creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[UCI]I804:24011-200000266393

2017년 8월
박사학위논문

은행원의 영업역량이 직무성과에 미치는 영향

- 직무몰입과 서비스몰입의 매개효과와 조직문화의 조절효과 검증 -

조선대학교 대학원

경 영 학 과

안 병 린

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

은행원의 영업역량이 직무성과에 미치는 영향

- 직무몰입과 서비스몰입의 매개효과와 조직문화의 조절효과 검증 -

The Effect of Bank Salespersons' Competencies on Job Performance

2017年 8月 25日

조선대학교 대학원

경 영 학 과

안 병 린

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

은행원의 영업역량이 직무성과에 미치는 영향

- 직무몰입과 서비스몰입의 매개효과와 조직문화의 조절효과 검증 -

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학박사 학위신청 논문으로 제출함

2017年 4月

조선대학교 대학원

경 영 학 과

안 병 린

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

안병린의 경영학 박사학위논문을 인준함

위원장 대전대학교 교수 박 계 홍 인

위 원 남서울대학교 교수 김 형 철 인

위 원 조선대학교 교수 서 성 호 인

위 원 조선대학교 교수 조 윤 형 인

위 원 조선대학교 교수 윤 종 록 인

2017年 6月

조선대학교 대학원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT

Ⅰ. 서 론 ····· 1

1.1 문제제기 및 연구 목적 ····· 1

1.2 연구의 방법 범위 ····· 7

1.3 논문의 구성 ····· 8

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 10

2.1 은행환경 ····· 10

2.1.1 은행의 환경변화 ····· 10

2.1.2 은행의 업무변화와 필요한 업무능력 ····· 17

2.1.3 금융 소비자의 특성변화 ····· 19

2.2 은행원의 역량 ····· 22

2.2.1 역량의 개념 ····· 22

2.2.2 핵심역량 ····· 26

2.2.3 직무유형별 역량 ····· 30

2.2.4 영업역량 ····· 31

2.3 직무몰입 ····· 35

2.3.1 직무몰입의 개념 ····· 35

2.3.2 직무몰입의 구분 및 영향요인 ····· 38

2.3.3 역량과 직무몰입과의 관계 ····· 39

2.4 서비스몰입 ····· 40

2.4.1 서비스몰입의 개념 ····· 40

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.4.2 서비스몰입의 선행요인 ····· 42
2.5 조직문화 ····· 44
2.5.1 조직문화의 개념 ····· 44
2.5.2 조직문화의 구성과 유형 ····· 46
2.6 직무성과 ····· 49
2.6.1 직무성과의 개념 ····· 49
2.6.2 직무성과의 측정 ····· 54
2.6.3 영업역량과 직무성과 ····· 56
2.6.4 은행의 직무성과에 관한 선행연구 ····· 62
2.7 은행원 역량, 직무몰입, 서비스 몰입, 직무성과와의 관계 ····· 65

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설 설정 ····· 67
3.1 연구모형의 설계 ····· 67
3.2 가설의 설정 ····· 68
3.2.1 은행원 영업역량과 직무몰입과의 관계 ····· 68
3.2.2 은행원 영업역량과 서비스몰입과의 관계 ····· 69
3.2.3 직무몰입 및 서비스몰입과 직무성과와의 관계 ····· 70
3.2.4 직무몰입 및 서비스몰입의 매개효과 ····· 71
3.2.5 조직문화의 조절효과 ····· 72

Ⅳ. 연구방법 ····· 73
4.1 표본의 선정 및 자료수집 ····· 73
4.1.1 표본의 선정 및 자료수집 ····· 73
4.1.2 표본의 특성 ····· 73
4.2 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 75
4.3 자료분석 방법 ····· 77
4.4 설문지 구성 및 측정 ····· 78

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 실증분석 ····· 80
5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 80
5.1.1 외생변수 탐색적 요인 및 신뢰성분석 ····· 81
5.1.2 내생변수 탐색적 요인 및 신뢰성 분석 ····· 83
5.2 상관관계 분석 ····· 84
5.2.1 잠재변인들의 상관관계 ····· 84
5.3 연구모형의 분석 ····· 86
5.3.1 측정모형 분석 ····· 86
5.3.2 직접효과 검증 ····· 95
5.3.3 간접효과 확인(매개효과) ····· 98
5.3.4 조직문화의 조절효과 검증 ····· 100
5.4 가설검증 결과 요약 및 논의 ····· 103

Ⅵ. 결 론 ····· 108
6.1 연구결과의 요약 ····· 108
6.2 연구의 시사점 및 연구의 한계 ····· 111

참고문헌
부 록

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

<표 2-1> 국내 금융기관 인터넷뱅킹 등록고객 수 ····· 14
<표 2-2> 경제생활 중 금융거래가 차지하는 비중 ····· 16
<표 2-3> 개정은행법에 따른 은행의 업무범위 ····· 17
<표 2-4> Competency와 Competence의 연구 ····· 25
<표 2-5> 핵심역량의 개념 ····· 29
<표 2-6> 직무유형별 역량 모델 ····· 30
<표 2-7> 본 연구의 은행원의 영업역량 측정변인 ····· 34
<표 2-8> 직무몰입에 대한 학자들의 정의 ····· 36
<표 2-9> 서비스몰입의 개념 ····· 41
<표 2-10> 조직문화에 대한 학자들의 정의 ····· 46
<표 2-11> 조직문화의 유형 ····· 47
<표 2-12> 직무성과에 대한 학자들의 개념 ····· 53
<표 2-13> 영업주기에 따른 영업 유형 ····· 57
<표 4-1> 표본의 일반적 특성 ····· 74
<표 4-2> 설문지의 구성 ····· 79
<표 5-1> 외생변수의 탐색적요인 및 신뢰성 분석 ····· 82
<표 5-2> 내생변수의 탐색적 요인 및 신뢰성 분석 ····· 83
<표 5-3> 잠재변인들의 상관관계 ····· 85
<표 5-4> 독립변수 측정모형의 적합도 검증결과 ····· 88
<표 5-5> 요인 간 공분산(상관관계) ····· 90
<표 5-6> 측정모형의 회귀계수 ····· 91
<표 5-7> 독립변수 측정모형의 적합도 검증결과 ····· 92
<표 5-8> 요인 간 공분산(상관관계) ····· 93
<표 5-9> 측정모형의 회귀계수 ····· 94
<표 5-10> 연구모형의 경로계수 추정치 ····· 96
<표 5-11> 매개변인 효과 분석 ····· 99

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-12> 측정동일성 검증결과 ····· 101
<표 5-13> 다중집단 분석결과(표준화 β 기준) ····· 101
<표 5-14> 다중집단 분석결과(표준화 β 기준) ····· 102
<표 5-15> 가설 검증표 1 ····· 103
<표 5-16> 가설 검증표 2 ····· 105
<표 5-17> 가설 검증표 3 ····· 107

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 1-1> 연구의 체계도 ····· 9
<그림 2-1> 총인구 대비 연령계층별 고령인구 구성비 추이 ····· 15
<그림 2-2> 금융업 채널 관련 컨버전스 ····· 16
<그림 2-3> 금융소비자의 의사결정 과정 ····· 21
<그림 2-4> 영업사원 효과성에 대한 상황모형 ····· 59
<그림 3-1> 연구의 모형 ····· 67
<그림 5-1> 측정모형 분석 ····· 89
<그림 5-2> 측정모형 분석 ····· 92
<그림 5-3> 경로계수 ····· 97

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

The Effect of Bank Salespersons' Competencies on Job Performance

An Byoung Lin
Advisor : prof. Jong-rok Yoon, Ph.D.
Department of Business Adminstration
Graduate School of Chosun University

Fin Tech based on smart-phone has been developing in the flow of the 4th Industrial Revolution, and the development of information technology through Internet network service, smart-phone and social network services has brought ground-breaking change to consumption patterns of clients in financial industry along with much change in society.

So many Bank have developed internal marketing strategies as a plan to attract good clients and increase profits and have taken the initiative in diverse strategies to secure competitive power and to enhance job performance based on diverse financial policies and competencies of bank employees.

The aim of this study is to make clear that job performance of bank can be enhanced through maximization of job involvement and service commitment of bank employees who are working at bank.

Based on the following purposes:

First, this study analyses whether interpersonal understanding,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

customer-oriented capability, interpersonal relations, analytical thinking, professionalism, and information collection capability had effects on jon involvement and service commitment, targeting bank employees.

Second, this study investigates whether job involvement and service commitment had effects on job performance.

Third, this study examines whether job involvement and service commitment mediate the relatiolship between bank salespersons' competencies such as interpersonal understanding, customer-oriented capability, interpersonal relations, analytical thinking, professionalism, and information collection capability, and job performance.

Fourth, this study looks at the moderating effect of organizational culture as for the effects job involvement and service commitment had on job performance.

The purpose of this study looked into the effect relations between factors needed for sales performance improvement targeting salespersons.

This study aimed to analyse the effects of bank employees's capability on job performance and the moderating effects of job and organizational commitment on organizational culture.

For survival and development of rapidly-changing financial institutions, this study looked into the effect relations between factors needed for sales-performance improvement targeting salespersons.

To achieve the purposes, this study interviewed bank employees with the use of a questionnaire for 40 days from March 1 to April 10, 2017. A total of 560 copies of the questionnaire were distributed and 496 were collected. 21 whose answers were not suitable were excluded and 475 were used for a final analysis.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

The results are as follows:

First, the bank salespersons' competencies have positive effects on job and service commitment.

As job activity of the salespersons' was directly related to performance, factors needed to successful job activity could be known.

That is, salespersons' competencies is one of factors to enhance job performance and is helpful to better performance.

Second, job and service commitment of the salespersons had a direct effect on job performance. As for job commitment, internal satisfaction had more effects on job commitment rather than external satisfaction including performance, reward and superiors' satisfaction. To accelerate job performance of bank employees, this study suggested that there were factors to be considered with salespersons' competencies and job and service commitment should be considered along with an attempt to increase job performance through development of salespersons' competencies, which will be helpful to achievement of sales performance.

Third, as for innovation-inducing culture moderating effect between job commitment and job performance.

Therefore, this study suggested that flexibility and discretion are important in organizational culture of bank and to adapt to changing environment, organizational environment should be changed and opened to the change, innovation-inducing organizational culture where values such as creativity, adventure, challenge are respected is important.

This study focused on factors needed to increase job performance in bank salespersons and set up a research frame on relations between job performance of bank salespersons competency, job involvement and service commitment, effects of job involvement and service commitment,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

also moderating effect of organizational culture.

This study implications are as follows:

First, as theoretical suggestions, this study discovered that competencyes of sales employees of bank had effects on job involvement and service commitment although existing studies targeted bank industry.

It means that factors needed to successfully perform it can be known as job activity of bank salespersons is directly connected with performance.

Second, it was discovered that competency of bank salespersons had positive effect on performance as well as job involvement and service commitment.

It suggests that bank employees' competencies should be enhanced to increase job involvement and service commitment of sales employees.

This study suggests that a factor to be developed to increase performance of bank salespersons' competencies which can be helpful to better performance.

Therefore, this study discovered that interpersonal understanding, customer-orientation, interpersonal relations, analytical thinking, and information collection should be considered to increase job performance of bank employees.

This study has a limitation that the targets were companies which were randomly selected. As there was a difference between numbers of company members which took part in each research, the results can not be generalized. Further studies should be organized in the process to select subjects and deal with equal number of samples per company.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

국 문 초 록

전 세계적으로 4차 산업혁명의 흐름 속에서 스마트폰을 기반으로 한 핀 테크 기술이 계속 등장하고 있으며 인터넷과 스마트폰, SNS 등을 통한 정보통신의 발달은 우리 사회의 많은 변화와 더불어 금융산업에 있어서 소비자들의 소비패턴을 획기적으로 변화시켰다. 국내 금융기관들은 우수고객유치와 수익성 제고를 위한 금융기관 내부마케팅전략 수립과 자체적인 경쟁력을 확보하기 위한 경영전략의 일환으로 다양한 금융정책과 은행원의 역량을 기반으로 직무성과를 높이기 위한 다양한 전략을 추진하고 있다.

최근 급변하는 금융환경의 변화 속에서 금융기관 내부에서도 자사의 경쟁력을 높이기 위하여 자사에 적합한 역량을 기반으로 한 인적자원개발을 필요로 하고 있다.

본 연구의 대상인 금융권의 은행원은 치열한 경쟁 속에서 많은 고객들을 직접 대면해야 하는 환경에서 영업활동을 수행한다. 은행원의 직무태도는 역량과 상호 영향관계에 있다는 점에서 은행원의 영업역량과 직무성과 사이에서 어떠한 매개 역할을 하는가에 대한 연구는 금융권의 직무성과를 높이는 데 매우 중요하다. 은행원의 영업역량과 직무성과 사이에서 간접적인 영향을 주는 직무몰입은 직접적인 성과요소로서도 의미가 크다. 직원의 직무몰입이 높을수록 조직성과 목표달성에 긍정적 효과를 줄 수 있기 때문이다.

또한 은행원들의 서비스 몰입을 통한 서비스 품질을 향상시키기 위해서는 서비스몰입이 필요하다는 것이다. 그 동안 서비스몰입 전략에 대한 연구는 호텔업, 여행사, 요식업 등서비스 산업에 근무하는 은행원을 대상으로 한 연구가 대부분이었고, 금융기관을 대상으로 하는 서비스몰입 전략은 거의 미미하였다.

그러므로 외식산업에 주로 활용되었던 서비스몰입을 금융기관경영전략으로 추진하여 은행원의 직무에 대한 전문성과 능력을 향상시키고, 직무몰입을 높이고, 나아가서는 직무성과를 개선함으로써 금융기관의 지속적인 성장발전에 기여할 것이다. 이와 같이 금융환경의 급격한 변화에 따른 금융기관 자체 생존을 위한 무한경쟁 속에서는 효율적이고 적극적인 서비스몰입이 무엇보다도 필요하다고 본다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

우수한 영업직원의 역량과 서비스몰입의 관계에 대한 연구는 조직성과 달성에 중요한 역할을 한다. 직무성과를 위한 또 다른 한 가지 중요한 고려요소는 서비스 몰입입이다. 고객에 대한 직원의 긍정적 정서는 직원 스스로를 고객에게 몰입하도록 하여 이는 직무성과로 이어지게 한다.

본 연구는 금융권에 근무하는 국내 은행원의 핵심역량 중 영업역량과 직무성과, 직무몰입과 서비스몰입에 대한 연구로 일반기업과 공공기관, 일반직무의 연구와 차별화 된 연구이다. 본 연구는 국내 금융기관의 은행원의 재무적인 성과로 볼 수 있는 마케팅성과를 높이는데 필요한 역량과 관련된 직무몰입과 서비스몰입에 대한 직·간접적인 영향관계를 실증적으로 검증하는 연구이다. 따라서 본 연구를 통해 금융기관에 종사하는 은행원에게서 요구하는 실천적 인재를 육성하는데 필요한 요인간의 관계에 대해 이론적·실천적 연구를 가능하도록 하고자 하였다.

따라서 본 연구에서는 금융기관 은행원의 핵심역량 중 영업역량을 독립변수로 하여, 이들 독립변수가 은행원의 직무몰입과 서비스몰입 및 직무성과에 미치는 영향관계와 조직문화의 조절효과 등을 실증적으로 분석함으로써 금융기관에 근무하는 은행원을 통한 경영목표를 달성하여 금융기관의 지속적인 성장발전을 도모하는데 있다고 할 것이다

이에 본 연구는 이러한 사실을 바탕으로 금융기관에 근무하는 은행원의 직무몰입과 서비스몰입을 극대화함으로써 은행의 직무성과를 개선시킬 수 있음을 실증적으로 밝히는데 있다. 은행원의 핵심내부마케팅전략이 은행원의 직무만족과 조직몰입 및 직무성과에 미치는 국내외 연구문헌에 근거하여 아래와 같이 제시하고자 한다.

첫째, 은행원을 대상으로 핵심역량 중 영업역량 인 대인이해역량, 고객지향역량, 관계형성 역량, 분석적 사고역량, 전문성 역량, 정보수집 역량이 은행원의 직무몰입과 서비스몰입에 영향을 미치는지를 확인한다.

둘째, 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 영향을 미치는지 확인한다.

셋째, 직무몰입과 서비스몰입이 대인이해역량, 고객지향역량, 관계형성 역량, 분석적 사고역량, 전문성 역량, 정보수집 역량과 직무성과 간에 매개역할을 하고 있는지를 확인한다.

넷째, 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 영향을 미치는데 있어서 조직문화의 조절효과를 확인한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이러한 연구목적을 달성하기 위해 수행된 분석의 결과 및 결론에 근거하여 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구를 위해 은행에 근무하는 영업직원의 역량이 직무성과에 미치는 영향을 검증하고, 이들 관계에서 직무몰입과 서비스몰입이 매개역할과 함께 조직문화의 조절효과를 확인하고자 하였다. 이를 통해 급변하는 금융기관의 생존과 발전을 위해 국내 은행의 영업직원을 대상으로 영업성과 향상에 필요한 요인간의 영향관계를 살펴보고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 2017년 3월 1일부터 4월 10일 까지 총 40일간에 걸쳐 금융기관에 종사하는 은행원을 대상으로 이루어졌으며 총 560부를 배포하여 496부를 회수하였다. 496부중 응답이 부실한 21부를 제외한 475부를 실증분석에 이용하였다.

본 연구결과는 다음과 같다

첫째, 은행원 영업직원의 역량은 직무몰입과 서비스몰입에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 은행원의 직무활동은 성과로 직접 연결되기 때문에 이를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 요인을 알 수 있다는 것이다. 즉 은행원의 성과를 높이기 위해서 개발해야 할 요인은 영업직원의 역량으로 역량 그 자체만으로도 성과를 높이는데 도움이 될 수 있다는 것이다.

둘째, 은행원의 직무몰입과 서비스몰입은 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 직무몰입의 경우 성과와 보상, 상사의 만족이 포함된 외재적 만족 보다는 자기 자신이 직무를 통해 가치를 느낄 수 있는 내재적 만족의 영향력이 큰 것으로 밝혀졌다. 은행원의 직무성과 증대를 가속화시키기 위해 영업직원의 역량 개발과 함께 고려해야 할 요인의 중요성을 강조하였다. 은행에서 영업직원의 역량 개발을 통해 영업성과를 높이려는 시도와 함께 직무몰입과 서비스몰입을 함께 고려한다면 영업성과 달성에 더욱 도움이 되는 사실을 제시하였다.

셋째, 조직문화 중 혁신지향 문화는 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향에 대해 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다. 따라서 은행의 조직문화에 있어서 신축성과 재량을 강조하면서 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직 환경 변화와 개방을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중하는 혁신지향적인 조직문화에 대한 중요성을 제시할 수 있었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 서 론

1.1 문제제기 및 연구목적

최근 금융시장은 세계적인 경기침체와 국내경기의 장기불황, 유동성규제 등으로 금융환경이 급변하고 있다. 또한 인터넷과 스마트폰, SNS등을 통한 정보통신의 발달은 우리 사회의 많은 변화와 더불어 서비스산업에 있어서 소비자들의 소비패턴을 획기적으로 변화시켰다. 금융기관에 있어서도 인터넷 전문은행의 신설과 정부의 저금리 정책, 저성장률 등으로 엄청난 변화를 가져왔다.

이러한 변화는 고객계층의 다양화, 소득의 양극화 등 금융패러다임의 변화와 청년들의 취업대란, 베이비부머 세대들의 퇴직 후 노후준비 부족 등 사회 경제적 현상에 따라서도 많은 영향을 받는다. 고객계층의 다양화는 고령화 사회와 저출산에 따른 미래 잠재고객의 감소와 1인가구의 증가에 따른 고객유형의 변화로 볼 수 있다. 소득의 양극화는 중산층이 감소하는 현상으로서 금융환경의 많은 변화를 초래하게 된다.

특히, IMF 외환위기 이후 기업과 개인의 도산 및 파산으로 많은 금융기관들은 상당한 규모의 부실채권을 떠안게 되었고, 이로 인한 금융위기로 일부 금융기관은 폐쇄되는 등 금융환경의 큰 변화를 가져왔다. 또한, IMF 이후 금융시장 개방과 금융자율화의 촉진에 따라 금융시장의 구조조정 및 인수합병이 대폭적으로 진행되었고, 우리나라 금융기관은 5대 시중은행에 좌우되는 금융패턴으로 고착화되어 금융시장의 경쟁은 한층 심화되었다. 한편, 2008년 리먼 사태로 금융위기를 다시 초래하여 국내 금융기관들은 금융시스템과 금융정책의 중요성을 깊이 인식하는 계기가 되었다. 금융시장의 개방화에 따른 해외 금융기관의 국내 진출과 국내 금융기관 상호 간 생존을 건 무한경쟁 등으로 국내 금융기관들은 우수고객유치와 수익성 제고를 위한 금융기관 내부마케팅전략을 자체적으로 추진하였다.

이는 국내 금융기관들이 저금리시대에 따른 예금감소와 지속적인 고객이탈, 경기침체에 따른 대출금 연체 등으로 수익성이 매년 악화되고 있어 자체적인

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

경쟁력을 확보하기 위한 경영전략의 일환으로 다양한 금융정책과 은행원의 역량을 기반으로 직무성과를 높이기 위한 다양한 전략을 추진하고 있다.

최근 서비스산업 대부분이 고객만족을 최우선 목표로 설정하고 고객만족은 은행원의 역량에 의해 좌우 된다는 인식 하에 많은 금융권들이 은행원의 역량개발에 적극 노력하고 있다. 금융산업에 있어서 조직경쟁력의 핵심은 구성원의 역량이라고 할 수 있다.

지식기반경제하에서의 인적자원은 기업의 경쟁력 확보를 위한 핵심위치에 있다(Swanson, 2007). 직원의 역량은 조직의 생산성에 긍정적인 영향을 끼치고 경쟁력을 향상시킨다(Swanson & Holton,2009). 경쟁력에 대해 Noe(2013)는 기업이 시장우위를 유지하고 확보할 수 있는 능력이며, 시장 내에서 경쟁력 우위 확보는 구성원의 역량개발을 통해 가능하다고 하였다. 시장에서 기업의 경쟁력 확보를 위한 전제조건으로 가장 중요한 원천과 자산은 직원의 역량이다(Sveiby, 1997). 직원의 역량은 직무행동에 영향을 줌으로써 조직성과인 매출액, 이익, 시장점유율에 결정적인 영향을 미친다(Langdon& Marrelli, 2002).

최근 급변하는 금융환경의 변화 속에서 금융기관 내부에서도 조직의 경쟁력을 높이기 위하여 조직에 적합한 역량을 기반으로 한 인적자원개발을 필요로 하고 있다(이성아, 2013). 특히 금융기관에서 최근 관심을 갖고 있는 것이 조직성과에 직접적으로 영향을 미치는 은행원의 핵심역량 중 영업역량이다(Langdon& Marrelli, 2002). 금융권에 종사하는 은행원영업역량은 고객의 접점에서 능동적으로 대처하고 금융기관의 직무성과에 직접적으로 영향을 주기 때문이다(김정근, 2016 ; Dunlop, Michael, & Terry, 1988).

이는 금융기관에서 은행원의 역량 개발이 중요하다는 것을 의미한다. 국내 금융기관에 관한 연구에서 은행원의 역량은 직무성과에 영향을 주고 있음을 밝히고 있다. 정동섭과 이아람(2011)은 은행원의 역량은 직무성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과 성과지향 통제시스템과 엄격한 관리시스템은 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 김성협(2015)은 기능과 전문지식 등의 역량은 가장 중요한 성과의 결정요인이라고 하였다. 서태원(2011)은 역량은 성과에 높은 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다. 고객의 접점에서 능동적으로 대처해야 하는 금융권에 종사하는 은행원은 직무성과에 중요한 토대가 된다(이성아, 2013 ; Dunlapetal., 1988).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이런 점을 고려할 때 은행원의 영업성과와 연결할 수 있는 맞춤형 역량을 발견하고, 개발할 수 있는 노력이 필요할 것이다. 은행원의 영업 역량과 직무성과에 직접적인 관계와 함께 이 변수들 사이에서 간접적으로 영향을 주는 요인에 대한 연구도 매우 중요하다. 일부 연구에서는 영업직원의 직무태도라고 볼 수 있는 직무몰입과 서비스몰입은 영업역량과 직무성과 사이를 매개하는데 명확히 도움을 준다고 밝히고 있다(최유한, 2015 ; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005). 본 연구의 대상인 금융권의 은행원은 치열한 경쟁 속에서 많은 고객들을 직접 대면해야 하는 환경에서 영업활동을 수행한다(이재경, 2008). 은행원의 직무태도는 역량과 상호 영향관계에 있다는(Bagozzi, 2004 ; 안병린, 2014)점에서 은행원의 영업역량과 직무성과 사이에서 매개역할을 하는 변수에 대한 연구는 금융권의 직무성과를 높이는데 매우 중요하다.

은행원의 영업역량과 직무성과 사이에서 간접적인 영향을 주는 직무몰입은 직접적인 성과요소로서도 의미가 크다. 직원의 직무몰입이 높을수록 조직성과와 목표달성에 긍정적 효과를 줄 수 있기 때문이다. 직무몰입이 높은 직원은 조직목표달성에 자발적이며 상사와의 긍정적인 관계와도 관련이 있다(Davis, 1951 ; Hoppock, 1935 ; Saunders, 1981). 직무몰입은 조직이 직원에게 제공하는 보상의 공정성과 연계되며, 직원들은 보상을 받기위해 조직성과 달성에 노력하게 된다(손규태, 2015).

다른 관점에서 성과와 직무몰입간의 관계에서도 직무몰입이 성과를 유발 시킨다는 주요 요인이라는 결과도 제시되고 있다(Hackman & Lawler, 1971; Walker, Churchill, & Ford, 1977). 일반성과와 직접 관련 있는 직무몰입은 영업직원의 직무몰입과 영업성과간의 관계에서도 의미가 있다는 연구결과가 지속적으로 보고 있고 (Harter, Schmidt & Hayes, 2002 ; Little & Little, 2006 ; Park & Deitz, 2005 ; Syed & Yan, 2012). Bagozzi(1978) 행동이론에 입각한 연구에서는 직원의 태도와 행동, 직무몰입, 직무성과 등에 초점을 두고 있다. 직무몰입이 높은 직원은 높은 고객지향적인 태도와 서비스몰입과 관련한 행동을 취하게 되므로 고객 만족도와 영업성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 설명하였다. 금융기관은 서비스 제공 과정에서 은행원과 고객과의 대면이 이루어지며, 이러한 고객 대면수준에 따라 서비스 품질 수준이 좌우될 수 있다는 특징을 갖고 있다. 그러므로 금융기관은 유형적인 속성뿐만 아니라 은행원의

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

무형적인 서비스를 통해 평가를 받게 된다.

은행원들의 서비스 몰입을 통한 서비스 품질을 향상시키기 위해서는 서비스 몰입이 필요하다는 것이다. 그 동안 서비스몰입 전략에 대한 연구는 호텔업, 여행사, 요식업 등서비스 산업에 근무하는 종업원을 대상으로 한 연구가 대부분이었고, 금융기관을 대상으로 하는 서비스몰입 전략은 거의 미미하였다. 그러므로 외식산업에 주로 활용되었던 서비스몰입을 금융기관경영전략으로 추진하여 은행원의 직무에 대한 전문성과 능력을 향상시키고, 직무몰입을 높이고, 나아가서는 직무성과를 개선함으로써 금융기관의 지속적인 성장발전에 기여할 것이다. 이와 같이 금융환경의 급격한 변화에 따른 무한경쟁시대에 금융기관 자체 생존을 위한 효율적이고 적극적인 서비스몰입이 무엇보다도 필요하다고 본다. 우수한 영업직원의 역량과 서비스몰입의 관계에 대한 연구는 조직성과 달성에 중요한 역할을 한다(이은영, 2013). 직무성과를 위한 또 다른 한 가지 중요한 고려요소는 서비스 몰입이다. 고객에 대한 직원의 긍정적 정서는 직원 스스로를 고객에게 몰입하도록 하여 이는 직무성과로 이어지게 한다(김기태, 조봉순, 2008; Whitener, 2001). 서비스몰입도가 높은 직원은 고객을 중요시 하고 고객의 입장에서 최선을 다하려고 하기 때문에 고객과 직접적으로 대면을 통해 업무를 하는 직무현장에서 자신의 능력을 최대한 발휘한다(Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 그렇기 때문에 그들은 직무성과 향상에 기여하게 되어 보수와 승진 등의 표면적 보상도 높게 받는다(Chen &Francesco,2000).

따라서 서비스몰입도가 높은 직원은 고객에 대한 충성도가 높아지고 이는 직무성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다. 선행연구에서 살펴보았듯이 금융권 은행원의 역량과 직무성과에 미치는 직무몰입, 서비스몰입 간의 직·간접적인 영향관계를 밝히는 연구는 중요하다. 그러나 아직까지 금융기관에 종사하는 은행원의 특성을 반영한 이들 간의 영향관계를 밝히는 연구는 매우 미미한 상황으로 연구의 필요성이 있다. 금융권에 종사하는 은행원의 특성을 반영한 연구를 진행하기 위해서는 은행원은 일반 기업에서 요구하는 인재상과 역량에 차이가 있음을 인식해야 한다.

최근 금융권이 지향하는 은행원의 인재상은 문화, 정치, 경제 등의 급진적 변화에 적응할 수 있고, 국제적 경쟁력을 지닌 21세기형 역량을 요구한다(Ananiadou&

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Claro,2009).

그럼에도 불구하고 성과에 영향을 주는 직원의 역량과 직무몰입과 서비스몰입의 관계에 대한 기존연구는 특정 대기업이나 공공조직에 근무하는 일반직원에 대한 연구(류은영, 김영호, 김정식, 2010; 이경아, 오흥철, 2012; 전소연, 노형진, 이지현, 2014; 조정현, 2014; Susanj & Ting, 2011,2012)에 국한되어 왔다. 그렇기 때문에 금융권에 종사하는 은행원과 관련된 연구는 타 업종의 일반직원과 다른 관점에서 진행되어야 한다. 따라서 급변하는 금융기관에 종사하는 은행원에게 적합한 연구가 필요하다.

본 연구는 금융권에 근무하는 국내 은행원의 핵심역량 중 영업역량과 직무성과, 직무몰입과 서비스몰입에 대한 연구로 일반기업과 공공기관, 일반직무의 연구와 차별화 된 연구이다. 본 연구는 국내 금융기관 은행원의 성과를 높이는데 필요한 역량과 관련된 직무몰입과 서비스몰입에 대한 직·간접적인 영향관계를 실증적으로 검증하는 연구이다. 따라서 본 연구를 통해 금융기관에 종사하는 은행원에게서 요구하는 실천적 인재를 육성하는데 필요한 요인간의 관계에 대해 이론적·실천적 연구를 가능하도록 하고자 하였다.

따라서 본 연구에서는 금융기관 은행원의 핵심역량 중 영업역량을 독립변수로 하여, 이들 독립변수가 은행원의 직무몰입과 서비스몰입 및 직무성과에 미치는 영향관계와 조직문화의 조절효과 등을 실증적으로 분석함으로써 금융기관의 지속적인 성장발전을 도모하고자 한다.

본 연구의 목적은 금융기관에 근무하고 있는 은행원의 핵심역량에 대한 중요성을 깊이 인식하고 은행원의 핵심역량 중 영업역량이 은행원의 직무몰입과 서비스몰입, 나아가서는 직무성과에 긍정적인 영향을 미침으로써 금융 산업의 발전을 위한 토대가 되는데 그 목적이 있다. 금융환경은 글로벌 경기침체와 국내경기불황, 인구 고령화, 저출산, 저금리로 인하여 급격하게 변화하고 있으며, 이러한 변화와 IMF 이후 국내 금융기관의 구조조정과 인수합병, 해외 금융기관의 국내 진출 등으로 무한 경쟁이 심화되고 있다. 특히, 금융이용자는 고객계층의 다양화와 소득의 양극화로 인해 고객의 유형변화와 중상층 고객이 감소되고 우수한 고객층이 한정되어 있어 국내 금융기관들은 이들 우수한 고객들을 유치하기 위하여 무한 경쟁을 하고 있는 실정이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그러므로 국내 금융기관들은 은행원의 핵심역량을 통해 은행원들에게 직무몰입과 서비스 몰입을 높임으로써 직무에 몰입하게 하고 금융기관의 실질적으로 수익을 가져다주는 외부고객들에게 양질의 서비스를 제공하기 위한 경영전략을 실행하는 것이다. 이를 바탕으로 금융기관에 근무하는 은행원을 대상으로 핵심역량 중 영업역량인 대인이해역량, 고객지향역량, 관계형성 역량, 분석적사고역량, 전문성역량, 정보수집역량이 은행원의 직무몰입과 서비스몰입 및 직무성과에 미치는 영향에 대한 관계를 알아보고 그에 따른 전략대안과 시사점을 제시하는 것이 본 연구의 목적이다.

이에 본 연구는 이러한 사실을 바탕으로 금융기관에 근무하는 은행원의 직무몰입과 서비스몰입을 극대화함으로써 은행의 직무성과를 개선시킬 수 있음을 실증적으로 밝히는데 있다. 은행원의 핵심내부마케팅전략이 은행원의 직무만족과 조직몰입 및 직무성과에 미치는 국내외 연구문헌에 근거하여 아래와 같이 제시하고자 한다.

첫째, 은행원을 대상으로 핵심역량 중 영업역량 인 대인이해역량, 고객지향역량, 관계형성역량, 분석적 사고역량, 전문성역량, 정보수집역량이 은행원의 직무몰입과 서비스몰입에 영향을 미치는지를 확인한다.

둘째, 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 영향을 미치는지 확인한다.

셋째, 직무몰입과 서비스몰입이 대인이해역량, 고객지향역량, 관계형성역량, 분석적 사고역량, 전문성역량, 정보수집역량과 직무성과 간에 매개역할을 하고 있는지를 확인한다.

넷째, 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 영향을 미치는데 있어서 조직문화의 조절효과를 확인한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 수행된 분석의 결과 및 결론에 근거하여 시사점을 제시하고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1.2 연구의 방법과 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존 선행연구로부터 이론체계를 정리하고 실증분석을 위해 본 연구의 모형 및 연구가설을 설정하였다. 은행원의 핵심역량의 개념과 주요 실행요인을 파악하고 금융기관 은행원의 영업역량이 은행원의 직무몰입과 서비스몰입 및 직무성과에 미치는 영향을 연구하기 위해 본 연구는 문헌연구와 실증연구로 구분하였다. 먼저 문헌 연구에서는 핵심역량의 개념, 핵심역량 중 영업역량의 구성 요인, 직무몰입의 개념, 서비스몰입의 개념, 조직문화, 직무성과의 개념에 대해서 살펴보고, 관련 선행 연구논문도 고찰하고 이들 구성개념들 간의 상호관계를 파악하여 이론체계를 정립하였으며, 실증연구를 위한 이론적 기초를 마련하였다.

실증연구를 위한 자료는 설문지에 의하여 수집하였으며, 설문지는 서울·경기, 강원도, 대전·충남, 광주·전남. 대구·경북, 부산·경남지역에 근무하는 은행원들을 대상으로 설문조사 하였다.

이 중 통계분석에 오류를 범할 수 있는 설문지나 부정확한 설문지를 배제하고 총 560부의 설문지로 실증연구를 실시하였다.

첫째, SPSS 20.0을 활용하여 인구통계학적 특성에 따른 빈도분석과 응답자 특성에 따른 평균차이 분석을 실시하였다.

둘째, 각 변수에 대한 요인분석과 Cronbach-Alpha계수에 의한 신뢰도 분석, 최종적으로 요인분석을 통하여 타당도를 검증하였다.

셋째, 전체 변수에 대한 상관관계분석과 독립변수에 대한 다중공선성 분석을 실시하였다.

넷째, 변수 간의 영향관계를 검증하기 위해 구조방정식을 실시하였다.

또한 매개효과를 검증하기 위해 Sobel Test를 이용하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1.3 논문의 구성

본 논문의 구성은 6개의 장으로 구성되었으며 다음과 같다.

제Ⅰ장에는 문제제기 및 연구목적, 연구의 방법 및 논문의 구성에 대하여 서술하였다.

제Ⅱ장은 은행원의 영업역량, 직무몰입, 서비스몰입과 조직문화 그리고 직무성과에 대한 이론적 배경을 고찰하고, 관련 개념연구와 이론의 발전방향을 모색하고 본 연구의 실증분석 기초 자료로 활용하였다.

제Ⅲ장은 본 연구의 목적에 부합하는 문헌고찰을 토대로 실증분석을 위한 연구의 이론적 모형을 제시하고, 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위한 연구가설을 설정하였다.

