음, 5=동종업계 평균보다 많이 높음)로 측정되었다. 매개변인으로는 직무만족과 조직몰입 변인을 활용하였다. 직무만족은 근로자가 현재 하고 있는 일과 관련하여 일의 내용, 임금, 인간관계에 대한 만족을 지표로 활용하였다. 직무만족은 총 3개 문항으로 측정되었으며, 각 문항은 5점 Likert척도(1=전혀 그렇지 않음, 5=전적으로 그러함)로 측정되었다.

Table 1. Demographic Characteristic of the sample

Category		Respondents	Percentage(%)
Gender	Male	4,639	72.6
	Female	1,749	27.4
Age	20 - 29	838	13.1
	30 - 39	2,816	44.1
	40 - 49	1,863	29.2
	50 - 59	769	12.0
	Over 60	102	1.6
Employment types	Regular	6,304	98.7
	Non-regular	84	1.3
Position	Staff	1,585	24.8
	Senior staff	813	12.7
	Assistant manager	1,455	22.8
	Manager	1,156	18.1
	Team manager	770	12.1
	General manager	457	7.2
	Executive level	57	0.9
	Staff engineer	95	1.5
Academic background	Middle school	24	0.4
	High school	243	3.8
	Vocational high school	702	11.0
	College	1,092	17.1
	University	3,931	61.5
	Master degree	360	5.6
Ph.D. degree	36	0.6	
Total		6,388	100.0

조직몰입은 근로자가 속한 조직에 대해 어떻게 느끼는 지에 대한 내용으로 총 3개 문항을 활용하였으며, 각 문항은 5점 Likert척도(1=전혀 그렇지 않음, 5=전적으로 그러함)로 측정되었다. 연구변인에 따른 문항은 <Table 2>와 같다.

3.4 자료분석

본 연구는 근로자의 HR부서 역량, 직무만족, 조직몰입, 그리고 인적자원역량 사이에 구조적 관계를 파악하는 것으로 이러한 목적을 달성하기 위해 SPSS 21.0과 Amos 22를 사용한 구조방정식 모형(SEM: Structural Equation Modeling)을 분석하였다.

구조방정식 모형분석은 다수의 회귀모형을 동시에 검증할 수 있으면서 잠재적 요인들의 인과적 관계와 간접효과를 검증할 수 있는 장점을 가진 통계방법으로[54], 본 연구에서도 활용하게 되었다. 본 연구에서 측정모형과 구조모형을 순차적으로 적용하는 2단계 접근법에 따라 모형을 검증하였으며, 구체적인 순서는 다음과 같다. 첫째, 데이터 점검을 위해 연구변인의 정규성, 상관관계, 다중공선성, 동일방법편의 검증 등을 확인하였다. 둘째, 측정도구의 타당도와 신뢰도를 확인하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하고, Cronbach's α 값을 확인하였다. 셋째, 측정모형을 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였고, 적합성을 판단하기 위해 Amos 프로그램에서 제공하는 모형적합도 지수(RMSEA \leq .10, SRMR \leq .10, CFI \geq .90, TLI \geq .90)를 충족하는지 확인하였다[53]. 또한 집중타당도와 판별타당도를 확인하기 위해 표준화계수, 평균분산추출, 개념신뢰도 값을 살펴보았다. 넷째, 구조모형의 분석 및 평가를 위해 모형적합도 지수와 직접효과를 확인하였다. 마지막으로 HR부서 역량이 조직의 인적자원역량에 미치는 영향에 대한 직무만족, 조직몰입의 다중매개효과를 검증하기 위해 팬텀변수(phantom variable)를 사용하였다. Amos에서 다중매개효과 검증 시 부트스트래핑(bootstrapping)을 하더라도 개별 매개변수의 세부적인 매개효과 및 유의성을 검증할 수 없는 한계를 해결하기 위해 연구모형에서 팬텀변수를 설정하여 개별 매개변수의 매개효과를 단일계수로 표현하고 이를 부트스트래핑으로 분석하였다[54].

4. 연구결과

4.1 잠재변인별 기술통계량, 상관관계 및 정규성 분석

잠재변인에 대한 기술통계량을 분석한 결과는 <Table 3>과 같다.

