

논문 1

# 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향: HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과를 중심으로

김보영\* · 오희정\*\* · 송영수\*\*\*

## 요약

본 연구의 목적은 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널(HCCP)의 2nd WAVE 3차(2021년) 데이터를 활용하여 대기업 근로자 862명의 데이터를 분석에 활용하였다. 그 결과, 첫째, 조직신뢰와 이직의도, HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식과 이직의도는 부적 상관관계를 가지고 조직신뢰와 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식은 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과가 통계적으로 유의했다. 이러한 결과는 근로자의 이직의도가 근로자 개인의 문제를 넘어 조직 내부에서도 중요하게 인지하고 인식의 전환점을 확인할 수 있음에 실천적인 시사점을 제시하였다.

주제어 : 조직신뢰, 이직의도, HR부서의 전략적 역할, 매개효과

## I 서론

최근 기업 경영환경은 미래를 예측하는 것이 불가능하고 불명확한 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)시대에 놓여 있음을 확인하였다(박상욱, 송영수, 2020). 또한, COVID-19로 인해 전 세계적으로 정치, 경제, 기업 및 일터환경의 변화를 가져왔고 이로 인해 대기업 및 공공기관에 재택근무가 보편화되는 상황을 맞이하기도 하였다(이상훈, 정보영, 2021). 이러한 변화는 인간이 통제할 수 없는 상황적인 요인에 따라 기업의

\* 제1저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정(kimby@hanyang.ac.kr)

\*\* 제2저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정(ohj91ohj@naver.com)

\*\*\* 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수(young2020@hanyang.ac.kr)

운영체제 및 방식이 효율적으로 변화하고 새로운 조직관리 시스템이 등장 및 구축되고 있음을 알 수 있다. 이 같은 변화 속에서 최근 재택근무를 통칭하는 원격근무와 사무실에 직접 출근하는 전통적인 근무방식의 혼합 형태인 하이브리드 근무방식이 확대되고 관심이 증가하고 있다(박시진, 2022). 미국의 다국적 기업인 CISCO(2022)가 2022년 초 우리나라를 포함한 27개국의 28,025명 근로자를 대상으로 진행한 연구를 살펴보면, 연령별 차이는 있지만 하이브리드 근무방식의 선호가 71.2%로 높게 나타났다. 그리고 기업교육의 방법 또한 블렌디드 러닝으로 전환되어 전략적 HRD의 중요성 또한 강조되고 있다(송영수b, 2009).

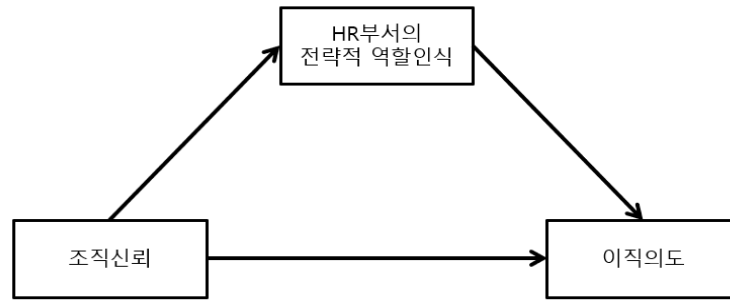
이러한 현상은 상황에 따른 유연한 변화의 필요성에 대해 기업뿐만 아니라 근로자들의 요구도 매우 크며, HR부서의 역할이 더욱 중요해졌음을 알 수 있다. 특히, HR부서가 효과적으로 본연의 역할을 수행하기 위해서는 분명하며 고유한 역할에 대한 기대가 주어졌을 때 그 역할을 효과적으로 수행할 수 있고 기업의 경쟁력에도 긍정적인 영향을 준다(오현석 외, 2011). 더 나아가 백평구와 이재영(2021)은 뉴노멀 시대의 HRD는 HRM과의 기능 및 역할이 통합될 것이고 현장 중심적, 전략적 HR의 중요성을 강조했다. 즉, 우리는 예측 불허한 경영환경에서 HR부서는 조직의 전략적 동반자이며 조직의 변화를 이끄는 선두 주자로서 조직 구성원들에게 업무의 몰입 및 만족감 등 직무의 긍정적인 경험을 제공해주므로 조직 내 가장 중요한 부서이다(전영준, 남태우, 2020).

한편, HR부서의 혁신성 및 인사제도의 내재화가 높을수록 이직의도가 낮아지는 것(김진희, 2012)과 같이 조직구성원들의 이직의도가 개인의 가치관뿐만 아니라 조직의 역할 및 가치관을 통해 영향을 받을 수 있으므로 그 기초에 조직의 신뢰성이 중요하다.