제Ⅳ장은 실증연구의 조사 설계 부분으로 변수의 조작적 정의 및 측정, 설문지의 구성과 측정, 표본의 선정 및 자료수집, 표본의 특성, 분석 방법을 기술하였다.

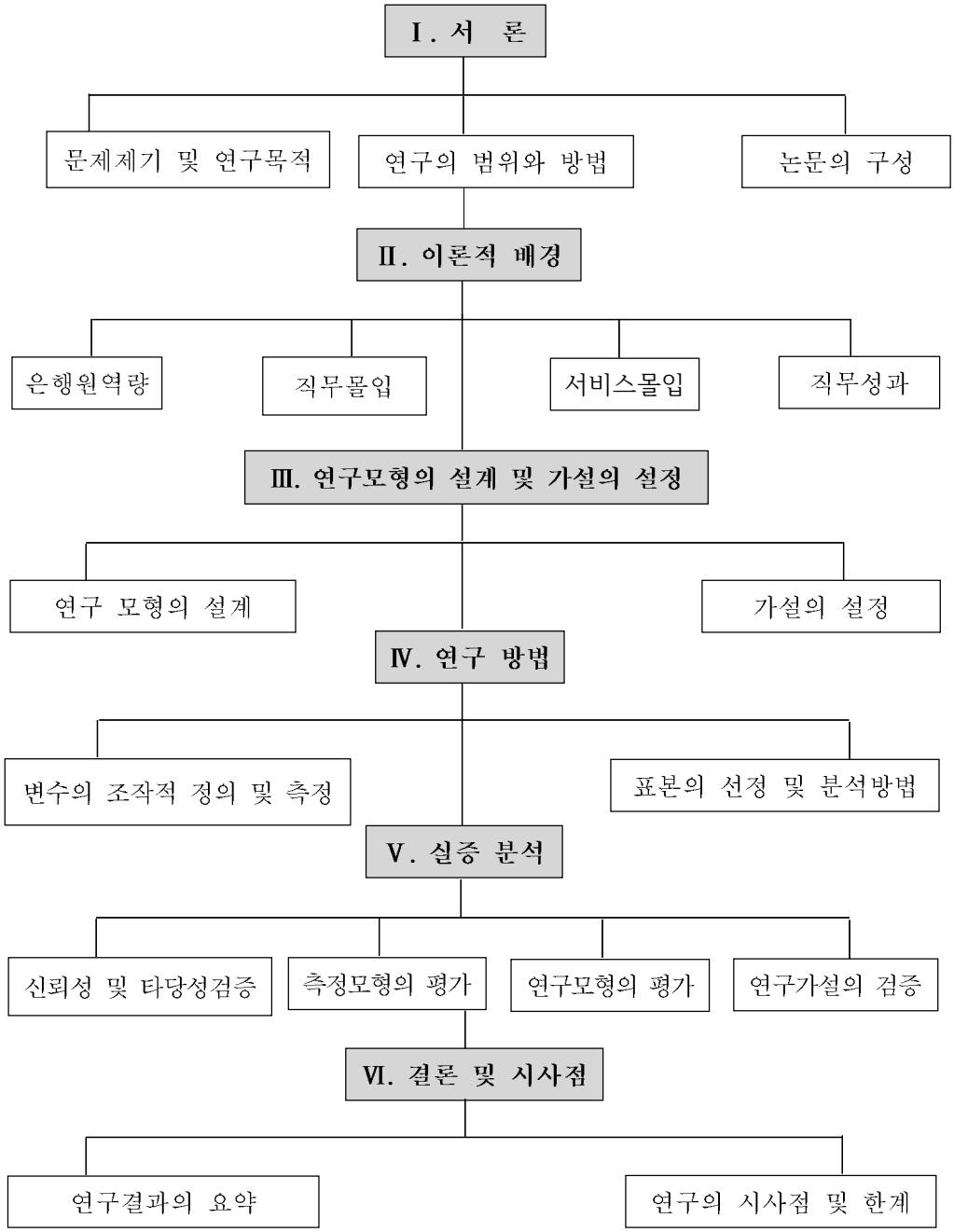
제Ⅴ장은 연구 가설에 대한 실증 조사 및 분석을 실시하여 그 결과를 통해 가설의 타당성 여부를 검증. 조사 결과를 통계적 방법에 의거 분석, 검토함으로써 가설의 신뢰성을 검증하고 연구 결과에 따른 해석을 기술하였다.

마지막으로 제Ⅵ장에서는 결론 부분으로 연구 결과의 요약, 시사점, 그리고 연구 결과의 한계 및 향후연구 과제를 기술하였다.

본 연구의 전반적 구성은 다음의 <그림 1-1>과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 1-1> 연구의

체계도

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 은행환경

2.1.1 은행의 환경변화

최근 금융산업은 금융혁신(financial innovation)이라 할 정도로 빠르게 변화하고 있다(강병호, 김석동, 서정호, 2014). 직접 지점에 방문하는 고객보다 편리한 온라인 뱅킹을 이용하는 고객이 많아지고 있다. 은행은 온라인 뱅킹을 사용하는 고객에게 여러 혜택을 주고 있으며 금융감독원(2015.07.29)은 2017년부터는 모든 은행고객에게 종이 통장 발행을 하지 않겠다고 발표 했다.

금융감독원(2015.05.19) 발표에서는 고객이 지점에 방문하지 않고 계좌개설 등 금융서비스 이용이 가능하며 은행, 증권사, 자산운용사, 저축은행, 농·수협/새마을 금고 중앙회 및 단위조합, 우체국이 적용대상이라고 하였다. 이렇게 종이 통장이 없는 온라인 뱅킹 전용 계좌 등의 제도로 은행에 방문 하는 고객이 줄어 은행은 지점 수를 줄이고 인력도 줄이고 있다. 고객을 직접적으로 대면하는 기회가 줄어들고 있는 은행은 기존의 고객을 지키고 새로운 고객을 만들기 위한 노력이 더욱 필요하게 되었다. 박해순(2012)은 은행원의 친절, 고객의 욕구파악, 업무처리의 정확성 등의 이미지가 고객이 주거래 은행으로 지각하는 중요한 요인이라고 했다.

김성진(2010)은 고객과 일대일로 업무를 해야 하는 은행원은 고객과의 소통을 위해 친절한 말과 행동으로 서비스를 제공해야 한다고도 하였다. 또한 고객이 만족하는 서비스를 제공하기 위해 자신의 감정 조절이 필요한 감정노동의 비중이 높은 사무직으로 은행원이 분류된다고 하였다. 김상표, 윤세준(2002)는 여전부터 인간은 개인적인 감정을 관리하면서 자신을 지키고 타인과 원만한 관계를 유지하는 목적으로 감정을 관리해 왔다고 하였다. 또한, 개인의 감정이 개인의 범위를 벗어나 공적인 범위 내에서 직업적인 사용가치, 교환가치의 의미가 생기게 되면서 감정관리는 상품화된 노동력이 되었다고 하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

최슬기(2015)는 직장에서 나타나는 개인의 감정은 사적인 행동의 범위에 포함되어 있지 않다고 하고 인간은 사회의 문화, 규범 속에 자신의 감정과 행동을 통제한다고 하였다. 은 우리나라 금융발전 역사를 요약한 표이다. 1997년 IMF위기로 은행은 부실 은행 퇴출, 구조조정, 은행원의 명예퇴직 등 많은 변화가 생겼다. 이후 금융산업의 국제화 추진을 시작하고 국내 은행에 대한 신BIS 협약을 시행하였다. 신BIS협약 승인지원시스템은 2008년 1월 시행을 앞두고2008년 초부터 내부등급법 적용승인 신청은행에 대한 승인 심사업을 효율적으로 수행하기 위해 9개월의 개발 기간이 걸렸다. 내부 등급법은 금감원장이 지정한 외부신용평가기관의 신용등급에 따라 사전에 정해진 위험가중치를 활용하여 신용리스크를 산출하는 표준방법과 달리 BIS자기자본비율 산출에 필요한 리스크 측정요소를 은행이 자체 추정하여 사용하는 방식으로 감독당국의 승일이 필요하다(금융감독원 2007년 10월6일자 보도자료 재인용). 2008년부터 2012년까지 글로벌 금융위기 극복기이며 2013년부터 현재를 소비자중심 금융패러다임 확립기라고 한다.

1) 점포재배치 및 대체

최근 은행들은 접근성을 중심으로 한 결제서비스 중심의 획일성에서 벗어나 금융소비자들의 라이프 사이클 변화와 투자성향 등을 중시하는 방향으로 점포를 재배치하거나 새로운 형태의 점포로 대체하고 있다.

은행점포의 재배치는 입지선정의 효율적 운용을 통하여 은행수익을 극대화하는 방향으로 운영되고 있다. 단순히 점포수를 늘리는 외형적 확대뿐만 아니라 점포의 효율성을 증진시키고 은행의 영업능력에 맞는 점포를 새롭게 배치하고 있다. 국내은행들은 금융지주사체제로 전환함에 따라 교차판매를 통한 자회사간 시너지를 극대화하기 위해 기존의 점포를 일반점포, 복합점포 등으로 특화하고 있다. 최근에는 일본 등 선진 은행에서는 운용의 효율성을 높이기 위해 특정지역에 모든 금융서비스를 제공하는 중심점포(Hub)를 두고, 이 중심점포를 중심으로 일부업무와 판매 중심의 위성점포(Spoke)를 두는 허브앤스포크시스템(Hub & Spoke System) 방식으로 점포를 재배치하고도 있다. 또한 기능에 따라 점포를 재배치하기도 한다. 미국의 웰스파고은행은 유통에 초점을 둔 판매전문화 형태의 금융사업을 전개하고 있는데, 점포를 '스토어'라고 부르며 Banking Store, Mortage

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Store, Supermarket Branch, Consumer Finance Store 등 다섯 종류 이상의 점포를 다양한 규모로 최적화하여 배치하고 있다. 네덜란드의 라보뱅크는 생산성이 낮은 점포를 대상으로 일대 혁신을 단행하였는데, 입지유형에 따라 컨설팅센터(Advice Center), 은행점포(Bank Shop), 서비스 포인트(Service Point) 등 3가지 형태로 차별화함으로써 소비자 편의와 효율성을 동시에 만족시켰다.

이러한 재배치 이외에 은행들은 지역 및 금융소비자층에 따라 차별화된 서비스를 제공하기 위하여 정형화된 점포를 지양하고 다양한 형태의 점포를 개설하고 있다. 세밀한 소비자 및 지역 환경 분석을 통해 점포를 세분화하고 배치하여 업무의 효율성을 극대화하고 있다.

기업은행은 대형 아파트단지 등의 점포에 개방형 객장을 배치하는 한편 객장 내에 신개념의 은행 시스템 및 기기를 도입한 'IBK월드'라는 카페식 점포로 대체하였으며, KB국민은행은 대학에 있는 기존의 점포를 세미나룸, 카페 등을 신설한 "락스타존"으로 대체하여 대학생 등 미래의 고객층 확보를 위한 장소로 활용하고 있다. 미국의 엄쿠아은행(Umpqua Bank)은 새로운 이웃이라는 개념에 초점을 맞춘 점포를 개설하여 정기적인 이벤트를 개최하거나 투자 강의까지 제공하는 등 점포를 종합적인 전시와 만남의 공간을 제공하는 커뮤니티를 위한 제3의 공간으로 활용하고 있다. 일본의 미츠비시도쿄UFJ은행(Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ)은 자동화점포에서 불가능한 업무를 보완하기 위해 자동화기기와 더불어 3~4명의 은행원이 배치된 상담창구가 마련된 '플러스점포'를 개설하여 은행소비자의 요구에 부응하고 있다.

2) 이종업종과 융화

은행들은 새로운 고객을 확보하거나 이미지를 강화하기 위해 통신업, 유통업 등 다양한 업종과 제휴하거나 서비스업 점포에 입점하고 있는데, 이는 슈퍼마켓 등 생활현장에 뿌리내리고 있는 다양한 업종과 융화를 통해 금융서비스 영역을 확대하기 위해서다. 유통서비스업과 제휴를 바탕으로 한 인스토어점포(In-Store Branch)는 1985년 미국에서 처음 등장하여 은행 점포전략의 핵심으로 자리 잡고 있는데, 대형쇼핑센터나 집객력이 높은 상가 내부에 은행을 개설하여 수익성을 높인 것이다. 하나은행은 홈플러스 매장에 365일 연중무휴로 운영되는 인스토어점포를 운영하고 있으며, 미국의 웰스파고은행(Wells Fargo Bank)은 은행과

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

공간을 제공하는 슈퍼마켓의 1대1 독점적 관계를 벗어나 복수의 슈퍼마켓과 다면적 점포전략을 사용하고 있다. 이종업종과의 융화는 통신업체와의 사이에서도 활발히 일어나고 있다. 은행은 디지털 사회의 필수 도구인 인터넷과 휴대폰의 높은 접근성과 이동성을 활용하여 미래고객의 선점을 위해 정보통신업체와 제휴하고 있는데, 국내에서는 제일먼저 기업은행이 KT와 제휴하여'스마트 브랜치'를 개설하였다. 또한 지역의 제조업체의 제품을 전시하고 판매를 위한 매장을 마련하거나 커피숍 등 집객력이 높고 서비스가 뛰어난 이종업종과의 제휴를 통한 융합점포 전략을 통해 브랜드 이미지를 제고하고 있는데, 미국의 웰스파고가 스타벅스와 제휴하여 공동점포를 운영하고 있는 것이 대표적이다.

3) 점포환경 혁신

비대면채널의 확대에도 불구하고 금융소비자와의 관계유지에 한계를 경험한 은행들은 점포의 중요성을 깨닫고 금융소비자들이 충실히 시간을 보내고 접대 받을 수 있도록 하는 등 경험에 어필하는 방향으로 점포환경을 혁신하고 있다. 은행들은 기존 형태에서 벗어나 은행점포 같지 않은 외관과 분위기를 추구하고 있으며, 경우에 따라서는 호텔 수준의 서비스를 제공하기도 한다.

점포 형태에 맞는 적절한 인원배치와 지속적인 교육, 보다 상세한 영업전략 수립, 생산성 향상을 위한 적절한 평가 시스템 등을 도입하여, 점포형태의 혁신과 같은 하드웨어적인 변화와 더불어 은행원들의 역량을 강화하는 등 소프트웨어적인 측면의 혁신도 지속적으로 추진하고 있다.

네덜란드 라보은행은 전통적인 폐쇄형의 미팅룸 대신 반개방형의 상담실로 전환하여 금융소비자들에게 오픈되어 있어 친근하고 생기 있는 느낌을 주게 하였으며, 점포도 Advice Center, Mini Advice Center, Rabobank shop-in-shop 등 3개의 형태로 세분화된 디자인을 통해 브랜드 커뮤니케이션을 강화하고 있다. 일본의 미즈호은행(Mizuho Bank)은 점포 내에 '고객접수 시스템'을 창구안내원 옆에 두고 소비자 정보를 바로 분석하여 해당 창구로 거래이력과 자산상황 등이 자동으로 전송함으로써 초적의 상담을 받을 수 있도록 하는 고객맞춤 안내서비스를 시행하고 있다. 엄쿠아은행은 금융소비자에 맞추는 점포 직무설계를 통해 금융소비자의 대기시간을 단축시켰는데, 점포에 1명의 매니저와 'Universal Associates' 불리는 은행원을 둔 단순한 관리 형태를 유지하면서 업무 간 무관심(that's not mydepartment)을 배제하고 모든 업무를 처리할 수 있도록 하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) IT발달에 따른 비대면채널 확대

최근 IT발달에 따른 유비쿼터스의 진행으로 현금이 필요 없는 사회가 가속화됨에 따라 인터넷뱅킹, 스마트폰뱅킹 등 금융생활의 일상화가 이루어지고 있다. 이에 따라 비대면채널이 확대되어 고객에게 실질적인 편리함을 제공하고 의식면에서 금융이 친근하게 느껴짐으로써 새로운 니즈를 창출하게 되었다. 특히 스마트폰이 엄청난 속도로 확산됨에 따라 모바일을 이용한 업무처리가 가능하게 되었으며, 은행들의 기술적인 성장과 상품 및 서비스에 대한 혁신을 기대하게 되었다. 우리나라의 모바일뱅킹 시장규모는 2003년 이후 비약적인 성장을 보였으며, 2010년 말 현재 이용고객수가 6천7백만 명에 육박하였다.

특히, 스마트폰을 기반으로 한 모바일뱅킹 등록고객수가 서비스가 도입된 지 1년여 만에 261만 명을 기록 하였다. 이러한 스마트폰 뱅킹은 금융소비자에게 은행과 관련된 전화, e-mail과 문자메세지, 웹 검색 및 무료 또는 낮은 가격의 소프트웨어 응용프로그램을 받아서 다른 많은 일을 가능하게 해주며, 특히 점포, 현금자동인출기, 컴퓨터 등에 접근할 필요 없이 원하는 시간, 원하는 장소에서 계좌에 접근하고 거래를 수행할 수 있게 해준다. 하지만, 이러한 모바일뱅킹의 편리성과 안전성에도 불구하고 점포 등 다른 금융채널을 선호하고 안전성을 중시하는 금융소비자가 존재하고 있다.

<표 2-1> 국내 금융기관 인터넷뱅킹 등록고객 수 (단위 : 천명, 천개, %)

구분	2011	2012	2013	2014	2015
개인	42,396	49.912	56.047	62.952	67.018
	(24.2)	(17.7)	(11.9)	(12.3)	(6.5)
법인	2,302	2,683	3,159	3,550	3,866
	(28.7)	(16.6)	(25.4)	(12.7)	(8.9)
합계	44,698	52,595	59,206	66,502	70,884
	(24.4)	(17.7)	(12.6)	(12.3)	(6.6)

출처: 한국은행. 2016년 중 국내 인터넷뱅킹서비스 이용현황
주: ( )는 전년대비 증감률.

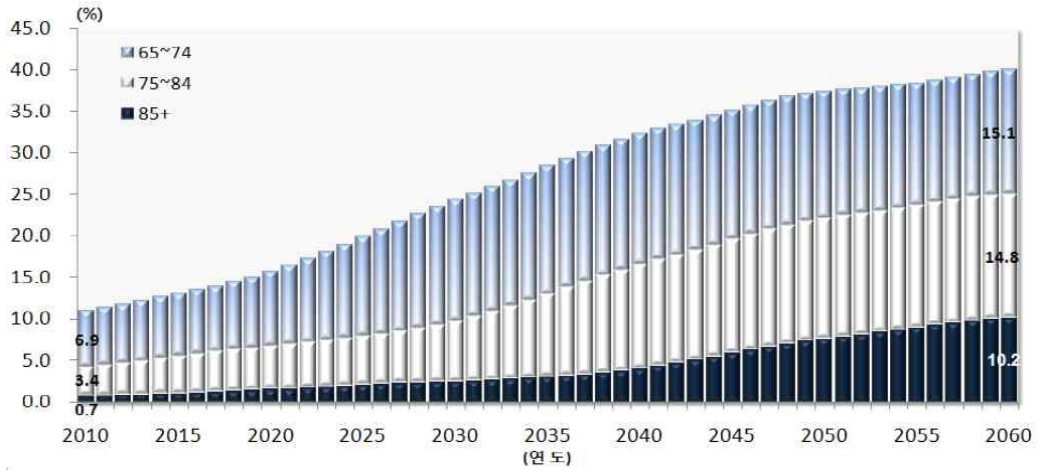
Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5) 고령화

우리나라는 OECD 국가 중에서도 출산율이 가장 낮고 베이비붐 세대가 은퇴연령에 진입함에 따라 고령화 문제가 심각하게 대두되고 있다.

통계청이 2011년 11월에 발표한"장래인구추계 2010-2060"에 따르면 우리나라는 5년 후인 2017년에는 고령사회에 그리고 9년 후인 2026년에는 초고령사회로 접어들 예정이다. 우리나라는 이러한 급격한 인구구조 변화로 인해 금융상품과 금융서비스 등의 이용패턴에 많은 변화를 가져올 것으로 예상된다. 특히, 퇴직연금 등 은퇴이후 노후대비를 위한 관련 금융상품의 개발과 안정적인 자산운용 등에 관한 컨설팅이 중요시 되고 있다. 이에 따라 은행을 비롯한 거의 모든 금융기관에서 이 부분에 인프라 구축 등 집중적인 투자와 마케팅을 추진하고 있다.



출처: 통계청. (2014.11). 장래인구추계 2010-2060

<그림 2-1> 총인구 대비 연령계층별 고령인구 구성비 추이

6) 금융의식의 변화

우리나라는 산업발달에 따라 핵가족, 1인 가족 등 가족형태가 변화되고 있으며, 고령화에 대비한 개인의 자산관리 인식변화 등으로 인해 저축에서 투자로 의식변화가 이루어지고 있다. 이에 따라 경제생활에서 금융거래가 차지하는 비중이 점차 증가하고 있다. 이에 따라 금융소비자에게 있어 금융행위 자체는 목적이 아니라, 개인 부의 증가 등 별도의 목적을 달성하기 위한 수단으로 인식되고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이러한 복잡하고 다양한 소비자의 니즈에 맞는 서비스가 되도록 금융상품과 서비스 개발에 고객이 직접 참여하는 형태로 변화가 예상된다.

<표 2-2> 경제생활 중 금융거래가 차지하는 비중

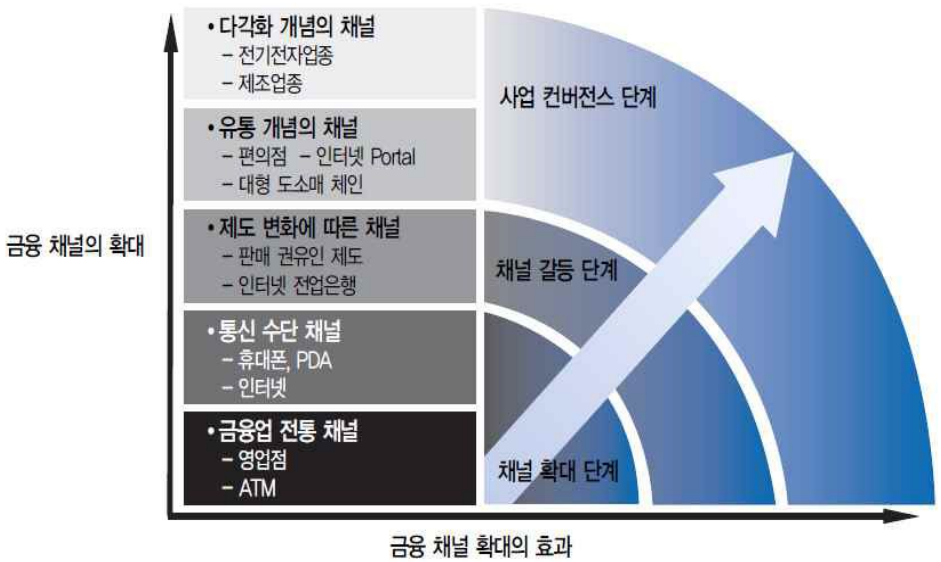
(단위 : %, %p)

구분	20% 미만	20%~40%	40%~60%	60%~80%	80% 이상	평균
2012년	6.6	30.4	28.5	20.1	3.3	46.0
2014년	6.7	23.1	32.3	30.7	7.2	56.4
증감	△0.1	△7.3	3.8	10.6	3.9	10.4

출처: 금융감독원. (2015)

7) 금융판매채널의 다양화

2009년 2월 자본시장법이 시행되고 금융위원회의 금융규제 개혁방안 등 각종 금융규제의 완화로 금융상품이 일반상품화 됨에 따라, 금융상품 판매채널이 더욱 더 양화되고 있다.



출처: 차태현. (2013.10). 금융빅뱅-컨버전스의 시대

<그림 2-2> 금융업 채널 관련 컨버전스

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

편의점 등 생활현장에 뿌리내리고 있는 금융업 이외의 다양한 업종에서 금융상품이나 금융서비스를 취급할 수 있게 되면서 서비스 제공 주체가 확대되고 있으며, 이로 인해 마케팅 능력이나 브랜드 가치가 뛰어난 유통서비스업이나 제조업이 보험이나 캐피털 등을 통하여 금융서비스를 제공하는 등 금융업의 컨버전스가 이루어지고 있다.

2.1.2 은행의 업무변화와 필요한 업무능력

우리나라 은행은 금융업종별 중심 업무를 빼고 기본적으로 타 업종의 업무를 할 수 있도록 되어 있다. 김홍기(2011)는 다음과 같이 2011년 3월 개정은행법에 따라 은행의 업무범위가 확대된 내용을 제시하고 있다.

강병호, 김석동과 서정호(2014)는 거래규모는 선진국 금융시장만큼은 안 되지만 외형적으로 국제금융활동이 이루어지고 있고 은행의 업무도 확대되고 글로벌화 되면서 국제금융 전문 인력이 필요하게 되었다. 이는 은행 내부에 국제금융업무의 전문가와 고객의 다양한 욕구에 맞는 서비스를 제공하기 위해 은행원의 업무능력 향상을 요구하게 되었다는 것을 의미하는 것이다.

<표 2-3> 개정은행법에 따른 은행의 업무범위

고 유 업 무		
개정 전	개정 후	비고
① 예금. 적금의 수입 또는 유가증권 기타채무증성의 발행 업무 ② 자금의 대출 또는어음의 할인 업무 ③ 내·외국환 업무 ④ 위의 3가지 업무에 부수되는 업무로서 금융위원회가 정하여 고시하는 업무	① 예금. 적금의 수입 또는 유가증권 그 밖의 채무증서의 발행 업무 ② 자금의 대출 또는 어음의할인 업무 ③ 내국환. 외국환 업무 (법27조 2항)	부수업무를 은행업무에서 제외

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고 유 업 무		
개정 전	개정 후	비고
신탁업, 신용카드업, 투자신탁을 이용한 집합 투자업, 집합투자증권 판매업	① 대통령령으로 정하는 금융 관련 법령에서 인·허가 및 등록 등을 받아야 하는 업무 중 대통령령으로 정하는 금융업무 ② 대통령령으로 정하는 법령에서 정하는 금융 관련 업무로서 해당 법령에서 은행이 운영할 수 있도록 한 업무 ③ 그 밖에 그 업무를 운영하여도 [은행법] 제27조의 2 제4항 각호의 어느 하나에 해당할 우려가 없는 업무로서 대통령령으로 정하는 금융업무(법 28조 1항)	
고 유 업 무		
개정 전	개정 후	비고
신탁업, 신용카드업, 투자신탁을 이용한 집합투자업, 집합투자증권 판매업	① 대통령령으로 정하는 금융 관련 법령에서 인가. 허가 및 등록 등을 받아야하는 업무 중 대통령으로 정하는 금융업무 ② 대통령으로 정하는 법령에서 정하는 금융 관련 업무로서 해당 법령에서 은행이 운영할 수 있도록 한 업무 ③ 그밖에 그 업무를 운영하여 [은행법] 제27조의2 제4항 각호의 어느 하나에 해당 할 우려가 없는 업무로서 대통령령으로 정하는 금융업무[법 28조 1항]	겸영업무 범위 대폭확대인가제 → 사전신고제

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고 유 업 무		
개정 전	개정 후	비고
「은행업무 중부수업무의 범위에 관한 지침」에서 규정하는 부수업무에 한정하여 영위	"은행업무에 부수하는 업무" 영위가능[법 제27조의2 제4항] 금융위원회는 해당 은행이 영위하고자 신고한 부수업무가 ① 은행의 경영 건전성을 해치는 경우나 ② 예금자 등 은행 이용자의 보호에 지장을 가져오는 경우 또는 ③ 금융시장에 한해서 그 부수업무의 운영을 제한하거나 시정할 것을 명령 가능 [법 27조의2 4항]	업무에 대해서는 감독당국 재량권

출처: 금융감독원, (2014).

2.1.3 금융 소비자의 특성변화

금융소비자란 금융기관과 직접 또는 간접적으로 금융상품이나 금융서비스의 계약 체결 등의 거래를 하는 현재 또는 미래의 상대방이다. 즉 금융기관의 고객을 의미하는 것으로 은행의 예금자와 대출자, 보험계약자, 신용카드 이용자 등 현재의 고객뿐만 아니라 어린이나 청소년 등 미래고객과 다른 금융기관의 고객 등 잠재고객을 포함한다. 금융소비자들은 매슬로우의 욕구단계설에서 보듯이 낮은 단계의 욕구에서부터 높은 단계로의 욕구로 점차적으로 충족시키려 한다.

금융소비자는 현금 인출을 통한 현금에 대한 접근 용이성을 확보하고, 자산을 안전하게 보호하며 더 많은 수익을 얻고자 한다. 자금이체를 통해 돈을 다른 곳으로 옮기고, 신용카드나 대출 등을 통해 상품과 서비스에 대한 대금을 연기하고, 금융상품에 대한 적절한 구매의사를 결정하기 위해 금융자문을 받고자 하는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

등 다양한 욕구를 가지고 있다.

금융소비자는 이러한 욕구를 충족하기 위해 먼저 금융상품과 금융서비스에 대한 사전정보를 탐색하며, 다른 제공자의 대체안과 비교를 통해 구매의사를 결정한다. 구매 이후 서비스 제공자의 평가를 통해 지속적으로 거래하거나 새로운 서비스 제공자로 이동한다.

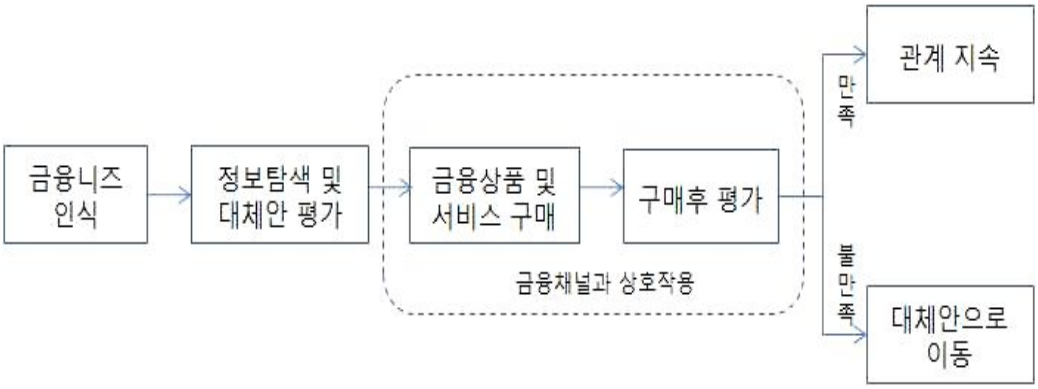
상품의 복잡성과 고도의 신뢰를 기반으로 하는 금융서비스 특성상 때때로 금융소비자는 스스로의 의사결정에 확신을 갖고 있지 못하는 경우가 있다. 이로 인해 정보탐색 시 외부로부터 정보를 제공받은 경우가 많은데, 특히 친구나 가족 등 타인의 간접적 경험이나 은행원의 권유 등 인간관계가 중요성을 가진다. 따라서 금융서비스제공자 입장에서는 구매 전 평가보다도 지속적인 관계 유지를 통한 구매 후 평가가 더 중요하다고 볼 수 있다.

금융소비자는 다양한 정보탐색과정을 통해 대체 안을 평가하게 되는데, 금융서비스는 유형의 상품과 달리 대체 안들의 비교평가가 상당히 어렵다. 따라서 이러한 속성을 고려하여 대부분의 금융기관들은 광고 등을 통한 홍보활동 뿐만 아니라 은행점포의 확장과 환경개선을 통해 금융소비자와의 접촉을 강화하고 있다. 즉 다른 금융기관과의 차별화를 위해 점포를 중요한 수단으로 활용하고 있는 것이다.

구매 후 금융소비자는 자기가 경험하고 있는 금융서비스의 품질을 투자성과 뿐만 아니라 금융서비스를 전달하는 금융채널과 관련되는 일련의 과정을 통해 평가를 한다. 점포 및 콜센터 직원의 친절과 금융서비스에 대한 지식정도, 소비자 니즈를 충족시키기 위한 노력, 민원처리의 신속성, 점포환경 등이 이에 해당된다. 이를 평가한 후 금융소비자는 현재 거래하는 금융기관과 관계를 지속하거나 새로운 대체 안으로 이동하게 된다. 아래 그림은 금융소비자의 금융상품과 금융서비스의 의사결정 과정을 도식화한 것으로, 금융소비자는 구매와 구매 후 단계에서 금융기관의 채널과 상호작용 관계를 통해 만족할 경우 관계를 지속하며 불만이 누적될 경우 대체 안으로 이동하게 된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 2-3> 금융소비자의 의사결정 과정

금융소비자의 은행서비스의 품질과 관계편익과 충성도는 은행채널을 통하여 이루어진다. 특히 상호관계와 관련된 대부분 요인이 대면채널인 점포를 통해서 이루어진다. 따라서 금융소비자의 점포 선택과 관계 지속성 여부는 은행의 가장 큰 관심 사항이 아닐 수 없다.

금융소비자의 점포 선택에 관한 결정은 제품과 서비스 선택에 관한 결정과 같다. 소비자는 자신의 선택기준을 정립하고, 점포가 가지고 있는 고유한 속성을 자신의 지각체계 내에서 지각하고 신념을 형성하고 난 후 이에 맞는 점포를 선택하게 된다.

델로지에(M.W.Delozier)와 엥겔(J.F. Engel) 등은 금융소비자의 점포에 대한 이미지와 실제 점포 이미지의 비교를 통해 점포를 선택하는 이론을 전개하였다. 몬로와 길티난(K.B.Monoroe and J.P.Guiltinam)은 시간-경로분석기법을 이용하여 점포 속성에 대한 지각뿐만 아니라, 쇼핑과 탐색에 관한 일반적 의견과 행동, 점포속성의 중요성, 계획수립과 예산에 대한 전략 등 4가지를 점포선택의 변수로 언급하고 있다.

이것을 경제학적인 측면에서 소비자선택에 관한 문제로 보면, 금융소비자는 점포를 이용함으로써 얻는 서비스품질에 대한 편익(점포에 대한 지각, 점포속성의 중요성)과 점포를 이용함에 따라 드는 비용(계획수립과 예산에 대한 전략, 쇼핑과 탐색에 관한 일반적 의견과 행동)을 고려하여 점포선택에 관한 의사를 결정을 한다고 볼 수 있다.

점포와의 상호관계 지속여부는 관계몰입의 정도로 볼 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

몰입은 감정적 혹은 태도적 요소와 같이 장기적인 관계를 유지하려는 심리상태를 의미한다. 이호배와 장주영(2002)은 몰입이 금융소비자와의 장기적인 관계에서 매우 중요한 개념으로 보고 있다.

2.2 은행원의 역량

2.2.1 역량의 개념

세계시장에서의 치열한 경쟁과 광범위한 정보기술의 발달, 지식기반 산업사회로의 구조조정 등 급격한 환경의 변화로 인해, 기업의 조직은 다방면에서 신속하고 유연해질 것을 요구 받고 있다(Drucker, 1994). 세계적으로 많은 기업에서는 경쟁력을 확보하기 위한 방안으로 조직 구성원의 역량이 장기간의 생존과 조직의 높은 생산성에 기여하는 필수적인 부분이 되었다(Pfeffer, 1995). 또한 이러한 역량 개념을 인사의 근간 정보로 채택하여 활용하기 시작한 기업들이 많으며, 이는 직무중심의 인사관리 방식의 경직성 문제를 해결하기 위한 차원에서 시작되었다(Andersen & Schoonover, 2000). 역량 개념의 효과가 입증되면서 세계적 정보시스템 기업, 다국적기업 등을 통해 역량기반 인사관리 방식을 채택하여 그 성과를 입증하고 있다.

역량은 조직역량과 개인역량으로 구분된다. 조직역량은 어떤 조직의 제품과 서비스를 다른 경쟁자와 구별해준다. 또한 고객의 입장에서 가치를 확립하는 기술, 시스템, 문화 등의 경쟁우위 요소를 말하며 자사가 지니고 있는 고유하고 독자적이며 궁극적인 것을 역량이라 한다. 핵심역량은 조직내부의 기술이나 단순한 기능을 뛰어넘는 노하우를 포함한 종합적인 강점과 기술력으로서 조직 경쟁력의 원천이라고 할 수 있다. 그리고 개인역량이란 조직구성원이 각자의 업무에 부여하는 지식, 기술, 태도의 집합체를 말한다. 즉, 역량이란 높은 성과를 창출한 탁월한 성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성으로 말하며 지식, 기술, 태도, 가치의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어낸 행동을 말한다.