Table 2. Research Variables and Measurement Questions

Category	Variable	Questionnaires
Independent Variable	Human Resource Department Competencies	1. The HR department makes an important contribution to the business strategy planning process. (WC1Q06_01) 2. The HR department is influential among top management team. (WC1Q06_02) 3. The HR department plays a leading role in the continuous improvement and implementation of the personnel system. (WC1Q06_03) 4. The HR department recognizes the changes in external labor market and deal with them well. (WC1Q06_04) 5. The HR department trains and advises business department heads on HR-related issues. (WC1Q06_05) 6. The HR department delivers enough information about the HR policies/practices/process of organization and team. (WC1Q06_06) 7. The HR department has a good reputation in the company. (WC1Q06_07) 8. The HR department has enough legal knowledge to implement HR practices in our practices. (WC1Q06_08)
Dependent Variable	Human Resource Competencies	1. Overall competencies of human resources (WC1Q08_01) 2. Recruiting and promoting people according to the requirements and job descriptions (WC1Q08_02) 3. Forming a community based on trust (WC1Q08_03) 4. Executive leadership (WC1Q08_04) 5. Employee productivity (WC1Q08_05)
Mediator Variable	Job Satisfaction	1. I like doing the things I do at work. (WC1Q26_01) 2. I am satisfied with my salary. (WC1Q26_02) 3. I like the people I work with. (WC1Q26_03)
	Organizational Commitment	1. I really feel as if this organization's problems are my own. (WC1Q27_02) 2. Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now. (WC1Q27_03) 3. This organization has a great deal of personal meaning for me. (WC1Q27_04)

Table 3. Descriptive Statistics of Latent Variable

Latent Variable	Average	Standard Error	Skewness	Kurtosis
HR Department Competencies	3.50	.80	-.41	.34
Job Satisfaction	3.52	.71	-.31	.55
Organizational Commitment	3.22	.78	-.23	.32
Human Resource Competencies	3.27	.73	-.01	.35

응답자들의 HR부서 역량 평균은 3.50점, 직무만족은 3.52점, 조직몰입은 3.22점, 인적자원역량은 3.27점으로 나타났다. 정규성 확인을 위하여 변량의 왜도와 첨도 값을 분석한 결과 왜도는 절대값 2 미만, 첨도는 절대값 7 미만의 기준을 충족하여 단변량 및 다변량의 정규성을 가정하였다고 판단할 수 있다[5].

다중공선성 확인을 위해 <Table 4>와 같이 상관관계 를 분석하였다. 상관계수는 .39~ .58이며 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p < .01$). 또한 상관계수의 크기가 .85보다 낮아 다중공선성의 문제가 없는 것으로 확인 되었다[56]. 또한 동일방법편의의 가능성을 최소화하기 위해 Harman의 단일요인 검증을 실시한 결과 첫 번째

요인의 설명력이 44.4%로 일반적으로 적용되는 기준인 50% 미만으로 나타나 동일방법편의의 오류는 없는 것으로 판단하였다.

Table 4. Correlations of Latent Variable

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) HR Department Competencies	1			
(2) Job Satisfaction	.45**	1		
(3) Organizational Commitment	.39**	.58**	1	
(4) Human Resource Competencies	.53**	.45**	.42**	1

4.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 값을 확인하였다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과 모든 요인부하량이 .5 이상임을 확인하였다. 신뢰도를 확인할 수 있는 Cronbach's α 값은 HR부서 역량 .93, 직무만족 .75, 조직몰입 .79 인적 자원역량 .89으로 나타나 결과적으로 모든 측정도구의 신뢰도는 수용할만한 수준인 것으로 판명되었다.

Table 5. Standardization Coefficient of Observation Variable by Latent Variable

Category		Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	Standard Error	T-value	CR	AVE
HR Department Competencies	WC1Q06_01	1	.80***	-	-	.94	.66
	WC1Q06_02	.92	.71***	.01	63.26		
	WC1Q06_03	1.09	.83***	.01	78.39		
	WC1Q06_04	1.08	.84***	.01	78.88		
	WC1Q06_05	1.05	.81***	.01	75.34		
	WC1Q06_06	1.10	.80***	.01	74.01		
	WC1Q06_07	.96	.79***	.01	72.90		
	WC1Q06_08	.97	.80***	.01	74.69		
Job Satisfaction	WC1Q26_01	1	.79***	-	-	.81	.59
	WC1Q26_02	.99	.67***	.02	49.67		
	WC1Q26_03	.85	.69***	.01	51.35		
Organizational Commitment	WC1Q27_02	1	.65***	-	-	.81	.60
	WC1Q27_03	1.25	.69***	.02	47.13		
	WC1Q27_04	1.43	.89***	.02	53.21		
Human Resource Competencies	WC1Q08_01	1	.80***	-	-	.91	.68
	WC1Q08_02	1.07	.81***	.01	72.09		
	WC1Q08_03	1.09	.82***	.01	73.02		
	WC1Q08_04	1.10	.78***	.01	68.29		
	WC1Q08_05	.98	.73***	.01	63.02		

*** p<.001

4.3 측정모형의 확인적 요인분석

측정모형의 확인적 요인분석을 분석한 결과, 적합도지수는 $\chi^2(p)=5504.56(.000)$ 로 수용기준에 미치지 못하지만 χ^2 값의 경우 표본의 크기에 영향을 받으므로 다른 적합도 지수값과 함께 모형적합도에 대한 종합적 판단이 요구된다. 다른 적합도지수를 보면 RMSEA=.07, SRMR=.03, CFI=.93, TLI=.91로 모형이 전반적으로 적합한 것으로 확인되었다. 측정모형의 수렴타당도를 검증하기 위해 <Table 5>와 같이 표준화계수를 살펴보았다. 잠재변인에 대한 관찰변인의 표준화계수가 .65~.89로 .5 이상으로 나타나 기준을 충족한다고 판단하였다[55]. 이어서 개념신뢰도(CR: construct reliability)와 평균 분산추출(AVE: average variance extracted)값을 확인하였다. CR값은 0.7이상, AVE값은 0.5 이상일 때 수렴타당도를 확보하였다고 볼 수 있다[57,58].