조직신뢰가 이직의도에 영향을 미친다는 다수의 연구는 특정 직종에 한정되어 있다(신동식, 2010; 이미옥 외, 2021). 이에 기업의 형태를 통합하여 연구 결과를 제시한다면, 일반화의 오류 가능성이 더욱 크기에 기업교육의 체계적인 프로세스가 갖추어져 있는 대기업 근로자에 한정하여 연구를 진행하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과를 보고자 한다. 이는 근로자의 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 조직에 대한 개인의 가치관 또는 신념이 반영된 조직신뢰와 HR부서의 전략적 역할의 중요성 및 근로자의 인식 지원에 중요한 시사점을 도출할 수 있을 것이라 사료된다. 이에 따른 연구 문제 및 연구 모형은 다음과 같다.

연구 문제 1. 대기업 근로자의 조직신뢰, 이직의도, HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식과 상관관계는 어떠한가?

연구 문제 2. 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과는 어떠한가?



[그림 1] 연구 모형

## II 이론적 배경

### 1. 조직신뢰

신뢰라는 용어는 일상생활 또는 연구에서 흔히 ‘굳은 믿음과 의지’로 통용된다. 복합적으로 활용되는 신뢰의 개념은 연구자에 따라 약간의 차이를 두고 정의 내려지고 있다(곽원준 외, 2015). 그 중, 본 논문은 조직의 신뢰와 관련해 많이 활용되고 있는 Mayer 등(1995)의 정의를 활용하고자 한다.

신뢰는 신뢰의 주체(trustor)와 객체(trustee)로 구성된다. 신뢰주체가 신뢰객체에 대해 감시 및 통제를 할 수 있으나 물리적인 힘을 활용하지 않고 신뢰주체가 신뢰객체에 중요하고 특정한 행동을 할 것이라는 기대를 가지는 것이다(Mayer et al., 1995). 여기에서 신뢰객체 즉, 신뢰를 주고자 하는 사람의 행동은 자발적인 반응으로 자신을 취약한 입장으로 대변하게 만들고 위험을 기꺼이 감수하려는 의지이다(Mayer et al., 1995). 이는 우리가 믿고 의지하는 사람들이 우리를 계속해서 긍정적으로 기대하게 만드는 믿음이라고 할 수 있다(정범구, 2002).

신뢰와 관련한 연구는 1980년 말부터 대인 간 관계, 조직 간, 개인과 조직 간, 개인과 사회제도 간 등의 폭넓은 범위에서 연구되어 오고 있다(이정훈 외, 2012). 본 논문에서는 조직의 신뢰를 ‘개인과 조직 간의 신뢰’와 근로자 간에 발생하는 ‘조직 내 신뢰’에 집중하여 살펴볼 예정이다.

조직신뢰는 신뢰의 정의를 기반으로 한다. 그러므로 조직신뢰 정의 역시 학자마다 조금씩 상이하다. Tan과 Tan(2000)은 조직구성원이 조직이 나에게 유익하게 하거나 적어도 해롭게 하지 않을 것이라 인식의 확신으로 정의하며, 조직 내 팀원은 상급자와의 상호작용을 통해 조직의 신뢰를 판단한다고 보았다. 이 같은 정의는 ‘조직과 개인’ 그리고 조직 내 ‘개인과 개인’의 영향 관계가 존재한다고 볼 수 있다. 다시 말해, 조직 내에 존재하는 계층적 관계와 협

업을 위한 관계가 업무능력과 믿음 등 신뢰로움에 연결되어 진다(현재호 외, 2018). 조직구성원 간 발생하는 지식공유와 상호학습은 신뢰를 기반으로 하며, 상호 간에 발생하는 커뮤니케이션은 조직구성원들의 불신과 두려움을 감소시켜 고용 관계를 개선하는데 영향을 준다(정범구, 2002).

## 2. 이직의도

이직과 의도에 대한 국립국어원 표준국어대사전(2023)에서의 사전적 정의를 살펴보면 다음과 같다. 이직은 ‘직장 및 직업을 바꾸는 것’ 또는 ‘직장 및 직업을 그만두는 것’이며, 의도는 ‘생각하는 것을 행하는 계획’으로 직장 및 직업에 대한 변경과 현재의 상태를 멈추는 것이라 할 수 있다. 현재의 상태를 변경 또는 멈추는 것은 자율적인 의지로 발생하는 것으로 Vandenberg와 Nelson(1999)은 이직의도를 조직구성원 스스로 특정한 시점에 조직을 떠날 수 있는 가능성을 예측하는 것으로 정의하였다. 즉, 이직의도는 조직구성원이 특정적인 상황에서 현재 소속되어 있는 조직을 자발적으로 떠나고자 하는 의도 또는 생각이다(강인주, 정철영, 2015).