서비스 산업에서도 성장 기회를 잡기 위한 첫번째 단계는 해당 조직이 핵심역량을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

파악하는 것이다. 그러나 조직의 핵심역량이 항상 명확하게 정의되는 것은 아니다. 성공적인 서비스 조직은 제공할 서비스를 중앙 집권적으로 구축하면서 서비스의 성공적인 이행은 분권적으로 하는 역량을 갖추고 있다. 금융산업의 경영환경 또한 그 어느 때보다 빠르게 변화하고 있으며, 이런 환경속에서 적절한 대응을 하며 조직을 이끌어나갈 수 있는 전문성을 갖춘 인력의 중요성이 부각되고 있다. 치열해지는 경쟁구도 속에서 경쟁력강화 및 높은 성과를 거두기 위해 인적자원관리에 있어서도 새로운 대안이 필요하게 되었고, 직무중심의 인사관리 방식에서 벗어나 역량기반 인적자원관리의 도입이 기대되고 있다.

이에 본 연구는 선행연구를 토대로 역량의 개념을 정리해 보고자 한다. 조직구성원들이 창출해내는 무형자산이 기업 성과의 가장 중요한 핵심으로 등장하였으며, 성과창출의 동인이 사람에 있다는 인식의 확산은 역량을 개발하는 것과 직결된다.

역량이라는 개념은 여러 학문 분야에서 다양한 의미로 사용되어 왔고, 인적자원관리와 관련해서 표현되는 역량은 주로 조직이론이나 경영전략가들에 의해 개발되어 온 거시적 개념과 조직 및 사회 심리학자들을 중심으로 발전되어 온 미시적 개념으로 구분할 수 있겠다(엄기성, 2007). 거시적 개념으로서는 기업전략의 관점에서 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 조직 전체를 하나의 개체로 보고 역량을 정의하고 있다. 미시적 관점으로는 조직구성원 개인의 관점에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특질을 그 분석 대상으로 한다는 차이가 있다.

그러나 두 관점 모두가 조직이나 개인이 보여주는 우수한 성과나 능력으로 정의하고 있다는 점에서 공통점을 보이고 있다(박우성, 2002). 다양한 정의 가운데 인사관리분야에서 가장 보편적으로 사용되어지고 있는 역량의 개념은 '개인 혹은 조직의 성과에 중대한 영향을 미치는 관찰 가능하고 측정가능한 개인의 성과창출행동'이라 할 수 있겠다(Andersen & Schoonover, 2002).

핵심역량이란 개념은 Hamel & Prahalad(1994)교수가 Harvard Business Review(1990, 5~6월호)에서 처음 언급하였다. 이 연구에서는 기업에 있어 사업의 성패는 무엇에 달려 있는 가에 대한 해답으로 핵심역량을 밝혀내고 이를 지속적으로 만들어나가 효율적으로 활용할 수 있는 능력에 달려 있다고 주장하였다. 또한 후속연구에서 핵심역량이 다른 능력과 구분되는 것은 이러한 여러가지 활동을 연결시키는 통합성에 있다고 밝히고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

따라서 핵심역량은 여러 조직 단위에 내재되거나 통합되어 있는 능력이나 기술이라고 하였다. 한편, Spencer & Spencer(1993)는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라고 정리하고 있다. 여기서 내적인 특성이란 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말한다.

역량이 개인의 내적 특성으로서 다양한 상황에서 일반적으로 나타나는 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식(Guion, 1991; Spencer & Spencer, 1993)이라고 할 때, 역량은 동기부여, 특질, 자기개념, 지식, 기술 등 다섯 가지를 포함한다.

이와 같이 핵심역량이란 과거에 그 기업을 이끌어왔으며 또는 적절하게 전환되거나 추가의 역량을 축적시키면서 미래성장의 견인차 역할을 할 수 있는 기업 내부에 공유되고 있는 기업 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식을 의미한다(이철, 1994).

여기서 핵심역량이란 단절되어 있는 능력, 지식, 기술이라기보다는 일련의 통합된 기능이나 기술을 뜻한다고 볼 수 있다. 한편, 직무역량의 경우 직무수행능력과는 구분되는 개념으로 설정하고 이 두 가지 개념 모두 지식, 기술, 태도의 복합요인이라는 공통점과 또 각 개별직무별로 접근해야 하는 직무 특유요인이라는 점에서 유사한 점이 있으나 직무수행능력은 특정 행동을 유발하는 외형적 행동에 초점을 두고 있는 개념이라고 설명하고 있다. 직무역량은 직무수행능력과 직무성과의 매개요인으로서 우수 직무수행자의 행동적 특성에 근접한 개념이며 보다 행동 지향적인 개념이라고 볼 수 있다(삼성경제연구소, 1999). 역량은 'competency'라는 용어와 'competence'라는 용어가 학문적으로 특별하게 구분해서 사용되고 있는 것은 아니나 분석의 수준에 따라 대체로 개인 수준의 역량을 'competency'로 구분하고, 조직수준의 역량을 'competence'라고 지칭하는 경향이 있다(김현주, 2003).

<표 2-4>에서는 개인 수준에서의 역량과 조직 수준에서의 역량을 구분하지 않고 주로 조직행동분야나 교육훈련 관련 연구에서 나타나고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-4> Competency와 Competence의 연구

구 분	개인수준의 연구	조직수준의 연구	개인/조직수준의 혼재
용어	Competency	Competence	Competency, Competence
연구 초점	개인역량의 내용과 성격, 구성요소 규명	조직 경쟁력의 원인과 요소, 독특성 규명	개인역량에 전략적 의미를 부여하여 실무적으로 활용
학자별 연구 사례	Boyatzis(1982) Spencer&Spencer(1993) Dubious(1993) Lucia&Lepsinger(1999) Schippmann(1999) Green(1999)	Snow&Hrebiniak(1980) Prahalad&Hamel(1990) Bamey(1991) Markides&Wiliamson (1994) Colin(1996)	Collin(1989) Civelli(1998) Milkovich&Newman (2002)

자료: 연구자 재정리

대체로 인적자원관리에서의 개념에 대한 구분이 모호하여, 전략이나 조직 수준에서 핵심역량을 논할 때는 'core competence', 인적자원관리에 활용되는 역량모형에서 전체직원이 공통적으로 갖추어야 할 핵심적 또는 공통적인 역량을 'core competency'라고 지칭하는 경우가 많다.

본 연구에서는 인적자원관리에 적용되는 역량 개념을 영문으로 competency로 통일하여 사용하겠다. 결론적으로 조직역량과 개인역량간의 분석 수준과 기준은 다르지만 서로 관련성을 분석해서 설계함으로써, 조직 차원에서의 거시적 방향성과 개인 차원에서의 미시적 차원이 통합적으로 인식될 수 있도록 해야 하며, 이를 각 기업의 부서별 직원의 능력과 조직의 전략적 기능을 강화시키고 조직적인 운영에 따라 전략을 보다 유연하게 변화시킬 수 있어야 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.2.2 핵심역량

핵심역량이라는 개념은 경제학에서 Wernerfelt(1984)가 경영전략분야에 도입함으로써 급속한 속도로 발전하기 시작하였다. 자원기반이론의 관점에서 기업이 경쟁전략을 통해 경쟁우위를 차지하고 유지하는 과정을 기업이 보유한 특이한 자원의 속성에서 찾고 있다. 따라서 자원기반이론의 관점에서는 기업의 경쟁우위를 기업의 독특한 역량 (Prahalad & Hamel, 1990)이라는 관점에서 보고 있다.

기업 내부의 초점을 맞추어 볼 때, 시장에서의 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해서는 경영전략보다는 조직의 능력을 강조하고 있다(Rumely, Schendel, & Teece (1994). Prahalad & Hamel(1990)에 의해 기업의 핵심역량은 기업내부의 자원 및 역량에서는 보다 구체적으로 기업의 구성요소가 무엇이며 기업이 가지고 있는 어떤 자원 및 역량이 경쟁우위의 근본적인 원천이 되는가를 규명하는데 큰 도움을 주었다. 핵심역량을'고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 노력을 나타내며, 또한 이러한 능력은 기업이 신규산업으로 진출할 수 있는 능력이 된다'고 Prahalad & Hamel(1990)에 의해 정의되었다. Wernerfelt(1984)는 기업의 자원을'기업의 강점 또는 약점으로 정의 될 수 있는 모든 것'이라고 포괄적으로 정의하고 있다. Grant(1991)에 따르면, 자원은 '기업이 가진 역량의 원천'이며, 역량은 '직접적으로 기업의 경쟁우위를 가져다주는 것'으로는 하였다.

장세진(2000)은 핵심역량을 '기업의 여러 가지 경영자원 등 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력'이라 정의하였다. 경쟁우위를 가져다주는 핵심역량은 다양한 용어로 사용되고 있으면서 경영자원을 효과적으로 배치하고 활용할 수 있는 노하우나 지식을 의미하는 것으로 정의할 수 있겠다. 그러나 실질적인 핵심역량에 대한 용어상의 차이는 매우 미묘한 것이다(Barney, 1997). 이러한 용어의 다양한 정의는 기업의 환경이나 연구의 상황에 적합한 개념적 정의를 도출하여 연구하는 것이 타당할 것으로 판단된다. 기업이 경영성과를 얻는 이유는 기업이 낮은 비용을 유지 할 수 있거나 높은 품질을 제공할 수 있는 기업의 능력과 조직능력 때문이다(Teece, Pisano & Shuen, 1999). 반면에 핵심역량과는 약간의 차이를 두고 있는 조직역량의 경우, 과거에 그 조직을 이끌어 왔으며, 적절하게 전환되거나 추가로 축적시키면서 미래 성장의

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

중대한 역할을 할 수 있는 조직내부에 공유되고 있는 타조직과 차별화된 조직 특유의 총체적인 지식, 기술, 능력을 의미한다. 즉 자사조직이 아니고서는 타 조직에서 찾아낼 수 없는 고유하고 독자적인 능력을 의미하며 조직경쟁력의 원천이다(엄기성, 2007). Lado & Wilson(1994)은 이러한 조직역량을 관리적 역량, 투입기반 역량, 변혁적 역량, 산출기반 역량 등 4가지로 구분함으로써 조직역량의 유형에 대해 개념적 분류를 하였다. 조직 역량의 유형을 살펴보면,

첫째, 관리적 역량은 조직 내의 관리자나 리더들이 조직원들에게 비전을 제시하고 공유할 수 있게 한다거나 또는 조직원들 상호간의 관계를 생산적으로 만드는 등 자원의 효과적 활용을 통해 가치를 창출하는 능력을 말한다.

둘째, 투입기반 역량은 조직이 가치 있는 생산품이나 서비스를 제공할 수 있도록 하기 위해 투입되는 모든 물질적, 재정적, 인적자원과 지식, 기술, 능력 등을 망라하는 개념이다.

셋째, 변혁적 역량은 혁신이나 조직문화, 조직학습 등의 투입을 가치 있는 산출로 변환시키기 위해 필요한 조직적 능력을 말한다. 넷째, 산출기반 역량은 기업의 명성이나 이미지, 제품의 질, 고객의 애정 등과 같이 비가시적인 전략적 자산을 의미한다(정봉영, 2001).

조직역량에 대하여 이광현(1995)은 여러 연구자들에 의해 제시되고 있는 역량의 속성들에 대해 다섯 가지로 정리하였다.

첫째로 역량은 단절되어 있는 지식, 기술, 능력뿐만 아니라 일련의 통합된 기능이나 기술을 포함하고 있고, 둘째로 역량에는 대차대조표 상에 나타나있지 않거나 눈에 보이지 않는 것이 경쟁우위의 원천이 되는 것도 있으며, 셋째로 고객의 가치증대, 넷째로 다시장의 범용성, 그리고 마지막으로 지속적으로 축적되어 더 큰 역량을 발휘하는 속성을 가진다.

김인수(1998)는 조직역량이 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해 가져야하는 속성에 대해 크게 다섯 가지로 구분하여 설명하고 있다. 첫째로는 조직역량은 독특하고 희소한 것이어야 하고, 둘째로는 해당 조직의 가치창출에 기여할 수 있는 것이어야 하며, 셋째로는 경쟁사에 의해 쉽게 모방될 수 없으며, 넷째로는 역량이 다른 역량에 의해 쉽게 대체되지 않고, 다섯째로는 시간의 흐름에 따라 그 가치가 절하되지 않는 지속성이 있어야 한다. 한편, 조직역량에 대한 정의도 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있을 뿐만 아니라 관련 용어의 사용에서도 조직역량이나 조직능력 또는 핵심역량이라는 용어들이 자주 거론됨에도 불구하고 능력과 역량이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

동일한지, 다른지에 대한 논쟁이 벌어지는 등 연구 개념에 대한 다양한 해석들이 이루어지고 있는 실정이다.

박유성(1997)은 조직역량은 단순한 모방이나 획득으로 이루어지는 것이 아니라 연속적인 구축과정을 거쳐 생성되며, Barney(1991)는 소기의 조직목적의 달성과 관련된 자원의 효율적 배열에 대한 조직의 능력으로 규정하고 있다.

신유근 등(1999)은 기업을 지탱하는 핵심기술 또는 경영관리 능력과 그들을 이용하는 능력으로 제시하고 있으며, 장세진(1997)은 기업의 여러 가지 경영 자원 중 경쟁기업에 비하여 우월한 능력, 즉 경쟁우위 능력으로 규정하고 있다.

반면 조직역량이 항상 지속적인 경쟁우위의 원천이 되지는 못한다고 보는 회의적인 견해도 있다. 기업이 경쟁 환경에 적응해 가는 동안 기존의 조직역량은 점차적으로 소멸될 가능성이 높고 다른 역량에 의해 대체 가능하다는 것이다. 그러나 조직역량에 대한 연구는 이러한 제한적이고 회의적인 시각에도 불구하고 조직역량이 조직의 경쟁력 확보와 유지를 위한 가장 중요한 요인 중 하나라고 주장하고 있다. 특히 기업이 보유하고 있는 조직역량의 역동성의 정도는 성공 가능성이 있는 자원을 더 신속히 그리고 우수하게 개발할 수 있는 성질이 있으며, 동시에 경쟁자들 보다 더욱 우수하고 효율적이거나 혹은 극심한 변화를 선도하거나 변화 속에서 탄력성을 확고히 해준다는 점에서 가장 핵심적인 자원 중의 하나로 평가받고 있다. <표 2-5>에서는 기업 차원에서의 역량, 핵심역량과 조직역량을 구분하여 각 연구자들의 개념을 정리하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-5> 핵심역량의 개념

용어	연구자	개념
역량	Anderson Consulting (1997)	조직의 비즈니스 프로세스, 기술, 인적자원의 결합을 통해 발휘될 수 있는 조직의 능력
	Bpgaert et. al. (1994)	비가시적이고 감각할 수 없는 기업자원
핵심역량	신유근 등(1999)	기업을 지탱하는 핵심기술 내지는 경영관리력과 이들을 이용하는 능력
	장세진(1999)	기업의 여러 가지 자원 중 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉, 경쟁우위를 가져다 주는 기업의 능력
	Anderson Consulting(1997)	기업의 전략 수행을 위해 필수적인 조직 능력
	Bonger & Thomas(1992)	기업 고유의 기술
	Hamel(1994)	개별적인 기능이나 기술을 의미하는 것이 아니라 다양한 개인 및 기업이 보유하고 있는 기능이나 기술의 총체
	Prahalad & Hamel(1990)	유형·무형 자원을 모두 포괄하지만 다소 무형적 자원. 즉 학습될 수 있는 스킬을 강조 -고객에게 실질적인 효익 제공 -경쟁사가 모방하기 힘든 것
	The Economic Intelligence Unit (1994)	과거에 그 기업을 이끌어 왔으며, 미래 성장의 견인차 역할을 할 수 있는 기업내부에 공유되고 있는 타사와 차별화된 기업 특유의 총체적인 능력
조직역량	방유성(1997)	조직역량은 단순한 모방이나 획득으로 이루어지는 것이 아니라 연속적인 구축과정을 통해 생성됨 -조직의 기본적인 업무수행능력 (예: 경쟁사들 보다 효과적인 마케팅 수행능력) -조직학습, 적응 및 조직변화에 대한 능력 -우수한 전략을 개발할 수 있는 전략적 차원의 통찰력
	Barney(1991)	소기의 조직목적 달성과 관련된 자원의 효율적 배열에 대한 조직의 능력 -조직구조나 운영프로세스와 같이 가시적인 것 -조직문화 -물적자원과 인적자원의 결합을 통해 축적, 개발된 것.
	Collins(1994)	조직의 지속적 경쟁우위의 핵심적인 요인
	Lado & Willson (1994)	기업 고유의 자산, 지식, 기술, 능력

자료: 정봉영(2001). "국내 기업 인적자원개발조직의 조직역량 분석". pp.18-19 재인용.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.2.3 직무유형별 역량

역량은 조직역량, 관리역량, 개인역량 등 3가지유형으로 구분할 수 있다.

Sparrow(1996)는 역량에 대한 3가지 유형은 상호 유기적으로 연결된다고 하였다. 조직의 역량은 모든 조직원에게 전파되어야 하고, 고객에 초점을 두고 조직의 목표 달성에 기여해야 한다. 관리역량은 조직 밖에서 활용될 수 있도록 구체적으로 정의된 역량이고, 조직내에서 개발된 개인의 역량을 포함할 수 있다. 개인역량은 조직구성원의 경력단계에서 개인에게 적합하도록 필요로 하는 직무역할을 설계하는데 유용하다. 직무역량은 역량의 하위요소로서 각 직무별 직원에게 부여된 역할을 우수하게 수행하기 위해 필요한 능력을 의미한다(김진모, 2007; Boyatzis, 1982; Dubois, 1993; Jacobs, 1989).

<표 2-6> 직무유형별 역량 모델

직무별 구분			관리직
기술직/전문직	영업직	대인서비스직	
① 성취지향성	① 영향력	① 영향력	① 영향력
② 영향력	② 성취지향성	② 타인육성	② 성취지향성
③ 개념적사고	③ 주도성	③ 대인이해	③ 팀워크와협력
④ 분석적사고	④ 대인이해	④ 자신감	④ 분석적사고
⑤ 주도성	⑤ 고객지향성	⑤ 자기통제	⑤ 주도성
⑥ 자신감	⑥ 자신감	⑥ 개인효과성	⑥ 타인육성
⑦ 대인이해	⑦ 관계형성	⑦ 전문성	⑦ 자기확신
⑧ 질서에대한관심	⑧ 분석적사고	⑧ 고객지향성	⑧ 지시주장
⑨ 정보수집	⑨ 개념적사고	⑨ 팀워크와협력	⑨ 정보탐색
⑩ 팀워크와협력	⑩ 정보수집	⑩ 분석적사고	⑩ 팀리더십
⑪ 전문성	⑪ 조직인식	⑪ 개념적사고	⑪ 개념적사고
⑫ 고객지향성	⑫ 기술적전문성	⑫ 주도성	⑫조직인식관계형성
		⑬ 유연성	⑬ 전문성지식
		⑭ 지시주장	

출처 : Spencer,L.M.,& Spencer,S.M.(1993). *Competence atwork: Models for superior performance*.New York: JohnWiley& Sons,Inc,p.11

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

직무역량은 조직에서 일정 직무집단에 부여한 목표와 전략을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체이기도 하다(김진모, 2001). Spencer와 Spencer(1993)는 조직목표를 성취하기 위해 필요한 직무역량에 대해 체계적인 기준을 제공하였다. 그들은 기술직과 전문직, 영업직, 대인서비스직 등 직무유형별 핵심역량을 <표 2-6>과 같이 제시하였다. 특이한 점은 관리자에게 요구되는 역량은 일반 직원에게 요구되는 역량과 달리 타인육성, 자기 확신, 지시와 주장, 팀 리더십 등으로 구분한 것이다. 고객을 대면하는 영업직원과 대인서비스 직원에게 공통적으로 필요한 역량은 영향력, 대인이해, 고객지향성, 분석적 사고, 개념적 사고, 자신감 등이다.

두 직무가 포함하고 있는 차별화된 역량은 영업직무의 경우 주도성, 기술적 전문성이고, 서비스직무의 경우 유연성과 지시와 주장, 팀워크와 협력이다. 영업직과 서비스직에서 요구되는 역량이 다른 이유는 영업직의 경우 고객과 직접 대면하며 주도적으로 이끌어야 하는 직무이며, 대인서비스직은 개별적으로 업무를 추진하는 것이 아니라 타 부서나 직원과 상호 보완을 통해 협력하는 직무이기 때문이다. 기술직에서 대인이해와 고객지향성이 필요한 이유는 기술직이 영업직을 지원하여 성과에 영향을 주는 것에 기인된 것이다. 이상의 연구에서 직무역량은 일반 직무별 역량과 관리자 역량으로 나누어지며, 직무역량은 우수한 직무수행자를 구분하기 위한 측정기준이 된다.

이 연구에서 살펴볼 역량은 직무역량 중 영업 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 영업직원의 역량이다. 각 영업직원의 역량별 중요도의 차이를 분석하기 위하여 본 연구의 대상을 영업직무 측면에서 측정하였다.

2.2.4 영업역량

영업직원에 대한 역량이 체계적으로 연구된 것은 1990년대 들어와서 일반역량 모델이 본격적인 연구가 시작되면서부터이다. Spencer와 Spencer(1993)는 영업직원의 역량을 제시한 대표적인 학자이며 그들의 연구는 영업직원의역량 연구에서 가장 많이 사용된다. 우수한 영업직원의 역량은 영업유형, 영업주기의 길이와 복잡성, 회사와 지역의 특성, 상품, 고객의 유형에 따라 다양하게 나타난다고 하였다. 그들이 제시한 역량사전에서 영업직원의 역량은 중요성 정도에

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

따라 가중치가 부여된다. 중요성의 정도는 우수 영업직원에게 관찰되는 빈도의 양을 의미한다. 영업직무에 있어서 가장 중요한 역량군은 성취지향성 및 영향력으로 나타났다. 이 두 가지 역량군은 관찰 빈도도 비슷하며, 성공적인 직무수행을 위해 필수적이다. 영업의 주기는 장기적 주기와 단기적 주기가 있다(Spencer & Spencer, 1993). 영업의 주기에 따라 필요한 역량을 살펴보면 Michael과 Marshall(2002)은 변화하는 환경에 대한 이해, 고객관리역량, 관계형성력, 영업방문을 위한 준비능력, 의사소통능력, 장기적 고객관계 구축능력, 정보수집력 등의 요인을 장기적 영업활동을 수행해야 하는 영업직원의 교육훈련에 필요한 역량으로 밝혔다. 그들은 영업활동에 대한 정의가 오랫동안 변하지 않고 있는 것에 대해문제를 제기하면서 의사소통, 판매, 관계형성, 가상 사무실, 화상회의, 인터넷등과 같은 기술의 발전에 따라 새로운 영업활동의 경향이 나타나고 있다고 하였다.

유창조와 윤동기(2006)는 단기적 주기로 영업을 하는 국내 자동차 영업직원에게 필요한 역량으로 일에 대한 자세, 학습지향성, 성과지향성, 고객지향성, 적응적 판매행위, 감정 조절능력 등이 필요하다고 하였다. 개인고객을 상대로 치열하게 영업을 수행해야 하는 자동차 영업직원에게 감정 조절능력이 중요하다는 점이 다른 부문의 역량과 구분된다. 고객을 직접 대면하는 관광업에 필요한 직무역량에 대한 연구도 있는데, Agut, Grau& Peiro(2003)는 호텔에서 고객을 총괄적으로 관리하는 지배인에게 필요한 역량으로 효율적인 직무수행 능력, 자제력, 대인관계 등의 인성적 역량과 재정, 마케팅 분석능력, 경영능력 등의 기술적인 역량으로 이분화 하였다.

이영백(2003)은 관광산업에 종사하는 직원의 대인관계, 협상, 영업마인드, 고객지향성 등이 포함된 26가지 직무역량을 도출하였다. 고재윤, 강진배, 이상경(2004)도 서울소재 특급호텔 직원의 직무역량을 종합한 결과 서비스마인드, 책임감, 진취정신, 고객과의 대인관계, 업무추진력 등 26개의 직무역량을 도출하여 정리하였다. Lucia와 Lepsinger(1999)는 타당성이 검증된 영업직원의 역량을 검증하였다.

기존 역량이 영업직원 개인에 관련된 것이라면 그들이 검증한 역량은 전략적이고 재무적인 역량으로 현대적 환경에 필요한 역량이다. Michael과 Marshall(2002)도 역동적 변화 환경에 대응하기 위한 전략적인 역량을 제시하였다. 그들은 영업직원이 전략적 영업활동을 수행하기 위하여 외부적 환경을 이해할 수 있는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

역량과 전략적이고 체계적으로 준비할 수 있는 역량, 고객과의 각종 의사소통을 위한 제안 역량, 영업생산성 향상을 위한 정보수집역량 등이 필요하다고 하였다.

21세기 영업직원에게 필요한 새로운 역량에 관한 연구를 진행한 경험이 있는 MOHR Development사는 3년에 걸쳐 40개의 기업에서 1000명이 넘는 영업직원을 대상으로 조사하였다. 이 연구의 조사대상인 영업직원 중 상위 1/3수준의 영업직원과 나머지 하위 2/3수준의 영업직원 간에 점수 차이가 있는 고객(도소매상)의 전략목표와의 연계, 제품요구 이상에 대한 경청, 의사결정의 재무적 영향력에 대한 이해, 조직차원의 조화로운 활용, 상담적 문제해결, 자기평가, 계약고객(도소매상)과 비전수립 등 7가지 역량을 밝혔다(Andruss,2001).

Warech(2002)는 영업직원 역량을 개발하기 위하여 행동사건 면접법을 활용한 영업직원의 역량개발 결과로 고객과의 파트너십 형성, 관계형성, 의사소통, 고객과 품질 지향성, 학습의욕, 성취지향성, 대인기술, 내부자원과 네트워크 활용능력, 관리능력, 문제해결력 등의 12개의 역량을 개발하였다. 그는 이 역량을 표현하는 90개의 항목과 기능, 기술 등과 관련된 정부규제, 산업표준, 시장 상황과 같은 기본지식, 친절산업의 사업동인, 신용과 위험관리 등의 12개의 항목을 세부적으로 구성하였다.

앞에서 살펴본 바와 같이 영업직원의 직무역량은 영업의 유형과 영업주기, 기업의 특성 등에 따라 다양하게 나타나며 역량별 수준차가 크다고 볼 수 있다. 각 역량은 상호 연계성이 있어 타 역량에 영향을 미치고 있고 영업직원 자신의 내면적인 노력에 의해 개발될 수 있는 역량이다. 현대에서 새롭게 요구되는 영업직원의 역량은 역동적 변화 환경에 대응하기 위한 전략적인 역량이다. 본 연구의 독립변인인 영업직원의 직무역량은 Spencer & Spencer(1993)의 역량사전에서 영업직무 역량을 활용하였다.

본 연구에서는 기존의 선행연구를 바탕으로 은행원의 영업역량 중 대인이해 역량, 고객지향 역량, 관계형성 역량, 분석적 사고역량, 정보수집 역량을 은행원의 영업역량으로 선정하여 측정하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-7> 본 연구의 은행원의 영업역량 측정변인

역 량	내 용	학 자
대인이해 역량	- 비언어적 행동을 이해한다. - 타인의 태도의미를 이해한다. - 타인의 반응을 예측한다. - 상대방의 이야기를 경청한다. - 상대방의 입장에서 이해하려고 노력한다.	Spencer & Spencer (1993) 오헌석 외(2010)
고객지향 역량	- 고객의 요구를 충족시키기 위해 노력을 기울인다 - 고객의 숨은 욕구를 발견해서 충족 시킨다 - 사후 관리를 한다 - 믿을 만한 조언자의 역할을 한다 - 고객을 최우선으로 생각하고 고객의 요구에 능동적으로 대처한다. - 고객의 이슈와 관심에 주목한다. - 고객과 신뢰를 구축하기 위해 노력한다. - 말과 행동이 고객에게 주는 효과를 예측하고 행동한다	Spencer & Spencer (1993) 윤정헌(2009)
관계형성 역량	- 일과 관련된 친분 관계를 지속적으로 유지한다 - 네트웍을 형성하고 활용한다 - 관리자, 고객, 동료, 경쟁자 영업기능, 지원기능간에 관계 형성한다 - 어떤 상황에서도 사람들과 잘 융화할 수 있으며, 인적 네트워크를 구성하는 능력 - 네트웍을 활용하여 업무를 수행한다 - 장애를 예상하고 대비한다	Spencer & Spencer (1993) 오헌석 외(2010)
분석적사고 역량	- 장애를 예상하고 대비한다 - 다양한 설명거리나 계획을 생각해둔다 - 전략적 영업을 위해 분석하고 적용한다 - 영업성과에 영향을 미치는 요인에 관해 분석한다.	Spencer & Spencer (1993) 오헌석 외(2010)
정보수집 역량	- 다양한 출처에서 정보를 획득한다 - 영업생산성 향상을 위한 정보수집력을 갖고 있다. - 필요한 정보를 다양한 경로로 입수하여 분석하고 업무에 적용시키는 능력을 가지고 있다 - 정보수집에 관심을 갖고 있다. - 업무수행에 필요한 기능을 갖고 있다.	Spencer & Spencer (1993) 오헌석 외(2010)

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.3 직무몰입

2.3.1 직무몰입의 개념

기업의 인적자원의 중요성과 활용에 대한 관심이 늘어날수록, 조직구성원각자의 직무에 대한 높은 몰입도와 관심은 매우 중요한 과제가 되었다. 이러한 조직구성원들의 몰입도를 설명하기 위한 개념 중의 하나가 바로 직무몰입(job involvement)이다. 직무몰입이란 우선 Lodal과 Kejner는“개인이 심리적으로 자신과 자신의 일을 동일시하는 정도 또는 전체적인 자기 이미지에 있어서 직무가 차지하는 중요성 정도”라고 하였고(이채은, 박재희, 2010), 직무몰입을 대체적으로 개인이 자신의 직무에 몰두하며 이에 대한 깊은 관심과 높은 가치를 부여하는 심리적 상태라고 정의하였다(이은송, 2001).

이러한 몰입은 최고수준의 수행개념으로 파악하고 자신이 수행하고 있는 것과 연결되어 있는 상태로 정의하고 있고, Jackson & Marsh(1996)은 직무몰입의 개념은 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있지만 일이 자기에게 생활의 중심적 관심이 될 때, 자기의 직무에 적극적으로 참여할 때, 자기의 자존에 대해 직무성과를 중심으로 삼을 때와, 직무성과를 자기의 자아개념과 일치하는 것으로 느낄 때 몰입하게 된다고 하였다(강신규, 2003). 이러한 직무 몰입은 직무에 몰입하는 정도와 애착을 가지는 정도를 말하며 자신의 직무에 강하게 몰입하고 커다란 중요성을 부여하는 정도라고 하였다(조혜선, 2001).

이와같이 직무몰입은 미용관광서비스 산업에서는 직무만족과 함께 그 의미가 중요하다고 볼 수 있다. 서비스의 성과를 위한 목적으로 직무만족요인이나 직무에 대한 애착이나 몰입은 곧 서비스성과에 상관관계를 주기 때문이다. 직무몰입에 대한 개념은 연구하는 학자마다 다른 관점에서 설명하고 있는데, 특히 많은 학자들이 Saleh와 Hosek(1976)의 직무몰입을 설명한 4가지 측면에서 하나의 초점에 맞춰 주장하고 있다(정상무, 2009; 윤은엽 2010; 김미경, 2011; 안지선, 2011).

첫째, 직무몰입을 자신의 개인생활이나 관심에서 직무가 차지하는 정도를 인식하는 관점으로, Lodahl과 Kejner(1965), Dubin(1976), Lawler(1992) 등의 정의가 이 관점에 속하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, 직무몰입을 개인의 욕구 즉 위신, 자기존중, 자율화 같은 여러 욕구를 만족시키기 위해 직무에 적극적으로 참여하는 정도를 보는 관점으로, Bass(1985), Vroom (1962) 등의 정의가 이 관점을 지지하고 있다.

셋째, 직무몰입을 자신의 직무 성과와 자존감이 서로 얼마나 부합하는가에 대한 정도로 French와 Kahn(1962)의 정의가 이를 따르고 있다.

넷째, 직무몰입을 자신의 직무성과가 자아개념과 얼마나 일치하는가에 대한 관점으로, French과 Kahn(1978), Bass(1985)등의 정의가 이 관점에 부합한다. 4가지 측면의 개념과 특성의 핵심내용은, 본인의 직무가 자신의 삶의 중심이 되고, 직무에 적극적으로 참여하려는 욕구가 강해지고, 자아개념의 성립과 실현과정에 직무가 기준이 되고 있는 것을 직무몰입이 이루어진다고 할 수 있다(안지선, 2011). 그러나 kanugo(1982)는 여러 기존 학자들이 직무몰입의 선행요인, 개념, 결과를 혼돈하여 사용하고 있다는 문제를 제기하였다. 직무몰입과 직무몰입에 대한 개인의 내적 동기화를 구별하지 않고 직무를 수행하는 특수한 상황과일반적인 작업 상황을 구분하지 않고 있다는 주장이다. 즉, 직무몰입을 개인의 특성으로 바라보는 시각이 아니라, 개인과 직무 상황간의 상호작용에 따른 결과로 보아야 한다는 것이다.

Brown(1996)도 직무몰입이 상황적 요인에 대한 영향이 더 많다고 주장하였다. 즉, 상황적 요인들이 자신의 목표에 대한 성취와 보상 그리고 욕구를 충족시켜줄 수 있다고 인지되면 직무몰입이 높아지는데, 직무몰입 수준이 성과와 관련된 상황과 상황적 특성에서 더욱 강하게 나타난다는 점을 설명하고 있다. 이 중 직무몰입의 개념적 정의를 직접적으로 다룬 주요 연구들에 한하여 직무몰입의 정의를 정리하면 다음과 같다.

<표 2-8> 직무몰입에 대한 학자들의 정의

연구자	직무몰입의 정의
김용우 (2010)	조직구성원이 현재의 직무에 관하여 자신을 심리적으로 동일시하는 구체적인 신념으로써 직무에 대한 애착을 가지고 직무의 중요성과 책임감을 인지하는 안정적인 개인차 변수
손성민 (2010)	개인이 자신의 현재 직무에 대하여 전념하거나 심리적으로 일체 감을 느끼는 정도

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김미경 (2011)	직무에 대한 강한 애착과 자긍심을 가지며 직무에 자발적이고 주도적으로 참여하여 몰두하는 것.
이우정 (2011)	자신의 직무를 수행함에 있어 업무에 열중하는 정도로 직무에 대한 기대감을 가지게 하여 동기를 일으키게 하는 요소로서 직무에 대한 애착, 중요도 인지, 책임감 등을 포함.
김선영 (2012)	개인이 자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 대한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 자기 자신을 동일시하고 있는 정도, 즉 개인의 직무에 대한 심리적 일체감.
배현경 (2013)	개인이 자신의 직무에 심리적으로 동일화를 통한 몰입하는 상태를 의미하며, 군에서는 개인에게 부여된 보직 또는 직책의 임무달성을 위해 자아개념을 일치시키고 그 일에 대해 열정을 갖는 상태.
이진영 (2014)	자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도

자료 : 연구자 정리

이상의 내용을 종합적으로 살펴보면, 직무에 대한 집중도 및 참여도, 자긍심, 열정, 책임감등을 포함하며 자신이 맡고 있는 직무와 자신을 얼마나 심리적으로 동일시 여기는지에 대한 구체적 신념이 공통점으로 나타났다. Kanugo(1982)는 직무몰입에 대해 만족이나 불만족처럼 감정적인 심리상태로 정의하기 보다는 자신의 직무와 심리적으로 동일시하려는 인지 또는 신념상태로 규정하였다.

임성진(2004)에 따르면, 개인이 자기 이미지 속에서 직무가 중요하다고 생각하는 정도, 자신의 직무에 자발적으로 참여하려는 정도, 자존심이나 자기 가치에 개인의 지각된 성과 수준에 영향을 받는 정도라고 하였다. 특히, 직무몰입은 자신이 담당하고 있는 직무의 특성에 의해 많은 부분이 결정된다고 주장하였으며, 이러한 Kanugo(1982)의 연구는 최근 많은 연구자(이영선, 2004; 김정민, 2009; 김용우, 2010; 안지선, 2011)에게 가장 널리 받아들여지고 있다.

이상에서 살펴본 직무몰입에 대한 다양한 정의는 개인이 직무에 대한 참여도, 직무에 대한 개인의 심리적 동일시라는 개념을 포함하고 있음을 알 수 있다(이영선, 2004; 하영자, 2005).

