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]I804:24011-200000372009

2021년 2월
박사학위논문

4차산업혁명시대 은행원의 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과 및 영업성과에 미치는 영향

– 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 조직문화의 조절효과 검증 –

조선대학교 대학원

경 영 학 과

오 평 섭

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4차산업혁명시대 은행원의 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과 및 영업성과에 미치는 영향

– 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 조직문화의 조절효과 검증 –

The Effects of High Performance Human Resource Management System of Banker's Job Performance and Sales Performance in the Era of the 4th Industrial Revolution

– The mediating effect of digital communication competencies and the moderating effect of digital organizational culture –

2021年 2月 25日

조선대학교 대학원

경 영 학 과

오 평 섭

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4차산업혁명시대 은행원의 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과 및 영업성과에 미치는 영향

– 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 조직문화의 조절효과 검증 –

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학박사 학위신청 논문으로 제출함.

2020年 10月

조선대학교 대학원

경 영 학 과

오 평 섭

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

오평섭의 경영학 박사학위논문을 인준함

위 원장 서강대학교 교수 박 경 규 인

위 원 남서울대학교 교수 김 형 철 인

위 원 조선대학교 교수 조 윤 형 인

위 원 조선대학교 교수 문 승 렬 인

위 원 조선대학교 교수 윤 종 록 인

2020年 12月

조선대학교 대학원

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT

Ⅰ. 서 론 ····· 1
1.1 문제제기 및 연구의 목적 ····· 1
1.2 연구의 방법 및 범위 ····· 4

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 6
2.1 4차산업혁명에 따른 금융산업의 변화 ····· 6
2.1.1 4차산업 혁명과 금융산업의 디지털 전환 ····· 6
2.1.2 디지털 환경에 따른 금융비지니스 변화 ····· 9
2.1.3 국내 금융권 디지털 전환 대응현황 ····· 12
2.1.4 4차산업혁명에 따른 은행 인적자원관리의 변화 ····· 15
2.2 고성과 인적자원관리시스템 ····· 18
2.2.1 고성과 인적자원관리시스템 개념 ····· 18
2.2.2 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소 ····· 19
2.2.3 고성과 인적자원관리시스템의 영업성과 ····· 27
2.2.4 고성과 인적자원관리시스템 연구의 동향 ····· 30
2.2.5 해외 선진은행의 고성과 인적자원관리 사례 ····· 31
2.3 디지털 소통역량과 은행의 경영성과 ····· 36
2.3.1 디지털 소통역량의 필요성 ····· 36
2.3.2 디지털 소통역량의 특성 ····· 38
2.4 디지털 조직문화 ····· 40
2.4.1 디지털 조직문화의 특성 ····· 40
2.4.2 기업의 디지털 조직문화 구성요소 ····· 43
2.4.3 디지털 전환에 따른 조직문화 사례 ····· 45

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.5 직무성과와 영업성과 ····· 46
2.5.1 고성과 인적자원관리시스템과 성과 ····· 46
2.5.2 직무성과 ····· 47
2.5.3 은행원의 영업성과 ····· 51

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설 설정 ····· 55
3.1 연구모형의 설계 ····· 55
3.2 가설 설정 ····· 56
3.2.1 고성과 인적자원관리시스템과 디지털 소통역량 ····· 56
3.2.2 디지털 소통역량과 경영성과 ····· 57
3.2.3 디지털 소통역량의 매개효과 ····· 58
3.2.4 디지털 조직문화의 조절효과 ····· 59

Ⅳ. 연구방법 ····· 61
4.1 표본 선정과 분석방법 ····· 61
4.1.1 표본 선정 및 자료수집 ····· 61
4.1.2 표본 특성 ····· 61
4.2 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 63
4.2.1 혁신적 채용 ····· 63
4.2.2 디지털 교육훈련 ····· 63
4.2.3 디지털 소통역량 ····· 64
4.2.4 디지털 조직문화 ····· 64
4.2.5 직무성과 ····· 64
4.2.6 영업성과 ····· 65
4.3 자료분석 방법 ····· 65
4.4 설문지 구성 및 측정 ····· 66

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 실증분석 ····· 68
5.1 변수 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 68
5.1.1 변수의 탐색적 요인 분석과 신뢰성 분석 ····· 69
5.2 상관관계 분석 ····· 72
5.3 다변량 분석의 기본가정 검토 ····· 73
5.4 연구모형의 분석 ····· 74
5.5 직접효과 검증 ····· 79
5.6 디지털 소통역량의 매개효과 분석 ····· 81
5.7 디지털 조직문화의 조절효과 검증 ····· 82

Ⅵ. 결 론 ····· 86
6.1 연구결과의 요약 ····· 86
6.2 연구의 시사점 및 한계 ····· 89

참고문헌
설 문 지

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

<표 2-1> 디지털 전환의 진화 과정 ····· 7
<표 2-2> 디지털 전환에 대한 정의 ····· 8
<표 2-3> 인터넷전문은행 동향 ····· 9
<표 2-4> 국내 금융회사의 챗봇 도입 현황 ····· 11
<표 2-5> 은행권 디지털 조직 강화 현황 ····· 13
<표 2-6> 전통 금융사 혁신 서비스 출시 현황 ····· 14
<표 2-7> 은행업의 상근 근로자 감소 추정 ····· 15
<표 2-8> 핀테크와 고용대체 가능성 ····· 16
<표 2-9> 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소 ····· 22
<표 2-10> 4차산업혁명에 따른 해외 선진은행의 고성과 인적자원관리프로그램 ····· 36
<표 2-11> 디지털 소통역량 정의 ····· 38
<표 2-12> 100대 기업의 인재상 변화(2008 ~ 2018년) ····· 40
<표 4-1> 표본의 특성 ····· 62
<표 4-2> 설문지의 구성 및 출처 ····· 67
<표 5-1> 변수의 탐색적요인 및 신뢰성 분석 ····· 71
<표 5-2> 잠재변인들의 상관관계 ····· 72
<표 5-3> 측정모형의 적합도 검증결과 ····· 76
<표 5-4> 측정모형의 회귀계수 ····· 78
<표 5-5> 연구모형의 경로계수 추정치 ····· 79
<표 5-6> 디지털 소통역량의 매개효과 유의도 검증 결과 ····· 82
<표 5-7> 측정동일성 검증결과 ····· 84
<표 5-8> 디지털 조직문화의 다중집단 분석결과(표준화 β 기준) ····· 84
<표 5-9> 가설 검증 결과 ····· 85

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 2-1> 은행원의 주요역량 ····· 17
<그림 2-2> 기업들의 디지털화 수준별 조직문화 양상 ····· 44
<그림 3-1> 연구모형 ····· 56
<그림 5-1> 측정모형 분석 ····· 77
<그림 5-2> 경로계수 ····· 80

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

The Effects of High Performance Human Resource Management System of Banker's Job Performance and Sales Performance in the Era of the 4th Industrial Revolution

– The mediating effect of digital communication competencies and the moderating effect of digital organizational culture –

Pyung-seob Oh
Advisor : prof. Jong-rok Yoon, Ph.D.
Department of Business Adminstration
Graduate School of Chosun University

In recent years, new technologies such as artificial intelligence, big data, and blockchain, where new financial services reflected result of the 4th industrial revolution, businesses with a different paradigm of financial banking technologies.

Various financial service models such as smart payment, crowdfunding, p2p loan, and remittance transactions are appearing as a way to supplement the basic role of banks or to meet the demands of consumers' various financial banking services by creating new service models. It is creating various profit models such as financial product sales, advertisements, data sales, utilizing existing financial infrastructure and developing new systems.

Based on the financial banking service change.

This study was conducted focusing on the high performance human resource management system of the bank improve the perceived bank's job and sales performance for competitiveness.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

In the digital environment in the era of the 4th industrial revolution, I tried to find out, how innovative recruitment, and digital education and training, which are components of the high-performance human resource management system of domestic banks, affect job performance and sales performance of bankers.

High performance HRM are critical determinants of banker's perceived banker job & sales performance. also, I invetigate the digital communication competencies mediate relationship between high performance HRM & banker's perceived job & sale performance. In addition, to verify the moderating effect of digital organizational culture in the relationship between digital communication competencies and job performance and sales performance. We set the direct, mediate and moderate hyphothesis. To test hyphothesis, survey method are performed.

From June 1, 2020 to August 10, 2020, and total of 510 questionnaires were distributed and finally 481 questionnaires were used for empirical analysis, excluding 16 questionnaires which unreliables ones.

The results are as follows.

First, high-performance human resource management systems, innovative recruitment and recruitment have a significant positive impact on digital communication competency. and Digital communication competencies significant positive impact on job performance and sales performance. So that digital communication competency for successful communication in the digital age has become important. That is communication, a trust relationship with customers is formed, and based on this, sales of financial products are expected.

Second, as a result of bootstrapping results the to digital communication competencies mediate relationship between high-performance human resource management systems, that is, innovative recruitment and recruitment, and job and sales performance. that is job performance enhanced digital competency. In addition, of innovative recruitment and recruitment affecting sales performance through digital communication competencies.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Third, the result of multi-group analysis, the moderating effect of digital organizational culture are supported it was found that digital organizational culture has a moderating effect on the relationship beween digital communication competencies and sales performance. However, it was found that digital organizational culture doesn't moderate between not digital communication competencies and job performance. it can be interpreted that the digital communication competencies affect on sales performance under high on digital organizational culture.

Based on the results, banks of innovative recruitment show that creative and agile, enjoy challenges and adventures, are digitally friendly, constantly learn, and can demonstrate competency in the era of the 4th industrial revolution. It is necessary to apply a recruitment system, and it is believed that a great effort to recruit for new talents who possess digital literacy competencies, which are the competencies, such as utilizing data through digital devices.

Finally digital education and training critical plays role to cultivate a bank's digital competencies. Therefore, under digital environment, digital business models, data and technology, customer-centered thinking, new risks, marketing and communication, changes in the way of working, and leadership in the digital era.

Keyword : High performance HRM, Innovative recruitment, Digital education and training, Digital communication competencies, Digital organizational culture, Job & Sales performance

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

국문초록

최근 4차산업혁명의 영향으로 새로운 금융서비스가 출시되고 있다. 인공지능, 블록체인, 빅데이터 등의 혁신적 기술이 도입되어 새로운 패러다임의 비즈니스가 전개되고 있다. 또한 소비자들의 다양한 금융 니즈를 충족시킬 수 있는 방법으로 스마트 결제, 크라우드 펀딩, 간편송금, P2P 대출 등 새로운 서비스 모델들이 나타나고 있다. 이러한 디지털 기반의 기술을 적용하여 금융상품 판매를 비롯한 광고, 데이터 판매 등 다양한 수익 모델을 만들어 내고 있다. 이와 같이 급변하는 경영환경 속에서 은행의 경영성과를 향상시키고 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로, 은행의 고성과 인적자원관리시스템에 초점을 맞추어 본 연구를 시작하였다.

본 연구를 통해 4차산업혁명시대의 디지털 환경에서 고성과 인적자원관리시스템의 구성요인인 혁신적 채용, 디지털 교육훈련과 은행원의 직무성과와 영업성과와의 관계에 대해 알아보고자 하였다. 또한 디지털 소통 역량의 매개효과와 디지털 조직문화의 조절효과를 검증 하였다. 이를 위해 은행원의 고성과 인적자원관리시스템 결정요인에 대한 실증연구로서 기존 선행연구들에 대한 고찰을 시작하였다. 은행의 고성과 인적자원관리시스템 구성요소 등에 대해 정의하고, 이를 바탕으로 고성과 인적자원관리시스템에 영향을 미치게 되는 선행요인들, 직무성과 및 영업성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다.

본 연구 모형에 따른 가설을 검증하기 위하여 SPSS 21.0을 이용한 요인분석과 상관관계 분석 그리고 구조방정식모형 및 다중집단분석 방법을 채택하였다. 본 연구목적을 달성하기 위해 K은행에 근무하는 은행원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 2020년 6월 1일부터 2020년 8월 10일 까지 70일간에 걸쳐 조사하였다. 총 510부를 배포하여 497부를 회수하였으며, 497부중 응답이 부실한 16부를 제외한 481부를 실증분석에 이용하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 고성과 인적자원관리시스템인 혁신적 채용과 디지털 교육훈련은 디지털 소통역량과 직접효과 검증결과, 긍정적인 영향력을 행사하였다. 또한 디지털 소통역량은 직무성과와 영업성과와의 직집효과 검증결과가 긍정적인 영향력을 나타냈다.

둘째, 고성과 인적자원관리시스템인 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향관계에서 디지털 소통역량의 매개효과를 검증하기 위하여 bootstrapping을 실행하였다. 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 디지털 소통역량을 거쳐 영업성과에 영향을 미치는 매개효과가 나타났으나, 직무성과에 영향을 미치는 매개효과는 나타나지 않았다. 이러한 결과는 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 영업성과와의 관계에서 디지털 소통역량의 매개효과가 긍정적임을 의미한다.

셋째, 디지털 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 다중집단 분석을 실시하였다. 실시 결과 디지털 소통역량이 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화는 긍정적인 조절효과로 나타났으나 직무성과에 영향을 미치는 조절효과는 나타나지 않았다. 이와 같은 연구결과는 디지털 조직문화가 디지털 소통역량을 통해 영업성과를 창출하는데 있어서 긍정적인 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 또한 디지털 소통역량이 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화에 대한 인식이 높게 나타나는 집단이 낮은 집단에 비해서 더 높은 것으로 해석할 수 있다. 혁신적 채용, 디지털 교육훈련을 통해 디지털 소통역량을 높이고, 이를 통해 영업성과를 높이는 과정에서 은행은 디지털 조직문화의 정착이 매우 중요함을 알 수 있다.

향후 은행들은 고성과 인적자원관리시스템과 함께 디지털 조직문화를 만들어 가는 데에도 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 서 론

1.1 문제제기 및 연구목적

2016년 세계경제포럼에서 클라우스 슈밥 회장이 “4차산업혁명”에 대해 주제 발표를 한 이후 금융분야에서 4차산업혁명이 주요 이슈가 되어 활발한 논의와 연구가 이루어지고 있다. 4차산업혁명은 여러 측면에서 설명할 수 있지만, 금융산업에서는 블록체인, 인공지능, 사물인터넷, 빅데이터 등 새로운 기술도입으로 디지털혁신이 가속화되고 혁신적인 서비스 융합사례가 나타나고 있다.

4차산업혁명으로 금융산업의 구조와 은행의 역할에도 많은 변화가 이루어지고 있다. 기존 수직적 분업형태에서 네트워크형 협업 형태로 변화하고, 비금융회사가 기존 금융회사의 역할을 수행함으로서 금융업의 분화 현상도 심화되고 있다. 은행의 고유 업무들은 예금과 대출, 지급결제, 자산관리, 자금중계 등 기능별로 분화되고, 이중 상당한 분야에서 핀테크 기업들이 은행과 협업하거나 경쟁하면서 은행의 역할과 기능에 큰 변화가 일어나고 있다(이대기 2017).

이러한 4차산업혁명은 은행경영에 혁신을 요구하고 있으며, 본 연구주제인 고성과 인적자원관리와 관련한 은행의 여러 문제들이 제기되고 있다.

첫째, 금융업은 대표적 규제산업으로 일정 요건을 갖춘 일부에게만 허용되어 왔으나, 은행과 비금융회사의 경계가 불분명해지면서 규제의 관점도 변하고 있다. 이로 인해 인터넷 전문은행이 등장하고 핀 테크 스타트업의 시장진입으로 그동안 누려온 은행의 독점적 영업기반과 안정적 성장을 위협하고 있다.

둘째, 핀 테크 기업들은 인공지능, 빅 데이터, 블록체인, 사물인터넷 등 혁신적인 디지털기술을 활용하여 고객경험 위주의 빠르고, 쉽고, 편리한 상품과 서비스를 출시하며 은행의 고객기반을 빠르게 잠식해 가고 있다.

셋째, 은행업은 많은 업무가 자동화로 대체될 가능성이 높은 고위험 직업군으로 금융산업 취업자의 78.9%가 해당되고 있다(2017, 현대경제연구원). 실제로 요즈음 은행을 중심으로 은행원의 감소가 뚜렷하게 나타나고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

또한 디지털 혁신은 은행원들에게 디지털 리터러시 역량을 요구하고 있어 앞으로 디지털 관련 업무로의 역할변화가 전망되고 있다. 은행은 디지털 시대의 변화에 맞춘 은행원의 역량 리모델링을 위하여 디지털교육이 더욱 중요해지고 있다.

넷째, 디지털과 친숙한 밀레니얼 세대가 주력 사회구성원으로 떠올라 과거 소통 방법과는 다른 디지털 소통역량이 중요해지고 있으며, 일하는 방식의 변화로 디지털 시대에 맞는 디지털 조직문화의 개발과 확산이 중요한 요소가 되고 있다(정현선, 2017).

이러한 4차산업혁명과 디지털 혁신의 환경변화는 은행 인적자원관리의 혁신이 요구되고 있다. 박형철(2019)은 “최고수준의 디지털 역량을 갖춘 인재의 확보가 중요하며, 이를 위해서는 혁신적 채용이 필수적이다”라고 주장하였다. 디지털 혁신이 가속화되면서 디지털 리터러시와 비지니스 아이디어를 가진 은행원으로의 디지털 역량강화를 위해 디지털 교육훈련이 시급해졌다.

대한상공회의소(2018)의 100대 기업 인재상 조사결과에서 협력과 소통역량이 1위를 차지하였다. 디지털시대 은행이 경쟁자 우위의 경영성과를 높이기 위한 요소로 이제는 디지털 소통역량이 중요시되고 있다. 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)이 성공하려면 좋은 기술보다 조직문화가 우선이라는 주장이 있다(Forbes. 2018). 디지털 트랜스포메이션에 실패했던 기업들은“적합한 조직문화 등을 만들어내지 못해서 변화를 성공적으로 이뤄낼 수 가 없었다. 라고 한다(Waurzyniak. 2017). 디지털시대에 맞는 일하는 방식의 변화를 통해 디지털 조직문화 확산과 정착이 매우 중요하게 강조되고 있다.

실제로 해외 선진은행들은 채용 방식 개선을 통해 ‘인재 영입’에 많은 노력을 기울이고 있다. 현재 은행의 경우 Z세대 직장인 제니커(Zeneker)의 입사가 점차 확대되고 있으며, 4차산업혁명이 촉발한 HR 4.0 시대에 디지털 인재 영입의 패러다임이 변화하고 있다(KB 금융지주경영연구소. 2019). 씨티은행은 전문 전환 프로그램을 통해서 고객 여정 설계, 자동화 및 사이버보안 등을 디지털 교육으로 제공하고, 업무에서는 디지털 기술 활용을 유도하고 있다.

싱가포르 OCBC 은행은 미래의 은행 업무에서 필요한 7개 전문 영역을 정의하고, 이를 바탕으로 전 직원을 대상으로 디지털 교육을 실시하고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

최근 국내은행들은 KB국민은행 The K-Project를 비롯하여 하나은행, 농협, 우리은행 등이 대규모 IT에 투자하고 있으며, 디지털과 관련된 사업그룹을 개편, 확대, 신설하면서 디지털시대 경쟁력을 강화해 나가고 있다. 그러나 이를 뒷받침할 은행 인력관리에 대한 체계적인 로드맵은 부족한 상황이다.

은행들은 경쟁이 심화되고 경영환경의 불확실성이 커질 때마다 인적자원관리 분야에서 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구들에 관심을 갖게 되었다.

고성과 인적자원관리시스템과 관련한 연구들이 일관되게 기업의 성과를 향상시키고 지속적인 경쟁력이 있음을 실증적으로 보여주고 있기 때문이다 (Pfeffer, 1998). 이와 같은 연구결과를 토대로 은행의 경영성과를 제고하기 위한 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구가 더욱 중요시 되고 있다. 결국 디지털 역량을 갖춘 인재를 대상으로 하는 고성과 인적자원관리시스템의 도입이 4차산업혁명시대 은행의 중요한 방향이 될 것으로 생각된다.

그러나 최근까지 진행된 국내 금융회사 관련 연구들은 기존의 고성과 인적자원관리 시스템과 관련한 연구가 대부분이었다.

본 연구 목적은 4차산업혁명시대 은행의 혁신이 필요한 시점에서 고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경영성과를 개선시킬 수 있음을 실증적으로 규명하는데 있다. 혁신적 채용, 디지털 교육훈련, 디지털 소통역량, 디지털 조직문화 등이 직무성과 및 영업성과에 미치는 영향을 국내외 선행연구에 근거하여 다음과 같이 연구하고자 한다.

첫째, 은행의 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 디지털 소통역량에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 인과관계를 규명한다.

둘째, 디지털 소통역량이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명한다.

셋째, 디지털 소통역량의 매개변인을 통해 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 직무성과와 영업성과에 미치는 디지털 소통역량의 매개효과를 실증적으로 규명한다.

넷째, 디지털 조절문화의 조절변인을 통해 디지털 소통역량이 직무성과와 영업성과에 미치는 디지털 조직문화의 조절효과를 실증적으로 규명한다.

본 연구결과는 4차산업혁명시대 고성과 인적자원관리시스템의 중요성에 대한 시사점을 제공하고 은행 경쟁력 향상에 크게 기여할 것으로 기대 한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구는 4차산업혁명에 따른 디지털환경에서 은행의 고성과 인적자원관리 시스템의 결정요인에 관한 실증연구이다. 기존 연구에 대한 고찰을 통해 고성과 인적자원관리시스템에 대한 구성요소를 정의, 고성과 인적자원관리시스템에 영향을 미치게 되는 선행요인들의 관계, 성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 규명 하고자 한다.

지금까지 수행되어왔던 다양한 선행 연구들에 의하면, 4차산업혁명에 따른 디지털환경에서 은행의 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소에 대한 실증연구가 존재한다. 본 연구에서는 은행의 여건을 반영한 선행 연구들을 토대로 고성과 인적자원관리시스템에 관한 내용을 정리한다. 고성과 인적자원관리시스템 각 구성요소 즉, 혁신적인 채용, 디지털교육훈련이 디지털 소통역량과 성과변수 즉, 직무성과와 영업성과와의 관계를 살펴보고자 한다.

특히, 본 연구는 4차산업혁명에 따른 디지털환경에서 은행의 고성과 인적자원관리시스템을 결정하는 요인에 대한 실증 연구이다. 어떠한 고성과 인적자원관리시스템 요소들이 직무성과와 영업성과를 창출하는지와 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소들이 디지털 소통 역량과 경영성과에 미치는 영향관계에서 디지털 조직문화에 따라서 어떻게 달라지는지를 규명하는데 목적이 있다. 구조방정식의 모형을 통한 검증을 실시하였다. 수집된 자료 분석은 첫째, SPSS 21.0을 이용하여 은행에 근무하고 있는 은행원의 인구통계학적 특성을 분석하였다. 둘째, 은행의 고성과 인적자원관리 시스템이 디지털 소통 역량과 직무성과 및 영업성과에 영향을 미치는 연구모형을 설계하였다. 셋째, 연구 모형의 가설을 검증하기 위해 SPSS 21.0을 이용한 요인분석, 상관관계분석, 구조방정식모형, 다중집단분석 방법을 선택하였다.

본 연구는 제시된 가설을 검증하기 위해 K은행 은행원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2020년 6월 1일부터 2020년 8월 10일 까지 70일간에 걸쳐 이루어졌으며 총 510부를 배포하여 497부를 회수하였다. 497부중 응답이 부실한 16부를 제외한 481부를 실증분석에 이용하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

설문응답의 단순화를 위해서 모든 측정항목 등에 단일 균형 리커트 5점 척도를 적용하였고 설문은 통계분석의 절차에 따라 익명으로 실시되었다.

