

고몰입 인적자원관리가 서비스성과에 미치는 영향과 내적혁신방향의 매개효과

김진희*

목 차

요약

- | | |
|-----------------------------------|-----------------|
| 1. 서론 | 4. 실증분석 |
| 2. 연구의 모형과 가설 | 4.1 타당성과 신뢰성 검증 |
| 2.1 고몰입 HRM과 내적혁신방향,
서비스성과의 관계 | 4.2 상관관계 분석 |
| 2.2 내적혁신방향의 매개효과 | 4.3 가설검증 |
| 3. 연구방법 | 5. 결론 및 논의 |
| 3.1 변수의 조작적 정의 | 참고문헌 |
| 3.2 자료의 수집과 표본의 특성 | Abstract |

요약

본 연구는 국내 서비스산업의 기업체를 대상으로 고몰입 인적자원관리의 수준이 서비스성과에 미치는 효과와 조직의 내적인 혁신방향에 갖는 매개효과를 분석하였다. 구체적으로 내적인 혁신 방향은 기업의 인력과 서비스의 고부가가치화 방향과 비용절감 다운사이징 방향으로 구성되며, 인력과 서비스의 고부가가치화 방향은 긍정적인 매개효과를 가질 것으로, 비용절감 다운사이징 방향은 부정적인 매개효과를 가질 것으로 예측하였다. 분석을 위한 자료는 한국노동연구원(KLI)의 2013년도 사업체패널 조사자료(WPS)의 1,775개 업체 중 도소매, 운수, 전문과학서비스, 교육서비스, 보건사회복지서비스, 금융서비스, 기타(정보사회지원서비스 등)서비스로 분류되는 896개 사업체의 응답을 활용하였다. 가설검증을 위한 분석은 구조방정식 분석을 사용하였다. 분석 결과, 고몰입 인적자원관리는 고부가가치화 혁신 방향에 긍정적인 영향을 미치며, 비용절감 다운사이징에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 고부가가치화 혁신방향은 서비스성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 비용절감 다운사이징은 서비스성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 고몰입 인적자원관리의 서비스성과에 대한 직접효과를 확인하지 못하였으나, 고부가가치화 혁신 방향의 긍정적인 매개효과와 비용절감 다운사이징 혁신 방향의 부정적인 매개효과가 유의한 것으로 나타나 두 변수가 고몰입 인적자원관리와 서비스성과의 관계에 대해 완전매개효과를 가지는 것을 확인하였다.

표제어: 고몰입 인적자원관리, 서비스성과, 비용절감 다운사이징, 인력·서비스 고부가가치 혁신, 매개효과

접수일(2017년 1월 20일), 수정일(1차:2017년 3월 7일), 게재확정일 (2017년 3월 20일)

* 대구가톨릭대학교 경영학부 부교수, jinhkim@cu.ac.kr

1. 서론

인적자원관리 분야의 연구 중 보편론적 관점의 연구는 기업이 종업원의 애착과 자부심을 향상시키고 조직에 대한 몰입을 높이는 인사제도를 도입하고 수행하면 기업 성과에 긍정적 효과를 준다는 점을 밝혀왔다(Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall and Wood, 2008; Chadwick, Way, Kerr and Thacker, 2013). 이러한 인사제도는 고투자(high-investment), 고성능(high-performance), 혹은 고몰입(high-commitment) 인사제도의 명칭으로 거론되어 왔다(Kim, 2016; Bae and Sa, 2003; Sun, Aryee and Law, 2007).

고몰입 인적자원관리는 행동주의 관점의 동기부여 이론에 기초하였다. 이 인사제도가 갖는 맥락적 특징은 주로 종업원에 대한 장기고용의 보장, 종업원 개발에 대한 투자, 내부육성을 통한 승진, 팀워크 중심의 평가와 보상체계가 주요 특징인데, 인적자원개발(HRD)에도 상당한 투자가 이루어진다. 따라서 종업원들은 이 제도를 도입하고 시행하는 조직에 대한 충성심과 몰입의 수준이 높아지고 직무에 대한 동기부여도 높아져 성과향상을 위한 노력과 행동을 아끼지 않는다(Collins and Smith, 2006; Gelade and Ivery, 2003; Kim, 2009; Kim, 2016).

이러한 가정을 바탕으로 지금까지 다양한 산업과 기업을 대상으로 한 연구들이 고몰입 인적자원관리가 조직의 성과에 미치는 긍정적인 영향을 분석해 왔다(Batt, 2002; Bowen and Ostroff, 2004; Datta, Guthrie and Wright, 2005; Hitt, Bierman, Shimizu and Kochhar, 2001; Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone and Cohen, 2007). 특히 최근에는 전통적인 제조업과 기술산업 중심의 기업을 대상으로 한 연구들(Birdi et al., 2008; Collins and Smith, 2006; Datta et al., 2005; Kim, 2009)외에도 서비스산업에서의 고몰입 인적자원관리 시행이 서비스 제공 종업원들을

어떻게 고취시키고 고객에 대한 서비스 품질향상, 판매량의 성장, 고객만족도 향상에 기여하는지(Batt, 2002; Kim, 2007; Kim and Kim, 2015; Ployhart, Van Iddekinge and Mackenzie JR, 2011; Rogg, Schmidt, Shull and Schmitt, 2001)에 대해서도 관심과 연구의 초점을 두고 있기도 하다. 특히 서비스산업은 시장에서 고객과의 직접적인 대면접촉을 통해 가치교환이 이루어진다는 점과, 서비스제공 프로세스 및 서비스성과에 대한 인과관계가 계량적으로 밝혀지기 어렵지만, 고객의 반응과 불만제기 등이 조직성과에 미치는 효과는 작지 않다는 점에서 그 중요성을 평가할 수 있다(Kim and Kim, 2015; Ployhart et al., 2011).

지금까지의 여러 연구에도 불구하고 인적자원관리와 조직성과와의 관계 사이에는 아직까지도 밝혀지지 않은 블랙박스 남아 있는 부분들이 많은 것도 사실이며(Collins and Smith, 2006), 특히 서비스산업에서의 인적자원관리가 고객만족과 같은 서비스성으로 연계되는 과정에 대한 통찰과 분석이 추가적으로 이루어질 필요가 있다(Kim and Kim, 2015; Rogg et al., 2001).

이에 본 연구는 서비스업종의 기업을 대상으로 고몰입 인적자원관리가 서비스성과에 미치는 영향에 대해 서로 다른 내적인 혁신 방향이 주는 매개효과를 분석하고자 하였다. 고객과의 직접 가치교환관계를 갖는 서비스산업의 환경은 빠르게 변화하고 있고, 이들 기업의 경쟁력 유지를 위해서는 끊임없이 조직의 내적 혁신과 역량을 재구성하고 창출해가야 한다(Cohen and Levinthal, 1990; Bae and Park, 2005). 따라서 어떠한 방향으로 서비스기업의 내적 혁신 방향을 추구하는가에 따라 서비스성과가 달라지고, 시장에서의 경쟁력도 달라질 것이다.