본 연구에서는 Kanugo(1982)의 직무몰입에 대한 개념 정의를 많은 연구자들이 따르고 있고, Morrow(1993)에 의해타당성을 입증 받은 바, 본 연구에서도 직무몰입의 개념은 Kanugo(1982)를 따르는 선행 연구자들의 정의의 공통점을 반영하여 다음과 같이 정의내리고자 한다. 직무몰입은 직무에 강한 애착과 자긍심

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

을 가지며, 자신이 맡고 있는 직무와 자신을 얼마나 심리적으로 동일시 여기는지에 대한 구체적 신념상태이다.

본 연구에서는 위의 논의를 기초로 직무몰입은 '개인 즉, 자신의 일에 대한 몰두로 직무에 대한 가치부여를 하는 심리적 상태'라고 정의하고자 한다. 따라서 자신의 일에 대한 애착이 높아지게 되면, 직무에 몰두하는 종사원은 직무에 최선을 다할 가능성이 높아지고 직무만족도도 높아질 수 있다.

2.3.2 직무몰입의 구분 및 영향요인

1) 직무몰입의 구분

직무몰입은 개인과 조직 간의 결속인데 이러한 결속이 어떻게 개발되었는가에 따라 직무몰입은 다르게 정의되며, 태도적 몰입과 행동적 몰입으로 구분된다(Mathieuand & Zajac, 1990). 태도적 몰입이란 구성원이 소속집단에 대해 강하고 긍정적인 태도를 나타내는 것으로 감정적 몰입, 지속적몰입, 규범적 몰입으로 구분할 수 있다.

(1) 감정적 몰입 : 집단을 얼마나 좋아하는가에 기초를 둔 집단에 대한 실질적인 애착정도를 말하며 감정적 몰입은 몰입에 대한 가장 일반적인 접근으로 몰입을 조직에 대한 감정적, 정서적인 집착으로 여기는 것이다. 감정적 몰입 결과개인은 집단과 동일시하고 집단에 참여하고 멤버십을 즐긴다.

(2) 지속적 몰입 : 관계에 있어서 자기 이해관계에 근거하여 조직을 이탈하는 경우 지각된 경제적, 사회적 지위와 관련된 비용에 기초를 둔 집단에 대한 심리적 인애착정도이다.

(3) 규범적 몰입 : 집단과 관계를 유지하고자 하는 지각된 도덕적 의무에 기초를 둔 집단에 대한 실미적인 애착정도이고, 이는 몰입을 조직에 대한 구성원의 책임에 대한 신념으로 보는 견해이다(이선화, 2008).

2) 직무몰입 영향요인

직무몰입에 미치는 영향요인에 Rabinowitz & Hall(1977)은 직무몰입이 개인적 특성의 변수, 상황적 변수 그리고 개인적 특성과 상황적 특성의 상호작용 요인의 결과로 요약하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(1) 개인적 특성 : 연령, 교육정도, 결혼, 성별 직무몰입의 통제의 장소, 근속기간, 도시, 농촌의 환경요인, 청교도적 직업윤리, 상위순위의 욕구강도가 있다.

(2) 상황적 특성 : 리더의 행동, 의사결정에의 참여, 다른 사람과의 접속 등의 사회적 요인, 직무수준, 직무특성이 상황적 특성에 속한다.

(3) 직무만족 : 직무만족의 구성요인(직무, 진급, 감독, 동료, 임금, 회사) 관련성, 직무성과와 관련성으로 요약하고 있다.

2.3.3 역량과 직무몰입과의 관계

먼저 직무몰입과 직무성과는 서비스 기업에서 중요하게 고려되어 지는 것은 인적자원에 대한 의존도가 높은 서비스의 본질적인 특성 때문에 이러한 서비스 특성이 서비스 제공자의 역량은 생산성과 직결된다고 보았다(권영훈, 박태수, 2005). 이 연구 결과로 서비스 회복성과가 직무몰입에 미치는 영향에서 모두 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 반면 안옥선(2010)은 서비스 조직에서 서비스 접점에서 성과나 매출 보다 고객과 상호 작용과 서비스 행위자의 행동적 차원의 실적을 고려해야한다고 보고 있다. 이 연구에서 서비스 종사자의 정서적 반응(직무몰입)과 직무성과의 영향에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였다. 이렇듯 서비스 산업에서는 직무몰입과 직무성과는 상호관련성이 있을 것으로 판단되며 금융산업에서 은행원의 역할은 서비스 산업의 특수성을 단적으로 보여주고 있다. 일반적인 기업이나 조직에서의 직무몰입과 직무성과와의 관계를 살펴보면 개인역량이 직무몰입에 미치는 연구에서 개인역량은 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 직무성과는 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남과 동시에 개개인의 성과만족도를 높이게 되면 직무몰입을 유도함으로써 조직의 효율성을 증대시킬 수 있음을 확인하였다(유명근 외, 2010).

김재환(2011)의 연구에서는 개인역량이 직무몰입에 영향을 미치는 요인이 있음을 검증하였는데, 역량수준이 높으면 직무몰입도가 유의하게 나타났고 역량별로 직무몰입의 상관관계에서는 지식역량이 가장 크게 나타났으며 능력역량이 가장 낮게 나타났고 개인역량이 직무몰입에 미치는 영향에서 개인역량의 하위요인 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.4 서비스몰입

2.4.1. 서비스몰입의 개념

은행원의 서비스몰입은 기존의 몰입에 대한 연구를 기반으로 하여 몰입의 구체화된 대상에 초점을 둔 개념으로, 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장하고 있다. 서비스몰입은 몰입의 대상이 고객 서비스라는 점에서 기존의 몰입연구와는 명확히 구분된다. 구체적으로 몰입을 수행하는 주체에 따라 경영자의 서비스품질 몰입과 은행원의 서비스몰입으로 나눌 수 있는데, 경영자는 서비스를 직접적으로 창출하지 않으므로, 조직에서 발현되는 서비스의 품질을 향상시키고 개선하기 위해서 전략적이고 운영적인 정책의 선택을 중시한다.

따라서 경영자의 서비스몰입은 기업의 운영 및 전략 차원에서 품질향상을 의도적으로 선택하고, 품질과 관련한 리더십과 자원을 활용하도록 하는 성향으로 정의되며(Ahmed & Parasuraman, 1994), 경영자의 서비스품질에 대한 몰입은 품질개선에 대한 강력한 개인수준의 몰입과 품질개선 프로세스로의 적극적 참여라는 두 가지 구성요소로 이루어진다(Mohr-Jackson, 1993). 한편, 은행원은 서비스를 고객에게 직접적으로 제공하기 때문에 행동적인 차원에서 몰입이 창출될 수 있다. 즉, 은행원들은 고객의 편의를 위하여 서비스 제공에 더 많은 노력을 기울이며, 서비스품질의 향상을 위하여 노력하고자 하는 성향이 서비스몰입으로 나타날 수 있는 것이다

(Peccei & Rosenthal, 1997). 서비스몰입은 조직몰입과는 다른 개념으로 서비스몰입은 고객에 대한 은행원의 노력과 헌신에 초점을 둔 것이다(지성구. 2006).

본 연구에서는 직무몰입에 대한 정의와 논의를 기초로 서비스 몰입을 “서비스 제공자가 자신이 제공하는 서비스에 대한 높은 가치를 부여하여 서비스 제공과 관련된 업무에 구체적인 신념을 비탕으로 몰두하는 심리적 상태”라고 정의 하고자 한다. 서비스품질은 서비스를 제공하는 은행원의 능력과 함께 은행원의 고품질 서비스제공에 얼마나 애착과 신념을 가지고 노력하느냐에 따라 결정될 수 있으며(Aryee and Tan, 1992; Lytle et al., 1998; Bishop & Scott, 2000; 안성혁, 2004). 은행원들의 목표를 함께하고 공동의 가치를 나누는 것을 서비스 몰입의 개념으로 설명할 수 있다(Babin and Boles, 1996). 이러한 은행원의 고객에 대한

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서비스의 헌신과 노력이 바로 서비스몰입이라고 할 수 있다(Kanungo, 1982; 양원, 2007). Donavan 등(2001)은 Peccei & Rosenthal(1997)의 연구에 기초하여 서비스몰입을 고객의 편익을 위해 은행원들이 자신의 직무를 지속적으로 개선하고 실행하려는 노력의 상대적 성향으로 정의하였다. 즉, 서비스몰입은 기존의 몰입과는 다른 대상에 초점을 둔 연구이며 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장한다는 의미를 지니고 있다(김레슬리, 이지만 2008).

서비스몰입에 대한 선행연구를 정리하면 <표 2-9>과 같다.

<표 2-9> 서비스몰입의 개념

연구자	내 용
Babin, B. J., & Boles, J. S(1996)	은행원들의 목표를 함께하고 공동의 가치를 나누는 것.
Peccei and Rosenthal (1997)	은행원이 고객서비스에 몰입하고자 하는 태도로써 고객의 이익을 위해 지속적 향상을 도모하고, 서비스에 노력을 기울이는 경향.
안성혁 (2004)	서비스에 대한 높은 가치부여와 관련된 업무에 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적 상태.
서창석 · 안성혁(2004)	직원이 고객에게 제공하는 서비스나 서비스제공에 관련된 업무에 대하여 몰입한 상태의 정도
최영훈 (2005)	서비스 은행원의 고객에 대한 서비스 헌신과 노력.
양원 (2007)	서비스제공자가 자신이 제공하는 서비스에 대해 높은 가치를 부여하고 서비스제공과 관련된 업무에 대한 신념.
김레슬리 & 이지만(2008)	은행원이 고객의 이익을 위하여 자신의 업무에 더 많은 노력을 기울이며, 보다 서비스품질의 향상을 위하여 노력하려는 개별은행원의 상대적인 성향
허선영(2009)	은행원이 고객에게 제공하는 서비스에 대해 애착과 열정을 갖고 고객의 이익을 위해 제공하는 업무에 구체적인 신념을 갖고 몰두한 상태

자료 : 연구자 정리

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.4.2 서비스몰입의 선행요인

김레슬리와 이지만(2008)은 서비스 몰입의 선행요인으로 교환이론에 근거하여 예측 가능한 변수인 직무특성변수들과 개인의 서비스 이해, 서비스 제공의지를 선택하였으면 다음과 같이 그 변수들을 설명하였다. 교환적 변수인 직무특성변수에는 직무자율성, 직무도전성, 직무일상화, 그리고 직무압력이 있다.

서비스에 대한 이해도는 은행원이 고품질의 서비스에 대한 이해와 지식, 그리고 고품질의 서비스를 어떻게 제공할 수 있는가에 대한 지식의 정도이며, 은행원이 자신이 제공해야 할 서비스에 대한 명확한 이해는 개인의 자신감과 양질의 서비스 제공을 위한 자신감과 능력을 증대시켜 서비스몰입에 영향을 끼친다고 볼 수 있다.

서비스 제공의지는 Peccei와 Rosenthal(1997)의 연구를 참조하여 감정적 서비스 제공의지와 규범적 서비스 제공의지로 개념 정의할 수 있다.감정적 서비스 제공의지는“고객에 응대하기를 즐기고, 양질의 서비스를 제공함으로부터 개인적 만족을 얻고자 하는 태도”이며, 규범적 서비스 제공의지는“모든 고객은 은행원으로부터 양질의 서비스를 받을 권리를 가진다고 생각하고, 항상 고객의 이익을 가장 우선순위로 고려하는 마음”이라고 정의할 수 있다.은행원이 고객과 서비스에 갖는 감정적 애착이나 관여하고자 하는 성향에 관련된 은행원의 자발성은 은행원의 행동으로 발현되는 서비스몰입에 영향을 미치고 있기 때문에 서비스 제공의지를 서비스몰입의 선행요인으로 보고 있다.

허선영(2009)은 제조기업 내에서 서비스 품질의 중요성이 강조됨에 따라 매장의 접점은행원의 서비스몰입의 구성요인과 매장 서비스 품질이 직무성과에 미치는 영향에 대해 살펴 은행원의 서비스몰입은 은행원의 서비스 직무 애착도, 서비스 열정, 서비스 수행능력, 서비스 효과로 설명하였으며, 은행원의 서비스몰입을 은행원이 자신의 직무에 대해 갖고 있는 애착 정도와 서비스 가치를 인식하고 있는 정도로 구분하여 설문조사를 한 결과, 서비스몰입은 위의 4가지 요인을 갖고 있는 것으로 나타났다. 은행원의 서비스몰입 수준을 높이기 위해 조직은 서비스몰입의 구성요인 별, 조직의 취약점을 더 보완하는 효율적인 은행원의 태도 관리 방안의 수립이 필요하다고 하였다.

고선희와 김영택(2009)의 연구에서는 대표적인 대면 서비스은행원인 항공사 종사자를 대상으로 공식교육, 지휘, 보상을 기반으로 한 서비스개발기반활동이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서비스몰입에 미치는 영향과 대면서비스종사자의 서비스몰입이 감성적 · 행동적 성과에 미치는 영향에 대해 분석함으로써 항공사의 서비스 개발활동에 대한 기초자료를 제시하고 실증분석 한 결과, 서비스개발 기반활동이 공식교육, 지휘의 순서로 서비스몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 보상은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 한국의 조직문화에서는 상사에 대한 예의와 위계질서를 중요시하며 수평적인 구조보다는 수직적인 구조로 조직문화가 형성되어 있어서 일의 일상에서 일어나는 지휘의 영향보다는 공식 교육이 서비스몰입에 더 영향을 미치는 것으로 주장하였다.

김레슬리와 이지만(2008)의 연구에서는 은행원의 서비스몰입과 고객이 인지한 서비스품질의 선행요인을 규명하였으며 분석결과가, 접점 은행원의 서비스 제공의지, 서비스에 대한 이해도, 직무도전성, 직무자율성의 네 가지 변수가 유의한 수준에서 서비스몰입에 영향을 주었다. 또한 서비스 몰입은 서비스제공의지, 서비스에 대한 이해도 서비스품질에 미치는 여향을 매개하는 것으로 나타났다.

김용수와 나동석(2009)의 연구에서는 노인요양시설 종사자들의 직무스트레스 수준과 서비스몰입의 정도를 파악하고 두변인간의 영향에 대해 검증하여, 종사자들이 받는 직무스트레스 요인과 서비스몰입의 관계를 규명하고자 하였으며, 분석결과 성별, 종교유무가 서비스몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할 모호와 역할과다는 서비스몰입에 부정적인 영향을 미치는 변으로 나타났다. 이는 노양요양시설 종사자들의 직무스트레스를 낮추고 서비스몰입을 높여야 한다고 주장하였다.

서비스몰입의 개념은 고객지향성 같은 유사한 개념으로 사용되는데, Levit (1981)은 고객지향성을 고객을 위한 가치를 지속적으로 창출하기 위해 고객을 충분히 이해하는 것이라고 하였다. Saxe and Weitz(1982)는 은행원의 고객지향성을 측정할 수 있는 SOCO(selling orientation customer orientation) 척도를 통해 고객지향성과 성과의 관계를 연구하였다. 특히 서비스 산업 특성상 서비스 제공자와 고객 간의 관계를 중심으로 진행된다. 따라서 고객접점에 있는 은행원이 고객지향적인 마인드를 가지고 고객에게 더 많은 관심과 몰입을 하게 된다면 고객을 만족시킴과 동시에 장기적인 관계를 유지할 수 있다는 점에서 서비스몰입은 회사의 장기적인 성과에 중요한 요소로 작용한다(배인정, 2013).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.5 조직문화

2.5.1 조직문화의 개념

조직문화란 한 사회의 구성원들이 공유하고 있는 가치, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 상징체계, 지식, 기술체계 등을 총칭하는 것으로 그 문화권에 속한 인간의 행동에 영향을 미치는 법칙들에 대한 거시적이 개념 (Keller & Moradpour, 1980)이다. 또한 조직문화란 해당 조직이 내포하고 있는 그들의 전통과 분위기라고 할 수 있다. 좀 더 구체적으로 조직문화는 그 조직의 가치관과 행동의 기준이 되는 것으로 그 조직의 가치와 신념을 조직원들에게 전달하는 상징의 체계라고 할 수 있다(Ouchi, 1980). 조직문화에서 문화는 경작을 의미하는 라틴어의 colere라는 단어에서 그 어원을 찾을 수 있으며, 이는 섭생의 성격을 지녀 로마의 철학자 키케로(M. T. Cicero)이래 2000년 동안 있는 그대로를 의미하는 자연과 대비되는 개념으로 사용되어 왔다(이한검 외, 2000). 또한 문화란 인간의 물질적인 생활, 정신적인 생활 등 모든 생활의 방식 가운데 후천적인 학습으로 인하여 습득한 모든 것들의 종합이라 할 수 있다(박기동, 2001). 하지만 어원적인 정의와 달리 문화 자체가 가지고 있는 다양한 차원과 다양한 수준의 개념으로 연구자들 간에 합의로 이루어진 정의를 찾지는 못하였다. 이러한 상황에서 조직문화가 조직의 성과에 원동력이 된다는 인식이 널리 확산됨으로써 조직문화의 개념이 성립되었다. 조직문화가 기업연구에서 주요 관심사가 된 이유는 조직문화를 인적자원 물적자원 외에 또 다른 하나의 자원으로 인식하기 시작했기 때문이다. 이러한 새로운 자원을 통한 조직성과 개선이 가능하다는 것을 인지하게된 것은 일본기업이 동종의 미국 기업과의 경쟁에서 조직문화를 통한 성공을 발견하고 점차 관심이 확대되었다(Schein, 1985; Peters & Waterman, 1982). 이러한 조직문화가 학술적인 연구로 점차 확대되었던 것은 Pettigrew(1979)의 연구가 바탕이 되어 본격적으로 진행되었다고 볼 수 있는데 그는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등의 개념으로 보았다. Davis(1984)는 특정상황 하에서 행동을 어떻게 해야 하는지에 대한 구성원들의 공통된 이해로 정의하였다.

Deal &Kennedy(1982)는 조직에서 구성원들의 행동에 명확한 방향을 제시

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

해주는 비공식적인 지침이라고 하였으며 조직문화를 형성하는 중요한 요소로 환경과 가치관 그리고 중심인물, 의식과 관례 등을 강조하였다.

Sathe(1983)는 조직문화에 대하여 구성원들 서로가 조직 내에서 공유하는 하나의 지식체계라 하였고, Louis(1983)는 조직문화를 구성원들이 조직 내 중요성을 조직 맥락에서 적절하게 평가할 수 있도록 하는 그들 간에 공유된 이해, 해석, 관점의 집합으로 보고 있다. 조직문화가 기업경영에 있어서 중요한 요인으로 작용하는 이유는 이를 통하여 구성원들이 조직 내에서 공통으로 생각하는 사고체계, 가치관, 행동양식 등을 파악할 수 있으며 이러한 것을 조직 및 팀 목표에 일치시킴으로써 조직의 성과 향상에 기여할 수 있기 때문이라고 할 수 있다. 이를 증명하는 연구는 많은 학자들에 의해 다양하게 진행되어 왔다. Peters & Waterman(1982)은 우수기업들에서 공통적으로 나타나는 조직의문화적 특성이 있다는 것을 확인하였고, Dygert & Jacobs(2004)는 조직문화에 대한 개념으로 구성원들이 집단적으로 공유하는 가치관, 신념, 학습 등을 포함하는 사회체계로 보고 이를 조직수준에 적용한 것으로 조직문화의유형별 특성에 대하여 강조하였다.

그 후 많은 연구자들에 의해 조직문화에 대한 다양한 연구들이 진행되었다(Deal & Kennedy, 1982, Smirich, 1983, Denison, 1984, Marcoulides & Heck, 1993, Kwantes & Boglarsky,2007, Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009).

이와 같이 조직문화에 대한 연구는 수많은 학자들에 의해 다양한 연구로 진행되어 오고 있다. 조직문화에 대한 학자들의 정의는 다양하나 기본적으로 전체 구성원들이 모두 공유하고 있고, 조직구성원 개인의 행동과 조직전체 행동의 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 지배적인 가치관 및 행동양식 등을 포함하는 거시적이고 복합적인 개념이라고 할 수 있다.

조직문화에 대한 학자들의 정의는 <표 2-10>과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-10> 조직문화에 대한 학자들의 정의

연구자	조직문화의 정의
Tunstall et. al., (1999)	각 조직의 독특한 믿음, 관습, 가치, 체계, 행동규범, 경영방법의 집단
Feldkampetal. (1984)	조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직 속에서 행위에 대한 규칙을 제공해주는 공유신념 및 조직문화를 공유된 의미의 체계로 보면서 조직 나름의 신념, 의식, 신화 등 공통된 이해를 창조하는 기능
Kilmann &Saxton (1986)	한 조직의 결속시키는 공유된 철학, 이념, 가정, 신념, 기대, 태도
신유근(1985)	기본적으로 어느 한 기업에 있어서의 공유된 정도는 구성원들이 인식하고 있는 가치의 합의성, 상징성, 명확성, 수용성의 정도

자료 : 연구자 정리

2.5.2 조직문화의 구성과 유형

조직문화는 구성원들의 개인적인 행동과 전체 조직의 행동을 통제하는 중요한 개념으로써 조직의 가치관과 신념, 규범과 관습 등 다양한 요소로 구성되어 있다. 그리고 이들 요소들은 전체적으로 서로 간의 관계 속에서 구성원의 행동과 전체 조직의 행동에 영향을 주고 있으므로 각 요소가 개별적으로 구성된 행동과 조직체 행동에 얼마나 작용하고 있는지에 대한계량적인 측정이 매우 어렵다(임채숙, 2009). 조직문화에 대한 구성요인이 무엇인가에 대해서 연구자들 사이에 견해는 다양하게 나타나고, 조직이 처한 환경이 지속적으로 변화함에 따라 조직문화를 구성하고 있는 요소들의 내용 역시 함께 변화 한다는 데 주목해야한다. 조직문화가 구체적으로 무엇이며 무엇에 의해 나타내어지는가 하는 문제는 조직문화를 구성하는 요소와 이러한 구성 요소의 수준을 통하여 확인할 수 있다. 이는 구성원들과 조직 전체의 행동에 영향을 미치는 기본적인 가정으로, 여러 하위단위 요소로 구성된다. 그리고 각 하위단위 요소들은 최소의 단위로 구성원과 집단의 상호작용, 학습, 기능 등의 다양한 유형으로 이루어져 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-11> 조직문화의 유형

연구자	유형 구분	분류 차원
Harrison & Topiwata (1974)	1. 권력지향문화 2. 역할지향문화 3. 과업지향문화 4. 인간지향문화	조직의 이념적 지향
Ouchi (1981)	1. 시장문화 2. 관료제문화 3. 클랜문화	거래 비용의 관점 및 재산권의 구조
Jones (1983)	1. 생산문화 2. 관료적문화 3. 전문적문화	
Deal & Kennedy (1982)	1. 과정문화 2. 저위험, 급환류 문화 3. 고위험, 완환류 문화 4. 고위험, 급환류 문화	위험정도와 결과에 대한 환류의 속도
Ernest (1989)	1. 상호작용 문화 2. 통합적 문화 3. 체계적 문화 4. 기업가적 문화	행동차원과 인간차원
Quinn & McGrath (1985)	1. 클랜 문화 2. 애드호크러시 문화 3. 시장 문화 4. 위계 문화	신축성-안정성 내부-외부 지향
서인덕 1986)	1. 합리적 2. 진취적 문화 3. 친화적 4. 보전적 문화	조직 구성원의 행동특성과 현실지각

자료 : 연구자 정리

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직문화는 조직의 환경과 연관된 사회문화나 산업, 기술의 발전과 같은 환경의 영향을 받으며, 조직 내에 존재하는 하위문화에 의해 조직의 특성이 결정되는 특징을 가지고 있다. 즉, 전체적인 조직문화와 하위의 조직문화를 유사하게 인식하고 있어 조직문화는 단순하게 일방적인 관계를 가지는 것이 아니고, 상·하위간 상호작용을 통하여 좋은 관계유지를 하려하는데 이러한 순환과정을 통하여 조직문화가 형성되고 유지되는 것이다(이광수, 2012).조직문화의 구성요소에 대한 학자들의 견해는 약간의 차이를 보인다.

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화의 구성요소로 환경·조직의 기본가치·중심인물인 영웅·의례와 의식·문화적 네트워크에 따라 조직문화가 달라진다고 보고 있다. 이러한 구성요소들을 효율적으로 관리하는 리더가 존재하는 조직에서는 강한 조직문화가 일반적으로 형성되며, 강한 조직문화와 주변 상황과의 관계가 일치할 때, 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 강조하였다.

본 연구에서의 조직문화유형은 은행조직의 특성을 고려하여 두 가지 차원에서 혁신지향문화, 과업지향문화라는 2가지 유형의 조직문화로 분류하였다.

1) 혁신지향문화

혁신지향문화는 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부 환경에서 적응과 변화, 신축성은 특징으로 구성원들의 창조성과 개성, 기업가정신과 위험추구 그리고 미래 예측을 가치로 하고 있다. 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직환경 변화와 개방을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중한다.

2) 과업지향문화

과업지향문화는 안전성과 통제에 대한 필요성과 함께 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화로서, 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.6 직무성과

2.6.1 직무성과의 개념

성과란 사전적인 의미로 '이루어낸 결실'을 의미하고 있으며 유사한 단어로는 결과 실적공적 등 의 말이 있다. 일반적으로 직무성과를 이야기 할 때는 조직이나 개인의 활동으로 인해 얻어지는 유익한 결과물이나 향후 활동이나 작업을 하는데 있어 도움이 되어지는 행위나 태도를 의미한다고 할 수 있다.

직무성과란 여러 업무분야에서 다양한 의미와 개념 등으로 사용되어 지고 있으며 이는 이론적으로 모한 면이 있으므로 쉽게 정의를 내리기는 쉽지 않으나, 직무성과에 대해 "직무"와 "성과"로 나눠 고찰해 보면 먼저 "직무"란 구성원의 각 직위에 배당된 업무로 조직에서 구성원이 조직의 생산에 구성원이 기여하는 방법을 의미하고 구성원에 의해 수행되는 중요하고 유의미한 과업으로 정의할 수 있고 "성과"란 사전적 의미로 정리하면 "구성원이 이루어 낸 결실", "일이 이루어진 결과" 또는 "활동, 작업 등을 구성원이 성취하는데 있어서 행위 또는 태도"를 의미한다고 할 수 있다.

또한 직무성과는 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태나 조직구성원들이 자신의 목표를 달성하는 정도 또는 할당 받은 과업에 대한 조직구성원의 성취도로 정의 될 수 있다(홍경옥, 강도용. 2005).

Boyatzis(1982)는 효과적인 직무성과란 "특정한 행동들을 통해 직무가 요구하는 결과 즉 산출물을 얻는 것이다"라고 하였다. '행동'이 '결과'를 이끌어 낸다면 무엇이 '결과'로 이끄는 '행동'을 하게 하는가에 초점을 맞출 수 있다. 사람의 특질이나 능력이 특정한 행동을 하도록 하고 그러한 특질이나 능력을 역이라고 부르는 것이다. 이때 효과적 직무성과를 평가하려면 목표결과물이나 적절한 절차나 과정의 수행을 관찰하여야 한다. 조직 관리자들에게 구성원의 직무성과는 조직성공에 명백하게 영향을 미치기 때문에 매우 중요하고 조직유효성을 측정하는 지표로 조직몰입 직무만족과 더불어 많이 연구되고 있다. 따라서 "직무성과"란 "구성원 개개인이 맡고 있는 직무를 수행하는 과정에서 조직구성원이 얻어진 결과물"이라고 볼 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Porter와 Lawler(1968)의 연구에서는 직무성과는 조직이 구성원에게 객관적으로 측정 가능한 활동적 결과로 볼 수 있고, 노력이 성과를 가져오지만 노력과 성과가 늘 동일한 것은 아니며, 두 변수간의 차이에 있어서 개인의 능력, 특성 및 역할 지각으로부터 흔히 발생되는 것으로 보았다.

이러한 내용을 정리하면 다음과 같다.

$$P = f(E \times A \times R)$$

P : 직무성과

E : 선택적으로 구성원에게 발휘된 능력

A : 구성원의 동기와 노력

R : 역할 지각

Downs와 Hazen(1977)은 직무성과는 업무의 효율성 또는 상급자의 평가, 목표성취가 직무성과의 개념과 밀접하다고 하였다. 이후 구성원의 개인적 성과가 결국 조직전체 성과로 직결된다는 신념에 대해서는 오랫동안 이론가 및 실무자들에게 중요하게 받아들여져 왔으며, Brown과 Meddoff(1979)에 의해 인적자원관리, 직무성과에 관한 연구가 제시된 이후 많은 연구자에 의해 구성원의 직무성과가 조직생산성에 중요한 영향을 미친다는 주장이 있어왔다.

Blumberg와 Pringle(1982)의 연구에서는 개인의 속성 및 작업노력과 더불어 조직으로부터 지원 받는 결과에 대해 이를 직무성과로 정의하였고, Tett와 Meyer(1993)연구에서는 직무성과를 구성원들이 실현시키고자하는 일의 바람직한 상태 또는 구성원들이 자신의 목표를 달성하게 되는 정도라고 정의하였다.

Milkovich와 Boudreau(1991)는 직무성과에 대해 조직구성원의 과업을 성취한 정도로 주장하였으며, Jamal(2007)의 연구에서는 이용 가능한 자원을 활용할 수 있는 계약 조건하에서 개인이 구성원에게 할당된 작업이나 목표를 성공적으로 수행할 수 있게 되는 활동 이라고 직무성과를 정의 한 바 있다.

Brown과 Peterson(1993)의 연구에서는 조직구성원의 직무성과가 조직유형성을 나타내는 지표로서 조직성공에 영향을 미친다고 주장하였으며, 직무성과는 두 가지 차원에서 살펴보면 질적 측면과 양적 측면으로 설명이 가능케 되는데 이는 양적 측면은 생산된 기존의 단위 변수를 의미하고 질적 측면이란 일반적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

측정이나 판단이 비교적 곤란한 인간적 오류를 의미한다고 하였다. 다시 말해 인간적 오류의 정의는 미리 수립되고 요청되고 기대되는 인간성과의 표준에서 이탈하려는 상태를 말하는 것으로서 이로 인해 이런 직무성과는 만족, 효율성, 변역감 등으로 나누어 질 수 있다(이희환, 2013).

이상에서 살펴 본 것과 같이 직무성과는 조직과 조직 내 관리자에 있어 매우 중요한 관리 요소라 할 수 있으며, 조직구성원의 직무성과는 바로 조직의 성과와도 연결되는 것을 알 수 있다.

기업의 궁극적인 목적은 수익 창출이며, 수익창출 주체는 사람이고 기업은 구성원인 인적 자원을 활용하여 경영활동을 수행하므로 이런 조직구성원들이 자신의 위치에서 구성원 본연의 임무를 제대로 수행할 때 기업과 조직의 수익이 최대가 될 수 있다. 따라서 기업 내에 있는 조직구성원의 직무성과는 조직의 역할 수행에 있어 매우 중요하다고 할 수 있으며 역할 수행의 결과는 생산성으로 나타날 수 있으며, 이런 생산성의 결과는 업무향상과 더불어 비용의 효율성을 가져오며 이러한 결과는 기업의 경쟁력을 높인다.

그럼에도 불구하고 사람들의 역량 차이로 인한 기업성과 그리고 시장 내 경쟁력은 서로 다를 수밖에 없고 “80:20법칙”으로 알려져 있는 “파레토 법칙”에 의해 어떠한 기업의 경영활동에 있어서 이러한 법칙을 적용시켜 보면 창출된 수익의 80%는 기존의 20%의 사람들로부터 나온다고 할 수 있고 기업은 직무성과의 평가 등을 통한 구성원 또는 기업의 경쟁력 강화에 더욱 더 힘을 쏟을 수밖에 없다.

따라서 구성원들의 기여도를 올리고, 기업목표인 수익 창출 극대화를 위해 성과는 중요한 축이 될 수 밖에 없고, 이는 조직의 목표를 관리하는 관리자로 하여금 조직이 현재 처해있는 위치를 파악하게 하고 향후 나아가야 할 방향을 제시함으로서 성공적인 조직관리를 통하여 기업경쟁력 강화를 이끄는 중요한 자리를 차지하고 있다. 직무성과의 개념에 대한 여러 학자들의 주장을 살펴보면, Cummings(1973)의 연구에서는 평가목적을 구체적으로 세 범주로 나누어 설명하였는데, 첫째, 임금인상과 승진, 전보, 해임 등의 구성원의 인사 조치를 포함하는 인사관리가 목적이고, 둘째, 직무수행 과정에서 약점을 확인하기 위해 구성원의 평가정보를 사용하는 수행 향상 목적이라 할 수 있으며, 셋째, 구성원의 인사선발과 훈련절차에 대한 타당성을 평가하는 준거 기분으로 사용되는 연구 목적이라 할 수 있다(심진섭, 2003).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Pincus(1986)의 연구에서는 직무성과란 구성원의 직무가 성공적으로 달성되었는지의 여부 등을 가르치는 개념으로써 산업 심리학자들이 이야기하는 생산성의 의미와 동일한 것으로 보았으며, 조휘일(1991)의 연구에서는 직무성과는 구성원의 직무수행 또는 업무실적으로 표현될 수 있으며 이는 개인, 집단, 조직효과성을 판단하는 기준으로 관리자가 영향을 주려는 결과적 목표라고 주장하였다.

직무성과를 평가하는 목적은 구성원 개인이 직무를 얼마나 잘 수행하는지에 대한 정확한 측정치를 제공하는 것이라 할 수 있으며, 조직구성원이 공정한 평가를 통한 임금인상과 승진, 전보 등 전반적인 기존의 인사업무에 활용되는 기초자료로서 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히 개인의 직무성과 측정을 통해 구성원의 업무능력의 향상은 기업성장을 위한 시장 내 경쟁력 향상에 중요한 요소이므로 구성원의 직무성과의 측정은 중요한 목적 및 수단이라 할 수 있다.

직무성과에 대해 많은 학자들이 다양한 정의와 그에 따른 연구이론을 발표하였는데, 선행 연구자들의 견해를 살펴보면 Miller(1990)연구에서는 직무성과를 구성원이 조직의 목표나 과업을 달성 하기위하여 보여준 노력의 결과라고 정의하면서 조직역할 수행에 있어 실무자 행위를 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이라고 주장하였다.

Kotler와 Armstrong(2001)은 직무성과는 경영자 철학과 목표에 대한 실천의지, 구성원의 역할정도 그리고 투자자금의 원활한 가용성과 양질의 자재확보와 활용정도 그리고 원천기술 보유 및 유용성, 체계적이면서 유기적인 시스템에 의한 커뮤니케이션, 시장 환경변화 전략요인에 의해 결정되어 지며 기업성과는 인적자원에 대한 비중이 높아 고객접점의 서비스제공자 역할이 중요하게 작용된다고 하였다.

이인재(1993)의 연구에서는 직무성과를 실무자들이 조직목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과라 할 수 있으며, 이러한 직무 성과는 조직역할 수행에서 실무자들의 행위를 나타내는 역동적이면서도 다면적인 개념이라 할 수 있으며 조직구성원의 직무성과는 업무향상과도 직결된다고 주장하였다.

이종수(2006)는 본인의 연구에서 직무성과는 직무분석을 통해 도출되어지는 구성원 당사자의 관련성과 책임감을 바탕으로 조직목표와 연계, 평가하여야 한다고 주장하였고, 특히 공무원의 직무수행을 위하여 공공행정서비스 공급을 강조했다.

김상태·박근한·박창영(2008)은 직무성과란 구성원 자신이 맡은 직무를

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

어떻게 얼마나 성공적으로 잘 수행하였느냐 하는 것이며 이러한 성과는 집단의 능력이나 구성원 개인의 능력을 직접 평가하고 실무자들의 직무를 판단, 승진에 반영하기 위하여 널리 사용하는 개념이라고 주장하였다.

박경미(2012)의 연구에서는 직무성과는 포괄적 개념이지만 구성원이 자기가 맡은 직무에 있어서 얼마만큼 성공적으로 업무를 잘 수행하였는지를 가리키는 개념으로 주장하였다.

김보라(2013)는 연구에서 직무성과의 개념을 개인별로 제시 되어지는 정량적, 정성적 목표달성을 위하여 보여지는 구성원 개인의 노력의 결과로 주장하였다. 다른 학자들의 견해를 종합해서 살펴보면 <표 2-12>과 같이 직무성과에 대하여 정의내리고 있다.

