

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.3.259>

JCCT 2024-5-31

인적자원개발 의지와 시행수준이 기업의 내·외적 경쟁력에 미치는 효과: 조직몰입의 매개효과

The Effect of HRD Intent and Implementation on a Firm's Competitiveness: Mediating Effect of Organizational Commitment

김진희*

Jinhee Kim*

요약 본 논문은 기업이 갖는 인적자원개발(HRD)에 대한 의지, 인적자원개발(HRD) 시행수준이 기업의 내외적 경쟁력에 미치는 효과와 각 변수 간의 관계에 대한 조직몰입의 매개효과에 대하여 분석하였다. 연구모형은 기업의 인적자원개발 의지와 인적자원개발 시행수준이 기업의 내외적 경쟁력에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 그리고 인적자원개발 의지와 인적자원개발 시행수준이 조직몰입을 통해 기업경쟁력에 미치는 간접효과가 있을 것으로 설정하였다. 분석에 필요한 자료는 한국직업능력개발원(KRIVET)이 시행한 인적자본기업패널Ⅱ(HCCP Ⅱ) 조사(2차)에서 수집된 9,516명 종업원의 자료를 기업수준(500개 기업)으로 통합하여 활용하였다. 본 연구모형을 분석하는데에는 구조방정식 분석을 사용하였다. 분석결과에 따르면, 기업의 인적자원개발 의지와 인적자원개발 시행수준이 높을수록 기업의 내·외적 경쟁력이 높아지는 효과가 있는 것을 확인하였다. 또한 부트스트래핑을 이용한 간접효과 분석에서는 인적자원개발 의지와 인적자원개발 시행수준이 모두 조직몰입을 통 간접효과가 유의한 것으로 나타났다.

주요어 : 인적자원개발 의지, 인적자원개발 시행수준, 조직몰입, 기업경쟁력, 매개효과

Abstract This paper analyzed the relationship between human resource development intent, human resource development implementation, firm's competitiveness. In addition, the indirect effect of organizational commitment was also assumed. The data for the research were integrated at the company level(500 companies) and used the data of 9,516 employees collected in the 2nd survey of "the Human Capital Company Panel II" of the "Korea Research Institute for Vocational Education and Training". The structural equation modeling was used to analyze the analysing model. According to the analysis results, HRD intent had a positively significant effect on firm's competitiveness. And HRD implementation had a positively significant effect on firm's competitiveness. From the indirect effect through bootstrapping analysis, the organizational commitment showed indirect effects from HRD intent and HRD complementation to firm's competitiveness.

Key words : Human Resource Development Intent, Human Resource Development Implementation, Organizational Commitment, Firm's Competitiveness, Mediating Effect

*정회원, 대구가톨릭대학교 경영학과 (제1저자)
접수일: 2024년 3월 6일, 수정완료일: 2024년 4월 7일
게재확정일: 2024년 4월 20일

Received: March 6, 2024 / Revised: April 7, 2024

Accepted: April 20, 2024

*Corresponding Author: jinhkim@cu.ac.kr

Business Administration, Daegu Catholic University, Korea

I. 서론

Covid19이후 사회적인 모습과 기업조직의 운영에서도 많은 변화가 일어나고 있다. 비대면 활동과 업무에도 익숙해졌고, 소위 MZ세대의 새로운 가치관과 문화가 기업들의 문화적 변화를 새롭게 고민하도록 만들고 있다[1]. 새로운 환경의 변화와 새로운 구성원들의 유입을 통해서 더 중요해진 인적자원관리 중의 하나는 조직의 성장과 경쟁력 향상과 더불어 구성원들의 성장과 역량을 향상하는 인적자원개발의 요소이다[2].

기업은 언제나 지속적 경쟁우위를 지향하면서 언제나 제품과 공정의 혁신, 자본 조달 방법과 자본 구조, 새로운 마케팅 역량 등을 찾아 왔지만, 이러한 요인들은 경쟁자의 학습역량과 모방역량이 점점 더 높아지면서 차별적인 경쟁적 자원이 되기 어려워 졌다[3].

그에 따라 기업들은 지금도 산업 내 경쟁자나 외부의 잠재적 경쟁자가 쉽게 모방하지 못할만한 전략적 자원을 발굴하고, 이를 유지하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다[4].