본 연구는 조직의 내적 혁신의 방향을 크게 내부인력과 서비스의 고부가가치화를 추구하는 혁신방향과 기존 질서에 대한 순응과 효율성을 중시하고 비용절감의 다운사이징을 추구하는 혁신방향으로 구성

하였다. 이 두 가지 내적 혁신 방향은 서로 반대되는 혁신방향으로써 Bae and Park(2005)과 Benner and Tushman(2003)의 연구에서 제시한 탐색적 혁신과 활용적 혁신과도 그 맥락을 같이 한다.

이들의 관계 분석을 통해 본 연구는 서비스산업 기업에 대한 연구에서 밝혀온 기업의 고몰입 인적자원관리 수준과 서비스성과와의 관계에 대한 효과를 확인하고자 한다. 그리고 그에 더해 조직의 내적 혁신 방향들과의 관계가 서비스성과에 미치는 영향을 예측하고 밝히고자 하는 점점 본 연구의 중요한 의의로 두고자 한다.

분석을 위한 자료는 한국노동연구원(Korea Labor Institute)의 2013년 제5차 사업체 패널조사 자료(WPS)를 활용하였는데, 총 1,775개 사업체 중 산업대분류 코드에서 서비스업으로 분류되는 896개 기업의 자료를 추출하여 사용하였다.

2. 연구의 모형과 가설

서론에서 밝힌바 대로 본 연구는 서비스산업의 기업을 대상으로 고몰입 인적자원관리와 서비스성과와의 관계와 인력 및 서비스의 고부가가치화 혁신 방향, 비용절감 다운사이징 혁신방향의 매개효과를 분석하는 것을 목적으로 한다. 이러한 관계를 Fig.

2-1로 표현하였다.

2.1 고몰입 HRM과 내적혁신방향, 서비스성과와의 관계

고몰입 인적자원관리는 종업원의 조직에 대한 애착심과 일체감 향상에 따라 동기부여의 수준을 높이고자 한다. 이러한 인사제도는 종업원에 대한 장기 고용, 내부육성을 통한 승진, 팀워크 중심의 평가와 정보공유, 집단중심의 평가와 보상을 특징으로 하며, 인적자원개발(HRD)을 통한 역량향상에도 상당한 관심을 가진다(Bae and Sa, 2003; Kim, 2016; Lepak et al., 2007).

또한 조직이 내적으로 추구하는 혁신활동의 방향으로는 첫째, 새롭고 독창적인 서비스에 대한 탐색(exploring)을 강조하고, 경쟁자들과의 차별화를 추구하고자 하는 분산추구형(variance-seeking) 혁신 방향이 있으며, 두 번째로 차별화된 서비스를 탐색하기 보다 현재의 서비스와 프로세스를 안정적으로 유지하고, 효율성을 높이는데 중점을 두는 평균추구형(mean-seeking) 혁신 방향도 존재한다(Bae and Park 2005; Benner and Tushman, 2003).

만약 고몰입 인적자원관리와 이 두 가지 내적 혁신

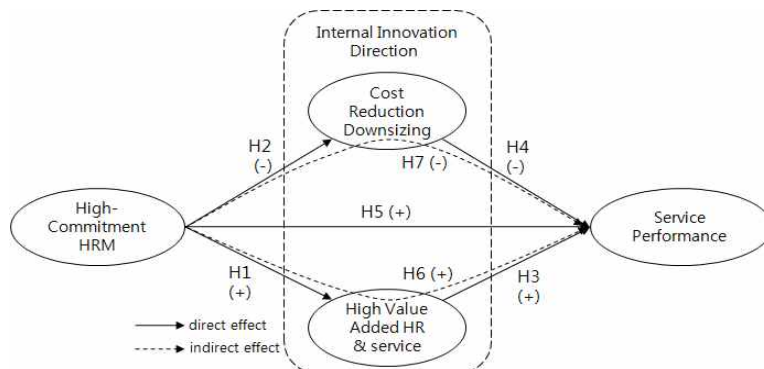


Fig. 2-1 Research Model

신 방향과의 관계를 가정한다면, 종업원의 장기적인 고용유지와, 역량향상과 개발을 통해 종업원 몰입을 위한 투자를 많이 하는 고몰입 인적자원관리가 인력과 서비스의 고부가가치화를 추구하는 혁신의 방향과 긍정적인 관계를 가질 것으로 기대된다. 인력과 서비스의 고부가가치화는 도전적이고 불확실성은 높은 인적자원에 대한 투자와 차별적 서비스 개발시도가 이루어져야 하는데 이는 불확실성과 위험을 감수하는 탐색적(exploratory)혁신 방향(Benner and Tushman, 2003)과 일맥상통한다.

인력과 서비스의 고부가가치화를 위한 혁신 방향은 결과적으로 고객에 대한 서비스 품질을 높이고, 고객대기시간을 줄임으로써 고객 불만을 감소시켜 서비스성과를 높이는데 긍정적인 기여를 한다(Batt, 2002; Hitt et al., 2001; Ployhart et al., 2011).

반면 고몰입 인적자원관리는 조직으로 하여금 현재 인력의 서비스 역량과 고객에 대한 서비스 동기 부여의 수준을 높이기 위한 다양한 평가와 보상 활동을 하도록 하는데, 이는 현재 프로세스의 질서와 안정적 효율성을 중시함으로써 비용을 절감하고 다운사이징에 초점을 두는 활용적(exploitative) 혁신 방향과는 그 정합성이 일치하지 않는다. 따라서 고몰입 인적자원관리의 맥락과 비용절감 다운사이징 추구의 혁신활동과는 부정적인 관계를 가질 것으로 예측할 수 있다.

더불어 비용절감 다운사이징 추구의 활동은 종업원이 기대하는 역량향상과 인적자원개발에 대한 투자를 줄이게 되고, 이는 기업의 서비스 품질을 높이기 위한 여러 활동을 감소시키고 서비스제공을 시행하는 종업원의 동기수준도 저하시켜 서비스성과를 떨어뜨리는 부정적 효과가 있을 것으로 예측된다.

고몰입 인사제도의 맥락은 종업원의 역량과 개인적 가치, 인적자본을 향상하기 위한 투자를 전제로 한다. 따라서 이러한 인사제도 하에서 서비스를 담

당하는 종업원의 입장에서는 자기 성장에 대한 의식의 증대와 이러한 가치관의 공유를 통한 조직 분위기의 향상, 고품질의 제공을 위한 역량이 향상되는 경험을 하게 되고 이는 긍정적인 서비스성과로 연결될 것이다(Batt, 2002; Bowen and Ostroff, 2004; Ployhart et al., 2011).