이직의도와 관련한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Cotton과 Tuttle(1986)은 메타분석을 통해 이직의도를 외부적인 요인(external factors), 구조적이거나 혹은 업무와 관련된 요인(structural or work related factors), 조직구성원의 개인적인 특성(personal characteristics of the employees)으로 분류하였다. 외부적 요인은 실업률, 고용 의지 등이 포함되며, 구조적 및 업무 관련 요인은 직무만족, 보수 만족, 직무명확성, 조직구성원들 간의 관계에 대한 만족, 조직충성도 등이 포함되어 있다. 마지막으로 개인적인 특성에는 나이, 성별, 교육, 행동에 대한 의도 등이 자리잡고 있다. 국내에서는 오인수 등(2007)은 국내에 발간된 문헌 자료를 토대로 메타분석을 실시하였고 이직의도를 직무만족, 조직몰입, 성과 간의 관계성을 확인 및 분류하였으며, 이직의도는 업무에 대한 부정적인 인식보다 조직에 대한 부정적인 인식에 더 영향을 받는다고 바라보았다.

최근 국내 대기업과 이직의도와 관련한 연구를 살펴보면 다음과 같다. 유승완과 이찬(2022)은 MZ세대를 대상으로 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원이 이직의도의 영향 관계가 대부분 없는 것을 확인하였고, 황춘호와 김성훈(2019)은 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로 대기업 사무직 근로자의 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미치는 요인 간의 관계를 살펴보고 동료만족이 이직의도에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이처럼 이직의도는 외부적인 환경, 세대, 관계성, 개인적 특성에 따라 그 결과가 다양하게 나타나고 해석될 수 있다.

### 3. HR부서의 전략적 역할

HR(Human Resource)은 조직 내 인적 부분을 다루는 기능을 하며(백평구, 2023), HR부서의 역할과 활동은 시대 및 외부 환경에 맞춰 발전되어 왔다. 노동 집약적인 시대의 HR부서는 채용, 보상이라는 기본적인 역할을 시작으로 전문적인 영역의 확대를 통해 체계화를 갖출 수 있게 되었다(전영준, 남태우, 2020). 더불어 기업 간 경쟁의 가속화와 시대 흐름의 변화로 인해 인적자원의 중요성이 높아짐에 따라 조직 내 HR부서가 조직 내 타협 및 협동 등의 전략적인 역량에 대한 역할 부여가 생겨났다.

Ulrich(1997)는 HR의 역할을 전략과 관리, 프로세스와 인간중심 중 어느 부분에 중점을 두는지에 따라 네 가지 유형으로 구분하였다. 이 네 가지 유형은 인사부서가 사업의 전략을 연계하여 조직의 성과를 달성하는 전략적 파트너(Strategic Partner) 역할과 채용, 평가, 보상 등과 같이 인사 업무의 전통적인 부분을 담당하는 관리전문가(Administrative Expert)의 역할, 조직구성원들과 커뮤니케이션을 통해 문제를 해결해주고 조직몰입과 직무만족에 영향을 주는 조직구성원 대변자(Employee Champion) 역할, 전략적이고 인간중심적이며 전략적인 지원을 촉진하고자 하는 변화 촉진자(Change Agent) 역할로 구분할 수 있다(전영준, 남태우, 2020).

류성민과 박지성(2015)은 관리전문가와 조직구성원 대변자는 운영 및 관리의 전통적인 역할을 하지만 전략적 파트너와 변화 촉진자는 오늘날 그 역할의 중요성이 확대된다고 보았다. 이와 더불어 HR부서의 전략적 역할을 통해 HR과 경영을 연계시켜 미래를 예측하는데 중점을 두어 적합한 기회를 통해 조직을 변화시킬 수 있다(Ulrich et al., 2012).

### 4. 변수들 간의 관계

신뢰는 개인과 조직을 대하는 태도를 결정하는 중요 요인으로 사회 교환관계 이론을 바탕으로 하고 있다(이정훈 외, 2012). 조직신뢰에 따라 이직의도에 영향을 주는 국내 선행연구를 살펴보면, 이정훈 등(2012)은 대기업 소속 민간경비원과 중소기업 소속 민간경비원을 구분하여 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향을 확인하였으나 두 집단 모두 유의하지 않은 것을 확인하였다. 그러나 최병호와 박혜미(2019)는 호텔종사원을 대상으로 조직신뢰가 높아짐으로써 이직의도가 낮아짐을 검증하였다. 선행연구를 살펴보면 특정 직종 및 중소기업을 대상으로 수행한 연구가 대다수로 그 결과 또한 다채롭게 나타나는 것을 알 수 있다.

