

## 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성의 관계: HR부서 중요성 인식의 매개효과와 조직 공정성의 조절된 매개효과 분석\*

주재홍\*\*, 송지훈\*\*\*

### □ 요약 □

본 연구의 목적은 조직 구성원의 HR부서 중요성 인식과 조직 효과성 인식을 높이기 위해 경영진 차원에서의 인적자원개발지원의 필요성을 제시하고, 조직 내 HR 제도적 실천에 있어서 공정한 제도적 운영의 중요성을 강조하는 것이다. 인적자원개발은 구성원들의 역량을 향상시키고 성장시킴으로써 조직의 성과를 창출하기 위한 노력이다. 경영진의 인적자원개발에 대한 중요성 인식과 비전 수립은 조직의 교육과 인사관리 역할을 수행하는 HR 부서의 중요성 인식과 더 나아가 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 제도적 운영에 있어 구성원의 공정성 인식은 상기의 구조적 관계에 중요한 역할을 지닌다. 본 연구 목적을 달성하기 위한 연구 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 경영진의 인적자원개발지원은 조직 효과성과 정적 관계를 지님을 검증하였다. 둘째, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 구성원의 HR부서 중요성 인식이 유의한 매개효과가 있음을 검증하였다. 셋째, 분배 공정성 및 정보 공정성은 경영진의 지원과 조직 효과성 관계를 강화하는 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 분배 공정성 및 정보 공정성은 경영진의 지원과 구성원의 HR부서 중요성 인식 관계를 강화하는 조절 효과가 있음을 규명하였다. 마지막으로 분배 공정성 및 정보 공정성 모두 경영진의 인적자원개발지원이 HR부서 중요성 인식을 통한 조직 효과성에 대한 간접 효과에 유의한 조절된 매개효과가 있음을 검증하였다. 이상의 결과를 바탕으로 본 연구는 학문적 및 실무적 시사점을 도출하였으며, 본 연구의 한계점과 후속 연구에 대한 방향성을 제시하였다.

[주제어] 경영진의 인적자원개발지원, HR부서 중요성 인식, 조직 효과성, 조직 공정성

\* 본 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2018S1A5B8A02082562)

\*\* 제1저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정. euphoriajjh@gmail.com

\*\*\* 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수. psu.jihoonsong@gmail.com

## I. 서론

인적자원개발은 구성원들의 역량을 향상시키고 성장시킴으로써 조직의 성과를 창출하기 위한 노력이다(백평구, 이희수, 2009; 장원섭, 2021). 노동시장 유연화와 조직간 경쟁력 지속에 따라 조직 내 인적자원을 개발하고 지원하는 활동은 필수적이다(Lee et al., 2018). 조직의 지속적 성과 창출을 위해서는 조직 내 인적자원의 효율적 관리가 이루어져야 하며(최용범, 최은수, 2010; 황성준, 김진모, 2009), 이는 조직의 지속적 성장과 직결된다(Bowen & Ostroff, 2004; Kim & Ryu, 2011). 조직의 경영진은 추구하는 조직 경영이념을 바탕으로 조직 성장을 위한 중요사항에 대한 의사결정을 내리며, 조직 발전 전략 및 정책을 수립한다(Stemberger et al., 2011; Yoon & Suh, 2019). 그리고 경영진의 비전과 조직 관리 방향성은 조직 내부의 정책, 제도, 시스템을 변화시킨다(Hambrick & Mason, 1984; Lee et al., 2018).

HR부서는 구성원의 지속적 성장을 위해 노력하며, 조직의 발전을 위해 노력한다(Stirpe et al., 2015). HR부서는 조직 구성원의 점진적 능력 향상과 조직의 성과 창출에 중요한 역할을 한다. 효과적이며 전략적인 인적자원관리 및 개발은 조직의 지속적 경쟁 우위에 있어서 중요하다(송영수, 2009; 전영준, 남태우, 2020). 따라서 구성원의 성장과 역량 향상을 위해 교육 프로그램 운영과 인사 관리 등의 HR부서의 역할과 부서 자체에 대한 효과성 인식이 중요하다(Kim & Ryu, 2011; Lee et al., 2018). 경영진의 조직 내 HR부서의 역할에 대한 중요성 인식에 따른 조직 내 인적자원개발을 위한 명확한 비전 수립과 노력에 대한 구성원의 인식은 조직 내 HR 부서에서의 실제 운영 및 제도적 실천을 통해 간접적으로 인식될 수 있다. 즉, HR부서는 경영진의 인적자원개발에 대한 철학이나 가치관을 대변하는 대리인의 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 경영진의 인적자원개발에 대한 중요성 인식 수준에 따라 조직 내 구성원들이 HR부서에 대한 효과성 인식 수준은 상이할 수 있다(Wognum & Fond Lam, 2000). 그리고 이와 같은 인식 수준은 구성원의 직무 만족과 조직에 대한 몰입에 영향을 미칠 수 있음에 주목할 필요가 있다. 더 나아가 조직 차원에서 이루어지는 인사 제도의 실천 및 교육 운영 등의 과정이 얼마나 공정하게 이루어지는지 구성원의 인식 수준은 이를 실천하는 HR부서 역할에 대한 신뢰 형성에 중요하다. 조직 내 구축된 인사관리 제도 및 시스템에 대해 구성원들이 긍정적으로 인지하지 못한다면 구성원의 인지적 및 행동적 변화에 제한적이다. 따라서 HR제도가 마련되어 있는 것을 넘어 실천의 과정에 있어서 공정하게 이루어지는 과정 또한 중요하다(구정모, 2020). 조직 내 제도와 관련하여 공정하게 잘 이루어지는지에 있어서 결과적 보상이나 절차적으로 공정한지에 대한 논의는 다양한 연구들을 통해 논의되었다(Kundu et al., 2019; Paré & Tremblay, 2007; Tremblay et al., 2010). 그러나 더 나아가서 조직 내 제도적 운영에 있어 교육

의 기회적 측면과 제도적 운영에 있어서 정보나 안내가 충분히 이뤄지는지 또한 구성원들의 인식에 중요한 역할을 한다는 점에서 고려되어야 한다.

본 연구의 목적은 조직 구성원의 HR부서 중요성 인식과 조직 효과성 인식을 높이기 위해 경영진 차원에서의 인적자원개발지원의 필요성을 제시하고, 조직 내 HR 제도적 실천에 있어서 공정한 제도적 운영을 강조하는 것이다. 이를 달성하기 위해 첫째, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계를 검증하고자 한다. 둘째, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 HR부서 중요성 인식의 매개효과를 검증하고자 한다. 셋째, 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 관계에 대한 조직 공정성(분배 공정성, 정보 공정성)의 조절효과를 검증하고자 한다. 넷째, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에 있어 조직 공정성의 조절효과를 검증하고자 한다. 마지막으로, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 사이 HR부서 중요성 인식의 매개관계에 대한 조직 공정성의 조절된 매개효과를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성의 관계

조직의 주요 의사결정은 경영진의 의사가 반영되며, 이에 따른 조직 변화는 구성원의 인식 및 태도 변화에 영향을 미친다(Hambrick & Mason, 1984; Lee et al., 2018). 구성원들은 경영진과 같은 조직의 리더의 생각이나 행동을 해석하고 이를 통해 자신의 행동을 변화시키는 준거로 삼는다(신수영, 2016). 따라서, 외부 변혁적 조직 환경 변화에 따라 조직 내 인적자원개발이 중요함을 인지하고 이를 실천에 옮기기 위해서는 조직 내 경영진의 확고한 비전 수립과 실천적 태도가 중요하다(Stanton et al., 2010; Stirpe et al., 2015). Lee 등(2018)의 연구에서는 경영진 차원에서 조직 내 성공적 인적자원개발을 위한 몰입 및 헌신을 경영진의 지원으로 정의하였다. 본 연구는 경영진의 조직 내 인적자원개발에 대한 중요성을 인식하고 명확한 비전 수립을 통한 긍정적 조직 변화를 위한 능력을 경영진의 인적자원개발지원으로 정의하였다.

조직 구성원의 관점에서 경영진의 인적자원개발의 중요성 인식 및 지원은 자신이 속한 조직에서 개인의 노력에 따라 성장 및 발전이 가능함을 인식하게 되어, 보다 자신의 직무에 만족할 것이며 조직에 헌신할 것이다. 조직 효과성은 조직에서 목표로 한 과정을 얼마나 효과적으로 수행했는지 정도를 나타내는 개념을 의미한다(Kumari & Thapliyal, 2017). 조직 효과성 개념은 조직의 이윤과 생산성에만 국한된 개념이 아닌 조직 내 구성원들을 얼마나 잘 관리하였는지를 측정하는 지표로서도 활용될 수 있다(임창현, 이희수, 2013). 즉, 조직 효과성에 대한 개

넘은 연구자들에 따른 조작적 정의에 따라 달리 개념화되며(민진, 2003), 조직 효과성을 측정하는데 있어서 공정성, 조직문화, 직무 만족(김은정, 이종진, 2010; 송영선, 이희수, 2009; Kumari & Thapliyal, 2017), 직무 몰입(김은정, 이종진, 2010; 송영선, 이희수, 2009) 등이 고려되었다. 노운정 등(2021)의 연구에서는 구성원이 업무를 수행하는 과정 속에서 인식되는 개인의 성장감, 자신의 직무에 대한 만족감 그리고 조직에 대한 정서적 몰입 상태를 조직 효과성으로 정의하였다. 본 연구는 이와 같은 선행연구의 정의에 따라 조직효과성을 바라보았다.