판별타당도는 각 관찰변인이 해당 잠재변인을 다른 잠재변인과 적절히 구별하여 측정하고 있음을 의미한다. 판별타당도(discriminant validity)를 확인하기 위해 <Table 6>과 같이 잠재변인 간 상관관계와 AVE값을 분석하였다. 잠재변인 간 상관계수 중에서 가장 큰 것은 .74(직무만족과 조직몰입)이며, 이의 제곱인 결정계수는

.54(.74×.74)이다. 각 잠재변인 간에 구한 AVE값이 각 잠재변수의 결정계수보다 크면 판별타당도를 확보했다고 판단할 수 있는데, 모든 잠재변인의 AVE값이 결정계수인 .54보다 크므로 판별타당도를 확보했다고 볼 수 있다 [55]. 결정계수는 .54(.74×.74)이다. 각 잠재변인 간에 구한 AVE값이 각 잠재변수의 결정계수보다 크면 판별타당도를 확보했다고 판단할 수 있는데, 모든 잠재변인의 AVE값이 결정계수인 .54보다 크므로 판별타당도를 확보했다고 볼 수 있다[55].

Table 6. Correlations Coefficients and AVE Values between Latent Variables in the Measurement Model

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) HR Department Competencies	.66			
(2) Job Satisfaction	.52	.59		
(3) Organizational Commitment	.48	.74	.60	
(4) Human Resource Competencies	.58	.53	.52	.68

4.4 구조모형 분석

구조모형의 적합도 분석 결과 $\chi^2(p)=5504.56(.000)$, RMSEA=.07, SRMR=.03, CFI=.93, TLI=.91로 나타나 전반적인 적합도는 만족스러운 것으로 판단할 수 있다. 잠재변인 간 관계를 검증하기 위해 <Table 7>과 같이 경로분석을 실시하였고, 모든 표준화 경로계수는 $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위해 팬텀변수를 활용하여 분석하였다. 이것은 개별 매개변수에 대하여 가상의 변수를 생성하여 곱의 형태로 된 간접효과를 하나의 단일계수로 표현하여 부트스트래핑을 적용하는 방법이다[54]. 본 연구에서는 HR부서 역량 → 직무만족 → 인적자원역량 경로는 팬텀변수 p1과 p2로 설정하였고, HR부서 역량 → 조직몰입 → 인적자원역량 경로는 팬텀변수 p3과 p4로 설정하였으며, HR부서 역량 → 직무만족 → 조직몰입 → 인적자원역량 경로는 팬텀

변수 p5과 p6 그리고 p7로 각각 설정 후 분석하였다. 또한 95%의 신뢰구간(bias-corrected confidence interval)에서 10,000번의 부트스트래핑 검증을 실시하였다. 팬텀변수를 활용할 때는 표준화 계수가 계산되지 않아 비표준화 계수(unstandardized coefficient)로 결과를 확인하는데, HR부서 역량 → 직무만족 → 인적자원역량 경로의 간접효과는 .08($p<.001$)로 나타났다. HR부서 역량 → 조직몰입 → 인적자원역량 경로의 간접효과는 .02($p<.001$)의 값을 보였다. HR부서 역량 → 직무만족 → 조직몰입 → 인적자원역량 경로의 다중매개효과는 .06($p<.001$)로 나타났다. 또한 모두 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 '0'을 포함하지 않아 통계적 유의성이 충족되었으며, 매개효과 검증 결과는 <Table 8>과 같다. 구조모형 분석 결과를 그림으로 나타내면 [Fig. 2]와 같다.

Table 7. Results of Direct Effect Analysis of Latent Variables in Structural Model

Path	Path Coefficient	T-Value	P-Value	Adoption	R ²
HR Department Competencies → Job Satisfaction	.52	36.01	***	Adopted	.27
HR Department Competencies → Organizational Commitment	.12	8.78	***	Adopted	.56
HR Department Competencies → Human Resource Competencies	.38	27.05	***	Adopted	.43
Job Satisfaction → Organizational Commitment	.67	33.37	***	Adopted	.56
Job Satisfaction → Human Resource Competencies	.18	7.99	***	Adopted	.43
Organizational Commitment → Human Resource Competencies	.20	9.91	***	Adopted	.43

*** $p<.001$

Table 8. Multiple Mediating Effect Verification Results including Phantom Variables (Unstandardized Coefficient)