<표 2-12> 직무성과에 대한 학자들의 개념

연구자	선행연구
Lawler & Weirk (1977)	성과란 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 종업원의 행위
Price(1977)	조직의 효과성 내지 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도
Carrol & Schneier (1982)	성과는 산출이나 결과에 관련이 없으며, 수익성, 비용, 판매량, 이직률, 고객서비스, 임금과 같은 내용에 대한 산출결과
Patti(1983)	직무성과를 성과 및 서비스의 질이라고 정의
Page & Thomas (1977)	개인이나 집단의 활동, 성취도 혹은 달성도
홍순호(1988)	성과를 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 종업원의 행위로 정의
우석봉(2000)	조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 자신의 목표를 달성 할 수 있는 정도
김경희(2002)	직무수행 또는 업무실적으로 표현될 수 있는데 개인, 집단, 조직의 효과성을 판단하는 기준으로서 관리자에게 영향을 주려고 하는 결과적 목표

자료 : 선행연구 자료를 연구자가 재정리

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.6.2 직무성과의 측정

일반적으로 직무성과의 측정방법으로 크게 질적인 측면과 양적인 측면으로 구분된다. 즉 조직에서 직무성과를 측정하고자 할 때에는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정할 수 있는데, 재무적 성과는 수익성, 생산성, 매출액, 상장 등의 계량적인 분석이 가능하다는 점에서 신뢰성이 높다. 반면, 비재무적 성과는 재무적 지표를 획득하기 어려운 경우에 제한적으로 사용되고 있으며, 경영자의 편견이나 왜곡이 개입될 여지가 비교적 적기 때문에 연구의 활용에 있어 바람직하다(허문구, 1992: 최철수, 2002)고 알려져 있다.

Campbell(1977)은 직무성과의 측정단위를 심리적 단위, 경제적 단위, 관리적 단위로 구분하였다. 심리적 단위에는 직무만족, 동기부여, 갈등과 응집성, 유연성, 사기, 적응성, 조직목표에 대한 구성원의 동조성, 조직목표의 내면화 등이 포함되고, 경제적 단위에는 유효성, 생산성, 수익성, 품질, 성장, 능률, 인적자원 가치, 목표 달성 여부 등이 포함되며, 관리적 단위에는 이직률, 통제, 결근율, 관리능력, 정보관리와 의사전달, 계획과 목표달성, 조직구성원의 의사결정 참가여부, 훈련과 개발의 강조 등이 포함된다고 설명하였다.

Mcomick과 Ilgen(1980)은 직무성과의 측정단위로 생산성, 과실발생률, 불만율, 정확도 등을 들었으며, Martin, Price와 Mueller(1981)는 직무성과에 대한 척도를 목표달성도, 문제해결능력, 직무에 대한 전문적 지식, 부하와 동료와의 업무 연계, 업무의 양적인 처리 능력 등을 제시하였다. 또한, Packard(1989)는 직무성과는 개인, 집단, 조직의 효과성을 판단하는 기준이 되며, 관리자가 달성하고자 하는 결과적 목표로서 조직의 목적 및 목표에 관한 효과성 혹은 효율성 차원들을 포함하는 개념이라고 설명하였다.

이형주(2005)는 직무성과를 측정하는데 있어 자아직무성과평가 방법을 활용하면서, 직무성과를 동료들에 비해 자신의 성과가 상대적으로 어느 정도인지에 중점을 두고 평가하는 것이라고 하였으며, 다른 사람들의 업무 성과를 본인의 성과와 비교하는 것은 성과평가에 중요한 기준을 제공한다고 하였다.

유명희(2007)는 직무성과를 개인성과와 단체성과로 구분하여 자기평가방법을 통해 측정하였는데, 개인성과는 업무지식, 업무수행의 주도성, 업무관련 의사소통, 업무수행의 신뢰성을 들었으며, 단체성과는 조직평가 측정도구에 포함

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

되어 있는 작업집단성과를 척도로 사용하여 측정하였으며, 최정환(2010)은 직무성과를 경영활동의 결과로 매출액성장률, 시장점유율, 기존고객의 유지 전도, 새로운 고객을 유인한 정도, 불평고객의 감소 등으로 측정하였다.

Strauss(2005)는 직무성과의 측정요소로서 주로 문제해결을 위한 차원으로 자발성, 고객과의 커뮤니케이션, 대인관계기술, 업무지식, 업무의 질, 업무의 양, 회계 관리, 전체적 성과 등의 9가지 차원에서 직무성과를 측정하고 있다. 이러한 직무성과는 기업경영의 중요한 요소로 보상, 훈련 등의 관리상의 결정은 물론, 성과를 향상시키거나 종료시킬 것인지에 대한 정보를 제공한다(Pierce et. al., 1993). 기업은 조직구성원의 생산성을 높이고 능력발휘와 사기양양을 위하여 개인직무성과를 조직적으로 측정한다(정수진·고종식, 2004). 개인의 직무성과는 다섯가지 수준에서 평가될 수 있다고 설명 하였다.

첫째, 단체나 조직의 결과로서 이윤이나 시장점유율로서 표현 된다.

둘째, 단위나 부분의 결과이며, 단위효율성, 사고율, 생산수준으로 이를 측정할 수 있다.

셋째, 개인의 업무결과로서 한 조직원이 달성한 작업단위의 수, 감독자가 하급자의 작업을 관리하는데 요구되는 효율성, 시스템 분석가의 생산성, 업무결과의 질적 수준이 된다.

넷째, 개인적 형태로서, 컴퓨터프로그래머의 프로그램 작성 절차나 관리자가 하급자 그룹을 이끄는 행위가 이에 해당된다.

다섯째는 형태에 영향을 주는 개인적 성향으로 태도, 신념, 기대, 기술, 적성, 능력이 포함된다(임기석, 2008).

이러한 개인직무성과는 연구자의 관심분야에 따라 측정방법이 다르다.

또한, 직무성과의 측정도구는 크게 두 가지로 분류된다.

첫째, 직무만족과 직무애착 및 헌신의 측정도구를 사용하여 직무성과를 간접적으로 평가하는 것이다.

둘째, 업무의 질, 업무의 양, 노력협동, 업무처리 정확성, 업무개선실적, 의존도, 회사에서 받은 피드백과 같이 다양하지만 포괄적인 의미에서 업무의 질을 평가하는 것이다(Fletcher et. al., 1995).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.6.3 영업역량과 직무성과

직무성과는 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태나 조직구성원들이자신의 목표를 달성하는 정도 또는 할당 받은 과업에 대한 조직구성원의 성취도로 정의 될수 있다(홍경옥, 강도용. 2005). Boyatzis(1982)는 효과적인 직무성과란 “특정한 행동들을 통해 직무가 요구하는 결과 즉 산출물을 얻는 것이다”라고 하였다. ‘행동’이 ‘결과’를 이끌어 낸다면 무엇이 ‘결과’로 이끄는 ‘행동’을 하게 하는가에 초점을 맞출 수 있다. 사람의 특질이나 능력이 특정한 행동을 하도록 하고 그러한 특질이나 능력을 역이라고 부르는 것이다. 이때 효과적 직무성과를 평가하려면 목표결과물이나 적절한 절차나 과정의 수행을 관찰하여야 한다. 어떤 직무는 성과의 목표의 측정이 가능하여 성과의 측정이 쉽지만 예를 들면 영업사원의 월별판매량, 성과의 측정과 그 측정결과에 대한 설명이 쉽지 않은 직무도 많다. 예를 들면 연구 개발관리자. 효과적인 직무성과를 측정하기 위해 또한 고려할 점은 무엇이 효과적인 직무성과를 구성하는지를 결정하기 위해 동시에 여러 가지 요인들을 측정하고 이해하여야 한다.

Klemp(1978)는 역량테스트를 실시하였으며 성과와 연관된 역량을 밝혔다. 하지만 자신들의 평가도구를 타당화 하는 작업은 하지 않았다.

Langdon과 Marrelli(2002)는 역량은 결과 산출물을 내는 데 필요한 것들에 기초하고 있다고 한다. 즉 무엇이 결과 산출물을 가져 오는지에 대해 아는 것이 중요하다고 말한다. 직무분석은 실제 성과를 기술하도록 디자인 된 것이 아니고 직무급이나 직무명세서 등을 정의하는데 사용되지만 역량은 우수성과자와 다른 성과자들을 비교하면서 좀 더 성과에 객관적으로 접근한다고 하고 있다. 그는 '성과 모형 없이 역량에 대해 관찰하는 것은 물론 역량모형 개발단계에서부터 성과와의 연계를 매우 중요시 하고 있다.

Powell(2001)은 역량이 영업성과에 영향을 미치는 중요한 요소이므로 영업사원 훈련 및 지원프로그램 개발을 역량중심으로 개발해야 한다고 제안하고 있다. 그는 역량 외 에 성공적 영업수행에 영향을 미치는 요소로 직무경력, 제품시장 침투력 등 을 들고 있으며 그런 요소들을 연구를 위한 표집 시 고려해야 한다고 하였다. 그는 또한 개인의 역량과 관련되지 않지만 성과에 영향을 미칠 수 있는 기업문화 보상제도 조직구조에 대한 고려도 중요하다고 지적하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직의 성과는 조직구성원의 능력과 태도에 의해서 결정된다. 일에 대한 의욕이 높아도 능력을 갖추고 있지 못하면 좋은 성과를 기대할 수 없다. 반대로 탁월한 능력을 갖춰도 열정적 태도가 미흡한 경우에도 좋은 성과를 기대할 수 없는 것이다. 여기서 태도는 조직구성원의 의지요인으로서 노력을 의미하며 결과적으로 조직구성원의 성과는 단순히 능력만 있어서 성취 될 수 있는 것도 아니고 또한 능력 없이 노력만 한다고 해서 성취될 수 있는 것도 아니다. 성과는 능력, 기술과 노력이 조화를 이루어야만 얻어 질 수 있는 것이다(안성철2009).

MOHR Development사는 3년에 걸쳐 40개의 기업에서 1000명이 넘는 영업사원을 대상으로 조사하여 연구한 21세기 영업사원 역량에 대하여 밝혔는데 그 중 상위 1/3 수준의 영업사원과 나머지 하위 2/3수준의 영업사원 간에 점수 차이가 있는 7가지 역량을 <표 2-13>에서 정리하였다.

<표 2-13> 영업주기에 따른 영업 유형

영업직원의 핵심역량	상위(1/3) 영업사원점수	하위(2/3) 영업사원점수
고객과 전략 목표와의 연계 (Aligning customer/ supplier strategic objectives)	43	32
제품 요구 이상에 대한 경청 (Listening beyond product needs)	45	25
의사 결정의 재무적 영향력에 대한 이해 (Understanding the financial impact of decisions)	43	28
조직 자원의 조화로운 활용 (Orchestrating organizational resource)	45	32
상담적 문제 해결 (Consultative problem solving)	45	34
자기 평가 (Engaging self -appraisal)	44	28
계약 고객과 비전 수립	46	30
기본적 영업기술의 사용 (Using selling skills)	46	38
전략적 고객 방문 계획 (Using strategic penetration plans)	45	36

자료 : Andruss, P L(2001), Key Skill for Marking the Sale, *Marketing News, Vol. 1(Jan), p.3.* American Marketing Association,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

행동사건 면접법(BEI)을 활용하여 영업사원 역량을 개발하였는데 고객과의 파트너십 형성, 관계형성, 의사소통, 고객과 품질 지형, 학습의욕, 성취지향성, 대인기술, 내부자원과 네트웍활용력, 관리능력, 문제해결력, 등 의 12개의 역량을 표현하는 90개의 항목과 기능과 기술 관련 12개 항목(정부규제, 산업표준, 시장 상황과 같은 기본 지식, 친절 산업의 사업 동인, 신용과 위험 관리 등)을 갖고 구성하였다(Warech, 2002).

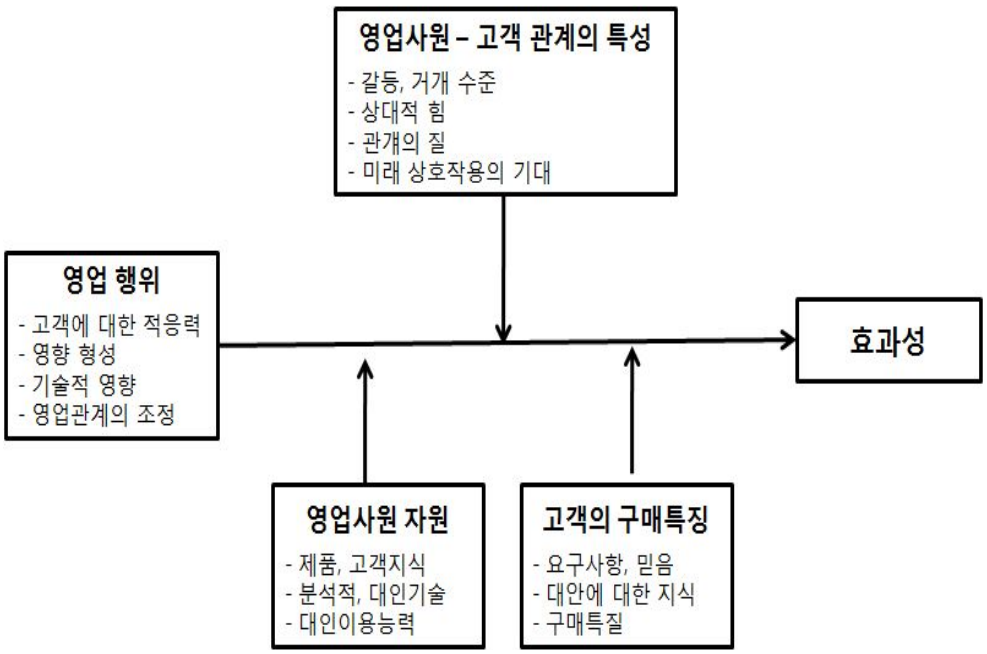
이 <표 2-12>에서 우리는 고성과자가 가지고 있는 어떠한 특징적인 행동들이 어떤 긍정적인 결과를 가져오는가에 관심을 가져야 하겠다. 즉, 고성과들의 행동과 사고방식에는 그렇지 못한 사람들과 어떠한 차이를 보이는 가에 이 자료를 기본으로 참고하여 앞으로 제약사 영업 사원들의 핵심역량 발굴에 기초적인 아이디어를 제공할 수 있다고 본다. 영업역량과 성과간의 관계에서 역량 평가는 성과 창출에 직접적으로 기여하거나 장기적으로 기여 할 것으로 판단되는 행동특성을 중심으로 평가된다. “특정행동”이 “특정결과”를 이끌어 낸다면, 어떠한 것이 “특정결과”를 이끌기 위해 “특정행동”을 하게 하는가에 초점을 맞출 수 있다고 하였다(Boyatzis, 1982). 사람의 특징이나 능력이 특정행동을 하게 하는데 이러한 특징이나 능력을 역량이라고 부른다. 역량진단은 표준과업분석이나 기능분석과 달리 직무가 아닌 사람에게 초점을 두고 있으며 직무특성 리스트가 아니라 역량모형을 만드는 것이고 성과데이터에 의해 타당화 되는 것이라 하였다. 즉, 행동으로 특정되어 기술 되지 않는 특징에 의존하는 것이 아니라 성과데이터를 가지고 실험적으로 테스트되는 것이며 역량과 성과의 관련성이 높다고 하였다. 성과에 영향을 미치는 요인으로서 특정 행동을 하게 하는 사람의 특징이나 역량은 직무상황과 관련되어 있다 하였다(Boyatzis, 1982). 영업사원들에 대한 기존연구(Anderson & Oliver, 1987; Cravens, 1993; Oliver & Anderson, 1994)에 의하면 효과적인 영업사원들의 행동은 탁월한 영업성과를 산출하고 영업조직의 성과를 증대시킬 수 있다고 하였다. 영업성과와 관련된 초기연구들은 주로 개별영업사원의 효과성에 관심을 두고 연구되었고, 영업사원 성과를 결정하는 요인에 대해서는 연구가 소홀하였다.

기존 연구들에서 성과에 영향을 미치는 요인을 추출하여 개인요인, 기술, 역할수, 태도, 동기부여, 조직과 환경요인의 6가지로 분류하고 그들과 성과의 관련성을 메타분석을 통하여 밝혔다(Churchill, 1985). 또한 <그림 2-4>에서 보면

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그들은 성과와이들 변인사이에 관계를 조절하는 변수로서 고객유형, 제품유형, 결과변수의 측정방법을 들고 그들의 조절효과를 밝혔다. 상황적 관점에서의 영업성과를 설명한 Weitz(1981)는 영업행위가 영업효과성을 결정하는 주요요인이라고 하며 영업효과성은 영업사원자원, 고객의 구매특성, 고객-영업사원관계의 함수로 보는 상황모형을 발표하였다.



자료 : Weitz, B. A.(1981), Effectiveness in Sales Interactions : A Contingency Framework, *Journal of Marketing*, 45, 90.

<그림 2-4> 영업사원 효과성에 대한 상황모형

홍지숙의 연구에서는 역량에 관한 정의를 종합한 결과 Spencer & Spencer (1993)의 빙상모형을 근거로 하여 역량이 드러나는 정도와 개발 가능성에 따라 나눈 역량의 세 가지 차원-비교적 가시적이며 표면적인 특성이며 개발이 용이한 지식기술, 중심부에 위치하여 있는 자기내념, 중심부에 위치하여 잘 드러나지 않아 개발이 어려운동기특질을 기준으로 하여 역량을 정의하였으므로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

영업사원 성과에 미치는 영향요인 중 개인적 특성, 태도, 기술, 동기부여 요인, 고객과의 관계 등을 역량변인으로 충분히 설명할 수 있는 변인으로 보았고, 다른 영향요인들 중 통제 가능한 변인들을 통제한다면 조직 내 개인을 둘러싼 나머지 변수인 개인의 역할지각의 정도와 조직특성이 성과에 조절적 영향을 미칠 것으로 본다.

한편 직무성과는 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태나 조직구성원들이 자신의 목표를 달성하는 정도(Stave & Paul, 1999), 또는 할당받은 과업에 대한 조직구성원의 성취도(홍경옥, 강도용, 2005)로 정의될 수 있다.

조직의 성과는 조직구성원의 능력과 태도에 의해서 결정 된다. 일에 대한 의욕이 높아서 능력을 갖추고 있지 못하면 좋은 성과를 기대할 수 없다. 반대로 탁월한 능력을 갖아도 열정적 태도가 미흡한 경우에도 좋은 성과를 기대할 수 없는 것이다 따라서 성과를 능력과 태도의 함수(성과=능력×태도)로 표시 할 수 있다. 여기서 태도는 조직구성원의 의지요인으로서 노력을 의미하며 결과적으로 조직구성원의 성과는 단순히 능력만 있어서 성취될 수 있는 것도 아니고, 또한 능력 없이 노력만 한다고 해서 성취될 수 있는 것도 아니다. 성과는 능력(기술)과 노력이 조화를 이루어 야만 얻어질 수 있는 것이다.

본 연구에서는 제약회사 영업직원의 핵심역량이 직무성과에 미치는 영향에 대해서 알아보며 직무성과의 구성 요인으로서 직무결과 이외에도 직무상 노력을 채택하고 있다. 직무상 노력은 단순히 인간의 심리상태에 내재되어 있는 심리 요인으로서의 노력과는 구분이 되고 있다. 즉 직무상 노력은 집중적 노력 투여 및 추진력의 발휘 등 핵심역량의 요인들과 인과관계를 확인 하며 조직구성원의 태도 변화가 직무수행과정에서 표출된 노력의 결과를 파악하고 있는 것이다.

특히 직무성과는 조직을 둘러싸고 있는 대내외적 환경 변화 등 외생변수에 의하여 영향을 받을 수 있기 때문에 조직역량에 기초한 성과는 단순히 직무결과의 파악에 그치지 않고 조직의 잠재적 성과를 반영하는 직무성과를 파악하고자 하였다(안성철, 2009). 직무성과에 영향을 미치는 요인은 포괄적이고 다양하여 관련된 상황변수에 따라 측정이 달라지며, 이를 측정하는 기준은 초기에는 주로 경제적, 재무적 지표에 관심을 두다가 점차 구성원의 사회적, 심리적 지표까지 포함하여 파악하고 있는 추세이다(박창영, 2007). 또한 구성원의

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

직무성과는 조직 관리에 있어 조직유효성을 나타내는 중요한 지표로 사용되어왔는데 Holley와 Field (1956)의 연구에서는 구성원의 직무성과 영향 변수로 의존성과 작업의 질, 협동, 의사소통 능력과 호의적인 직무태도, 작업의 정확도와 공중관계, 대인관계와 학습의욕, 작업시간 등을 이야기하였다.

Cureton와 Katzell(1962)의 연구에서는 생산량과 품질, 이윤성, 생산가치와 이직률을 직무성과에 대한 중요한 영향 변수로 나타내고 있으며, Vroom (1964)은 직무성과를 결정짓는 요인으로 동기적인 결정요인과 직무상의 역할요인 및 능력요인 등이 영향을 미친다고 주장했다. 그러나 그 가운데에서도 가장 중요한 요인은 능력요인 이라 하였다.

다시 말해 구성원 개인의 일할 수 있는 기존의 잠재적 능력과 일하려는 의지가 서로 각각 능력과 동기로서 직무성과에 매우 커다란 영향을 미친다고 생각했으며 Slocum(1971)의 연구에서는 직무성과를 기술적 지식과 기능적 지식 그리고 요구행위와 공격성, 신뢰성과 협력, 조직력의 대한 성과 측정 기준으로 나타냈다.

직무성과의 평가에 관한 연구로 Charles(1980)의 연구에서는 직무성과 측정을 위하여 평가 영역을 작업의 양과 작업의 질, 직무지식 및 기술과 판단력, 직무자발성, 적응성과 협조성, 혁신성 등의 8개 영역으로 구분 설명한 바 있다.

Pincus(1986)는 직무성과가 개인 수준이 아닌 집단수준에서 팀의 생산성으로 결정지어 진다고 주장하고 조직 내 집단내의 성과에 초점을 맞추고, 직무성과의 중요한 영향요인으로 효율성, 상사의 평가와 목표성취, 밀접성을 강조하였다.

Szilagy와 Wallace(1990)의 연구에서는 직무성과를 과업성취도와 더불어 종사자의 반응을 기준으로 설명하고 과업성취도는 생산성과 효율성, 능률을 포함하고 구성원의 반응은 직무만족과 결근율, 이직률을 포함하여서 설명하였으며, Kirkman과 Rosen(1996, 1999)의 연구에서는 직무성과에 대해 개인수준이 아닌 집단수준에서 팀의 생산성으로 설명하였다.

성과는 협의적인 의미로 생산성의 의미와 함께 동일하게 사용되나, 직무성과는 포괄적의미로 조직구성원의 성취라는 의미에서 사용된다.

이런 직무성과는 인간의 능력과 더불어 동기부여의 상승작용에 의해 발휘되어 지는 것으로 알려져 있다.

이와 같이 직무성과는 여러 많은 학자들에 의해 조직구조와 조직행위 등과

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관련된 연구에서 다양한 부분으로 전개되고 다루고 있으며, 조직의 생산성 및 효율성과 밀접한 관계가 있으며, 기존의 산업심리학자들은 조직구성원 직무가 어느 정도 성공적인 부분으로 어느 정도 달성되어있는지의 여부를 가리키는 개념의 직무성과를 구성원의 생산성의 의미와 더불어 동일하게 사용하고 있다. 따라서 여러 학자들의 다양한 견해를 종합하여 정리해보면 기존의 연구자들이 주장 하는 직무성과는 구성원이 맡고 있는 업무에 대해 성과평가가 가능한 구성요소 들로 의해 기준을 만들고 구체적인 조직목표에 맞게 구성원의 직무를 충분히 이행시키는 것이라고 할 수 있다. 이는 조직구성원의 업무배분과 평가를 통한 조직의 조화를 이루어 구성원의 생산성 향상을 도모하는 것과 관련된다 할 수 있겠다.

2.6.4 은행의 직무성과에 관한 선행연구

고객서비스는 고객의 높은 서비스 요구충족과 경쟁력 확보에 있어서 중요성이 높아지고 있다. 고객서비스에 대한 기존의 연구문헌을 살펴보면 고객서비스의 개념, 고객서비스 품질, 측정도구 및 척도의 문제, 고객의 기대수준의 정의와 측정을 포함하고 있다. 고객서비스 연구는 서비스산업에 포괄적으로 적용할 수 있는 고객서비스의 개념과 고객서비스 품질요인에 대한 보편적인 이해를 시도하는 분야와 실증과정을 통해 금융권에서 어떻게 구현되는지 검증하는 금융권 특성을 고려한 연구가 진행되어 왔다. 금융권 서비스 품질은 금융권 특성을 반영하여 고객서비스 품질요인을 규명·측정하여 이들이 고객만족과 재방문 의도에 미치는 영향을 분석하였다.

BoA(Bank of America)가 최초로 전국 은행이라는 아이디어를 제창한 20세기 초에는 지점을 개설하는 것이 은행 서비스를 전달하는 유일한 방법이었다. 오늘 날이 은행은 29개 주와 워싱턴에 5,880개의 지점과 16,700개의 자동입출금기를 운영하고 있다. BoA는 150개국에서 고객들에게 서비스를 하는 것뿐만 아니라 미국 고객들에게 인터넷 뱅킹을 제공하고 Starbucks 매장을 포함한 다른 소매점포 안에 지점들을 유지하고 있다. 이렇게 많은 선택을 제공하는 목적은 집이나 직장에서, 지점에서, 차를 탄 채 ATM에서 뜨거운 커피를 마시면서 BoA고객이 은행 업무를 보고자 하는 어느 시간, 어느 장소에서든지 신속하고 용이하고,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

편리한 접근을 가능하게 하기 위한 것이다. BoA는 매년 200개나 되는 지점을 신설하는 것은 어떤 고객들은 항상 '고감성'서비스를 원할 것이라는 것을 알기 때문이다. 동시에 경영자는 항상 경로시스템을 평가하여 성과가 가장 나쁜 지점들을 폐쇄한다. 한편,' 고기술(high-tech)'서비스 역시 인기가 높아지고 있다. 1,300만명 이상의 고객이 BoA의 온라인 은행 서비스를 이용한다. 그러나 온라인 벤처를 별도 사업화하는 것은 위험할 수 있다. 경쟁업체인 Bank One은 수백만 달러를 투자하여 독립적 온라인 은행인 Wingspan Bank를 출범시킨 후 깨달았다. Wingspan Bank는 별도의 법인이었기 때문에 이들 고객들은 Bank One지점과 거래가 되지 않았다. 결국 Wingspan Bank는 단지 255,000명의 고객만을 유치하였고, 2년 후에 폐쇄되었다. 온라인뱅킹이 점점 인기를 얻는다고 하더라도, 확실히 물리적 지점은 은행서비스에서 중요한 경로를 차지하고 있다.

성공적인 가치 창조는 Bank of American가 잘 인식하였듯이 성공적인 가치 전달을 필요로 한다. 또한 고객만족의 요소는 단순히 그 제품이 갖는 성능이나 기능, 가격만 말하는 것이 아니라 은행원의 태도, 점포환경, 기업이미지 등 소프트웨어와 하드웨어적인 모든 요소를 총망라 한 것이다. 일본 능률협회는 서비스 업종에 대한 고객의 만족도 조사를 통해 고객만족 구성요소를 휴먼, 하드웨어, 소프트웨어, 가격이라는 4가지 평가의 틀을 설정하고 각 업종에 맞는 조사항목을 선정하였다. 은행의 경우 휴먼 부분은 담당자의 태도와 언어의 사용, 상품, 업무지식, 창구행원의 응대태도 등이고 하드웨어 부분은 객장의 청결함, 입지장소 등이며 소프트웨어 부분은 금융상품의, 매력, 창구수속의 간단함, 신속한 업무처리 등으로 나타났으며, 가격부분은 이자나 수수료의 적절함 등 고객이 은행과 접촉하는 단계부터 순차적으로 선택되는 것으로 나타났다. 고객만족의 결과 변수는 만족에 의해 영향을 받는 소비자 행동 변수로서 태도변화, 불평행동, 상표전환, 상표충성도 등을 말한다. 이러한 고객만족의 결과 변수로서 가장 많이 연구되고 있는 결과 변수는 불평행동이다.

고객충성도는 소비자의 구매형태를 설명하는 하나의 변수로 마케팅이나 소비자 행동에서 많이 연구되고 있다. 고객은 충성도 이외의 다른 이유 때문에 한 점포를 선호하거나 한 상품을 반복적으로 구매할 수 있다.

예를 들어, 다른 제품보다 낮은 가격이 쉽게 반복된 구매를 유발할 수 있다. 어떤 고객은 다른 대안이 없기 때문에 충성도를 지속적으로 나타내고 어떤 고객은

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

대안이 많이 있고 판매자의 서비스가 종종 기대에 미치지 못할 때조차도 대안을 찾지 않을 것이다. 후자만이 긍정적 태도와 감정적 에고에 기초를 둔 충성스러운 행동이라고 표현한다. 진정한 충성도는 브랜드, 상품 혹은 회사외의 성숙된 심리적 관계를 요구하며 태도의 전형적인 주요 요인인 인지적, 감정적, 평가적, 기질적 요인에 기초한 반복구매를 의미한다.

김희관 등(1987)은 은행을 이용하는 고객의 특성을 그 배경변수와 라이프스타일 변수에 따라서 파악하고 그 각각의 변수와 은행점포를 선택하는 요인과의 관계를 설문지를 통한 실증적인 방법으로 연구하여 은행의 마케팅절감에 적용가능성을 제시하였다.

박남석 등(1992)은 급변하는 금융 산업의 환경에서 지방은행이 심화된 경쟁에서 우위를 확보하고 지속적인 성장을 할 수 있도록 마케팅일환으로 은행고객들의 은행속성의 결정성을 실증적으로 분석하여 고객중심의 서비스 개선과 고객의 잠재수요를 발견할 수 있는 시장 세분화의 가능성을 제시하는 것을 목적으로 연구하였다. 이상의 은행점포를 선택하는 요인과의 관계 및 은행속성의 결정성분석을 통하여 은행의 마케팅전략에 적용가능성 및 서비스개선과 잠재수요를 발견할 수 있는 가능성을 제시하였다.

김택곤(1996)은 광주은행의 서비스품질 수준을 제고시킬 수 있는 전략적 방안으로 첫째, 반응성수준을 제고시키기 위해서는 직원의 친절도를 높여야 한다. 둘째, 신뢰성을 제고시키기 위해서는 사소한 실수도 해서는 안 되고 특히 최근 들어 급격히 늘어난 자동화기기의 관리 및 전산의 안정화가 필요하다. 셋째, 능력성 수준을 제고시키기 위해서는 은행원은 신종 상품 및 신종 서비스에 대한 업무지식을 갖춤은 물론 금융거래 전반에 대한 폭넓은 지식을 갖춤으로서 고객의 금융상담 요청에 자문할 수 있어야 한다. 넷째, 신속성 수준을 제고시키기 위해서는 결재단계를 축소하여 창구서류를 간소화하고 객장의 레이아웃 시 고객 동선을 짧게 할 수 있도록 배려가 요구된다. 또한 one stop banking service가 이루어질 수 있도록 하며 입출금 기기의 확대 설치가 요구된다."고 하였다.

안완석 등(1994)은 “은행의 고객만족 결정요인에 관한 실증적 연구”에서 은행의 고객만족결정요인을 찾아내어 이들 요인들의 중요성을 서로 비교평가하고 각 요인에 대해 개인거래자와 중소기업거래자의 만족요인의 차이를 비교분석하였다. 비교결과 은행고객의 만족요인은 11가지(직원의 친절도, 고객

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

대기시간, 직원의 업무지식, 대출이용 편의, 예금수익률, 점포위치, 은행이미지, 대출종류의 다양성, 객장분위기, 점포시설, 예금종류의 다양성)로 발견되었고 고객만족도의 중요도 분석결과 우리나라 은행 고객은 은행거래를 하면서 수익률보다는 오히려 신속한 업무처리를 더 강조하고 있으며 또한 개인거래자는 은행의 친절, 신속을 강조하는 외에 은행직원의 해박한 업무지식과 예금수익률, 편리한 대출이용 등에 중점을 두고 있으며 은행의 시설에 대하여 주차시설이나 보안장치 등이 앞으로 더욱 보강되어야 한다고 했으며, 은행상품에 대하여도 예금상품은 수익률을, 대출상품은 손쉬운 대출이 가장 중요함을 보인다고 하였다.

2.7 은행원 역량, 직무몰입, 서비스 몰입, 직무성과와의 관계

서비스조직에서 서비스는 고객과 현장에서 접촉하는 은행원간의 양자관계에서 발생하며 은행원의 서비스 활동을 통하여 고객에게 전달된다. 서비스의 특징은 고객이 생산과정에 직접 참여하고, 제품과는 달리 생산과 소비가 동시에 발생하며, 서비스품질의 인지가 동시에 이루어지는 생산과 소비의 비분리성에서 찾을 수 있다(Bowen & Schneider, 1988; 김레슬리와 이지만, 2008).

이러한 서비스의 특징으로 인하여 서비스조직에서 은행원의 서비스마인드에 따라 제공되는 품질은 달라지기 때문에 은행원의 서비스지향의 관리와 수준을 향상할 필요가 있다. 또한 은행원이 자신의 업무를 수행하는 데 있어 어떠한 태도와 행동을 갖고 있는지가 서비스조직의 성과와 수익성에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨지고 있다.

이는 금융권에 종사하고 있는 내부고객인 은행원의 역량이 중요하며, 내부적으로 효율성을 극대화하기 위한 역량을 강화해 시장에서 끊임없는 고객가치를 창출하여 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이다. 서비스기업은 고객접촉성과 장기적인 고객과의 관계 유지로 인해 서비스직원의 역량이 고객만족의 결정적인 요인이 되고 있다. 따라서 서비스기업을 움직이는 내부핵심역량요소인 인적자원에 대한 명확한 규명이 필요한 시점이다. 안옥선(2010)은 서비스 조직에서 서비스 접점에서 성과나 매출 보다 고객과 상호 작용과 서비스 행위자의 행동적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

차원의 실적을 고려해야 한다고 보고 있다.

이 연구에서 서비스 은행원의 정서적 반응과 직무성과의 영향에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였다. 서비스조직은 자사의 고객접촉 직원이 고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 은행원의 태도와 행동을 효과적으로 관리해야 할 필요성을 강조하였다. 그러므로 서비스직원의 역량을 파악하고 효과적으로 관리하는 것이 서비스기업의 노동생산성을 높이고, 고객을 만족시키는 선행 조건이므로 서비스 인력에 대한 체계적 분석과 관리가 필요하다. 서비스 산업 특성상 서비스 제공자와 고객 간의 관계를 중심으로 진행된다. 따라서 고객접점에 있는 은행원이 고객에게 더 많은 몰입을 하게 된다면 고객을 만족시킴과 동시에 장기적인 관계를 유지할 수 있다는 점에서 서비스 몰입은 개인의 직무성과에 중요한 요소로 작용한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설의 설정

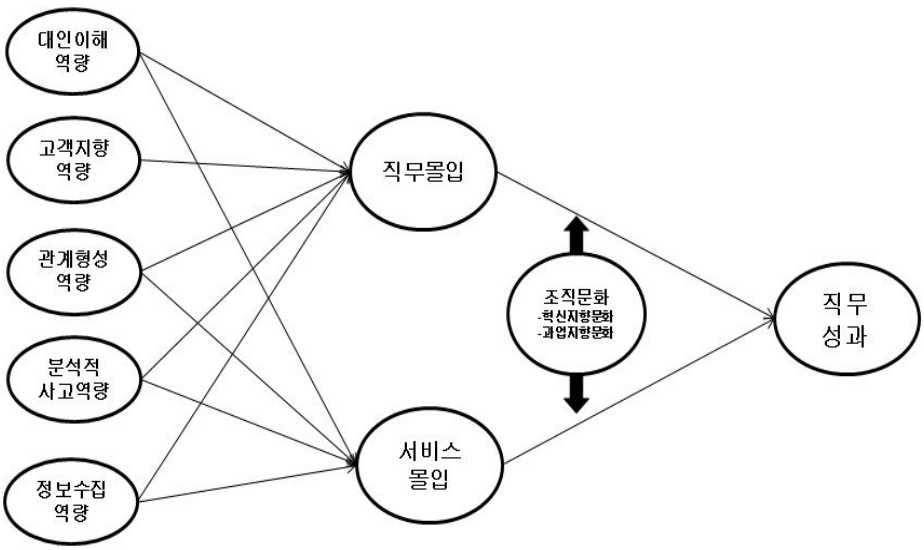
3.1 연구모형의 설계

본 연구는 은행원 핵심역량 중 영업역량이 직무몰입 및 서비스몰입과 직무성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하고 변수들 간의 구조적, 인과 관계를 파악하는데 주목적이 있다.

