

HR 부서 전문성에 대한 인식이 교육훈련 기회 제공 만족도에 미치는 영향: HR 부서의 의사소통 활동의 조절효과를 중심으로*

이정우
충남대학교 대학원 경영학과 석사

채희선
부경대학교 경영학부 조교수

박지성
충남대학교 경영학부 부교수

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*

Jung-Woo Lee^a, Hee-Sun Chae^b, Ji-Sung Park^c

^aCollege of Business Administration, Chungnam National University, South Korea

^bCollege of Business Administration, Pukyong National University, South Korea

^cCollege of Business Administration, Chungnam National University, South Korea

Received 28 February 2022, Revised 18 March 2022, Accepted 25 March 2022

Abstract

Purpose - This study examines how employees' perception of HR department expertise affect their satisfaction of education and training. Moreover, this study explores that the HR department's communication activities moderate the main effects between satisfaction of education and training opportunities.

Design/methodology/approach - This study predicts the positive relationship between employees' perceptions of HR department expertise and their satisfaction of education and training. Furthermore, the HR department's communication activities will strengthen this positive relationship. To test these hypotheses, this study used the Human Capital Corporate Panel (HCCP) datasets, especially individual-level 2017 data. The final number of samples is 1,947 for the analyses. In addition, this study utilized a hierarchical regression model with SPSS program.

Finding - The results analyzed with the hierarchical regression model showed that the perceptions of HR department expertise had a positive relationship with satisfaction of provided educational and training. In addition, the HR department's communication activities moderated the relationship between perception of HR department expertise and satisfaction of education and training opportunities.

Research implications or Originality - This study suggests academic and practical implications for future research in the human resource development filed by clarifying the critical factors to increase employees' satisfaction and transferability of education and training.

Keywords: Percieved Expertise about HR Department, HR Department's Communication Activities, Satisfaction, Human Capital, Social Capital

JEL Classifications: C12

* 이 논문은 제1저자 석사학위논문 중 일부를 수정·보완하였으며, 한국연구재단 BK21 4단계 지원사업으로 수행됨.

^a First Author, E-mail: 1509648558@qq.com

^b Co-Author E-mail:hschae@pknu.ac.kr

^c Corresponding Author, E-mail: jspark1@cnu.ac.kr

© 2022 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. 서론

급변하는 국제 환경 속에서 조직 경쟁력의 주요 원천도 변화되면서 그 어느 때보다 조직들은 교육훈련에 막대한 투자를 하고 있다(Thang and Buyens, 2008). 일반적으로 교육훈련 투자 비중이 클수록 구성원들의 직무만족과 조직몰입, 직무성과, 조직시민행동이 높아지는 등 긍정적인 결과들이 보고되어 왔다(김안국, 2008; 이영민, 2011; Costen and Salazar, 2011; Smith and Dowling, 2001). 교육훈련 투자비 수준 뿐 아니라, 인적자원을 개발하기 위해 조직 내부에서 운영하고 있는 다양한 훈련 프로그램에 대한 참여 정도 또한 조직몰입 증진 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며(이영민 · 이수영, 2008), 조직 수준에서도 노동생산성, 수익성, 재정적 성과, 이직률 감소, 매출액 증가 등의 긍정적 효과를 가져오게 된다는 점 역시 기존 연구들을 통해 검증되어 왔다(김안국, 2002; 박계홍 외, 2002; 신건권 외, 2003; 정진철, 2008; Bartel, 1994; Huselid, 1995).

이처럼 교육훈련의 효과성과 관련된 결과 측면에서의 연구들은 활발히 이루어져 왔으나, 교육훈련 투자 이외에 선행변수에 대한 논의들은 주로 구성원 개인(학습자)의 특성이나 조직 수준의 요인들에 집중되어 왔다. 예를 들어, 교육훈련 효과성과 관련된 구성원 개인 특성으로는 주로 성격(예. 이신남, 2010), 자기효능감(예. 이은환 · 이종연, 2013), 전이효능감(예. 윤현진 외, 2012), 학습지향성(예. 박진영, 2006) 등이 제안되었으며, 조직 수준의 요인들로는 조직 전략(Thang and Buyens, 2008), 기술 수준(Macduffie and Kochan, 1995), 직원참여제도(예. Smith and Dowling, 2001), 노사관계 성격(예. 노용진, 2007), 상사 지원(예. 윤성현 · 이창한, 2016), 조직 지원(예. 권용주 · 신정하, 2006) 등이 다루어졌다.

반면, 실제 교육훈련 제도를 설계하고 운영하는 주체에 대한 측면은 개별 기업 사례를 제외하고는 상대적으로 규명이 덜 되어 왔으며, 특히 인적자원을 개발하는 전담부서(Human Resource Development: HRD)가 없이 HR(인사) 부서에서 이를 담당하는 조직들의 경우 부서의 전반적인 역량 수준이 조직 내 구성원들이 인식한 교육훈련 만족도에 어떠한 영향을 주는지에 대한 논의들은 거의 이루어지지 않아 왔다(박지성, 2020). 뿐만 아니라, HRD 담당자에 대한 연구들 역시 개별 담당자들의 요구 역량 유형에 대한 탐색 연구들에 집중되어 있어 이러한 역량들이 실제 조직 구성원들의 교육훈련 만족도나 성과 수준에 미치는 효과를 규명한 연구들은 부족하였다(정승환 외, 2014). 이에 더하여, 기존 논의들은 HRD 담당자의 역량을 일종의 축적되고 배태된 능력으로만 접근함으로써 조직 내 구성원들에게 해당 제도와 관련하여 상호작용하거나 커뮤니케이션하는 측면은 상대적으로 간과해 왔다(송영수, 2009). 또한, HRD 담당자 역량 역시 본인이 측정된 결과에 근거함으로써 구성원들이 평가하는 전문성과는 차이가 있을 수 있다는 점 역시 배제할 수 없었다(길대환 · 김진모, 2009).

이러한 기존 논의들의 한계점들을 고려하여, 본 연구에서는 HR 부서에서 교육훈련을 담당하는 조직들을 대상으로, 조직 내 구성원들이 이들 HR 부서의 전문성을 인지적으로 평가한 정도가 실제 교육훈련 만족도에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 이 때 교육훈련 만족도는 여러 가지 측면들이 있었으나, 오늘날 구성원들의 다양한 교육 기회 요구 증가와 관련하여 교육훈련 제공 기회에 대한 만족도 부분에 보다 초점을 두고자 한다. 뿐만 아니라, 본 논문에서는 HR 부서의 전문성이라는 인적 자본 측면의 속성에 추가하여, 사회적 자본 측면에서 조직 내 구성원들과 HR 부서가 의사소통 활동을 활발히 수행하는가 하는 부분을 맥락적 효과로 살펴봄으로써 담당부서의 역량 뿐 아니라 상호작용의 측면까지도 고려하는 연구를 수행하고자 한다. 이를 위해 이론적 기반으로는 인적 자본 이론과 사회적 자본 이론을 활용할 예정이며, 실증을 위한 자료는 인적자본패널데이터 중 개인 수준의 인식 변수를 이용할 것이다. 이러한 연구 목적을 기반으로, 본 논문은 조직 구성원들의 교육훈련 만족도를 제고하는 요인들을 탐색함으로써 조직의 인적자원 개발 관련 분야에 대한 외연을 확장하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 인적 자본 이론 및 사회적 자본 이론