Path	Estimate	S.E.	BC 95% CI	
			Lower	Upper
HR Department Competencies → Job Satisfaction → Human Resource Competencies	.08	.01	.06	.10
HR Department Competencies → Organizational Commitment → Human Resource Competencies	.02	.01	.01	.03
HR Department Competencies → Job Satisfaction → Organizational Commitment → Human Resource Competencies	.06	.01	.05	.08

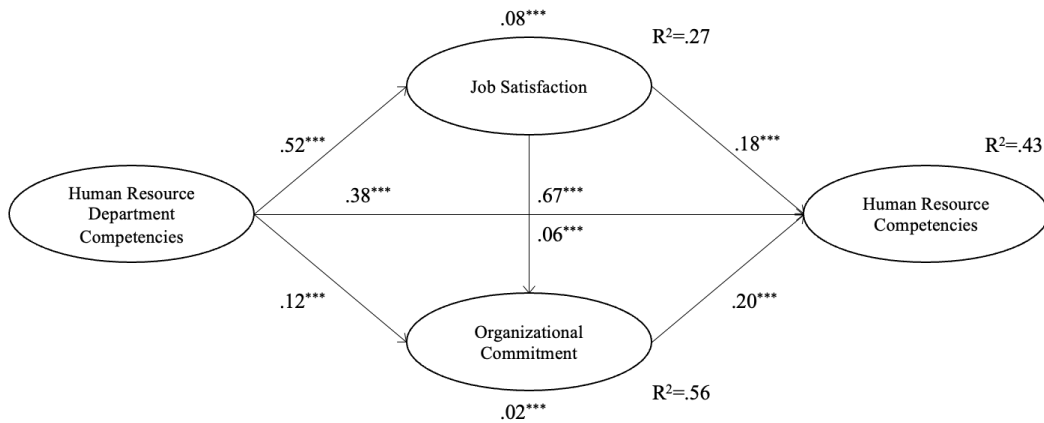


Fig. 2. Results of Structural Model Analysis

5. 결론 및 제언

5.1 결론

본 연구의 목적은 근로자가 인식하는 HR부서 역량이 조직의 인적자원역량에 미치는 영향을 확인하고, HR부서 역량과 인적자원역량의 관계에서 근로자의 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 살펴보는 것이다. 이 연구의 결과에 기초한 논의는 다음과 같다.

첫째, HR부서 역량과 인적자원역량, 직무만족, 조직몰입간 구조적 관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 근로자가 인식한 HR부서 역량은 조직구성원의 직무몰입을 높이고, 이러한 효과는 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미치며, 결과적으로 조직의 인적자원역량 향상으로 이어지게 한 것으로 볼 수 있다. 이러한 연구 결과는 구성원이 인식한 HR부서 역량이 조직구성원이 맡은 직무 자체뿐만 아니라 이를 둘러싼 전반적인 환경적 요인에 대한 만족도를 향상시킨다는 선행연구[20,21]와 같은 결과를 보여주는 것이다. 그리고 HR부서의 전략적 역할과 기능은 조직구성원 스스로가 조직에 대한 애착과 헌신을 가지는 조직몰입도를 높인다는 선행연구[2,5,23,26] 결과와도 일치하는 것이다. 또한 HR부서의 전략적 참여는 조직구성원들이 기업의 목표를 달성하는데 필요한 역량과 능력을 갖추는 인적자원역량 제고에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구[11,24]와도 동일한 결과이다.

본 연구에서는 근로자의 직무만족도가 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였으며, 이는 직무만족이 높을수록 조직몰입도도 높아진다는 백승규·이영면(2010)[30]의 선행연구 결과를 뒷받침하였다. 직무만족과 조직몰입으로 측정된 근로자의 직무태도는 인적

자원 전반의 역량 제고에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 직무만족이 조직구성원의 역량에 긍정적인 영향을 미치는 선행연구[40-42]와 조직몰입이 인적자원역량에 긍정적인 영향을 미치는 선행연구[46]과도 일치하는 결과이다. 이러한 연구 결과는 조직과 HR부서는 조직의 변화와 혁신을 주도하는 주체로서 HR부서의 역할과 기능의 중요성을 조직구성원들이 구체적으로 인식할 수 있도록 지속적인 노력이 필요할 것이다.

둘째, 근로자의 직무만족과 조직몰입은 HR부서 역량과 인적자원역량 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉 HR부서가 인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 하고, 인사관리, 교육훈련, 노사관계 등에 전문성을 갖고 활동할수록 조직구성원의 직무태도를 향상시킬 뿐만 아니라 결과적으로 인적자원역량 제고로 이어지게 한 것으로 볼 수 있다. 이는 HRD의 전문성이 직무만족을 매개로 인적자원 성과에 영향을 미친다는 선행연구[49]와 HR부서의 역할과 활동 등 기업의 인적자원 관리는 근로자의 직무태도를 매개로 객관적 혹은 주관적 조직성과에 유의한 영향을 미치는 선행연구[23]의 맥락과 동일하다고 볼 수 있다. HR부서의 역할과 기능의 중요성을 인식하는 조직일수록 구성원의 직무만족과 조직몰입과 같은 직무태도를 향상시키며 나아가 조직의 인적자원역량 제고에도 영향을 주는 것은 조직 측면에서 매우 주목해야 될 점으로 볼 수 있다.