HR부서의 전략적 역할과 관련한 선행연구는 주로 조직의 성과에 정적인 영향을 주는 연구(류성민, 2013; 조영복 외, 2006; 차영덕, 장영철, 2010; David et al., 2002; Mitchell et al., 2013)를 통해 결과적인 부분에 집중하는 연구가 활발히 진행되어 왔다(Veronica et al., 2005). 그러나 본 논문에서 살펴보고자 하는 HR부서의 전략적 역할과 조직신뢰 및 이직

의도 간의 연구는 현재 진행형이라 할 수 있다.

특히 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP) 자료를 활용해 HR 부서의 전략적인 역할과 조직신뢰 및 이직의도 간의 관계를 살펴본 연구가 다수 있다. 먼저 류동우(2019)는 HR부서가 조직의 전략 및 목표 달성을 위한 인사제도를 수립함으로써 근로자들의 신뢰를 이끌어낸다고 하였다. 그리고 오상석 등(2021)은 HR부서의 기능이 전략적인 지향성을 높게 보이는 경우 신입직원의 이직의도가 낮아진다고 밝혔다. 이에 조직신뢰와 이직의도 사이에 HR부서의 전략적 역할이 어떠한 변수로 작용하는지 살펴보는 것은 의미가 있음을 유추해볼 수 있다.

### III 연구 방법

#### 1. 분석 대상

본 연구에서는 한국직업능력연구원에서 제공하는 인적자본기업패널(HCCP)의 2<sup>nd</sup> WAVE 3차(2021년) 데이터를 활용하여 자료를 분석하였다. 인적자본기업패널(HCCP) 데이터는 기업과 근로자로 구분하여 데이터를 제시하고 있으며 본 연구에서는 근로자용 데이터를 활용하였다. 본 연구에서는 2<sup>nd</sup> WAVE 3차(2021년)년도에서 조사된 40개의 대기업과 해당 기업에서 일하는 근로자 862명을 분석 대상으로 하였다. 연구 대상자들의 일반적 배경은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 대상자의 일반적 배경

구분		빈도(N)	백분율(%)	
기업	산업분류	제조업	531	61.6
		금융업	174	20.2
		비금융업	157	18.2
	기업규모	대기업	862	100
	근로자 수	1,000~1,999	588	68.2
		2,000 이상	274	31.8
근로자	성별	남	560	65.0
		여	302	35.0
	나이	20대	53	6.1
		30대	384	44.5
		40대	283	32.8
		50대	125	14.6
		60대	17	2.0

구분		빈도(N)	백분율(%)
학력	중졸 이하	1	0.1
	인문계고졸	27	3.1
	직업계고졸	73	8.5
	전문대졸	94	10.9
	4년제 대졸	595	69.0
	석사졸	65	7.5
	박사졸	7	0.9
정규직 여부	예	843	97.8
	아니오	19	2.2
혼인 여부	미혼	379	44.0
	기혼	478	55.5
	이혼 또는 사별	5	0.5
전체		862	100.0

## 2. 분석 변인

대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과를 살펴보기 위해서 다음의 변수를 활용하였다.

먼저 조직신뢰는 ‘조직 내에 협동 및 신뢰관계가 구축되어 있다.’, ‘우리 회사에서는 동료들 간에 서로 신뢰한다.’, ‘우리 회사에서는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.’, ‘우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다.’의 총 4개 문항으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않음(1) ~ ‘전적으로 그러함(5)’의 Likert 5점 척도로 응답하였고 점수가 높을수록 조직신뢰가 높은 것을 의미한다. 조직신뢰의 *Cronbach's α*계수는 .84로 나타났다.

이직의도는 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다.’, ‘나는 현재 발전 및 승진의 기회가 불공평하다고 생각한다.’, ‘나는 현재 업무로 인해 무력감이나 피곤함을 느낄 때가 많아졌다.’, ‘나는 현재 직무에 대한 긴장감이 많아졌다.’의 4문항과 ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.’, ‘만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.’, ‘이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.’의 역문항 3문항으로 총 7문항이 구성되어 있다. 모든 문항은 ‘전혀 그렇지 않음(1) ~ ‘전적으로 그러함(5)’의 Likert 5점 척도로 측정되었으며 역문항 코딩 과정을 거쳐 점수가 높을수록 이직의도가 높은 것을 의미한다. 이직의도의 *Cronbach's α*계수는 .74로 나타났다.