구체적으로 Kim(2016)의 연구는 고몰입 인적자원관리의 긍정적 맥락이 종업원 간에 긍정적인 분위기를 형성하게 하고, 제도의 취지와 의도대로 조직과의 일체감 및 주인의식을 고취하여 성과를 향상시키려는 종업원의 노력 수준을 높인다는 점을 밝혔다. 반면 115개 중소기업체를 대상으로 한 Kim(2013)의 연구에서는 고몰입 인적자원관리는 종업원 성장에 대한 투자를 비용으로 여겨 최대한 줄이고자 하고 하는 다운사이징 중심의 프로세스와는 부정적인 관계를 가진다는 점을 밝히고 있다. Sels, Winne, Maes, Delmotte, Faems and Forrier(2006)는 소규모 기업의 인적자원관리의 성격에 따라 조직의 가치창출과 비용증가의 효과가 달라진다는 점을 밝히고 있다. Kim and Kim(2015)은 서비스산업 종사자 315명에 대한 조사를 통해서 종업원들은 다양하고 긍정적인 인적자원은 ‘일하기 좋은 직장(Great Work Place)’이라는 인식이 높아진다고 하였다. 그리고 서비스 제공을 위한 팀워크와 자신의 직무에 대한 몰입도가 향상되어 서비스성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다. 또한 Kim(2007)의 연구는 행복한 판매원이 더 고객지향적인가에 대한 연구를 통해 판매 서비스업 종사자의 경우 판매원의 긍정적 정서상태가 고객지향적이고, 긍정적인 감정을 표현하는 판매 행동으로 이어져 고객이 지각하는 서비스 품질에 긍정적인 영향을 준다는 점을 밝힌바 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1. 고몰입 인적자원관리는 내부인력과 서비

스의 고부가가치화의 혁신방향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 고몰입 인적자원관리는 비용절감 다운사이징 혁신방향에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 인력과 서비스의 고부가가치화의 혁신 방향은 서비스성가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 비용절감 다운사이징 혁신 방향은 서비스성가에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 고몰입 인적자원관리는 서비스성가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 내적혁신방향의 매개효과

어떠한 조직이건 환경의 빠른 변화에서도 경쟁력을 유지하기 위해서는 내부적으로 새로운 방법을 장안하고, 자원을 효과적으로 결합해가야 한다. 따라서 조직 다이내믹(dynamic capability)관점에서 조직 내외부의 업무과정과 역량을 재구성하고 통합하는 능력은 매우 중요한 요소이다(Cohen and Levinthal, 1990; Teece, Pisano, and Shuen, 1997). 조직은 환경적 변화에 대응하여 또 다른 경쟁력과 지식을 습득하고, 그 조직만의 고유활동, 즉 내적 혁신활동을 형성해 가야하는데, 이를 달성하기 위해서는 구성원들의 적극적인 참여 활동이 바탕이 된다.

앞서 살펴본 바와 같이 조직 내 혁신활동에 대하여 Bae and Park(2005)의 연구는 Benner & Tushman(2003)의 상황적 관점을 바탕으로 탐색적(exploratory) 혁신 방향과 활용적(exploitative) 혁신 방향으로 각각의 혁신 활동에 대한 속성과 특성을 제시한 바 있다. 여기서 탐색적 혁신 방향은 새로운 가능성의 발견과 위험을 감수하는 다양한 실험을 하고 창의성을 추구하는 등의 특성을 의미한다. 반면 활용적 방향은 효율성과 질서 및 안정성을 중시하는

측면에서 비용 절감적 효율성을 추구하는 맥락적 특성을 가진다.

조직의 성과를 위해서는 두 가지 혁신 활동이 모두 균형을 유지하는 것이 중요하다. 그러나 일반적으로는 불확실성이 높은 탐색보다는 안정적이고 효율성을 추구하는 활용을 추구할 가능성이 높으며, 활용에 초점을 맞추게 되면 탐색적 혁신 방향은 도외시 하는 현상을 보이기도 한다(Bae and Park, 2005).

앞서 언급한대로 본 연구는 탐색적 혁신활동을 인력과 서비스의 고부가가치화 혁신 방향과 일맥상통하고 이는 조직 효과성의 측면에 중요한 영향을 미치는 것으로 보았다(McGrath, 2001).

예컨대, Leonard and Sensiper(1998)가 제시한 조직의 혁신 깔때기(innovation funnel)모델은 인력과 서비스의 고부가가치화 혁신의 방향과 그 과정에 적용되는데, 서비스 산업의 맥락에서 본다면 종업원들이 갖는 서비스 제공활동에 다양한 노하우는 아이디어의 다양화와 수렴화 (diverge & convergent thinking)를 거쳐 정제되어지는 창의적 마모(creative abrasion)의 과정을 거치게 된다. 이러한 혁신 활동 방향은 다양한 실험과 그 결과의 축적과정을 통해 조직성과의 원천이 된다(Lepak and Smith, 2007). 마찬가지로 인력과 서비스의 고부가가치화는 창의적 발산과 수렴, 마모과정을 허용하고 고취하는 것인데, 이러한 과정을 제도적으로 허용하고 담아줄 수 있는 것은 고몰입 인적자원관리에 의해서 가능하다. 즉 인력과 서비스의 고부가가치화 혁신의 방향은 새로운 서비스성과 창출의 원천이 된다.

반면 비용절감 다운사이징 혁신 방향은 인적자원에 대한 개발과 다양성을 위한 불확실성의 감수를 투자의 측면보다는 비용의 측면에서 다루게 된다(Sels et al., 2006). 그리고 효율성의 강조는 불확실성을 피하고 비용을 절감하는 조직의 슬림화와 다운사이징을 강조하게 된다. 이는 조직의 내적적합성 측면에서 본다면 고몰입 인적자원관리의 제도적 맥

락 방향과는 어긋나는 것이다(Verburg, Den Hartog and Koopman, 2007).

또한 비용절감 다운사이징 혁신의 방향은 조직의 내적 확실성과 위험을 최소화하기 위해 활동에 초점을 맞추기 때문에 종업원이 기대하는 역량 향상과 인적자원개발에 대한 투자를 줄이게 되고, 이는 기업의 서비스 품질을 높이기 위한 여러 활동을 감소시키고 서비스제공을 시행하는 종업원의 동기수준도 저하시켜 서비스성과를 떨어뜨리는 효과를 가져올 것으로 예측된다. 이상의 논의를 통해 서로 상반된 조직내부 혁신 방향에 대한 매개효과를 가설로 도출하였다.

가설 6. 인력과 서비스 고부가가치화 혁신방향은 고몰입 인적자원관리와 서비스성과의 관계에 긍정적인 매개효과를 가질 것이다.

가설 7. 비용절감 다운사이징 혁신방향은 고몰입 인적자원관리와 서비스성과의 관계에 부정적인 매개효과를 가질 것이다.