셋째, 근로자의 직무만족과 조직몰입은 HR부서 역량과 인적자원역량 관계에서 HR부서 역량과 인적자원역량 관계를 다중매개하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 근로자가 HR부서의 역할과 기능을 인식할수록 근로자의 직무만족이 높으며, 직무만족이 높은 경우 조직몰입에도

긍정적인 영향을 미쳐 결국 근로자의 직무역량, 리더십, 생산성 등의 인적자원역량 경쟁력 수준이 높아진다는 의미이다. 현재까지 HR부서 역량과 인적자원역량 사이에서 직무만족과 조직몰입의 다중매개를 확인한 선행연구는 없었다. 다만, HR부서 역량과 유사한 변인인 조직역량이나 인적자원관리 요소가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고, 이는 조직성과나 조직구성원의 혁신행동 영향을 미치는 선행연구[50,51]와 같은 맥락에서 해석할 수 있다. 이와 같이 직무만족과 조직몰입이 HR부서 역량과 인적자원역량 사이에서 다중매개효과를 나타내는 것은 다음과 같이 해석해 볼 수 있다. HR부서가 조직구성원들의 직무에 대한 몰입과 만족감 향상을 위해 효율적인 인적자원관리를 수행할 때 구성원들의 직무내용, 인간관계, 임금 등의 내재적, 외재적 직무만족도를 높이고, 이는 조직구성원 스스로가 조직에 대한 애착과 헌신을 가지는 조직몰입도도 향상시킬 가능성이 크다. 그리고 이러한 조직몰입도 향상은 인적자원역량 제고에도 긍정적인 영향을 미쳐 결국에는 조직의 경쟁력 강화에 이바지하게 된다고 볼 수 있다.

5.2 시사점 및 제언

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 기존 선행연구에서 HR부서 역량과 인적자원역량 관계에 대한 실증적 연구가 부족하였는데, 유의한 관계를 실증적으로 확인했다는 점에서 학문적 시사점이 있다. 본 연구에서 근로자가 인식한 HR부서 역량, 직무만족, 조직몰입 그리고 인적자원역량의 관계에 관한 연구 결과가 기존에 이루어진 선행연구들의 결과와 일치하는 것을 확인하였다. 이는 HR부서 역량은 근로자의 근무태도와 인적자원역량에 직·간접적으로 영향을 주기 때문에 기업에서는 조직의 경쟁력 수준 제고를 위해서는 지속적으로 HR부서 역량과 기능 강화에 주목해야 될 필요성이 있는 것을 의미한다. HR부서가 최고경영자의 의사결정이나 경영전략과정 수립과정에서의 의견을 타진할 수 있고, 인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적 역할을 하고, 인사관리, 교육훈련, 노사관계 등에 대해 전문성을 갖출 수 있도록 조직차원의 HR부서 지원방안에 대한 구체적인 주제의 연구가 확대될 것으로 기대한다.

실무적 시사점으로는 첫째, HR부서 담당자들에게 HR부서 역할과 기능이 조직구성원들에게 명확하게 인식될수록 조직의 인적자원역량 제고에 유의한 영향을 미친다는 점을 명확하게 제시한 것이다. 특히, 본 연구에서는 조직구성원이 인식한 HR부서 역할과 활동 수준을 활용

함으로써 HR부서 역량 인식과 조직구성원의 직무태도 간 관계를 보다 명확하게 살펴볼 수 있었다. 조직차원에서 구성원들이 현재 하고있는 일을 통하여 성취감, 책임감, 성장, 조직으로부터의 인정을 느끼고, 임금, 직급, 근무조건, 대인관계 등의 환경적 상황도 만족할 수 있도록 직무만족을 높이는 것이 필요하다. 직무만족도 제고를 통하여 구성원으로 하여금 조직의 비전이나, 목표, 가치를 그들의 것과 동일하게 생각하는 조직몰입도를 높일 수 있을 것으로 판단된다. 조직차원에서 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 위한 지원 노력이 지속될 때 기업 성과를 향상시키기 위한 조직구성원의 자발적인 행동도 기대할 수 있을 것이다. 이는 조직의 인적자원역량 뿐만 아니라 업무절차의 효율화, 간소화와 같은 내부 프로세스 역량이나, 브랜드 이미지 향상 및 관리 등과 관련된 대고객역량과 같이 수준별 요소별 조직의 경쟁력도 제고될 수 있으리라 예상할 수 있다.