인적 자본은 많은 선행연구에서 중요한 요소로 간주되고 있다. 인적 자본을 축적하기 위한 투자 방법으로

는 정규교육, 현장훈련, 노동시장 정보 등이 있다. 사람들은 이에 대한 투자를 통해 기술, 지식 등을 향상시켜 궁극적으로 금전적·비금전적 보상 및 지위를 높이고자 한다. 이 중 인적 자본을 향상시키는 가장 직접적인 방식은 바로 교육과 훈련에 대한 투자라 할 수 있다(Becker, 1975; Schultz, 1961). 이는 교육과 훈련을 통해 노동력의 질과 노동자의 업무 능력 및 기술 수준 등을 향상시켜 궁극적으로 노동생산성을 높일 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 류성민·김성훈(2013)과 장수덕(2006)은 교육과 경험이야말로 인적 자본의 개념에 내포되어 있는 매우 중요한 요인이라고 언급한 바 있다. Becker(1975)에 의해 체계화된 인적 자본 이론에 따르면, 사람들은 교육과 훈련에 많은 투자를 함으로써 지식과 경험을 축적하고 높은 수준의 인적 자본을 형성함으로써 금전적 이득과 사회적 지위를 획득한다. 이 때 학교 교육은 지식, 기술, 문제해결을 제공하는 방식으로 수입과 생산성을 높일 수 있다. 특히 학력에 따라 생산성과 수익도 다를 수 있는데, 이는 학력이 인간의 생산성과 잠재적 능력에 차등적 영향을 미칠 수 있기 때문이다(류성민, 2010; 박지성, 2018). 이러한 정규교육을 통해 습득한 지식과 기술들은 보통 다양한 분야에서 통용 가능한 일반적 지식(general knowledge)에 해당한다. 이러한 정규교육 이외에, 시대의 발전에 따라 단지 학교 교육을 통해 얻은 지식과 기술은 전체의 노동생산성을 향상하기 어렵기에 OJT(On The Job Training) 또는 경력개발은 지식, 기술 등 역량을 축적하고 수익과 생산성을 향상시키는 핵심적 경로로 기능한다(Becker, 1975). 이런 방식으로 습득한 역량은 앞서 정규교육과는 달리 조직 필요성과 업의 속성을 반영한 기업 특수적 지식(firm-specific knowledge)이기도 하다. 이러한 기업 특수적 지식은 특히 해당 조직 내에서 수행하는 직무 성과를 창출하는데 있어 매우 중요하다. 이러한 인적 자본 이론에 근거한 기존 연구들에 따르면, 인적 자본의 축적은 생산성을 촉진시키고 더 많은 수익을 획득할 수 있다(Becker, 1975; Davidsson, 2003; Schultz, 1961)는 개인 수준에서의 긍정적 효과를 넘어 조직 수준의 재무성과, 서비스 수준, 혁신능력, 창업 등에까지 긍정적 영향을 미침을 보고하고 있다(박지성, 2016; Carmeli and Schubroeck, 2005; Skaggs and Youndt, 2004).

다음으로, 사회적 자본은 1980년대 초반에 처음 등장하여 오늘날까지 오랫동안 주목을 받고 있는 개념들 중 하나이다(Lin, 1999). 개인에 배태된(embedded) 인적 자본과는 달리 사회적 자본은 사회적 관계와 구조 속에 존재한다(Coleman, 1988; Portes, 1998). 이와 관련하여 Coleman(1988)은 사회적 자본의 형태를 사람, 조직, 공동체와 맺고 발생한 자원들을 얻을 수 있는 신뢰, 연결망, 사회규범이라고 보았다. 즉, 형성된 연결망을 통해 지식이나 다른 가치들이 전파되고 공유할 수 있는 것이다(Lin, 1999). 이렇듯 사회적 자본은 주로 네트워크를 통해 받은 자원이라 할 수 있지만, 사회적 자본이 반드시 모든 사람과 관계를 맺는 것을 의미하지는 않는다. 오히려 자신에게 필요한 자원을 취득할 수 있는 사람과 연결이 되는 것이 중요하다(전지영, 2019). 이러한 측면에서 사회적 자본은 가족에서도 확장될 수 있지만, 사회적 자본이 보다 효과적이기 위해서는 가족을 넘어선 다른 사람과의 관계가 제공해 주는 다양한 혜택이 있어야 가능하다(Portes, 1998). 이와 관련하여 Maurer and Ebers(2006), 그리고 Nahapiet and Ghoshal(1998)은 사회적 자본을 세 가지 측면으로 제시한 바 있다. 즉, 사회적 자본은 구조적 차원(Structural Dimensions), 관계적 차원(Relational Dimensions), 인지적 차원(Cognitive Dimensions)으로 구성된다. 구조적 차원은 조직 내 구성원들 간의 전체적인 연결 관계의 패턴을 말한다. 구조적 차원에서는 구성원들 간의 네트워크 연결 관계의 존재 여부, 네트워크 구조(Network Configuration), 적절한 조직(Appropriable Organizations)을 강조하고 있다(Kim, 2007). 이러한 상호작용의 구조 속에서 행동자가 차지한 위치는 타인에게 일련의 혜택을 가져다줄 수 있다(류성민·박지성, 2015). 다음으로, 관계적 차원은 구성원들 사이의 상호작용을 통해 발전된 인간관계를 말한다. Kim(2007)은 사회적 관계 차원이 신뢰, 규범, 동기 등으로 구성되어 있다고 제시한 바 있다. 마지막으로 인지적 차원은 조직 내 구성원들 간의 공유된 정신적 모델, 이해 수준이 일치하는지, 그리고 공통된 지식들이 얼마나 축적되어 있는지 등과 관련되어 있다(류성민·김성훈, 2013; Maurer and Ebers, 2006). 이로 인해 인지적 차원에서는 구성원과 구성원, 관리자와 구성원 간에 명확하고 공통적인 목표가 없다면 정신적 공감도 형성되기 어렵다고 볼 수 있다. 기존 연구들에서는 이러한 사회적 자본이 조직 내 구성원들 간의 협력적인 분위기, 기업생존, 지식이나 메시지 공유, 집단성과에 영향을 미친다고 보고한 바 있다(류성민·김성훈, 2013; 정명호·오홍석, 2007; 장수덕, 2006; Maurer and Ebers, 2006; Nahapiet and Ghoshal, 1998). 또한 사회적 자본은 조직 내부의 자원교환을 증진시켜 궁극적으로 기업 가치 창출을 촉진한다(류성민·박지성, 2015).

이렇듯 사회적 자본은 소셜 네트워크를 통해 행동자들에게 정보와 자원을 얻을 수 있는 기회를 제공하기 때문에 잠재적 가치를 지닌다고 할 수 있다(Maurer and Ebers, 2006). 결국 사회적 자본 이론에서는 관계를 통해 활용할 수 있는 실제적이나 잠재적 자원을 획득하게 됨으로써 긍정적 결과물을 창출하거나 확대할 수 있음을 주장한다.