3. 연구방법

3.1 변수의 조작적 정의

(1) 서비스성과

서비스성과는 노동연구원의 산업체 패널 조사에서 서비스업종의 해당 업체를 대상으로 ‘시간당 서비스 제공능력,’ ‘서비스 대기시간 단축,’ ‘서비스 품질제고(고객불만율의 감소)’의 세 개 항목에 대한 응답을 활용하였으며, ‘매우 낮다’에서 ‘매우 높다’의 5점 리커트 척도로 조사되었다.

(2) 고몰입 인적자원관리

고몰입 인적자원관리는 종업원의 몰입과 헌신을 유도하는 인적자원관리로서 ‘기업의 일차적인 목표가 종업원의 충성심과 애착을 높이는데 있음,’ ‘중

업원의 장기고용보장,’ ‘정규직 근로자의 활용,’ ‘팀워크 중심의 인사관리,’ ‘종업원의 장기적 육성과 개발’에 대한 5개 문항으로 구성되었다. 본 항목들은 5점 척도로 측정하는데, 3점을 중간으로 하여 1점은 통제형 인사제도, 5점은 몰입형 인사제도의 특성으로 유형화하여 조사되었다(예: 인사관리의 일차적 목표가 인건비 절감에 있다 ↔ 인사관리의 일차적 목표가 종업원의 충성심과 애착을 높이는 데 있다)

(3) 인력·서비스의 고부가가치화 혁신

인력과 서비스의 고부가가치화 혁신방향에 대한 구성항목은 작업장의 혁신 방향이 ‘서비스의 고부가가치화,’ ‘현장 서비스 인력의 기능향상,’ ‘상품개발 인력의 역량향상,’ ‘노사협의회 등을 통한 근로자 참여,’ ‘팀 중심의 작업조직 활용’을 추구하는지에 대한 5개 항목을 ‘전혀 활용 안함’에서 ‘적극적으로 활용’까지의 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(4) 비용절감 다운사이징 혁신

비용절감 다운사이징 혁신은 작업장의 혁신방향에 ‘인력절감(다운사이징),’ ‘비정규직 고용의 확대,’ ‘서비스의 개인도급(프리랜서)활용 확대,’ ‘비핵심 서비스 사업의 외주업체로의 이양확대’를 추구하는지에 대한 네 개 항목에 대하여 ‘전혀 활용 안함’에서 ‘적극 활용’까지의 5점 척도로 측정하였다.

(5) 통제변수

본 연구의 분석에 대한 통제변수로는 기업규모(전년도 말 정규직 종업원 수), 해당 사업체 종업원의 평균 근속개월 수에 자연로그를 취한 값을 사용하였으며, 기업연령은 조사시점인 2013년 현재와 기업의 설립연도와와의 차이를 계산하여 반영하였다. 마지막

Tab. 3-1. Characteristics of the sample

classification	N of Employees				frequency (%)
	below 100	101-299	300-400	more 401	
wholesale & retail service	56 (6.3%)	33 (3.7%)	12 (1.3%)	16 (1.8%)	117 (13.0%)
transportation service	74 (8.3%)	48 (5.4%)	15 (1.7%)	26 (2.9%)	163 (18.2%)
professional scientific service	22 (2.5%)	39 (4.4%)	13 (1.5%)	30 (3.3%)	104 (11.6%)
education service	39 (4.4%)	33 (3.7%)	10 (1.1%)	31 (3.5%)	113 (12.6%)
health & social welfare service	25 (2.8%)	24 (2.7%)	9 (1.0%)	44 (4.9%)	102 (11.4%)
financial service	18 (2.0%)	18 (2.0%)	2 (0.2%)	24 (2.7%)	62 (7%)
information support service, etc.	98 (10.9%)	66 (7.4%)	16 (1.8%)	55 (6.1%)	235 (26.2%)
total	332 (37.1%)	261 (29.1%)	77 (8.6%)	226 (25.2%)	896 (100%)

으로 노조유/무도 포함하여 분석에 활용하였다.

3.2 자료의 수집과 표본의 특성

3.2.1 자료의 수집

본 연구의 자료는 한국노동연구원(KLI)의 2013년 제5차 사업체패널조사(WPS)의 자료를 토대로 본 연구에 활용할 수 있는 요인에 대한 문항을 추출하여 활용하였다. WPS 5차 자료는 총 1,775개 기업의 자료이며, 9차 개정판 산업분류코드가 적용되어 21개의 대분류 코드로 이루어져 있다. 본 연구에서는 이 21개의 산업 대분류 코드들 중 도소매업과 운수업, 금융업, 전문과학서비스업, 교육, 보건사회복지 서비스 및 그 외 기타 정보사회지원서비스로 분류되는 896개 서비스업종의 자료를 추출하여 활용하였다.

3.2.2 표본의 특성

다음의 Tab. 3-1에 본 자료에 사용된 서비스 업종 기업들의 대략적인 서비스업종 분류와 상시 근로 종업원 규모를 통해 표본의 특성과 분포를 확인하였다. 서비스업으로 분류한 896개 업체들 중 도소매업은 117개(13%), 운수업 163개(18.2%), 전문과학서비스업 104개(11.4%), 교육서비스는 113개(12.6%), 보건사회복지서비스업은 102개(11.4%), 기타정보 및 사회지원서비스는 235개(26.2%)의 분포를 보였다. 또한 상시근로자 100인 이하의 업체가 332개(37.1%)로 가장 많았으며, 101명~299명이 261개(29.1%), 300명 이상의 대규모 사업장은 303개(33.8%)의 분포를 보였다.

4. 실증분석

4.1 타당성과 신뢰성 검증

다음은 확인적 요인분석을 통해 사용된 측정 개념의 구성 신뢰도와 타당성을 검증하였다. Tab 4-1

Tab. 4-1. Confirmatory factor analysis, AVE & reliability

factors	standardized coefficient	S.E	t	construct reliability	AVE	cronbach's alpha
D_111←high commitment HR	.653					
D_112←high commitment HR	.673	.070	14.53**			
D_113←high commitment HR	.536	.073	12.49**	.723	.710	.710
D_114←high commitment HR	.369	.071	9.10**			
D_115←high commitment HR	.679	.072	14.60**			
DH_117←cost reduction downsizing	.618					
DH_118←cost reduction downsizing	.690	.085	13.07**	.831	.727	.831
DH_119←cost reduction downsizing	.820	.090	14.59**			
DH_120←cost reduction downsizing	.833	.095	14.59**			
DH_121←high value added HR & service	.757					
DH_122←high value added HR & service	.893	.051	22.46**			
DH_123←high value added HR & service	.868	.054	21.73**	.907	.785	.906
DH_139←high value added HR & service	.743	.051	18.16**			
DH_140←high value added HR & service	.804	.052	19.87**			
DH_124←service performance	.906					
DH_125←service performance	.869	.030	30.12**	.928	.724	.928
DH_126←service performance	.927	.030	34.38**			