둘째, HR부서의 역할과 활동이 조직성과를 향상시킬 수 있도록 조직차원의 HR부서 담당자들의 지속적인 전문성 제고를 위한 지원 필요성 확보이다. 코로나19로 인한 근무환경의 변화, MZ세대를 비롯하여 다양한 배경의 조직구성원 관리, 기업의 비재무적 요소인 환경보호(Environment), 사회공헌(Social), 윤리경영(Governance)을 강조한 기업 ESG경영 등 새로운 이슈에 대한 HR부서 담당자들의 즉각적인 대응과 주도적인 역할이 지속적으로 요구되고 있다. 조직은 HR담당자들이 시시각각 새로운 지식을 탐색 및 학습하고, 전문역량을 확보하기 위한 경력개발을 수행하는데 어려움이 없도록 효과적인 HR부서 지원 및 운영에 힘써야 할 것이다.

본 연구의 제한점과 이를 토대로 후속연구를 제안하면 다음과 같다.

첫째, 독립변수인 HR부서 역량, 매개변수인 직무만족과 조직몰입, 종속변수인 인적자원역량을 시기를 나누어 독립적으로 측정하는 것으로 설계하여 종단연구를 하는 것이 필요하다. 본 연구에서 활용한 HCCP II 제1차(2020)년도 근로자용 데이터는 단년도 자료로 시간의 흐름에 따른 각 변수 간 영향 관계 파악이 힘들었다. 향후 종단분석을 통하여 HR부서 역량의 현황 파악, 근로자들의 직무태도 변화, 그리고 결과적으로 기업성과에 미치는 영향에 대한 체계적인 연구 수행이 필요하다.

둘째, 근로자의 성별, 연령, 최종학력과 같은 인구학적 특성과 근무형태(정규직 여부), 직급별 등과 같은 일자리 특성을 반영한 연구가 진행될 필요가 있다. 조직구성원의 인구통계학적 배경이 다양화되고 있는 만큼 후속연구

에서 조직구성원의 인구통계학적 특성을 반영한 연구가 진행된다면, 조직의 인적자원역량 제고와 관련하여 구체적이고 실제적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 디지털 트랜스포메이션의 영향으로 변화가 필요한 HR부서 역량이 무엇인지에 대한 분석이 필요하며, 디지털 트랜스포메이션 환경에서 구성원들이 조직의 핵심 자산이 되기 위해서는 HR부서에서 어떠한 업무를 수행해야 하는지에 대한 분석이 필요하다. 그리고 인적자원역량 측면에서도 디지털 트랜스포메이션에 대응할 수 있는 역량은 무엇인지 파악하는 연구가 수행될 필요가 있다. 최근 선행연구에서는 조직의 디지털 트랜스포메이션 과정에서 기술적 요소도 중요하지만 인적자원관리는 더욱 중요한 것으로 나타났다[59]. 이 연구에서는 조직에서 구성원들의 혁신적 행동을 촉진하고 디지털 트랜스포메이션 과정을 성공적으로 추진하기 위해서는 채택근무, 팀워크, 직원몰입과 같은 인적자원관리의 매개 역할이 중요하다는 것을 실증적으로 보여주었다.

마지막으로 추후 연구에서는 인적자원역량에 영향을 미칠 수 있는 요인을 기업, 조직, 개인수준에서 다양하게 파악하려는 노력이 필요하다. 본 연구에서는 인사관리, 교육, 개발 등의 인적자원관리 관련 업무를 전담하는 HR부서가 있는 조직에 종사하는 근로자를 대상으로 이들이 인식한 HR부서 역량과, 직무만족, 조직몰입, 인적자원역량을 주요변수로 고려하였다. 후속연구에서는 기업의 규모와 업종 등의 기업수준을 고려하고, 개인수준의 추가적인 다양한 요인들을 투입한 연구를 통한 HR부서 역량과 인적자원역량과의 관계 연구를 추가적으로 진행할 필요가 있다.