본 논문은 총 6장으로 구성 되며, 각 장의 연구내용 등은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 문제제기와 연구의 목적, 연구방법 및 범위에 대하여 개괄적으로 기술하고 있다.

제2장은 이론적 배경으로 4차산업혁명에 따른 금융산업의 변화, 고성과 인적자원관리시스템, 디지털 소통역량과 은행의 경영성과, 디지털 조직문화, 직무성과 및 영업성과에 대한 선행연구들을 검토하였으며, 본 연구의 연구모형을 설계하는 이론적 토대를 제시한다.

제3장은 본 논문의 연구모형을 설계하고 연구 목적에 맞는 가설 설정에 관한 내용을 기술한다.

제4장은 표본의 선정 및 분석방법, 변수의 조작적 정의와 측정, 자료의 분석방법과 설문지의 구성 및 측정에 대해 기술한다.

제5장은 본 논문에서 제시되였던 연구가설의 실증분석을 위해 사전에 설계된 방법에 따라서 표본 특성을 분석하고, 측정항목 등의 타당성 및 신뢰도 분석 등을 함께 연구가설 검증 결과를 기술한다.

제6장은 본 연구의 결론으로 연구결과 요약과 시사점을 제시하며 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 4차산업혁명에 따른 금융산업의 변화

2.1.1 4차산업혁명과 금융산업의 디지털 전환

대통령 직속기관인 4차산업혁명위원회는 '인공지능, 빅 데이터 등 디지털 기술로 촉발되는 초 연결 기반의 지능화 혁명'이 4차산업혁명이라고 정의했다. 우리는 이미 세 번의 산업혁명을 경험했다. 생산의 관점에서 보면 1차 산업혁명은 기계의 발전, 즉 수력발전과 증기기관 등을 통한 생산성 혁명이었다. 2차산업혁명은 전기와 조립라인, 분업에 의한 대량 생산이 가능해졌다. 3차산업혁명으로 전자공학과 IT를 이용한 자동화가 이루어졌다. 3차 산업혁명에서 네트워크 기반의 생태계가 조성되고 디지털 혁명과 SNS를 통한 실시간 관계성을 창출함으로써 초 연결 사회로의 4차산업혁명은 촉발되었다고도 볼 수 있다. 4차산업혁명은 변화의 속도와 범위, 시스템의 영향 측면에서 커다란 차이가 존재하며, 전 세계 대부분의 국가와 산업에서 생산, 경영, 거버넌스를 포함하는 전체 시스템의 변혁을 가져올 것으로 전망했다(Klaus Schwab, 2018).

산업의 관점에서 보면 과거 세 차례의 산업혁명은 새로운 비즈니스 기회를 제공했지만, 동시에 강력한 대체재의 등장으로 일부 산업은 쇠퇴하였다. 1차산업혁명의 경우 증기기관의 등장으로 말과 관련된 산업이 급속도로 쇠퇴했다. 2차 산업혁명은 전기와 대량생산을 위한 컨베이어 벨트가 노동력을 대체했다. 3차산업혁명은 디지털 기기의 등장으로 필름카메라, 오디오, 비디오 시장이 사라졌다. 디지털 기술의 발전 속도가 갈수록 빨라지면서 기업들은 기존의 비즈니스 모델을 유지할 수 없는 환경에 이르렀다(하나금융연구소, 2019).

디지털 전환에 대한 정의는 "디지털 기술을 사회 전반에 적용하여 전통적인 사회구조를 혁신시키는 것"이다. 기업에 있어서는 기업 경영의 디지털화, 즉 디지털 기술을 활용하여 급변하는 경영 환경에 경쟁력을 확보하기 위한 경영

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

혁신 과정이다(김민식, 손가녕, 2017).

맥킨지 글로벌 연구소는 “산업별로 속도의 차이는 있으나 디지털 혁신은 유행이 아닌 앞으로 모든 산업에서 끊임없이 일어날 현상”이라고 설명하고 있다. ICT를 비롯한 디지털 기술 활용이 최근 부각되는 이유는 국내외적으로 데이터의 수집 및 활용 기술과 온·오프라인을 연결하는 서비스가 급속도로 발전하였기 때문이라고 설명하였다(한재필, 2018).

<표 2-1> 디지털 전환의 진화 과정

구 분	시 기	내 용	
1단계	1990년대 말	디지털 상품과 기반 구축	- 음악 및 엔터테인먼트 분야를 바탕으로 디지털 상품 출시, 기업 내부에 디지털 인프라 구축
2단계	2000년대 초	디지털 유통 및 웹 기술 발전	- 인터넷 대중화로 인하여 전자상거래, e-비즈니스와 전자정부 등이 확산
3단계	2010년대 초	비즈니스모델의 디지털 전환	- 모바일, AI, IoT 등 디지털 관련기술 발전에 따라서 기업 및 산업 전반에 변혁이 확산

자료 : IBM, 2015.

디지털 기술은 과거보다 낮은 비용으로 사용 가능하며 다양한 산업에서 거래 비용 절감, 물리적 제약 축소, 새로운 수익모델 창출 등의 순기능을 나타내면서 모든 산업 영역에서 새로운 기회를 창출하고 융합을 촉발하고 있다(한재필, 2018). Capgemini(2015)는 디지털 전환을 “기업이 보유한 전략적 자산에 대한 디지털화 투자를 통해 경쟁우위를 확보하기 위한 것”이라고 정의했다.

이와 같은 환경변화에 따라 디지털 전환은 디지털 기술 개발과 사용의 차원을 넘어서 주문에서 개발과 생산, 배달 및 재활용, 고객서비스 까지 전 과정에 걸쳐서 산업별로 존재하는 관행 등과 질서를 바꾸게 되고 그 결과 해당 산업에 속한 기업 간의 시장 위상까지도 결정하게 되는 변화로 이해된다고 하였다.

김진(2016)은 서비스 산업의 경우 고객 경험을 극대화하고 이를 분석하여 서비스의 새로운 가치와 비즈니스 모델을 생성하는 전략이 디지털 트랜스포메

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이션의 핵심 활용 범위로 기대된다고 설명하였다.

미국 시장조사 기관인 IDC의 시장예측 조사에서 글로벌 기업들의 향후 디지털 전환 투자비율은 2021년까지 연평균 17.9%의 높은 성장을 유지할 것으로 전망했다. '2019 국내 ICT 10대 전망'에서는 "2020년까지 적어도 55%의 기업이 디지털적으로 확정된 디터미네이션 단계로 진입하면서, 새로운 비즈니스 모델과 디지털 기반 위에서 확장된 제품 및 서비스를 통해 시장을 트랜스포메이션하고 미래를 재설계하게 될 것"이라고 예측했다. 이른바 디지털 전환(Digital Transformation)의 시대를 맞이하게 된 것이다.

<표 2-2> 디지털 전환에 대한 정의

기관명	정 의
IDC	새로운 비즈니스 모델, 제품, 서비스 등을 창출하기 위해서 디지털의 역량을 활용하게 됨으로써 고객 및 시장의 파괴적 변화에 적응하거나 또는 이를 추진하는 지속적인 프로세스
IBM	디지털과 물리적인 요소 등을 통합하여서 비즈니스의 모델을 변화시키고 산업부분에 새로운 방향을 정립시키는 전략
AT Kearney	Big data,, Mobile, Cloud, IoT 등의 디지털 신기술로 촉발되여지는 환경상의 변화 등에 관해서 선제적으로 대응함으로써 비즈니스 경쟁력을 높이거나 새로운 비즈니스를 통해서 신규 창출을 추구하게 되는 기업 활동
Bain & Company	디지털 엔터프라이즈와 관련된 산업을 디지털 기반에서 재정의 하며 게임 법칙을 근본적으로 바꾸면서 변화를 일으키는 것
PWC	기업의 경영에서 디지털 소비자와 에코시스템이 기대하게 되는 것을 비즈니스의 모델 및 운영 등에 적용시키는 과정
Microsoft	고객에게 새로운 가치를 창출하기 위해서 지능형 시스템을 통해서 기존 비즈니스 모델을 새롭게 변화시키고 사람과 데이터의 프로세스를 결합하는 혁신적이고 새로운 방안을 수용하는 것

자료 : 디지털 리테일 컨설팅그룹, 2018.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.1.2 디지털 환경에 따른 금융비지니스 변화

2000년대에 들어서면서 구글이나 아마존, 페이스북 등 ICT기업의 약진과 함께 전통 기업들의 입지가 흔들리고 있다. 과거의 산업은 제조업과 유통업, 금융업 등으로 구분되었지만 앞으로는 모두 IT업으로 점차 변신할거라는 전망으로 전통기업들은 위기감을 느끼고 있다. 이에 전통 기업들은 상품이나 서비스의 제조·판매 방식은 물론 기업의 경영 방식까지 바꿔야만 살아남을 수 있다는 판단을 하고 있다. 이것이 최근 산업계 전반에 화두로 떠오른 디지털로의 전환 즉 디지털 트랜스포메이션(DT: Digital Transformation)이 나온 배경이다. 디지털 전환에 따라 금융회사는 전략과 조직, 비즈니스 모델, 조직 문화, 커뮤니케이션 시스템 등 조직 전반을 변화시키는 경영의 변화를 꾀하고 있다.

스마트폰의 높은 보급률은 핀테크 기업과 인터넷 전문은행이 급속히 성장할 수 있는 기반이 되었다. 2019년 발표한 통계청 자료에 의하면 밀레니얼 세대는 20세~39세까지로 우리나라 전체 인구의 27.8%를 차지하고 있다. 이들은 기존 은행시스템을 이해하지 못하거나 상품, 서비스에 대한 불만족도 높은 것으로 나타났다. 밀레니얼 세대의 등장에 따른 금융 트렌드 변화와 더불어 정부의 적극적인 규제완화와 지원으로 카카오뱅크, 토스와 같은 핀테크 기업들은 젊은 고객층 확보를 위한 차별화된 마케팅으로 빠르게 영역을 넓혀 나가고 있다

<표 2-3> 인터넷전문은행 동향

모바일앱 이용 현황	카카오뱅크	토스
• 일반은행 모바일앱 이용률 -"18년 56.7% → '19년 57.1% (변동미미) • 인터넷전문은행 모바일앱 -"18년 13.5%→'19년 말 19.9%(1.5배 증가) 20대 40%, 30대 30%, 40대 23%가 이용 50~60대는 '18년 대비 2배 증가	• 가입자수 : 1,128만 명 • 월이용자 : 680만 명 • 19년 순이익 : 137억 원 - 영업개시 2년만에 흑자전환 • 19년 수수료수익 - 약 1,200억 원(추정) -"18년 대비 약 80% 증가 • 신용카드,주택담보대출 출시예정	• 가입자 수 : 1,600만 명 • 월 이용자 : 850만 명 - 전체 금융앱 2위 - 30대 이하 이용률 66% • '19년 매출액 : 700억+∝ • 토스뱅크('21.7월), • 토스증권 출범 예정

자료 : 농협중앙회 상호금융 디지털동향, 2020.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

해외에서 널리 알려진 금융회사에서는 이미 선도적으로 인공지능을 도입하여 새로운 비즈니스 기회를 모색하고 있다. 2015년 글로벌 자산운용사 뱅가드 그룹은 투자자문 활동에서 고객기본 정보 획득, 재무현황 정보 제공 등의 많은 과업들을 대신 처리해 주는 지능적시스템을 도입했다(농협중앙회, 2020). 씨티 그룹은 신용평가 업무에 IBM의 인공지능 왓슨을 활용하고 있다. 일본 미쓰비시도쿄 UFJ은행의 인공지능 로봇 '나오'는 인간의 감정을 분석하여 고객을 안내하고, 20개의 언어를 구사하며 환전 등 일부 외환업무를 수행할 수 있다. 중국 최초의 인터넷전문은행인 텐센트의 위뱅크는 QQ나 위챗으로 대출을 신청하면 심사를 2.4초 만에 마무리하고 40초 안에 대출금이 입금된다.

4차산업혁명 핵심기술인 인공지능 관련 국내 특허는 2008년 2만 2,913건에서 2018년 7만 8,085건으로 크게 증가했다. 인공지능은 비용절감, 생산성 증대, 위험감소, 맞춤서비스 강화, 신규 사업모델 개발 등과 같이 금융 산업에 긍정적인 효과를 가져 오고 있다. 나아가 투자자문 및 트레이딩, 신용평가, 개인 금융비서, 이상금융거래탐지 등의 분야로 활용영역이 확대되고 있다. 딥러닝기술 개발로 보험의 언더 라이팅, 콜 센터 대체 등 고도화된 지식 기반의 서비스도 곧 가능할 것으로 전망된다(삼정KPMG, 2017).

금융권에서 인공지능을 이용한 자동화가 추진되는 가운데 소비자와의 다양한 상호작용이 중요한 챗봇(Chatbot)을 가장 활발하게 도입중이다. 오세욱(2016)은 챗봇을 채팅과 로봇을 조합한 단어로 인공지능(AI)을 기반으로 하여 사람과 대화를 나누는 새로운 정보기술로 정의하였다.

글로벌 은행들은 독자적 서비스를 넘어 메신저 앱과 자사의 금융 챗봇을 연결한 서비스에 노력을 기울이고 있다. Wells Fargo는 페이스 북에 자사의 AI챗봇을 런칭하고 잔액조회는 물론 고객의 소비지출 패턴을 분석하여 자사의 금융상품을 가입하도록 유도하고 있다. Bank of America(BOA)의 챗 봇 Erica는 50만개 유형의 고객질문에 대한 답변을 할 수 있다. 고객요청 없이도 고객 데이터를 스스로 분석하고, 공과금 납부 일정을 미리 알려주는 등 사용자에게 먼저 말을 걸기도 한다. 싱가포르 OCBC는 구글 및 애플의 가상비서와 주택대출 전문 챗봇을 접목하여 런칭 후 1년 만에 S$7천만 달러의 주택대출 상품을 판매했다. NH농협은 2017년 12월 금융지식을 학습한 인공지능 업무

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

도우미 '아르미 AI'를 오픈했다. 아르미 AI는 금융권 최초로 음성을 실시간 문자로 변환하는 STT(Speech To Text)시스템을 구축했다. 우리은행은 2017년 3월 음성으로 금융거래가 가능한 음성인식 AI 뱅킹인 '소리(SORI)'를 출시했다. 하나은행의 인공지능 금융비서 'HAI(하이)뱅킹'은 딥러닝 대화형 AI엔진을 탑재해 마치 3D로 금융비서와 1:1로 대화하는 느낌으로 업무처리가 가능하다. 신한은행 챗봇 '오로라(ORORA)'는 챗봇에 사람과 대화하는 감성기능을 부여해 보다 자연스럽게 대화한다. 챗봇이 점점 대중화되고 고객의 요구수준은 점차 높아지는 추세다. 국내 은행들 또한 자체 앱 중심에서 메신저 앱, 음성기반 가상 비서 등 지능화된 커뮤니케이션 기능 강화를 위한 고도화 작업을 추진 중이다.

<표 2-4> 국내 금융회사의 챗봇 도입 현황

구분	주요 서비스 내용	챗봇 도입비율
은행	• 적금가입, 간편이체, 환전신청 • 금융상품 안내 등	10.5% (57개사 중 6개)
보험	• 보험계약 대출 및 상환 • 보험상품 및 서비스 소개 • 보험관련 및 계약 조회와 납입	18.1% (55개사 중 10개)
저축은행	• 예 적금 상품 추천 및 고객상담 • 대출신청 및 대출가능 한도조회 등	3.7% (80개사 중 3개)
카드	• 카드신청 및 발급, 결제금액 조회 • 고객별 카드추천 및 카드별 부대 서비스 안내	37.5% (8개사 중 3개)
증권	• 품목검색, 펀드추천, 시세조회 등	5.4% (55개사 중 3개)

자료 : 금융감독원, 2019.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.1.3 국내 금융권 디지털 전환 대응현황

금융감독원은 금융회사 108개사(은행 17개사, 보험 41개사, 카드 8개사, 증권 42개사)를 대상으로 디지털 전환 전담조직, 전문 인력 확보방안, 디지털 전환사업추진 계획 현황을 조사하였다. 이 중 은행, 카드사, 대형 보험사와 증권사 중심 71개사(65.7%)가 디지털 전환을 활발하게 추진 중에 있다.

63개사(58.3%)는 디지털 전담 조직을 설치하고 디지털 전문 인력을 추가 확보하기 위한 방안을 마련 중이라고 답변하였다. 추진 사업으로는 AI서비스 도입 및 확대(38건), RPA 등 내부업무와 관련한 프로세스의 자동화(37건), 빅데이터 관련 플랫폼 구축·고도화(26건) 순이었다.

2015년 금융위원회의 인터넷전문은행 도입방안 발표로, IT기반의 은행업 진출이 현실화됨에 따라서 국내은행권의 대응방안 움직임이 확대된 것으로 생각된다. 디지털 전환이 세계적인 화두가 되면서 국내 금융회사들도 디지털 전환을 위해 전사적인 노력을 기울이고 있다. 그러나 아직은 디지털 인력풀을 제대로 갖추고 운영하는 은행은 드물다. 따라서 은행들은 부족한 디지털 전문 인력을 확보하기 위해 외부 인력을 영입하고, 학계 및 스타트업과의 기술교류를 확대하고 있는 추세이다. 하나은행과 BNK금융그룹은 디지털 업무담당 임원을 외부에서 영입하였다. KB금융지주의 이노베이션 허브센터, NH농협의 NH핀테크 혁신센터, 신한은행의 신한퓨처스랩, 우리은행의 위비핀테크랩 등 은행들은 핀테크 기업육성과 업무제휴를 통해 적극 대응하고 있다. 아울러 전담 임원으로 CDO(Chief Digital Officer)를 운영하는 기관도 늘고 있는데, KB금융그룹은 지주를 중심으로 전 계열사에 빅데이터 분석조직을 구축했다. 신한카드는 디지털 관련부서를 '플랫폼 사업그룹'으로 통합하고 RPA전담조직을 신설하였다. 주요 은행들은 부행장급 디지털 총괄조직을 신설하는 추세이다.

조직운영 측면에서는 민첩성과 유연성을 높이기 위한'스쿼드','셀(Cell)조직'을 도입하고 있다. 스쿼드는 팀별 조직을 핵심프로젝트 단위로 재편한 조직을 의미하며, 셀 조직은 프로젝트 성격에 따라 수시로 합치거나 분리하는 조직을 의미한다. 국민은행은 2017년 최초 도입 후 24개의 스쿼드 조직을 통해 자산관리

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서비스‘플레이 에셋’등을 개발하였다. 하나은행은 6개 셀 조직 산하 26개 프로젝트팀과 1개센터를 운영하며, 셀 조직을 통해 대화형 금융플랫폼 ‘하이뱅킹’을 개발하였다. 신한카드는 디지털 및 빅데이터 사업본부 내에 AI, Pay 테크, 마켓센싱 등 10개 세부연구조직으로 셀 조직을 운영하고 있다. 다음으로 은행들은 디지털 시대를 맞아 대응을 위해 많은 노력을 하고 있으며 조직 강화를 위한 국내은행들의 현황은 다음 <표 2-5>와 같이 정리하였다.

<표 2-5> 은행권 디지털 조직 강화 현황

은행명	내 용
KB국민은행	• 디지털혁신부문 신설(디지털·IT·데이터 관련 업무 총괄) • 디지털·IT부문 간 애자일 Squad운영 • CEO직속 데이터전략본부 운영
하나은행	• 디지털 전환 특임조직(Digital Lab) 신설 • 데이터 전략부 신설 • 업무프로세스 혁신부서를 본부로 격상 • WM(자산관리)부문을 사업단에서 웰리빙그룹으로 격상
우리은행	• 외부 CDO(Chief Digital Officer;최고정보책임자) 영입 • 디지털 금융그룹 산하 빅데이터센터 운영 • CDO직속 커뮤니케이션팀(고객경험관리) 운영
NH농협	• 디지털 혁신리더 43인 선정(디지털 신기술 트렌드 조사·디지털 신사업 아이디어 발굴·신기술 활용 저변 확산) • NH디지털혁신캠퍼스를 디지털 컨트롤타워로 활용 (디지털R&D센터+NH핀테크혁신센터) • CDO 디지털콕핏(Cockpit) 집무실 마련
신한은행	• AI를 활용한 투자자문사 ‘신한AI'설립 • 디지털 R&D센터 산하 혁신기술별 애자일 Lab운영 • CDO도입 및 디지털그룹 권한 강화(채용, 인사)
KDB 산업은행	• IT본부를 ‘IDT본부’로 변경 • 디지털추진부 신설 • 조직자원을 영업부문과 디지털추진조직으로 재배치

자료 : 선행 연구를 중심으로 연구자 정리.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

한편 은행을 포함한 기업들은 업계를 선도하는 고부가가치 상품과 서비스를 개발하기 위한 연구개발 조직도 확대해 나가고 있다. 하나은행은 IT자회사에 DT랩(Digital Transformation Lab)을 신설하고 인공지능, 불록체인, 사물인터넷 등 디지털 신기술을 연구하고 있다. 신한은행은 140명 규모의 디지털 연구조직 '신한디지털캠퍼스'를 설립하여 운영하고 있다.

전통적인 금융서비스에 디지털 혁신기술을 적용한 새로운 형태의 서비스가 더해진 '혁신 서비스' 출시도 본격화 되고 있다. 전통 금융사들은 비금융회사와 제휴를 통해 금융서비스 뿐만 아니라 여행, 자동차 등 타 산업의 필요 콘텐츠를 자사 앱에서 함께 제공하는 서비스를 선보이고 있다. 금융플랫폼은 유통·IT·통신 등 산업간 협업으로 금융상품 판매채널이 다양해지고 있다, 금융플랫폼 내에서 원스톱 서비스 제공이 가능해져 금융소비자들은 더욱 편리한 금융서비스를 제공받을 수 있는 환경이 조성되고 있는 것이다.

<표 2-6> 전통 금융사 혁신 서비스 출시 현황

구 분	기관명	내 용
은행	KB국민은행	알뜰폰 활용 금융·통신 융합('19.4)
	우리은행	드라이브스루 환전·인출('19.5)
	NH농협	인공지능 금융상품 예약·상담서비스('19.12)
카드	KB국민카드	포인트 기반의 온라인 안심결제('19.11) 가맹점 정보 기반 개인사업자 신용평가('19.11)
	신한카드	신용카드 기반 송금서비스('19.4) 안면인식 결제('19.10)
	현대카드	개인사업자 사업자금 마련을 위한 원스톱 플랫폼('19.7)
증권	신한금융투자	소비·지출관리 연동 소액투자('19.7)
	한국투자증권	쇼핑 플랫폼 금융투자상품권 거래('19.10) 해외주식 소수단위 투자 서비스('19.11)
보험	NH농협손해보험	On-Off 해외여행자보험('19.4) 쇼핑 플랫폼을 활용한 CM보험 e-쿠폰('19.6)

자료 : 하나금융연구소, 2018.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.1.4 4차산업혁명에 따른 은행 인적자원관리의 변화

1. 양적 변화

4차산업혁명으로 모바일거래가 생활화되고 비대면 채널이 확산되면서 은행 인력이 감소될 것으로 예상된다. 현대경제연구원(2017)에 의하면 금융산업은 업무가 자동화로 대체될 가능성이 높은 고위험 직업군(금융산업 취업자 약 76만 명중 78.9%)으로 표준산업분류 21개 업종 중 3위에 해당한다. 금융산업 내에서 성별 고위험 직업별 종사자 비율은 여성이 90.8%로 남성 66,6%보다 훨씬 높게 나타나고, 연령별로는 30세미만 청년층 84.0%로 취약한 것으로 나타나고 있다.