경영진의 인적자원개발지원과 구성원의 조직 효과성 인식은 Hambrick과 Mason(1984)이 제시한 상위 경영층 이론(Upper Echelon theory)을 근거하여 접근할 수 있다. 본 이론에 따르면 최고 경영층이 추구하는 가치관과 태도는 조직 변화의 방향성과 조직 개발을 위한 전략 수립에 영향을 미친다. 따라서 조직 내 경영진의 인적자원개발에 대한 중요성을 인식하고 인재 개발에 힘쓴다면 조직 구성원은 경영진의 지원 인식에 따라 다른 조직으로 이직하기보다 자신의 역량을 성장시킬 수 있는 현재 속한 조직에 몰입하고 헌신할 것이다. Lee 등(2018)은 최고 경영층의 인적자원개발에 대한 명확한 비전 제시는 조직 구성원의 직무 만족을 높이며 보다 조직에 몰입함을 규명하였으며, 결과적으로 조직성과를 높일 것으로 보았다. 또한, 신수영(2016)은 경영진의 비전 제시 등의 행동이 역할 모델 효과(Role model effect)에 따라 조직의 긍정적 분위기를 형성하며, 지식 창출과 같은 긍정적 조직 행동에 영향을 미침을 규명하였다. Viswesvaran 등(1998)은 윤리적 행동에 대한 경영진의 지원이 조직 구성원의 직무 만족과 영향 관계가 있음을 검증하였다. 이상과 같이 경영진의 인적자원개발지원은 구성원의 조직 효과성 인식에 영향을 줄 것이다. 이상에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설1을 설정하였다.

가설 1. 경영진의 인적자원개발지원은 조직 효과성과 정적 관계를 가질 것이다.

## 2. HR부서 중요성 인식의 매개효과

조직 내 HR부서는 인적자원관리(HRM, Human Resource Management)와 인적자원개발(HRD, Human Resource Development)의 기능을 한다. HR부서는 개인 및 조직성과 개선을 위한 교육 및 훈련, 경력 개발을 도모하며, 조직의 인적 자원을 효과적으로 활용하고, 관리하는 전반적 역할을 수행한다. 그리고 HR부서는 조직의 전반적 성과 향상과 전략적 핵심 자원인 구성원을 성장하는 중요한 역할을 담당한다(전영준, 남태우, 2020). HR부서의 효과성을 직접적으로 측정할 선행연구는 제한적이나 HR부서에서 운영하는 인적자원개발에 대한 효과성을 측정할 때에는 조직에서 목표로 한 인적자원개발의 주요 목표로 하는 학습, 행동 변화 등이 구성원들에게 얼마나 잘 이루어졌는지를 통해 측정한다(Wognum & Fond Lam, 2000). HR부서는 구성원들의

조직 몰입과 직무에 대한 만족감 향상 등을 위한 조직의 전략적 동반자로서(전영준, 남태우, 2020), 구성원들이 조직 내 HR부서의 역할과 중요성을 인식하며, 신뢰하는 것이 중요하다. 특히 조직 구성원들의 관점에서 내가 속한 조직이 나의 역량을 향상시켜주기 위해 제도적으로 잘 구축되어 운영되는지가 민감하게 여겨짐에 따라 주체인 HR부서의 역할과 효과성에 대한 인식은 중요하다. 따라서 본 연구에서는 조직 내 HR부서의 역할 및 중요성에 대한 구성원의 인식 정도를 HR부서 중요성 인식으로 정의하고자 한다.

경영진은 조직의 중대한 의사결정을 내리는 조직 변화의 주축으로서 역할을 한다. 따라서 경영진 차원에서의 인적자원개발에 대한 지원은 조직 내 구성원들이 인식하는 HR부서의 효과성에 긍정적으로 영향을 줄 것이다. Stanton 등(2010)에 따르면 경영진의 지원은 구성원의 조직 내 HR제도에 대하여 긍정적으로 인식하는데 기여할 것으로 보았다. 또한 Stirpe 등(2015)는 최고 경영진의 인적자원개발에 대한 중요성을 인식하고 조직 내 HR부서가 운영하는 제도를 구성원들이 잘 인식할 수 있도록 지원함에 따라 구성원의 HR제도에 대한 수용도가 높아짐을 규명하였다. 즉, 경영진 차원에서의 인적자원개발에 대한 중요성 인식과 지원은 HR부서가 실제적으로 운영하는 교육이나 인사 제도에 대하여 구성원들이 신뢰하고 긍정적으로 인식하는데 기여할 것이다.

더불어 조직 내 HR부서에 대한 중요성과 역할에 대한 구성원의 긍정적 인식은 구성원의 스스로의 직무에 대한 만족감과 조직에 대한 헌신을 높일 수 있다는 점에서 조직 효과성과도 관계를 지닌다. 조직 내 HR제도는 구성원의 업무 수행에 밀접한 영향 관계를 형성하고 있으며(황성준, 김진모, 2009; Uzair et al., 2017), 이는 결국 HR부서 역할의 중요성 및 효과성을 인식하는 것과 관련성을 지닌다. Uzair 등(2017)에 따르면 교육과 개발 등 인사제도는 조직 구성원이 자신의 직무에 대한 만족감을 갖는데 기여한다. 그리고 Lee 등(2018)의 연구 결과에 따라 조직의 인적자원개발 노력은 구성원의 직무 만족을 높이며, 조직 몰입을 높이는 것으로 검증되었다. 결과적으로, 경영진의 조직 전략 방향성에 있어 인재 개발의 중요성과 이를 위한 명확한 비전 수립은 이를 제도적으로 운영하는 HR부서가 조직 내에서 보다 중요하게 이뤄질 것이며, 전략적 파트너로서 역할을 할 것이다(Stanton et al., 2010). 그리고 HR부서에 대한 구성원들의 높은 효과성 인식은 구성원의 높은 조직 효과성 인식으로 직결될 것이다. 이상의 논의에 따라 본 연구는 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

가설 2. HR부서 중요성 인식은 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계를 매개할 것이다.

### 3. 조직 공정성의 조절효과

조직 구성원은 자신이 업무 수행에 대한 노력의 보상, 그리고 자신에게 부여된 기회 등이 정당하게 부여되었는지 중요하게 여긴다(Colquitt, 2001; Yanik & Gürsoy, 2015). Colquitt(2001)이 제시한 조직 공정성이란 조직으로부터 받는 대우가 공정하게 이루어졌는지에 대한 구성원의 인식 정도를 의미한다. 조직 공정성은 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성으로 구분되며, 이 중 상호작용 공정성은 대인 공정성과 정보 공정성으로 구분된다(Colquitt, 2012). 본 연구는 조직 공정성 중 첫째, 조직 구성원의 노력에 따른 보상이 공정하게 이루어졌는지 같은 일반적인 결과의 관점에서의 공정성과 인적자원개발 관련 조직 내 제도적 운영에 있어서 교육의 기회가 균등하게 제공되었는지에 주목하여 분배 공정성을 고려하였다. 둘째, 조직이나 인적자원개발 제도적 운영 주체인 HR부서에서 인사 및 교육 등에 대한 정보 제공이나 설명 등이 충분히 이루어졌는지에 대한 구성원의 인식에 주목하여 본 연구에서는 정보 공정성을 고려하였다.

분배 공정성은 구성원이 받는 결과 및 보상이 자신이 노력한 것과 비교하였을 때 공정하게 이루어졌는지에 대한 개념을 의미한다(구정모, 2020; Colquitt, 2001). 구성원이 인식한 분배 공정성은 자신의 업무 수행에 있어서 보상 제도가 공정하며 타당한지에 대한 개념이다. Colquitt(2001)이 제시한 분배 공정성은 결과의 관점에서 구성원의 노력에 따른 보상이 공정하게 잘 이루어졌는지를 고려하였다. 본 연구는 조직 내 HR부서로부터 제공받는 교육의 기회가 균등하게 주어졌는지에 대한 구성원의 인식의 중요성을 고려하여 결과뿐 아니라 기회에 대한 관점을 포함하였다.