2. HR 부서 전문성에 대한 인식과 교육훈련 기회 제공 만족도

산업화 초기 노동력을 증시하는 인사 부문의 역할은 주로 고용, 인센티브, 교육 훈련 등 관리적이고 행정적인 역할에 집중되었다. 그러나 1970년대 이후 노동관계법 등 노동 관련 인권이 강화되면서 인사라인은 예전보다 전문적으로 바뀌게 되었으며, 이를 통해 인사 기능을 강화하고 체계화하게 되었다(전영준·남태우, 2020). 이러한 과정에서 인사 부문의 효과적인 역할 수행을 위해서는 부서 내 인력들의 전문성 확보가 중요한 이슈로 등장하였다(류성민·박지성, 2015). 권석균·오승희(2015)는 HR 부서 전문성을 HR부서의 역할을 담당하는 과정에서 요구되는 역량과 관련된 이익 창출을 주도하고 우수한 성과를 달성하는 것으로 설명하고 있다. 유사하게 다른 연구들에서도 HR 부서 전문성을 인적자원개발 활동을 시행할 때 필요한 역량으로 간주하고 있다(류성민·김성훈, 2013; 류성민·박지성, 2015; Caldwell, 2008). 또 다른 연구인 오현석 외(2011)에서는 HR 부서 전문성을 인적자원개발 활동 과정에서 조직 내부 가치를 창출하는 데 지닌 능력을 의미한다고 보기도 하였다. Ericsson and Lehmann(1996)의 경우에는 HR 부서 전문성을 HR 부서 전문가들이 일관되게 뛰어난 수준을 나타낼 수 있도록 하는 인지된 수행(Cognitive Performance)이자 매커니즘으로 설명한다. 이러한 정의에 근거하자면, 인사부서 전문성에 대한 인식정도가 높을수록 HR 부서의 역할을 성공적으로 수행할 수 있는 것이다. 특히 오늘날과 같이 '적합한 인재(Right people)'에 대한 선발·채용에서 인재육성이 조직의 핵심성과를 좌우하는만큼 전체 조직의 맥락 및 비전, 달성 목표를 파악하고 인사업무를 효율적으로 수행할 수 있는 HR 업무 담당자들의 높은 전문성이 매우 중요해진다.

이러한 HR 부서의 전문성은 앞서 기술한 인적 자본 이론과 관련할 때, 일반적인 인적 자본과 전문적인 인적 자본으로 구분하여 살펴볼 수 있다(류성민·김성훈, 2013). 먼저 일반적인 인적 자본에서는 교육수준을 살펴볼 수 있는데, 이는 기업 HR 부서 간의 양적 인적 자본에 별 차이가 없을 경우 질적 인적 자본이 더욱 중요하기 때문이다(장수덕, 2006). 교육을 통해 많은 전문적인 지식이 쌓을수록 일반적인 인적 자본 수준이 높아진다. 이처럼 교육을 통해 기업 HR 부서의 지식수준과 역량수준을 향상시킨다면 HR 부서가 인사관리를 효과적으로 실행할 가능성이 높아질 것이다. 또한 기업 HR 담당자들의 학력이 높을수록 업무 수행에 더 많은 전문적 지식을 사용할 수 있기 때문에 효과적인 인사관리의 가능성이 높아질 것이다(류성민·김성훈, 2013). 다음으로, 전문적 인적 자본에서는 HR 담당자들의 인사업무에 관한 경험을 들 수 있다. 인사관리 분야에서 축적된 경력은 전문성을 인정받는 인사 부문에서 매우 중요하다. 인사관리 분야에서 쌓은 업무 경험이 많을수록 다양한 인사 관련 전문적 지식과 숙련된 기술을 갖추게 된다. 따라서 축적된 경험을 활용하여 조직 인사관리에서 발생하는 여러 문제점과 이슈를 상황에 따라 해결할 수 있어 효율적인 관리가 가능해진다(류성민·김성훈, 2013). 이를 정리하면 교육정도가 높고, 업무경력이 많을수록 HR 부서 업무에 대한 숙련도가 높아짐으로써 인사관리 성과도 향상된다는 것을 알 수 있다(박재희 외, 2016; 장수덕, 2006; 한수진·박오원, 2006; Han et al., 2006).

이러한 HR 부서의 전문성은 구성원들이 원하는 니즈를 신속히 파악하고, 이를 체계적으로 실행할 수 있는 핵심요인으로 기능할 수 있다. 이를 통해 구성원들은 보다 맞춤형 교육과 확대된 교육기회를 향유할 수 있다. 이와 관련하여 박재춘(2010)은 전문성을 가지고 있는 HR 부서의 역량 수준이 높을수록 교육훈련 기회제공, 보상혜택, 임금 등 조직 구성원들의 혁신 참여 및 활동을 유도할 수 있는 시스템을 개발할 수 있으며, 결과적으로 구성원들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 실증하였다. 또한 권석균·오승희(2015)는 HR 부서의 전문성이 높을수록 구성원들에게 여러 가지 채널과 내용이 풍부한 교육훈련 기회를 제공할 수 있으며, 이를 통해 구성원들의 열의와 조직 몰입도가 향상됨을 밝혀냈다. 또 다른 연구인 Choi et al.(2021)은 제조업 중심으로 살펴본 결과, HR 부서가 전문성을 가지고 있을 경우 보다 조직의 전략적 발전과 부합한 인적자원을 개발하고 있었으며, 구성원들의 교육훈련의 참여를

증진시킴으로써 조직 구성원들의 직무 태도에 정(+의 영향을 미침을 제시하였다. 이외에도 김주희(2014), 김민경·나인강(2012), 류동우(2019), 정영수·김현우(2021), 주영진 외(2021)는 인사부서의 전문성이 높을수록 교육훈련에 대한 수준이 높아지고, 이렇게 제공된 교육훈련은 구성원들의 학습몰입도 및 교육만족에 영향을 미칠 수 있다는 결과를 공통적으로 보고하고 있다. 뿐만 아니라, 김영규(2017)에 따르면 HR 부서가 양질의 서비스를 많이 제공한 경우가 그렇지 않은 경우보다 피훈련자들이 교육훈련의 기회제공에 대한 만족도가 높게 나타났다는 결과를 제시한다. 이처럼, HR 부서가 해당 분야에 전문성 수준이 높을수록 내부 고객인 구성원들에게 양질의 서비스를 제공할 수 있기 때문에, 교육훈련서비스를 제공받는 구성원들의 만족도를 증진시킬 수 있다(오현석 외, 2011; 전영준·남태우, 2020). 이상에서 제시된 논의들과 선행 연구결과에 따르면 HR 부서 전문성에 대한 인식 수준이 높아짐에 따라 구성원들이 교육훈련 기회에 대한 만족도가 상승할 것임을 예측할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 수립한다.

H1 구성원들의 HR 부서 전문성에 대한 인식은 구성원들의 교육훈련 기회 제공 만족도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3. HR 부서의 의사소통 활동의 조절효과

구축된 인사관리 관행을 구성원들에게 폭넓은 이해와 원활한 공유를 가능하게 함으로써 실행 효과를 높이는 부분은 HR 부서의 의사소통 활동과 관련된다(박지성·옥지호, 2020; Monks et al., 2013; Schuler, 1992). 이와 관련하여 Bowen and Ostroff(2004)는 인적자원 관리 시스템을 효과적으로 운영하고 그 특징을 쉽게 이해하기 위해 구성원들에게 전달하는 과정 자체를 HR 부서의 의사소통 활동이라고 하였다. 또 다른 연구인 Truss and Gill(2009)의 경우 HR 부서의 의사소통 활동을 HR 부서가 조직 구성원들에게 인사제도에 관한 내용들을 상세하고 효과적으로 전달하는 정도로 정의한 바 있다. 특히 오늘날과 같이, HR 부서의 역할 변화에 따라 전략적인 변혁촉진자의 역할이 강조되며, 빠르게 변화된 시장 환경에 대응하기 위해 조직문화나 조직목표를 기초로 새로운 인적자원관리시스템을 찾아내야 하는 HR 부서에서는 이러한 변화 활동들을 조직 구성원들에게 내용을 상세하게 전달해야지만 성공적인 성과 창출이 가능하다. 뿐만 아니라, 조직 구성원들이 변혁을 이해해야 하는데 이 때 변혁에 대한 관리자와 일반 직원들 간의 인지 차이를 감소시켜야 한다. 이러한 과정 전체를 HR 부서 커뮤니케이션으로 볼 수 있다(류성민·김성훈, 2007; 박지성·옥지호; 2020; 한수진·박오원; 2014).