Citigroup(2016)은 2025년까지 미국과 유럽에서 현재 인력의 30%(약 170만명) 정도가 감축될 것으로 예측하고 있다. 또한 주요 선진국(미국, 일본)의 은행 점포수는 2025년에 2014년 대비 30~50% 줄어들 것으로 전망(2018, HR insight)하고 있다.

국내에서도 비대면 채널 이용 증가로 인한 내점고객 감소로 은행 인력과 점포 감소추세는 계속될 전망이다. 2017년 말 국내 은행 총 임직원의 수는 11만1천173명이며, 2016년과 비교하여 3천602명이 감소했다. 국내 은행의 영업점포수는 6천791개로 2016년말 대비 312개가 감소했다(금융감독원 금융통계정보시스템, 2019.)

<표 2-7> 은행업의 상근 근로자의 감소 추정

구 분	유 럽	미 국
금융위기 이전 정점	326만 명	293만 명
2015년	289만 명	257만 명
2025년	182만 명	180만 명

자료 : ECB, Uinted States Bureaeu of Labour Statistics, Citi Research estimates, Citigroup, 2017.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김규수, 전봉걸(2016)에 의하면 고용감소가 금융 산업의 모든 부문에서 이루어지지는 않는다고 설명하였다. 핀 테크 발전으로 기술이나 업무별 성격에 따라 고용이 창출될 수도 있다. 향후 10년간 핀 테크 발전으로 고용이 감소될 수 있는 금융산업 부문으로 저축, 온라인·모바일 송금, 소액대출, 부동산담보 대출, 도매금융 등이 있다.

한편 향후 10년 간 핀테크 성장 가능성이 높아져서 고용이 증가할 수 있는 금융산업 부문에는 로보어드바이저와 신용평가, 지급결제 및 크라우드 펀딩, 기업 대출관련 플랫폼 등이 있다.

예를 들어, 크라우드펀딩 플랫폼을 통해 창업이나 연구개발 자금을 조달하여 창업이 활성화되면 추가로 고용창출 효과를 기대할 수 있을 것이다.

<표 2-8> 핀테크와 고용대체 가능성

구 분	낮은 성장가능성 (고용대체 핀테크)	높은 성장가능성 (고용보완 핀테크)
소규모 자본	저축, 소액대출 온라인·모바일 송금	로보어드바이저, 신용 평가, 지급결제, 크라우드펀딩
대규모 자본	부동산담보 대출, 도매금융	기업 대출 플랫폼

주) 고용대체 핀테크는 추세적으로 고용 감소를, 고용보완 핀테크는 신 수요창출로 인한 고용 증가를 가져오는 핀테크로 이해.
자료: 정재현, 2018.

2. 질적 변화

4차산업혁명시대 일하는 업무 방식과 내용의 질적인 전환과 더불어 인재상의 변화도 가속화 될 전망이다. WEF(2016) 교육비전 보고서에 의하면 창의, 민첩성을 보유하고 도전, 모험을 즐기며, 디지털 분야와 친화적이고 괴짜와도 같은 역량을 발휘할 수 있는 인재가 필요한 시대라고 하였으며 이에 맞는 미래 인재상 5대 키워드를 제시하였다.

첫째, 디지털 역량이다. 디지털기기를 통해서 데이터 해석과 활용하는 역량으로 디지털 리터러시(Digital Literacy)와 관련한 역량을 보유한 뉴 칼라의 인

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

재가 4차산업혁명을 주도하게 될 것이다.

둘째, 복합적 문제 해결능력이다. 단순 반복적이며 저숙련 저소통 분야의 업무는 RPA(Robotic Process Automation) 등으로 대체되어 질 것이며, 새로운 영역을 개척하거나 복잡한 문제를 해결할 수 있는 역량이다.

셋째, 평생학습 능력이다. 독일의 인더스트리 4.0은 “경계를 넘어서는 학문적인 사고”를 1순위로 필수역량으로 제시하였으며 이는 지속적 업스킬링(Upskilling, 새로운 기술교육) 및 리스킬링(Resskilling, 재교육)을 통해 미래를 학습하게 할 수 있는 능력 등 을 의미한다.

넷째, 협업능력이다. 지식 및 기술의 융합을 위해서 “협업 척도”로 기업 성패는 좌우되어 질 것이며, 신기술 등을 확보한 스타트업 기업들과 함께 시너지 효과 여부 또한 매우 중요한 요소이다.

다섯째, 소프트 스킬이다. 직무 수행에 필요한 개인들의 성격과 특성, 소통의 역량을 의미하며 리더십, 경청, 창의성 등 타인과 상호작용 등을 잘 이끌어 낼 수 있는 공감능력이 핵심이다

<그림 2-1> 은행원의 주요역량

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

금융산업의 디지털 혁신은 은행원들이 디지털 관련 업무나 전문적인 상담업무로 역할이 변화될 것으로 예상되고 있다. 영업점 직원은 자산관리 컨설팅이나 대출RM, 신용조사, 디지털 전문가로의 역할 변화가 이루어질 것이다.

결국 4차산업시대 은행원에게는 경제 분야의 전문지식과 금융상품의 이해는 물론, 디지털시대에 필요한 디지털 리터러시 역량이 중요시 되고 있다.

Citigroup(2016)의 조사에 따르면, 디지털 혁신에 대비하여 현재 은행 인력에게 필요한 역량은 책임을 맡을 준비성(44%), 변화 수용성(43%), 시간적·공간적 업무 유연성(33%)의 순으로 나타나고 있다. 디지털 기술에 정통한 젊은 인력이 은행의 중요한 인재 집단으로 부상하고 있다고 설명하고 있다.

결국 디지털시대에 은행에서 요구하는 인력은 금융에 대한 전문지식과 다양한 업무능력을 보유하고 있으며, 디지털과 관련된 모든 업무를 수행할 수 있는 디지털 리터러시 역량을 보유한 젊은 인력이 요구 될 것이다.

2.2 고성과 인적자원관리시스템

2.2.1 고성과 인적자원관리시스템 개념

1970년대 기업경영 환경이 급격히 변화하고 기업들의 경쟁이 심화됨에 따라 기업의 경영전략에 대한 선택이 기업의 경쟁력과 성과를 결정하는 중요한 핵심요인이 된다는 연구들이 진행되어 왔다.

80년대 들어서는 경영전략과 인적자원관리시스템(HRMS)의 내·외부적 적합성이 성과를 결정짓는다는 연구들이 큰 비중을 차지하였다(Wright, 1998).

결국, 전략적 인적자원관리는 과거의 HRM에 성과의 미시적인 접근방법에 따라서 시스템론 적인 접근과 전략론이라는 거시적 접근방법을 추가한 이론이라 할 수 있다.

자원기초이론(Resource Basic Theory)의 관점에서 볼 때, 경쟁시장의 개방에 따라 자본의 확보만으로는 더 이상 기업이 경쟁우위를 유지할 수 없게 되었다. 즉, 자본은 더 이상 가치성, 희소성, 모방불가능성, 대체불가능성

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

특성을 갖는 자원이 아닌 것이다. 즉, 지식기반경제라 불리는 오늘날의 경영환경에서는 사람이 귀한 존재가 된 것이다(양혁승, 2011)라고 설명하고 있다. 그에 따라 어떻게 인적자원을 통해 기업의 경쟁우위를 유지할 수 있는가에 대한 관심이 전략적 인적자원관리를 학문으로 발전시켰다. 인적자원은 과거 피동, 소극적 역할에서부터 적극적이고 주도적인 전략참여자로 변화해왔다. 고성과 인적자원관리시스템은 이와 같은 환경변화 욕구에 따라서 생겨나게 된 것이다. 그리고 고성과 인적자원관리시스템에 대한 연구는 사람을 어떻게 경영하느냐에 따라 조직성과와 경쟁력이 크게 차이난다는 결과를 이끌어내고 있다.

구성원들에 대한 존중을 기반으로 하는 고성과 인적자원관리시스템을 활용하는 기업 성과가 보다 높으며(양혁승, 2011), 조직전략에 인적자원관리제도를 도입하게 되면 조직에 정(+)적인 영향을 줄 것으로 주장(Bloom, M, 2002)하고 있다. 성과를 고려한 인적자원관리 제도에 대한 연구가 많았으나 관심 초점에 따라서 다른 명칭으로 달리 소개되었다.

본 연구에서는 “고성과 인적자원관리시스템”으로 통일하여 사용하고자 한다.

2.2.2 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소

고성과라는 용어는 미국의 작업장 숙련에 관한 전국위원회(1989년)가 ‘미국의 선택’이라는 보고서에서 처음으로 사용하면서 널리 유포되었다(김훈, 2000). 미국의 노동부(1993)는 고성과 인적자원시스템을 구축하는데 필요한 참여, 조직, 파트너십과 지속적인 개선과 몰입을 유지하는데 있어서 필요한 보상, 고용안정, 작업환경 등 혁신적으로 통합하기 위해 여러 가이드라인을 제시하였다.

또한 MacDurrie(1995)는 고성과 인적자원관리 시스템을 ‘종업원 지식이나 기능을 향상시키며 지속적인 동기부여를 통해서 몰입을 유인하게 할 수 있는 혁신적인 관행’이라고 정의하였다. Huselid(2000)는 구성요소로 13개를 제시하였으며 조직구조, 종업원의 기능, 채용관행, 교육훈련, 성과평가 등이 포함되었다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

보편론적 관점에서 고성과 인적자원관리시스템의 연구가 조직에 미치는 영향에 있어서 학자마다 서로 다른 구성요소를 사용하였다.

Pfeffer(1998)는 고성과 인적자원관리시스템에 관해 인적자원방정식(The human Equation)책에서 참여적 직무설계, 고용보장, 엄격한 선발, 강도 높은 교육훈련, 조직성과와 연계한 보상, 신분격차 해소와 조직전반의 정보공유와 같은 7가지의 요인으로 설명하였다.

Evans(2005)는 고성과 인적자원관리 시스템을 선택적 선발, 분권화된 의사결정, 자기관리팀, 포괄적링 훈련, 유연한 직무배분, 고성과 연동형보상 , 개방된 의사소통과 등 7가지 분야로 분류했다.

Combs은(2006) 고성과 인적자원관리제도로 내부승진, HR기획, 인센티브 보상, 훈련, 유연성 작업, 고과, 보상수준, 참여, 선발, 고충처리, 고용안정팀, 정보공유 등 13개 분야로 분류하였다.

이민우(2011)는 이전 연구들을 종합해 고성과 인적자원시스템을 3가지 번들로 정리하였고, 이를 기반으로 (1) 헌신보장제도 (2) 역량발휘촉진제도(3) 동기유발 제도 (4) 역량제고제도 4가지로 구분하였으며 경영성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

구체적인 분류와 설명은 다음과 같다

(1) 구성원들의 헌신에 안전판 역할을 하는 제도들 : 고성과자들을 대상으로 하는 인력관리 시스템은 구성원들에게 정당한 보상으로 만족감을 느끼게 하고 성취동기를 불러일으킨다. 즉, 고성과 인적자원관리가 잘 이루어질 때 조직에 대한 헌신을 높이게 되고, 조직의 성과향상에 기여할 수 있다(Combs, 2006). 즉, 헌신확보의 안전판 역할을 하는 고성과 인적자원관리시스템은 내부의 인력운영, 이에 기반한 고용안정, 내부승진 등을 포함하게 된다.

(2) 구성원들의 역량제고 제도들 : 구성원들의 역량을 지속적으로 높이는 고성과 인적자원관리 시스템은 구성원의 업무수행능력 향상을 통해 조직의 성과에 기여한다(Huselid, 2000). 경영환경이 지식기반 경쟁시대로 전환되면서 구성원들의 업무수행역량을 지속적으로 높이는 학습프로그램, 역량개발 지원 프로그램 등의 중요성이 부각되고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(3) 동기유발 제도들 : 업무수행에 대한 동기부여를 유발하는 고성과 인적자원관리 시스템 역시 조직의 성과에 기여할 수 있다. 개인의 역량이 아무리 뛰어나더라도 역량을 발휘할 동기가 존재하지 않는 경우 역량이 성과로 연결되지 않기 때문이다. 따라서 구성원의 업무수행동기를 유발하는데 도움을 주는 제도인 성과연동인센티브, 변동급 비율 조정 등이 고성과 인적자원관리 시스템에 포함되었다(Guthrie, 2001; Huselid, 2000 ; Wright, et al., 1998).

(4) 역량발휘촉진 제도들 : 개인이 역량을 발휘할 동기를 부여하는 것과는 다른 것으로 역량을 발휘할 환경을 만들어주는 제도를 의미하며, 이를 통해 직원에게 내재된 역량과 노하우가 조직성과에 기여하도록 한다. 즉, 역량발휘촉진 제도들은 구성원들이 그들의 역량을 주도적으로 발휘할 수 있는 여건을 조성하고 이를 격려 하는데 초점을 맞춘다(Combs, 2006).

구체적으로 권한위임, 제안제도, 총체적 품질관리(TQM), 의사결정 참여 등의 제도를 포함 한다.

고성과 인적자원관리시스템 구성요소에 대해 합의된 개념은 없다. 그리고 기업에서 동일하고 단일한 고성과 인적자원시스템을 도입하기 보다는 항상 여러 가지 제도를 같이 도입하여 혼합적인 방법으로 운영하는 것이 일반적 상황이다. 다음으로 한 가지 고성과 인적자원관리시스템을 통해 기업 성과에 미치는 영향을 보는 것은 한계가 있다. 중요한 점은 고성과 인적자원관리 시스템 구성요소 중 개별적인 관행에 대한 논의가 본격화되기 시작하면서, 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소가 중요한 연구주제가 되었다는 것이다.

고성과 인적자원관리시스템의 구성요소에 대한 선행 연구들을 정리하면 <표 2-9>와 같다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-9> 고성과 인적자원관리시스템 구성요소

학 자	고성과 인적자원관리시스템의 구성요소
Arthur(1995)	공식적 문제해결, 정보공유,직무의 폭넓은 정의, 종업원참여, 고기술 종업원, 고임금, 연봉제,자기관리팀, 폭넓은 기술 훈련, 종업원지주제
Huselid(1995)	직무설계, 인센티브보상, 고과, 고충처리, 인사선발, 선발율, 태도평가, 정보공유, 승진기준, 노조참여, 종업원 교육시간
MacDurrie(1995)	신입직원/경력직원교육 및 훈련 직위분류, 모집/채용, 성과에 따른 보상
Pfeffer (1998)	고용보장, 엄격한 선발, 참여적 직무설계, 성과보상, 교육훈련, 신분격차 해소, 정보의 공유
Lawler(2000)	광범위한 직무설계, 선별적 채용, 적극적 훈련, 분권화, 성과급
Collins(2006)	작업팀, 지식개발 내부 노동시장과 적합한 인재 선발, 집단 보상, 훈련과 장기성장 기반 성과평가,
노세리, 이상민 (2010)	고용안정, 성과연동보상, 평가, 선별적 채용, 적극적 훈련, 근로자참여
전인, 오선희 (2012)	종업원참여, 엄격한 채용, 훈련, 보상, 성과평가, 고용안정
이묘(2016)	선택적채용, 폭넓은 훈련, 인센티브보장

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 정리.

이와 같이 선행연구를 기반으로 논의된 고성과 인적자원관리시스템 관행들은 개별적인 접근이 아니라 조직적인 전략과 연결되어진 부분이라 할 수 있다. 이러한 관행들은 근본적으로 한 가지 고성과 인적자원관리시스템으로는 그 기능이 완벽히 수행될 수 없다. 따라서 더 많은 정보의 공유, 전략적인 조직구조, 보상시스템과 훈련 프로그램이 종합적인 방법으로 이루어질 때에 고성과가 달성되는 것이다. 따라서 고성과 인적자원관리시스템을 결합시키는 통합이 필요하다. 고성과 인적자원관리시스템을 시스템의 일부분이라는 원리로서 받아들이는 기업은 이익, 품질, 고객만족에서 큰 성과를 얻게 될 뿐만

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

아니라 종업원 만족과 몰입의 증대효과도 가져오게 되는 것이다.

고성과 인적자원관리시스템은 인적자본론(Becker, 1998)과 행위론적 관점을 통해서 살펴볼 수도 있다. 이러한 논리에 기반하여 고성과 인적자원시스템이 기업의 생산성과 수익성을 향상시키는 세부 메커니즘을 살펴보면 다음 세 가지로 설명할 수 있다.

첫째는, 구성원 역량향상 및 계발을 통한 조직의 성과향상이다. 구체적으로 채용, 선발, 고과, 훈련, 직무설계, 기술개발과 연계된 보상을 들 수 있다. 생산성 향상을 위해서는 기본적인 성과행위가 있어야 한다는 내용이다. 성과행위는 그 자체로도 종업원들의 목표달성을 위한 작업 방식 선택에 영향을 준다. 이를 위한 스킬이나 역량이 있어야만 둘 간의 연결이 가능해진다(Wright 1998). 따라서 역량 있는 인적자원의 채용과 훈련 및 개발을 담당하는 인적자원관리 제도를 필요로 하게 된다.

둘째는, 종업원의 동기부여를 통한 우수역량발휘로 인한 성과향상이다. 고용안정, 탄력적 근무, 고충처리, 직무확충, 팀 작업과 참여, 내부승진, 성과기반 보상제도 등을 들 수 있다. Herzberg(1967)의 동기-위생이론에 입각해서 이러한 요소를 살펴보면 위생요인은 임금, 고용안정, 일반적 근무조건을 포함하며 동기요인은 책임감을 갖는 일, 자율성, 성취의 만족감 등을 포함한다. 즉, 위생요인에 해당하는 고용안정 등은 부족할 경우 동기를 떨어뜨리는 요소가 된다. 즐겁게 일하는 환경을 만들어 주는 것은 동기유인으로서 종업원들을 생산적으로 만들 수 있다는 것이다.

동기는 행위를 유발한다는 점에서 동기가 없는 종업원은 기회만 주어지게 되면 직장을 떠나거나 자신들의 일에 노력하지 않는다. 반면 동기가 부여된 종업원들은 스스로를 창의적이고 생산적이게 함으로서 양질의 성과를 낳게 한다. 중요한 점은 성과기반 보상에 따른 금전적 인센티브를 통한 동기유발 제도는 다른 동기유발제도와 다르게 볼 필요성이 있다는 점이다.

기대이론(Vroom, 1964)에 의하면, 금전적 인센티브의 동기부여 효과는 성과 달성기준이 노력여부와 높은 연관성을 가질수록, 성과와 인센티브간 연계성이 높을수록, 그리고 인센티브가 작업자들에게 주관적으로 높은 가치를 가질수록 높아진다. 그러나 금전적인 인센티브 단기적 효과와 한계효용체감

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

법칙에 의해서 동기부여효과는 점점 더 작아지고 당연히 받아야 될 것을 받는다는 권리의식이 자리 잡게 된다.

결국, 긍정적 효과를 기대할 수 없게 된다(양혁승, 2011)는 설명이다. 또한 동기유발제도를 과도하게 시행하게 되면 오히려 팀워크나 정보공유, 커뮤니케이션 등이 손상을 받게 됨으로써 결국 기업의 성과가 떨어질 수 있다.

즉, 일정 수준 이상의 동기유발은 경쟁적 동기가 협력적 동기를 해치는 과정을 통해, 또는 기업문화와의 적합성과 맞지 않은 측면을 통해 기업성과를 떨어뜨리게 된다. 이와 같은 이유로 종업원의 동기를 높이는 제도 중에서도 변동급 또는 보상차별과 같은 경우에 기업성과와 선형관계 가정에 기반하여 단순 덧셈 방식에 문제가 발생할 수 있다. 그러나 기존 서구의 연구들 뿐만 아니라 우리나라의 연구들 대부분도 인센티브 및 고용안정, 탄력적 근무제도, 보상과 같은 제도가 종업원의 몰입을 높임으로써 종업원의 동기를 향상시키게 됨을 제시하면서(Pfeffer, 1998) 인센티브, 고용안정 등을 한꺼번에 번들화 하여 성과와의 관계를 살펴보고 있다. 즉, 고성과 인적자원관리 시스템의 순수한 효과를 파악하기 어렵다는 문제점을 안고 있는 것이다.

본 연구에서는 기존 고성과 인적자원관리시스템에 대해서 선행연구의 내용을 고려하고 4차산업시대 은행의 특성상 인적서비스 제공이 타 업종에 비해 높아 인적자원에 대한 변수의 중요성이 대두되고 있다는 점에 주목하였다. 또한 환경변화에 따른 은행의 대응에서 디지털 소통역량을 가진 인재의 확보가 중요해짐에 따라, 디지털 인재의 채용과 디지털 교육훈련에 대한 관심이 높아지고 있다. 따라서 고성과 인적자원시스템의 구성요인으로 혁신적 채용, 디지털 교육훈련 2가지를 설정하고 본 연구를 진행하였다.

1. 혁신적 채용의 필요성

4차산업혁명시대에 인재 선발의 패러다임 자체가 변화하고 있다. 디지털 인재의 양과 질이 경영의 성패를 좌우하는 요인으로 인식됨에 따라 산업간의 경계를 넘어서 디지털 인재 경쟁이 심화되고 있다. 국내외 은행들은 디지털 인재를 효과적으로 확보하기 위해 보다 더 종합적 관점에서 인재의 전략을 수립

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하고 있다. 디지털 경쟁이 심화됨에 따라 디지털에 능통한 전문 인재에 대한 수요가 점차 증가하고 있으며 은행 또한 예외가 될 수 없다. 디지털 인재의 중요성이 높아짐에도 불구하고 은행은 오히려 디지털 인재 격차가 확대되고 있다. 박형철(2019)은 “채용에 투자한 많은 비용과 시간을 줄이고 은행에서 가장 적합하면서도 최고 수준의 역량을 갖춘 인재를 선발하기 위해서는 혁신이 필수적이다”라고 주장하였다.

현재 금융회사의 약 76%가 최근 새로운 IT 역할을 창출했으나 절반 이상은 적절한 디지털 역량을 보유한 인재 채용이 어려운 상황이다(하나금융연구소, 2019). 이는 은행권의 보수적인 조직문화에 따른 운영방식이 디지털적인 인재가 선호하는 회사의 업무 환경과는 거리가 있기 때문이다.

글로벌 리서치 기업 Universum (2018)에 의하면 미국의 IT 전공자가 취업하고 싶어 하는 회사는 대부분 대형 IT기업이었으며, 20위권 내 금융회사는 없는 것으로 조사결과 나타났다.

혁신적 채용은 뛰어난 인적자원을 확보하고 직무 후보자를 평가하기 위해 여러 선발방법으로부터 얻어진 정보를 활용하는 정도를 의미한다고 할 수 있다. 디지털 변화의 초기단계에 있는 은행들은 디지털 전략을 실행하기 위해 디지털 스킬을 보유한 디지털 인재 확보를 적극 추진하고 있으며, 디지털 혁신을 주도할 임원급 인재 확보를 위한 금융사간, 금융사-IT 회사 간 경쟁은 더욱 심화되고 있다. 해외 금융회사들은 내부 디지털 혁신을 추진하기 위해 기술 전문성과 사업 통찰력을 보유한 임원급 인재를 IT 기업과 타 금융회사에서 영입하고 있다.