정보 공정성은 조직 내 구성원들이 조직 운영이나 제도 등에 대한 정보나 자료에 대해 충분히 설명되어 제공되고 있는지에 대한 개념이다(Colquitt, 2012; Schumacher et al., 2020). 정보 공정성은 구성원들이 관심을 가지고 있는 절차들에 대한 지식을 제공하는 것과 관련이 있다. 특히, 조직에서의 의사결정 사항과 제도적 운영에 대한 충분한 설명이 이루어졌는지에 대한 구성원의 인식은 조직 내 제도적 운영에 대한 인식 및 태도에 영향을 미친다는 점에서 고려되어야 한다. 경영진의 인적자원개발지원에 따른 구성원의 조직 효과성 인식에 있어 구성원의 조직 공정성 인식은 중요한 맥락적 요인으로 고려된다. 경영층의 추구하는 방향성에 따라서 구성원이 직무에 만족하고, 조직에 헌신과 몰입하기까지 직접적으로 지원을 인식하지 못한다면 인식 및 태도의 변화는 한계가 있다. 따라서 구성원 스스로가 노력한 만큼에 대한 보상 제도가 공정하게 이루어지며, 제도 운영에 있어서 납득이 되도록 타당하게 운영된다고 인식하는 과정이 중요하다(구정모, 2020).

Wright와 Nishii(2007)가 제시한 SHRM 모델에 따르면 조직 구성원들이 조직의 HR제도에 대

하여 어떻게 받아들이는지에 따라 구성원의 직무 태도나 행동에 영향을 주며, 결과적으로 조직성과에 영향을 줄 것으로 보았다. 본 개념적 모델은 인적자원관리에 보다 초점이 맞춰져 있으나 인적자원관리뿐 아니라 조직 내 인적자원개발을 위한 교육 프로그램 운영에 있어서도 적용될 수 있을 것으로 사료된다. 조직 구성원은 조직으로부터 인식된 신뢰와 공정성 인식으로 조직에 대해 정서적으로 몰입하며(Yanik & Gürsoy, 2015), 상사의 지원 인식에 따라 자신의 직무에 몰입한다(Lee & Eissenstat, 2018). 그리고 조직 내 분배 공정성 인식은 구성원들의 직무 및 임금에 대한 만족도를 높이며(McFarlin & Sweeney, 1992), 조직에 대한 몰입도를 높인다. 더 나아가 조직의 제도 운영에 있어 관련 사항이 구성원들에게 잘 전달되고 공정하게 이루어지는 것이 중요하며(Stanton et al., 2010), 이는 조직에 대한 신뢰와 직결된다(Yanik & Gürsoy, 2015). 특히, 경영진의 인적자원개발에 대한 경영 철학은 HR 관련 제도적 운영에 큰 영향력을 미치며(Lee et al., 2018), 제도적 운영에 있어서 보다 공정하게 이루어짐을 구성원이 인식한다면, 조직 효과성에 대한 인식이 보다 높아질 것이다. 이상에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설 3a, 3b를 설정하였다.

가설 3a. 분배 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

가설 3b. 정보 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

또한, 경영진의 인적자원개발지원에 따른 HR부서에 대한 구성원들의 효과성 인식은 구성원들의 조직 공정성 인식 정도에 따라 상이할 수 있다. HR부서는 조직 내 효과적 인적 자원 관리 및 개발을 위해 노력한다. 앞서 살펴본 바와 같이 HR부서는 구성원의 조직 효과성 인식을 높이는데 기여하는 조직의 전략적 동반자이다(전영준, 남태우, 2020). 이에 따라 경영진의 인적자원개발의 중요성과 지원적 태도에 따라 구성원들의 HR부서에 대한 효과성 인식은 높아질 것이다. 이와 같은 맥락적 상황에서 구성원의 조직 공정성 인식은 경영진의 경영 방침과 실제 제도적 운영과의 연결성을 강화시키는 역할을 할 것이다. 조직에서 운영하는 교육 프로그램에 대한 교육 기회가 충분히 보장되며, 인사 제도 등 조직 운영에 대한 정보 제공이 잘 이루어진다면 경영진의 지원에 따른 HR부서에 대한 효과성 인식이 높아질 것이다. 구성원에게 제공되는 정보나 기회는 조직에 대한 신뢰 구축에 영향을 미친다(Yanik & Gürsoy, 2015). 조직 구성원에게 제도나 교육 프로그램 운영에 대한 철저적인 안내와 같은 정보는 자원보존이론 접근에 따라 자원으로 인식되기도 한다(Schumacher et al., 2020). 따라서 제도나 교육 프로그램 운영에 대한 철저적인 안내와 구성원에게 다소 불합리하다고 인식될 수 있는 사항임에도 이에 대한 정보 제공은 구성원들의 높은 정보 공정성 인식으로 HR제도에 대해 신뢰할 수 있도록

하며(Stanton et al., 2010; Stirpe et al., 2015), HR부서에 대한 신뢰와 함께 역할에 대한 중요성을 인식하도록 기여할 것이다. 이상에 따라 경영진의 인적자원개발 지원에 따른 HR부서 중요성 인식 관계에서 구성원의 조직 공정성 인식이 중요하다는 점에서 다음과 같은 가설4a 4b를 설정하였다.

가설 4a. 분배 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

가설 4b. 정보 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 관계를 정(+)적으로 조절할 것이다.

#### 4. 조직 공정성의 조절된 매개효과

경영진 차원에서의 인적자원개발에 대한 노력에 따라 HR부서에 대한 중요성 인식은 구성원의 직무 만족 및 조직 몰입에 영향을 줄 것이며, 실행 부서의 공정하고 타당한 교육 프로그램 운영 및 인사제도 시행에 따른 구성원의 공정성 인식은 상기의 관계를 조절할 것이다. HR Strength 이론에 따르면 HR제도에 대한 구성원들의 기대와 실제적으로 제도가 실행되는 과정 사이가 일치되어 동일한 집단적 인식이 형성될 때 높은 성과를 기대할 수 있다(Bowen & Ostroff, 2004) 특히, 조직의 상황적 특성으로 조직의 HR제도가 가시적이며, 구성원의 이목을 끄는 특성을 가지고 있을 때(Distinctiveness), HR제도 운영이 일관적으로 운영되며 신뢰감을 줄 때(Consistency), 그리고 조직 구성원 간 HR제도를 동일하게 인식하여 합의가 이루어질 때(Consensus) 구성원들은 HR제도를 효과적으로 인식한다(Bowen & Ostroff, 2004; Ryu & Kim, 2013). 이에 비추어 보았을 때 조직 내 HR 관련 제도적 운영이 공정하게 이루어진다고 인식하는 구성원은 경영진 차원에서의 인적자원개발지원에 따른 HR부서 역할의 중요성을 높게 인식할 것이며(Stanton et al., 2010; Stirpe et al., 2015), 이는 결국 조직 효과성에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다. 이상에 따라 본 구조적 관계에서 구성원의 분배 공정성 및 정보 공정성에 대한 인식은 맥락적 요인으로서 HR부서 중요성의 인식을 매개로한 경영진의 인적자원개발 지원과 조직 효과성 관계를 조절할 것이며 다음과 같은 가설 5a, 5b를 설정하였다.

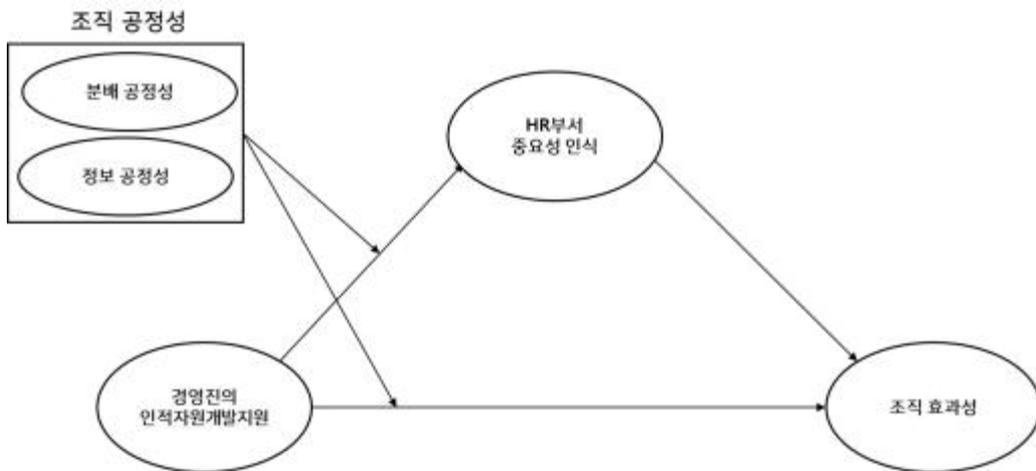
가설 5a. 분배 공정성은 HR부서 중요성 인식을 통한 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에 대한 간접효과를 정(+)적으로 조절할 것이다.