앞서 살펴본 사회적 자본 이론에 기반할 때, HR 부서가 커뮤니케이션을 원활히 할 경우 기업 내부의 정보공유를 촉진시킬 수 있고, HR 부서와 다른 부서의 관리자와 구성원들 사이의 상호작용, 강한 유대감을 형성하게 되면서 일종의 사회적 자본이 만들어지게 된다. 그에 따라 라인 관리자와 구성원, HR 업무 담당자들과 생각이 서로 공유되어 인사관리 강도 수준이 강화되고 인사관리 효과성이 향상될 수 있다(류성민·김성훈, 2013). 결국, HR 부서는 관리자와 구성원들 간의 높은 사회적 관계를 형성함으로써 강한 조직 풍토를 창출할 수 있는 것이다. 뿐만 아니라, 상사와 직원 간의 인식 차이가 줄어들게 되면 인사관리 성과가 높게 창출될 수 있다. 이와 같이, 인사업무 담당자와 현업 관리자 및 직원들이 긴밀한 상호작용 관계를 구축함으로써 인사 담당 팀의 성과와 효과에 기여할 수 있다(류성민·김성훈, 2013; 류성민·박지성, 2015).

이러한 맥락에서 Bowen and Ostroff(2004)는 인사관리 강도(The strength of HRM)를 제안하기도 하였는데, 이 개념에 근거하여 저자들은 HR 부서가 높은 수준의 인적 자원을 지니고 있더라도 관리자와 구성원들이 인지한 내용들 간 차이가 크게 발생한다면 예상된 인사관리의 효과가 나타나기 어렵다고 주장하였다. 즉, 효과적인 인사관리를 위해서는 우선 관리자와 구성원들의 인지 차이를 감소시킬 필요가 있다. 이에 대해 Kim and Ryu(2011)와 박지성·옥지호(2020), 한수진·박오원(2014)은 조직 변혁을 시도할 때, HR 부서가 변혁된 인사제도나 시스템에 관한 내용들을 구성원들에게 적극적으로 설명해야만 관리자와 구성원들 간의 인사제도에 대한 인지 차이를 감소시킬 수 있으며, 이를 통해 구성원들의 쉽고 빠른 이해와 적용이 가능하다고 주장하였다.

이러한 맥락에서 볼 때, HR 부서가 자신의 전문성을 통해 아무리 조직과 적합한 인사제도를 제공

및 수행해도 이런 제도에 관련 내용들을 어떻게 전하는가에 따라 구성원들의 인지와 태도 및 반응까지 달라질 수 있는 것이다. 예를 들어, 박지성·옥지호(2020)와 Kim and Ryu(2011)의 연구는 HR 부서가 교육훈련 관련 정보와 제도들을 원활히 제공하고 수시로 직원들과 의사소통 활동을 한다면 바람직한 영향력의 크기는 강화될 것이라는 결과를 제시한 바 있다. 류동우(2019)는 인사부문이 구성원들과 효율적인 의사소통을 통해 불만을 해소하고 구성원의 긍정적인 태도와 조직의 신뢰를 강화시킬 수 있다고 주장했다. 또한 류성민·김성훈(2013)은 인사관리 성과에 관한 실증연구에서 조직 커뮤니케이션을 통해 조직 구성원들이 HR 부서와 인사제도에 대한 신뢰성을 증진시키고 조직과 직무에 관한 긍정적인 태도와 행동을 형성하게 된다고 하였다. Guzzo and Noonan(1994)과 Khilji and Wang(2006) 역시 HR 부서가 조직 내부 고객인 구성원들에게 인사 관련 서비스를 제공하게 되는데, 구성원들에게 적절한 공유와 전파가 이루어져야 효과성을 볼 수 있다고 주장하였다. 이는 이러한 전파와 공유하는 과정에서 조직 내 높은 사회적 관계를 형성할 수 있기 때문이다. 반면, 제도들이 적절히 공유나 전파되지 않을 경우 조직 내 형성된 사회관계가 낮게 나타나게 되는데, 이는 HR 부서가 맥락적 요인으로 어떻게 효과적으로 작용하여 조직이 의도한 제도와 실제 시행된 제도 간 차이를 최소화할 수 있는지가 HR 부서의 인적 자본 수준이 직원들의 교육훈련에 대한 만족도 수준 정도를 결정하는 중요한 조절요인으로 기능할 수 있다. 즉, HR 부서의 전문성에 HR 부서의 의사소통 활동 능력이 추가될 경우, 조직 구성원들의 인사제도에 대한 이해도가 제고되며, 궁극적으로 구성원들의 긍정적인 행동과 태도를 가져올 수 있다(류성민·김성훈, 2013; 박지성·옥지호, 2020; Bowen and Ostroff, 2004; Fiorito et al., 2007; Truss and Gill, 2009). 이와 같이, HR 부서의 의사소통 활동은 HR 부서가 전문성을 가지고 조직 내 구성원들을 하나로 연결해 줄 수 있는 고리가 되어 조직 내 상호작용을 증진하고 인사관리와 조직성공에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 이러한 측면에서의 가설을 제안하면 다음과 같다.

H2 구성원들이 인식한 HR 부서의 의사소통 활동은 HR 부서 전문성에 대한 인식과 교육훈련 기회 제공 만족도 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다.

III. 방법론

1. 연구대상

가설의 실증분석을 위해 한국직업능력개발원에서 조사된 인적자본기업패널데이터(Human Capital Corporate Panel Datasets, 이하 HCCP) 설문자료를 활용하였다. HR 부서 전문성에 대한 인식이 교육훈련 기회제공 만족에 미치는 효과를 살펴보기 위해 7차(2017년) 자료 중 근로자 응답을 통계분석에 사용하였다. 구체적으로, 결측값이 있는 샘플과 무응답을 제거한 후 최종적으로 1,947개의 샘플을 분석에 사용하였다.

분석에 사용된 응답자들의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다. 응답자의 성별을 살펴보면 남자는 1,829명(93.9%), 여자는 118명(6.1%)으로 나타났다. 결혼여부를 보면 미혼자가 170명(8.7%)이고 기혼자 1777명(91.3%)로 구성되었다. 직급의 경우에는 부장급 771명(39.6%), 차장급 633명(32.5%), 과장급 367명(18.8%), 임원급 103명(5.3%), 대리급 65명(3.3%), 주임급 7명(0.4%), 생산직 반장급 1명(0.1%)의 순이었다. 마지막으로 근로자의 학력을 살펴보면 4년제 대졸이 1351명(69.4%)으로 1위를 차지하였고 전문대(2, 3년제 대학)졸이 271명(13.9%), 석사졸이 189명(9.7%), 공고졸이 47명(2.4%), 인문고졸 41명(2.1%), 기타 실업고졸 34명(1.7%), 박사졸이 제일 적어 14명(0.7%)으로 나타났다.