기업들이 모방하기 어려운 자원을 개발하는 과정에서 대표적으로 꼽을 수 있는 방법으로는 우수한 인적자원의 채용과 선발, 조직 내 인적자원이 가지고 있는 기술, 지식, 능력을 아우르는 인적자본을 향상하고, 인력개발 계획과 제도적 뒷받침을 통해 종업원 역량을 높임으로써 기업이 가질 수 있는 내·외적 경쟁력을 높이려고 한다[5].

무엇보다 인적자원이 가지고 있는 현재의 역량을 진단하고, 더 높은 수준으로 개발함으로써 기업은 자신의 실제적 경쟁력을 높일 수 있다. 다만 인적자원에 대한 투자와 개발은 자원투자에 대한 성과가 분명한 인과관계로 나타나기 어렵고, 인적자원에 대한 역량향상이 성과로 이어지는 순환과정의 시간이 비교적 길다는 단점이 있다.

따라서 인적자원개발에는 이러한 단점을 감수하고 자원을 투입하고, 그 과정을 충분히 지원해줄 수 있는 기업, 혹은 기업 경영자의 인적자원개발에 대한 의지(intent)와 제도를 실제 시행하는 지의 여부가 매우 중요하다[3].

인적자원개발 기능이 잘 체계화되어 명확한 조직관행으로 자리 잡는다면, 인적자원제도의 시행 과정에서 구성원들은 조직의 의지에 대한 신뢰를 느끼면서 직무

에 임하게 된다. 이러한 자원의 인과적 요소들이 그 인과관계의 경로에 따라 이어져 기업 경쟁력의 향상에 미치는 영향을 검증하는데 본 연구의 기여점과 의의가 있을 것으로 확신한다.

본 연구의 진행에 필요한 자료는 한국직업능력개발원(KRIVET)이 2022년에 제공한 인적자본기업패널II(HCCP II) 2차 조사에서 수집된 9,516명 종업원의 응답자료들을 소속 기업(500개 기업)수준으로 레벨업하여 분석하였다.

II. 문헌고찰

1. 인적자원개발 의지와 시행수준

인적자원개발을 제도화하고 시행하여 그 효과가 나타나는 데에는 비교적 오랜 시간과 비용의 투자가 필요하다. 따라서 인적자원개발에는 기업의 의지와 지원이 반드시 필요하다. 이러한 인적자원개발에 대한 의지표명은 경영진에 의해 나타나는데 경영진이 회사의 인적자원개발의 목적과 그 비전을 제시하고, 언제나 우수한 인재를 우대하고 그 중요성을 강조하는 데에서 드러난다[6].

이러한 기업의 인적자원개발에 대한 의지의 표명과 강조는 종업원들로 하여금 자신이 소속되어 있는 회사에서 조직이 지향하는 바가 무엇인지 명확히 인식하도록 한다. 특히 우리나라 기업들의 조직특성상 기업경영진 차원에서의 의지표명은 향후 기업 체계의 변화로 받아들여지며, 종업원 개인의 역량향상과 성장에 대한 약속으로 받아들여져 조직에 대한 기대와 애착, 몰입도를 높인다[6].

한편, 인적자원개발에 대한 경영진의 지원의지와 함께 실제 인적자원개발 기회의 제공과 제도의 도입과 시행도 동시에 이루어져야 종업원들의 긍정적인 태도변화는 더 확대 될 것이다. 즉, 인적자원개발의 시행과 그 수준에 대한 변화가 보여져야 한다. 이는 전체 종업원에 대한 교육훈련의 공평한 기회가 제공되는지, 그 인력개발의 내용이 실제 직무수행과의 연관성이 높은지의 여부이다[6]. 그래서 인력개발을 통해 실제 작업현장에서 즉각적으로 적용되어 작은 성과획득으로라도 작동할 때 종업원들 스스로 회사의 인력개발 과정에 적극적으로 자발적으로 참여하여 그 시행정도와 이수 수준이 높아지는 결과를 보였다[7].

이는 실제 작업현장에서의 생산성 향상으로 이어질 것이며 종업원들은 자신의 역량성장과 성과에 따른 사기진작과 동기부여의 효과가 크게 작동한다.

이러한 종업원들의 긍정적인 태도변화는 작업에서의 생산성 향상과 각자 직무적합성이 높은 인적자원개발 과정에 따라 조직의 내외적 경쟁력을 향상시키는데 중요한 영향을 미칠 것으로 기대된다.