가설 5b. 정보 공정성은 HR부서 중요성 인식을 통한 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에 대한 간접효과를 정(+)적으로 조절할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 모형

본 연구의 목적은 조직 구성원이 인식하는 경영진의 인적자원개발인식과 조직 효과성의 관계에서 구성원의 HR부서 중요성 인식의 매개효과를 검증하고, 분배 공정성과 정보 공정성의 조절된 매개효과를 검증하는 것이다. 본 연구에서 설정한 가설을 기반으로 도출한 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

#### 2. 연구대상 및 데이터 수집

본 연구는 한국직업능력개발원(KRIVET, Korea Research Institute for Vocational Education and Training)의 인적자본기업패널(HCCP, Human Capital Corporate Panel)의 자료를 활용하였다. 인적자본기업패널은 국내 조직의 인적 자원 수준의 실태 파악과 성과 등을 조사하는 패널로서 본 연구의 목적에 적합한 데이터로 볼 수 있다. 본 연구는 HCCP 7차(2017년) 자료를 데이터 분석에 활용하였으며 HR부서의 독립적 역할 수행이 가능한 기업을 대상으로 하기 위해 종사자가 300명 이상인 기업에 근무하는 정규직 구성원으로 제한하였다(Lee et al., 2018). 그리고 변수에 대한 동일한 인식 수준을 측정하기 위해 팀원 및 생산직 근로자를 조사 대상으로

한정하였다. 마지막으로 불성실한 응답을 제외하여 최종적으로 3,968명의 데이터를 분석에 활용하였다. 분석 대상자들의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 대상자의 인구통계학적 특성

	구분	빈도	비율(%)
성별	남성	2,971	74.9
	여성	997	25.1
연령	~ 29세	725	18.3
	30~39세	1,894	47.7
	40~49세	979	24.7
	50세 이상	370	9.3
산업군	제조업	3171	79.9
	금융업	262	6.6
	비금융업	535	13.5
교육 수준	~ 고등학교 졸업	1,242	31.3
	전문대학 졸업	575	14.5
	4년제 대학 졸업	1,929	48.6
	대학원 이상 졸업	222	5.6
근속기간	0~5년	1,566	39.5
	6~10년	1,003	25.2
	11~15년	613	15.5
	16년 이상	786	19.8

분석 대상자의 성별은 남성은 2,971명(74.9%), 여성은 997명(25.1%)으로 남성이 더 많이 차지하였다. 연령대는 29세 이하는 725명(18.3%), 30~39세는 1,894명(47.7%), 40~49세는 979명(24.7%), 50세 이상은 370명(9.3%)로 고루 분포하였다. 산업군의 경우 제조업이 3,171명(79.9%), 금융업은 262명(6.6%), 비금융업의 경우 535명(13.5%)으로 제조업이 가장 많았다. 분석 대상자의 교육 수준은 고등학교 졸업 이하는 1,242명(31.3%), 전문대학 졸업은 575명(14.5%), 4년제 대학 졸업은 1,929명(48.6%), 대학원 이상 졸업은 222명(5.6%)명이었다. 마지막으로 근속 기간은 0~5년이 1,566명(39.5%), 6~10년이 1,003명(25.2%), 11~15년은 613명(15.5%), 16년 이상이 786명(19.8%)으로 대부분 근속 연수가 높게 나타났다.

### 3. 측정도구

본 연구에서 설정한 5개의 변수를 측정하기 위하여 HCCP 7차 설문 문항 중 17개의 문항을 활용하였다. 전체 문항은 리커트 5점 척도(1= “전혀 그렇지 않음”, 3= “그저 그러함”, 5= “전적으로 그러함”)로 구성되어 있다. 문항 구성은 본 연구의 이론적 근거를 바탕으로 설정하였으며, 김재엽(2018), 김재엽 등(2018), 전영준과 남태우(2020) 그리고 Lee 등(2018)을 참고하였다.

첫째, 경영진의 인적자원개발지원을 측정하기 위해 본 연구에서는 3개 문항을 사용하였다. 그리고 예시 문항으로는 “우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.”와 “우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.” 등이 있다. 둘째, HR부서 중요성 인식을 측정하기 위하여 본 연구에서는 6개 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 “HR부서는 인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다.”와 “HR부서는 회사 직원들로부터 신뢰를 받고 있다.” 등이 있다. 셋째, 분배 공정성을 측정하기 위하여 본 연구에서는 2개 문항을 사용하였다. 예시 문항으로는 “우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.”와 “우리 회사에서는 교육훈련의 기회가 직원들에게 골고루 돌아가고 있다.” 이다. 넷째, 정보 공정성을 측정하기 위하여 본 연구에서는 2개 문항을 사용하였다. 그리고 예시 문항으로는 “우리 회사는 직원들에게 회사 사정을 소상하게 알려준다.”와 “HR부서는 인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해준다.” 이다. 다섯째, 조직 효과성을 측정하기 위해 4개의 문항을 사용하였으며 예시 문항으로는 “귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 있습니까?” 등이 있다. 마지막으로, 본 연구는 구성원의 태도나 인식과 통계적으로 영향 관계가 있다는 점에서 나이, 성별 그리고 근속 기간을 통제변수로 설정하였다(Lee et al., 2018). 가설 검증에 앞서 잠재적 영향 요인을 제거하기 위해 연속형 변수로 코딩하여 통제하였으며, 성별의 경우 남성을 0으로, 여성을 1로 코딩하였다.

### 4. 측정도구의 타당도 및 신뢰도 및 분석방법

본 연구는 활용된 측정 문항들의 타당도 및 신뢰도를 분석하였으며, 결과는 다음 <표 2>와 같다. 먼저 문항의 타당도를 분석하기 위해 SPSS 프로그램을 통해 요인분석을 실시하였다. 분석 방법에 있어서 요인추출 방법은 주축 요인 추출(Principal axis factoring) 방식을 활용하였으며, 요인 회전은 요인 간 상관을 가정하는 직접 오블리민(Direct oblimin) 방법을 활용하였다. 직접 오블리민 요인 회전 방법은 변수 간 상관관계를 가정한다는 점에서 보다 통계적으로 유의한 분석이 가능하다.

본 연구에서 사용한 변인들의 타당성을 검토하기 위한 요인 분석 결과, 경영진의 인적자원

개발지원은 0.866-0.885, HR부서 중요성 인식은 0.717-0.857, 분배 공정성은 0.691, 정보 공정성은 0.859, 그리고 조직 효과성은 0.540-0.857의 요인 적재치를 갖는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 연구에 활용된 변인들의 요인 적재치가 모두 0.5 이상으로 본 연구에서 선정한 변인들을 측정에 활용된 문항들이 타당함을 의미한다. 다음으로, 본 연구는 측정 도구의 신뢰도를 확인하기 위해 Cronbach' alpha 값을 측정하였다. 분석 결과, 경영진의 인적자원개발지원, HR부서 중요성 인식, 조직 효과성 변수는 적정 기준치인 0.7이상이었으나 분배 공정성의 경우 .645로 신뢰도 계수가 상대적으로 낮았다. 그러나 Perry 등(2004)에 따라 Cronbach' alpha 값이 0.5에서 0.7일 경우 일정 수준 신뢰할 수 있다는 점을 고려하여 본 연구에서 사용된 문항들의 신뢰도가 용인될 수 있는 수준임을 검증하였다.

#### <표 2> 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수	문항	요인 적재치	Cronbach' alpha
경영진의 인적자원개발지원	경영진의 인적자원개발지원1	.869	.906
	경영진의 인적자원개발지원2	.866	
	경영진의 인적자원개발지원3	.885	
HR부서 중요성 인식	HR부서 중요성 인식1	.839	.917
	HR부서 중요성 인식2	.777	
	HR부서 중요성 인식3	.848	
	HR부서 중요성 인식4	.857	
	HR부서 중요성 인식5	.717	
	HR부서 중요성 인식6	.791	
분배 공정성	분배 공정성1	.691	.645
	분배 공정성2	.691	
정보 공정성	정보 공정성1	.859	.849
	정보 공정성2	.859	
조직 효과성	조직 효과성1	.540	.749
	조직 효과성2	.857	
	조직 효과성3	.619	
	조직 효과성4	.626	

분석 방법에 있어서 본 연구는 SPSS 21.0 통계 프로그램을 활용하여 연구에 활용한 변수들의 기술통계 및 상관분석을 실시하였다. 또한 본 연구는 연구 모형의 적합성을 확인하기 위해 AMOS 21.0 통계 프로그램을 통해 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 본 연구에서 설계한 연구 모형에 대한 가설 검증을 위하여 SPSS Process macro 통계 프로그램을 활용하여 매개효

과 분석 및 조절된 매개효과 분석을 실시하였다. Process macro의 경우 조건부 과정 분석 방법을 통해 조절모형, 매개모형 및 조절된 모형과 같이 다양한 모형 분석이 가능하다(Hayes, 2013). 또한, 본 분석 방법은 limited information 추정 방법을 사용하여 복잡한 연구 모형의 경우에도 많은 수의 샘플 수를 필요로 하지 않는다는 장점이 있다(김준희 등, 2020). 그리고 조절 변수 값에 따라 독립변수와 종속변수 관계에 통계적으로 유의하게 영향을 주는 영역을 추정할 수 있는 Jonson-Neyman 분석이 가능하다는 장점이 있다(Hayes, 2013). 따라서 Process Macro를 활용하여 가설 검증을 실시하였으며, 간접효과와 유의성을 검증을 위해 부트스트래핑(Bootstrapping) 분석 방법을 사용하였으며, 신뢰구간에 0을 포함하는지 검증하였다(Hayes, 2013; Preacher et al., 2007).