Table 1. Demographic Characteristics of Respondents

Specification		Frequency	Percentage
Gender	Male	1829	93.9
	Female	118	6.1
Marriage	Single	170	8.7
	Married	1777	91.3
Education	Graduated from academic high school	41	2.1
	Graduated from engineering high school	47	2.4
	Graduation from vocational high school	34	1.7
	College graduated	271	13.9
	University graduated	1351	69.4
	Master's degree	189	9.7
	Graduated from Ph.D.	14	0.7
Position	Chief	7	0.4
	Assistant manager	65	3.3
	Plant manager	1	0.1
	Manager	367	18.8
	Deputy general manager	633	32.5
	General manager	771	39.6
	Director	103	5.3

2. 측정변수

1) HR 부서 전문성에 대한 인식

HR 부서 전문성에 대한 인식을 측정하기 위해서 HCCP자료에 조사된 HR 부서에 관한 문항 중 “귀사의 HR 업무 담당인력의 전문성은 어느 정도 수준입니까?”라는 단일 문항을 선정하여 실증분석에 활용하였다. 문항에 대한 응답은 “1. 일상 업무의 독자 수행 미흡”, “2. 일상 업무의 독자 수행 가능”, “3. 일상 업무 외에 인사제도 개선 가능”, “4. 사내의 변화와 혁신을 유도하는 수준”, “5. 국내 타기업들이 벤치마킹하는 수준”, “6. 외국 기업들도 벤치마킹하는 수준”으로 구성되었다.

2) HR 부서의 의사소통 활동

HR 부서의 의사소통 활동은 HR 부서의 의사소통 활동과 관련된 3가지 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”는 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) 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도

교육훈련 기회 제공에 대한 만족도는 조직에서 훈련받는 자들이 공식훈련에 대해 가지는 정서적인 느낌과 판단을 의미하며(박태훈·정진철, 2020), 3개 설문 문항을 통해 측정하였다. 구체적으로 “1. 우리 회사에서는 교육훈련이 충분하게 이루어지고 있다”, “2. 우리 회사에서는 교육훈련의 기회가 직원들에게 골고루 돌아가고 있다”, “3. 우리 회사 직원들은 교육훈련을 서로 받고 싶어 한다”이다. 해당 문항들은 리커트 5점 척도(1. 전혀 그렇지 않음. 2. 그렇지 않은 편임. 3. 그저 그러함. 4. 그런 편임. 5. 전적으로 그러함)로 측정하였다.

4) 통제변수

본 연구에서는 정확한 분석 결과를 도출하기 위해 성별, 결혼여부, 직급, 학력을 통제변수로 설정하였다. 성별의 경우 0=남자, 1=여자, 결혼여부는 0=미혼, 1=기혼으로 더미 코딩하였다. 직급은 1=사원급, 2=주임, 3=대리급, 4=생산직 반장급, 5=과장급, 6=차장급, 7=부장급, 8=임원급 으로 설정하였다. 마지막 통제변수인 학력은 1=중졸이하, 2=인문고졸, 3=공고졸, 4=기타 실업고졸, 5=전문대(2, 3년제 대학), 6=4년제 대졸, 7=석사졸, 8=박사졸로 코딩하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 측정도구의 신뢰성 분석

본 연구에서는 Alpha 계수를 사용하여 설문문항 신뢰성 결과를 도출하였다. 연구에 사용된변수들의 Alpha값은 모두 .80 이상으로 나타났기 때문에 높은 신뢰성을 가진 것으로 판단된다. 이에 대한 구체적인 결과는 <Table 2>와 같다.

Table 2. Results of Scale's Reliability

Variables	Item Number	Cronbach' α
HR department's communication activities	3	.83
Employee satisfaction about educational and training opportunities	3	.80

2. 측정도구의 타당성 분석

측정도구의 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 총 3개 요인이 추출되었다. 요인1은 HR 부서의 의사소통 활동에 관련된 3가지의 측정문항으로 구성되었으며 32.005%이다. 요인2는 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도에 관련된 3개의 문항으로 구성되었으며 설명력은 30.370%이다. 3요인은 HR 부서 전문성에 대한 인식에 관련된 1개의 문항으로 구성되었으며 설명분산이 14.580%로 나타났다. 마지

Table 3. Results of Exploratory Factor Analysis of Study Variables

Items	Factor 1 (HRDA)	Factor 2 (ESET)	Factor 3 (PUET)
HDCA1	.822	.185	.140
HDCA2	.845	.202	.145
HDCA3	.820	.214	.055
ESET01	.152	.885	.179
ESET02	.167	.885	.151
ESET03	.303	.646	.055
PHRD1	.187	.144	.959
Eigenvalues	2.240	2.126	1.021
Variance explained (%)	32.005	30.370	14.580
Accumulative Variance explained (%)	32.005	62.375	76.955

Notes: Abbreviation: HDCA=HR department's communication activities, ESETO=Employee satisfaction about educational and training opportunities, PHRD=Perceived expertise about HR department.

막으로 누적설명분산은 76.955%로 추출되었고 전체적으로 문항의 타당도가 높은 것으로 나타났다. 구체적인 요인분석 결과는 <Table 3>과 같다.

3. 가설의 검증

다음으로 기술통계 및 상관관계 분석을 진행하였다. 또한 가설 검증의 경우 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 조절효과의 경우 상호작용 그래프를 통해 기술기의 유의미성과 패턴화를 제시하였다.

1) 기술통계 및 상관관계

HR 부서 전문성에 대한 인식, HR 부서의 의사소통 활동, 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도 간의 상관관계를 분석한 결과는 <Table 4>와 같다. 분석한 결과에 따라 HR 부서 전문성에 대한 인식은 HR 부서의 의사소통 활동($r=.33, p<.001$), 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도($r=.30, p<.001$)와 정(+)적 상관관계를 이루고 있음을 확인할 수 있다. HR 부서의 의사소통 활동은 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도($r=.47, p<.001$)와 정(+)적 상관관계가 있음이 밝혀졌다.

Table 4. Correlation Analysis between Variables

Variable	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Gender	.06	.24						
2. Marriage	.93	.30	-.15***					
3. Position	5.24	.95	-.15***	.18***				
4. Education	5.78	.92	-.07**	-.05*	.02			
5. PHRD	2.92	.83	-.03	.02	.05*	.09***		
6. HDCA	3.53	.71	-.05*	.04	.13***	.10***	.33***	
7. ESETO	3.20	.76	-.02	.05*	.13***	.12***	.30***	.47***

Notes: 1. N=1,947, *<.05, **<.01, ***<.001.

2. Abbreviation: PHRD=Perceived expertise about HR department, HDCA=HR department's communication activities, ESETO=Employee satisfaction about educational and training opportunities.

2) 회귀분석 결과

<Table 5>는 위계적 회귀분석 결과이다. 우선 변수의 공차가 모두 0.1이상이고 분산팽창지수(VIF)가 모두 10보다 작은 값이 나왔으며, 이는 다중공선성 문제가 없는 것으로 해석 할 수 있다. 가설 1에서 HR 부서 전문성에 대한 인식이 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도의 정적 효과를 예측하였고, 그 회귀계수 값은 0.28로 나타났고 $p<.001$ 범위에서 정(+)적 방향으로 유의한 것을 확인하였다. 따라서, 가설 1이 지지되었다. 또한 가설 2에서는 HR 부서의 의사소통 활동에 대한 조절효과를 예측하였고, 분석결과 상호작용항의 값이 0.05이고 $p<.05$ 수준에서 유의한 정(+)의 관계가 검증되었다. 보다 자세한 조절효과 패턴을 확인하기 위해 Aiken and West(2001) 절차에 따라 그래프를 <Figure 1>과 같이 제시하였다.