마지막 변인인 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식은 ‘경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 한다.’, ‘최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다.’, ‘인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다.’, ‘회사의 변화와 혁신을 주도한다.’로 총 4 문항이 구성되어 있다. 다른 변인과 공통적으로 모든 문항은 ‘전혀 그렇지 않음(1) ~ ‘전적으로 그러함(5)’의 Likert 5점 척도로 측정되었고 점수가 높을수록 HR부서의 전략적 역할에

대한 근로자의 인식이 긍정적인 것을 의미한다. HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .89로 나타났다. 본 연구에서 활용한 연구 도구의 세부 내용 및 신뢰도는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구 도구의 내용 및 신뢰도

변인	문항 내용	문항 수	Cronbach's $\alpha$
조직 신뢰	1 조직 내에 협동 및 신뢰관계가 구축되어 있다.	4	.84
	2 우리 회사에서는 동료들 간에 서로 신뢰한다.		
	3 우리 회사에서는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.		
	4 우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다.		
이직 의도	1 나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다.	7	.74
	2 *나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.		
	3 *만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.		
	4 *이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.		
	5 나는 현재 발전 및 승진의 기회가 불공평하다고 생각한다.		
	6 나는 현재 업무로 인해 무력감이나 피곤함을 느낄 때가 많아졌다.		
	7 나는 현재 직무에 대한 긴장감이 많아졌다.		
HR 부서의 전략적 역할 인식	1 경영전략계획 수립과정에서 중요한 공헌을 한다.	4	.89
	2 최고경영자의 의사결정에 중대한 영향을 미친다.		
	3 인사제도의 지속적 개선과 실행을 위해 주도적인 역할을 한다.		
	4 회사의 변화와 혁신을 주도한다.		

\*역문항

### 3. 연구 절차 및 분석 방법

본 연구에서는 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식의 매개효과를 살펴보는 데 목적이 있다. 이를 위해 SPSS Statistics 21과 Hayes(2018)의 PROCESS Macro를 활용하여 자료를 분석하였고 연구 절차와 분석 방법을 세부적으로 기술하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 활용되는 데이터가 정규분포를 가정하는지 살펴보기 위하여 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등 기술통계 분석을 실시하였다. 둘째, 각각의 변인 간의 상관관계를 알아보기 위하여 Pearson의 적률상관관계분석을 진행하였다. 셋째, 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2018)의 PROCESS Macro Model4를 적용하여 분석하였다. 이 과정에서 부트스트래핑(Bootstrapping)을 통해 간접효과의 유의성을 검증하였다.



## IV 연구 결과

### 1. 기술통계 및 상관관계

연구 변인에 대한 근로자의 인식 정도와 자료의 정상성을 확인하기 위하여 기술통계 분석을 실시한 결과, 대기업 근로자들의 조직신뢰는 평균 3.42( $SD=.79$ ), 이직의도는 평균 2.89( $SD=.63$ ), HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식은 평균 3.65( $SD=.84$ )로 나타났다. 모든 변인의 왜도는 절대값 2, 첨도는 절대값 4 이하로 나타나 정규성을 가정하는 것으로 확인하였다. 연구 변인들의 상관관계를 살펴보기 위하여 Pearson의 적률상관관계분석을 실시한 결과, 모든 변인에서  $p<.01$  수준에서 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 조직신뢰와 이직의도, HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식과 이직의도는 부(-)적 상관관계가 통계적으로 유의했으며 조직신뢰와 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식은 정(+ )적 상관관계가 유의한 것으로 나타났다. 연구 변인의 기술통계 및 상관관계 분석 결과를 제시하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 기술통계 및 상관관계 분석 결과

구분	조직신뢰	이직의도	HR부서의 전략적 역할인식
조직신뢰	1		
이직의도	-.61**	1	
HR부서의 전략적 역할인식	.56**	-.40**	1
<i>M(SD)</i>	3.42(.79)	2.89(.63)	3.65(.84)
왜도	-.18	-.12	-.57
첨도	.07	.51	.26

\*\* $p<.01$

### 2. 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과

대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과를 살펴보기 위하여 Hayes(2018)의 PROCESS Macro Model 4를 적용하였다. 그 결과, 대기업 근로자의 조직신뢰가 HR부서의 전략적 역할인식( $b=.60$ ,  $p<.001$ )에 통계적으로 유의한 정(+ )적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 대기업 근로자들의 조직신뢰가 이직의도( $b=-.45$ ,  $p<.001$ )에, HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의

인식이 이직의도( $b=-.06, p<.01$ )에 통계적으로 유의한 부(-)적 영향을 미치는 것을 확인하였다. HR부서의 전략적 역할인식의 매개효과 유의성 검증을 위하여 부트스트래핑 5,000번을 반복 시행한 결과, *BootLLCI*와 *BootULCI* 즉, 95%의 신뢰구간에 0을 포함하고 있지 않기에 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 위 내용을 정리한 결과는 다음 <표 4>, [그림 2]와 같다.