2. 조직몰입의 매개효과

조직몰입은 조직과 종업원 간의 관계에서 종업원이 조직에 대해 갖는 애착심과 심리적 일체감, 자긍심의 긍정적인 태도요소이다. 그리고 종업원들의 조직몰입 수준은 자발적인 직무향상노력과 적극적인 역할행동을 이끌어내는 중요한 요소이다[8]. 기업의 경쟁활동에 필요한 여러 내·외적 경쟁력이 시장에서 구현되는 과정에서 이 조직몰입과 같은 종업원 태도가 직접적이고 큰 역할을 한다는 것은 선행 연구들이 증명해 왔다[9]. 본 연구에서는 조직의 핵심비전을 실현하는 지속적 경쟁우위를 획득하는 과정에서 인적자원개발에 대한 기업 차원에서의 지원의지와 시행수준과 함께 그에 따른 종업원들의 역량 향상에 대한 자신감과 신념, 조직에 대한 몰입도가 조직이 실현하고자 하는 내·외적 경쟁력으로 연결되도록 할 것이라는 인과적 관계의 실증적 관계를 설정하였다. 인적자원개발에 대한 기업의 의지와 인적자원개발 시행수준은 종업원의 조직몰입을 향상시키며, 이를 통해 조직의 내·외적 경쟁력으로 구현되는 것으로 나타났다[10]. 더불어 이 변수들 간의 관계에 보이지 않게 작동하는 종업원의 조직몰입이라는 긍정적인 태도의 형성이 여전히 중요하게 매개하는 역할을 할 것으로 기대한다. 이상의 내용을 기반으로 그림 1의 연구모형을 제시하였다.

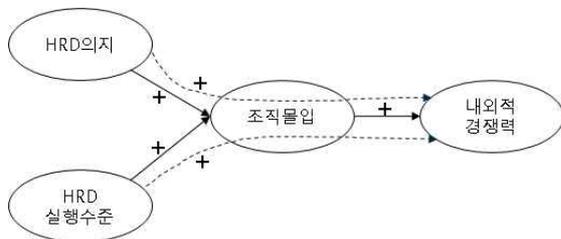


그림 1. 연구모형
 Figure 1. Research Model

III. 연구방법

1. 자료조사 및 측정

본 연구의 자료는 한국직업능력개발원(KRIVET)이 2022년에 제공한 인적자본패널Ⅱ(HCCP Ⅱ)의 2차 조사에 응답한 9,516명으로부터 수집한 자료를 소식기업 수준(500개 기업)으로 레벨업 하였다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

1) HRD의지

HRD(인적자원개발)의지는 조직이 자사의 우수한 인재를 발굴하고 개발하려는 의도로서 그 인력개발의 비전과 우수한 인재에 대한 우대, 인재개발의 중요성 강조의 정도로 정의한다. 총3개 문항이 5점 리커트 척도로 측정되었다. 세부 문항은 표 1에 정리 하였다.

표 1. 변수의 조작적 정의와 측정
 Table 1. Variable Measurement

변수 측정척도	
인력개발의지	우리 회사는 우수한 인재를 우대함
	우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있음
	우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조함
인력개발시행수준	우리 회사는 교육훈련 기회가 직원들에게 골고루 돌아가게 함
	우리 회사 직원은 교육훈련을 서로 받고 싶어 함
	우리 회사의 교육훈련 내용은 직무연관성이 높음
조직몰입	교육훈련은 현장에 바로 적용할 수 있는 내용임
	나는 회사의 문제를 나의 문제로 느낌
	만약 내가 이 회사를 떠난다면 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것임
내적경쟁력	이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있음
	①우수인력의 확보정도, ②신뢰를 바탕으로 한 공동체의식 형성, ③종업원 생산성, ④신제품(상품/서비스)개발 능력
외적경쟁력	⑤ 제품/서비스의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보정도, ⑥ 제품(상품/서비스)의 품질

2) HRD시행수준

HRD시행수준은 회사가 계획하는 인적자원개발 훈련의 기회가 사내 직원을 대상으로 공평하게 주어지며, 직무와 현장의 적용성이 높은 정도이며, 그에 따른 종업원들의 적극적인 참여와 기대수준이 높은 정도를 의미한다. 총4개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였으며,

개별 문항은 표1에 정리 하였다.

3) 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 소속되어 있는 조직에 대한 심리적 애착과 일체감, 자긍심의 긍정적 태도를 의미한다. 총3개 문항이, 5점 리커트 척도로 측정하였다. 세부문항의 내용은 표 1에 정리하였다.