이에 따라 뛰어난 디지털 인재들을 성공적으로 유인하기 위해 은행들은 평판 관리와 기업브랜드 관리를 재구축할 필요성이 증가하고 있다. 이와 같은 혁신적 채용은 다양한 지원자 중에서 우수한 디지털 역량과 행동의 성향을 지닌 인적자원 등을 선발할 가능성은 점차 높아질 수 있다.

은행업은 인적자원의 비중이 높은 사업으로 우수한 인적자원의 확보가 사업의 성패를 좌우한다고 할 수 있다. 또한 핀테크 기술변화가 심한 환경에서 디지털 혁신에 대응할 충분한 역량을 가진 인력확보가 필수적이다. 과거와 같이 정규 채용을 통해 일정수준의 역량을 가진 직원을 채용하는 인적자원 확보는 경쟁에서 성공하기 힘들 것이다. 인터넷은행은 오프-라인 채널 없이 모바일만으로

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고객을 유치하고 소통하고 관리하면서 성과를 창출하고 있다.

디지털 혁신시대에 디지털기술로 무장하고 디지털을 통해 소통하고 생산성을 높일 수 있는 역량을 보유한 직원을 내부에서 육성하여 배치하기에는 많은 노력과 시간이 소요된다. 경쟁자와의 경쟁에서 뒤쳐질 수밖에 없다. 이와 같이 변화된 환경에 대응하여 우수한 역량을 가진 인재를 확보하기 위해서는 혁신적 채용이 필요하다. 혁신적 채용은 4차산업혁명시대 급변하는 금융환경 변화에 은행에 적합한 인적자원을 유입하는데 매우 중요한 고성과 인적자원관리시스템의 요소라 할 수 있다.

2. 디지털 교육훈련의 필요성

디지털 혁신시대를 맞아 일하는 방식이 변화하고 있다. 은행에는 종이서식이 없어지고 디지털 모니터가 대신하고 있다. 빅데이터를 활용한 고객자료가 일상화되고 온라인 채널을 이용하는 고객의 비율이 90%를 넘어서고 있다. 모바일 소통을 통하여 고객을 관리하고 성과를 창출하는 등 영업방식도 바뀌고 있다. 소비자들의 욕구도 빠르고 쉽고 편리한 고객경험을 바탕으로 높아져 있다. 디지털 혁신시대 은행원에 대한 디지털 교육훈련이 필요한 이유이다.

디지털 교육훈련은 은행의 디지털 역량을 함양하는데 매우 중요한 역할을 한다. 변화하는 디지털 환경에서 뒤처지지 않고 적절한 사고방식과 기술을 갖추기 위해서는 디지털 교육을 통한 은행원들의 빠른 디지털 역량강화가 필수적이라 할 수 있다(최숙영, 2018). 따라서 현재 많은 은행들이 4차산업혁명시대 디지털 환경 속에서 은행원에 대한 재교육을 통해 디지털 인재로 전환을 꾀하고 있다. 씨티은행(2018)은 디지털 전문성 전환 프로그램을 통해서 고객의 여정 설계, 사이버보안, 디자인 씽킹, 자동화 등 디지털 교육을 구성원들에게 제공하고 있다.

싱가포르 OCBC 은행에서는 미래 은행 업무에서 요구되는 7개 디지털 전문영역을 분류 및 정의하고, 전 은행직원을 대상으로 디지털 전환 교육을 실시하고 있다. 이와 같이 디지털 교육훈련은 은행에서 고성과 인적자원관리시스템의 중요한 구성요소이며 은행원의 디지털역량 개발을 위한 은행의 장기적인 투자

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이다. 특히 디지털 인재는 외부에서 영입이 어려워 은행 내에서 다양한 디지털교육 과정을 통해 양성되고 있는 추세이다. 은행 내에서 디지털 인재를 직접 양성하는 것은 은행원의 사기와 비즈니스 연속성 측면에서 매우 중요하다.

따라서 디지털 교육훈련은 디지털을 통한 업무환경 변화에서 생산성을 향상시킬 수 있으며 특히 은행원들의 디지털 소통역량을 높이는데 직접적이고 지속적인 영향을 미칠 수 있는 요소라 할 수 있다.

2.2.3 고성과 인적자원관리시스템의 영업성과

고성과 인적자원관리시스템이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지, 혹은 어떠한 조건이 고성과 인적자원관리시스템과 구성원의 성과와의 관계를 적절하게 조절하는가를 이해하는 것이 매우 중요하다. 이와 관련하여 많은 연구들이 이에 대한 해답을 주려고 노력하였다(Combs, 2006).

Delery(2001)는 HR 프랙티스들 관계 유형 등을 두 가지로 분류, 조직성과에 어떠한 방법으로 공헌하는가를 제시하고 있다.

첫 번째는 가산적 관계이다. 이러한 관계를 가지는 HR 프랙티스는 아웃컴에 대해서 독립적이고 비 중복적 영향을 미친다. 두번째는 상호작용 관계이다. 상호작용 관계가 형성된 경우 HR 프랙티스의 유용성은 시스템 내의 다른 HR 프랙티스 수준에 의해 영향을 받는다. 예를 들어, 만약 두 개의 HR 프랙티스가 부(-)적인 시너지적 관계를 보인다면, 한 HR 프랙티스의 존재는 다른 HR 프랙티스의 한계공헌에 나쁜 영향을 미친다. HR 프랙티스들이 긍정적인 시너지가 있는 상호 보완적인 관계를 갖게 된다면, 이것은 HR 프랙티스 활용에 있어서 개별적인 HR 프랙티스 공헌의 합보다 클 수 있다.

Horgan & Möhlau(2006)는 HR 프랙티스의 상호 보완적 관계 유형을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 강화의 유형이다. 이러한 경우는 하나의 HR 프랙티스만으로는 조직에게 원하는 아웃컴 수준을 달성하는데 있어서 한계가 발생하기 때문에, 다른 HR 프랙티스 지원이 필요하다. 이와 같은 강화는 HR 프랙티스 실행이 의사소통

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

혹은 시그널링의 질에 의존하는 경우에 특히 중요하다. 서로 강화가 되어지는 HR 프랙티스 모두 제시되지 않으며 단지 특정 HR 프랙티스로 의사소통을 하는 경우에는 시그널이 모호하게 되거나 또는 잘못 전달되어서 효과성이 떨어진다.

둘째, 측면의 지원 유형이다. HR 프랙티스는 보다 더 바람직한 조건을 창조하게 됨으로써 다른 HR 프랙티스 실행을 지원할 수 있게 된다. 스킬의 수준과 연계한 보상은 훈련 프로그램에 따른 능동적 참여 의지를 제고할 수 있기 때문에 교육의 효과성을 높일 수 있다. 이처럼 측면지원의 관계는 HR 활동의 인풋을 변화시키게 됨으로써 또 다른 HR 프랙티스 실행을 돕고 궁극적으로는 HR 프랙티스 목표를 보다 더 효과적으로 달성할 수 있도록 한다.

셋째, 보상의 유형이다. HR 프랙티스와 관련된 실행 부작용은 구성원의 정보 처리 방식이나 기대수준 형성 그리고 행동 통제에 반응 등과 관련되어서 나타나게 된다. 예를 들어서 구성원의 외재적인 보상 시스템에 대한 의존도가 점차 커지게 되면서 내재적인 업무 동기가 약화된다(Frey, 1997).

HR 프랙티스 활동이 이와 같은 부작용을 방지하게 되거나 완화한다면 이는 보상적인 관계를 가지고 있다고 할 수 있다. 보상적 유형은 구성원의 내재적 흥미를 유지하는 HR 프랙티스로 주로 구성된다.

몰입과 책임감을 불러일으킬 수 있게 업무에 대한 효과적 의미부여, 명확한 목표의 제시, 공감대 형성 프랙티스 등은 보상적인 관점의 HR 프랙티스이다. 고성과 인적자원관리시스템은 기업의 전략과의 정합성이 중요시 된다. 또한 HR 프랙티스들간 통합과 시너지 효과 등을 강조한다. 그리고 인적자원관리 맥락적인 환경 간 연결고리를 강조한다(Wright, 1998).

Nagaraj & Kamalanabhan(2006)은 외적-내적인 적합성이 재무성과의 변수에 아주 강한 영향력을 행사한다고 주장하였다. 이와 같은 사실은, 외적-내적인 적합성이 보장되지 않게 되는 HR 시스템을 사용하는 기업은 그로 인해 비즈니스 성과 차질을 가져올 수 있게 된다는 것을 시사하고 있다. 또한 인적자원 외적-내적인 적합성이 고성과 인적자원관리시스템의 가장 중요한 결정요인이라고 할 수 있다.

Wei & Lau(2010)의 연구에 따르면 HR 프랙티스 적합성이 재무적인 성과와 혁신에 상당히 높은 효과를 가져온다는 사실을 확인하고 있다. 이는 기업의

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

전략과 일맥상통하게 되는 HRM 프랙티스의 디자인과 중요성을 일깨워준다. 기업들의 전략 실행을 용이하게 할 수 있는 효과적인 고성과 인적자원관리시스템을 지닌 기업일수록 높은 경쟁력과 성과를 올릴 가능성이 높은 것이다.

하지만 많은 실증분석 결과에도 불구하고 어떻게 인적자원관리 시스템이 그러한 결과를 발생할 수 있는지에 대해서는 보다 명확한 논거가 필요하다는 의견들이 나타나고 있다(Bowen & Ostroff, 2004). Wright et al.(2005)은 Huselid & Becker(2000) 주장에도 불구하고 실제적으로는 HR 프랙티스 인과관계 등을 보여주는 방법론이 엄정성 측면에서 부족하다는 주장도 있다.

결국에는 인적자원관리시스템과 기업의 성과 간 관계에 대한 연구에서 가장 중요한 부분의 주제로는 인적자원관리 시스템이 기업 성과를 높이는가에 대해 규명하고자 하는 것이다. 또한 Huselid (2000)는 “아직 연구자들이 HR 프랙티스들이 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지, 어떤 HR 프랙티스들이 다른 HR 프랙티스들 보다 더 강력한 효과를 가질 수 있는지, HR 프랙티스들 간의 보완성과 시너지가 조직성과를 향상시킬 수 있는지에 대해 알지 못하고 있다” 라고 말하고 있다. 또한 조직성과와 고성과 인적자원관리시스템의 활용 사이에 존재하는 핵심 매개변수에 대해 아직 명확하게 규명하지 못하고 있다는 사실도 지적되고 있다(Becker, 1998).

즉, 고성과 인적자원관리시스템이 효과가 있는 것으로 검증이 이루어졌지만 실제 어떤 메커니즘을 통해 그러한 효과를 나타내는지에 대해서는 알 수 없다는 것이다. 아직까지는 블랙박스 상태로 놓여 있다고 할 수 있으며 결국에는 아직도 고성과 인적자원관리시스템 성과 창출에 관한 인과관계를 규명하기 위해 고성과 인적자원관리시스템을 하위차원으로 구분하여서 분석하는 것이 중요하다. 개별적인 하위차원과 서로의 상호작용 등이 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지 파악함으로써, 조직성과 창출에 미치는 고성과 인적자원관리시스템 역할을 알 수 있기 때문이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.2.4 고성과 인적자원관리시스템 연구의 동향

앞서 제시한 대로 1980년에 들어서 고성과 인적자원관리시스템의 논의가 본격화되었다. 고성과 인적자원관리시스템 연구는 개념적인 정의와 함께 고성과 인적자원관리시스템 등을 구성하는 요소에 대한 이론적인 연구들이 많이 진행되었다. 이러한 이론적 고성과 인적자원관리 시스템 연구들은 크게 세 가지 부분에서 이루어졌는데, 보편주의적인 접근과 상황론적인 접근 그리고 행태적인 접근이 그것이다. 보편주의적 접근은 자원근거이론에 기초하여 보편타당한 최선의 관행 혹은 정책이 존재한다는 가정 아래서 보편적인 관행을 규명하고자 하였다(Pfeffer,1998). 상황론적 접근은 외적 적합에 초점을 맞추는 것으로 즉, 기업의 경영전략과 인적자원관리 관행의 연관성에 따라 효과가 달라질 수 있다는 점을 강조한다(Youndt & Lepak, 1996).

다음으로 행태론적 접근은 고성과 시스템을 구성하는 인적자원관리의 내적 적합성의 중요성을 강조하는데, 상호보완적 관행들의 유기적 결합이 기업의 성과 향상 측면에서 시너지 효과를 발생시킬 것이라는 점을 강조한다(Deler & Doty, 1996). 초기에는 교육훈련, 선발방식, 성과평가제도 그리고 보상시스템 등 고성과 인적자원관리시스템의 개별적인 관행들이 경영성과에 미치는 영향을 규명하고자 하는 연구들이 많이 진행되었으나(Terpsta & Rozell, 1992), 90년대 중반에 들어서면서 시스템적인 차원에 따른 연구가 진행되였는데 시스템적 연구란 개별적 관행들이 아니라 하나의 묶음으로 인적자원관리의 관행이 기업의 경영성과에 미치게 되는 영향관계를 밝히는 연구들이다.

우리나라의 경우에도 90년대 말 본격적으로 고성과 인적자원관리시스템에 대한 논의가 시작된 이래, 초기에는 개별 관행들이 인적자원 성과와 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구들이 주를 이루었다(김연희, 2016). 2000년대 중반 이후부터 개별 관행 차원을 벗어나 시스템 차원으로 접근하기 시작하였다(이묵화, 문형구, 2014).

요즈음에는 고성과 인적자원관리시스템의 성과창출 메커니즘을 실증적으로 규명하고자 하는 연구들이 활발하게 진행되고 있다(Pfeffer, 1994 & Huselid, 1996).

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

국내에서도 이러한 연구들이 많이 진행되었는데, 주로 다루어진 성과 창출 메카니즘 요소로서는 전략적 적합성(강성춘·윤현중, 2012)등이 대표적이다.

요즈음에는 전략적 적합성→인적자원관리관행→고성과로 연결되는 성과창출 메카니즘을 규명하는 통합적인 연구도 활발하게 진행되고 있다(강은미·안종태, 2015). 박준성(2011)은 전략적, 관리적 적합성, 인적자원관리관행 그리고 협력적인 노사관계를 반영하게 되는 변수로서 참여 및 협력을 통합적 측면에서 분석하여 고성과 인적자원관리시스템에 따른 성과 수준의 측정지표를 제시한 바 있다.

2.2.5 해외 선진은행의 고성과 인적자원관리 사례

1. DBS(Development Bank of Singapore)

1) 은행 개황과 디지털 전략의 특징

DBS는 총자산 485십억 SGD, 순이익 4.45십억 SGD, 임직원 수는 22,000명인 싱가포르의 개발은행이다. Saftest Bank in Asia(09~16), Asian Bank of the Year(2015)에 선정되기도 하였으며, 2015년 기준 280개의 점포를 보유하고 있다(DBS, 2016). DBS는 디지털 뱅크로의 전환을 추진하였으며, CEO Gupta는 알리바바 등 핀테크업체의 성장을 보면서 AI, 빅데이터, 생체인증 등 디지털 인프라 구축을 위해 대규모 투자하고 있는 은행이다.

DBS는 인도네시아 Danamon 은행을 인수하려 하였으나(2013) 인도네시아 정부규제로 무산된 후 디지털 뱅크를 통해 해외사업역량을 강화하려 하고 있다. 특히 Gupta DBS CEO는 해외은행 인수를 통한 해외 비즈니스 강화에는 많은 시간과 비용 및 규제장벽이 존재하므로 디지털뱅크를 통한 진출이 유리하다고 판단하였다. 인도를 대상으로 디지털기술을 통한 소매영업 확대를 목적으로, 인도에 최초의 모바일뱅크 'Digibank'를 출시하였다(권준화, 2019).

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 혁신적 채용

DBS는 디지털인재를 '혁신적 비즈니스 아이디어를 갖고 뛰어난 디지털 기술역량을 확보한 인력'으로 이해한다(Human Resources, 2016). 그리고 이러한 디지털 인재 채용을 위해 해커톤(Hackathon) 방식, 아이디어톤(Ideathon) 방식과 같은 혁신적이고 획기적인 채용방법을 채택하고 있다.

첫째, DBS는 아시아 은행 최초로 해커톤 채용방식을 적용한 Hack2Hire을 개발했다. 해커톤이란 마라톤처럼 정해진 시간동안에 해킹을 하는 경진대회를 말하는데, 클라우드 기계학습과 빅데이터 등의 혁신기술을 다룰 수 있는 전문인력의 채용 계획을 발표한 것이다. 여기에는 경험 있는 전문가는 물론 대학 졸업생도 지원이 가능하며(2017년 3월), 기술역량과 프로그램 활용능력을 평가하는 온라인 평가와 인터뷰 평가의 2가지 라운드를 걸쳐 최종 합격자를 선발한다.

둘째, DBS는 인도 최상위 비즈니스 스쿨 학생들을 대상으로 아이디어톤(Ideathon)을 수행한다. 아이디어톤은 4명 규모의 팀을 이루어 지원하는 대상자들을 3개의 라운드로 평가해서 선발한다, 첫 번째 라운드에서는 3분 스피치를 포함한 도전과제 솔루션 요약으로, 두 번째 라운드에서는 아이디어를 구체화한 PPT와 비디오 스피치로, 세 번째 라운드에서는 DBS 멘토들이 멘토링하여 그들의 아이디어가 실제로 은행에 활용될 여지가 있는지 파악한다.

3) 디지털 교육 훈련

DBS는 디지털 인력 역량강화를 위해 메가해커톤(Mega Hackathon), HotSpot Pre-accelerator, 혁신적 학습공간, DBS SkillsFlex를 도입한다.

첫 번째, 메가해커톤은 디지털 인재 개발을 위해 교육훈련에 해커톤 방식을 적용한 것이다. 메가해커톤의 프로토타입을 개발하는 DBS직원 150여명과 싱가포르의 스타트업 기업 직원이 함께 교육을 하면서 스타트업 직원들이 보유한 기술역량과 전문지식을 DBS직원들이 공유하고 새로운 기업문화를 습득할 수 있도록 하고 있다.

둘째, HotSpot Pre-accelerator을 통해 비즈니스 아이디어를 가진 직원

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

들을 집중적으로 교육시켜(3개월) 프로토타입을 개발하도록 한다. 이때, 1000개 이상의 실험이 수반되며 필요한 멘토링과 네트워크 구축을 지원하고, 개발과 교육을 위한 유급휴가 등이 제공된다. 팀별로 이루어지는 이 단계에서 DBS inks는 사업자를 위하여 P2P 플랫폼을 개발한 바 있고, Cinch는 중소기업의 현금흐름 관리지원 재무관리시스템을 개발하기도 하였다.

셋째, 혁신적인 학습 공간 제공은 싱가포르, 인도네시아, 타이완 등에서 DBS아카데미(2015)에 의해 이루어진다. 여기서는 현재 뿐만 아니라 미래의 비전을 완성시킬 수 있는 내부 인재를 양성하는 것이 목적인데, 교육과정 중 핵심은 '최신 소비자뱅킹 시뮬레이션 브랜치' 과정이다. 고객을 위해 직원들은 최신 기술을 직접 실습할 수 있고, 특히 직접학습으로 디지털 도구들에 익숙해지면서 고객에게 더 큰 만족을 줄 수 있게 된다.

넷째, 싱가포르정부의 Skills Future 프로그램을 업그레이드한 DBS Skills Flex를 운영하고 있다. 싱가포르 정부의 Skills Future가 제공하는 10,000개의 과정과 외부 전문 교육기관과 공동 개발한 50개 교육을 제공한다. 급변하는 비즈니스 환경 속에서 사회적 지능, 컴퓨터 활용, 뉴미디어 정도 습득 및 해독력 등이 이루어진다.

2. LBG(Lloyds Banking Group)

1) 은행 개황과 디지털 전략의 특징

LBG는 1695년 설립한 Bank of Scotland가 전신으로 영국의 오랜 전통을 가진 은행이다. 총자산 807조 파운드, 순이익 965백만 파운드, 임직원 88,000여명 2,000개 이상의 점포를 보유하고 있다(Lloyds Banking Group, 2016). 325년의 전통을 가진 은행이지만, 최근에는 디지털 사업에 적극 투자하면서 디지털 혁신 경쟁을 선도해 나가고 있다.

디지털 전략은 심플하고 안전하며 고객경험 향상과 최고의 디지털 만족을 주기위해 위해 역량을 다하고 있다. 구체적으로 단순히 홈페이지를 개선하는 것에서 벗어나 챗봇이나 혁신적인 모바일뱅킹 서비스를 창출하는데 초점을 맞추고 있다. 특히 디지털 경쟁력 강화를 위해 경영진의 지원 아래 '디지털 인력전략(Digital people strategy)'을 수립하고 2백억 파운드를 투자하였으며, 디지털 전문인력으로 구성된 프로그램 팀을 운영하고 있다. LBG의

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

디지털 인력전략은 5개의 스트림(Digital Graduate Stream, Talent Stream, Digital Academy Stream, Career Stream, Culture Stream)으로 구성된다. 이러한 디지털 인력전략에 대한 평가는 긍정적이다. 디지털부서 직원들은 자신의 업무를 중요하다고 느끼며, 충분히 몰입 가능한 환경이 제공되고 있다고 응답하고 있다.

2) 모집 및 채용

모집 및 채용은 Talent Stream과 Digital Graduate Stream을 통해 관리되고 있다(Lloyds Banking Group, 2016b).

첫째, Digital Graduate Stream에서는 졸업생을 대상으로 디지털 인재를 조기 모집하여 경력 초기부터 육성하는데, 이는 영국은행에서 최초로 도입된 프로그램이다. 이 과정을 통해 디지털 인재들이 은행의 디지털 핵심역량을 구축하고 LBG가 디지털화되는데 촉진제 역할을 수행한다. 이 교육 프로그램에 2015년 1,000명 이상의 졸업생이 지원하였다. 그 중 뛰어난 30명만이 선발되어, 2년간 '경험적 학습 프로그램'을 제공하고 직무순환을 통하여 다양한 사업부분에 활용되도록 한다.

둘째, Talent Stream에서는 인재 유치를 위해 선발과 배치 프로그램을 도입한다. 인재유치를 위해 '내용 중심적 유인전략을 도입하고 선발시스템을 개선하는 역할을 수행한다. 여기에서는 디지털 분야의 구성원이 되는 것이 매우 중요하며, 디지털 분야에 있어서 LBG가 영국에서 가장 선도적인 역할을 수행하고 있음을 강조한다. 또한 디지털 사고방식테스트 등 새로운 선발시스템을 개발하였고, 디지털 인재의 조직융합을 위한 오리엔테이션 과정 등을 개선하였다(예 : 입사 30일 된 신입직원들을 대상으로 피드백 조사 등).

3) 교육 훈련 및 경력개발

교육훈련과 경력개발은 Digital Academy와 Career Stream을 통해 관리하고 있다(Lloyds Banking Group, 2016b).