<표 4> 매개효과 분석 결과

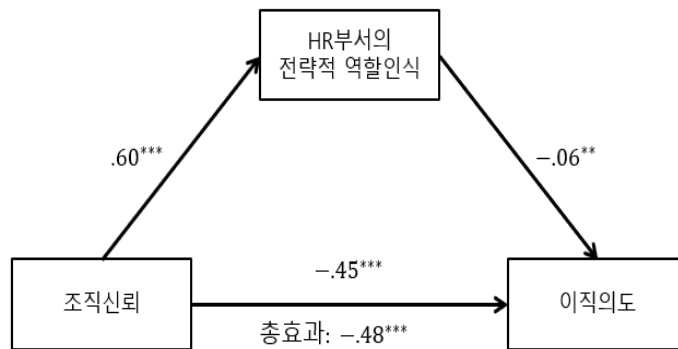
경로	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
조직신뢰 → HR부서의 전략적 역할인식	.60***	.03	20.02
조직신뢰 → 이직의도	-.45***	.03	-17.17
HR부서의 전략적 역할인식 → 이직의도	-.06**	.02	-2.60

경로	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BC 95% CI</i>	
			<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>
조직신뢰→HR부서의 전략적 역할인식→이직의도	-.04	.02	-.07	-.01

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

5,000 bootstrap samples, LLCI/ULCI:Boot 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서의 하한값/상한값



[그림 2] 대기업 근로자들의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자들의 인식 매개모형

## V 논의 및 시사점

본 연구에서는 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과를 살펴보는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 Hayes(2018)의 PROCESS Macro Model 4를 적용하여 분석하였고 대기업 근로자의 조직

신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과가 유의함을 검증하였다. 이를 중심으로 논의 및 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직에 대한 신뢰 혹은 근로자의 이직의도와 관련된 연구는 근로자 개인 영역에 관한 연구(김숙자, 전진호, 2018; 이정훈 외, 2012)와 팀 내부 구성원 간에 발생하는 연구(최병호, 박혜미, 2019)에 집중되어왔다. 그러나 조직신뢰와 이직의도 간의 관계는 조직과 근로자 사이의 직접적인 연결성을 가지고 있다. 그만큼 조직은 근로자의 조직신뢰와 이직의도를 조직 공동의 문제로 해결해야 하는 인식의 내재화가 필요하다. 또한 조직 내 HR부서의 전략적 역할의 중요성을 확인했다는 점은 근로자가 인사제도의 내재화가 높아질수록 이직의도가 낮아진다는 선행연구 결과(김진희, 2012)를 지지한다. 그리고 HR부서의 전문적이고 전략적인 역할을 통해 인재의 이탈률을 낮출 수 있는 방안을 내부에서 모색하여야 한다는 필요성이 있음을 보여주고 있다.

둘째, 예측할 수 없는 기술 및 외부 환경 변화로 인해 기업은 HR부서의 행정적 기능이라는 기존의 역할을 넘어서 기업의 경영 성과, 목표 달성 전략 등과 같이 전문적이고 전략적인 역할로 확대되었다. 이러한 HR부서의 전략적 역할의 중요성으로 인해 전략적 목표 달성 공헌 및 성과를 확인하고자 하는 연구가 다수 있다(정재삼 외, 2006; 조일현, 2022). 이와 같은 연구를 통해 HR부서가 경영환경에서의 전략적인 참여가 중요하다는 점을 이론적 및 실무적인 측면에서 의미가 있음을 시사한다. 그러나 외부적 환경에 더욱 빨리 대응하고 목표를 성취하기 위해서는 HR부서의 전문성을 바탕으로 과정 중심의 결과를 지향해야 한다. 그러므로 본 연구는 조직신뢰 및 이직의도와 같이 근로자 개개인이 마주하는 다양한 변수들을 고려하여 조직에 대한 인식의 긍정적 재구축 작업이 필요할 것이라 사료된다. 뿐만 아니라 이익을 추구하고자 하는 기업 내에서도 교육 패러다임의 변화를 이끌게 하기 위해서는 경영진과 교육 업무 담당자들의 인식 변화가 우선시 되어야 한다(송영수a, 2009; 황태홍, 2010). 이러한 과정이 결국 HR부서의 전략적 역할의 혁신과 변화를 이끌어낼 수 있을 것이다.

셋째, 조직신뢰와 이직의도 간의 관계에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식이 매개효과로 작용한다는 것은 HR부서에 대한 근로자들의 인식 중요성을 더욱 확장해서 살펴보는데 의의가 있다. HR의 HRD(Human Resources Development)와 HRM(Human Resources Management)을 구분하고 해당 역할을 개체론적으로 볼 것인지 관계론적으로 볼 것인지에 대한 부분은 지속적으로 논의되어왔다(유영만, 2014). 조직신뢰와 이직의도에 개인의 내재적 변인과 외재적 변인이 작용하는 것처럼 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자들의 긍정적 인식이 단연 개발(Development)과 관리(Management) 요소들의 체계적 구조화 혹은 그 총합만으로 이루어지는 것은 아님을 인식하고 근본적인 변화가 요구됨을 이해해야 한다. 결국 선형적인 인과관계에 의해서가 아닌 관계론적 HRD에서 의미하는 상호의존적이고 역동적으로 얽히는 거대한 관계망과 같은 맥락으로 이해해야 함을 시사한다(유영만,

2007). 이러한 관점은 기존 HRD의 협의의 개념에서 광의의 개념으로 그 목적성이 달라지고 있다는 황태홍(2010)의 연구와 맥을 같이한다.