$\chi^2=480.64$, d.f=113, RMSEA=.06, NFI=.92, CFI=.94, TLI=.91

N=896, *: p<.05, **: p<.01

은 확인적 요인 분석의 결과를 정리한 것이다. 본 연구에 사용된 기업자료들은 모두 896개인데, 결측치(missing data)를 포함하고 있다. 이 결측치료를 처리하는 방법에는 결측치를 제거해 버리거나(list-wise), 평균이나 회귀대체(regression imputation), 다중대체(multiple imputation), 완전정보 최대우도법 등을 통한 결측치 추정의 방법들이 있다. 본 연구에서는 그 중에서 완전정보 최대우도법(full information maximum likelihood: FIML)을 사용하였는데, FIML법이 다른 방법들 보다 정확한 추정방법을 제공하고 있고(Arbuckle, 1996), AMOS에서도 용이하게 사용이 가능하여 결측치는 FIML을 통한 추정을 통해 분석하였다. 이 경우 AMOS에서는 GFI와 AGFI의 적합도 지수는 제공하지 않지만, 더 정확한 적합도 지수로 쓰이는 RMSEA, TLI, NFI, CFI의 적합도 지수가 보고 되므로 이 지수를 모형적합도 검토에 사용하였다(Hong, 2017; Kim, Hong and Choo, 2007).

또한, χ^2 지수는 표본의 크기에 민감하므로 참고로만 활용하였다. 일반적으로 .90이상의 적합도 지수와 .05보다 작은 RMSEA는 매우 좋은 적합도로 평가하며, .08까지 비교적 좋은(reasonable) 적합도로 평가된다(MacCallum and Hong, 1997; Kim, Hong and Choo, 2007).

앞의 Tab 4-1에서 보듯이 구성모형의 적합도 지수는 $\chi^2=480.64$, d.f=113, RMSEA=.06, NFI=.92, CFI=.94, TLI=.91의 적합도를 보여 본 자료와 구성모형 간의 양호한 적합도를 보여주었다.

또한 본 연구의 각 구성개념에 대한 구성개념 신뢰도 값을 구한 결과 모두 최소 .70이상을 상회하는 것으로 나타났고, 각 관찰치(indicator)들은 잠재요인의 구성에 모두 유의한 것으로 나타나 본 구성모형의 관찰값과 잠재변수의 집중타당성은 높은 것으로 판단된다(Anderson, 1987). 다음으로 구성개념 간 판별타당성은 평균분산추출(AVE: average variance

Tab. 4-2. Correlation analysis

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	N
1. high commitment HRM	3.59	.615	1.0								896
2. cost reduction downsizing	2.26	.881	-.130*	1.0							562
3. high value added HR & service	3.04	.960	.204**	.425**	1.0						562
4. service performance	3.28	.704	.184**	.207**	.686**	1.0					562
5. company age	27.24	18.44	.018	.046	-.035	-.024	1.0				896
7. company size	2.24	.546	.062	.032	.143**	.093*	.198**	1.0			896
8. average length of work	1.94	.541	.044	.016	.073	.053	.283**	.096**	1.0		896
9. union	-	-	.060	-.018	.050	-.033	.204**	.336**	.139**	1.0	896

* $p < .05$, ** $p < .01$, dummy: union=1, union=0

extracted)값이 구성개념 간의 상관관계 계수의 제곱 값을 상회하는가를 검토하거나(Fornell and Larcker, 1981), AVE값이 .5이상일 경우에는 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다(Hair, Anderson, Tatham and Black, 1998). Tab. 4-1에서 각 구성개념의 AVE값은 모두 .70을 상회하고 있어 본 연구에서 사용된 구성개념의 판별타당성도 인정되는 것으로 판단하였다. 마지막으로 각 문항들의 신뢰도에 대한 Cronbach's alpha값도 최소 .7이상의 값을 보였다.

4.2 상관관계 분석

가설을 검증하기에 앞서 본 연구에 사용된 변수들을 대상으로 상관관계를 분석하였고 그 결과를 Tab. 4-2에 정리하였다. 먼저 고물입 인적자원관리는 비용절감 다운사이징 혁신방향과 부정적인 상관관계를 보였으며($r = -.130, p < .01$), 고부가가치 인적자원 및 서비스 혁신 방향과는 긍정적인 관계 $r = .204(p < .01)$ 를 보였다. 한편 고물입 인적자원관리는 서비스성과와 긍정적인 관계($r = .184, p < .01$)를 보였다.

며, 비용절감 다운사이징 혁신방향도 서비스성과와는 긍정적인 상관관계($r = .207, p < .01$)를 보였다. 서비스성과는 고부가가치 인적자원 및 서비스 혁신 방향과도 긍정적인 상관관계($r = .686, p < .01$)를 보였다. 추가적으로 통제변수들 중에서 기업의 규모가 클수록 고부가가치 인적자원 및 서비스 혁신 방향과 긍정적인 관계를 보였으며, 서비스성과와도 긍정적인 것으로 나타났다. 더불어 노조가 있는 유노조 기업과 기업 연령과도 긍정적인 상관관계를 보였다.

4.3 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 AMOS를 활용하여 구조방정식 분석을 사용하였다. 가설 검증을 위한 모형구성에서 비용절감 다운사이징 혁신방향과 고부가가치 인적자원 및 서비스 혁신방향의 두 내생 잠재변수를 추정하는 공식의 오차(residual error)끼리의 공분산도 가정하여 모형을 추정하였다. 이는 두 변수가 서비스성과에 미치는 영향력이 편의 추정될 가능성이 있기 때문이기도 하다(Pearl, 2000). 앞

서 상관계수에 포함되었던 기업연령, 조직규모, 기업 종업원의 평균근속기간, 노조유무를 통제변수로 모형에 함께 포함하여 분석하였다.

첫 번째의 잠재변수 간 직접효과를 검증한 이후 두 번째로 두 개의 내적 혁신 방향의 매개효과를 검증하기 위하여 bootstrap을 통해 고몰입 인적자원관리→고부가가치 인적자원 및 서비스혁신방향→서비스성과에 이르는 간접효과와 고몰입 인적자원관리→비용절감 다운사이징 혁신방향→서비스성과에 이르는 간접효과에 대한 유의성을 검증하였다.

간접효과에 대해 일반적으로 sobel test 등의 방법을 사용하기도 하지만, 실제로 간접효과 계수의 분포가 정상성을 이루는지에 대한 여부를 알 수 없기 때문에 이러한 test로는 한계가 있는 것이 사실이다 (Shrout and Bolger, 2002). 따라서 Bootstrap 방법을 적용하여 간접효과 분포를 형성하고 그에 대한 신뢰구간(95%)을 설정하여 영가설($H_0: ab=0$)을 기각하는지에 대한 유의성을 검증하였다(Hong, 2017). 그와 함께 연구모형의 적합도를 평가하여 본 연구의 연구모형과 자료간의 적합성을 검토하였다.