4) 내·외적 경쟁력

기업 내·외적 경쟁력은 해당 조직의 내부적인 역량과 시장에서 평가할 수 있는 외적 역량을 갖춘 능력으로 정의하였다. 구체적으로 내적 경쟁력은 ①우수 인력의 확보정도, ②신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성의 정도, ③종업원 생산성, ④신제품(상품/서비스)개발능력이며, 외적경쟁력은 ⑤제품/서비스의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보정도, ⑥제품(상품/서비스)의 품질로 구성하였다. 각 질문항목에 대해 5점 리커트 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성과 분포

본 연구의 분석에 활용한 자료는 한국직업능력개발원(KRIVET)이 2022년에 제공한 인적자본기업패널(HCCP II)조사(2차)에서 수집된 9,516명 종업원의 자료를 기업수준(500개 기업)으로 레벨업 하였다. 인적자본기업패널에서는 제조업, 금융업, 금융외 산업의 세 집단으로 분류하였다. 또한 이를 종업원 규모는 세 단계(100-299명, 300-999명, 1,000명 이상)로 나누어 조사하였는데, 이에 대한 교차분석 결과를 표 2에 정리하였다.

표 2. 표본의 특성

Table 2. Characteristics of Sample

	100-299명	300-999명	1,000명 이상	계
제조업	256 (51.2%)	110 (22.0%)	26 (5.2%)	392 (78.4%)
금융업	8 (1.6%)	12 (2.4%)	6 (1.2%)	26 (5.2%)
비금융업	45 (9.0%)	30 (6.0%)	7 (1.4%)	82 (16.4%)
계	309 (61.8%)	152 (30.4%)	39 (7.8%)	500 (100%)

표 2에서 제조업중 기업은 392개(78.4%), 금융업은 26개(5.2%), 기타 비금융업은 82개(16.4%)의 분포를 보였다. 종업원 규모는 상시종업원 100명-299명 규모 사

업장이 309개(61.8%)를 보였으며, 300명-999명 규모 사업장이 152개(30.4%), 1,000명 이상의 대형 기업은 39개(7.8%)의 빈도를 보였다.

2. 타당성 및 신뢰성 분석

여기서는 본 연구의 분석에 사용되는 측정값의 요인별 타당성과 척도의 신뢰성에 대해 확인적 요인분석을 하였다. 결과는 다음 표 3에 보고하였다.

본 연구에 활용된 HRD의지, HRD시행수준, 조직몰입, 내·외적 경쟁력을 잠재요인으로 설정하여 요인분석을 실시하였다.

표 3. 타당성 및 신뢰성 분석

Table 3. Validity and Reliability Test

잠재요인	표준화 계수	표준 오차	t	AVE	개념 신뢰도	Cronbach's α
WQ_A1←HRD의지	.96			.88	.90	.91
WQ_A2←HRD의지	.93	.02	42.70**			
WQ_A3←HRD의지	.93	.02	43.19**			
WQ_1←시행수준	.83			.60	.85	.87
WQ_2←시행수준	.79	.03	21.75**			
WQ_3←시행수준	.83	.03	29.94**			
WQ_4←시행수준	.62	.03	29.87**			
OC_1←조직몰입	.71					
OC_2←조직몰입	.78	.07	17.46**			
OC_3←조직몰입	.99	.07	20.60**	.70	.95	.96
QP_1←내적경쟁력	.86					
QP_2←내적경쟁력	.79	.04	22.30**			
QP_3←내적경쟁력	.89	.03	27.29**			
QP_5←외적경쟁력	.84	.04	24.60**			
QP_6←외적경쟁력	.72	.04	18.97**			
절대적합지수	Chi-square=276.48(d.f=84), RMSEA=.068, GFI=.93					
증분적합지수	NFI=.96, TLI=.97, CFI=.97					
N=500, *: p<.05, **: p<.01						

확인적 요인분석의 결과는 적합도 지수 중 절대적합지수인 chi-square=276.48, d.f=84, RMSEA=.068, GFI=.93을 보였다. 증분적합지수이고, 모형의 적합도 평가에 비교적 유효한 것으로 평가하는 NFI=.96, TLI=.97, CFI=.97로 본 연구의 자료와 측정모형 간의 적합도는 양호한 것으로 판단하였다[12].

측정에 사용된 문항 중 내적경쟁력을 측정한 QP_4 항목인 '신제품(상품/서비스)개발능력 정도'는 본 측정 모형의 그 어떤 요인에도 소속될 만큼 충분한 요인적재 값을 보이지 않아 본 연구에서는 삭제하였다.