첫째, Digital Academy Stream에서는 디지털 학습을 전사적으로 촉진시키기 위하여 디지털 아카데미를 설립해, 다양한 디지털 교육과정(예 : 유저경험, 데이터과학, 스페셜리스트 교육)을 제공한다. 여기서 디지털 학습방법을 제공하는 것에서 나아가 전사적으로 디지털교육의 자문서비스까지 제공하고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, Career Stream에서는 직원들이 스스로 경력경로와 페이스를 관리할 수 있도록 지원한다. 모든 비즈니스 영역에서 디지털 역량을 개발할 수 있도록 디지털 직군을 신설하고, 디지털 업무 관련 역할에 대한 책임과 스킬, 역량에 관한 '온라인 경령 플립북'을 제공한다. 따라서 시간과 장소에 구애됨 없이 직원들은 디지털 업무시 자신의 커리어를 어떻게 개발하고 발전시켜 나갈지에 대한 조언을 얻을 수 있다.

3. Barclays

1) 은행 개요와 디지털 전략의 특징

1960년 설립되었으며, 총자산 1,133조 파운드(2017), 종업원 수 119천명 (2018)의 영국의 대형 다국적 투자은행이다. 바클레이즈는 투자금융 외에 개인금융, 기업금융, 자산관리, 투자관리 영역을 운용하고 있다. 전사적 디지털 혁신에 나서기보다 기존체제하에서 수익위주의 디지털 전략을 추진중이다. 지점 내 디지털 교육 프로그램을 개설하고, 모든 입출금기에 무료 와이파이를 가능하게 해 고객을 유인하며, 고객과 관련한 약 50여개 업무에 로봇자동화시스템을 도입해 효율성을 개선하고 있다(윤석우, 정인화, 2017).

2) 교육 훈련

Barclays는 '디지털 이글즈 프로그램(Digital Eagles Programme)'을 운영하고 있다. 직원들이 아이패드 등 디지털 기기를 업무에 충분하게 활용하고 있지 않다는 인식에서 시작되었다. 즉, 이 프로그램은 '사람들이 근본적으로 디지털 기기를 편안하게 느끼지 않는다는' 문제의식으로 요약된다(Wainwright, 2016). '너 자신을 디지털에 정통한 사람으로 만드는 최상의 방법은 다른 사람들을 가르치는 것이다.'라는 모토 아래 일반 영국 시민들에게까지 디지털 교육을 하는 디지털 이글즈 팀을 운영하고 있다. 즉, Barclays 직원과 사람들이 디지털과 편하도록 하는데 훈련의 의의가 있다. 구체적으로 코드 플레이그라운드라는 디지털 이니셔티브는 아이들과 그 부모들을 위해 코딩 세션을 운영하며, 고령자들을 위해 디자인된 축구를 위한 웹사이트 구축 세션인 'Tea and Teach'를 무료로 제공한다.

이러한 프로그램들을 통해 바클레이즈는 지역사회로부터 은행의 이미지를

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

개선하고 디지털 고객을 증가시키고 있다. 리보금리 조작사건 등으로 무너진 은행의 이미지가 개선됨은 물론 디지털적으로 상호작용하는 고객의 비중은 2%에서 13%으로 증가하였다(Wainewright, 2016).

<표 2-10> 4차산업혁명에 따른 해외 선진은행의 고성과 인적자원관리프로그램

구 분	혁신적 모집·채용	디지털 교육·훈련
DBS	•Hack2Hire •Ideathon	•MegaHackathon •Hotspot Pre-accelerator •Academy •SkillsFlex
LBG	•Digital Graduate Stream •Talent Stream	•Digital Academy Stream •Career Stream
Barclays		•Digital Eagle Program

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 정리.

2.3 디지털 소통 역량과 은행의 경영성과

2.3.1 디지털 소통역량의 필요성

디지털 기술의 발전으로 언제든지 필요에 따라 이용할 수 있는 뉴미디어가 등장하고 전통매체의 이용은 저조해지고 있다. 이러한 변화로 금융회사들의 전통적인 매체 중심 소통 방식에도 변화가 불가피한 상황이다(김희수, 2016). 급변하는 디지털 시대에 금융소비자들과의 소통은 디지털 소통에 대한 이해 없는 기존의 방식으로는 무리가 있게 된 것이다(정현선, 2014).

돈 탭스콧 역시 디지털 시대의 소비자들은 기존과의 소통방식과 전혀 다른 질서를 정립하게 될 것이라고 전망하였다. 일상생활에서 영상언어와 영상매체가 위력을 발휘하면서 문자위주의 단순한 텍스트에서 벗어나 감성적인 플래시

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

동영상을 통해 자신의 감정과 생각을 표현하는 네티즌들의 소통방식에 '감성 콘텐츠'라는 용어까지 등장했다(이정은, 2017).

의사소통이 일어나는 현상이 직장, 생활영역 등에서 활발하게 이루어지고 있으며 기계적이고 기능적인 차원의 소통 능력이 아니다. 정작 중요한 것은 다양한 매체를 통해 업무부분과 고객의 다양성을 이해하고, 현실에 능동적이고 비판적으로 참여할 수 있는 직장인으로서의 소통능력(정현선, 2017)으로 설명하고 있다.

이와같은 소통방식의 변화로 인하여 은행원의 디지털 소통역량의 필요성이 더욱 중요해지고 있다. 단순한 정보 파악 능력을 넘어, 정보수집과 활용, 변형, 재생산하는 능력이라 할 수 있다. 문자, 언어, 비언어적 표현이 동시에 존재하는 멀티모달 방식으로 아이디어를 종합하고 창조해내는 형태로 진화하고 있다. 디지털 시대를 맞아 인터넷은행은 오프라인 채널이 없이도 고객들과 소통하고 고객을 관리하며 성과를 창출해 내고 있다. 디지털 네이티브인 밀레니얼 세대가 사회구성의 중심으로 떠오르면서 은행고객의 약 30%를 차지하고 있다. 이들은 은행에 가지 않고도 은행의 모든 업무를 처리할 수 있고 대면보다는 비대면으로 소통하기를 좋아한다.

은행내 직원간 소통에 있어서도 디지털을 통한 소통이 일상화 되어가고 있다. 화상을 활용한 회의문화, 공동 게시판을 통한 정보공유나 업무지시, 모바일로 직원간 소통, 디지털 매체를 활용한 아이디어 제출 등으로 설명할 수 있다. 디지털 시대에 은행은 고객과의 소통과 직원들과의 소통 모두가 디지털 환경에서 이루어지고 있다는 점에서 은행원의 디지털 소통역량은 매우 필요한 역량이라 할 수 있다.

디지털 소통 역량은 디지털미디어의 환경 진화에 따른 미디어의 이용능력으로 나누어 살펴볼 수 있는데, 디지털 소통역량에 대한 내용은 다음 <표 2-11>과 같다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-11> 디지털 소통 역량 정의

요소	내용	학자
디지털미디어의 도구적 활용	디지털 미디어에 대한 물리적 접근으로서의 활용능력	민영(2015) Gilster(2007)
창의적 생산활동	미디어의 도구적 활용과 창의적 제작 능력	Hargittai & Walejk Correa(2011)
사회적 상호작용	네트워크상에서 다른 사람과의 상호작용을 통한 창조적 생산활동 능력	최재경(2018)

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 정리.

2.3.2 디지털 소통역량의 특성

디지털 매체란 문자 텍스트, 동영상, 사운드, 이미지 등의 다양한 형태의 정보들로 이루어진 메시지 혹은 서비스 등이 하나의 미디어를 통해서 제공되는 멀티미디어적인 특성을 지닌 것으로 Monaco는 설명하고 있다, Palfrey의 말에 의하면 기성세대와 달리 디지털 원주민인 새로운 세대는 온라인과 오프라인을 구분하지 않으며 몇 가지 공통적 특성을 보이고 있다. 디지털 공간에서 많은 시간을 보낸다는 점과 여러 작업을 동시에 하는 경향이 있다. 또한 디지털 기술을 활용하여 자신을 표현하고 정보에 접근하며 새로운 지식과 예술형태를 창조한다고 설명하고 있다.

요즈음에 다양한 매체들의 등장은 다양한 소통 방식에 대한 선택적인 권한을 우리들에게 부여하고 있다. 약속 시간에 늦게 될 때 직접적으로 상대방과 통화하는 대신에 휴대 전화로 문자 메시지 등을 간단히 보내는 것은 이제 아주 흔한 일이다. 메신저를 통해서 대화를 나눌 경우 글자 수의 제약을 받지 않게 되였으며 상대방과 길게 이야기를 나눌 수 있게 되었다.

휴대 전화의 문자 메시지와 함께 자신들의 감정을 문자 언어 및 이모티콘을

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

통해서 적절하게 조절하며 소통할 수 있다. 여러 장소의 물리적인 공간에 떨어져 있게 되는 다수의 사람이 함께 대화를 나누게 되는 것이 가능할 뿐 아니라, 그와 관련된 내용을 쉽게 저장 또는 기록할 수도 있다. 이와 같은 이유로 메신저는 사적인 대화 뿐 만 아니라, 일정을 맞추기 어려운 사람들 간의 공적인 대화를 위해서도 편리하게 쓰여지고 있다.

이러한 디지털 매체 특성으로 인해서 수동적 수용자에 머물러왔던 일반인들도 정보에 대해 적극적인 창조자 및 제공자로서 다양한 매체에 접근할 수 있게 되었다. 매체 수용자와 함께 생산자간 엄격했던 구분들도 허물어졌다. 다양한 인터넷 게시판에 활발하게 이루어지는 네티즌들의 자유로운 의견 개진은, 일반인이 정보 창조자이자 제공자임을 여실히 보여 준다.

텍스트 생산 및 제공 측면과 함께 미적인 텍스트 소통에서도 디지털의 매체가 가져온 급격한 변화는 혁명적이라 할 수 있다. 작품성의 논란은 여러부분에서 존재 하지만, 공식적 등단 제도를 거치지 않으면서 인터넷의 홈페이지에 자신들의 창작물을 게시해서 독자에게 평가받게 되는 인터넷 소설가가 등장해서 문학의 판도를 급격하게 바꾸어 놓았다. 만화 등의 분야에서도 기존 인쇄 매체 형식에 따르지 않고 온라인상에서 스크롤바를 내려서 볼수 있는 온라인 만화가 등장하기 시작했다. 지금까지 살펴본 여러 가지 사례 등은 디지털 매체가 가져온 소통 방식 변화 중에서도 극히 일부에 불과하다.

이와 같이 디지털 매체는 단순한 기술이 아니라 인간의 '경험과 정보를 입력하는 특수한 구조'로 이해되어야 한다는 맥루한(McLuhan, 2004)의 말처럼 디지털시대의 소통역량은 필수적인 역량이라 할 수 있다.

이와 같이 생활에 필수적으로 필요한 디지털 소통역량은 고객을 관리하고 성과를 창출하는 은행에서는 직원의 소통역량을 높이는 것이 매우 중요해졌다.

대한상공회의소(2019)가 100대 기업의 인재상에 대한 조사결과를 발표하였는데 그 결과는 <표 2-12>에 제시되어 있다. 2018년 협력과 소통역량이 1위를 차지하였다. 2013년에 1순위로 꼽혔던 도전정신은 4위로 내려갔으며
주인의식은 2위에서 5위로 하락하였다. 반면 2018년에는 개방적 사고로 타인과 적극적으로 소통하는 인재가 기업에서 필요한 인재상으로 제시되었다. 디지털 시대의 디지털 소통역량의 중요함에 대한 시사점을 주고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-12> 100대 기업의 인재상 변화(2008 ~ 2018년)

구분(순위)	2008년	2013년	2018년
1	창의성	도전정신	**소통, 협력**
2	전문성	주인의식	전문성
3	도전정신	전문성	원칙, 신뢰
4	원칙, 신뢰	창의성	도전정신
5	**소통, 협력**	원칙, 신뢰	주인의식
6	글로벌 역량	열정	창의성
7	열정	**소통, 협력**	열정
8	주인의식	글로벌 역량	글로벌 역량
9	실행력	실행력	실행력

자료 : 대한상공회의소, 100대 기업이 원하는 인재상 보고서, 2018.

2.4 디지털 조직문화

2.4.1 디지털 조직문화의 특성

디지털 트렌스포메이션(Digital Transformation)에 성공하려면 좋은 기술보다 조직문화가 우선이며(Forbes, 2018), 조직문화가 새로운 기술도입의 성패를 가른다는 주장이 있다. 또한 MIT의 경영 전문학술지 슬론경영리뷰(MIT Sloan Management Review. 2017)는 디지털 트랜스포메이션이 실패한 기업은 그에 적합한 조직문화를 만들어내지 못해서 변화를 성공하지 못했다고 주장하였다. 즉 디지털 시대에 걸맞은 디지털 조직문화의 개발과 확산이 기업 경쟁력의 중요한 요소가 된다(BCG, 2017)고 설명하고 있다. 디지털 문화의 특징으로는 데이터에 기반한 고객 경험 중심의 서비스, 실험정신, 개

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

방적이고 투명한 커뮤니케이션, 통합적이고 협력적인 비즈니스, 분권화와 신속한 의사결정 등이 있다. 고객중심과 신속하게 결정하고 실행하는 조직 역량은 경쟁 은행들이 모방하기 어려운 차별적 요인으로 작용하고 있다.

오늘날 디지털 경제 환경은 다음과 같은 특징으로 요약된다. 공유경제(재화의 임대 또는 공동사용), 접근경제(타인재화에 대한 일시적 접근), 온 디멘드 경제(온라인, 모바일 매체를 통한 소비수요 즉각제공), 컨시어지 경제(다양하고 신속한 서비스의 실시간 제공), 긱 경제(임시계약을 통한 필요업무 제공), 협력적 소비(중고거래 등 자원순환시스템), P2P경제(중개인 없는 직접거래)등이다(곽배성, 2017). 즉, 새로운 경제개념에서 보여주는 공통점은 독점적 우위요소를 가진 기업이 우월적 지위를 지속할 것인가의 차원이 아니다. 기업이 얼마나 내부적으로 또 외부적으로 열려 있고, 네트워크로 연결되며, 이를 통해 플랫폼에 고객은 물론 기업 내부까지 연결할 기업 역량을 가지고 있느냐에 달려있다. 이러한 환경변화의 중심에 디지털 기술들이 놓여 있고, 블록체인, 사물인터넷, 빅데이터, 플랫폼 등을 통한 새로운 생태계 구축이 매우 중요해졌다(LG경제연구원).

현재 비즈니스 생태계 구축을 위하여 하이퍼 코피티션 확대와 오픈 디지털 혁신을 강화해 나가고 있다. 하이퍼 코피티션은 업종이나 경쟁여부와 관계없이 글로벌 협력업체, 사업파트너까지 포함한 수평적인 통합을 구축하는 전략이다. 오픈 디지털 혁신은 디지털 기술 확보를 목적으로 외부조직과의 협업을 통해 제품 및 비즈니스의 신속한 개방을 실현하는 것이다(현대경제연구원, 2018). 이는 기업전략 자체가 '생산-판매'의 관점으로부터 디지털 환경과 고객의 니즈에 즉각 대응하는 '감각-반응'으로 변화(Korhonen, 2017) 된 현상이라고 설명하고 있다.

현재 세계의 많은 기업들에게서 디지털 전환에 대한 추진과 논의가 활발하다. 델 테크놀로지가 전 세계 42개 국가에서 금융, 제조, 통신, 헬스케어 등 총 12개 산업군의 대기업 및 중견기업을 대상으로 조사를 진행하였다. 조사결과 발표된 '디지털 트렌스포메이션 인덱스' 보고서에 따르면, 디지털 혁신을 완료한 디지털 리더 그룹은 전체의 5%정도에 불과하다. 비교적 높은 수준에 도달한 그룹이 약 23%를 차지하는 것으로 나타났다. 한국의 경우 각

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

각 4%, 22%를 차지한다고 발표했다. 즉, 기업의 객관적 디지털 역량은 전 세계적으로도 매우 낮은 수준이며, 특히 한국에서는 더욱 낮게 나타나는 것을 알 수가 있다. 이러한 낮은 디지털 혁신정도와는 반대로 CA 테크놀로지스(www.ca.com/kr)가 아시아 태평양지역의 싱가포르, 한국, 중국 등 9개 국가의 900명에 대하여 디지털 전환의 영향력을 평가하였다. 결과는 디지털 혁신의 중요성을 체감하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 국내기업의 대다수는 자신이 속한 산업(93%), 조직(82%), 업무(81%)에서 디지털 혁신의 영향을 받고 있다는 응답을 보여주었다. 이는 기업들 스스로 디지털 전환의 필요성과 개별 업무, 기업, 산업 사이의 연관성은 높게 인식하고 있지만, 실제 추진하는 측면에서는 기업의 전략이나 목표 그리고 조직차원에서 전반적인 흡수가 일어나지 않고 있는 것으로 판단된다(LG경제연구원. 2019). 중요한 것은 디지털 전환이 단지 우수한 기술의 역량만으로 이루어지지 않는다는 것이다. 디지털 전환은 조직, 기술, 전략적 계획, 높은 역량 및 높은 헌신을 가진 팀에 의존한다(Kellner. 2016)고 보는 등 디자인 싱킹차원에서 변화의 촉매자이자 인간중심의 관점으로 이해하여, 인간, 비즈니스, 기술적 요인을 통합하는 것으로 본다. 김진영(2017)은 '사다리 모델'을 제시하며 디지털 트렌스포메이션에 있어 기술적 변혁과 비즈니스 모델의 변혁은 조직문화의 변혁으로부터 이행되는 것이라고 본 바 있다. Rotman et al.(2016)은 디지털 트렌스포메이션이 이루어지기 위해서는 종업원들의 디지털 역량 확보와 리더의 리더십 역량이 양자가 균형을 이루는 상태를 핵심적인 요인으로 보았다. 이는 디지털 문화의 확립이 추진결과의 배경과 동력으로 작용한다는 사실로 집약된다. 여기서 협력, 유연성과 융통성, 개방문화는 핵심적 문화구성 요소이다.

결국 네트워크가 진행되고 기업의 생태계가 변화하는 새로운 디지털 환경에서, 기업이 추진하고 있는 전략적 관점의 디지털 조직문화 성패는 단지 기술수준에 달려있는 것이 아니다. 단순한 기술적 도입을 넘어서 기업이 디지털화를 흡수하고 추진할 수 있는 배경과 동력이 되는 조직문화의 역량이 매우 중요하다는 것을 나타낸다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.4.2 기업의 디지털 조직문화 구성요소

4차산업혁명시대 은행의 디지털을 통한 영업성과를 높이는 데 있어서 은행 내 팀 조직과 평가 방식의 강화 등 조직 및 시스템의 변화 등은 은행의 조직 문화의 변화 없이는 성공하기 어렵다. 조직 문화에 따라 혁신에 실패한 사례 등은 수 없이 많다. 좋은 제도를 도입한다고 해도 조직 내의 인적자원들을 제대로 활용하지 않으면 결국은 무용지물일 뿐이다.

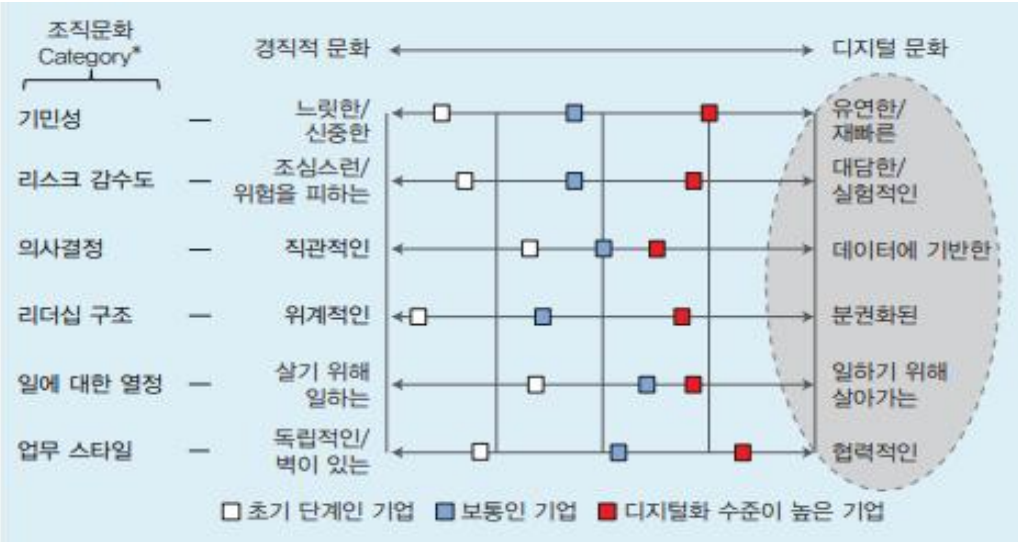
새로운 조직의 문화는 새롭게 변하는 조직의 구조, 시스템 및 정합성을 가져야 한다. MIT의 '디지털 시대 적합한 조직' 보고서에 의하면, 디지털화를 적극적으로 도입한 기업들은 조직의 구조/시스템 뿐만 아니라 '디지털의 문화(Digital Culture)'를 배양하기 위해서 매우 많은 노력을 기울이고 있다. 이와 같은 내용에 관해서 그림 2-2를 참조하면 그 의미를 명확히 알 수가 있다.

디지털 조직문화를 정립하고 있는 기업들은 과거 '효율성을 높이고, 마진 등을 개선하고, 기업 내 리스크를 최소화'하는 데 주력해 왔다면, 현재의 조직들은 '실험 및 속도를 중시하고, 리스크를 두려워하지 않고 협력과 수평적 커뮤니케이션을 장려하고 데이터에 기반한 의사결정' 등을 강조한다.

조직의 문화에 영향을 주게 되는 핵심은 리더십이다. 많은 연구의 결과에 의하면 기업에서 리더십을 바꾸는 방법은 사람을 바꾸는 인적자원의 쇄신 방법과 교육으로 구분되어 지고 있다. 많은 전문가들은 인적자원 쇄신의 방법이 효과적이라 하지만, 대체 인적자원 확보의 한계와 조직 사기 저하 등이 현실적으로 많은 어려움이 있다. 이러한 이유로 인하여 교육 등에서 그 해답을 찾는 기업들이 점차 늘고 있다.

몬산토의 CIO인 짐 스완슨에 따르면 "요즘 대부분의 시간을 디지털 혁신 교육에 쏟고 있다. 나의 중요한 역할은 디지털 기술의 중요성을 사람들에게 일깨우는 것(Brining Awareness about What Digital Can Do for Us)"이라고 말했다. 스완슨은 임원들의 교육 프로그램 글로벌 리더십 익스체인지 에서 '디지털'을 중요한 핵심 주제로 선정하고 그에 따른 교육프로그램을 진행하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



자료 : 좋은 정보사 (2017), 디지털트랜스포메이션 분야별 전략/추진사례 및 주요기술의 융합 사례분석.

<그림 2-2> 기업들의 디지털화 수준별 조직문화 양상

수시로 현장에 방문하여서 사업의 리더들과 함께 “디지털이 실제의 사업분야에서 의미하는 바가 무엇인가?” 의 주제로 토론을 하고, 디지털 기술을 활용한 현업활용 방안을 함께 논의한다. 몬산토는 리더십과 관련한 교육이 디지털화를 성공적으로 이끌기 위해서는 매우 중요한 핵심 요소라고 믿고 있다.