4.3.1 직접효과 분석

다음으로 본 연구에서 가정한 직접효과에 대한 가설관계를 검증한 결과는 다음과 같다. 먼저 가설 1은 고몰입 인적자원관리가 인적자원과 서비스의 고부가가치화 혁신방향에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였는데, 표준화 경로계수=.337($t=6.210, p<.01$)로 유의한 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다.

가설 2에서는 고몰입 인적자원관리가 비용절감 다운사이징 혁신 방향에는 부정적인 것으로 예측하였는데, 표준화 경로계수=-.182($t=-3.388, p<.01$)로 유의하게 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2도 지지되었다.

가설 3은 인적자원과 서비스의 고부가가치화 혁신 방향이 서비스성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였는데, 표준화 경로계수=.821($t=16.053, p<.01$)로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Tab. 4-3. The result of path analysis and bootstrap

path analysis	coefficient	standardized coefficient	S.E	t
H1 high commitment HRM→high value added HR & service	.233	.337	.037	6.210**
H2 high commitment HRM→cost reduction downsizing	-.205	-.182	.060	-3.388**
H3 high value added HR & service→service performance	.650	.821	.040	16.053**
H4 cost reduction downsizing→service performance	-.161	-.157	.042	-3.822**
H5 high commitment HRM→service performance (최종모형 제외)	.043	.037	.048	.886

최종모형 적합도: $\chi^2=619.76, d.f=170, RMSEA=.054, NFI=.90, CFI=.92, TLI=.90$

mediating path	indirect effect	N of bootstrap	95% bias-corrected Lower bound	95% bias-corrected Upper bound
H6 high commitment HRM→high value added HR & service→service performance	.151*	2,000	.126	.230
H7 high commitment HRM→cost reduction downsizing→service performance	.033*	2,000	.016	.049

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

가설 4는 비용절감 다운사이징 혁신 방향은 서비스 성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 보았는데, 표준화 경로계수 $=-.157(t=-3.822, p<.01)$ 로 부정적인 영향을 미쳐 가설 4도 지지되었다.

그러나 가설 5에서 고몰입 인적자원관리가 서비스 성과에 미치는 직접적인 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 최종 모형 분석에서 제외하였다. 두 변수 간의 직접관계를 제외한 후 분석한 최종모형의 적합도를 Tab. 4-3에 정리하였고, $\chi^2=619.76$, $df=170$, $RMSEA=.054$, $NFI=.90$, $CFI=.92$, $TLI=.90$ 으로 비교적 양호한 모형적합도 지수를 보여주었다.

고몰입 인적자원관리와 서비스 성과에 미치는 효과가 나타나지 않은 것은 다음에 이어지는 내부적 혁신 방향의 매개효과들이 완전매개 효과를 가지는 것과 관련성이 큰 것으로 판단된다.

4.3.2 매개효과 분석

가설 6과 가설7은 내적 혁신 방향의 매개효과에 대한 것이었다. 가설 6은 인력과 서비스의 고부가가치화 혁신 방향이 고몰입 인적자원과 서비스 성과 간의 관계에 긍정적인 매개효과를 가질 것으로 예측하였으며, 가설 7은 비용절감 다운사이징 혁신 방향이 두 변수 간의 관계에 부정적인 매개효과를 가질 것으로 예측하였다.

두 개의 내적 혁신 방향의 매개효과를 검증하기 위하여 bootstrap을 통해 고몰입 인적자원관리→인력 및 서비스의 고부가가치화 혁신방향→서비스 성과에 이르는 간접효과와 고몰입 인적자원관리→비용절감 다운사이징 혁신방향→서비스 성과에 이르는 간접효과에 대한 유의성을 검증하였다. 본 bootstrap분석에는 변수 간 상관행렬을 이용하여 Monte Carlo추정을 하였고, bootstrap횟수는 일반적으로 2,000회 정도면 효과적인 것으로 알려져 있어 2,000회로 하였다

(Hong, 2017). 또한 bootstrap을 위한 샘플을 무한히 추출하지 않았으므로 발생하는 편의(bias)를 고려하여 Bias-corrected 범위를 대상으로 신뢰구간 95% 수준을 적용하였다(Hong, 2017). Tab. 4-3아래에서 보듯이 고몰입 인적자원관리→고부가가치 인적자원 및 서비스혁신방향→서비스 성과에 이르는 간접효과 계수는 .151이며, 고몰입 인적자원관리→비용절감 다운사이징 혁신방향→서비스 성과에 이르는 간접효과 계수는 .033이다.

간접효과 계수가 두 직접효과 간의 곱으로 계산되기 때문에 두 마이너스 부호의 곱에 의해 정적인 부호의 계수로 표현되기는 하지만, 비용절감 다운사이징의 간접효과는 부정적 효과로 해석된다(Hong, 2017).

Tab. 4-3의 bootstrap시행결과 두 간접효과 계수의 분포에 대한 bootstrap의 하한 범위와 상한 범위 모두 신뢰도 95% 수준에서 0을 지나지 않아 $p<.05$ 수준에서 두 변수의 매개효과가 검증된 것으로 확인하였다. 그리고 고몰입 인적자원관리와 서비스 성과 간의 직접효과는 나타나지 않은 반면, 인력 및 서비스의 고부가가치화 혁신 방향과 비용절감 다운사이징 혁신 방향의 매개효과는 유의한 것으로 나타나 두 매개변수는 고몰입 인적자원관리와 서비스 성과의 관계에 완전매개효과를 갖는 것으로 파악되었다.

5. 결론 및 논의

본 장에서는 연구의 실증분석 결과를 요약하고 시사점을 살펴본 후, 연구의 한계와 향후 연구의 방향에 대해 논의하고자 한다. 다음 Fig. 5-1에 본 연구의 분석결과를 요약하여 표현하였다. 분석결과를 보면 고몰입 인적자원관리(장기고용, 육성과 역량향상, 정규직근로자 활용, 팀워크중심)의 맥락적 특성은 기업의 인력과 서비스 고부가가치화 혁신 방향에 긍정적인 영향을 미치며, 인력과 서비스의 고부가가치화 혁신은 서비스 성과에도 긍정적인 영향을 미치

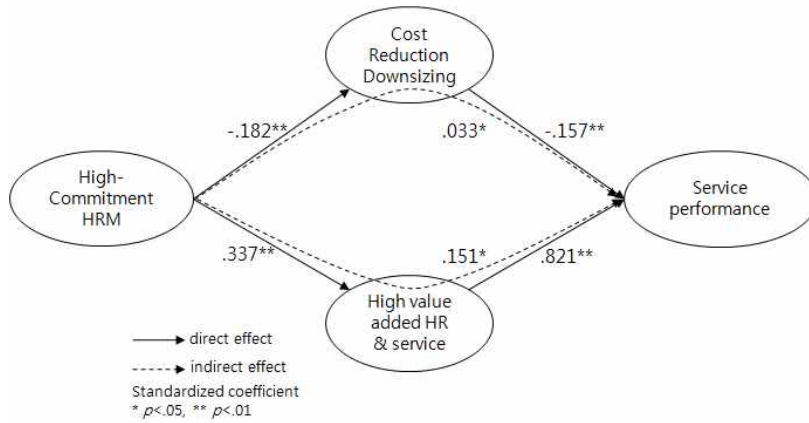


Fig. 5-1 Summary of Analysis

는 것으로 나타났다. 이는 종업원들이 고몰입 인적 자원관리가 가지는 제도적 맥락을 긍정적인 서비스 제공을 위한 조직의 긍정적인 개입으로 인식함으로써 고객 서비스에 대한 동기부여가 높아지고, 서비스 품질향상과 대기기간 감소, 고객 불만사항의 감소와 같은 고객 서비스 향상에 기여하는 것으로 파악된다.