본 연구 모형은 이론 모형과 측정 모형으로 구분하는데, 이론모형은 외생개념과 내생개념과의 선형관계를 말하는 것으로 잠재변수들 간의 관계를 보여주며, 측정모형은 각 잠재변수가 어떤 측정변수들에 의해 측정되는가를 보여준다.

본 연구는 은행원을 대상으로 핵심역량 중 영업역량 인 대인이해역량, 고객지향역량, 관계형성 역량, 분석적 사고역량, 전문성 역량, 정보수집 역량이 은행원의 직무몰입과 서비스몰입에 영향관계를 살펴보고 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 영향을 미치는데 있어서 조직문화의 조절효과를 확인하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 통해 고찰한 여러 가지 변수들을 근거로 도출한 연구모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2 가설의 설정

3.2.1 은행원 영업역량과 직무몰입과의 관계

은행원의 영업역량과 직무몰입은 인적자원에 대한 의존도가 높은 은행의 본질적인 특성 때문에 이러한 서비스 특성이 서비스 제공자의 역량은 생산성과 직결된다고 보았다(권영훈, 박태수, 2005). 이 연구 결과로 서비스 회복성과가 직무몰입에 미치는 영향에서 모두 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 반면 안옥선(2010)은 서비스 조직에서 서비스 접점에서 성과나 매출 보다 고객과 상호작용과 서비스 행위자의 행동적 차원의 실적을 고려해야 한다고 보고 있다. 이 연구에서 서비스 종사자의 정서적 반응(직무몰입)과 직무성과의 영향에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였다. 서비스 산업에서는 직무몰입과 직무성과는 상호관련성이 있을 것으로 판단되며 금융산업에서 은행원의 역할은 서비스 산업의 특수성을 단적으로 보여주고 있다.

직무몰입과 직무성과와의 관계를 살펴보면 개인역량이 직무몰입에 미치는 연구에서 개인역량은 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 직무성과는 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 개인의 성과만족도를 높이게 되면 직무몰입을 유도함으로써 조직의 효율성을 증대시킬 수 있음을 확인하였다(유명근 외, 2010). 김재환(2011)의 연구에서는 개인역량이 직무몰입에 영향을 미치는 요인이 있음을 검증하였는데, 역량수준이 높으면 직무몰입도가 유의하게 나타났고 역량별로 직무몰입의 상관관계에서는 지식역량이 가장 크게 나타났으며 능력역량이 가장 낮게 나타났고 개인역량이 직무몰입에 미치는 영향에서 개인역량의 하위요인 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 1: 은행원의 영업역량은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 대인이해 역량은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 고객지향역량은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 관계형성 역량은 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 분석적 사고 역량은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-5: 정보수집 역량은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.2 은행원 역량과 서비스몰입와의 관계

Boyatzis(1982)은 역량이란 '효과적 혹은 우수한 성과와 결정적으로 관련되어 있는 동기, 특성, 기술, 자기 이미지, 사회적 역할, 지식 체계 등 특정 개인에게 내제된 특성'이라고 정의 하였다. Spencer & Spencer(1993)은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성이라 정의하였으며 Schipmann(1999)은 역량은 측정가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력이라 주장하였다. 박준성(2001)은 높은 직무성과를 얻도록 해주는 동기, 자질, 태도나 가치관, 지식, 기능 등의 제 요인을 포괄하는 복합적인 개념이라 정의하였다. 은행원들의 목표를 함께하고 공동의 가치를 나누는 것을 서비스 몰입의 개념으로 설명할 수 있다(Babin and Boles, 1996).

따라서 여행 기업은 우량고객을 유지하고 고객 애호도를 증진시키기 위해 서비스품질개선, 정보기술 활용, 서비스보증, 저원가실현 등 다양한 전략이 고려되고 있다. 즉, 시장점유에서 고객점유로 그 핵심이 이동되고 있으며, 기업의 관계마케팅 성공여부는 서비스 종사자의 환대정신과 헌신이라 할 수 있다(지성구, 2006: 김재원, 2006). 이러한 서비스종사자의 고객에 대한 서비스의 헌신과 노력이 바로 서비스몰입이라고 할 수 있으며 (Kanungo, 1982; 양원, 2007). Donavan 등(2001)은 Peccei & Rosenthal (1997)의 연구에 기초하여 서비스몰입을 고객의 편익을 위해 종사자들이 자신의 직무를 지속적으로 개선하고 실행하려는 노력의 상대적 성향으로 정의하였다. 즉, 서비스몰입은 기존의 몰입과는 다른 대상에 초점을 둔 연구이며 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장한다는 의미를 지니고 있다(김레슬리, 2004). 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 은행원의 영업역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 대인이해 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설2-2: 고객지향역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설2-3: 관계형성 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설2-4: 분석적 사고 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
가설2-5: 정보수집 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.3 직무몰입 및 서비스몰입과 직무성과와의 관계

서비스몰입은 기존의 몰입과는 다른 대상에 초점을 둔 연구이며 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장한다는 의미를 지니고 있다(김레슬리, 2004). 이에 본 연구에서는 직무몰입에 대한 정의와 논의를 기초로 서비스몰입을 “여행업종사자가 자신이 제공하는 서비스에 대해 높은 가치를 부여하고 서비스제공과 관련된 업무에 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적 상태”라고 정의하고자 한다. 또한, 고객만족과 기업성과와 관련한 기존의 연구를 살펴보면, 기업의 서비스 품질이 고객만족에 영향을 주는 선행요인으로 작용을 하고 고객만족의 결과를 재구매의도, 불평행도, 구전과 같은 고객의 행동적 측면을 중심으로 연구되어 왔다. (Newman and Werbel 1973;Oliver1980; Cronin and Taylor1992).

최근의 연구는 객관적인 지표를 이용하여 고객만족이 기업이 직무성과에 미치는 영향에 대해 초점을 맞추기 시작하였다(Anderson etal.1994; Edvardsson etal.2000; Yeung etal.2002;박상준, 김현철 2003;전인수, 김현정 2005;이유재, 이청림2006; 배기수 2008;이유재, 차경천, 이청림 2008). 하지만 이러한 고객만족과 직무성과에 관한 선행 연구들을 검토해 보면, 고객만족이 높을수록 직무성과가 향상한다는 신념과 달리, 고객만족과 직무성과 간의 실증 연구들은 양(+)의 관계와 음(−)의 관계를 보여주면서 일관되지 못한 결과를 보여주고 있다. 김재원(2010)은 여행업종사자의 서비스몰입의 정도가 높으면 차별화전략의 실행정도가 높은 것으로 나타났다고 했으며, 이는 여행업종사자들의 서비스제공자로서 자존감과 성취감은 여행업에 대한 긍정적인 자세변화를 가져와 고객에 대한 서비스를 완벽하게 진행고자 하는 마음과 일에 대한 집중력을 향상시켜 기업의 매출액 증대에 영향을 주는 것으로 나타났다. 높은 수준의 서비스몰입이 조직내에서 직무만족, 낮은 이직율 직무성과향상 등에 긍정적인 효과를 가진다고 주장하였고(Elmadag et al.,2008), 고선희와 김영택(2009)은 서비스몰입은 감성적, 행동적 성과에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 은행원의 직무몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 은행원의 서비스몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.4 직무몰입 및 서비스몰입의 매개효과

서비스조직에서 서비스는 고객과 현장에서 접촉하는 은행원간의 양자관계에서 발생하며 은행원의 서비스 활동을 통하여 고객에게 전달된다. 서비스의 특징은 고객이 생산과정에 직접 참여하고, 제품과는 달리 생산과 소비가 동시에 발생하며, 서비스품질의 인지가 동시에 이루어지는 생산과 소비의 비분리성에서 찾을 수 있다(Bowen & Schneider, 1988; 김레슬리와 이지만, 2008).

이러한 서비스의 특징으로 인하여 서비스조직에서 은행원의 서비스마인드에 따라 제공되는 품질은 달라지기 때문에 은행원의 서비스지향의 관리가 필요하다. 또한 은행원이 자신의 업무를 수행하는 데 있어 어떠한 태도와 행동을 갖고 있는지가 서비스조직의 성과와 수익성에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨지고 있다. 이는 금융권에 종사하고 있는 은행원의 역량이 중요하며, 내부적으로 효율성을 극대화하기 위한 역량을 강화해 시장에서 끊임없는 고객가치를 창출하여 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이다.

서비스기업은 고객접촉성과 장기적인 고객과의 관계 유지로 인해 서비스직원의 역량이 고객만족의 결정적인 요인이 되고 있다. 따라서 인적자원의 역량과 직무성과와의 관계에서 서비스몰입의 매개효과 검증을 통한 체계적인 분석이 필요할 것으로 사료되며 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 은행원의 영업역량과 직무성과 간의 관계에서 직무몰입 및 서비스몰입의 매개효과가 나타날 것이다

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.5 조직문화의 조절효과

조직문화는 구성원들의 개인적인 행동과 전체 조직의 행동을 통제하는 중요한 개념으로써 조직의 가치관과 신념, 규범과 관습 등 다양한 요소로 구성되어 있다. 그리고 이들 요소들은 전체적으로 서로 간의 관계 속에서 구성원의 행동과 전체 조직의 행동에 영향을 준다(임채숙, 2009).

또한 조직문화에 따라 구성원들과 조직 전체의 행동에 영향을 미치게 됨으로 본 연구에서는 조직문화 중 혁신지향문화와 과업지향문화 두 가지 요인으로 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향에 조절효과를 검증하고자 한다.

가설 6 : 은행원의 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과 간의 관계에서 조직문화의 조절효과가 나타날 것이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 연구방법

4.1 표본의 선정 및 분석방법

4.1.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 은행원의 영업역량, 직무몰입, 서비스몰입, 직무성과의 구조적 관계를 파악 하는데 주목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 2017년 3월 1일부터 4월 10일 까지 40일간에 걸쳐 은행원을 대상으로 이루어 졌으며 총 560부를 배포하여 496부를 회수하였다. 496부중 응답이 부실한 21부를 제외한 475부를 실증분석에 이용하였다.

4.1.2. 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 표본의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 성별로는 남자가 50.3%, 여자가 49.7%로 남성비율이 조금 높았으나 남, 여 비율이 거의 비슷하게 조사되였으며 연령별로는 40대가 182명(38.3%)으로 가장 많았으며, 30대가 156명(32.8%)으로 나타났으며 20대가 48명(10.1%), 50대가 54명(11.4%)으로 나타났다. 설문대상 중에 기혼은 361명으로 조사대상 중 76.0%로 나타났으며 미혼은 114명(24.0%)로 나타났다. 직위별로는 주임이 5.3%(25명)으로 나타났으며 계장이 24.8%(118명)으로 나타났다. 과장의 경우 11.2%(53명)으로 나타났으며, 차장의 경우 22.7%(108명)로 가장 많았으며 부지점장은 13.1%(62명)이며, 지점장은 5.1%(24명)으로 나타났다. 담당업무로는 온라인 업무에 종사하는 인력이 17.5%(83명)으로 나타났으며 상담업무는 25.3%(120명)으로 가장 많은 비중을 차지하였으며 여신업무는 23.2%(110명)으로 나타났다. 외환업무는 2.5%(12명)으로 나타났으며 PB업무는 6.9%(33명)으로 나타났고 기타(본부)는 24.6%로 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구 분		빈 도	백분율(%)
성별	남	239	50.3
	여	236	49.7
연령	20대	48	10.1
	30대	156	32.8
	40대	182	38.3
	50대	54	11.4
	60대이상	35	7.4
결혼	기혼	361	76.0
	미혼	114	24.0
학력	고졸	113	23.8
	전문대졸	55	11.6
	대졸	286	60.2
	대학원	21	4.4
직위	주임	25	5.3
	계장	118	24.8
	대리	85	17.9
	과장	53	11.2
	차장	108	22.7
	부지점장	62	13.1
	지점장	24	5.1
담당 업무	온라인	83	17.5
	상담	120	25.3
	대출	110	23.2
	PB	33	6.9
	외환	12	2.5
	기타(본부)	117	24.6
근무 년수	5년미만	75	15.8
	5년이상~10년미만	88	18.5
	10년이상~20년미만	140	39.5
	20년이상	172	36.2
근무 지역	서울, 경기	166	34.9
	충청	74	15.6
	호남	76	16.0
	부산, 대구	93	19.6
	강원도	66	13.9
계		475	100.0

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 기존 연구들에서 사용된 측정변수들을 사용하도록 하며, 기존의 측정변수들이 없거나 부적절한 경우에는 기존 연구들을 근거로 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수를 개발하였다.

본 연구 구성 개념에 대한 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 대인이해역량

대인이해역량이란 고객의 태도나 관점, 관심사 및 요구 사항을 이해하고 비언어적인 행동을 해석 할 수 있는 역량을 의미하며 Spencer & Spencer(1993)과 오헌석(2010)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2) 고객지향역량

고객지향역량이란 고객의 진정한 요구를 파악하고 이것을 제품이나 서비스에 반영하는 행동, 그리고 고객의 욕구를 충족시키기 위한 역량을 의미하며 Spencer & Spencer(1993)과 윤정현(2014)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3) 관계형성역량

관계형성역량이란 일과 관련된 친분 관계를 지속적으로 유지하며 네트웍을 형성하고 활용하는 역량 또는 관리자, 고객, 동료, 경쟁자 영업기능, 지원기능간에 관계 형성 등을 의미하며 Spencer & Spencer(1993)과 오헌석(2010)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4) 분석적사고역량

분석적사고역량이란 장애를 예상하고 대비하며 다양한 설명거리나 계획을 생각하고 전략적 영업을 위해 분석하고 적용하는 것을 의미하며 Spencer & Spencer(1993)과 윤정현(2014)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5) 정보수집역량

정보수집역량이란 다양한 출처에서 정보를 획득하고 필요한 정보를 다양한 경로로 입수하여 분석하고 업무에 적용시키는 역량 등을 의미하며 Spencer & Spencer(1993)과 오헌석(2010)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

6) 직무몰입

직무몰입이란 직무에 몰두하는 개인이 높은 관심과 가치를 부여받은 상태로 전체적인 동료나 직무자체와 같은 직무상황에 의해 개인적으로 영향을 받는 정도를 의미하며 Brooke,Russell & Price(1988)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

7) 서비스몰입

서비스 몰입이란 본 연구에서는 은행원이 고객에게 제공하는 서비스에 대해 애착과 열정을 갖고 고객의 이익을 위해 제공하는 업무에 구체적인 신념을 갖고 몰두한 상태로 정의하고 고객의 편익을 위하여 직무에 있어 지속적인 향상에 몰두하는 정도를 의미하며 Brown(2002)와 안준수(2004)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

8) 혁신지향문화

본 연구에서 조직문화로 혁신지향문화와 과업지향문화를 적용하였으며 혁신지향문화는 신축성과 재량을 강조하면서 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직 환경 변화와 개방을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중하는 조직문화를 의미하며 Deal& Kennedy(1982)와 이광수(2013)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

9) 과업지향문화

과업지향문화는 안전성과 통제에 대한 필요성과 함께 외부지향과 안정성을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

특징으로 하는 문화로서, 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시하는 것을 의미하며 Deal& Kennedy(1982)와 이광수(2013)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

10) 직무성과

직무성과란 개인이 맡은 직무에 대하여 성공적으로 직무를 수행하는 행동과 개념이며 생산성 향상과 함께 직장생활에서의 성취감과 목표달성 통해 개인과 조직의 성공 가능성을 예측할 수 있는 개념을 의미하며 안성철 외 (2014)의 연구를 바탕으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4.3 자료분석 방법

조사된 자료의 분석 방법은 SPSS 19.0과 AMOS 18.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인 분석을 실시하고 공분산구조모형을 통해서 연구가설을 검증하였다. 구조방정식 모형은 가정한 원인-결과 변수들로 현상을 규명하기 위하여 사용되는 선행 방정식들의 집합을 나타낸다. 구조방정식 모형은 특히 행동과학에서 많이 사용되는데, 예를 들어 사회적 지위와 성취도와의 관계, 기업 수익의 결정, 직무의 분류 등의 관계분석에서 많이 사용한다. 회귀분석은 독립변수들의 집단이 종속변수와의 선형적인 함수 관계를 유도하고, 설정된 회귀 방정식에서 종속변수의 결과를 예측하는 통계적인 기법에 반하여, 경로분석은 변수들 간의 연결 관계가 가정되고 검정됨으로 변수들이 어떻게 서로 영향을 미치는가에 대한 설명을 쉽게 표현하는 통계적 기법이다.

회귀분석과 경로분석에 공통점이 있다면, 그것은 두 방법이 측정변수들만을 다룬다는 것이다. 반면에 구조방정식 모형은 측정된 변수뿐 만 아니라 잠재변수까지 포함함으로 복잡하고 다양한 자료의 분석을 통하여 자료를 설명하고 현상을 규명하는 설명력이 높다. 여기서 잠재변수는 인자분석에서 공통인자와 같이 관찰되지 않는 변수를 이야기하며, 비 측정변수라고도 불린다.

따라서 구조방정식 모형은 여러 변수들 간의 인과적 관계를 나타내는 이론적

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

모형에 대해 확인적 검증을 행하는 통계방법론으로서 이론적 모형을 검증하고 개발하는데 적합한 방법이다.

구체적인 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구통계적특성과 일반적인 기술통계를 파악하기 위해서 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 설문지의 신뢰성을 검증하기 위하여 cronbach' α값을 분석하고, 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시할 것이며, 구성개념의 신뢰성과 타당도 검증 및 측정모형의 적합도 평가를 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다.

셋째, 연구모형의 검증 및 가설 검증을 위하여 구조방정식 모형을 통해 구성 개념들 간의 상호관계를 검증하고, 은행원역량, 직무몰입, 서비스몰입, 조직문화, 직무성과 간의 인과관계를 검증하기 위하여 구조방정식 프로그램인 AMOS 18.0을 이용하여 공변량 구조분석을 실시하였다.

4.4 설문지 구성 및 측정

본 연구에서 사용할 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 선행연구를 통해 추출한 은행원의 영업역량 영향요인 5가지 범주와 직무몰입, 서비스몰입, 조직문화, 직무성과 범주, 일반현황 8가지 부류로 구분하고자 한다. 설문항목은 선행연구에서 검토되어진 것으로서 신뢰성이나 타당성이 검증된 사항을 선별적으로 본 연구목적에 맞도록 일부 수정 보완하여 측정하고자 한다.

첫번째 부류는 은행원의 영업역량에 관한 질문으로 대인이해 5개 문항, 고객지향 역량 7개 문항, 관계형성역량 5개 문항, 분석 사고적 역량을 측정하기 위한 6개 문항, 정보 수집 역량을 측정하기 위한 6개 문항으로 구성하고자 하며 평가에 사용된 척도는 리커트 평가척도를 이용하였으며 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다” 의 5점 척도를 사용하였다.

두번째 부류는 직무몰입과 서비스 몰입에 관한 질문으로, 직무몰입 9개 문항, 서비스몰입을 측정하기 위한 7개 문항으로 구성되어 있다.

세번째 부류는 조직문화에 관한 질문으로 혁신지향 조직 문화 4개 문항, 과업지향 조직문화 4개 문항으로 구성되어 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

네번째 부류는 직무성과에 관한 질문으로 9개 문항으로 구성되어 있다.

다섯 번째 부류는 벤처기업의 일반현황에 관한 질문으로 연령, 학력, 직위, 직장근무경험, 담당업무, 근무지역 등 8개 문항으로 구성되었다.

본 연구의 설문지 구성은 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 설문지의 구성

변 수	문 항 수	문항번호
대인이해역량	6	Ⅰ-1 ~ Ⅰ-5
고객지향역량	5	Ⅰ-6 ~ Ⅰ-14
관계형성역량	6	Ⅰ-15 ~ Ⅰ-19
분석적사고역량	5	Ⅱ-20 ~ Ⅱ-25
정보수집역량	5	Ⅱ-26 ~ Ⅱ-31
직무몰입	9	Ⅱ-1 ~ Ⅱ-9
서비스몰입	7	Ⅳ-1 ~ Ⅳ-7
혁신지향조직문화	4	Ⅳ-1 ~ Ⅳ-4
과업지향조직문화	4	Ⅳ-5 ~Ⅳ -8
직무성과	8	Ⅴ-1 ~ Ⅴ-9
성별	1	Ⅵ-1
연령	1	Ⅵ-2
학력	1	Ⅵ-3
결혼	1	Ⅵ-4
직위	1	Ⅵ-5
담당업무	1	Ⅵ-6
근무년수	1	Ⅵ-7
근무지역	1	Ⅵ-8

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 실증분석

5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설 검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것이다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서도 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하였다. 타당성은 측정하려고 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 즉, 특정개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 요인분석(Factor Analysis)은 여러 변수들의 저변에 존재하는 하나의 혹은 여러 개의 요인들을 찾아내는 통계적 기법으로 여러 개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다.

또한 변수들을 요인별로 정리한다는 점에서 분류의 기능도 가지고 있다. 요인분석에는 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구대상의 저변에 존재하는 잠재요인을 찾아보거나, 자료를 요인으로 축소하여 살펴보는데 사용한다. 반면 확증적 요인분석은 잠재요인에 대한 가정을 계량적으로 확인하는데 사용한다. 그렇다고 이 둘 사이의 경계가 항상 명확한 것은 아니다. 다만 확증적 요인분석을 실행하기 위해서는 통상 연구 대상에 많은 사전적 지식을 갖고 있어야 한다(정충영, 최이규 2001).

따라서 본 연구에서는 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석을 병용하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 전체 항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총 점수와의 상관관계가 낮고 Alpha값을 상당히 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외되었다.

5.1.1 외생변수 탐색적 요인 및 신뢰성분석

타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하게 된다. 타당성의 평가는 그 방법에 따라 개념 타당성, 기준관련 타당성, 내용 타당성의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준 관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다.

또한 개념 타당성은 변수들의 특성 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석(Factor Analysis)이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 판별타당성과 개념 타당성을 검정하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분요인분석(Principal Component Analysis) 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식(Varimax)을 선택하였다. 외생변수에 대한 요인 분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 32개 문항 중 13개 문항을 제외한 나머지 19개 문항이 5개 요인으로 구분되었다.

각 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 고객지향역량, 분석적 사고역량, 관계형성역량, 정보분석적역량, 대인이해역량 요인으로 도출되었다. 종업원의 고객지향역량을 설명해주는 설명분산은 17.74%, 분석적 사고역량을 설명해주는 설명분산은 15.16%, 관계형성역량을 설명해주는 설명분산은 14.29%, 금융상품과 시장상황에 대한 정보수집역량을 설명해 주는 설명분산은 12.00%였으며, 대인이해역량 요인의 설명분산은 11.46%으로 도출되었다. 전체적인 누적 분산 설명비율은 70.67%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계를 구해서 상관관계가 낮은 값을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다. Cronbach's Alpha 분석결과 은행원의 고객지향역량은 α=0.921, 분석적 사고역량은 α=0.911, 관계형성역량은 α=0.882, 정보수집 역량은 α=0.864, 은행원의 대인이해역량은 α=0.832으로 나타났다.

<표 5-1> 외생변수의 탐색적요인 및 신뢰성 분석

	1	2	3	4	5
고객지향역량3	.796	.169	.098	.122	.100
고객지향역량5	.758	.129	.228	.207	.178
고객지향역량1	.699	.130	.264	.130	.210
고객지향역량2	.629	.197	.240	.304	.174
고객지향역량6	.627	.228	.201	.119	.333
분석적사고역량4	.151	.810	.211	.188	.139
분석적사고역량3	.079	.759	.275	.238	.156
분석적사고역량7	.237	.755	.165	.108	.132
분석적사고역량6	.205	.640	.152	.294	.179
관계형성역량5	.141	.303	.802	.130	.102
관계형성역량2	.161	.288	.766	.091	.131
관계형성역량4	.316	.200	.763	.118	.078
관계형성역량3	.472	-.003	.630	.234	.110
정보수집역량1	.113	.195	.171	.835	.130
정보수집역량4	.287	.228	.159	.733	.097
정보수집역량2	.261	.290	.082	.721	.225
대인이해역량1	.100	.100	.077	.176	.852
대인이해역량2	.324	.179	.114	.104	.758
대인이해역량3	.336	.294	.162	.144	.661
고유치	3.371	2.881	2.715	2.281	2.179
설명분산(%)	17.743	15.165	14.292	12.007	11.466
누적분산(%)	17.743	32.908	47.200	59.207	70.673
Cronbach's Alpha	.943	.926	.904	.891	.862

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.1.2 내생변수 탐색적 요인 및 신뢰성 분석

내생변수에 관한 요인분석 결과 25개 문항 중 4개 문항을 제외한 나머지 21개 문항이 5개 요인으로 구분되었다.

<표 5-2> 내생변수의 탐색적 요인 및 신뢰성 분석

	1	2	3	4	5
직무성과5	**.834**	.099	.138	.122	-.002
직무성과3	**.825**	.215	.129	.130	.129
직무성과1	**.819**	.160	.173	.152	.050
직무성과2	**.813**	.197	.136	.145	.160
직무성과4	**.807**	.220	.104	.155	.211
서비스몰입3	.169	**.810**	.246	.197	.089
서비스몰입4	.227	**.791**	.189	.144	.094
서비스몰입2	.190	**.761**	.261	.255	.124
서비스몰입5	.266	**.731**	.288	.121	.129
서비스몰입1	.158	**.702**	.023	.246	.275
혁신지향문화3	.191	.245	**.820**	.184	.143
혁신지향문화2	.230	.170	**.819**	.172	.153
혁신지향문화1	.156	.255	**.782**	.145	.186
혁신지향문화4	.173	.233	**.763**	.241	.169
직무몰입2	.164	.213	.153	**.800**	.143
직무몰입1	.243	.240	.146	**.746**	.025
직무몰입4	.210	.303	.220	**.688**	.077
직무몰입5	.161	.185	.206	**.675**	.207
과업지향문화1	.140	.143	.081	.037	**.824**
과업지향문화2	.139	.234	.226	.172	**.782**
과업지향문화3	.126	.175	.258	.183	**.745**
고유치	4.532	4.133	3.209	2.760	2.286
설명분산(%)	19.703	17.971	13.950	12.002	9.940
누적분산(%)	19.703	37.675	51.625	63.627	73.567
Cronbach's Alpha	**.943**	**.926**	**.904**	**.891**	**.862**

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

내생변수에 대한 요인분석결과는 <표 5-2>에서 나타난 바와 같이 5개의 요인이 나타났다. 각 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 직무성과, 서비스몰입, 혁신지향문화, 조직몰입, 과업지향문화의 요인으로 도출되었다. 직무성과의 설명분산은 19,70%으로 나타났으며 서비스몰입의 설명분산은 17.971%, 혁신지향문화의 설명분산은 13.95%, 직무몰입의 설명분산은 12.00%으로 나타났으며 과업지향문화의 설명분산은 9,94%로 나타났다. 전체적인 누적 분산 설명비율은 65.99%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났는데 Cronbach's Alpha 분석결과 서비스몰입요인 α=0.921. 직무성과의 요인은 α=0.885로 나타났다.

5.2 상관관계 분석

5.2.1 잠재변인들의 상관관계

본 연구에서는 구조모형방정식을 통한 분석에 사용할 잠재변인들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다. 모든 잠재변인들 간의 상관을 <표5-3>에 정리하였다. 구체적으로 상관관계를 살펴보면 대인이해역량은 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 고객지향 역량(r=.625), 관계형성 역량(r=.408), 분석적 사고역량 (r=.491), 정보수집 역량(r=.463), 직무몰입 (r=.389), 서비스몰입 (r=.482), 혁신지향문화(r=.324), 과업지향문화 (r=.339), 직무성과 (r=.471)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

다음으로 고객지향역량과의 잠재변수들과의 관계를 살펴보면, 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 관계형성 역량(r=.653), 분석적 사고역량 (r=.582), 정보수집 역량(r=.588), 직무몰입 (r=.463), 서비스몰입 (r=.665), 혁신지향문화(r=.449), 과업지향문화 (r=.468), 직무성과 (r=.577)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

관계형성역량과의 잠재변수들과의 관계를 살펴보면, 모든 잠재변수들과 정적인

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관계를 가지고 있었으며 분석적 사고역량 (r=.559), 정보수집 역량(r=.464), 직무몰입 (r=.430), 서비스몰입 (r=.483), 혁신지향문화(r=.392), 과업지향문화(r=.358), 직무성과 (r=.502)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

분석적 사고역량과의 잠재변수들과의 관계를 살펴보면, 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 정보수집 역량(r=.578), 직무몰입 (r=.439), 서비스몰입 (r=.500), 혁신지향문화(r=.394), 과업지향문화 (r=.291), 직무성과 (r=.640)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

<표 5-3> 잠재변인들의 상관관계

	평균	표준편차	대인이해역량	고객지향역량	관계형성역량	분석적사고역량	정보수집역량	직무몰입	서비스몰입	혁신지향문화	과업지향문화	직무성과
대인이해역량	3.41	.623	1									
고객지향역량	3.52	.619	.625**	1								
관계형성역량	3.43	.688	.408**	.653**	1							
분석역량	3.32	.665	.491**	.582**	.559**	1						
정보수집역량	3.24	.664	.463**	.588**	.464**	.578**	1					
직무몰입	3.51	.722	.389**	.463**	.430**	.439**	.488**	1				
서비스몰입	3.53	.611	.482**	.655**	.483**	.500**	.555**	.593**	1			
혁신지향문화	3.38	.643	.324**	.449**	.392**	.394**	.419**	.488**	.570**	1		
과업지향문화	3.61	.715	.339**	.468**	.358**	.291**	.379**	.424**	.468**	.482**	1	
직무성과	3.55	.681	.471**	.577**	.502**	.640**	.529**	.522**	.552**	.475**	.412**	1

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

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

정보수집역량과의 잠재변수들과의 관계를 살펴보면, 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 직무몰입 (r=.488), 서비스몰입 (r=.555), 혁신지향문화(r=.419), 과업지향문화 (r=.379), 직무성과 (r=.529)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

직무몰입과의 잠재변수들과의 관계를 살펴보면, 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 서비스몰입 (r=.593), 혁신지향문화(r=.488), 과업지향문화 (r=.424), 직무성과 (r=.522)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

서비스몰입과 잠재변수들간의 관계를 살펴보면 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 혁신지향문화(r=.570), 과업지향문화 (r=.468), 직무성과 (r=.552)와 유의미한 정적 상관을 보였다. 다음으로는 혁신지향문화는 과업지향문화(r=.482), 직무성과(r=.457)와 유의미한 정적 상관을 보였다. 마지막으로 과업지향문화와 직무성과(r=.412)는 유의미한 정적 상관을 보였다.

5.3 연구모형의 분석

5.3.1 측정모형 분석

본 연구에서는 회귀분석을 통하여 검증을 할 수 없는 연구모형의 전체적인 적합성 검증과 변수들 간의 인과 관계를 분석하기 위하여, AMOS를 이용 한 경로분석을 실시하였다. 경로분석은 회귀분석이나 요인분석보다 복잡한 분석이 요구될 때 구조 방정식 모형을 쉽게 분석해 주는 도구로써, 다수의 설문 문항을 소수의 차원으로 축약할 필요가 있는 경우에 일반적으로 요인 점수나 요인 평균값을 사용하여 분석에 활용하는 경우와 같은 원리이다. 회귀분석은 독립변수들이 하나의 그룹으로 취급되어 변수들 간의 함수적인 관계가 있는 경우에도 하나의 회귀방정식에 묻혀 결과변수의 값을 예측하는 경우에 활용될 뿐이다. 또한 회귀분석에서는 변수들 간의 인과관계가 가정되고 검증됨으로써 변수들이 어떻게 서로에 영향을 미치는가, 즉 변수들 간의 관계에 대해서 직접적인 효과만을 표시해 줄 뿐, 예측 변수들 간에 상관관계가 있는 경우 존재할 수 있는 간접효과나 제 3의 효과는 해석되지 않는 한계를 가진다. 이와 같은 한계는 경로분석을 통한 검증으로 극복할 수 있다(이순묵 1990). 따라서 본

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

연구에서는 회귀분석에서 검증할 수 없는 모형의 적합성이나, 변수들 간의 인과 관계에 대해서도 경로 분석을 통해 검증하고자 한다.

본 연구에서는 연구모형의 적합성 검증과 인과관계를 분석하기 위하여, 독립변수를 은행원의 영업역량(대인이해역량, 고객지향역량, 분석적 사고역량, 관계형성역량, 정보분석적역량)특성을 제시하였으며, 매개변수로는 직무몰입과 서비스 몰입 조절변수는 혁신지향문화, 과업지향문화, 그리고 결과변수로는 직무성과를 선정하였다. 경로분석을 통하여 본 연구에서 얻고자 하는 주된 목적은 종업원의 역량특성이 서비스몰입과 직무성과 변수에 어떤 영향을 미치는가를 살펴봄으로써, 연구모형에 대한 전체적인 적합도와 인과관계를 파악하고자 하는데 있다.

인과관계를 알아보기 위해 본 연구에서는 AMOS 19.0을 이용하여 공분산구조분석을 실시하였다. 공분산구조분석에서 적합성 검증은 모델의 부합지수와 경로계수에 의해 검증되어질 수 있다(김계수, 2003). 가설 경로의 부합지수는 20여 가지가 있지만 일반적으로 절대적합지수(x^2, GFI, RMR 등), 증분적합지수(NFI, CFI 등), 간명적합지수(PNFI, AGFI 등) 등이 이용되며, 이를 기준으로 모형의 적합도를 평가한다. RMR은 실제 자료의 값과 모형에 의해 산출된 값을 표준화한 값으로 0에 가까울수록 적합도가 높은 모형이며 적합도가 낮은 모형일수록 더 큰 양의 값을 나타낸다. GFI는 표본크기의 변화와 다변량 정규분포의 위반에 별 영향을 받지 않고 모형의 자료에서의 적부를 나타내 준다. 일반적으로 회귀분석의 R2과 비슷하며, 모형의 절대적인 부합정도의 판단에 주로 이용된다(김계수, 2003).

GFI는 일반적으로 0.9 이상일 경우 모형의 적합도가 높다고 할 수 있으며, 표본크기가 200이상이면 GFI의 사용을 권한다(이순묵, 1990). 다음으로 AGFI는 변수의 수와 관련 있는 모형의 자유도를 GFI에 조절한다. GFI와 마찬가지로 AGFI 역시 0.9 이상이면 수용 가능한 모형이라고 판단할 수 있으며, 표본크기가 200 이상이면 좋다(Silvia, 1988). 일반적으로 AGFI 값은 GFI 값보다 낮은 경향이 있다. 또 다른 부합지수인 NFI는 적합도를 판단할 때, 사용되어지는 부합지수 중 가장 많이 이용되는 것으로 이 값의 범위는 0에서 1사이이며 1에 가까울수록 적합도가 높은 모형이다. 또한 이밖에 NFI를 변형한 지수로 모델의 간명성(절약성)을 파악하기 위한 간명부합지수(PNFI)가 있는데(James, Mulaik, & Brett, 1982), 이는 추정치가 서로 다른 두 개의 모델을 비교할 목적으로 사용한다. 즉 AMOS의 또 다른 목적으로 가장 간명하고 절약성이 있는 모델을 찾고자 할 때,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

각 모델 의 PNFI의 차이값을 비교함으로써 보다 간명한 모델을 선택한다. PNFI는 명확한 준거가 밝혀져 있지는 않지만, 보통 수용 가능한 준거로 모델의 PNFI 가 0과 1사이의 값에서 클수록 좋은 모형을 가진다고 해석할 수 있다 (Williams & Podsakoff, 1989).

본 연구에서 설정한 구조모형에는 은행원의 영업역량(대인이해역량, 고객지향역량, 분석적 사고역량, 관계형성역량, 정보분석적역량), 매개변수로는 직무몰입과 서비스 몰입 조절변수는 혁신지향문화, 과업지향문화, 그리고 결과변수로는 직무성과를 사용하였다. 측정도구의 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구모형에 대한 확인적 요인분석의 경우 요인별로 따로 요인분석을 하는 방법, 내생변수와 외생변수를 구분하여 분석하는 방법, 투입되는 모든 요인을 함께 분석하는 방법 3가지가 있다(박혜정, 2007).