글로벌 컨설팅 회사인 딜로이트(Deloitte. 2017)는 디지털 조직문화를 새롭게 구성하고자 한다면 기업 내 디지털 기술을 도입하는 목적이 뚜렷하고 명확해야 한다고 지적하고 있다. 기술은 그 기술 자체를 위한 것이기 보다는 사업 과제를 해결하는 도구라 할 수 있다. 기술을 디딤돌 삼아 기업 성과와 고객의 만족도를 높일 수 있을지 고민할 때에 그 성공 가능성이 커진다고 할 수 있다. 또한 디지털 조직의 문화 구축을 위한 구성요인으로는 세 가지를 제시하였다

첫째, 디지털 트랜스포메이션 전담 부서를 조직에 배치하는 일이다. 이때 데이터 전문가 및 소프트웨어 엔지니어 기술 분야의 종사자만으로 팀을 구성해서는 안된다. 영업 및 마케팅, 인사 담당자의 비(非) 기술 종사자들도 참여해야 한다. 기업의 목표와 사업 과제에 관해 잘 이해하고 조직의 변화에 도움을 줄 수 있는 구성원들이 함께 해야하기 때문이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, 디지털과 관련한 재교육을 구성원들에게 제공하는 것 또한 중요하다. 디지털 트랜스포메이션에 따른 적합한 인재를 조직 외부에서 수혈하는 것도 중요하지만 조직 내부 직원을 재교육함으로써 조직 전체 기술 격차를 낮춰야 한다는 것이다. 이와 같은 재교육은 구성원 개인의 사기를 진작시키고 높이는 일이기도 하다.

셋째, 조직 내 변화에 대해 실패를 탓하기보다 용인하는 조직의 문화도 중요하다. 실패에 대한 두려움과 그에 따른 책임이 크지 않아야 디지털 트랜스포메이션을 위한 조직 내부의 다양한 기술혁신이 이루어 질수 있다.

2.4.3. 디지털 전환에 따른 조직문화 사례

1. KB국민은행

Digital시대에 맞게 일하는 방식과 마인드를 변화, 혁신하여 새로운 기업문화를 조성, 정착하기위해 CEO가(2018.11.1) 디지털 트랜스포메이션 배경설명과 함께 선포하여 전사적 추진하고 있다. 은행은 전통적인 조직체계와 의사결정으로 안정적이지만 느린조직으로 평가받고 있다. 이러한 관행을 개선하고 빠른 의사결정과 실행력으로 다이나믹한 결과창출을 위해 팀원급 직원 4~9명으로 Agile 조직 “ACE”운영하였다. 의사결정 권한과 예산권한을 부여함으로서 빠른 의사결정과 실행의 조직문화가 확산 중에 있는 것으로 조사되고 있다. 또한 기존에 종이 서식에 작성하던 은행업무 방식을 태블릿 모니터, 전자펜 등 다양한 Device를 활용토록 전점포를 디지털화하여 종이 없는 은행을 실현하고 있다. RPA(Robotic Process Automation)를 도입, 직원이 수작업으로 진행하던 반복적인 업무를 소프트웨어를 이용 자동화하여 비용절감과 업무속도와 정확성을 향상시키고 있으며 390개 업무에 RPA를 도입하여 약 16만여 시간을 단축하고 있다(KB금융그룹 19,7월 기준). 과거 조직문화를 수평적 조직문화로 바꾸기 위한 회의문화 개선, 출퇴근 문화 개선, 결제관행 개선, 전직원 정보 공유, 리더십 교육 등을 강화하면서 디지털시대 조직문화의 조성에 많은 노력을 기울이고 있다. 조직 내 변화를 문화화하고 착근시키기 위한 KB고유의 변화관리 문화운동인 C.I.Y(Change it your self)을 전행적으로 추진하고 있다

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 미쓰비시 UFJ 은행

디지털 시대에 맞는 평가방법에 대한 연구들이 이루어지고 있으며 미쓰비시 UFJ 은행은 기존에 연공주의, 신입 공채 중심으로 인력을 운용하였다. 디지털시대에 도전하는 조직문화의 조성과 역량 있는 직원들에 대한 동기부여를 위해서 탈 연공주의를 지향하는 인사제도로 전환하였다. “실적”만 평가하던 제도에서 “업적 + 도전하는 자세 및 일하는 태도”를 평가 하였고, 보상에 있어서는 연공색이 높은 직능급 비중을 점차 줄이고 “성과 중심 직무급 ”비중을 확대하여서 운영하고 있다.

2.5 직무성과와 영업성과

2.5.1 고성과 인적자원관리시스템과 기업성과

고성과 인적자원관리시스템은 인적자원 개발과 활용에 매우 많은 영향을 미친다. 즉, 고성과 인적자원관리시스템은 종업원들의 지식, 기술, 모티베이션을 향상시키고 그들이 수행하는 과업에 대한 역할을 확대함으로써 종업원들의 생산적 행위와 재량적 노력을 증가시킨다(Huselid, 1995).

고성과 인적자원관리시스템 효과는 새로운 지식 등을 확보하고 공유하며 통합하게 됨으로써 조직의 역량을 지속적으로 개선하게 되거나 새로운 조직의 역량을 창조할 수 있게 되는 동태적인 역량으로 연결될 수 있다.

결국, 고성과 인적자원관리시스템에서 크게 두 가지 관리측면에서 살펴 보게되면 첫째, 인적자원 관리측면에서 업무수행을 위해 필요한 직원들의 지식·스킬·역량을 개발하고, 개발된 역량을 활용하기 위해 동기부여와 기회를 확대하는 것이다. 둘째, 사회적 자본 관리 측면에서 직원들 간 폭넓은 네트워크를 발전시킨다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.5.2 직무성과

1. 직무성과의 개념 및 중요성

조직 관리자들에게 직무성과는 조직의 성공에 영향을 미치게 되기 때문에 중요하며 조직의 유효성을 측정하는 지표로 조직몰입 및 직무만족과 함께 많은 연구에서 활용되고 있다. 따라서 “직무성과란 조직구성원 개개인이 맡고 있는 직무를 수행하는 과정에서 얻어진 결과물”이라고 설명하고 있다.

Porter와 Lawler(1978)의 연구에서는 직무성과는 조직이 객관적인 측면에서측정 가능한 활동적인 결과로 볼 수 있으며, 구성원의 노력이 성과를 가져오게 되지만 노력과 성과가 늘 동일한 것은 아니며, 두 변수간 차이는 개인능력, 특성 및 역할의 지각으로부터 발생되는 것이라고 주장하였다. 이와 같은 이론적인 내용을 수식으로 살펴보게 되면 다음과 같다.

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

P: 직무성과, E: 선택적 발휘된 능력, A: 동기 및 노력, R: 역할 지각

Shih & Chiang(1998)는 직무성과를 조직구성원의 과업을 성취한 정도로 보았다. 조직구성원 직무성과가 조직 유형성을 나타내는 지표로서 조직의 성공에 영향을 미친다고 하였다. 직무성과는 두 가지 차원에서 설명되어 질 수 있는데 질적인 측면과 양적인 측면으로 설명이 가능하다. 양적인 측면은 생산된 단위의 변수를 의미하며 질적인 측면이란 측정이 곤란한 인간적인 오류를 의미한다.

직무성과는 조직과 조직 관리자에 있어서 매우 중요한 관리 요소이며 조직구성원들의 직무성과는 곧 조직 성과와도 연결된다.

기업의 궁극적 목적은 바로 수익의 창출이며, 수익창출의 주체는 바로 사람이고 기업들은 조직 내 인적 자원을 활용하여서 경영활동이 이루어지고 수행하는 것이다. 따라서 기업 내의 조직 구성원의 직무성과는 조직 내에서 구성원의 역할 수행에 있어 매우 중요하다. 역할 수행의 결과들은 생산성으로 나타나게 되며, 이와 같은 생산성의 결과 들은 업무향상과 함께 비용의 효율성을 가져오며 되며 기업의 경쟁력을 높인다. 그럼에도 불구하고 많은 다수의 사람들의 역량 차이로 기업성과는 다르게 나타날 수밖에 없다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

“20:80법칙”인 “파레토 법칙”에 따라서 기업들의 영업활동에 이 법칙을 적용시키면 창출된 수익 80%는 20%의 사람들로부터 나온다고 할 수 있다. 따라서 조직구성원의 기여도를 올리고, 기업 목표인 수익의 창출 극대화를 위해 성과는 중요한 요소라 할 수 있다. 성과는 조직의 관리자가 목표를 관리하고 조직의 현재 위치를 파악하여 향후 방향을 제시하여 기업 경쟁력의 강화를 이끄는 중요한 위치를 차지하고 있다. 따라서 직무성과에 대한 학자들의 주장을 살펴보게 되면, 평가 목적을 구체적으로 세 범주로 나누어 설명하면 다음과 같다. 첫째, 임금인상, 승진, 전보, 해임 등의 인사 조치를 포함하는 인사관리 목적이고, 둘째, 직무수행에서 약점을 확인하기 위해 평가정보를 사용하는 수행 향상 목적이며, 셋째, 인사선발과 훈련절차의 타당성을 평가하는 준거로 사용되는 연구 목적이다(조성재, 2013).

직무성과에 대해 평가하는 목적은 개인들이 직무를 얼마나 잘 수행하는가에 대해 정확한 결과를 제공하기 위한 것이다. 조직원들의 공정한 평가를 통하여 임금인상 및 승진, 전보 등 인사 업무의 기초자료로 활용된다. 특히 개인들의 직무성과 측정은 업무능력을 향상시켜 기업경쟁력 향상에 중요한 요소이며 이와 같은 직무성과 측정은 중요한 목적과 수단이라 할 수 가 있다(Truss, & Gratton, 1994).

2. 직무성과의 영향 요인

직무성과에 영향을 미치는 요인은 포괄적이고 다양하여 관련된 상황변수에 따라 측정이 달라진다. 이를 측정하는 기준은 초기에는 주로 경제적, 재무적 지표에 관심을 두다가 점차 구성원의 사회적, 심리적 지표까지 포함하여 파악하고 있는 추세이다(배호영, 2015).

Vroom(1964)은 직무성과 결정에 영향을 미치는 요인은 동기적 결정요인, 직무상 역할 요인 및 능력요인이라고 주장했다. 그러나 가장 중요한 요인은 능력요인이라 하였다. 개인들이 일할 수 있게 되는 잠재적인 능력과 일하려는 의지가 각각의 능력과 동기로서 직무성과에 대해 매우 큰 영향을 미친다고 하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

직무성과평가에 관한 연구로서는 Charles(1980)가 주장한 직무성과 측정을 위한 평가의 영역을 작업의 양과 작업의 질 그리고 직무지식 및 기술, 적응성, 협조성, 판단력, 직무자발성, 혁신성의 8개 영역으로 설명하였다.

과업성취도는 생산성, 능률, 효율성을 포함하였으며 종사자 반응은 직무만족, 이직률, 결근율을 포함하였다. 이와 같이 성과는 주로 협의적 의미로 생산성 의미와 동일하게 사용되어지나, 직무성과는 포괄적 의미로 조직 구성원의 성취라고 사용된다. 이와 같은 직무성과는 인간의 능력 및 동기부여의 상승작용에 의해서 발휘되는 것으로 알려져 있다.

따라서 다수의 학자들의 견해를 종합해 보면, 연구자들이 주장 하고 있는 직무성과는 조직의 구성원이 담당하고 있는 업무들에 대하여 성과평가가 가능한 구성요소로 기준을 만들고 구체적으로 조직 목표에 맞게 조직구성원들의 직무를 충분히 실행시키는 것이라 설명되어 질 수 있다.

3. 직무성과 측정

일반적인 직무성과 측정방법으로는 크게 질적 측면과 양적 측면으로 구분된다. 조직에서 직무의 성과를 측정하고자 할 때 재무적인 성과와 비재무적인 성과로 구분하여 측정하게 되는데. 재무적인 성과는 수익성, 매출액, 성장성, 생산성 등의 계량적 분석이 가능하다는 면에서 그에 따른 신뢰성이 높다.

반면에 비재무적인 성과는 재무적인 지표를 획득하기가 어려운 경우에서 제한적으로 사용되어 지고 있다.

직무성과 평가에 대한 학자들의 견해는 다양하다. 박숙희, 김도근(2014)연구는 직무에 대한 성과 평가에서 얻게 되는 유용성을 크게 세 가지로 구분하였다.

첫째는 조직의 목적과 목표에 맞춰 구성원들의 역할과 활동이 잘 수행되는가를 파악할 수 있다.

둘째는 승진이나 급여 그리고 해고 등과 같은 조직의 관리에 필요한 정보 등을 얻을 수 있다.

셋째는 조직구성원의 직무개발과 지식습득, 기술에 대한 축적정도를 파악하여

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조직의 방향과 발전 내용을 구체적으로 얻을 수 있다.

또한 직무성과를 15개 문항으로 분류하여 제시하였다. 대상자들의 인간관계와 관련기관 실무자와의 관계, 대상자의 인식과 문제 해결방식, 대안의 제시, 서비스 종결, 중점적인 관리집단의 문제에 대한 이해도, 기관목표 및 목적에 대한 이해, 정책과 서비스 개발에 참여, 슈퍼비전에 따른 적절성과 참여의 정도 등이다.

Mathieu & Zajac(1990)의 연구에서는 직무성과의 척도를 목표달성도, 직무에 대한 전문적 지식, 문제의 해결능력, 업무의 양적인 처리 능력, 부하와 동료와의 업무 연계 등을 제시한 바 있다. 이와 같은 직무성과는 기업의 경영에 있어서 중요한 요소로 보상과 훈련 등의 관리상 결정은 물론, 성과를 향상시키게 되거나 종료시키는 것인가에 대한 사전적인 정보를 제공한다.

또한 개인들의 직무성과는 다섯 가지의 수준에서 평가될 수 있다(Nadler & Gerstein, 1992).

첫째, 단체 및 조직의 결과로서 이윤 또는 시장점유율로서 표현 된다.

둘째, 단위나 부분에 따른 결과이며, 단위의 효율성, 생산 수준, 사고율로 측정할 수 있다.

셋째, 개인들의 업무 결과로서 조직원이 달성하게 되는 작업의 단위 수, 감독자가 하급자 작업을 관리하는데 있어서 요구되어지는 효율성, 업무결과의 질적 수준, 시스템 분석가의 생산성이 된다.

넷째, 개인적 형태로 컴퓨터 프로그래머 프로그램 작성에 따른 절차나 관리자 등이 하급자 그룹 등을 이끌게 되는 행동이 이에 포함된다.

다섯째, 형태에 영향을 주게 되는 개인적인 성향으로 태도, 기술, 적성, 신념, 기대, 능력이 포함된다(임기석, 2008).

이와 같은 개인들의 직무성과는 연구자 관심분야에 따라서 그에 따른 측정방법이 달라진다고 주장하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.5.3 은행원의 영업성과

1. 영업성과의 개념

성과란 어떠한 노력에 의해서 얻게 되는 결과로 주로 매출액, 비용, 이직률,영업이익, 원가이익, 임금, 고객에 대한 서비스지표 등을 의미한다.

배일현과 전인수(2008)의 연구에서는 은행원을 대상으로 성과에 대한 달성의지가 영업성과에 미치게 되는 영향에 대해 연구 하였다.

이설빈, 김상영(2016)는 이타적인 영업행위, 고객지향적인 영업행위 등이 영업성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 연구에서 영업성과에 관해서 연간 판매량과 고객의 만족도 등이 조합된 의미로 보았다. 이묘(2016)는 성과를 고객측면과 성장과 학습측면 그리고 재무적 측면 및 절차적 측면 등에 관해 설명하며 그에 따른 성과의 균형을 강조하였다.

영업성과에 따른 구분은 판매액 또는 수익기준에 따라 산출 중심적 성과와 판매노력에 따른 행위에 초점을 두게 되는 행위 중심적인 성과, 두 가지 측면에서 구분할 수 있다(Cropanzano. 2005).

1) 산출중심적 영업성과

판매성과 측정치로서 판매량 또는 판매액과 같은 양적인 성과로 측정한다. 이와 같은 경우에 판매량이나 판매액은 바라는 결과들을 성취하기 위해서 필요한 모든 행위 등을 나타낼 수 있는 유용한 지침이 될 수가 있다(나인강. 2104). 이러한 양적인 기준에 의한 성과 등은 질적인 기준보다 구체적이고 객관적인 이점을 가지고 있다. 그러나 판매액이나 판매량 증가가 단지 영업사원의 역할에 의해서만 이루어졌다고 할 수는 없으므로 정확성에 있어 어려움이 따를 수 있다고 설명하고 있다.

2) 행위중심적 영업성과

고객과의 대면 시에 금융상품의 판매를 위해서 어떤 태도를 보이는가에 대한 행위를 중심으로 측정하게 된다. 고객서비스능력, 상품에 관한 지식, 고객과의

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관계유지능력, 판매능력, 은행원 개성 또는 태도, 팀의 판매능력 등을 포함한다.

행위 중심적인 성과는 은행원들의 주관적 측정을 한다는 면에서 구체적인 측면과 함께 객관성에서 문제가 있을 수 있게 된다.

전통적으로 은행원 성과평가는 행위보다 산출에 근거를 두고 있으며 최근에 성과측정 대부분은 산출을 강조하는 연구가 많다. 이와 같은 산출에 근거한 척도들은 은행원들의 판매액, 수익과 같은 단일한 성과이며 이와 같이 단일 산출척도는 판매를 책임지고 있는 개인들의 평가와 직접 연결되는 단순한 평가방법으로 가장 많이 사용되고 있다(김윤호, 2015). 하지만 판매동기 연구에서 공통적으로 이루어지는 판매노력으로는 신 고객 방문, 고객에게 서비스 제공, 판매행위의 계획, 현 고객 방문 등을 제시함으로써 영업사원 성과측정은 산출보다는 판매노력으로 행위에 초점을 두어서 개발되어야 한다고 설명하였다.

2. 영업성과의 측정

은행원의 전통적인 영업성과측정 방법은 은행원의 행위보다는 산출결과에 중점을 두었다(Bloom, 2002). 그러나 은행원의 영업성과측정은 산출결과보다는 은행원의 판매노력으로써의 행위에 집중해야 한다고 주장하였다. 그리하여 은행의 영업성과를 측정할 수 있는 방법은 양적인 측정법과 행위에 대한 측정 방법을 기초로 하여 세 가지로 구분될 수 있다.

첫째, 양적 측정법으로 수익성, 판매금액, 생산성, 고객유치수, 목표 달성률 등 조직에서 통상적으로 사용되는 데이터에 의한 측정방법이다(Guthrie, 2001). 은행원은 다양한 고객을 상대하므로 고객들의 성향이나 판매형태에 따라 성과평가가 다양하게 측정할 수 있다. 양적인 측정법의 문제점 등은 팀의 공동판매의 경우에 신규고객 창출의 담당자와 기존고객 유지업무 담당자와의 객관성 있는 성과 측정, 은행원 자신들의 능력이 아닌 전략적 도움이 있었던 경우에 한번 판매가 되어 지고 지속적으로 유지되고 있는 경우에 우위를 구분하기가 어렵다고 설명하고 있다.

둘째, 관련 지식이 있는 타인이 평가하는 방법으로 주로 상사가 은행원이 수행하는 행위를 평가하게 된다(Judge, 2001). 그러나 이와 같은 방법은 평가방법에 대한 교육을 받지 않게 되거나 특정 직원과의 이해관계가 있는 상사들이

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

평가를 하게 될 경우 문제가 된다. 이 때 은행원에게 공정하게 평가가 적용되지 않는다는 것이 노출될 경우에는 상호 갈등적인 상황이 초래될 수 있다.

셋째, 은행원 스스로에게 자신을 평가하도록 시키는 방법이다. 은행에서의 영업은 은행원 자신들이 필요 요건을 잘 인식하고 있으니 이러한 방법이 가장 용이한 측정방법이라 할 수 있다. 그러나 은행원마다 각자의 역할 등이 다르고 자신들의 영업성과를 공정하게 평가하기가 어려울 수 있다. 은행원 자신이 실제보다 더 일을 잘 한다는 잘못된 편견 등이 생길 수 있게 되므로 적절한 사전적인 조치가 필요하다.

자기평가 방법의 효과적 활용 시기는 평가 응답에 대한 비밀이 보장될 때, 다양하고 세밀한 부분까지 상사가 직접 관찰하지 못할 때, 영업성과 측정이 양적 데이터를 반영하지 못할 때, 영업성과의 다른 양상을 볼 수 있는 척도가 개발되었을 때 유용하다(황승철, 손승연, 2015).

본 연구에서는 영업성과에 대한 측정의 세 가지 방법 중에서 은행원 스스로가 자신을 평가하는 방법을 사용하였다. 이와 같은 측정방법을 사용한 이유로는 첫째, 본 연구의 연구대상 대부분이 은행권에 근무하고 있는 은행원이며 은행원의 특성 상 다양한 고객과의 영업환경, 담당업무들의 상이 등으로 인하여 은행원간 양적인 성과의 기준이 모두가 동일한 환경이 될 수가 없기 때문이다. 둘째, 이 연구 모든 변인은 자기 인식 정도에 관해 묻는 방식을 적용하였다. 독립변인인 혁신적 채용, 디지털 교육훈련, 디지털 소통역량이 상사나 타인에게서 측정을 의뢰할 수 없는 점을 감안하여 은행원들 스스로가 평가하게 되는 방법을 선택하였다.

3. 영업성과에 관한 선행연구

영업 사원들에 대한 기존 연구(Chang, 2005)에 의하면 효과적인 사원들의 행동은 탁월한 영업성과를 산출하고 영업 조직의 성과를 증대 시킬 수 있다고 하였다. 영업성과와 관련된 초기 연구들은 주로 개별 영업사원의 효과성에 관심을 두고 연구 되었다(Barney, 1991). 영업사원들의 성과를 결정하는 요인

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

으로는 연구가 소홀하였다. 또한 성과와 이들 변인 사이에서 관계를 조절하는 변수로 고객유형과 제품유형 그리고 결과변수 측정방법을 들고 그 요인들의 조절 효과를 밝혔다. 한편, Collinsi(2006)는, 영업사원 성과와 관련된 연구에는 일반적으로 3개 범주로 구분했다. 영업사원의 특성과 함께 역할지각 그리고 과업특성 및 조직특성이라고 한다.

Datta(2005)는 미국, 서유럽, 캐나다 등의 14개 산업군에서 인구통계학적인 변인(연령, 교육수준, 성별, 직무경험)과 함께 선발 시에 직무와의 관련성 여부가 영업성과에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 그들은 인구통계학적인 변인이 산업군에 따라서 약간의 차이는 있게 되며 성과에 유의적인 영향을 미치지 못하게 되나, 선발 시에 직무와 관련성 여부는 통계적으로도 유의하게 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다.

Donato(2014)은 영업성과에 영향을 주는 중요한 요소이기 때문에 영업사원들의 훈련 및 지원에 관한 프로그램 개발을 역량개발 중심으로 개발되어야 한다고 주장하고 있다. 그는 역량 뿐만 아니라 성공적인 영업수행에 영향을 미치는 되는 요소로 직무경력, 침투력, 제품, 시장 등을 제시하고 있다. 그는 개인의 역량과 관련되지 않지만 성과에 영향을 미치게 되는 기업의 문화, 보상제도, 조직의 구조에 대한 고려 등도 중요하다고 설명하고 있다.

Fulmer(2003)은 영업관리의 모형에서 영업관리에 관한 활동, 영업사원의 성과, 영업 조직 효과성에 따른 관계를 보여주고 있다.