본 연구의 제한점 및 후속연구를 위한 제언으로는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 인적 자본기업패널(HCCP)의 2<sup>nd</sup> WAVE 3차(2021년) 데이터만을 활용하여 횡단 연구를 진행하였다. 후속연구에서는 특정 시기 혹은 사건을 기준으로 전, 후 차이 혹은 변화를 살펴볼 수 있는 종단 연구를 수행할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구의 매개변인인 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 문항 구성을 살펴보면, Ulrich(1997)가 제시한 HR부서의 역할에서도 전략적 파트너와 관리전문가로서의 역할에 치중되어 있다는 것을 알 수 있었다. 이에 후속연구에서는 HR부서의 전략적 역할에서 나아가 HR부서의 전반적인 역할로 확대하여 조직구성원 대변자와 변화 촉진자로서의 역할이 추가된 문항으로 연구도구를 재구성할 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 대기업 근로자의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에서 HR부서의 전략적 역할에 대한 근로자의 인식 매개효과가 있음을 밝혔다는 것은 근로자들의 이직의도가 단순 개인의 문제를 넘어 조직 내에서 변화 지점을 찾았다는 데에 실천적 시사점을 이끌어냈다는 점에 의의가 있다.

## 참고문헌

- 강인주, 정철영(2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 47(2), 149-175.
- 곽원준, 정지철, 박주영(2015). 프랜차이즈 조직 내 신뢰형성 선행요인에 대한 문헌 고찰 연구. **기업경영연구**, 22(6), 285-305.
- 국립국어원 표준국어대사전(2023). <https://stdict.korean.go.kr/main/main.do>. (2023년 6월 11일 검색).
- 김숙자(2018). 보육교사의 소명의식이 이직의도에 미치는 영향 연구-신뢰, 조직몰입의 매개효과를 중심으로-. **유아교육·보육복지학회**, 22(2), 173-194.
- 김진희(2012). 인사제도의 내재화, 직무몰입, 역할피로 및 이직의도와의 관계에 대한 연구. **한국노동연구원**, 12(3), 119-145.
- 류동우(2019). 고성과작업시스템과 조직신뢰가 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: HR부서 전략적 역할의 조절효과를 중심으로. **한국경영교육학회**, 34(5), 583-604.
- 류성민(2013). 인사관리부문의 전략적 역할이 조직성과에 미치는 영향: 전략변화시기를 중심으로. **한국산업경영학회**, 23(2), 243-279.
- 류성민, 박지성(2015). 인사관리 부문의 역량과 인사관리 효과성: 인적 자본과 사회적 자본의 영향. **조직과 인사관리연구**, 39(1), 1-36.
- 박상욱, 송영수(2020). 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형 구축에 관한 탐색적 연구. **기업교육과 인재연구**, 22(4), 53-80.
- 박시진(2022). 정부 하이브리드 근무의 미래: 원격근무제에서 하이브리드로의 변화를 중심으로. **한국인사행정학회보**, 21(4), 319-328.
- 백평구(2023). HR부서의 명칭 변화에 대한 실무자의 주관적 인식. **한국주관성연구학회**, -(62), 115-137.
- 백평구, 이재영(2021). 뉴노멀 시대 인적자원개발 분야의 변화와 인적자원개발 부서의 역할에 관한 델파이 연구. **인적자원개발연구**, 24(3), 195-220.
- 송영수(2009a). 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량. **한국인력개발학회**, 11(3), 23-48.
- 송영수(2009b). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. **기업교육연구**, 11(2), 75-98.
- 신동식(2010). 서비스기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 여행사 직원을 중심으로. **관광연구**, 25(2), 293-316.
- 오상석, 이지운, 박오원(2021). 신입직원 이직의 전염효과가 조직성과에 미치는 영향: HR기능의 전략적 지향성의 조절효과. **조직과 인사관리연구**, 45(3), 1-19.