한편 고몰입 인적자원관리는 기업의 비용절감 다운사이징 혁신 방향에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 비용절감 다운사이징 혁신의 방향은 서비스성과에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 조직에 대한 종업원의 애착과 몰입을 높이기 위한 제도적 장치들은 종업원 개발과 역량향상, 장기적 육성에 대한 시간과 금전적 투자를 필요로 하기 때문에 현재의 효율성과 안정성 중심의 비용절감 다운사이징과 적합성이 낮기 때문으로 판단된다. 그리고 효율성과 안정성 중심의 비용절감 다운사이징은 종업원의 역량과 개발에 대한 기대를 충족시키지 못하고 고객 서비스에 대한 종업원의 동기부여의 수준을 떨어뜨리기 때문에 서비스성과에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 판단된다.

더불어 두 가지의 내적 혁신 활동 방향 중 인력과 서비스의 고부가가치화 혁신 방향은 고몰입 인적

자원관리와 서비스성과 간의 관계에 긍정적인 매개 효과가 있는 것을 확인하였고, 비용절감 다운사이징 혁신 방향은 두 변수 간의 관계에 부정적인 매개 효과가 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한 이 두 변수는 고몰입 인적자원관리와 서비스성과 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다.

본 연구 모형에 활용된 변수들 간의 작간접효과는 조직의 고몰입 인적자원관리제도와 관행이 종업원의 조직에 대한 몰입과 동기유발을 높임으로써 자신의 회사를 ‘일하기 좋은 직장(great work place)’으로 인식함으로써 조직 내 직무활동에 헌신하게 하고, 그 기업의 핵심 성과, 특히 서비스산업의 경우 서비스성과에 긍정적인 효과를 미친다는 점(Batt, 2002; Becker and Gerhart, 1996, Kim and Kim, 2015; Ployhart et al., 2011)과 이는 인적자원관리 제도가 종업원의 성과 목표 달성을 위해 명확한 가이드라인을 제공하고, 조직구성원의 직무행동을 규제하는 도구로서의 역할을 한다는 선행 연구의 주장(McMahan, Virick and Wright, 1999)과도 부합된다.

따라서 본 연구를 통한 이론적 의의로는 종업원의 역량과 성과를 높일 수 있도록 구성된 고몰입 인적자원관리의 도입과 시행이 서비스 산업 종사자들로 하여금 제도의 시행목적과 취지를 기꺼이 수용하

고 주인의식을 높임으로써 조직의 고부가가치화 혁신 활동을 통해 조직성과에 기여하는 것을 밝혔고, 내적 혁신활동의 방향들의 매개효과들을 확인하였다는 점을 들 수 있다.

또한 본 연구에서 가정한 조직의 내적 혁신 방향에 대해서는 좀 더 주의를 기울일 필요가 있다. 내적 혁신 방향들을 조직관성이론의 측면에서 본다면 내적 혁신 방향의 고착은 조직의 실제 혁신변화에 대한 장애요인이 될 가능성도 있다(Kim, 2007). 즉, 조직의 구조적 관성이론은 조직의 제도와 표준화된 일상이 반복 될 경우 이것이 조직의 관성(inertia)으로 작용해 조직의 혁신과 변화를 실패하게 하는 원인이 된다고 하였다(Hannan and Freeman, 1984). 이에 대해 Gilbert(2005)는 조직에 정착되는 관성을 자원경직성(resource rigidity)과 일상경직성(routine rigidity)으로 구분하였다. 자원경직성은 현재의 시장 위치를 안정적으로 지키기 위해 새로운 기술과 시장에 대한 과감한 투자 결정을 쉽게 내리지 못하도록 내적프로세스가 경직되는 것이다. 일상경직성은 자원경직성이 반복되는 결과로써 구성원에 대한 권한을 축소하고, 실험과 창의적 활동을 제한하는 동시에 현존 자원을 유지하는데 대해 집착을 보이는 것이다.

앞서 본 연구에서 언급된 비용절감 다운사이징 혁신 방향 역시 안정성과 효율성을 추구하고, 새로운 창의적 활동을 위한 투자를 꺼리고 축소한다는 점에서 조직성과에 장애적 요소가 될 가능성이 크기 때문에 이러한 비용절감 다운사이징 혁신 방향을 최소화하고 일상경직성화 되지 않도록 유의하여야 할 것이다.

지금까지의 시사점 외에도 본 연구가 주의를 기울여야 할 몇 가지의 한계가 존재한다. 첫째, 본 연구는 서비스산업의 기업을 대상으로 고몰입 인적자원 관리와 서비스성과와의 관계에 대한 내적 혁신 방향

의 역할에 초점을 맞추었다. 이는 조직수준에서의 분석이라는 점에서 의의를 찾을 수도 있지만, 고몰입 인적자원관리의 발현 메커니즘이 종업원의 역량 향상과 긍정적인 태도의 형성과 적극적인 참여를 통해 조직성과에 연결되는 일련의 과정을 모두 담지 못하였다는 점에서 한계를 지적할 수 있다. 향후에는 다수준 분석(hierarchical linear modeling)을 고려한 연구가 진행될 필요가 있다.

두 번째로 기업수준의 인적자원관리와 서비스성과에 대한 측정에서 이를 객관적으로 평가할 수 있는 계량화된 지표를 포함하지 못하였다. 예컨대, 서비스성과에서의 서비스 대기시간에 대한 평가라던가, 고객불만 감소 등에 대한 응답이 기업 담당자의 주관적 평가가 사용되었다는 점을 지적할 수 있다.

마지막으로 본 자료가 전 산업에 걸쳐 상당한 숫자의 기업 패널을 대상으로 5차에 이르는 조사를 시행하였음에도 패널자료를 이용한 종단적 분석(longitudinal research)을 시행하지 못하였다. 향후 동일한 모형이나 변수들을 대상으로 잠재성장모형(latent growth curve modeling)분석 등을 이용해 시간적 흐름에 따른 변수들의 영향력 관계의 변화율을 반영한 결과를 검증해 볼 필요도 있을 것이다.