성과에 영향을 미치는 요인으로 특정 행동을 하는 사람들의 특징이나 역량 등은 직무 상황과 관련 되어 있다고 주장하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설 설정

3.1 연구모형의 설계

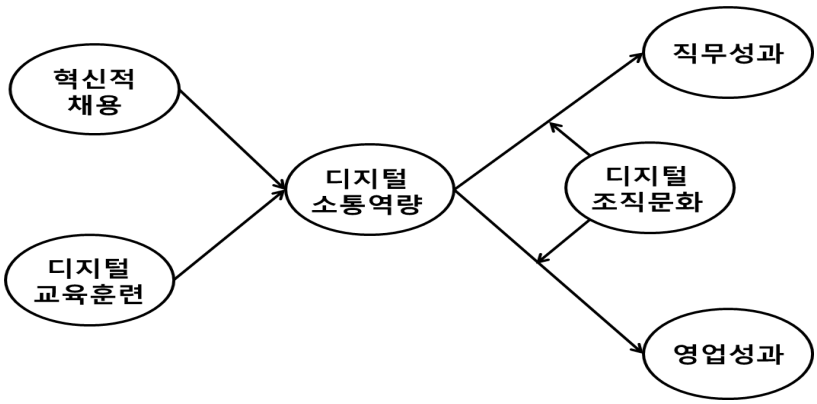
본 연구에서는 은행원을 대상으로 4차산업혁명시대 고성과 인적자원관리 시스템이 은행원의 직무성과와 영업성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하며 변수 간의 구조적인 인과 관계를 파악하는데 주목적이 있다.

본 연구의 모형은 이론적 모형과 측정 모형으로 구분한다. 이론적 모형은 외생개념과 내생개념과의 선형관계를 말하고 잠재변수 간의 관계를 나타내주며 측정모형은 각각의 잠재변수가 어떠한 측정변수들에 의해서 측정되는가를 나타내준다.

본 연구는 독립변수로 혁신적 채용 및 디지털 교육훈련, 매개변수로 디지털 소통역량, 조절변수로 디지털 조직문화, 종속변수로 직무성과 및 영업성과를 선정하여 연구모형을 설계하였다. 모형설계시 다양한 고성과 인적자원관리시스템 구성요인 중 혁신적 채용과 디지털 교육훈련 2개로 선정한 배경은, 기존 선행연구의 내용을 고려하고 4차산업혁명시대 은행의 특성상 인적서비스 제공이 타 업종대비 높은 편으로, 인적자원에 대한 변수의 중요성이 높다는 점에 주목하였다. 또한 환경변화에 따라 디지털 소통역량을 가진 인재의 확보가 중요해지면서, 디지털 인재 채용과 디지털 교육훈련에 대한 관심이 매우 높아졌다. 이를 바탕으로 본 연구 모형을 설계하였다. 또한 급변하고 있는 디지털시대에 은행경영의 관심사인 디지털 소통역량 확충과 경영성과 증대에 대해 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 미치는 영향관계를 알아보고자 하였다. 이번 연구 대상으로 선정한 은행의 혁신적 채용과 디지털 교육훈련은 국내 최초의 연구사례이다.

이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위해 기존의 선행연구를 통해서 고찰한 여러 가지 이론과 그에 따른 변수들을 토대로 도출한 연구의 모형은 <그림 3-1>과 같다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 3-1> 연구 모형

3.2 가설의 설정

3.2.1 고성과 인적자원관리시스템과 디지털 소통역량

4차산업혁명시대 급변하는 환경변화 속에서 은행의 경쟁력 확보에 인적자원의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 디지털 인재의 양과 질이 기업 성과를 좌우하는 요인으로 인식되면서 글로벌 은행은 디지털 인재들을 효과적으로 확보, 지속적으로 유지하기 위해서 디지털 인재 전략에 대해 연구하고 있다. 외부 전문가에 대한 채용을 넘어서 내부인력에 대한 재교육과 지속적인 성과의 창출을 위한 제도 개선 등 다양한 변화를 추진하고 있다. 국내 은행들도 디지털 인재의 확보를 위해 보다 더 종합적인 관점에서 인재 채용 전략을 수립하고 있다.

디지털과 관련한 경쟁이 심화됨에 따라서 모든 산업에서 디지털 전문 인재들에 대한 수요가 급격하게 증가되고 있으며 은행업도 예외가 될 수 없다. 따라서 은행에서는 디지털화에 따른 인재들의 격차가 점차 커질 것으로 전망되며 적합한 인재의 확보가 매우 중요하다는 인식을 하고 있다.

혁신적 채용은 디지털시대에 필요한 디지털 기술역량과 비즈니스 아이디어가 풍부한 역량 있는 디지털 인재를, 기존의 채용방식에서 벗어나 다양한 제도를 활용하여 채용하는 것을 의미한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이러한 인재는 디지털 기술에 능통하고 디지털을 통한 의사소통에도 매우 익숙하며 이를 통해 고객과의 원활한 소통으로 업무성과에 긍정적인 역할을 할 것으로 기대된다(Cognizant, 2015). 이와 같이 혁신적 채용은 우수한 기술과 행동성향을 지닌 인적자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고 디지털 소통을 통한 고객관리와 은행의 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(강서진, 2015).

디지털 교육훈련은 은행의 디지털 역량을 높이는데 필요하며 중요한 역할을 한다. 변화하는 디지털 환경에 맞는 적절한 사고방식과 기술을 갖추기 위해 디지털 교육을 통한 역량강화가 필수적이라 할 수 있다. 국내 은행들은 디지털 인재 양성을 위해 내부 인력에 대한 재교육을 통한 디지털 인재로의 전환도 적극적으로 추진하고 있다(하나금융연구소, 2019).

LBG는 Digital Academy Stream을 구축하고 이를 기반으로 디지털 소통 역량을 강화하기 위해 디지털 아카데미를 설립하였다. 디지털 아카데미를 통하여 직원들에게 디지털 소통 방법들을 제시해주고, 전사적으로 디지털 소통과 관련한 자문서비스를 제공하고 있다.

이와 같은 혁신적 채용과 디지털 교육훈련은 은행원의 디지털 역량을 높이고 이를 통해 디지털 소통역량이 높아질 것이다. 라는 기대를 가지고 기존의 선행연구를 바탕으로 본 연구의 가설을 설정하였다.

가설 1: 고성과 인적자원관리시스템(혁신적 재용, 디지털 교육훈련)은 디지털 소통역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 혁신적 채용은 디지털 소통역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 디지털 교육훈련은 디지털 소통역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 디지털 소통 역량과 경영성과

디지털 분야 전문가인 돈 탭스콧(Don Tapscott, 2015)은 디지털 시대에 디지털환경의 변화에 태생적으로 빠르게 적응하는 소비자들은 기존의 소통방식과는 다른 질서를 정립하게 될 것이라고 전망하였다. 디지털시대에 다양한 매체를 통해 다양성에 관해 이해하고 현실에 대해 능동적이고 비판적으로 참여

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

할 수 있는 디지털 소통 역량이 점차 중요시 되고 있다. 이와 같은 소통방식의 변화로 은행원의 디지털 소통 역량은 필수적으로 필요한 역량이 되고 있다. 디지털 소통 역량이란 디지털을 통해 정보를 생산하고 교환하며 더 나아가 사회 공적영역에 참여하는 능력이라 할 수 있다. 디지털 소통역량의 향상은 디지털을 통한 원활한 의사소통으로 고객과의 관계를 발전시켜 은행의 금융상품 판매 등이 확대됨으로써 영업성과를 향상시킬 수 있을 것으로 판단된다.

4차산업혁명시대 급변하는 디지털 환경 변화와 인터넷 전문 은행이 디지털 소통을 통해 고객과의 관계를 지속하고 이를 성과로 확산시키고 있다. 이러한 상황에서 은행원의 디지털 소통역량은 매우 중요해지고 있다. 따라서 기존의 해당 분야의 선행연구를 바탕으로 다음 가설을 설정하였다,

가설 2: 디지털 소통역량은 경영성과(직무성과, 영업성과)에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 디지털 소통역량은 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 디지털 소통역량은 영업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 디지털 소통 역량의 매개효과

디지털 기술의 발전으로 어디서나 이용할 수 있는 뉴미디어가 등장하고 있다. 은행들의 전통적인 매체 중심 소통 방식에도 변화가 불가피한 상황이다. 디지털을 활용한 의사소통은 소비자 매체 이용에 따른 행태 뿐 아니라 가치관에까지 다양한 방식과 형태로 영향을 미치고 있다. 따라서 급변하는 디지털 시대 은행에서 금융소비자들과의 소통은 디지털 소통에 대한 이해 없이 기존의 방식으로는 한계가 있다.

돈 탭스콧(Don Tapscott, 2015)은 디지털 시대에 디지털환경의 변화에 태생적으로 빠르게 적응하는 소비자들은 기존의 소통방식과는 전혀 다른 질서를 정립하게 될 것이라고 전망한 바 있다. 디지털 시대 성공적인 경영성과 창출을 위해 디지털 소통 역량이 중요해진 상황이라 할 수 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

현재 많은 해외 선진은행에서는 전사적으로 은행원들의 디지털 소통 역량을 높이기 위해 다양한 디지털 교육 훈련을 실시하고 있다. 이를 통해 고객들과의 원활한 디지털 소통으로 생산성향상에 기여 할 것으로 전망된다. 구정모(2015)는 디지털 격차를 해결하기 위해서는 하드웨어 서비스를 중심으로 한 접근 방법보다는 사용자가 정보사회에 참여할 수 있도록 돕기 위한 디지털 소통역량에 기반을 둔 교육을 적극적으로 실시할 필요가 있다고 주장하고 있다. 디지털 환경 변화에도 인터넷 전문 은행들은 디지털 소통으로 젊은 고객을 확보하면서 경영성과 창출을 지속하고 있다. 이러한 상황에서 은행의 경영성과를 높이기 위해서는 은행원의 디지털 소통역량에 대한 연구가 필요한 상황이다.

따라서 본 연구에서는 디지털 소통 역량을 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 은행원의 직무성과와 영업성과에 미치는 영향에 매개역할을 할 것으로 기대하고 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 디지털 소통역량은 고성과 인적자원관리시스템(혁신적 채용, 디지털 교육훈련)과 경영성과(직무성과, 영업성과) 간의 관계를 매개할 것이다.

가설3-1: 디지털 소통역량은 혁신적 채용과 직무성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설3-2: 디지털 소통역량은 디지털 교육훈련과 직무성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설3-3: 디지털 소통역량은 혁신적 채용과 영업성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설3-4: 디지털 소통역량은 디지털 교육훈련과 영업성과간의 관계를 매개할 것이다.

3.2.4 디지털 조직문화의 조절효과

디지털 조직문화의 개발과 확산이 은행 경쟁력의 중요한 요소가 된다(BCG, 2017). 디지털 조직문화의 특징으로 고객 경험중심의 서비스제공, 아이디어의 실행과 실패의 용인, 집단지성 활용, 정보의 공유, 수평적인 조직문화, 신속한 의사결정과 분권화 등이 있다. 고객 경험을 중시하고 집단지성을 활용하며 신속한 의사결정과 즉시 실행하는 조직 문화는 경쟁우위의 차별적인 요인으로 작용한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4차산업혁명시대 디지털을 통한 영업성과를 높이기 위해서 팀 조직, 절대평가 방식의 강화 등 조직과 시스템의 변화는 은행 조직 문화의 변화 없이 성공하기 어렵다. 컨설팅 기업인 People NRG.(2018)에 의하면, 은행 직원들의 4분의 3은 조직변화에 대해 비관적인 것으로 나타났다. 디지털 문화를 구축하기 위해 은행은 공식적인 이니셔티브를 가지고 시작한다. 새로운 디지털 사고방식과 행동을 지원하기 위해서 교육프로그램과 함께 채용의 변화, 직무기술서 및 승진기준의 개선 등을 병행하고 있다. 직원들의 저항을 줄이고 디지털 문화를 확산하기 위해선 은행 리더들이 창조적 아이디어를 허용하고 혁신을 과감하게 수용하는 결단력이 중요하다(Cognizant, 2015).

조직 문화 때문에 혁신에 실패한 사례는 수 없이 많다. 아무리 좋은 제도를 도입한다고 하더라도 조직 내 인적자원들이 활용하지 않으면 무용지물일 뿐이다(현대경제연구원, 2018). 새로운 조직의 문화는 새롭게 변하하고 있는 조직의 구조, 시스템에 따른 정합성을 가져야 하며 디지털 트랜스포메이션의 변화에 적합한 조직의 문화를 만들어내는 것이 매우 중요하다. 따라서 본 연구에서는 디지털 소통역량이 경영성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화가 조절할 것으로 기대하고 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 디지털 소통역량이 경영성과(직무성과, 영업성과)에 미치는 영향에 디지털 조직문화가 조절할 것이다.

가설4-1: 디지털 소통역량이 직무성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화가 조절할 것이다.

가설4-2: 디지털 소통역량이 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화가 조절할 것이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 연구방법

4.1 표본 선정과 분석방법

4.1.1 표본 선정 및 자료 수집

본 연구는 은행원을 대상으로 4차산업혁명시대 고성과 인적자원관리시스템인 혁신적 채용 및 디지털 교육훈련이 은행원의 직무성과 및 영업성과와의 영향관계를 살펴보고 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 조직문화의 조절효과를 파악 하는데 주목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 K은행에 재직중인 은행원을 대상으로 2020년 6월 1일부터 2020년 8월 10일까지 설문조사 실시하였다. 총 510부를 배포하여 497부를 회수하였으며 497부중 응답이 부실한 16부를 제외한 481부를 실증분석에 이용하였다.

4.1.2 표본 특성

연구 분석에 적용되는 표본 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 성별은 남자가 61.6%, 여자가 38.4%로 남성 비율이 여성보다 더 높게 조사 되었다. 연령별로는 40대가 206명(42.9%)으로 가장 많았으며, 30대가 149명(31.0%) 20대가 58명(12.0%), 50대 이상이 68명(14.1%)로 나타났다. 설문대상 중에 기혼은 328명으로 68.2%, 미혼은 153명(31.8%)로 나타났다. 학력을 보면 대졸이 274명(57.0%)로 가장 많은 비중을 차지하였으며 고졸이 96명(20.0%), 전문대졸이 42명(8.7%), 대학원 졸이 69명(14.3%)로 나타났다. 조사대상의 주 직위를 살펴보면 팀원이 254명(52.8%)로 가장 많은 비중을 차지하였으며 팀장이 173명(35.9%), 지점장/본부장이 54명(11.2%)로 나타났다. 담당업무별로는 빠른 창구가 142명(29.5%)로 다수의 높은 비중을 차지고 있으며 개인종합창구가 119명(24.7%), 기업창구가 92명(19.1%)로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

근무 년수에 대해 살펴보면 조사대상 중 10년-이상 20년미만 근무 년수가 가장 많은 비중으로 나타났고 지역별로는 조사대상 중 호남지역이 114명(23.7%)으로 가장 많은 비중을 차지하였다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈도 수	백분율(%)
성별	남	296	61.6
	여	185	38.4
연령	20대	58	12.0
	30대	149	31.0
	40대	206	42.9
	50대이상	68	14.1
결혼여부	기혼	328	68.2
	미혼	153	31.8
학력	고졸	96	20.0
	전문대졸	42	8.7
	대졸	274	57.0
	대학원	69	14.3
직위	팀원	254	52.8
	팀장	173	36.0
	지점장/본부장	54	11.2
담당 업무	빠른창구	142	29.5
	개인종합창구	119	24,7
	기업창구	92	19.1
	VIP 라운지	77	16.0
	기타	51	10.7
근무 년수	5년미만	57	11.9
	5년이상-10년미만	142	29.5
	10년이상-20년미만	214	44.4
	20년이상	68	14.2
지역	서울	95	20.0
	수도권(경기)	86	17.9
	충청	69	14.4
	호남	114	23.7
	부산. 대구	72	15.0
	강원도	43	9.0
계		481	100.0

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 기존 선행연구에서 사용된 측정변수를 사용하였으며, 기존 측정변수가 없거나 부적절한 경우 기존 연구를 근거로 관련된 개념 등을 적절하게 측정 할 수 있는 측정변수 등을 개발하였다.

본 연구 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

4.2.1 혁신적 채용

본 연구의 혁신적 채용은 디지털시대에 필요로 하는 디지털 기술역량과 비즈니스 아이디어가 풍부한 디지털 인재를 채용함에 있어, 기존의 채용방식에서 벗어나 획기적이고 다양한 채용제도를 활용하는 것으로 정의한다. 측정은 다양한 채용제도 채택여부, 디지털 기술역량 보유 인재채용, 비즈니스 아이디어가 풍부한 인재채용 등 박형철(2019), Becker & Huselid(2014) 등의 선행연구를 기초로 리커트 5점 척도로 사용하였다.

4.2.2 디지털 교육훈련

본 연구의 디지털 교육훈련은 디지털시대에 필요로 하는 디지털 전문지식 제고를 위해 교육훈련을 실시하고 디지털 인재양성을 위해 많은 시간과 비용을 투자하며 디지털 역량개발에 필요한 교육훈련 프로그램을 제공하는 것으로 정의한다. 측정은 디지털 인재를 양성하기 위하여 다양한 교육 프로그램 진행, 전문지식 제고를 위한 교육훈련 실시, 인재양성을 위한 많은 시간과 비용투자, 역량개발 프로그램 제공 등 이애화(2015), 김정아(2014) 등의 선행연구를 기초로 리커트 5점 척도로 사용하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.2.3 디지털 소통역량

본 연구의 디지털 소통역량은 디지털 시대에 맞는 디지털 소통의 특성을 잘 알고 있으며 다양한 디지털 매체를 통하여 정보를 주고 받으면서 고객과 의사소통이 원활하고 고객의 요구 등을 잘 파악 할 수 있는 역량으로 정의한다. 측정은 다양한 디지털 매체로 정보를 전달하고 있는지, 디지털의 특성을 잘 알고 있는지, 디지털 매체로 고객과 의사소통이 원활하며 고객의 요구를 잘 파악하고 있는지 등 민영(2015), Gilster(2007)의 선행연구를 기초로 리커트 5점 척도로 사용하였다.

4.2.4 디지털 조직문화

본 연구의 디지털 조직문화는 디지털 조직문화를 확산하기 위하여 노력하며 디지털의 업무방식을 적용하고 디지털 업무에 더 많은 보상을 주면서 디지털을 통해 서로 의견을 나누고 상호작용하는 것으로 정의한다. 측정은 디지털 조직문화 확산을 위한 노력, 업무에 디지털 방식 적용, 디지털 업무성과에 더 많은 보상, 디지털을 통해 의견을 나누고 상호작용 하는지 등 김진영(2017), Pfeffer(1998)의 선행연구를 토대로 리커트 5점 척도로 사용하였다.

4.2.5 직무성과

본 연구의 직무성과는 업무를 완수하기 위해 많은 노력과 시간을 투자하며 목표를 초과 달성하고 주어진 업무를 정확하고 완벽하게 기한 내 완수하려고 노력하는 정도로 정의한다. 측정은 개인수준 변수로서 결과측정 보다는 행위 측정으로 하였다. 업무완수를 위한 노력과 시간의 투자, 목표의 초과달성, 업무의 기한 내 완수, 정확하고 완벽한 업무수행 등 이묘(2016), Porter와 Lawler(1978)의 선행연구를 기초로 리커트 5점 척도로 사용하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4.2.6 영업성과

본 연구의 영업성과는 노력에 의한 결과로 고객관리, 수익성, 재무건전성, 성장성 등의 부분에서 달성한 성과로 정의한다. 측정은 고객관리, 수익성, 재무건전성, 성장성 등 김범열(2016)의 선행연구를 기초로 리커트 5점 척도로 사용하였다.

4.3 자료 분석 방법

가설검증을 위한 분석 방법은 SPSS 21.0 와 AMOS 20.0 통계관련 패키지 프로그램을 이용하여서 탐색적 요인분석과 함께 확인적 요인 분석을 실시하고 이를 기반으로 공분산 구조모형을 통해 연구가설을 검증하였다. 이번 연구에서 적용하는 구조방정식 모형은 원인과 결과 변수들로 이론과 그에 따른 현상을 규명하기 위해 사용되는 선행 방정식들의 집합을 나타낸다. 구조방정식의 모형은 행동과학에서 많이 사용되었는데, 예를 들어서 사회적인 지위와 성취도 관계, 직무의 분류, 기업 수익 결정 등에서 주로 사용한다.

회귀분석은 매개변수 모델을 이용하여 통계적으로 변수들 사이의 관계를 추정하는 분석방법으로 주로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인하고자 하는 통계적기법이다. 반면에 경로분석은 이들 변수들 간의 연결 관계에 의해 가정되고 검증됨으로서 변수들이 어떻게 서로 영향을 미치는가에 대해서 인과관계에 대해 설명을 쉽게 표현하는 통계적 기법이다.

회귀분석과 경로분석의 공통점이 있다면, 그것은 두 가지 방법이 측정변수들만을 다룬다. 그러나 구조방정식 모형에서는 측정된 변수뿐 만 아니라 그에 따른 잠재변수들까지 포함하게 됨으로써, 복잡한, 또는 다양한 자료 분석을 통해 자료를 설명하고 그에 따른 현상을 규명하게 됨으로 설명력이 높다.

잠재변수는 인자분석에서의 공통인자와 같이 관찰되어지지 않는 변수를 이야기하며, 비측정변수라고도 이야기한다. 구조방정식 모형은 여러 변수간의 인과관계를 나타내는 이론적인 모형에 대해서 확인적 검증을 시행하는 통계방법으로 이론적인 모형을 검증하고 개발하는데 적합한 방법이라 할 수 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

구체적인 분석 방법을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 표본에 따른 인구 통계적인 특성과 일반적인 기술통계를 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 본 연구에서 활용된 설문지의 신뢰성을 검증하기 위해 cronbach' α값을 분석하고, 변수 간 타당도를 검증하기 위해서 변수들의 요인분석을 실시하고, 구성개념에 따른 신뢰성 및 타당도의 검증과 측정모형들의 적합도 평가를 위해 확인적인 요인분석을 실시하였다.

셋째, 연구모형과 연구가설에 따른 검증을 위해 구조방정식의 모형을 통해서 구성 개념들 사이의 상호관계를 검증하였다. 이를 바탕으로 고성과 인적자원관리시스템과 직무성과 그리고 영업성과간의 인과관계를 검증하기 위해 AMOS 20.0을 이용하여 공변량 구조분석을 실시하였다.

4.4 설문지 구성 및 측정

본 설문지는 연구 목적에 맞게 선행연구를 중심으로 추출한 고성과 인적자원관리시스템의 2가지 범주와 디지털 소통역량, 디지털 조직문화, 직무성과, 영업성과, 일반현황 8가지로 구분하였다.

설문항목들은 기존의 선행연구에서 검토된 것으로서 변수들의 신뢰성이나 타당성이 사전에 검증된 사항을 선별적으로 본 연구목적에 맞게 수정 보완하여 측정하였다.

첫번째와 두번째는 고성과 인적자원관리시스템에 관한 질문으로 혁신적 채용 5개 문항, 디지털교육훈련 6개 문항으로 구성하였고 평가에 사용된 척도는 리커트 5점 척도를 사용하였다.

세번째는 디지털 소통역량에 관한 질문으로, 디지털 소통역량을 측정하기 위한 6개 문항으로 구성하였다.

네번째는 디지털 조직문화에 관한 질문으로 5개 문항으로 구성하였다.

다섯번째는 직무성과에 관한 질문으로 5개 문항 등으로 구성하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

여섯번째는 영업성과에 관한 질문으로 6개 문항 등으로 구성하였다.