Table 5. Hierarchical Regression Analysis

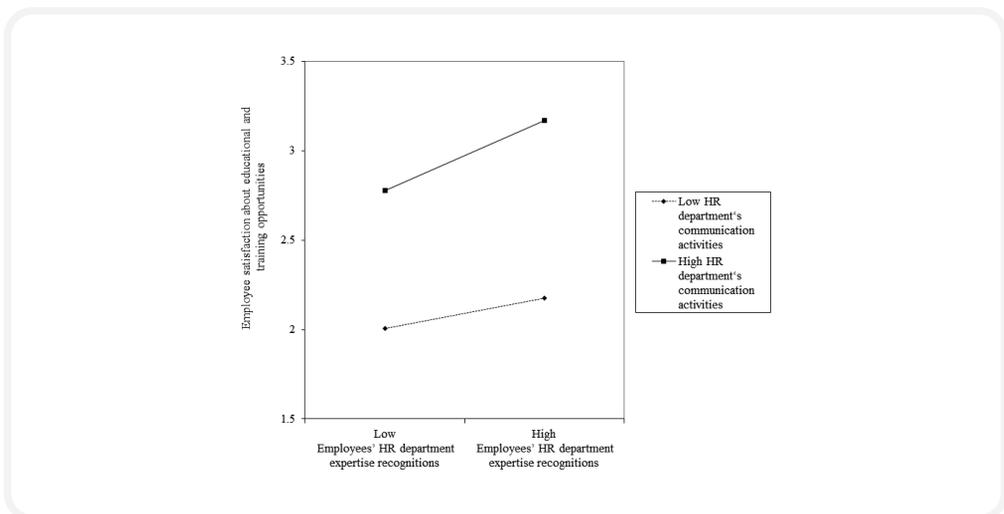
Variable	Employee satisfaction about educational and training opportunities				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	VIF
Control variables					
Gender	.01	.02	.03	.02	1.044
Marriage	.04	.02	.02	.02	1.054
Position	.13***	.11***	.07***	.07***	1.066
Education	.12***	.10***	.07***	.07***	1.023
Main variable					
Perceived expertise about HR department(PHRD)		.28***	.16***	.15***	1.127
Moderator					
HR department's communication activities(HDCA)			.41***	.41***	1.169
Moderating effect					
PHRD X HDCA				.05*	1.021
R ²	.03	.11	.25	.26	
R ² change		.08***	.14***	.01*	

Notes: 1. N=1,947, *<.05, **<.01, ***<.001.

2. Abbreviation: PHRD=Perceived expertise about HR department, HDCA=HR department's communication activities, ESETO=Employee satisfaction about educational and training opportunities.

단순기울기 분석 결과, HR 부서의 의사소통 활동의 표준편차가 높아짐에 따라 HR 부서 전문성에 대한 인식이 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도에 더 강한 영향을 주는 것이 확인되었다($b=.20, t=6.83, p<.001$). 반면 HR 부서의 의사소통 활동의 표준편차가 낮을수록 HR 부서 전문성에 대한 인식이 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다($b=.08, t=.85, ns$). 이러한 결과를 통해 HR 부서의 의사소통 활동 수준이 높다면 HR 부서 전문성에 대한 인식은 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도에 보다 강한 영향을 미칠 수 있음이 검증되었으므로 가설 2 역시 지지되었다.

Fig. 1. Moderating Effect of HR Department's Communication Activities



V. 결론

1. 본 연구의 시사점

본 연구에는 조직 구성원들이 느끼는 교육훈련 기회 만족도와 관련하여 이를 수행하는 HR 부서의 전문성의 중요성과 이 과정에서 HR 부서의 의사소통 활동 또한 핵심임을 인적 자본 이론과 사회적 자본 이론을 통해 설명하고, 데이터를 통해 검증하고자 하였다. 분석 결과, 설정한 가설 1인 HR 부서 전문성에 대한 인식이 교육훈련 기회 제공에 대한 만족도와 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설은 통계적으로 유의한 결과로 나타났다. 이러한 결과는 오현석 외(2011) 및 전영옥, 김진모(2005) 등 기존 연구에서 제시한 바를 뒷받침한다. 둘째, HR 부서의 의사소통 활동의 조절효과가 있는지에 대한 검증 결과에 따르면 HR 부서의 의사소통 활동이 활발할수록 HR 부서 전문성에 대한 인식과 교육훈련 기회제공에 대한 만족도에 미치는 정(+)의 영향이 더욱 강해지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Guzzo and Noonan(1994)이 인사제도가 신호와 의사소통의 경로로 구성원들에게 유용한 정보를 전달할 수 있으며, HR 부서가 인사 관련 메시지를 구성원들에게 원활하게 전달한다면 구성원들의 정서적 태도에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 주장과 맞닿아 있다.

이러한 논의와 결과를 바탕으로 본 연구가 갖는 함의를 제시하면 다음과 같다. 먼저 학문적 측면에서 본 연구는 인적 자본 이론에 기반하여 조직 구성원들이 갖는 교육훈련에 대한 만족도는 HR 부서가 전문적 역량을 얼마나 보유하고 있는지에 대한 구성원들의 인식이 중요함을 환기시켰다는 점이다. 기존의 연구들이 HR 부서 담당자들이 응답한 역량 등을 활용하여 직원들이 느끼고 생각하는 수준과 괴리 가능성이 있었으나, 본 연구에서는 실제 조직 구성원이 평가한 전문성 수준을 활용함으로써 인식 상에서의 평가와 만족도 간 관계를 보다 명확히 살펴볼 수 있었다. 뿐만 아니라, 사회적 자본 이론을 바탕으로, 본 연구에서는 HR 부서 의사소통 활동의 조절효과를 살펴봄으로써 제도 및 정책 실행에 있어 담당 부서 또는 인력의 전문성이 중요하지만, 이러한 효과를 배가하기 위해서는 사회적 자본을 형성하는 것이 중요함을 보여주었다는 점이다. 이를 통해 본 연구에서는 인사관리 강도를 높이는데 있어 HR 부서가 어떠한 측면에 보다 중점을 두어야 하는지를 제시하고자 하였다. 이러한 측면은 실무적 시사점과도 연결될 수 있는데, 구성원들이 느끼는 교육훈련에 대한 실질적인 태도와 효과는 실행 주무부서의 역량에도 기인하지만, 이를 조직 내 구성원들과 어떻게, 그리고 얼마나 활발히 상호작용하는가가 매우 중요한 맥락적 환경으로 작용한다는 점을 명심할 필요가 있다. 이러한 측면에서 HR 부서에서는 자체 인력들의 인적 자본 수준 향상뿐 아니라 조직 내 구성원들과의 관계 형성을 통한 사회적 자본 축적에도 노력할 필요가 있다.