잠재변수에 대한 측정항목 값들은 모두 각 요인에 긍정적으로 유의한 관계를 보여, 본 연구의 잠재요인에 대한 문항들의 집중타당성이 높은 것으로 판단하였다

[13].

각 잠재요인의 판별타당성 분석을 위해 평균분산추출(average variance extracted)값을 활용하였다. 각 구성개념의 AVE값은 모두 .60이상으로 잠재변수들 모두 다른 잠재변수들과의 독립적 판별력을 갖는 요인들인 것으로 판단하였다. 마지막으로 측정문항 척도의 신뢰성을 분석하는데 Cronbach's α 테스트를 하였고, 각 요인별 척도문항들이 모두 .80이상의 값을 보여 응답 척도의 신뢰성도 양호한 것으로 판단되었다.

3. 모형 분석결과

본 논문에서 가정한 모형을 검증하기 위해 구조방정식 분석을 사용하였다. 분석을 위해 설정한 연구모형과 사용된 자료 간의 적합성을 판단하는 지수 중 Chi-square분석은 분석모형에 대한 적합도 지수로 해석하지는 않고, 참고용 수치로만 보고하였다.

적합도 지수 중 절대적합지수로는 RMSEA와 GFI지수값을 사용하였으며, 증분적합지수로는 NFI지수, TLI 및 CFI지수값을 사용하여 모형의 적합도 정도를 판단하였다. 구조방정식 분석을 시행하였고, 그 경로분석의 결과는 표 4에 요약하였다.

표 4. 구조방정식 분석결과
 Table 4. Results of Structural Equation Modeling

직접경로	경로 계수	표준화 계수	표준 오차	t
HRD의지→조직몰입	.42	.71	.04	11.99**
HRD시행수준→조직몰입	.08	.12	.03	2.22*
조직몰입→내·외적경쟁력	.81	.66	.06	13.42**
절대적합지수	Chi-square=382.27(d.f=86) RMSEA=.08, GFI=.91			
증분적합지수	NFI=.95, TLI=.95, CFI=.96			

N=500, *: $p < .05$, **: $p < .01$

간접경로 (bootstrapping)	부트스트랩 횟수	95% Lower bound	95% Upper bound
HRD의지→조직몰입→ 내·외적경쟁력	2,000	.38	.56
HRD시행수준→조직몰입→ 내·외적경쟁력	2,000	.01	.15

연구모형의 변수들 간의 직접관계에 대한 경로분석에서 HRD의지가 조직몰입에 미치는 영향력의 표준화 계수=.71을 보였으며, $t=11.99$ 로 $p < .01$ 수준에서 유의하

게 긍정적인 영향력이 있는 것으로 나타났다.

두 번째로 HRD시행수준이 조직몰입에 미치는 효과의 표준화 계수=.12로 $t=2.22$ 의 값으로 $p < .05$ 수준에서 유의한 영향력이 있었다. 조직몰입이 기업의 내외적 경쟁력에 미치는 효과에 대한 표준화 계수=.66, $t=13.42$ 로 $p < .01$ 수준에서 유의하게 긍정적인 것으로 나타났다.

두 번째로, HRD의지와 HRD시행수준이 조직몰입을 통해 기업의 내외적 경쟁력에 영향을 미치는 간접효과를 분석하였다. 간접효과를 분석하는데에는 부트스트래핑(bootstrapping)분석을 하였다. 부트스트래핑 분석은 HRD의지→조직몰입→내외적 경쟁력에 대한 경로와 HRD시행수준→조직몰입→내외적 경쟁력의 두 가지 경로를 설정하였다. 부트스트래핑의 신뢰구간은 95%신뢰구간으로 설정하였고, 부트스트래핑의 횟수는 2,000회, 부트스트래핑을 무한하게 시행하지 않아서 발생하는 편향가능성(bias)을 고려한 상·하한 범위를 95%수준으로 하였다. 표 4의 간접효과 분석 결과표에서 분석결과에는 HRD의지→조직몰입→내외적 경쟁력에 대한 경로는 상하한 범위(.38, .56)가 0을 지나지 않는 것으로 나타나 HRD의지가 조직몰입을 거쳐 내외적 경쟁력에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 그리고 HRD시행수준→조직몰입→내외적 경쟁력으로의 간접효과 역시 모두 상하한선(.01, .15)이 0을 지나지 않는 것으로 나타나 HRD시행수준의 조직몰입을 통해 이루어지는 간접효과 역시 유의한 것으로 판단하였다[12].