- 오인수, 김광현, Todd C. Darnold, 황종오, 유태용, 박영아, 박량희(2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성-문헌고찰 및 메타분석. **인사조직연구**, 15(4), 43-86.
- 오현석, 이현웅, 배진현(2011). HR부서와 기업경쟁력의 관계에서 HR부서의 전략적 역할과 교육훈련의 매개효과 분석. **기업교육연구**, 13(1), 181-200.
- 유승완, 이찬(2022). 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계. **기업교육과 인재연구**, 24(4), 1-41.
- 유영만(2007). 한국 HRD의 과거, 현재, 미래: 존재론적 HRD와 관계론적 HRD의 도전과 응전의 역사. **Andragogy Today**, 10(2), 147-188.
- 유영만(2014). 공식적·비공식적 학습과 소셜러닝을 통합·지원하는 개념적 HRD 생태계 모형의 설계. **기업교육과인재연구**, 16(1), 247-277.
- 이미옥, 주한재, 한용수(2021). **직장인의 그릿이 조직신뢰와 이직의도에 미치는 영향**. 한국경영학회 융합학술대회 자료집, 1747-1765.
- 이상훈, 정보영(2021). 코로나19와 일터환경: 재택근무에 대한 국내언론보도기사 분석. **한국인력개발학회**, 23(1), 145-175.
- 이정훈, 배철효, 이민형(2012). 다중집단분석을 활용한 민간경비원의 조직신뢰가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. **한국치안행정논집**, 9(2), 45-71.
- 전영준, 남태우(2020). HR부서역량이 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 및 조직커뮤니케이션의 조절된 매개효과 분석. **경인행정학회**, 20(2), 69-102.
- 정범구(2002). 조직내 신뢰와 조직간 신뢰의 관계요인에 대한 이론적 고찰. **경영경제연구**, 25(2), 97-113.
- 정재삼, 장정훈, 윤희숙, 김지심(2006). 전략적 인적자원관리의 성과측정을 위한HR Scorecard 적용사례 분석. **기업교육연구**, 8(2), 5-26.
- 조영복, 광선화, 박인서(2006). HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계. **인사-조직연구**, 14(2), 57-105.
- 조일현(2022). 인사부문의 전략적 참여가 고몰입작업시스템과 조직성과에 미치는 영향: 고몰입작업시스템 실행의 일관성을 중심으로. **대한경영학회지**, 35(1), 1897-1922.
- 차영덕, 장영철(2010). 전략적 인적자원관리에 있어서 인사부서의 역할이 조직성과에 미치는 영향. **피터드러커 소사이어티**, 3(2), 175-221.
- 최병호, 박혜미(2019). 호텔종사원의 팀 구성원 간의 교환관계(TMx)가 조직신뢰와 이직의도에 미치는 영향. **호텔관광연구**, 21(4), 149-165.
- 현재호, 안재선, 김문중(2018). 조직공정성과 조직신뢰가 협업지향성 3C's(소통, 협력, 조정)에 미치는 영향: 경기도 45개 보건소를 대상으로. **한국상업교육학회**, 32(4), 83-114.
- 황춘호, 김성훈(2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. **대한경영학회지**, 32(12).

- 황태홍(2010). HRD에서 배움(HER)전문가로의 개념 확장. 한국배움학회 학술대회 논문집, 69-86.
- CISCO(2022). Employees are ready for hybrid work, are you?: *Cisco Global Hybrid Work Study 2022*. San Jose, CA.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M.(1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- David, W., Chin H. O., & Victor, K.(2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore. *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 33-43.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach(Methodology in the Social Sciences)* (2nd ed.) The Guilford Press.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, & F. D. Schoorman(1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management review*, 20(3), 709-734.
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M.(2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Tan, H. H., & Tan. C. S. F.(2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Ulrich, D.(1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and defining results*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich., M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York, McGraw-Hill.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B.(1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behaviour? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Vernoica, H. H., Elaine, F., & Catherine, T.(2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.

Abstract

**The Effect of Organizational Trust of Workers in Large  
Enterprises on Turnover Intention  
-The Strategic Role of HR Department  
Focusing on the Mediating Effects of Workers'  
Perception-**

Kim Boyoung  
Oh Heejung  
Song Youngsoo

The purpose of this study is to verify the mediating effect of workers' perceptions of the strategic role of HR departments in the effect of organizational trust of workers in large enterprises on turnover intention. To this end, data from 862 workers at large enterprises were used for analysis using 2nd WAVE 3rd (2021) data from the Human Capital Corporate Panel(HCCP) of the Korea Research Institute for Vocational Education & Training. As a result, First, It was found that there was a negative correlation between organizational trust and turnover intention, workers' perception of the strategic role of the HR department and turnover intention. In addition, it was found that there was a positive correlation between organizational trust and workers' perception of the strategic role of the HR department. Second, the mediating effect of workers' perception of the strategic role of the HR department was statistically significant in the effect of organizational trust of workers in large enterprises on the intention to change jobs. These results presented practical implications that workers' intention to change jobs can be recognized as important within the organization beyond individual workers' problems and confirm the turning point of perception.

**Key words** : Organizational trust, Turnover intention, Strategic role of HR department, mediating effect