2. 본 연구의 한계 및 향후 연구과제

첫째, 본 연구에서는 각 변수 간의 관계를 검증하기 위해 HCCP에서 2017년 조사한 근로자 설문 응답을 활용하여 분석을 진행하였다. 이러한 단일년도 자료를 이용하는 경우 시간이 흘러감에 따라 주요 변수 간 점점 증가하는 영향 관계를 알아볼 수 있는 시계열 분석의 진행이 어렵다는 단점을 안게 된다(전영준·남태우, 2020). 그럼에도 불구하고, 이러한 개인 수준의 단일 데이터 활용이 갖는 한계점을 극복하기 위해 인적 자본 및 사회적 자본 이론을 통해 설명하고자 하였다. 그럼에도 불구하고, 향후 연구에서는 잠재적 성장 모형 등을 활용하여 시간에 따라 개인들의 인식이 어떻게 변화해 가는지에 대한 패턴을 살펴본다면, 의미 있는 연구 결과가 도출될 수 있으리라 생각한다. 또한, 2차 데이터의 경우 변수를 활용하는 데 있어 근본적인 한계가 존재하였다. 본 연구에서 설정한 독립변수인 HR 부서 전문성에 대한 인식을 측정하였을 때 설문에서 제공된 단일 문항으로 분석을 진행하였다. 2차 데이터 활용 시 변수 활용에 있어서의 제약은 필연적일 수 있으나, 향후 연구에서는 관련된 다양한 측정문항을 찾아내거나 설문조사를 통해 변수들을 추가적으로 조사한다면 HR부서 전문성에 대한 인식과 교육훈련의 효과 간의 관계를 더 심도 있게 검증할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구의 연구모형은 HR 부서 전문성에 대한 인식, 교육훈련 기회 제공 만족도, HR 부서의 의사소통 활동으로 구성되었는데, 향후 연구에서는 보다 다양한 독립변수와

조절변수들을 고려한다면 관련 분야에 대한 설명력을 높일 수 있을 것이다. 마지막으로 기업마다 계획된 기업 전략, 기업 문화, 공통적 목표 등이 다르며, 이로 인해 인사업무 담당 인력의 전문적 역량에 대해서도 서로 다른 요구를 가질 수 있는데, 본 연구에서는 개인 수준에서의 응답만을 분석하여 이러한 측면들을 다루지 않았다. 특히 인사부서 의사소통의 경우 구성원들의 인식들이 일종의 풍토나 인사관리강도를 형성할 수 있으므로, 향후 연구에서는 조직 수준의 데이터와 연계하여 다수준 분석을 실시함으로써 조직 수준의 요인들이 개인들의 인식에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴본다면 기존 논의를 보다 심화시키는데 일조할 수 있을 것이다.

References

<국내 문헌>

- 권석균, 오승희 (2015), “고졸입 인적자원관리와 HR 부서의 역할 및 전문성이 조직의 인적역량에 미치는 영향”, *글로벌경영연구*, 27(1): 1-20.
- 권용주, 신정하 (2006), “호텔종사원 교육훈련의 학습특성과 전이특성이 전이성과에 미치는 영향: 조직의 학습지원 조절효과를 중심으로”, *호텔관광연구*, 8(2): 27-43.
- 길대환, 김진모 (2009), “기업체 HRD 담당자의 직무교육 요구분석”, *농업교육과 인적자원개발*, 41(2): 153-175.
- 김민경, 나인장 (2012), “교육훈련이 기업성과에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 25(4): 2047-2064.
- 김안국 (2002), “기업 교육훈련의 생산성 효과 분석”, *경제학연구*, 50(3): 341-367.
- 김안국 (2008), “한국 기업의 교육훈련 결정요인 -시장실패와 정부 개입을 중심으로 노동경제논집”, 31(1): 105-133.
- 김영규(2017), 직업능력개발훈련의 서비스 품질과 교육생의 만족도에 관한 연구: 국가기간·전략산업 직종훈련을 중심으로, 인하대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김주희 (2014), HR의 전략적 파트너 역할 : 인적자원관리 및 인적자원개발 활동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 이화여자대학교교석사학위논문.
- 김진희 (2008), “경영진의 지원과 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도와 조직성과에 미치는 효과”, *노동정책연구*, 10(4): 101-124.
- 노용진 (2007), “노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자”, *조직과 인사관리연구*, 31(1): 1-26.
- 류동우 (2019), “고성과작업시스템과 조직신뢰가 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: HR부서 전략적 역할의 조절효과를 중심으로”, *경영교육연구*, 34(5): 583-604.
- 류성민 (2007), 조직 상황, 인사부문의 역할 및 역량, 조직성과 간의 관계에 대한 연구, 서울대학교 박사학위논문.
- 류성민 (2010), “인사부문의 인적 자본 및 사회적 자본이 인사관리 성과 및 종업원의 태도에 미치는 영향”, *인적자본 기업패널 학술대회 논문집*: 309-336.
- 류성민, 김성수 (2007), “환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구”, *인사조직연구*, 15(1): 1-43.
- 류성민, 김성훈 (2013), “인사부문의 인적 자본 및 사회적 자본이 인사관리 성과 및 종업원의 태도에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 26(7): 1947-1969.
- 류성민, 박지성 (2015), “인사관리 부문의 역량과 인사관리 효과성”, *조직과 인사관리연구*, 39(1): 1-36.
- 박계홍, 권혁수 (2002), “기업의 교육, 훈련 투자 실적과 성과요인과의 관련성 연구”, *중소기업연구*, 24(3): 159-197.
- 박윤희, 김혼 (2013), “기업의 교육훈련 전이 제고 노력과 전이 촉진 및 저해요인에 관한 연구”, *직업능력개발연구*, 16(2): 99-128.
- 박재춘 (2010), “인사부서의 전략적 역할과 참여적 작업시스템, 직무만족: 노사관계 분위기의 매개효과”, *한일경영상논집*, 49(0): 173-202.
- 박재희, 신태중, 이명연 (2016), “인사부서의 전문성이 일터혁신수준에 미치는 영향”, *한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집*: 175-185.
- 박지성 (2016), 인사부서의 전략적 역할에 있어 조직 간 분화에 관한 연구: 행위와 구조적 접근을 중심으로, 서울대학교 박사학위논문.