이상에 따라, 본 연구는 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 HR부서 중요성 인식의 매개효과를 검증하였다. 그리고 구성원이 인식한 분배 공정성과 정보 공정성이 경영진의 인적자원개발지원에 따른 조직 효과성 및 HR부서 중요성 인식 관계에 대한 조절 효과 분석과 경영진의 인적자원개발지원의 조직 효과성에 대한 간접 효과에 대해 조절된 매개효과 분석을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 기술 통계 및 상관관계 분석 결과

본 연구에서 활용된 주요 변수인 경영진의 인적자원개발지원, HR부서 중요성 인식, 분배 공정성, 정보 공정성 등에 대한 기술통계 및 상관관계 분석 결과는 다음 <표 3>과 같다. 기술통계 분석 결과 모든 변수의 왜도 2이하, 첨도 7이하로 정규 분포가 성립됨을 확인하였다(West et al., 1995).

<표 3> 기술통계 및 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	1							
2. 나이	-.175**	1						
3. 근속기간	-.089**	.754**	1					
4. 최고경영진의 인적자원개발지원	-.018	-.040*	-.020	1				
5. HR부서 중요성 인식	-.005	-.136**	-.138**	.528**	1			
6. 분배 공정성	-.004	-.129**	-.107**	.697**	.521**	1		
7. 정보 공정성	-.035*	-.086**	-.071**	.609**	.688**	.614**	1	
8. 조직 효과성	-.124**	.126**	.125**	.512**	.375**	.472**	.436**	1
평균	.251	37.150	9.390	3.317	3.445	3.281	3.248	3.369
표준편차	.433	8.312	7.667	.854	.772	.609	.801	.905
왜도	1.147	.579	1.065	-.462	-.617	-.092	-.306	-.524
첨도	-.684	-.142	.611	.286	.710	.376	-.032	.176

\*p<.05, \*\*p<.01,\*\*\*p<.001

상관관계 분석은 Pearson의 적률상관계수를 확인하였으며, 변수 간 상관관계가 모두 .80을 넘지 않았다. 또한 다중공선성(Multicollinearity) 검증 결과 분산팽창계수(VIF, Variation Inflation, Factor) 값이 1.987-2.400으로 다중공선성의 가능성이 낮음을 검증하였다(Alin, 2010).

## 2. 연구 모형의 적합도 지수 분석

본 연구는 설계한 연구 모형의 적합도 지수를 검증하기 위하여 AMOS 21.0 통계 프로그램을 통해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 연구 모형에 대한 적합도 지수는 다음 <표 4>을 통해 제시하였다.  $\chi^2/df$  검증 결과 27.703으로 Kline(2015)의 기준에 따라 3을 초과하여 귀무가설을 기각하는 것으로 나타났다. 그러나  $\chi^2$ 를 통한 모형 적합도 검증은 표본의 크기나 자유도(df)에 민감하다는 점에서 다른 적합도 지수와 함께 분석이 이루어져야 한다. 이에 본 연구는 적합도 지수 GFI, TLI, CFI가 값이 0.9 이상인지와 RMSEA는 .10이하일수록, SRMR은 .08이하 기준으로 적합도 지수를 분석하였으며(Hair et al., 2010), 분석 결과는 다음 <표 4>와 같다. 본 연구는 선정한 모형 적합도 지수 중 연구 모형의 설명력을 나타내는 지수인 GFI의 경우 0.914, 연구자의 통계 모형이 기본 모형보다 얼마나 더 잘 설명하는지를 나타내는 지수인 CFI의 경우 0.929, 그리고 TLI 지수가 0.911임을 확인하였다. 또한, 본 연구에서 설계한 모형의 오류 정도를 나타내는 RMSEA와 SRMR 지수를 검증한 결과 각각 0.082와 0.058로 기준을 충족함에 따라 본 연구에서 설계한 연구 모형이 적합함을 검증하였다.

<표 4> 연구 모형에 대한 적합도 지수 분석

적합도 지수	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
연구모형	3019.683	109	27.703	.914	.911	.929	.082	.058

그리고 본 연구는 Harman(1976)의 단일 요인 검증(Single factor test) 분석을 실시하여 동일 방법편의(Common Method Bias)를 검증하였다. 단일 요인 검증 분석을 위하여 SPSS 프로그램을 통해 요인분석을 실시하였으며, 요인 추출 방법은 주축 요인 추출 방법으로 고정된 요인수로 추출할 요인을 1로 설정하였다. 요인 회전의 경우 회전 방식을 지정하지 않고 분석을 실시하였으며, 분석 결과 전체 분산에 대한 설명력이 42.518%임을 확인하였다. 분석 결과에 따라 단일 요인 검증의 기준인 50%를 넘지 않는다는 점에서 동일방법편의의 오류가 낮음을 확인하였다(Malhotra et al., 2006; Podsakoff et al., 2003).

## 3. 가설 검증

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 SPSS PROCESS Macro 21.0 통계 프로그램을 활용하였으며, 본 연구 모형을 분석하기 위해 Model 8로 분석을 실시하였다. 모형 분석은 조절

변수로 활용된 분배 공정성과 정보 공정성을 분리하여 실시하였다. 매개 분석의 경우 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법을 활용하였으며, 표본을 5,000개로 설정하여 분석하였으며, 평균 중심화(Mean centering)를 실시하였다. 사전에 설정하였던 통제변수인 구성원의 나이와 근속연수를 공변수(Covariate)로 설정하여 분석한 결과는 다음 <표 5>와 <표 6>과 같다. 그리고 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 및 조직 효과성 관계에서 분배 공정성과 정보 공정성의 조절 효과는 다음 [그림 2]와 [그림 3]과 같다.

<표 5> 조절된 매개모형 분석\_분배 공정성 조절 변수

변수	DV= HR부서 중요성 인식		DV=조직 효과성				
	b	SE	b	SE	IE	SE	95% CI
상수	3.6003***	.0591	2.6933***	.0646			
경영진의 인적자원개발지원	.3069***	.0165	.2156***	.0135			
분배 공정성/ 조절된 매개효과	.2724***	.0177	.1776***	.0143	.0036	.0014	[.0010,.0066]
HR부서 중요성 인식/ 매개효과			.1000***	.0125	.0307	.0044	[.0225,.0393]
경영진의 인적자원개발지원 * 분배공정성	.0365**	.0115	.0442***	.0090			
성별	-.0153	.0235	-.1252***	.0184			
나이	-.0024	.0019	.0075***	.0015			
근속기간	-.0085***	.0020	.0069***	.0016			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

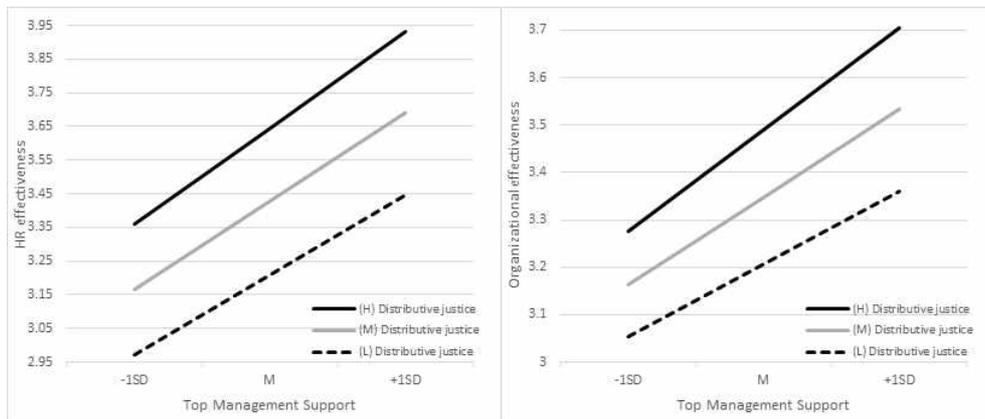
분배 공정성을 조절 변수로 설정한 모델의 분석 결과를 살펴보면, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성은 <표 5>를 통해 살펴본 바와 같이 정적 관계를 지님을 검증하였다 (b=.3069\*\*\*). 본 결과에 따라 가설1은 지지되었다. 다음으로 HR부서 중요성 인식은 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에 유의한 매개효과(indirect effect=.0307)는 부트스트래핑 결과 95% 신뢰구간이 [.0225,.0393]로 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 검증되었다. 본 결과에 따라 가설2는 지지되었다. 그리고 분배 공정성의 조절 효과 분석 결과, 분배 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 구성원이 인식하는 조직 효과성 관계를 유의하게 조절함에 따라 (b=.0442\*\*\*), 가설 3a가 지지되었다. 그리고 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인

식 관계를 유의하게 조절하였으며( $b=.0365^{***}$ ), 이에 따라 가설4a는 지지되었다. 마지막으로 분배 공정성이 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 HR부서 중요성 인식의 매개효과에 대한 조절된 매개효과 분석 결과, 신뢰 구간에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 조절된 매개효과(indirect effect=.0036, [.0010,.0066])가 있음을 확인하였다. 본 결과에 따라 가설 5a는 지지되었다.