본 연구에서는 모든 요인을 함께 분석하기에는 요인의 수가 너무 많아서 독립변수와 내생변수를 따로 분석하는 방법을 사용하였다. 확인적 요인분석은 분포의 정상성을 가정하고 결측치가 있더라도 분석할 수 있는 FIML(Full Information Maximum Likelihood)을 이용하여 분석하였다. 독립변수와 종속변수와의 측정모형에 대한 분석 결과는 <표 5-4> 에 나타나 있다. 측정모형에 대한 적합도는 χ^2=798,968 (p<.001)로 모형은 변수 사이의 관계를 완벽히 설명한다는 귀무가설을 기각함으로써 모형이 적합하지 않지만 χ^2 검증은 귀무가설의 내용이 너무 엄격하여 너무 쉽게 기각이 되고, 표본의 크기에 민감하다는 단점이 존재함으로 다른 적합도 지수를 고려하는 것이 필요하다. 적합도 지수를 살펴보면 NFI=.886 TLI=.907, CFI=.920는 모두 .90이상이며, RMSEA= .056으로 적합한 모형임을 확인할 수 있다. 이러한 측정모형을 바탕으로 구조모형을 검증하였다.

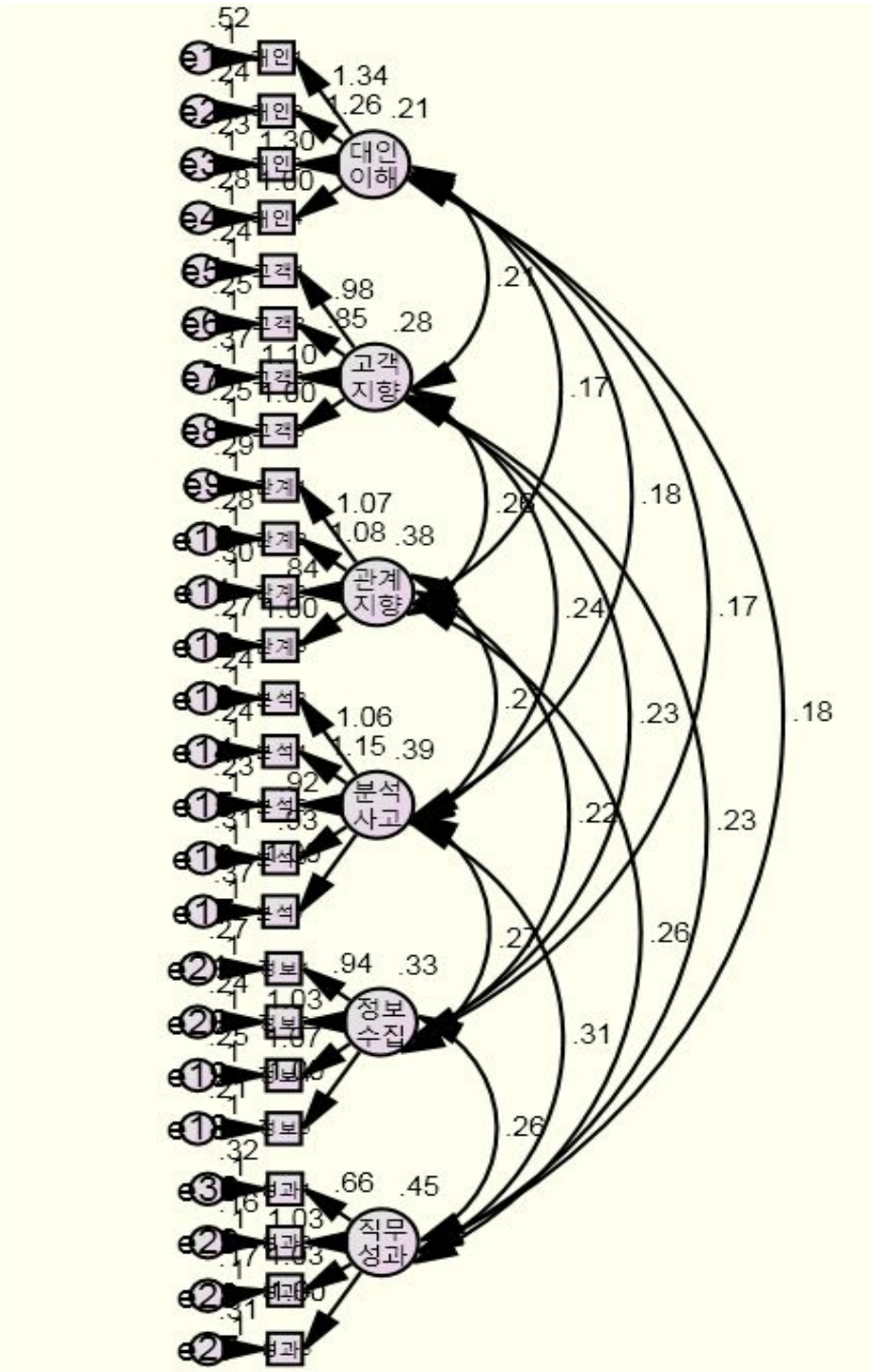
<표 5-4> 독립변수 측정모형의 적합도 검증결과

	χ2	df	NFI	TLI	CFI	RMSEA	p
기준값	-	-	>.90	>.90	>.90	<.60*	>.05
연구모형	798.968	260	.886	.907	.920	.056	.000

*: RMSEA 가<.06이면 좋은 적합도(close fit), <.08이면 괜찮은 적합도(reasonable fit)>.10이면 나쁜 적합도 (홍세희, 2007).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 5-1> 측정모형 분석

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-5> 요인 간 공분산(상관관계)

			공분산 추정치	상관관계 추정치
대인이해	↔	고객지향	.236	.443
대인이해	↔	관계지향	.377	.671
대인이해	↔	분석적사고	.200	.384
대인이해	↔	정보수집	.255	.418
대인이해	↔	직무성과	.148	.366
고객지향	↔	관계지향	.162	.122
고객지향	↔	분석적사고	.213	.421
고객지향	↔	정보수집	.173	.378
고객지향	↔	직무성과	.214	.409
관계형성	↔	분석적사고	.155	.218
관계형성	↔	정보수집	.183	.420
관계형성	↔	직무성과	.189	.193
분석적 사고	↔	정보수집	.190	.397
분석적 사고	↔	직무성과	.275	.189
정보수집	↔	직무성과	.278	.389

모형의 경로와 표준화 계수는 <그림 5-1>에 제시하였고 <표 5-5>에는 <그림 5-1>에 제시하지 못한 요인 간 공분산 추정치와 상관 추정치를 제시하였으며, <표 5-5>, <표 5-6>에는 잠재요인에 대한 측정변수들의 회귀 값을 제시하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-6> 측정모형의 회귀계수

			회귀계수	표준화된 회귀계수	표준오차	t
대인이해	→	X1	1.000	.444		
	→	X2	.700	.587	.100	7.036
	→	X3	.742	.673	.091	8.431
	→	X4	.614	.770	.101	7.105
고객지향	→	X5	1.000	.755		
	→	X6	.841	.742	.100	7.036
	→	X7	.823	.521	.096	7.761
	→	X8	.799	.770	.101	6.105
	→	X9	.069	.683	.112	6.753
관계형성	→	X10	1.000	.849		
	→	X11	1.014	.877	.038	26.398
	→	X12	1.013	.862	.039	25.842
	→	X13	.802	.820	.066	12.097
분석적 사고	→	X14	1.000	.719		
	→	X15	.863	.716	.065	12.830
	→	X16	.765	.732	.064	11.977
	→	X17	.692	.722	.068	11.228
정보수집	→	X18	1.000	.824		
	→	X19	1.095	.847	.070	15.631
	→	X20	.939	.872	.062	15.109
	→	X21	.943	.792	.065	14.616
직무성과	→	X22	1.000	.676		
	→	X23	1.505	.862	.176	8.561
	→	X24	1.384	.864	.162	8.527
	→	X25	1.035	.842	.048	12.507
	→	X26	1.020	.825	.049	10.012

*** $p<.001$

Collection @ chosun

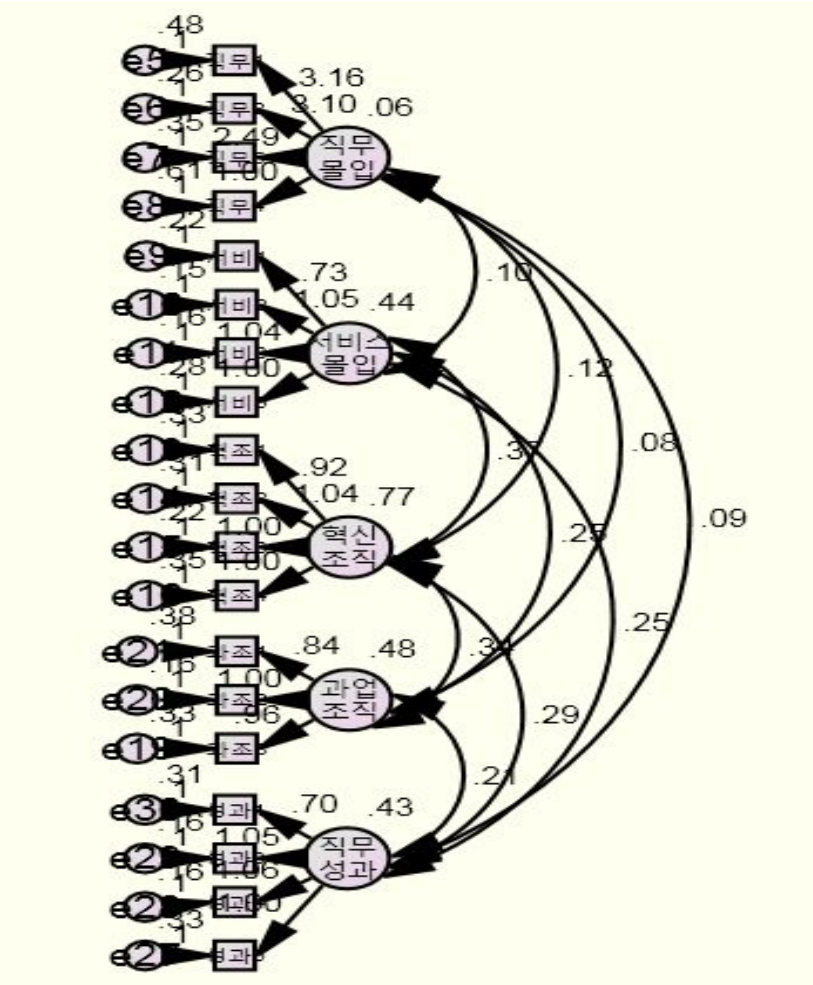
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

내생변수 측정모형에 대한 분석 결과는 <표 5-7> 에 나타나 있다.

<표 5-7> 독립변수 측정모형의 적합도 검증결과

	χ2	df	NFI	TLI	CFI	RMSEA	p
기준값	-	-	>.90	>.90	>.90	<.60*	>.05
연구모형	370,288	142	.930	.947	.956	.042	.000

*: RMSEA 가<.06이면 좋은 적합도(close fit), <.08이면 괜찮은 적합도(reasonable fit) >.10이면 나쁜 적합도 (홍세희, 2007).



<그림 5-2> 측정모형 분석

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-8> 요인 간 공분산(상관관계)

			공분산 추정치	상관관계 추정치
직무몰입	↔	서비스몰입	.236	.443
직무몰입	↔	혁신지향문화	.200	.384
직무몰입	↔	과업지향문화	.255	.418
직무몰입	↔	직무성과	.148	.366
서비스몰입	↔	혁신지향문화	.162	.122
서비스몰입	↔	과업지향문화	.213	.421
서비스몰입	↔	직무성과	.173	.378
혁신지향문화	↔	과업지향문화	.155	.218
혁신지향문화	↔	정보수집	.183	.420
과업지향문화	↔	직무성과	.189	.193

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-9> 측정모형의 회귀계수

			회귀계수	표준화된 회귀계수	표준오차	t
직무몰입	→	X1	1.000	.444		
	→	X2	.700	.587	.100	7.036
	→	X3	.742	.673	.091	8.431
	→	X4	.614	.770	.101	7.105
서비스몰입	→	X5	1.000	.755		
	→	X6	.841	.742	.100	7.036
	→	X7	.823	.521	.096	7.761
	→	X8	.799	.770	.101	6.105
	→	X9	.069	.683	.112	6.753
혁신지향문화	→	X10	1.000	.849		
	→	X11	1.014	.877	.038	26.398
	→	X12	1.013	.862	.039	25.842
	→	X13	.802	.820	.066	12.097
과업지향문화	→	X14	1.000	.719		
	→	X15	.863	.716	.065	12.830
	→	X16	.765	.732	.064	11.977
직무성과	→	X17	1.000	.676		
	→	X18	1.505	.862	.176	8.561
	→	X19	1.384	.864	.162	8.527
	→	X20	1.035	.842	.048	12.507

*** $p<.001$

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

모형의 경로와 표준화 계수는 <그림 5-2>에 제시하였고 <표 5-8>에는 <그림 5-2>에 제시하지 못한 요인 간 공분산 추정치와 상관 추정치를 제시하였으며, <표 5-8>, <표 5-9>에는 잠재요인에 대한 측정변수들의 회귀값을 제시하였다.

5.3.2 직접효과 검증

연구모형의 경로계수 추정치는 다음 <표 5-10>에 제시되어 있다. 유의수준 .05에서 직접효과를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 독립변수가 매개변수에 미친 영향력을 살펴보면, 대인이해역량은 직무몰입과 서비스몰입과는 의미 있는 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 대인이해역량은 직무몰입에 의미 있는 영향력(t=2.283, p<.05)을 보였고 서비스몰입에도 의미 있는 영향력(t=2.730, p<.01)을 보였고 이는 대인이해역량이 증가할수록 직무몰입과 서비스몰입이 증가 된다는 것을 의미한다. 다음으로 고객지향역량이 매개변수인 직무몰입과 서비스몰입에 미친 영향력을 살펴보면, 고객지향역량은 직무몰입에 의미 있는 영향력(t=4.160, p<.000)을 보였고 서비스몰입에도 의미 있는 영향력(t=4.222, p<.000)을 보였고 이는 고객지향역량이 증가할수록 직무몰입과 서비스몰입이 증가 된다는 것을 의미한다.

다음으로 관계형성역량이 직무몰입과 서비스몰입의 매개변수에 미친 영향력을 살펴보면, 관계형성역량은 직무몰입에 의미 있는 영향력(t=3.160, p<.000)을 보였고 서비스몰입에도 의미 있는 영향력(t=3.145, p<.01)을 보였다. 그래서 관계형성역량이 증가할수록 직무몰입(β=.213)과 서비스몰입(β=.323)은 증가하였다. 그리고 관계형성역량은 직무성과에도 직접적으로 유의미한 영향력(t=3.421, p<.001)을 행사하였다.

분석사고역량은 직무몰입과 서비스몰입에 유의미한 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 분석사고역량은 직무몰입(t=2.922, p<.01)에 유의미한 영향력을 보였으며 또한 분석사고역량은 서비스몰입(t=2.514, p<.05)에 유의미한 영향력을 보였으며 분석사고역량이 증가할수록 직무몰입(β=.183), 서비스몰입(β=.106)은 증가하였다.

정보수집역량은 직무몰입과 서비스몰입에 유의미한 영향력을 보이는 것으로 나타

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

났다. 정보수집역량은 직무몰입(t=5.499, p<.000)에 유의미한 영향력을 보였으며 또한 정보수집역량은 서비스몰입(t=4.265, p<.000)에 유의미한 영향력을 보였으며 정보수집역량이 증가할수록 직무몰입(β=.291), 서비스몰입(β=.168)은 증가하였다.

매개변인인 직무몰입과 서비스몰입이 종속변인이 직무성과에 미친 영향을 살펴보면 먼저 직무몰입은 직무성과에 유의미한 영향력(t=5.187, p<.000)을 보이는 것으로 나타났다. 그리고 서비스몰입은 직무성과에 유의한 영향력(t=4.140, p<.000)에는 유의미한 영향력을 보였으며 직무몰입이 증가할수록 직무성과(β=.247)은 증가하였으며 서비스몰입이 증가할수록 직무성과(β=.241)은 증가하였다.

<표 5-10> 연구모형의 경로계수 추정치

			비표준화 회귀계수	표준화 회귀계수	t	p
대인이해역량	→	직무몰입	.197	.126	2.283	.022*
고객지향역량	→	직무몰입	.186	.167	2.983	.003**
관계형성역량	→	직무몰입	.213	.228	4.160	.000***
분석적 사고역량	→	직무몰입	.183	.157	2.922	.003**
정보수집역량	→	직무몰입	.291	.308	5.499	.000***
대인이해역량	→	서비스몰입	.279	.199	4.030	.000***
고객지향역량	→	서비스몰입	.518	.519	9.103	.024*
관계형성역량	→	서비스몰입	.087	.103	2.256	.027*
분석적 사고역량	→	서비스몰입	.106	.101	2.214	.000***
정보수집역량	→	서비스몰입	.168	.197	4.265	.000***
직무몰입	→	직무성과	.247	.381	6.187	.000***
서비스몰입	→	직무성과	.241	.335	6.140	.000***

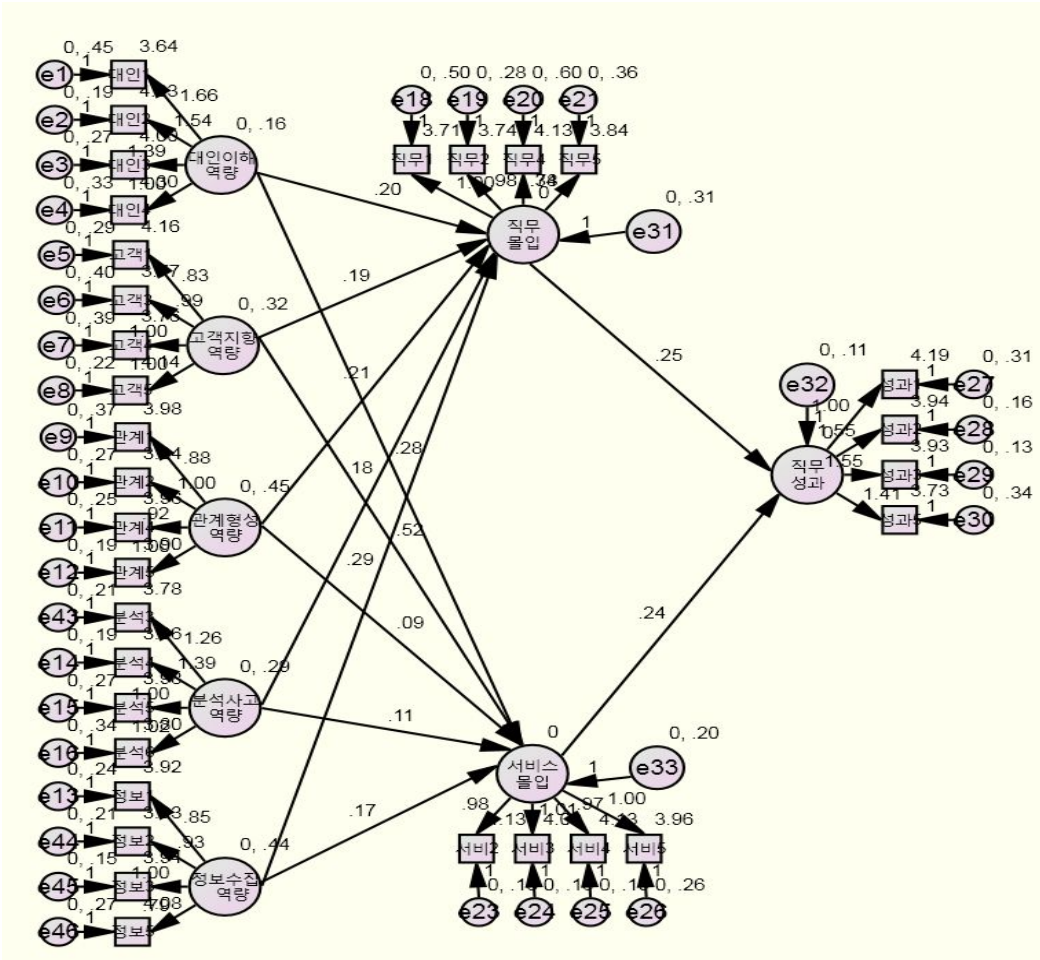
*p<.05, **p<.01, *** p<.001

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

다음으로 기술·기능적 역량은 직무몰입(t=4.272, p<.001)에 유의미한 영향력을 보였으며 기술·기능적 역량이 증가할수록 직무몰입(β=.339)은 증가하였다. 하지만 기술·기능적 역량은 마케팅차별화 경영전략에는 유의미한 영향력을 보이지 않았다. 그리고 직무성과에는 역시 의미 있는 상관을 보이지 못했다.

마지막으로 서비스몰입과 직무몰입이 주관적 직무성과에 미친 영향력을 살펴보면 서비스몰입은 직무성과에 유의미한 영향력(t=2.472, p<.05)을 보여주었고, 마케팅차별화 경영전략이 증가할수록 직무성과(β=.187)는 증가하였다. 다음으로 직무몰입은 직무성과에 유의미한 영향력(t=4.097, p<.001)을 보여주었고, 직무몰입이 증가할수록 직무성과(β=.400)는 증가하였다. 이를 모형으로 표현하면 <그림 5-4>과 같다.



<그림 5-3> 경로계수

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

연구모형에서는 대인이해역량은 직접적으로 직무성과에 정적 영향을 미쳤지만 직무몰입과 서비스몰입을 통해서는 영향력을 보이지 않았다. 고객지향적역량 역시 직무성과에는 직접적으로는 영향을 보였지만 매개변수를 통해서는 영향력을 보이지 않았다. 하지만 관계형성역량은 서비스몰입과 직무몰입은 직무성과에 모두 정적 영향력을 행사하였다.

다음으로 역량을 살펴보면 분석 사고적역량은 마케팅 경영전략을 통해서만 직무성과에 영향을 보였다. 정보수집역량 역시 마케팅 경영전략을 통해서만 직무성과에 영향을 주었다. 하지만 기술·기능적 역량은 기술혁신차별화 경영전략을 통해서만 주관적 직무성과에 영향을 보였다. 창업가의 특성은 직무성과에는 영향을 미쳤으나 매개요인에는 영향을 미치지 않았으며 창업가의 역량은 이와 반대로 직무성과에는 영향을 미치지 않았으나 매개변인을 통한 간접 효과가 있는 것으로 나타났다.

5.3.3 간접효과 확인(매개효과)

매개변수의 효과를 알아보기 위해서는 Baron & Kenny(1986)의 제안에 따른 회귀분석을 실시하였다. 그 다음으로는 매개효과를 직접적으로 알아보기 위해 제안된 공식을 사용하여 매개효과를 검증하였다(Preacher & Hayes, 2004). 두 변수의 간접효과는 외생변수가 매개변수에 미치는 효과와 매개변수가 내생변수에 미치는 효과를 곱한 값으로 정의하였다.

공식은 다음과 같다.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(SE_a^2 SE_b^2 + a^2 SE_b^2 + b^2 SE_a^2}}$$

a는 독립변인과 매개변인간의 비표준화 회귀계수이고,
b는 매개변인과 종속변인간의 비표준화 회귀계수이며,
SE_a는 a의 표준오차,
SE_b는 b의 표준오차이다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-11> 매개변인 효과 분석

	경 로	z	p
Ⅳ-1	대인이해역량 → 직무몰입→ 직무성과	2.546	.002**
Ⅳ-2	대인이해역량 → 서비스몰입→ 직무성과	2.217	.012*
Ⅳ-3	고객지향적역량 →직무몰입→ 직무성과	3.162	.000***
Ⅳ-4	고객지향적역량 → 서비스몰입→ 직무성과	4.221	.000***
Ⅳ-5	관계형성역량→ 직무몰입→ 직무성과	2.263	.003**
Ⅳ-6	관계형성역량 → 서비스몰입→ 직무성과	1.008	.054
Ⅳ-7	분석사고역량 → 직무몰입→ 직무성과	3.952	.000***
Ⅳ-8	분석사고역량 → 서비스몰입→ 직무성과	1.102	.067
Ⅳ-9	정보수집 역량 →직무몰입→ 직무성과	3.460	.000***
Ⅳ-10	정보수집역량 → 서비스몰입→ 직무성과	2.963	.010*

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

soble-test를 통한 결과가 제시되어있다. 유의미한 매개변인 효과를 보이고 있는 것을 살펴보면 다음과 같다.

대인이해역량과 직무성과간의 관계에 있어서 직무몰입(z=2.546, p<.01)의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 그리고 대인이해역량과 직무성과간의 관계에 있어서 서비스몰입의 매개효과가 있는 것으로(z=2.217, p<.05) 나타났다.

고객지향역량과 직무성과간의 관계에 있어서 직무몰입은 매개효과가 있는 것으로(z=3.162, p<.000) 나타났다. 그리고 고객지향역량과 직무성과간의 관계에 있어서 서비스몰입의 매개효과가 있는 것으로(z=4.221, p<.000) 나타났다.

관계형성역량과 직무성과간의 관계를 직무몰입(z=2.283, p<.001)은 매개효과를 나타내는 것으로 나타났다, 그러나 관계형성역량과 직무성과간의 관계에 있어서 서비스몰입은 매개효과를 나타내지 않는 것으로 나타났다.

분석사고역량과 직무성과와의 관계에서 직무몰입은 매개효과를 나타내고 있으나

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서비스몰입은 매개효과를 나타내지 않는 것으로 나타났다.

분석사고역량과 직무성과와의 관계에서 매개변수인 직무몰입은 유의미한 매개효과(z=3.952, p<.000)를 나타냈다. 그러나 서비스몰입은 유의미한 매개변인 효과를 나타내지 않았다.

정보수집역량과 직무성과와의 관계에서 직무몰입과 서비스몰입은 매개효과를 나타냈다. 정보수집역량과 직무성과와의 관계에서 매개변수인 직무몰입은 유의미한 매개효과(z=3.460, p<.000)를 나타냈다, 서비스몰입은 또한 정보수집역량과 직무성과 간에도 유의미한 효과(z=2.963, p<.05)를 보이고 있어 매개변인 효과가 있는 것으로 나타났다.

5.3.4 조직문화의 조절효과 검증

본 연구에서는 조직문화에 따른 은행원의 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증하기 위하여 다중집단분석(multiple group analysis)을 적용하였다. 다중집단 분석을 적용하기 위해서는 교차타당성을 만족해야 한다. 교차타당성의 측정동일성은 요인부하량(λ) 제약모델로 검증하였다. 이는 집단 간 요인부하량을 동일하게 제약한 모델로서 다수의 응답자들이 측정도구에 대해서 동등하게 인식하고 있는 지를 검증하는 과정이다. 측정동일성 검증을 위해서 측정모형에서 각각의 잠재변인에 걸리는 요인 적재치가 동일하다는 제약을 가한 측정 동일성 모형과 χ^2 값과 자유도를 비교하였다. 측정동일성 모형은 형태동일성에 내제도니 모델이므로 χ^2 검증이 가능하다(김주환·김은주·홍세희, 2009).

검증결과 측정 동일성 모형과 형태 동일성 모형의 χ^2 값의 차이는 유의미하지 않았다 (χ^2=3, **df=5,** <.001). 또한 적합도 지수인 TLI=.903, CFI=.882 으로 나타나 대부분이 .90이상이며, RMSEA=.052로 .08 이하로 나타나 측정동일성은 성립 되였다. 이 모형이 적합한 모형임을 확인할 수 있었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-12> 측정동일성 검증결과

모형	χ^2	df	TLI	CFI	RESEA
model 1	277.383	167	.908	.886	.048
model 2	277.341	172	.903	.882	.052
모형 간 차이검증	△χ^2 = 4	△df = 5	△TLI = .05	△CFI =.06	△RESEA=.04

은행에 종사하는 근로자를 대상으로 조직문화 중 혁신지향문화가 높은 집단과 낮은 집단의 경로계수와 유의성을 검증하기 위하여 다중집단 분석을 실시하였다.

구체적인 분석결과는 다음과 같다.

<표 5-13> 다중집단 분석결과(표준화 β 기준)

경 로			혁신지향문화가 낮은 집단	혁신지향문화가 높은 집단	t	결과
직무몰입	→	직무성과	.281	.366	2.553**	*지지*
서비스몰입	→	직무성과	.297	.324	1.107	*지지*

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

은행에 근무하는 근로자를 대상으로 혁신지향문화의 조절효과에 관해 분석한 결과 <표 5-27>에서와 같이 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향에 혁신지향문화가 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다(t=2.553. p<.01). 즉 혁신지향문화가 높은 조직문화에서는 혁신지향문화가 낮은 조직에 비해 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

이러한 결과는 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부 환경에서 적응 과 변화, 신축성은 특징으로 구성원들의 창조성과 개성, 기업가 정신과 위험 추구 그리고

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

미래 예측을 가치로 하며 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직 환경 변화와 개방을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중하는 혁신지향문화는 구성원의 직무몰입이 직무성과에 긍정적인 역할을 하게 될 것이다.

그러나 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향에 혁신지향문화는 조절효과를 나타내지 않는 것으로 나타났다(t=1.107. n/s).

조직문화는 조직의 환경과 연관된 사회문화나 산업, 기술의 발전과 같은 환경의 영향을 받으며, 조직 내에 존재하는 하위문화에 의해 조직의 특성이 결정되는 특징을 가지고 있다. 즉, 전체적인 조직문화와 하위의 조직문화를 유사하게 인식하고 있어 조직문화는 단순하게 일방적인 관계를 가지는 것이 아니고, 상·하위 간 상호작용을 통하여 좋은 관계유지를 하려하는데 이러한 순환과정을 통하여 조직문화가 형성되고 유지되며 조직문화의 구성요소로 환경·조직의 기본가치·중심인물인 영웅·의례와 의식·문화적 네트워크에 따라 조직문화가 달라진다고 보고 있고 본 연구에서는 은행 조직의 혁신지향 문화가 구성원의 성과에 유의한 영향을 미친다는 선행연구(Deal & Kennedy, 1982 : 이광수, 2012)와 일치한다. 따라서 개인이 속해있는 조직의 가치와 규범을 의미하는 조직문화는 은행원의 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향관계에 있어서 조절효과를 나타내고 있음을 알 수 있었다.

은행에 종사하는 근로자를 대상으로 조직문화 중 과업지향문화가 높은 집단과 낮은 집단의 경로계수와 유의성을 검증하기 위하여 다중집단 분석을 실시하였다. 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

<표 5-14> 다중집단 분석결과(표준화 β 기준)

경 로			과업지향문화가 낮은 집단	과업지향문화가 높은 집단	t	결과
직무몰입	→	직무성과	.321	.276	1.021	*기각*
서비스몰입	→	직무성과	.318	.265	.887	*기각*

$^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

은행에 근무하는 근로자를 대상으로 과업지향문화의 조절효과에 관해 분석한 결과 <표 5-27>에서와 같이 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향에 과업지향문화가 조절효과를 나타내지 않는 것으로 나타났다(t=1.021. n/s). 또한 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향에 과업지향문화는 조절효과를 나타내지 않는 것으로 나타났다(t=,887. n/s).

5.4 가설검증 결과 요약 및 논의

본 연구의 가설검증에 대한 요약은 <표 5-12>과 <표 5-13> 에 제시되어 있다. 직접적인 효과는 연구모형의 경로계수를 통해 검증하였으며, 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 Sobel test equation을 이용하였다. 그리고 조직문화에 따른 은행원의 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증하기 위하여 다중집단분석(multiple group analysis)을 적용하였다.

먼저 직접적인 효과에 대한 가설을 살펴보면 다음과 같다.

<표 5-15> 가설 검증표 1

				β	t	결과
Ⅰ-1	대인이해역량	→	직무몰입	.126	2.283*	지지
Ⅰ-2	고객지향역량	→	직무몰입	.167	2.983**	지지
Ⅰ-3	관계형성역량	→	직무몰입	.228	4.160***	지지
Ⅰ-4	분석적 사고역량	→	직무몰입	.157	2.922**	지지
Ⅰ-5	정보수집역량	→	직무몰입	.308	5.499**	지지
Ⅱ-1	대인이해역량	→	서비스몰입	.199	4.030***	지지
Ⅱ-2	고객지향역량	→	서비스몰입	.519	9.103*	지지
Ⅱ-3	관계형성역량	→	서비스몰입	.103	2.256*	지지
Ⅱ-4	분석적 사고역량	→	서비스몰입	.101	2.214***	지지
Ⅱ-5	정보수집역량	→	서비스몰입	.197	4.265***	지지
Ⅲ-1	직무몰입	→	직무성과	.381	6.187***	지지
Ⅲ-2	서비스몰입	→	직무성과	.335	6.140***	지지

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

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가설 Ⅰ-1 “대인이해역량이 직무몰입에 영향을 미칠 것이다”라는 가설에서 대인이해역량이 직무몰입에 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=2.283, p<.05). 따라서 Ⅰ-1 “대인이해역량이 직무몰입에 영향을 미칠 것이다”라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅰ-2 고객지향적 역량은 직무몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=2.983, p<.01). 따라서 Ⅰ-2 “고객지향적 역량은 직무몰입에 영향을 미칠 것이다”라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅰ-3 관계형성역량이 직무몰입이 직무성과에 미친 영향력을 살펴보면, 관계형성역량은 직무몰입에 의미 있는 영향력(t=4.160, p<.000)을 보였으며 따라서 가설 Ⅰ-3 가설 역시 지지되었다.

가설 Ⅰ-4 분석적사고 역량은 직무몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=2.922, p<.05). 따라서 Ⅰ-4 “분석적 사고역량은 직무몰입에 영향을 미칠 것이다”라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅰ-5 대인이해 역량은 직무몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=5.499, p<.000). 따라서 Ⅰ-5 “대인이해 역량은 직무몰입에 영향을 미칠 것이다” 라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅱ-1 “대인이해역량이 서비스몰입에 영향을 미칠 것이다” 라는 가설에서 대인이해역량이 서비스몰입에 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=4.030, p<.000). 따라서 Ⅱ-1 “대인이해역량이 직무몰입에 영향을 미칠 것이다” 라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅱ-2 고객지향적 역량은 서비스몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=5.103, p<.01). 따라서 Ⅱ-2 “고객지향적 역량은 서비스몰입에 영향을 미칠 것이다” 라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅱ-3 관계형성역량이 서비스몰입이 직무성과에 미친 영향력을 살펴보면, 관계형성역량은 서비스몰입에 의미 있는 영향력(t=3.256, p<.05)을 보였으며 따라서 가설 Ⅱ-3 가설 역시 지지되었다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가설 Ⅱ-4 분석적사고 역량은 서비스몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=2.214, p<.05). 따라서 Ⅱ-4 "분석적 사고역량은 서비스몰입에 영향을 미칠 것이다" 라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅱ-5 정보수집 역량은 서비스몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=4.265, p<.000). 따라서 Ⅱ-5 "대인이해 역량은 서비스몰입에 영향을 미칠 것이다" 라는 가설은 지지되었다.

은행원의 영업역량이 직무성과와의 관계에서 직무몰입과 서비스몰입의 매개변수가 미친 영향력을 살펴보면 다음과 같다.

<표 5-16> 가설 검증표 2

	경 로	z	p
Ⅳ-1	대인이해역량 → 직무몰입→ 직무성과	2.546	.002**
Ⅳ-2	대인이해역량 → 서비스몰입→ 직무성과	2.217	.012*
Ⅳ-3	고객지향적역량 → 직무몰입→ 직무성과	3.162	.000***
Ⅳ-4	고객지향적역량 → 서비스몰입→ 직무성과	4.221	.000***
Ⅳ-5	관계형성역량→ 직무몰입→ 직무성과	1.008	.054
Ⅳ-6	관계형성역량 → 서비스몰입→ 직무성과	2.998	.003**
Ⅳ-7	분석사고역량 → 직무몰입→ 직무성과	3.952	.000***
Ⅳ-8	분석사고역량 → 서비스몰입→ 직무성과	1.102	.067
Ⅳ-9	정보수집 역량 →직무몰입→ 직무성과	3.460	.000***
Ⅳ-10	정보수집역량 → 서비스몰입→ 직무성과	2.963	.010*

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

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

다음은 직무몰입과 서비스몰입이 매개변인의 역할을 할 것이라는 가설은 검증표 2에서 확인 하였다.

먼저 대인이해역량과 직무성과를 직무몰입이 매개할 것이라는 가설Ⅳ-1은 유의미한 효과를 보여($z=2.546$, $p<.01$) 지지되였다. 다음으로 가설Ⅳ-2 대인이해역량과 직무성과를 서비스몰입이 매개할 것이라는 가설 역시 유의미한 효과를 보여($z=2.217$, $p<.05$) 지지되었다.

고객지향역량과 직무성과를 직무몰입이 매개할 것이라는 가설Ⅳ-3은 유의미한 효과를 보여($z=3.162$, $p<.000$) 지지되였다. 다음으로 가설Ⅳ-4 고객지향역량과 직무성과를 서비스몰입이 매개할 것이라는 가설 역시 유의미한 효과를 보여($z=2.998$, $p<.000$) 지지되었다.