References

- [1] J. Y. Lee, Korea ranks below OECD in the level of vocational-education matching...Human resource development and innovation required, Joongangilbo, [cited Jun. 9. 2022] Available from: <https://www.joongang.co.kr/article/25077924#home>. (accessed Jul. 20, 2022)
- [2] Y. J. Jeon, T. W. Nam, "The Influence of HR Department Capability on Organizational Commitment: Analyzing the Mediation Effect of Job Satisfaction and the Moderated Mediation Effect of Organizational Communication", *The Journal of Korean Policy Studies*, Vol.20, No.2, pp.69-102, 2020. DOI: <https://doi.org/10.46330/jkps.2020.06.20.2.69>
- [3] G. Y. Chu, Faster evolution of HR, Hankyung, [cited Jul. 26. 2022] Available from: <https://www.hankyung.com/it/article/202207197428i> (accessed Jul. 20, 2022).
- [4] Y. M. Lee, S. Y. Lee, "Human Resources System on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Corporations", *Journal of Corporate Education and Talent Research*, Vol.10, No.2, pp.59-78, 2008.
- [5] J. H. Joo, J. H. Song, "Top Management Support and Organizational Effectiveness: The Mediation Effect of the Perception of HR Importance and Moderated Mediation Effect of Organizational Justice", *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol.23, No.4, pp.111-139, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2021.23.4.005>
- [6] H. S. Oh, H. E. Lee, J. H. Bae, "The Relationship among Expertise of the HR Department, Organizational Culture and Firms' Competitiveness -Focusing on the Mediating Effect of Strategic Roles of the HR Department and Transfer of Training-", *Journal of Corporate Education and Talent Research*, Vol.13, No.1, pp.181-200, 2011.
- [7] J. O. Choi, S. K. Lee, S. D. Kim, "The Influence of HR Department's Strategic Role on Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction: Focusing on the Manufacturing Industry", *Journal of Digital Convergence*, Vol.19, No.6, pp.175-184, 2021. DOI: <https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.6.175>
- [8] J. W. Lee, H. S. Chae, J. S. Park, "The Effect of Employees' Perceived Expertise about HR Department on Satisfaction of Education and Training Opportunities: The Moderating Role of HR Department's Communication Activities", *Asia Pacific Journal of Business*, Vol.13, No.1, pp.125-139, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32599/apjb.13.1.202203.125>
- [9] H. W. Kim, J. S. Park, "The Effect of Employees' Perceived SHRM Role of HR Department on Organizational Commitment: The Moderating Role of HR Department's Communication Activities", *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.23, No.6, pp.89-98, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2022.23.6.89>
- [10] L. Hall, D. Torrington, D. The Human Resource Function: The Dynamics of Change and Development, Financial Times Pitman Pu, 1998.
- [11] S. K. Kwon, S. H. Oh, "Effects of High Commitment HRM Practices and the Strategic Roles and Professional Capability of the HR Department on Corporate HR Competency", *Journal of Global Business Research*, Vol.27, No.1, pp.1-20, 2015.
- [12] R. Hoppock, Job Satisfaction, New York: Harper, 1935.
- [13] H. M. Weiss, R. Cropanzano, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", *Research in Organizational Behavior*, Vol.18, No.1, pp.1-74, 1966.

- [14] F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York: JohnWiley & Sons, 1959.
- [15] V. H. Vroom, *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.
- [16] J. C. Park, D. H. Ahn, H. K. Park, "Causal relations with Human Resource Management, Trust, Organizational Performance in the Hotel Enterprise", *Journal of Tourism Industry Studies*, Vol.1, No.1, pp.11-34, 2008.
- [17] J. P. Meyer, N. J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89, 1991.
- [18] Y. S. Eo, *Structural relationship between emotional intelligence, creativity, and organizational commitment of restaurant employees: Focusing on the moderating effect of organizational culture*, Ph. D. thesis, Sejong University, 2011.
- [19] J. W. Lee, J. W. Kim, "The Relationships between Job Characteristics, Organizational Commitment, and Work Status", *Journal of Organization and Management*, Vol.10, No.1, pp.1-26, 2002.
- [20] E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, A. L. Kalleberg, T. A. Bailey, *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, 2000.
- [21] R. R. Sinclair, J. S. Tucker, J. C. Cullen, C. Wright, "Performance Differences among Four Organizational Commitment Profiles", *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.6, pp.1280-1287, 2005.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1280>
- [22] S. L. Robinson, "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.4, pp.574-599, 1996.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2393868>
- [23] G. T. Oh, Y. B. Yoon, "The Mediating Role of Job Attitudes in Strategic Human Resource Management", *Korea Research Institute for Vocational Education & Training*, Vol.11, No.3, pp.97-125, 2008.
DOI: <https://doi.org/10.36907/krivet.2008.11.3.97>
- [24] J. W. Kim, S. S. Kim, S. M. Ryu, "The Impact of HR Involvement on HR Effectiveness", *Korean Journal of Management*, Vol.12, No.3, pp.127-161, 2004.
- [25] S. M. Ryu, S. S. Kim, "Environment, HR Involvement, HR System, HR Effectiveness, and Firms' Performance", *Korean Journal of Management*, Vol.15, No.1, pp.1-44, 2007.
- [26] L. Smircich, "Concept of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, pp.339-358, 1983.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2392246>
- [27] P. M. Wright, B. B. Dunford, S. A. Snell, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, Vol.27, No.6, pp.701-721, 1991.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- [28] A. A. Lado, M. C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, pp.699-727, 1994.
DOI: <https://doi.org/10.2307/258742>
- [29] A. Khan, M. N. Masrek, F. M. Nadzar, "Analysis of Competencies, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Indicators of Job Performance: A Conceptual Framework", *Education for Information*, Vol.31, No.3, pp.125-141, 2015.
DOI: <https://doi.org/10.3233/efi-150954>
- [30] S. K. Baek, Y. M. Lee, "The Moderating Effect Of Leisure Satisfaction On The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol.17, No.4, pp.349-372, 2010.
- [31] E. C. Stazyk, S. K. Pandey, B. E. Wright, "Understanding Affective Organizational Commitment: The Importance of Institutional Context", *The American Review of Public Administration*, Vol.41, No.6, pp.603-624, 2011.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074011398119>
- [32] G. W. McGee, R. C. Ford, "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4, pp.638-641, 1987.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>
- [33] C. A. O'Reilly, J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, pp.492-499, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- [34] R. P. Bagozzi, "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing*, Vol.44, No.2, pp.65-77, 1980.
DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298004400208>
- [35] S. P. Brown, R. A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, pp.63-77, 1993.
DOI: <https://doi.org/10.2307/3172514>
- [36] C. Glisson, M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, No.1, pp.61-81, 1988.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2392855>
- [37] R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- [38] T. A. DeCotiis, T. P. Summers, "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol.40, No.7, pp.445-470, 1987.

- DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/001872678704000704>
- [39] C. E. Rusbult, D. Farrell, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.3, pp.429-438, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- [40] R. Sabuhari, A. Sudiro, D. Irawanto, M. Rahayu, "The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance", *Management Science Letters*, Vol.10, No.8, pp.1775-1786, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- [41] K. Hayati, I. Caniogo, "Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance", *PROCEDIA-Social and Behavioral Sciences*, Vol.65, pp.1102-1106, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.148>
- [42] C. Platisa, P. Reklitis, S. Zimeras, "Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services", *PROCEDIA-Social and Behavioral Sciences*, Vol.175, pp.480-487, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
- [43] B. C. Renyut, H. B. Modding, J. Bima, S. Sukmawati, "The Effect of Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Employees Performance in Maluku Governor's Office", *Journal of Business and Management*, Vol.19, No.11, pp.18-29, 2017. DOI: <https://doi.org/10.31227/osf.io/hnwdt>
- [44] D. Yazdanfar, D. Abbasian, C. Hellegren, "Competence Development and Performance among Swedish Micro Firms", *European Journal of Training and Development*, Vol.38, No.3, pp.162-179, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2013-0106>
- [45] Y. S. Jang, "The Effect of the Strong Balanced Organizational Culture on Organizational Performance", *The journal of professional management*, Vol.21, No.2, pp.93-116, 2018.
- [46] H. Y. Lee, "Structural Analysis of Innovative Organizational Culture, Education and Training, Organizational Commitment, and Human Resource Capacity: Analysis of HCCP Panel Data", *Journal of Cultural Industry Studies*, Vol.17, No.4, pp.135-146, 2017.
- [47] S. J. Hogan, L. V. Coote, "Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model", *Journal of Business Research*, Vol.67, No.8, pp.1609-1621, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- [48] D. R. Denison, A. K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol.6, No.2, pp.204-223, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- [49] H. J. Kim, S. Y. Oh, S. H. Hong, "Multilevel mediation effects of job satisfaction for HRD activity effectiveness", *The Korean Journal of Human Resource Development*, Vol.20, No.1, pp.71-96, 2018. DOI: <http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2018.20.1.003>
- [50] J. S. Jang, "An analysis on the effect of organizational capacity recognized by the middle managers of the sign language interpretation centers have on organizational performance: Centered on the mediating role of job attitude", *Journal of Disability and Welfare*, Vol.38, No.38, pp.89-114, 2017. DOI: <http://doi.org/10.22779/kadw.2017.38.38.89>
- [51] G. S. Song, B. S. Na, "A Study on the Relationships among the Human Resource Management Factors, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Innovative Behavior", *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol.13, No.1, pp.327-350, 2014.
- [52] Korea Research Institute for Vocational Education & Training, Human Capital Corporate Panel Basic Analysis Report, Korea Research Institute for Vocational Education & Training, 2021.
- [53] S. Y. Kim, Fundamentals and Extensions of Structural Equation Models, Seoul: Hakjisa, 2016.
- [54] B. R. Bae, Amos 27 Structural Equation, Seoul: Chungrambooks, 2021.
- [55] G. G. Shin, Follow Statistics(Second Edition), Seoul: Chungrambooks, 2016.
- [56] P. W. Lei, Q. Wu, "Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations", *Educational Measurement: Issues and Practice*, Vol.26, No.3, pp.33-43, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-3992.2007.00099.x>
- [57] J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black, Multivariate Data Analysis, 5th international ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1998.
- [58] J. F. Hair, W. C. Black, b. J. Babin, R. E. Adnerson, R. L. Tatham, Multivariate Data Analysis (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [59] Á. Nicolás-Agustín, D. Jiménez-Jiménez, F. Maeso-Fernandez, "The Role of Human Resource Practices in the Implementation of Digital Transformation", *International Journal of Manpower*, Vol.43, No.2, pp.395-410, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijm-03-2021-0176>

김 지 영(Jiyoung Kim)

[정회원]



• 2018년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 국제사무학과 박사수료

<관심분야>

경력개발, 직업교육훈련, 프로그램개발

박 윤 희(Yoonhee Park)

[정회원]



• 2018년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 국제사무학과 부교수

<관심분야>

HRD 인적자원개발, 교육훈련, 경력개발, 프로그램개발, 성과관리

김 지 수(Jisoo Kim)

[준회원]



• 2022년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 국제사무학과 석사 재학 중

<관심분야>

HRD 분야 전반