<표 6> 분배 공정성의 조건부 조절 효과

분배 공정성	effect	Se	LLCI	ULCI
-.8001	.2777***	.0180	.2423	.3130
.0000	.3069***	.0165	.2745	.3392
.8001	.3360***	.0197	.2974	.3747

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$



[그림 2] 분배 공정성의 조절 효과

[그림 2]를 통해 분배 공정성이 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 및 조직 효과성 관계에서의 조절효과를 살펴본 결과, 두 관계 모두 구성원의 분배 공정성 인식이 높을수록 두 관계가 정(+)적으로 강화됨을 확인하였다. <표 6>을 통해 분배 공정성의 M±1SD 기준으로 조절효과가 유의함을 검증하였다. 이는 구성원의 분배 공정성 인식이 높아질수록 경영진의 인적자원개발지원 인식과 HR부서 중요성 인식 및 조직 효과성 관계가 모든 영역에서 강화됨을 의미하며, 이와 같은 결과는 경영진의 인적자원개발에 대한 지원이 잘 이루어진다고 인식하더라도 구성원 스스로가 조직으로부터 받는 기회나 보상이 공정하다고 인식할 때 경영진

의 지원 인식에 따른 HR부서의 중요성과 효과성이나 조직 효과성 인식이 강화됨을 시사한다.

<표 7> 조절된 매개모형 분석\_정보 공정성 조절 변수

변수	DV=HR부서 중요성 인식		DV=조직 효과성				
	b	SE	b	SE	IE	SE	95% CI
상수	3.5682***	.0510	2.8267***	.0699			
경영진의 인적자원개발지원	.1641***	.0129	.2693***	.0120			
정보 공정성/ 조절된 매개효과	.5562***	.0137	.1215***	.0150	.0021	.0009	[.0005,.0041]
HR부서 중요성 인식/ 매개효과			.0738***	.0146	.0121	.0027	[.0073,.0179]
경영진의 인적자원개발지원 * 정보공정성	.0286*	.0102	.0298**	.0187			
성별	.0146	.0204	-.1226***	.0187			
나이	-.0017	.0016	.0067***	.0015			
근속기간	-.0081	.0017	.0063***	.0016			

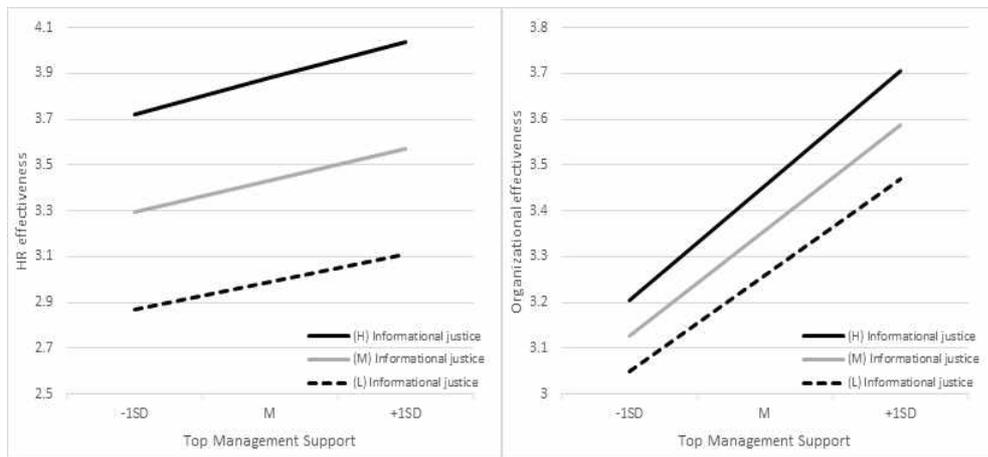
\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

다음으로 정보 공정성을 조절 변수로 설정한 모델의 분석 결과를 살펴보면, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성은 <표 7>을 통해 살펴본 바와 같이 앞서 분배 공정성이 조절 변수로 설정된 모델과 동일하게 유의한 정적 관계임을 검증하였다(b=.1641\*\*\*). 본 결과에 따라서 가설1은 지지되었다. 또한 구성원의 HR부서 중요성 인식은 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에 유의한 매개효과(indirect effect=.0121)는 부트스트래핑 결과 95% 신뢰구간이 [.0073,.0179]로 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 검증되었다. 본 결과에 따라 정보 공정성이 조절 변수로 분석된 모형에서도 가설2가 지지됨을 검증하였다. 또한 정보 공정성의 조절 효과 분석 결과, 정보 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 구성원이 인식하는 조직 효과성 관계를 유의하게 조절함에 따라(b=.0296\*\*), 가설 3b가 지지되었다. 그리고 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 관계를 유의하게 조절하였으며(b=.0286\*), 이에 따라 가설4b는 지지되었다. 마지막으로 정보 공정성이 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 HR부서 중요성 인식의 매개효과에 대한 조절된 매개효과 분석 결과, 신뢰 구간에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 조절된 매개효과(indirect effect=.0021, [.0005,.0041])가 있음을 확인하였다. 본 결과에 따라 가설 5b는 지지되었다.

<표 8> 정보 공정성의 조건부 조절 효과

정보 공정성	effect	Se	LLCI	ULCI
-.8017	.2453***	.0134	.2191	.2716
.0000	.2693***	.0120	.2456	.2929
.8017	.2632***	.0149	.2639	.3225

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



[그림 3] 정보공정성의 조절 효과

[그림 3]을 통해 정보 공정성이 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 및 조직 효과성 관계에서의 조절효과를 살펴본 결과, 두 관계 모두 구성원의 분배 공정성인식이 높을 수록 두 관계가 정(+)적으로 강화됨을 검증하였다. 특히, 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 관계에서 정보 공정성의 조절효과는 구성원이 정보 공정성을 인식하는 정도에 따라서 절편에 차이는 있었으나 기울기의 변화가 크지 않았다. 또한 <표 8>을 통해 확인할 수 있듯이, 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 정보 공정성의 M+1SD 범위의 조건부 조절효과가 유의함을 검증하였다. 이는 조직 차원에서 이루어지는 제도나 구조적 변화에 대한 정보를 충분히 제공함을 구성원들이 인식함에 따라 경영진의 지원 인식에 따른 HR부서에 대한 중요성 인식과 조직 효과성에 대한 인식이 높아짐을 나타낸다.

## V. 결론

### 1. 연구결과 및 요약

본 연구는 국내 기업 종사자 3,968명을 대상으로 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 HR부서 중요성 인식의 매개 효과를 검증과 분배 공정성과 정보 공정성의 조절된 매개 효과를 검증하였다. 본 연구의 실증 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성은 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 경영진은 조직이 추구하는 이념과 가치를 창출하는데 중요한 의사결정권자로서 조직 내 제도적 및 문화적 변화와 더불어 성과 창출에 중요한 역할을 한다(Yoon, Suh, 2019). 따라서 경영진의 인적자원개발의 중요성을 인식하고 조직을 변화시키기 위한 노력은 구성원이 자신의 직무에 만족하고 조직에 몰입하는데 중요하며, 이는 신수영(2016)과 노윤정 등(2021) 등의 연구 결과를 통해 뒷받침된다.

둘째, 구성원의 HR부서 중요성 인식은 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 본 연구 결과는 Hambrick과 Mason(1984)이 제시한 상위 경영층 이론에 대한 실증적 근거이자 Lee 등(2018), Stirpe 등(2015), 그리고 전영준과 남태우(2020) 등과 유사한 결과를 지닌다. 이와 같은 결과는 경영진의 인적자원개발지원에 따라 조직 내 HR부서에 대한 중요성 및 역할 인식은 구성원의 직무에 대한 만족감, 조직에 대한 헌신 등으로 이어질 수 있음을 시사한다.

셋째, 구성원이 인식한 분배 공정성과 정보 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 조직 효과성 관계에서 모두 정적 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 경영진의 인적자원개발지원에 따른 구성원의 조직 효과성에 대한 인식은 적절한 교육기회 보장과 인사제도 운영에 대한 정보 제공이 충분함에 따라 보다 강화된다. 이는 앞선 상위 경영층 이론(Hambrick & Masom, 1984)과 Wright과 Nishii(2007)가 제시한 SHRM 모델의 논의를 뒷받침한다. 또한 본 결과는 Yanik과 Gürsoy(2015)의 연구와 같은 맥락을 가짐에 따라 조직 구성원의 분배 공정성 및 정보 공정성 인식이 조직과 경영진에 대한 신뢰감 형성이 개인의 조직효과성 인식에 중요함을 시사한다.

넷째, 구성원이 인식한 분배 공정성과 정보 공정성은 경영진의 인적자원개발지원과 HR부서 중요성 인식 관계에서 정적 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 경영진 차원에서 명확한 비전을 가지고 인적자원개발을 강조함에 따라 구성원들 또한 조직 내 HR부서에 대해 중요하게 인식한다(Lee et al., 2018). 본 관계에서 자신이 받는 교육 훈련의 기회가 공정하며, 자신의 노력에 따른 보상이 잘 이루어지며 조직 차원에서 인사제도와 관련된 내용을 주기적으로 전달 받

음에 따라 공정성하다고 느낄 때, 조직의 인사제도에 대해 보다 효과적으로 인식하고 HR부서 역할에 대한 중요성을 인식한다. 이는 상기의 관계와 같이 Wright과 Nishii(2007)의 이론적 모델에 대한 실증 근거로 볼 수 있으며, 연구 결과에 따라 조직에서 실행하는 보상제도가 공정하게 이루어지며 제도에 대해 구성원들이 받아들일 수 있도록 타당하게 운영되는 것은 중요함을 시사한다(구정모, 2020).