관계형성역량과 직무성과를 직무몰입이 매개할 것이라는 가설Ⅳ-5은 유의미한 효과를 보이지 않아($z=1.008$, n/s) 지지되지 못하였다. 다음으로 가설Ⅳ-6 고객지향역량과 직무성과를 서비스몰입이 매개할 것이라는 가설 역시 유의미한 효과를 보여($z=4.221$, $p<.000$) 지지되었다.

분석사고적 역량과 직무성과를 직무몰입이 매개할 것이라는 가설Ⅳ-7은 유의미한 효과를 보여($z=3.952$, $p<.000$) 지지되었다. 다음으로 가설Ⅳ-8 분석사고적역량과 직무성과를 서비스몰입이 매개할 것이라는 가설 역시 유의미한 효과를 보이지 않아서 ($z=1.102$, n/s) 지지되지 못하였다.

정보수집역량과 직무성과를 직무몰입이 매개할 것이라는 가설Ⅳ-9은 유의미한 효과를 보여($z=3.460$, $p<.000$) 지지되었다. 다음으로 가설Ⅳ-10 정보수집역량과 직무성과를 서비스몰입이 매개할 것이라는 가설 역시 유의미한 효과를 보여($z=2.963$, $p<.05$) 지지되었다.

은행원의 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향관계에서 조직문화의 조절효과의 영향력을 살펴보면 다음과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-17> 가설 검증표 3

경 로		혁신지향문화가 낮은 집단	혁신지향문화가 높은 집단	t	결과
직무몰입	→ 직무성과	.281	.366	2.553**	*지지*
서비스몰입	→ 직무성과	.297	.324	1.107	*지지*
경 로		**과업지향문화가 낮은 집단**	**과업지향문화가 높은 집단**	**t**	**결과**
직무몰입	→ 직무성과	.321	.276	1.021	*기각*
서비스몰입	→ 직무성과	.318	.265	.887	*기각*

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

은행원의 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향관계에서 조직문화의 조절효과의 영향력을 살펴보면 첫째 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향에 혁신지향문화의 조절효과가 있는 것으로 나타났다(t=4.265, p<.01). 그러나 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향에는 혁신지향문화의 조절효과가 있는 것으로 나타나지 않았다(t=1.107. n/s). 둘째 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향에 과업지향문화의 조절효과가 있지 않는 것으로 나타났다(t=1.021. n/s).

또한 서비스몰입이 직무성과에 미치는 영향에는 과업지향문화의 조절효과가 있는 것으로 나타나지 않았다(t=.887. n/s).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 결 론

6.1 연구결과의 요약

본 연구는 은행에 근무하는 영업직원의 역량이 직무성과에 미치는 영향을 검증하였다. 이들 관계에서 직무몰입과 서비스몰입이 매개역할과 함께 조직문화의 조절효과를 확인하고자 하였다. 이를 통해 급변하는 금융기관의 생존과 발전을 위해 국내 은행의 영업직원을 대상으로 영업성과 향상에 필요한 요인간의 영향관계를 살펴보고자 하였다. 또한 은행의 인재상인 '재무성과 증대를 위한 책임감 있는 인재육성'에 기여할 수 있는 이론적·실천적 의미를 제공하고자 하였다. 은행에서는 영업직원의 업무태도인 직무몰입과 서비스몰입을 통해 직무성과에 미치는 영향을 확인하고자 다음과 같은 연구문제를 설정하여 검증하였다.

첫째, 영업직원의 역량은 직무몰입, 서비스몰입에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 은행원의 직무몰입과 서비스몰입은 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 은행에 종사하는 영업직원의 직무몰입, 서비스몰입은 영업직원의 역량과 직무성과 사이에서 매개역할을 하는가?

넷째, 조직문화가 직무몰입, 서비스몰입이 직무성과와의 사이에서 조절효과를 하는가? 이상의 연구문제를 해결하기 위하여 기존의 관련 선행연구를 기반으로 은행직원의 영업역량을 독립변인으로, 영업직원의 직무성과를 종속변인으로, 직무직몰입과 서비스몰입을 매개변인으로 조직문화를 조절변인으로 하는 연구모형과 가설을 설정하였으며 이와 관련된 설문조사를 통해 실증적으로 연구하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 2017년 3월 1일부터 4월 10일 까지 총 40일간에 걸쳐 금융기관에 종사하는 은행원을 대상으로 이루어 졌으며 총 560부를 배포하여 496부를 회수하였다. 496부중 응답이 부실한 21부를 제외한 475부를 실증분석에 이용하였다.

본 연구결과는 다음과 같다

첫째, 은행의 영업직원의 역량은 직무몰입, 서비스몰입에 어떠한 영향을 미치는가? 에 대해 검증한 결과 영업직원의 역량은 직무몰입과 서비스몰입에 모두

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 Spencer & Spencer(1993)의 연구에서 대인관계이해역량, 고객지향적역량, 관계지향 역량, 분석적사고역량, 정보수집역량은 성과가 높은 영업직원에게 자주 발견된다고 하는 이론과 일치한다. 또한 이러한 결과는 윤정현(2009), 황창환과 문종범(2015)등의 연구결과에서 영업성과를 위해 요구되는 영업직원의 역량으로 대인관계이해, 고객지향성, 관계형성, 정보수집역량이 직무몰입과 직무성과에 영향을 준다는 결과와는 차이를 보였다.

본 연구에서는 은행에서 근무하고 있는 영업직원을 대상으로 하였다. 이 연구에서는 고객지향, 관계형성, 정보수집력, 대인 이해력 등이 영업성과향상에 영향을 줄 수 있으며 이를 통해 은행에서 근무하는 영업직원에게 반드시 필요한 역량을 확인 할 수 있었다. 따라서 은행원의 직무성과를 높여 주는데도 기초가 될 수 있도록 이 역량을 기반으로 한 은행영업인력의 인적자원개발에 대한 집중적 노력이 필요하다고 생각한다.

둘째, 은행의 영업직원의 직무몰입과 서비스몰입이 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가? 에 대해 검증한 결과 은행원의 직무몰입과 서비스몰입은 직무성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 직무몰입도가 높은 영업직원의 경우 내·외부적으로 높은 고객지향성을 갖기 때문에 영업성과에 긍정적인 영향을 주게 되는 것으로 검증되고 있다(Bitneretal.,1990 ; 황창환, 문종범, 2014). 직무성과가 낮은 영업직원의 경우 영업성과에 부정적인 영향을 미치는 결과도 연구되었다(Bitneretal.,1990).

또한 Hulin과 Judge(2003), Schlesinger와 Zomitsky(1992)등의 연구와 같이 직무몰입도가 높은 영업직원이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것과 일치된다. 직무몰입의 세부적인 요인의 영향력에서는 본인 직무 자체를 통해 느낄 수 있는 만족으로 성취나 개인적인 성장과 관련된 내재적 만족도의 영향력이 다른 요인에 비해 매우 높이 나타났다. 최근 급변하는 금융환경의 변화에서 놓여 있는 은행에서 직무성과에 영향을 주는 직무몰입요인을 검증하는 노력은 의미가 있다. 따라서 은행의 특성에 맞는 적절한 맞춤형 정책과 제도 등을 지원하여 영업직원이 성과를 높일 수 있도록 하는 것과 영업직원 스스로가 자기직무에 대한 성취감과 충성도를 높일 수 있는 지속적인 노력이 필요함을 시사하고 있다.

셋째, 은행에 종사하는 영업직원의 직무몰입, 서비스몰입은 영업직원의 역량과

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

직무성과 사이에서 매개역할을 하는가? 를 알아보는 것이었다. 검증결과 은행원의 영업역량 중 관계형성역량을 제외하고 영업역량은 직무몰입을 매개로 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 은행원의 역량 중 분석적 사고 역량을 제외하고 영업역량은 서비스몰입을 매개로 직무성과에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 직무몰입과 서비스몰입은 영업직원의 역량과 함께 직무성과 증대에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식되어 왔다. 영업조직에서 영업직원의 자발적인 역량 개발은 고객 만족도를 증대시키고 영업직원의 직무몰입도와 서비스몰입도, 직무성과 모두에 긍정적인영향을 주게 된다(Reichheld, 1993 ; Turkan & Ceyhan, 2010). 은행에서 영업직원이 근무하는 환경은 막연한 미래환경을 위해 역량을 개발하여 성과를 높이는 것보다는 성과증대에 현실적으로 도움이 될 수 있는 역량개발과 성과와의 연계를 필요로 한다(최유환, 이희수,2013). 이런 측면에서 은행원의 직무몰입은 영업역량과 직무성과 사이에서 매개역할을 한다고 인식할 수 있다. 따라서 은행원의 직무성과를 증대시키기 위해서는 영업직원의 역량 수준을 높여야 함과 동시에 직무몰입을 고려해야 한다는 것이다. 또한 고성과 창출과 핵심인재 육성측면에서 역량이 높은 은행원에 대해서 직무몰입도를 높여주지 않으면 영업성과가 떨어진다는 것이다. 은행에서 핵심인재의 유지와 확보를 위한 과제로 고 역량 영업직원의 직무몰입을 높여줄 수 있는 제도와 심리적 보완책이 요구된다. 이를 위해 영업직원의 직무만족을 향상시킬 수 있는 제도적 방안을 다각적으로 마련해야 한다. 영업직무의 경우 타 직무와 달리 명확한 재무적인 평가가 가능하기 때문에 고정급보다는 인센티브에 대한 비율을 높이는 것이 주도적인 영업목표 달성을 유도하기에 효과적일 것이다.

영업직원은 타 직무에 비해 자신의 능력이 인정되는 정도에 따라 직무에 만족할 가능성이 높기 때문에 영업직원의 능력을 대내외적으로 인정할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 예를 들어 법인을 상대로 영업활동을 수행하는 영업직원은 직무와 관련된 '프레젠테이션 대회'를 통해 우수한 직원에게 포상함으로써 자기 직무에 대한 만족과 직무능력을 동시에 향상시키는데 도움을 줄 수 있다. 개인이나 개인 사업장을 상대로 영업활동을 수행하는 영업직원은 영업활동량이 중요하기 때문에 영업활동 우수직원에게 포상을 함으로 직무몰입을 향상시키는 것도 좋은 방안이 될 수 있다. 은행의 영업직원에 비해 일반기업이나 공공기관에서 쉽게 경험할 수 없는 것이 바로 목표를 초과로 달성할 수 있는 것이다. 추가적인 목표

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

달성을 위해서는 물리적 보상과 함께 은행원의 직무몰입을 높이는 심리적인 보상도 중요하다. 이를 위해 은행과 관리자는 영업직원들로 하여금 할당된 목표를 위해 노력하게 할 뿐만 아니라 초과할 수 있는 능력에 대해 공정성을 가지고 격려해야 한다. 공정하지 못한 조직에서의 평가와 상사의 의사결정방식은 성과를 초과하여 달성하고 있는 은행의 우수 직원에 대해 배신감을 가지게 하여 조직이탈을 초래한다. 따라서 역량이 높고 성과가 높은 영업직원의 경우 정당한 보상을 주는 것이 바람직하고, 세세한 관리 보다는 그들에게 적합한 관리 방식으로 관리해 주어야 한다.

넷째, 조직문화가 직무몰입, 서비스몰입이 직무성과와의 사이에서 조절효과를 하는가? 에 대해 검증한 결과 조직문화 중 혁신지향 문화는 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향에 대해 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 혁신지향적인 조직문화에서 직무성과가 더 높게 나타나고 있다. 향후 은행에서는 신축성과 재량을 강조하면서 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직환경변화와 개방을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중하는 혁신지향적인 조직문화를 형성하는 것이 매우 중요할 것이다.

6.2 시사점 및 연구의 한계

본 연구는 은행의 영업직원이 직무성과를 증대시키기 위해 필요한 요인에 대한 초점을 두었다. 은행원의 직무성과와 영업직원의 역량, 직무몰입, 서비스몰입의 관계, 그리고 직무몰입과 서비스몰입의 매개효과와 조직문화의 조절효과에 대한 연구 프레임을 설정하였다. 이를 통해 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

먼저 이론적인 시사점을 제시하면 첫째, 기존의 일반기업의 구성원을 대상으로 이루어진 역량에 관한 연구를 은행원을 대상으로 은행 영업직원의 역량은 직무몰입과 서비스몰입에 영향을 미친다는 것을 실증분석을 통해 검증하였다. 이는 은행원의 직무활동은 성과로 직접 연결되기 때문에 이를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 요인을 알 수 있다는 것이다. 둘째, 은행원의 영업직원의 역량개발이 직무몰입과 서비스몰입에 긍정적인 영향을 주는 것에 한정되는 것이 아니라 성과에 긍정적인 영향을 준다는 점을 실증분석을 통해 밝혔으며 이러한 결과는 은행원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

영업직원의 직무몰입과 서비스몰입을 높이기 위해 서 직원의 역량을 높여주는 것이 중요하다는 것을 제시하였다. 밝혔다. 셋째, 은행원의 성과를 높이기 위해서 개발해야 할 요인은 영업직원의 역량으로 역량 그 자체만으로도 성과를 높이는데 도움이 될 수 있다는 것이다. 따라서 본 연구를 통해 일반기업, 공공기관, 타 직무와 차별화하여 은행에서 영업 직무를 가진 직원의 영업성과를 높이는데 고려해야 할 역량은 대인이해, 고객지향성, 관계형성, 분석적사고, 정보수집이라는 것을 검증했다. 이 역량들은 고객과 관련된 역량과 자기 자신이 노력하여 개발해야 할 역량을 제시하였다.

실무적인 시사점을 제시하면 본 연구결과를 통해서 은행원의 직무몰입과 서비스몰입은 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인하였는데 이를 통해 은행에서 영업직원의 직무몰입을 높이기 위해서 고려해야 할 영업직원의 역량은 개인과 관련된 역량이라는 것을 시사해 준다. 은행원의 직무성과 증대를 가속화시키기 위해 영업직원의 역량 개발과 함께 고려해야 할 요인의 중요성을 강조하였다. 또한 은행에서 영업직원의 역량 개발을 통해 영업성과를 높이려는 시도와 함께 직무몰입과 서비스몰입을 함께 고려한다면 영업성과 달성에 더욱 도움이 되는 사실을 제시하였다. 그리고 조직문화 중 혁신지향 문화는 직무몰입이 직무성과에 미치는 영향에 대해 조절효과를 나타내는 것으로 나타났다. 따라서 은행의 조직문화에 있어서 신축성과 재량을 강조하면서 변화하는 환경에 적응하기 위해 조직환경 변화와 개방을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성 등의 가치를 존중하는 혁신지향적인 조직문화에 대한 중요성을 제시할 수 있었다.

이와 같은 시사점과 함께 다음과 같은 연구의 한계를 갖고 있으므로 향후 추가적인 연구가 필요하다.

첫째, 본 연구는 은행 영업직원의 역량과 직무성과, 직무몰입과 서비스몰입의 선행연구에 기초한 도구를 토대로 자기보고식 설문을 통해 데이터를 확보하였다. 이 경우 동일방법편의의 오류가 나타날 가능성이 있다. 자기보고식 설문은 각 변인간의 인과관계와 영향력에 오류가 생길 수 있기 때문에, 향후 연구에서는 각 변인에 대한 데이터 출처를 다양화하거나 상사와 부하직원을 쌍방향으로 측정하는 등 보다 다각적인 데이터 취합과 분석을 시도할 필요가 있다.

둘째, 국내 은행원을 대상으로 연구자가 임의로 선정한 기업을 대상으로 삼았다. 이는 각 연구에 참여한 기업 간 구성원의 숫자에 차이가 있어 일반화에 대한

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

근거가 다소 부족할 수 있다. 향후 연구에서는 대상을 선정하는 과정에서 보다 체계적인 절차로 진행하고, 한 기업 당 표본수를 균등화하여 수집하는 것이 요구된다.

셋째, 횡단연구방법을 적용함으로써 각 변인의 인과관계를 규명하였다. 보다 사실화된 연구가 될 수 있도록 향후 동일한 대상에 대한 영업역량과 직무성과, 직무몰입, 서비스몰입 등에 대해 측정시기를 달리하여 관찰하는 추가적인 종단연구수행이 필요할 것으로 사료된다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참 고 문 헌

강석민, 이형탁(2012), “기업가정신과 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『마케팅논집』, 20(1), 1-16.

김레슬리, 이지만(2008), “종업원 서비스 몰입이 선행요인 및 고객이 인지한 서비스 품질에의 영향”, 『인사조직연구』, 16(1), 37-64.

김성협(2015), “영업사원의 역량이 상사의 리더십 유형에 따라 직무성과에 미치는 영향 : C사 사례를 중심으로”, 연세대학교 박사학위논문.

김새롬, 이형룡(2014), “호텔기업의 인적자원관리 일관성이 동기부여와 정서적 몰입에 미치는 영향”, 『외식경영연구』, 17(3), 101-132.

김정근(2016), “금융기관 은행원의 직무만족, 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 호서대학교. 박사학위논문. 44-47.

김진모(2007), 『역량중심 학습체계 구축 및 과정개발 매뉴얼』. 한국노동연구원.

김호성, 한진수(2012), “호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”, 『관광·레저연구』, 24(2), 79-99.

정동섭, 이아람(2011), “금융기관 영업역량, 조직지원과 직무성과의 관계에 관한 연구”, 영남대학교 박사학위논문. 32-39.

유경미(2012), “조직문화 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향 : 카지노 기업을 대상으로”, 경기대학교 박사학위논문.

유정선, 서명선(2012), “항공사 승무원이 지각하는 표면적 핵심역량이 직무몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구”, 『한국항공경영학회지』, 227-239,

이광옥(2014), “조직구성원의 자기주도성, 조직몰입, 직무열의와의 관계”, 『관광·레저연구』, 26(5), 137-154.

이재경(2008), “은행원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구”, 배재대학교 박사학위논문.

이성아(2013), “직급, 경력, 학력에 따라 중소기업의 HRD 담당자가 지각하는 역량 및 역할의 차이”, 『기업교육연구』, 15(1), 51-77.

이인구, 지성구(2014), “통제유형이 적응적 판매행동과 영업성과에 미치는 영향”,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

『유통경영학회지』, 17(3), 91-98.

이은영(2013), "개인역량과 직무몰입과의 관계에 관한 연구",『인사조직연구』. 45-46.

전정희, 최병창, 박종호(2012), "리조트 종사자의 역량이 직무만족과 고객지향에 미치는 영향 연구", 『관광연구』, 27(1), 275-291.

서태원(2015), "제약회사 영업직원의 핵심역량이 직무성과에 미치는 영향", 단국대학교 박사학위논문. 21-27

손규태(2015), "직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계", 서울대학교 박사학위논문. 67-78.

최유한(2015), "중소기업 영업직원의 역량이 영업성과에 미치는 영향 : 직무만족, 조직 몰입의 매개효과 중심으로", 중앙대학교 박사학위논문.

황창환(2011), "고객관계프로세스 분석에 의한 영업직원의 역량요인 도출과 직무만족 향상 방안", 건국대학교 대학원 박사학위논문.

황창환, 문종범(2009), "영업직원의 직무몰입에 영향을 미치는 영업직원의 역량 에 관한 연구", 『e-비즈니스연구』, 10(3), 49-71.

Ahmed, I. and A. Parasuraman(1994), "Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: a conceptual framework," *Advances in Service Marketing and Management, 3(1). 69-93.*

Anderson, C. Fornell, & D. R. Lehmann(1993), "Customer Satisfaction, Market Shear & Profitability : Finding from Sweden," *Journal of Marketing, 58. 53-66.*

Anderson, Eugene W, Claes Fornell, and Sanal K Mazvancheryl(2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value" *Journal of Marketing, 68(4). 172-185.*

Aryee, S. & Tan, K.(1992), "Antecedents and Outcomes of Career Commitment," *Journal of Vocational Behavior, 40. 288-305.*

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). "The effects of perceived coworker

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

involvement and supervisor support on service provider role stress," performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing, 72. 67-76.*

Banker, C. Konstans and R. Mashruwala(2000), "A Contextual Study of Links Between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance," Working Paper.

Barney, J. B.(1991). Firm resources and sustained competency advantage. *Journal of Management, 17. 99-120.*

Barney, J. (1995), "Looking inside for competitive advantage,"*Academy of Management Executive, 9(4). 49-61.*

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology, 51. 1173-1182.*

Barrett, G., & Depinet, R. (1991), "A reconsideration of testing for competence rather than intelligence,"*American Psychologist, 46. 1012-1024.*

Bishop, J. W. & Scott, K. D. (2000),"Organizational commitment and team commitment in a team environment," *Journal of Applied Psychology, 85. 439-450.*

Boulding, W., A.. Kalra, R. Staelin, & V. A. Zeithaml(1993), "A dynamic process Model of service quality : From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research, 30(Feb.). 7-27.*

Bowen, D. & B. Schneider(1988), "Services Marketing and Management : Implications for organizational behavior," in Staw, B. and L. Cummings(eds), *Research in Organizational Behavior, 10, Greenwich, CT:JAI Press.*

Boyatzis, R.E. (1982), "The Competent Manager: a Model for Effective Performance," London : Wiley.

Chung, K. Y.(2000). "Hotel Management Curriculum Reform Based on

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Required Competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry". *Tourism Management, 21(5). 473-487.*

Collin, A.(1989), "Managers' Competence: Rhetoric, Reality and Research", *Personnel Review, 18(6). 20-25.*

Cronin, J. Joseph Jr. and Steven A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing, 56(July). 55-68.*

Diericks I. Cool K. (1989). "Asset stock accumulation and sustain ability of competitive advantage", *Management Science, 35. 1504-1555.*

Drucker, P.F.(1994), "The age of social transformation," *Atlantic Monthly, November. 53-80.*

Dubois, D. D.(1993). "Competency Based performance Improvement; A strategy for organizational change", HRD Press, Inc,:70.

Elmadag, A. B., Ellinger A. E. and Franke, G. R.(2008), "Antecedents and Consequences of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality," *Journal of Marketing Theory and Practice, 16(2) 95-110.*

Fornell, C.(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedsh Experience", *Journal of Marketing, 56. 134-57.*

Flanagan, J.C.(1954), "The critical incident technique,"*Psychological Bulletin, 51(2). 215-250.*

Freedman, D. A.(1987), "As Others See Us: A Case Study in Path Analysis," *Journal of Educational & Behavioral Statistics, 12(2). 101-128.*

Grant R.M. (1991). "The Resource Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation", *California Management Review, 33(3). 114-135.*

Green, P. C.(1999). Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategic, San francisco: Jossey Bass.

Guion, R. M.(1991). Personal Assessment, selection and placement, CA,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Consulting Psychologists Press.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), "Competing for the future," Boston: Harvard Business School Press.

Hauser, J.,R, D.I. Simster & B. Wernerfelt(1994), "Customer Satisfaction Incernticers," *Marketing Science, 13(4). 327-350.*

Heskett, J. L., Jones, T. O., G. W. Loveman., W. E. Sasser., & L. A. Schlesinger, (1994). "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review, 72(2). 164-174.*

Hitt, M. A., & Ireland, R. D.(1984), "Corporate distinctive competence and performance: Effects of perceived environmental uncertainty (PEU), size, and technology,"*Decision Science, 15(3). 324-349.*

Jaworski, B. J.,, Kohli, A. K. (1993), '"Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing, 57. 52-70.*

Kanungo, R. N. (1982), "Work alienation," New York, NY: Praege.

Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review, 70(1). 71-80.*

Kay, C. & Russette, J.(2000). "Hospitality-Management Competencies: Identifying Manager's Essential Skills", *Cornell Hospitality Quarterly, 41(2). 52-63.*

Klemp, George. O. Jr. (1980), "The Assessment of Occupational Competence. Report to National Institute of Education. Washington,"DC: National Institute of Education.

Kochanski, J. T. & Ruse, D. H.(1996). "Designing a competency-based human resources organization", *Human Resources Management, 35(spring), 19~33.*

Kordupleski, A. J.; Rust, R. T., and Zahorik, A. J. (1993). "Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing)". *California Management Review, (Spring):82-95.*

Kornhauser, A.W. & Sharp, A.A.(1982), "Employee Attitudes. Suggestions

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

form a Study in a Factory", *Personnel Journal, 10(2), 393-404.*

Lado, A, A. & M. Wilson,(1994), Human Resource System and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management, 18. 77-91.*

Levitt J. (1972). Responses of plants to environmental stresses, NY: *Academic Press.*

Levitt, T. (1981), "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review, 59. 94-102.*

Liao. H., & Chuang, A. (2004), "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes," *Academy of Management Journal, 47. 41-58.*

Lucia, A .D. & Lepsinger, R.(1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organization, 1ed., Jossey-Bass/Pfeiffer.

Lytle, R, S, P, W. Hom, and M. P. Mokwa(1998), "SERVOR:A Mangerial Measure of Organizational Service Orientation", *Journal of Retailing, 74(4). 455-489.*

McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice(4th ed.). Alexandria, VA : ASTD.

McLagan, P. A.,(1997) "Competencies: The next generation", *Training and Development, May. 40-47.*

McClelland, D. C(1973), "Testing for competence rather than for intelligence," *American Psychologist, 28(1). 1-14.*

Milkovich, G. T. & Newman, J. M.(2002). Compensation, New york: Mcgraw Hill.

Mirabile RJ. (1997). "Everything you wanted to know about competency modeling," *Training and Development. 73-77.*

Mohr-Jackson, I. 1993. Comparing total quality with market orientation. Marketing educators conference proceedings, AMA, Chicage. 427-432.

Morrow, P. C.(1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management*

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Review, 8(3) 486-498.

Nani, A.(1988), "Financial versus nonfinancial measures of performance: Barriers to strategic control", Boston University Press.

Newman, J.W. & Richard A. Werbel,(1973), "Multivariate Analysis of Brand Loyalty of Major Household Appliances," *Journal of Markeing Research, Navember. 404-409.*

Nelson, E., R. T. Rust, A. Zahorik, R. L. Rose, P. Batalden, B. A. Siemanski.(1992), "Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?", *Journal of Health Care Marketing , 13(1). 1-13.*

Oliver, R. L. (1980), Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings, *Journal of Retailing, 5(7). 25-48.*

Oshins, M. L.(2002). Identifying A Competency Model for Hotel Managers. Unpublished doctoral dissertation, School of Education, Boston University.

Parkington, J. P., & Schneider, B.(1979), "Some correlates of experienced job stress. A boundary role study", *Academy of Management Journal, 22. 270-281.*

Parry, S. R. (1996), "The quest for competencies", *Training, 33(7), 48-56.*

Peccei R. & P. Rosenthal(1997),"The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Context", *The International Journal of Human Resource Management, 8(1). 66-85.*

Pfeffer, J. (1994), "Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce", Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review, 40(2). 96-124.*

Rapert, M.I., & Wren, B.M. (1998). "Service Quality As a Competitive Opportunity", *The Journal of Service Marketing, 12(3). 223-235.*

Porter, M.E.(1985),"Competitive Advantage: Creating and Sustaining

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Superior Performance", New York: Free Press, London: Collier Macmillan.

Rothwell, W. J., Lindholm, J. E.,(1999) "Competency identification, modelling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development, 3(2). 90-105.*

Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham(1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing, 59(April). 58-70.*

Saxe, R. and B. A. Weitz(1982), "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research, 19(3). 343-351.*

Schippmann J. S., Ash R. A., Carr L., & Hesketh B.(2000),"The Practice of Competency Modeling," *Personnel Psychology, 53(3). 703-740.*

Schlesinger, L. A. & Heskett, J. L., (1991). "The Service-Driven Service Company", *Harvard Business Review(Sep.-Oct.). 71-81.*

Schneider, B. (Ed.) (1990), "Organizational climate and culture,"San Francisco : Jossey-Bass.

Schneider, B. & Bowen, D. E. (1993), "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics, 21(4). 39-52.*

Schneider, B., Paul, M. C., & White, S. S. (1998), "Too much of a good thing: A multiple constituency perspective on service organization effectiveness," *Journal of Service Research, 1. 93-102.*

Senge, P.M. (1990), "The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization," New York: Currency.

Slater, Stanley F. and John C. Narver.(1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing, 58 (January). 46-55.*

Sparrow, P. R.,(1994) "The psychology of strategic management, in C. Cooper et I. Robertson (Eds.)", *International Review of Industrial and Organizational Psychology. 9, Wiley.*

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Sparrow. (1996), "Competency based pay Too good to be true", *People Management, Dec. 5. 22-25.*

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993), "Competence at Work : Models for Superior Performance",*John Wiley & Sons, New York, NY. 18-89.*

Stalk Gjr, Evans P, Schulman PE. (1992). "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review, 70(2). 57-69.*

Strebler, M. T & Bevan, S,(1996), "Competence-based management training", Parkstone, England : BEBC Distribution; Report no. 302.

Sveiby, Karl-Erik. (1998), "Intellectual Capital and Knowledge Management," (http://www.sveiby.com.au/IntellectualCapital.html).

Swanson, H.L. (1990), "Influence of metacognitive knowledge and aptitude on problem solving," *Journal of Educational Psychology, 82 : 306-314.*

Tas, R. F.(1988). Teaching Future Manager. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29(2) : 41-43.*

Tax S.S. & S.W. Brown (1998)."Recovering and Learning From Service Failure", *Sloan Management Review, 39(1). 76.*

Teece, J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997)."Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal, 18(7). 509-534.*

Treacy, M. & F. Wiersema. (1993). "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review, 81(Jan-Feb). 84-95.*

Wernerfelt, B.A. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal, 5. 171-80.*

Zemke, R. (1982), "Job competencies : Can they help you design better training?", *Training, 19(5), 28-31.*

Zingheim, Ledford & Schuster(1996), "Competencies and Competency models, Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance", American Compensation Association.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

설 문 지

안녕하십니까?
바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주신데 감사드립니다.
본 설문지는 **“ 은행원의 핵심역량이 직무성과에 미치는 영향”**의
박사논문 자료를 수집하기 위해 작성된 설문입니다.
설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계 처리되기 때문에
본 설문에 기재되는 사항은 비밀이 보장됨은 물론,
무기명으로 처리되며, 본 연구 이외의 어떠한 목적으로도
사용하지 않을 것을 약속드립니다.
본 연구결과가 높은 품질의 은행원 서비스와 고객만족을
제공하기 위한 자료로 활용될 것입니다.
성실하게 답변해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2017년 2월

연 구 자 : 조선대학교 대학원
안 병 린

지 도 교 수 : 조선대학교 대학원
교수 윤 종 록

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 다음은 은행원의 핵심역량 중 영업역량에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 고객의 비언어적 행동을 잘 이해한다.					
2	나는 고객의 태도를 잘 이해한다.					
3	나는 고객의 반응을 잘 예측하고 대비한다.					
4	나는 고객의 이야기를 잘 경청한다.					
5	나는 고객의 입장을 이해하려고 노력한다.					
6	나는 고객의 기분과 감정을 잘 파악 한다					
7	나는 고객의 요구사항을 잘 이해한다.					
8	나는 고객의 요구를 충족시키기 위해 노력한다.					
9	나는 고객의 사후 관리를 잘 하고 있다.					
10	나는 고객에게 조언자의 역할을 한다					
11	나는 고객을 최우선으로 생각하고 고객의 요구에 능동적으로 대처한다.					
12	나는 고객의 이슈와 관심에 주목한다.					
13	나는 고객과 신뢰를 구축하기 위해 노력한다.					
14	나는 말과 행동이 고객에게 미치는 효과를 생각하고 행동한다.					
15	나는 일과 관련된 친분 관계를 계속적으로 유지한다.					
16	나는 네트워크를 형성하고 잘 활용한다.					
17	나는 고객 및 동료등과의 관계를 잘 형성 하고 있다.					
18	나는 어떤 상황에서도 사람들과 잘 어울릴 수 있는 능력을 보유하고 있다.					
19	나는 네트워크를 잘 활용하여 업무를 수행한다.					

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
20	나는 장애물을 미리 예상하고 대비한다.					
21	나는 금융상품에 대한 다양한 설명거리를 생각해둔다					
22	나는 전략적 영업을 위해 분석하고 적용한다.					
23	나는 영업성과에 영향을 미치는 요인에 대해 분석한다.					
24	나는 고객이 선호하는 것을 생각하고 다양한 해결책을 준비한다.					
25	나는 고객의 반대 의견을 예상하고 대안을 미리 생각해둔다					
26	나는 다양한 출처에서 정보를 획득한다.					
27	나는 영업 생산성 향상을 위한 정보 수집력을 갖고 있다.					
28	나는 필요한 정보를 다양한 경로로 입수 분석하여 업무에 적용하는 능력을 가지고 있다					
29	나는 평소에 정보수집에 늘 관심을 갖고 있다.					
30	나는 업무수행에 필요한 스킬을 갖추고 있다.					
31	나는 금융상품과 관련된 기술을 갖추고 있다.					

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 다음은 은행원의 직무몰입에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 현재하고 있는 일을 평생 일로 생각하고 있다.					
2	지금의 업무가 나의 스펙을 쌓는데 많은 도움이 된다고 생각한다.					
3	나는 종종 지금의 일을 그만두고 싶을 때가 있다.					
4	나는 일을 하는데 대부분의 시간을 보낸다.					
5	지금의 업무는 나의 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 좋은 기회라고 생각한다.					
6	나는 경쟁에서 뒤지지 않기 위해 열심히 일을 한다.					
7	나는 일을 할 때 열정이 생긴다.					
8	나는 지금하고 있는 일을 계속하고 싶다.					
9	나는 업무를 잘할 수 있는 방법을 모색하고 있다.					

Ⅲ. 다음은 서비스몰입에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 고객에게 제공하는 서비스가 중요하다고 생각한다.					
2	나는 고객에게 서비스를 제공하면서 자부심을 느낀다.					
3	나는 고객서비스 제공과 관련된 것들에 관심이 많다.					
4	나는 고객에게 서비스를 완벽하게 제공 하고자 한다.					
5	나는 모든 고객의 문제는 나에게도 중요하다					
6	나는 고객이 원하는 서비스를 제공할 때 즐겁다					
7	나는 약속된 시간에 약속된 서비스를 제공하기 위해 노력한다.					

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 다음은 조직문화에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리조직은 매우 역동적이며 새로운 것에 대한 도전을 두려워하지 않는다.					
2	우리조직의 관리유형은 위험감수, 변화, 자율성, 독창성의 강조다.					
3	우리조직원을 응집시키는 것은 혁신과 발전에 대한 몰입이다.					
4	우리조직은 독창적이고 새로운 결과물을 보유하는 것을 중심으로 성공을 평가한다.					
5	우리조직은 결과지향적이고 업무의 완결을 중시하며 성과중심적이다.					
6	우리조직의 관리유형은 높은 수준의 경쟁력, 기대수준, 목표달성이다.					
7	우리조직원을 응집시키는 것은 성취와 목표달성에 대한 강조이다.					
8	우리조직은 경쟁적인 활동으로 시장우위를 차지하는 것을 성공을 평가한다.					

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 다음은 직무성과에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 은행에서 내게 주어진 업무를 완수하기 위해 많은 노력과 시간을 투자한다.					
2	나는 은행에서 요구하고 있는 영업성과 달성에 크게 기여하고 있다.					
3	나는 은행의 목표를 달성하는데 큰 도움이 된다.					
4	나는 은행의 시장 점유율을 높이는데 기여 한다.					
5	나는 은행에서 요구하는 목표량을 초과하여 달성하고 있다.					
6	나는 은행에서 내게 주어진 업무를 기한 내에 완수하려도 노력한다.					
7	나는 은행의 업무를 수행하는데 있어서 정확하고 적절한 의사결정을 할 수 있다.					
8	나는 은행의 업무를 정확하고 완벽하게 수행하고 있다.					

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 다음은 일반적 특성에 관한 사항입니다.

1. 성 별	① 남 ② 여
2. 연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
3. 학 력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원(석사) 졸
4. 결 혼	① 기혼 ② 미혼
5. 직 위	① 주임 ② 계장 ③ 대리 ④ 과장 ⑤ 차장 ⑥ 부지점장 ⑦ 지점장
6.담당업무	① 온라인 ② 상담 ③ 대출 ④ VIP(PB) ⑤ 외환 ⑥ 기타(본부)
7.근무년수	① 5년 미만 ② 5년 이상 – 10년 미만 ③ 10년 이상 – 20년 미만 ④ 20년 이상
8.근무지역	① 서울 ② 수도권(경기) ③ 충청 ④ 호남 ⑤ 부산, 대구 ⑥ 강원도

♣ 대단히 감사 합니다 ♣

Collection @ chosun