V. 결론

본 연구는 자사의 종업원들에 대한 인적자원개발의지와 인적자원개발 시행수준이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 이 관계가 기업의 내·외적 경쟁력까지도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보았다. 더불어 인적자원개발과 기업의 경쟁력과의 관계에는 조직몰입이라는 종업원의 긍정적인 태도가 매개역할을 하는 것으로 설정하였다.

분석의 결과에서 조직차원에서의 인적자원개발에 대한 의지, 인적자원개발 시행수준, 조직몰입 및 기업의 내·외적 경쟁력은 서로 직접적인 인과관계를 갖는 것을 확인하였다. 더불어 이들 간의 직접적인 영향력관계와 함께 인적자원개발 의지와 인적자원개발 시행수준이 종업원의 조직몰입을 통해 기업의 내·외적 경쟁력에 영

향을 미치는 간접적인 효과도 유효함을 볼 수 있었다. 이들의 계수 간의 차이에 대한 통계적 유의도에 대한 분석은 하지 않았지만, 기업의 인적자원개발 의지가 인적자원개발 시행 수준보다 조직몰입에 더 큰 영향력을 미치며, 조직몰입을 통해 미치는 간접효과 역시 더 큰 것을 볼 수 있었다.

본 연구를 통해 인적자원개발이 조직의 내·외적 경쟁력에 미치는 긍정적인 영향력 관계와 함께, 인적자원개발의 효과를 위해서는 기업 차원에서의 인적자원의 역량향상과 인적자원개발 투자에 대한 강한 의지의 표명과 그 일관성이 상대적으로 큰 역할을 하였다. 이는 내부적인 인력개발계획과 프로그램의 구성과 직무연관성, 즉시성 등도 중요하지만, 결국 경영진의 의지 전달이 종업원들의 인식도를 고취시키고 신뢰와 적극적 참여도를 높여 기업의 경쟁력을 높인다는 점을 기업이 충분히 인식하여 시행하여야 한다는 점을 제안할 수 있다.

References

- [1] P. Baek and J. Lee, "The New Roles of the HRD Department in the New Normal Era: A Delphi Study". *Korean Journal of Human Resource Development*, Vol, 24, No. 3, pp.195-220, 2021. <https://doi.org/10.24991/KJHRD.2021.09.24.3.195>
- [2] H. Bong, "An Analysis of the Problems and Cause of HRD-Practice in Korean Business: Case Studies in Hyundai Motor Company and Kwangju Bank". *Korean management Review*, Vol. 26, No. 1, pp.195-227, 1997.
- [3] J. Park, S. Kim and C. Kim. "Exploring Determinants of Employee Training Transfer in Small and Medium-Size Private Companies". *Korean Journal of Business Administration*, Vol. 27, No. 5, pp.725-750, 2014.
- [4] J. B. Barney and P. M. Wright. "On becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 31-46, 1998. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- [5] J. Yoon and H. Jung, "Structural Relationship between Clan Culture, Awareness of The Importance of Human Resources, and Organizational Commitment: Conditional Direct and Indirect Effects Moderated by the MZ Generation", *Korean Journal of Human Resource Development*, Vol, 23, No. 1, pp.225-256, 2023. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2023.25.1.008>
- [6] P. M. Wright and W. R. Boswell. "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp.247-276. 2002. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)
- [7] Y. Park. *The Impact of HRD Practices on Organizational Performance: Mediating Role of Employee Performance*, Master's Thesis, Pusan National University, 2020.
- [8] J. Kim. "The Effects of The Relationship between Communication, Trust and Organizational Culture on Corporate Competitiveness", *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, Vol. 9, No. 2, pp.51-56, 2023. <https://doi.org/10.17703/JCCT.2023.9.2.51>
- [9] J. B. Barney and P. M. Wright. "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 31-46, 1998. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- [10] J. Bae and J. J. Lawler. "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp.502-517, 2000. <https://doi.org/10.5465/1556407>
- [11] R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. Lynch and L. Rhoades. "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp.42-51, 2001. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- [12] J. C. Anderson. "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties", *Management Science*, Vol. 33, No. 4, pp.525-541, 1987. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.4.525>
- [13] A. F. Hayer. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York, NY: The Guilford Press, 2022.

※ 이 결과물은 2023년 대구가톨릭대학교 교내
연구비 지원에 의한 것임.