다섯째, 분배 공정성과 정보 공정성은 경영진의 인적자원개발지원 인식이 HR부서 중요성 인식을 매개하여 조직 효과성에 대한 간접 효과에 대한 유의한 조절된 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 분배 및 정보 공정성의 관점에서 공정성 인식은 HR제도의 과정적 운영에 대해 경영진의 지원적 태도에 따른 HR제도의 과정적 운영에 대해 효과적으로 인식하고, 중요하게 여길 것이며, 이는 결과적으로 구성원의 직무와 조직에 대한 인식에 긍정적으로 영향을 미친다. 따라서 조직 내 HR 프로그램 및 제도적 운영에 있어 이해관계자인 경영진, HR부서 그리고 조직 구성원이 일관된 조직 개발 방향에 따라 지원하고, 운영하고, 인식하는 것이 중요하다. 그리고 이상의 구조적 관계가 긍정적으로 유지되고 향상되기 위해서는 HR제도의 과정적 운영이 분배 및 정보 공정성의 관점에서 공정하게 이루어질 필요가 있음을 시사한다.

## 2. 연구의 시사점

본 연구는 연구 결과에 따른 다음과 같은 시사점을 도출하였다. 첫째, 본 연구는 상위 경영층의 인적자원개발지원에 따른 HR부서 중요성 인식 및 조직 효과성 관계를 Hambrick과 Mason(1984)이 제시한 상위 경영층 이론을 근거로 실증적으로 검증하였다. 최고 경영진 차원에서 구성원이 HR부서의 역할과 중요성을 인식할 수 있도록 HRD의 중요성과 명확한 비전을 제시하여야 한다. 조직은 다수준적 구조로 이루어짐에 따라 상부 경영진의 운영 방침은 하위 부서 및 팀의 운영에 영향을 미친다(Ali et al., 2020; Stanton et al., 2010). 특히, 조직의 최고 경영진의 지원 행동은 구성원들이 조직 내 새로운 제도를 수용하고 의미형성(Sense-making)의 단서로서 작용한다(Stirpe et al., 2015). 따라서 조직의 인사제도 및 교육 등 중요 제도들을 운영하는 HR부서의 중요성을 전사적 차원에서 구성원들이 인지할 수 있도록 경영진 차원에서의 지원과 관심이 중요하다.(Stanton et al., 2010; Stirpe et al., 2015). 그리고 이와 같은 경영진의 지원은 HR 실무자들의 운영 효과성 개선으로 직결될 수 있음을 시사한다.

둘째, HR부서는 경영진의 인적자원개발에 대한 가치와 철학을 바탕으로 구성원의 역량을 개선하고 성장을 도모하고, 경영진의 전략적 파트너로서 조직 내 중요한 역할을 수행한다. 조직의 성장 발전을 위해서는 구성원의 지적 자본을 축적으로 지속적 가치 창출이 이루어져야 한다(최용범, 최은수, 2010). 즉, 변혁적인 외부 환경에서 HR부서는 경영진과 구성원 모두에게

부서의 역할과 존재에 대한 중요성을 인식시키기 위해 조직의 전략 기획 등의 조직 변화의 최 전선에서부터 영향력을 발휘할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, HR부서의 효과성 인식에 있어서 구성원이 조직에서 운영되는 교육 및 인사제도에 공정성 인식에 따른 조절된 매개 관계를 검증함에 따라 Bowen과 Ostroff(2004)의 HR Strength 이론과 Wright와 Nishii(2007)이 제시한 SHRM 모델을 실증적으로 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 조직 내 구성원의 공정성 인식은 인식 및 태도 변화에 영향을 미친다(McFarlin & Sweeny, 1992). 경영진의 지원 인식에 따라 HR부서에 대한 효과성 인식이 높아짐에 따라 조직 효과성에 대한 영향 관계도 유의하나 보다 높은 수준의 효과성 인식을 위해서는 조직 상부에서의 지원적 환경 조성만으로 불충분할 수 있다. 본 연구 결과에서 도출된 바와 같이 구성원은 조직 내 제도적 운영이 얼마나 공정하게 이루어지는지에 따라서도 영향을 받는다. 따라서 HR부서는 조직 내 교육 운영 및 인사제도 관리에 있어서 분배 및 정보 공정성의 관점에서 구성원들이 공정성을 인식할 수 있도록 노력하여야 한다.

넷째, 본 연구는 활용된 변인간 관계를 면밀히 검증하기 위하여 연구 모형 내 영향을 미칠 수 있는 성별, 나이, 근속기간을 통제하여 검증을 실시하였다. 분석 결과 HR부서 중요성 인식이 종속변수인 경우 분배공정성이 조절 변수로 설정된 모델에서 근속기간이 유의한 효과가 있었으며, 조직 효과성이 종속변수인 경우 분배 및 정보 공정성이 각각 조절 변수로 설정된 두 모델에서 성별, 나이, 근속기간이 모두 유의한 효과가 있는 것으로 검증되었다. 이는 Kim과 Kang(2016)의 연구와 Lee 등(2018)의 연구에서 논의된 바와 같이 조직 구성원의 인구통계학적 특성은 구성원이 인식하는 조직 내외부적 요인과 인식 및 태도 변수에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 특히, 근속기간의 경우 정보공정성 조절 변수 모델 중 HR부서 중요성 인식이 종속변수인 경우를 제외하고 모두 유의한 것으로 나타났으며, 이는 근속 기간에 따라 HR부서의 역할에 대한 인식과 조직 내 제도와 관리적 차원에서 공정하게 이루어졌는지에 대해 인식이 상이할 수 있음을 시사한다. 조직 구성원의 근속 기간은 개인이 조직에 배태된 정도를 나타내기에, 근속 기간에 따라 구성원이 조직 내외부적 현상에 대한 인식이 다양할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 구성원의 근속 기간에 따라 등의 인구통계학적 변수를 고려한 다집단 분석 등의 연구가 고려된다.

다섯째, 구성원의 HR부서의 효과성 인지에 따른 조직 효과성 인식을 높이기 위해 조직 내 인적자원개발(HRD)와 인적자원관리(HRM)의 통합적 시스템 구축과 투명한 운영이 요구된다. 구성원들은 자신의 역량을 개발하고 성장할 수 있는 조직에 남아있고자 하며, 조직에 대한 높은 충성도를 보인다(Uzair et al., 2017). 그렇지 않은 경우 구성원은 자신의 직무와 조직에 대한 몰입도가 낮으며, 다른 조직으로의 이직을 고려한다. 조직 관점에서는 불확실한 미래에 대한 대응을 위해 핵심 인재들을 양성하고 직면할 수 있는 문제 상황에 적극적으로 대응하기 위해 노력함에도 구성원들은 자신이 받는 교육 기회나 인사제도 운영에 대해 불합리하다고 느낄 수

있다. 이는 구성원의 공정성 인식은 주관적이기 때문에 동료와 동일한 기회나 정보를 제공받더라도 공정성 인식 수준이 서로 다를 수 있다는 점에 기인한다(이택호 등, 2010). 따라서 조직의 상위 경영층의 가치관에 따른 교육과 인사제도에 대한 기준을 명확히 하여야 하며, 교육을 통한 육성과 관리 체계 모두 HRD와 HRM과 관련성을 갖는다는 점에서 공정하고 체계적인 운영이 요구된다.

### 3. 연구의 한계점 및 후속 연구 방향

본 연구 결과에 따라 연구의 한계점을 제시하고 후속 연구에 대해 제언하고자 한다. 본 연구의 한계점으로 첫째, 본 연구는 패널 데이터를 활용하여 연구 분석을 실시하였다. 그러나 연구 목적에 따라 종사자가 300명 이상인 기업을 대상으로 HR 부서가 독립적으로 역할 수행을 하는 기업을 대상으로 분석 결과를 도출하였다는 점에서 의미가 있다. 또한 연구에서 활용한 변수들에 대하여 탐색적 요인 분석과 확인적 요인 분석을 실시하여 문항에 대한 타당도를 확보하고자 하였다.

둘째, 본 연구 설계는 종단 연구가 아닌 횡단 연구로 설계되어있다는 점에서 인과 관계 추론에 한계가 있다. 경영진의 조직 운영 방침에 따라 조직의 정책이나 제도가 개편되고 운영되기까지 일정 기간 시간이 소요된다. 따라서 후속 연구에서는 측정 시점을 달리한 연구 설계를 통해 본 연구에서 고려한 변수 간 관계에 대한 인과관계가 확보될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 경영진의 지원에 대한 인식, 구성원의 HR부서 중요성 인식, 조직 공정성 등 본 연구에서 고려한 변수들에 대한 측정을 팀원 및 근로자 수준의 수준에서만 측정된 데이터를 활용하였다. 조직에는 다양한 수준의 직급이 존재하며, 직급에 따라 조직을 바라보는 관점 또한 다를 것이다. 따라서 후속 연구에서는 직급에 따른 경영진의 지원 인식, 구성원의 HR부서 중요성 인식, 조직 공정성에 대한 인식 비교를 위한 다수준적 연구 설계 및 다집단 분석이 필요하다.