- 박지성 (2018), “산업 및 조직 경험이 향후 조직 설립에 미치는 영향에 관한 탐색적 문헌 연구 : 인적 자본과 사회적 자본을 중심으로”, *한국창업학회지*, 13(5): 55-79.
- 박지성 (2020), “중소기업연구 40년 인적자원관리 연구 동향과 향후 방향성”, *중소기업연구*, 42(3): 27-42.
- 박지성, 옥지호 (2020), “인적자원관리를 통한 조직의 ‘고성과’는 어떻게 이루어지는가?: 패널자료를 활용한 조직 인재우대 정책과 인사부서 활동의 조절효과”, *노동정책연구*, 20(1): 91-121.
- 박지성, 옥지호, 류성민 (2018), “HR 부문의 외부연결성, 환경 역동성, 조직의 몰입형 인적자원관리제도 활용 간 관계에 대한 연구”, *조직과 인사관리연구*, 42(4): 79-112.
- 박진영 (2006), “호텔종사원의 학습지향성 및 교육프로그램 만족도가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, *관광연구*, 21(2): 23-39.
- 송영수 (2009), “ASTD 역량모델을 기반으로 한 국내 대기업 HRD 담당자의 필요역량 인식 및 수행수준에 관한 연구”, *기업교육과 인재연구*, 11(1): 97-124.
- 신건권, 정근오, 김연용 (2003), “교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 -패널분석을 중심으로”, *회계정보연구*, 21(0): 173-185.
- 오현석, 이현웅, 배진현 (2011), “HR 부서와 기업경쟁력의 관계에서 HR 부서의 전략적 역할과 교육훈련의 매개효과 분석”, *기업교육과 인재연구*, 13(1): 181-200.
- 윤성현, 이창한 (2016), “해양경찰공무원의 교육훈련만족도 영향요인에 관한 연구”, *사회과학연구*, 23(3): 117-132.
- 윤현진, 윤관식, 이병철 (2012), “과학기술인력 재교육 프로그램의 학습전이 영향요인, 만족도, 학습, 학습전이 간의 관계 분석: KI교육원 사례 중심으로”, *기업교육과 인재연구*, 14(2): 65-98.
- 이강봉, 최은수 (2008), “국내기업 HRD 담당자의 성인 교육적 핵심역량 분석”, *평생교육 HRD 연구*, 4(2): 21-40.
- 이신남 (2010), “성격 특성이 IT 교육만족 및 성과에 미치는 영향”, *경영교육저널*, 17: 1-16.
- 이영민 (2011), “중소기업의 교육훈련 투자가 근로자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 종단연구”, *기업교육과 인재연구*, 13(2): 31-52.
- 이영민, 이수영 (2008), “기업의 인적자원 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, *기업교육과 인재연구*, 10(2): 59-78.
- 이은환, 이종연 (2013), “스마트교육 환경에서 학습자 특성, 상호작용, 몰입, 지각된 유용성 및 학습만족도의 구조적 관계 분석: 초등학교를 중심으로”, *교육정보미디어연구*, 19(3): 573-603.
- 이준호 (2011), 기업 내 교육훈련이 조직생활과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 고려대학교 석사학위논문.
- 장수덕 (2006), “기업생존에 있어서 인적자본과 사회적 자본의 역할: IMF 전후의 생존 벤처기업을 대상으로”, *경영학연구*, 35(4): 1131-1155.
- 전영욱, 김진모 (2005), “기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발”, *농업교육과 인적자원개발*, 37(2): 111-137.
- 전영준, 남태우 (2020), “HR 부서역량이 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 및 조직커뮤니케이션의 조절된 매개효과 분석”, *한국정책연구*, 20(2): 69-102.
- 전지영 (2019), 중국 중소기업 CEO 인적자본과 사회적 자본이 조직성과에 미치는 영향: 기업 잠재력의 매개효과와 CEO 비전 명확성과 제품혁신 전략의 조절효과, 숭실대학교 박사학위논문.
- 정명호, 오홍석 (2007), “집단성과 결정에 있어서 인적자본과 사회적 자본의 효과”, *인사조직연구*, 15(3): 91-122.
- 정승환, 호예담, 송영수 (2014), “핵심어 네트워크 분석을 통한 국내 HRD 연구동향 탐색”, *HRD연구*, 16(3): 1-33.
- 정영수, 김현우 (2021), “비대면 중소기업 교육훈련품질이 학습전이 및 직무만족에 미치는 영향 분석”, *의사결정학연구*, 29(1): 57-74.
- 정진철 (2008), “인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직물의 중재효과를 중심으로”, *직업능력개발연구*, 11(2): 193-214.
- 조민정, 김성수, 조진환 (2013), “인사관리강도와 인사관리효과성의 관계에 관한 연구”, *인사조직연구*, 21(2): 37-73.
- 주영진, 박윤희, 노동원, 노동원, 김민영 (2021), “코로나19로 변화된 HRD 담당자 역할 및 역량에 관한 연구”, *기업교육과 인재연구*, 23(3): 235-266.
- 한수진, 박오원 (2014), “센스형성과 센스전달의 과정으로서 인적자원관리 실행”, *지식경영연구*, 15 (1): 65-84.

<외국 문헌>

- Aiken, S. G. and L. S. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bartel, A. P. (1994), "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4): 411-425.
- Becker, G. S.(1975), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 2nd edn. New York: National Bureau of Economic Research.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff (2004), "Understanding HRM-Firm Performance Linkage: The Role of the Strength of the HRM System." *Academy of Management Review*, 29 (2): 203-221.
- Caldwell, R. (2008), "HR Business Partner Competency Models: Recontextualising Effectiveness." *Human Resource Management Journal*, 18(3): 275-294.
- Carmeli, A. and J. Schaubroeck (2005), "How Leveraging Human Resource Capital with Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations." *Human Resources Management*, 44(4): 391-412.
- Choi, J. W., S. K. Lee and S. D. Kim (2021), "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*, 19(6): 175-184.
- Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology*, 94(S): 95-120.
- Costen, W. M. and J. Salazar (2011), "The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3): 273-284.
- Davidsson, P. and B. Honig (2003), "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs." *Journal of Business Venturing*, 18(3): 301-331.
- Ericsson, K. A. and A. C. Lehmann(1996), "Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints." *Annual Review of Psychology*, 47(1): 273-305.
- Fiorito, J., D. P.Bozeman, A. Young and J. A. Meurs (2007), "Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics." *Journal of Managerial Issues*, 19(2): 186-207.
- Germain, M. L. and C. E. Ruiz (2009), "Expertise: Myth or Reality of a Cross-national Definition?" *Journal of European Industrial Training*, 33(7): 614-634.
- Guzzo, R. A. and K. A. Noonan (1994), "Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract." *Human Resource Management*, 33(3): 447-462.
- Han, J., P. Chou, M. Chao and P. M. Wright (2006), "The HR Competencies-HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High-tech Companies." *Human Resource Management*, 45(3): 391-406.
- Hmieleski, K. M., J. C. Carr and R. A. Baron, (2015), "Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty." *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4): 289-312.
- Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Khilji, S. E. and X. Wang (2006) "'Intended'and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research." *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189.
- Kim, H. J. (2007), "The Possible Effects of Social Capital on Knowledge Identification in an Organizational Context." *Korean Journal of Business Administration*, 20(2): 527-565.
- Kim, S. and S. Ryu(2011), "Social Capital of the HR Department, HR's Change Agent Role, and HR Effectiveness: Evidence from South Korean Firms." *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1638-1653.

- Lin, N. (1999), "Social Networks and Status Attainment." *Annual Review of Sociology*, 25(1): 467-487.
- Macduffie, J. P. and T. A. Kochan(1995), "Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources?: Training in the World Auto industry." *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(2): 147-168.
- Maurer, I. and M. Ebers (2006), "Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups." *Administrative Science Quarterly*, 51(2): 262-292.
- Monks, K., G. Kelly, E. Conway, P. Flood, K. Truss and E. Hnaanon (2013), "Understanding How HR Systems Work: The Role of HR Philosophy and HR Processes." *Human Resource Management Journal*, 23(4): 379-395.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal(1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of Management Journal*, 33(2): 242-266.
- Portes, A. (1998), "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology." *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1-24.
- Schuler, R. S. (1992), "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business." *Organizational Dynamics*, 21(1): 18-32.
- Schultz, T. W. (1961), "Investment in Human Capital." *The American Economic Review*, 51(1): 1-17.
- Skaggs, B. C. and M. Youndt (2004), "Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach." *Strategic Management Journal*, 25(1): 85-99.
- Smith, A. and P. J. Dowling(2001), "Analyzing Firm Training: Five Propositions for Future Research." *Human Resource Development Quarterly*, 12(2): 147-167.
- Thang, N. N. and D. Buyens (2008), *Training, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent.
- Truss, C. and J. Gill(2009), "Managing the HR Function: The Role of Social Capital." *Personnel Review*, 38(6): 674-695.