Reference

- [1] Arbuckle, J. L. (1996), Full Information Estimation in the Presence of Incomplete Data. In G. A. Marcoulides & R. E. Schmaker(Eds), *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques*(pp. 243-277). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [2] Anderson, J. C. (1987), *An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties*. Management

- Science, 33(4), 525-541.
- [3] Bae, J. S. and Park, O. W. (2005). Strategic Human Resource Management and Organizational Innovative Performance: Comparative Analysis of Exploratory Versus Exploitative Performance, *Korean Journal of Management*, 13(2), 147-186(배종석, 박오원. (2005). 전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과 : 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석, *인사조직연구*, 13(2)).
- [4] Bae, J. S and Sa, J. H. (2003). The Effects of Human Resource Management System on Organizational Performance, *Korean Journal of Management*, 11(2), 133-169(배종석, 사정혜. (2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, *인사조직연구*, 11(2)).
- [5] Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth, *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-797.
- [6] Becker, B. and B. Gerhart. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 777-801.
- [7] Benner, M. J. and M. L. Tushman. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- [8] Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D. and S. J. Wood. (2008). The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- [9] Bowen, D. E. and C. Ostroff. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- [10] Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. and J. W. J. Thacker. (2013). Boundary Conditions of the High-Investment Human Resource Systems-Small-Firm Labor Productivity Relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311-343.
- [11] Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- [12] Collins, C. J. and K. G. Smith. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms, *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- [13] Datta, D. K., Guthrie, J. P. and P. M. Wright. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- [14] Fornell, C. and D. F. Larcker. (1981). Evaluation Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- [15] Gelade, G. A. and M. Ivery. (2003). The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance, *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- [16] Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity, *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- [17] Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall Int.
- [18] Hannan, M. T. and J. Freeman. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- [19] Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., and R. Kochhar. (2001). Direct and Moderating Effects of Human

- Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- [20] Hong, Sehee. (2017). Latent Growth Curve Model for Quantitative Change Data Analysis, *Pakyoungsa* (홍세희. (2017). 양적변화 자료분석을 위한 잠재성장모형. 박영사).
- [21] Kim, J. (2007). The Effect of Internalization of Practice and Organizational Cynicism on Organizational Effectiveness, *Korean Management Review*, 36(4), 825-853(김진희. (2007). 제도내재화와 조직 냉소주의가 조직몰입과 혁신지향활동에 미치는 효과, *경영학연구*).
- [22] Kim, J. (2013). The Relationship between Introduction Type of HRM, Settlement of HRM and Organizational Effectiveness, *Journal of Learning and Performance*, 15(1), 27-50(김진희. (2013). 인사제도 도입 유형에 따른 제도 정착 효과와 조직성과의 차이 분석, *기업교육연구*).
- [23] Kim, J. H. (2009). The Effects of High Commitment HRM on Employee Attitude and Quality Management Activity, *Quarterly Journal of Labor Policy*, 9(3), 1-31(김진희. (2009). 고몰입 인적자원관리가 종업원의 인사제도 내재화, 조직몰입 및 품질경영활동에 미치는 효과, *노동정책연구*).
- [24] Kim, J. H. (2016). The Effect of Commitment-based HRM and Institutional Participation of Union on Organizational Effectiveness, *Journal of Korean HRD Research*, 11(4), 25-51(김진희. (2016). 기업의 몰입형인사제도와 노조의 제도참여가 조직효과성의 차이에 미치는 효과, *한국HRD연구*).
- [25] Kim, J, Hong, S. and B. Choo. (2007). Applications of Structural Equation Modeling in Management Studies: A Critical Review, *Korean Management Review*, 36(4), 897-923(김진희, 홍세희, 추병대. (2007). 경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용: 문헌 연구와 비판, *경영학연구*).
- [26] Leonard, D. and S. Sensiper. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, *California Management Review*, Spring, 40(3), 112-132.
- [27] Lepak, D. P. and K. G. Smith. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- [28] Lepak, D. P., M. S. Taylor, A. Tekleab, J. A. Marrone and D. J. Cohen. (2007). An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees, *Human Resource Management*, 46(2), 223-246.
- [29] Mac Callum, R. C. and S. Hong. (1997). Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2): 193-210.
- [30] McGrath, T. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight, *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- [31] McMahan, G. C., M. Virick, and P. M. Wright. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 99-122.
- [32] Pearl, J. (2000). *Causality: Models, Reasoning, and Inference*, Cambridge University Press.
- [33] Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H. and W. I. Mackenzie JR. (2011). Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.
- [34] Rogg, K. L., D. B. Schmidt, C. Shull and N. Schmitt (2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction, *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- [35] Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems,

- D. and A. Forrier. (2006). Unraveling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- [36] Shrout, P. E. and N. Bolger. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- [37] Sun, L., S. Aryee and K. S. Law. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- [38] Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- [39] Verburg, R. M., Den Hartog, D. N. and P. L. Koopman. (2007). Configurations of Human Resource Management Practices: A Model and Test of Internal Fit, *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.

Kim, Jin-Hee(jinhkim@cu.ac.kr)



Kim, Jin-Hee is an associate professor of business school, Catholic University of Daegu. He received his Ph.D degree from Hanyang University. His current research interests include Strategic Human Resource Management, Organizational Innovation, and etc.

The Effects of High Commitment HRM on the Service Performance: Mediating Effect of Internal Innovation Direction

Jin-Hee Kim*

ABSTRACT

This study is to examine the effects of high commitment HRM on service performance in the service industry, and to examine the mediating effect of the organizational internal innovation direction. Specifically, the direction of internal innovation consists of high-value-added HR and service and cost-reduction downsizing. We assumed that the high-value-added direction of HR and service will have a positive mediating effect. And assumed that cost-reduction downsizing direction has negative mediating effect. The data were collected from 2013 workplace panel survey(WPS) of the Korea Labor Institute(KLI). Among the 1,775 companies, 896 companies classified as wholesale and retail, transportation, professional scientific services, education services, health social services, financial services, and other services (such as information society support services) were extracted and used. In summary, high-commitment HRM has a positively significant effect on the direction of high value-added innovation of HR and services, and has a negatively significant effect on the cost-reduction downsizing direction. In addition, the direction of high value-added innovation of HR and service was positive effect on service performance, and cost-reduction downsizing innovation direction has a negative effect on service performance. And the direct effect of high commitment HRM on service performance has not been confirmed. However, we confirmed the positive mediating effect of high value-added innovation direction of HR and services, and confirmed that the negative mediating effect of cost-reduction downsizing. Therefore, it is confirmed that the two variables have a full mediating effect on the relationship between high commitment HRM and service performance.

Keywords: High commitment HRM, service performance, cost-reduction downsizing, high-value added innovation, mediating effect

* Associate Professor, Business School, Catholic University of Daegu, jinhkim@cu.ac.kr