넷째, 본 연구는 분배 공정성과 정보 공정성의 조절 효과와 조절된 매개효과에 대해 각각 분석하였으나 두 공정성의 상호작용 효과는 분석에 포함하지 않았다. Brockner와 Wiesenfeld(1996)에서 제시한 바와 같이 구성원은 둘 이상의 공정성의 인식에 따른 개인의 공정성 판단은 준거인지이론(Referent Cognitions Theory)에 따라 상이할 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 둘 이상의 공정성 효과를 분석할 때 상호작용 효과를 함께 검증할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 구정모 (2020). 조직 구성원이 지각하는 몰입형 인사관리시스템, 분배 공정성, 인사관리 효과성의 관계 분석. *경영컨설팅연구*, 20(2), 159-171.
- 김은정, 이종건 (2010). 조직문화와 셀프리더십이 조직유효성에 미치는 영향. *기업경영연구*, 17(1), 81-101.
- 김재엽 (2018). 임금격차와 조직몰입에 대한 탐색연구: 공정성 지각의 매개효과. *전략경영연구*, 21(3), 67-82. <https://doi.org/10.17786/jsm.2018.21.3.067>
- 김재엽, 이성민, 최장호 (2018). TMT-종업원 임금격차와 이직 및 이직의도: 공정성 풍토 및 지각의 조절효과를 중심으로. *전략경영연구*, 21(1), 1-22.
- 김준희, 김은비, 이윤수 (2020). 한국 대기업 내 교육훈련특성, 전이동기, 학습전이와의 관계에서 업무성과-보상 기대가 미치는 조절된 매개효과 연구. *HRD연구*, 22(4), 102-123. <https://www.doi.org/10.18211/kjhrdq.2020.22.4.005>
- 노윤정, 주재홍, 김선아, 김하은, 송지훈 (2021). 혁신지향성이 조직 효과성에 미치는 영향: 임원리더십과 팀장리더십의 이중매개 효과 분석. *HRD연구*, 23(1), 87-111. <https://www.doi.org/10.18211/kjhrdq.2021.23.1.004>
- 민진 (2003). 조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. *한국행정학보*, 37(2), 83-105.
- 백평구, 이희수 (2009). 인적자원개발 개념 분석을 통한 정체성 탐색. *농업교육과 인적자원개발*, 4(3), 201-228.
- 송영선, 이희수 (2009). 조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계. *HRD연구*, 11(2), 115-151. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2009.11.2.006>
- 송영수 (2009). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. *기업교육과 인재연구*, 11(2), 75-98.
- 신수영 (2016). 최고경영자의 비전(vision) 제시가 중소기업 구성원의 지식창출에 미치는 영향. *경영연구*, 31(3), 243-261.
- 이택호, 박정우, 이주일 (2010). 조직과 인간관계론. 사람과 경영.
- 임창현, 이희수 (2013). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. *HRD연구*, 15(3), 85-115. <http://dx.doi.org/10.18211/kjhrdq.2013.15.3.004>
- 장원섭 (2021). 인적자원개발 이론과 실천 3판. 학지사.
- 전영준, 남태우 (2020). HR 부서역량이 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 및 조직커뮤니케이션의 조절된 매개효과 분석. *한국정책연구*, 20(2), 69-102.

- 최용범, 최은수 (2010). 조직성과 지원을 위한 HRD의 기능과 역할. *평생교육·HRD 연구*, 6(1), 23-43.
- 황성준, 김진모 (2009). 성과관리 이론에 기초한 기업교육 성과지표 탐색. *농업교육과 인적자원 개발*, 4(3), 259-278.
- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2020). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545-562. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0032>
- Alin, A. (2010). Multicollinearity. Wiley Interdisciplinary Reviews. *Computational Statistics*, 2(3), 370-374. <https://doi.org/10.1002/wics.84>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.120.2.189>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski(Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (pp. 526-527). Oxford University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice hall.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2012). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1), 102-113.
- Kim, N., & Kang, S. W. (2016). Older and more engaged: The mediating role of age-linked re

- sources on work engagement. *Human Resource Management*, 5(5), 731-746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Kim, S., & Ryu, S. (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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565649>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Kundu, S. C., Mor, A., Bansal, J., & Kumar, S. (2019). Diversity-focused HR practices and perceived firm performance: mediating role of procedural justice. *Journal of Asia Business Studies*, 13(2), 214-239. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2018-0032>
- Lee, J. Y., Park, S., & Baker, R. (2018). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 369-387. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.37>
- Lee, Y., & Eissenstat, S. J. (2018). An application of work engagement in the job demands-resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 143-161. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21310>
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0597>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Perry, R. H., Charlotte, B., Isabella, M., & Bob, C. (2004). *SPSS Explained*. Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Preacher, K., Rucker, D., & Hayes, A. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Ryu, S., & Kim, S. (2013). First-line managers' HR involvement and HR effectiveness: The case of South Korea. *Human Resource Management*, 52(6), 947-966. <https://doi.org/10.1002/hrm.21576>
- Schumacher, D., Schreurs, B., De Cuyper, N., & Grosemans, I. (2020). The ups and downs of felt job insecurity and job performance: The moderating role of informational justice. *Work & Stress*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1832607>
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567-581. <https://doi.org/10.1080/09585191003612075>
- Štemberger, M. I., Manfreda, A., & Kovačič, A. (2011). Achieving top management support with business knowledge and role of IT/IS personnel. *International Journal of Information Management*, 31(5), 428-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.001>
- Stirpe, L., Bonache, J., & Trullen, J. (2015). The acceptance of newly introduced HR practices: Some evidence from Spain on the role of management behavior and organizational climate. *International Journal of Manpower*, 36(3), 334-353. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0155>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433. <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Uzair, M., Razaq, W., Sarfraz, M., & Nisar, Q. A. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and commitment: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Management Excellence*, 9(2), 1067-1073. <https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.917>
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian managers. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 365-371.
- West, S.G., Finch, J.F. and Curran, P.J. (1995), Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies, In Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications* (pp. 56-75). Sage.

- Wognum, I., & Fond Lam, J. (2000). Stakeholder involvement in strategic HRD aligning: the impact on HRD effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 4(2), 98-110. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00099>
- Wright, P. M., & Nishii, L. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe and P. Wright (eds), *Human Resource Management and Performance: Progress and Prospects*. Wiley-Blackwell
- Yanik, O., & Gürsoy, A. (2015). Trust as a mediator of the relationship between informational justice and affective commitment: an empirical study on medium-sized enterprise. *Journal Of International Social Research*, 8(38), <https://doi.org/10.17719/jisr.20153813704>
- Yoon, J., & Suh, M. G. (2019). Determinants of organizational performance: some implications for top executive leadership in Korean firms. *Asia Pacific Business Review*, 25(2), 251-272. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1548545>

논문접수 2021. 06. 28 / 수정 2021. 09. 14 / 게재확정 2021. 11. 02

- 주재홍: 현재 한양대학교 일반대학원 교육공학과 박사과정으로 재학 중이며, 동 대학원 교육공학과에서 석사 학위를 취득함. 주요 연구관심 분야는 성인학습, 조직학습, 지식창출 관련 주제임.
- 송지훈: 현재 한양대학교 교육공학과 교수로 재직 중이며, 2008-2015년까지 미국 오클라호마 주립대와 텍사스 주립대학교 HRD교수로 재직하였음. 학습조직, 몰입, 조직문화, 그리고 지식경영 분야에 100여편의 논문을 게재하였음.

## Abstract

### Top Management Support and Organizational Effectiveness: The Mediation Effect of the Perception of HR Importance and Moderated Mediation Effect of Organizational Justice

Joo, Jaehong (Hanyang University)

Song, Ji Hoon (Hanyang University)

The purpose of the research is to present the importance of top management support for HRD and organizational justice for HR systems and practice for enhancing the employee perception of HR importance and organizational effectiveness. Human resource development is the effort to improve organizational performance through growing employees and enhancing their competencies. The top management's perception of the importance of HRD and vision establishment positively influences the perception of HR importance and organizational effectiveness. Also, organizational justice for HR practice has an important role in the structural relationship. In line with the purpose of our study, the results are as follows. First, Top management support was positively associated with organizational effectiveness. Second, Perception of HR importance significantly mediated the relationship between top management support and organizational effectiveness. Third, distributive and informational justice positively moderated the relationship between top management support and organizational effectiveness. Fourth, distributive and informational justice positively moderated the relationship between top management support and perception of HR importance. Fifth, distributive and informational justice have a significantly moderated mediation effect on the indirect linkages between the top management support and organizational effectiveness via the perception of HR importance. Finally, we provide theoretical and practical implications based on the results as well as research limitations and directions for further research.

[Keywords] Top management support, Perception of HR importance, Organizational effectiveness, Organizational justice