일곱번째는 일반현황에 관한 질문으로 성별, 학력, 연령, 결혼여부, 담당업무, 직위, 근무년수, 근무지역 등 8개 문항으로 구성하였다.

본 연구를 위한 설문지 구성은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 설문지 구성 및 출처

변 인	문 항	문항번호	출 처
혁신적채용	5	Ⅰ-1 ~ Ⅰ-5	Becker & Huselid(2014)
디지털 교육훈련	6	Ⅱ-1 ~ Ⅱ-6	김정아(2014),이애화(2015)
디지털 소통역량	5	Ⅲ-1 ~ Ⅲ-5	Gilster(2007), 민영(2015)
디지털 조직문화	5	Ⅳ-1 ~ Ⅳ-5	Pfeffer(1998), 김진영(2017)
직무성과	5	Ⅴ-1 ~ Ⅴ-5	Porter & Lawler(1978), 이묘(2016)
영업성과	6	Ⅵ-1 ~ Ⅵ-6	김범열(2016)
성별	1	Ⅶ-1	
연령	1	Ⅶ-2	
학력	1	Ⅶ-3	
결혼여부	1	Ⅶ-4	
담당업무	1	Ⅶ-5	
직위	1	Ⅶ-6	
근무년수	1	Ⅶ-7	
근무지역	1	Ⅶ-8	
계	40		

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 실증분석

5.1 변수 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구 가설 검증에 필요한 구성개념들의 신뢰성 및 타당성에 관해 측정을 실시하였다. 신뢰성은 측정코자 하는 개념에 관해 반복하여서 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻게 되는 가능성과 일관성이 있는가 하는 정도를 의미한다. 내적인 일관성에 관한 검증은 같은 개념 등을 측정하기 위해서 여러 개의 항목을 이용하는 경우에 측정도구 내 항목별 평균적 상관관계를 고려하여서 신뢰성을 확인하고자 하는 것이다. 신뢰성을 저해하는 항목 등을 찾아내서 연구의 측정도구 부분에서 제외시켜서 신뢰성을 높이는 방법으로써 Cronbach's Alpha 계수에 관한 부분을 이용한다.

Cronbach's Alpha의 신뢰성 검증은 그에 따른 사용이 간편하여서 본 연구에서도 이와 같은 방법으로 측정수단의 신뢰성을 검증하였다. 타당성의 경우 측정하고자 하는 개념들의 속성에 대해 얼마나 정확하게 반영하는가에 대한 문제라고 할 수 있다.

특정개념이나 속성 등을 측정하기 위해 개발한 측정도구들이 그와 관련된 속성을 정확히 반영하고 있는지에 관한 문제이다. 요인분석은 많은 여러 변수들 저변에 존재하고 있는 하나 혹은 여러 개 요인들을 찾아내어서 통계적인 기법으로 여러 변수들을 보다 적은 수의 요인들로 정리한다는 점에서 변수들의 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다.

또한 변수를 요인별로 정리한다는 부분에서 분류 기능도 가지고 있다. 요인분석에 있어서 탐색적인 요인분석과 함께 확증적 요인분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구 대상 저변에 존재하고 있는 잠재요인 등을 찾아보거나, 혹은 자료들에 대한 요인으로 축소해서 살펴보는데 사용한다. 반면에 확증적인 요인분석은 잠재요인 들에 대한 가정을 계량적인 방법으로 확인하는데 주로 사용한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그러나 이러한 변수들 사이간의 경계가 항상 정확한 것은 아니다 라고 할 수 있다. 확증적인 요인분석을 실행하기 위해 기존의 통상적인 연구 대상에 많은 사전적인 지식을 갖고 있어야 한다(정충영, 2007).

따라서 본 연구에서는 탐색적인 요인분석과 함께 확증적 요인분석을 병용하여 분석하였다. 이러한 과정 속에서 적절하게 요인으로 묶이지 않게 되거나, 전체 항목 들 간의 상관관계를 검토한 결과에 따라 수정된 총 점수의 상관관계가 낮게 나타나고 Alpha값을 개선시키는 항목 등은 최종분석에서 제외되었다.

5.1.1 변수의 탐색적 요인분석과 신뢰성분석

본 연구의 타당성에 관해서는 측정도구들이 측정하고자 하는 개념이나 그 변수들의 속성을 얼마나 정확히 측정하는가를 의미하게 된다고 할 수 있다. 타당성 평가는 평가 방법에 따라서 개념적 타당성, 기준관련 타당성, 내용적 타당성의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용적 타당성은 측정도구들에 대한 대표성에 대한 개념이라 할 수 있고, 기준 관련타당성 경우에 특정변수들간 통계적인 관계를 규명하게 되는 것이라 할 수 있다.

개념 타당성은 변수들 간의 특성에 관한 것으로 측정자체에 대한 정확성 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성에 대한 통계적인 방법으로 보통 요인에 관한 분석(Factor Analysis)을 통한 방법들이 사용되고 있는데, 본 연구에는 변수들 간의 판별 타당성 및 개념 타당성을 검증하기 위해서 요인분석을 실시하였다. 요인 추출에 있어서는 얻어진 자료의 손실을 최소화하고 요인들의 수에 관해 적절히 줄이기 위해 주성분요인분석(Principal Component Analysis)의 방식을 사용하였으며 요인들의 회전에 있어서 직각회전방식(Varimax)의 방법을 선택하였다.

외생변수들에 대한 요인 분석과 그에 따른 결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같다. 디지털 교육훈련, 영업성과, 디지털 소통역량, 직무성과, 혁신적 채용, 디지털 조직문화로 나타났으며 이는 32문항 중에서 9개 문항을 제외하고

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나머지 23개의 문항 등이 6개 요인으로 구분되어 제시하였다.

각각의 요인별로 적재치(Factor Loading)에 관해서 0.6이상의 변수들만 추출하였으며 그에 따른 결과 디지털 교육훈련을 설명해주는 설명분산은 13.86%, 영업성과를 설명해주는 설명분산은 12.81%, 디지털 소통역량은 11.04%로 나타났으며 직무성과를 설명해주는 설명분산은 10.99%, 혁신적 채용을 설명해 주는 설명분산은 9.81%이였으며, 디지털 조직문화의 설명분산은 9.69%로 도출되었다.

전체적인 누적 분산 설명비율은 68.24%로 제시하였다. 또한 도출 되어진 차원들간의 내적 신뢰성에 대한 검증을 위해서 Cronbach's Alpha을 통한 분석결과 따르면 모든 차원들이 기준값 0.6을 초과하는 것으로 나타남으로써 각 문항들에 대한 신뢰성이 비교적 높게 나타났다.

반복된 유사한 질문들은 각각의 항목간의 상관관계를 구하여 상관관계의 값이 낮은 값을 제거하는 방법을 통해 변인들의 신뢰성을 확보할 수 있다.

Cronbach's Alpha 분석결과 디지털 교육훈련은 α=0.906, 영업성과는 α=0.902, 디지털 소통역량은 α=0.875, 직무성과는 α=0.842, 혁신적 채용은 α=0.814 이었으며 디지털 조직문화는 α=0.792로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-1> 변수들의 탐색적요인 및 신뢰성 분석

변수	디지털 교육훈련	영업성과	디지털 소통역량	직무성과	혁신적 채용	디지털 조직문화
디지털교육훈련5	.853	.225	.010	.206	.152	.102
디지털교육훈련3	.847	.087	.308	.035	.200	.076
디지털교육훈련2	.807	.362	.135	.118	.285	.097
디지털교육훈련1	.773	.303	.191	.091	.184	.159
영업성과4	.145	.849	.165	.192	.275	.021
영업성과2	.277	.806	.125	.188	.287	.057
영업성과1	.183	.799	.288	.078	.142	.174
영업성과3	.376	.773	.131	.221	.039	.091
디지털소통역량4	.162	.098	.854	.213	−.086	.088
디지털소통역량5	.032	.202	.842	.308	.214	.113
디지털소통역량3	.207	.162	.786	.000	.251	.091
디지털소통역량1	.167	.211	.777	.234	−.161	.140
직무성과1	−.002	.138	.066	.912	−.044	.106
직무성과4	.209	.306	.188	.802	.044	.133
직무성과3	.159	.055	.297	.754	.421	.163
직무성과5	.125	.091	.242	.667	−.109	.126
혁신적모집채용3	.382	.202	.066	.033	.783	−.022
혁신적모집채용2	.245	.469	.092	.038	.723	.130
혁신적모집채용4	.483	.289	.000	.041	.686	.129
디지털조직문화3	.091	.135	.135	.125	−.095	.725
디지털조직문화4	−.039	.143	.277	.096	.091	.719
디지털조직문화1	.138	.014	−.017	.204	.082	.687
디지털조직문화2	.295	.050	.061	.081	.221	.664
고유치	3.213	3.183	2.965	2.886	2.744	2.501
설명분산(%)	13.861	12.819	11.048	10.998	9.817	9.698
누적분산(%)	13.861	26.819	37.728	48.726	58.543	68.241
Cronbach's Alpha	.906	.902	.875	.842	.814	.792

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.2 상관관계 분석

본 연구는 구조모형방정식을 통해서 분석에 사용하게 될 잠재변인 간의 관련성을 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였으며 그 와 관련된 잠재변인 간의 상관관계를 <표 5-2>에 정리하여 제시하였다.

<표 5-2> 잠재변인들의 상관관계

구분	평균	표준편차	혁신적 채용	디지털 교육훈련	디지털 소통역량	디지털 조직문화	직무 성과	영업 성과
혁신적 채용	3.21	.614	1					
디지털 교육훈련	3.43	.617	.324**	1				
디지털 소통역량	3.38	.643	.327**	.488**	1			
디지털 조직문화	3.27	.662	.338**	.254**	.298**	1		
직무 성과	3.47	.657	.442**	.436**	.383**	.347**	1	
영업 성과	3.42	.643	.376**	.321**	.472**	.291**	.385**	1

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

구체적으로 변인들 간의 상관관계를 살펴보면 은행의 고성과 인적자원관리시스템 중 혁신적 채용 변수는 모든 잠재변수와 정(+)적인 관계를 가지고 있었으며 디지털 교육훈련(r=.324), 디지털 소통역량(r=.327), 디지털 조직문화(r=.338), 직무성과(r=.442), 영업성과(r=.376)와는 정(+)적 상관관계를 나타내고 있다. 다음으로 은행의 고성과 인적자원관리시스템 중 디지털 교육훈련은 다른 모든 잠재변수들과 정(+)적인 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며 디지털 소통역량(r=.488), 디지털 조직문화(r=.254), 직무성과(r=.436), 영업성과(r=.321)와는 정(+)적 상관관계를 보였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

은행원의 디지털 소통역량은 모든 잠재변수 들과 정(+)적인 상관관계를 가지고 있었으며 디지털 조직문화(r=.298), 직무성과(r=.383), 영업성과(r=.472)와는 정(+)적 상관관계를 보였다.

은행원이 인식하는 디지털 조직문화는 다른 모든 잠재변수들과 정(+)적인 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며 직무성과(r=.347), 영업성과(r=.291)와는 정(+)적 상관관계를 보였다.

5.3 다변량 분석의 기본가정 검토

본 구조방정식 모형 분석은 자료가 다변량 분석 가정을 충족시킨다는 조건하에서 분석되는 것이다. 따라서 다변량 분석에 대한 기본가정을 충족시키는지 확인하기 위해서 극단치와 함께 다변량 가정, 변량의 정규성, 다중공선성에 관해 검토를 실시하였다. 변량 극단치를 확인하기 위해 회귀방정식을 활용한 Cook의 거리분석방법을 사용하였다. CDi>1인 경우 영향력이 비교적 크게 작용하는 관측값으로 해석하여 제외한 후에 분석을 실시하였다. 따라서 본 연구에서는 전체 481사례에서 극단적인 값으로 나타난 사례가 없어서 481개 사례를 모두 본 연구의 분석에 사용하였다. 변량 정규분포들은 분포 왜도 및 첨도 등의 검토를 통해서 평가할 수 있게 되는데 절대값 기준으로 왜도의 경우에 3이상, 첨도의 경우에는 10이상 일 때 변량들이 정규분포하지 않는다고 할 수 있다.

본 연구 자료는 모두 왜도는 3이하인 것으로 나타났으며 첨도는 10이하로 정규분포 가정을 따른다고 할 수가 있다. 다변량 기본가정인 정규성과 함께 등분산성을 확인하기 위해서 공분산행렬 Box의 동일성에 대한 검증(Box's M) 및 오차분산의 동일성에 필요한 Levene의 검증을 실시하였다. Box의 동일성에 대한 검증(Box's M)은 공분산이 일정하고 동일하다는 영가설을 기각하지 않아서 각각의 유형별 공분산 행렬 등이 동일하였다. 또한 오차분산 동일성에 대해서 Levene 검정도 여러 집단에서 종속변인들의 오차분산이 동일하다는 가설을 기각하지 않아서 오차분산 또한 동일한 것으로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

독립성에 관한 검증은 Durbin-Watson에서 활용되고 있는 d를 사용하였다. 완전한 정적상관관계일 경우에는 d값이 0이며 완전 부적상관관계인 경우에는 d값이 4인 것으로 나타난다. 본 연구에서 통계량 모두 2에 가깝게 자기상관 값이 없게 나타났다. 변량 선형성을 알아 볼 수가 있는 다중공선성은 분산의 증가 요인(varianc inflation factor; VIF)의 점검을 통해서 파악 할 수 있게 되는데, 분산 증가 요인이 10이상인 것으로 나타나게 되면 심한 다중공선성이 나타나는 것으로 간주되어서 변수를 제거하거나 조합하여서 합성변수를 만들어야만 한다고 설명한다.

본 연구는 분산에 따른 증가요인이 모두 10을 넘지 않는 것으로 나타나 그대로 분석에 적용하여 사용하였다.

5.4 연구모형의 분석

본 연구는 회귀분석을 통해 검증을 할 수 없게 되는 연구모형 전체적인 적합성에 대한 검증과 변수 간의 인과 관계를 파악하여 분석하기 위해, AMOS를 이용하는 경로분석을 실시했다. 경로분석의 경우 회귀분석 또는 요인분석보다 더 복잡한 분석이 요구되어 질 때 구조 방정식 모형에 대한 분석을 쉽게 분석해 주는 도구라고 할 수 있다.

회귀분석에서는 변수 간의 인과관계가 가정되어 지고 검증되게 된다. 변수들이 어떠한 경로로 서로에게 영향을 미치는가에 대한 분석이라 할 수 있다. 이는 변수들 간의 관계에 대해 직접적 효과만을 표시해 주지만 예측 변수들 간의 상관관계가 있는 경우에는 간접효과나 혹은 제 3의 효과는 해석되지 않게 되는 한계를 가진다. 이러한 한계는 경로분석을 통해서 검증으로 극복되어 질 수 있다(이순묵 1990). 회귀분석에서 검증할 수 없게 되는 모형의 적합성이나 변수 간의 인과관계에 대해 경로 분석을 통해서 검증하고자 한다.

본 연구는 연구모형의 적합성 검증과 인과관계 등을 분석하기 위해서 독립변수로 고성과 인적자원관리시스템 요인 들 중에서 혁신적 채용, 디지털 교육훈련

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

으로 구성하였으며 매개요인으로는 디지털 소통역량, 조절변인으로는 디지털 조직문화, 종속변인으로는 직무성과와 영업성과를 선정하였다. 경로분석을 통해 본 연구에서는 4차산업혁명시대에 은행원들의 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과 및 은행의 영업성과 변수에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보게 됨으로써, 연구모형의 전체적인 적합도와 함께 인과관계를 파악하고자 하였다.

인과관계를 알아보기 위해서 본 연구에서는 AMOS 20.0을 이용하여 공분산 구조분석을 수행하였다. 공분산구조분석에서 적합성 검증은 모델의 부합지수와 경로계수에 의해 검증되어질 수 있다(김계수, 2003). 가설의 경로 부합지수는 약 20여 가지 있지만 일반적인 절대적합지수(x^2, GFI, RMR)와 함께 간명적합지수(PNFI, AGFI 등), 증분적합지수(NFI, CFI 등)을 이용하여 적용하게 되며 이러한 과정에서의 기준으로는 모형 적합도를 평가한다. RMR은 실제 자료 값과 모형에 의해서 산출된 값 등을 표준화한 값을 의미하며 0에 가깝게 될수록 적합도가 높은 모형이라고 할 수 있으며 모형 적합도가 낮은 모형이면 더 큰 양의 값을 나타낸다. GFI는 표본크기 등의 변화와 다변량 정규분포 위반에 많은 영향을 받지 않게 나타나게 되고 모형의 자료에서 적부를 나타내어 준다.

AMOS의 또 다른 목적으로는 가장 간명하면서 절약성이 있게 되는 모델을 찾고자 할 때 각각의 모델 PNFI의 차이값 등을 비교하게 됨으로써 보다 더 간명한 모델을 선택하게 된다. PNFI는 명확한 준거가 밝혀져 있지는 않지만, 보통 수용가능한 준거로 모델의 PNFI 가 O과 1사이의 값에서 클수록 좋은 모형을 가진다고 해석할 수 있다 (Williams & Podsakoff, 1989).

모형을 비교하기 위한 또 다른 하나 지수가 자유도에 따른 오차를 감소시켜서 그에 따른 영향을 배제하고 그와 관련된 모델을 비교하게 되는 비교 부합치(CFI)이다. CFI 및 PNFI와 동일한 목적으로 사용되어 지지만 CFI는 각각 서로 포함의 관계에 있게 되는 모형들에서 풀모형과 축소모형 간 차이를 파악하기 위해서 사용된다. CFI 역시 0과 1사이의 값을 가지며 0.9 이상의 값을 가지면, 모형의 적합도가 우수 하다고 판단할 수 있다(Widaman, 1985). 카이제곱(x^2)은 관련 모형이 얼마나 현실적인 자료에 잘 맞는가를 나타내는 값으로 보통의 경우 100 이하로 나타나게 되면 이는 수용 가능한 모형으로 간주되어 진다. RMSEA 가 <.05이면 좋은 적합도(close fit), <.08이면 괜찮은 적합도

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(reasonable fit), >.10이면 나쁜 적합도임을 확인할 수 있다(홍세희, 2007).

본 연구에서 구조 모형에는 혁신적 채용, 디지털 교육훈련, 디지털 소통역량, 디지털 조직문화, 직무성과, 영업성과를 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 연구는 모든 요인을 함께 분석하게 되는 방법을 사용하였는데 확인적인 요인분석은 분포 정상성을 가정, 결측치가 있더라도 분석할 수 있는 FIML(Full Inforation Maximum Likelihood)을 이용하여 분석하였다.

측정모형 분석 결과는 <표 5-3>에 제시하였는데 측정모형 적합도는 χ^2= 612.130 (p<.001) 모형의 변수 사이들 간의 관계를 완벽하게 설명할 수 있다는 귀무가설을 기각하게 되는 것으로써 나타나 모형이 적합하지 않게 되지만 χ^2 검증은 귀무가설 내용이 너무나 엄격하여 쉽게 기각이 되어 지고, 표본들의 크기에 민감하게 된다는 단점이 존재한다. 따라서 다른 적합도 지수를 함께 고려해야 하는 것이 필요하다. 적합도 지수를 살펴보면 NFI=.913 TLI=.905, CFI=.903는 모두가 .90이상인 것으로 나타났으며, RMSEA= .059로 분석을 하는데 적합한 모형임을 확인할 수가 있다.

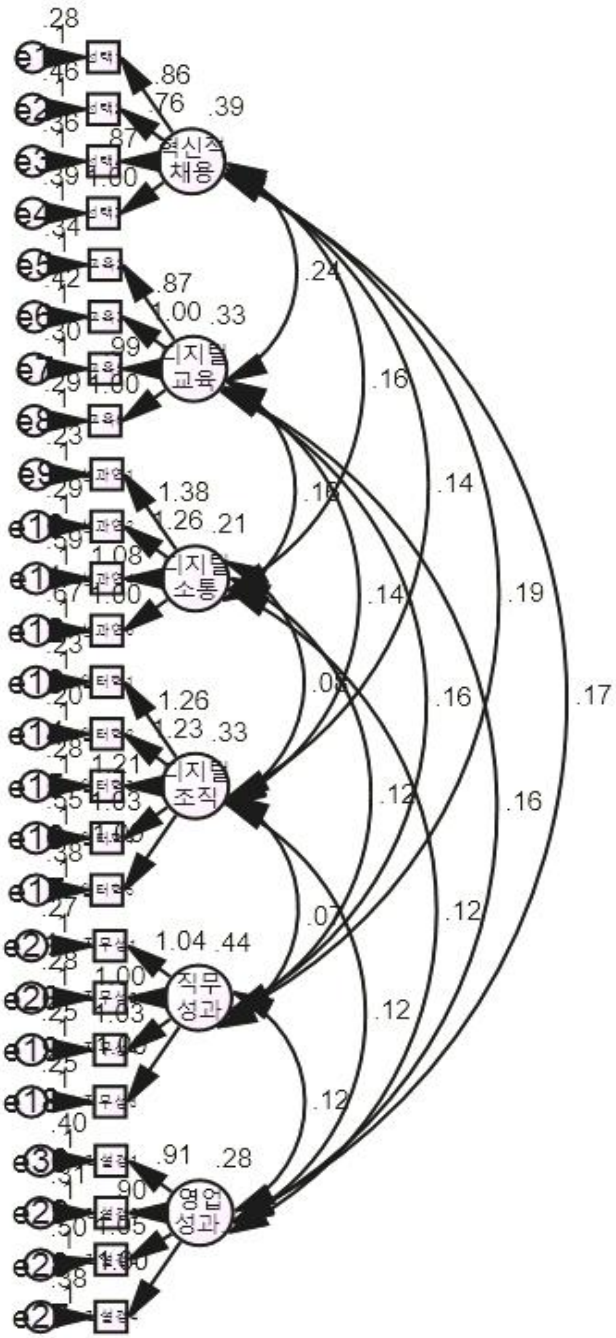
이와 같은 측정모형을 바탕으로 본 연구의 가설 검증은 구조모형을 통하여 검증하였다.

<표 5-3> 측정모형 적합도 검증결과

	χ2	df	NFI	TLI	CFI	RMSEA	p
기준값	-	-	>.90	>.90	>.90	<.08*	<.05
연구모형	612.130	252	.913	.905	.903	.059	.000

*: RMSEA 가<.05이면 좋은 적합도(close fit), <.08이면 괜찮은 적합도(reasonable fit), >.10이면 나쁜 적합도 (홍세희, 2007).

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 5-1> 측정모형 분석

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-4> 측정모형의 회귀계수

			회귀계수	표준화된 회귀계수	표준오차	t
혁신적 채용	→	X1	1.000	.513		
	→	X2	1.120	.562	.094	11.294
	→	X3	1.112	.693	.072	9.501
	→	X4	.968	.783	.123	9.831
디지털교육훈련	→	X5	1.000	.712		
	→	X6	.870	.783	.101	7.236
	→	X7	.851	.852	.097	7.641
	→	X8	.784	.911	.104	6.665
디지털소통역량	→	X9	1.000	.983		
	→	X10	1.131	.649	.069	14.398
	→	X11	1.128	.717	.068	13.842
	→	X12	.972	.863	.067	10.137
디지털조직문화	→	X13	1.000	.897		
	→	X14	.984	.721	.081	13.474
	→	X15	1.12	.787	.076	12.670
	→	X16	1.060	.842	.075	10.767
	→	X17	1.142	.921	.063	
직무성과	→	X18	1.000	.824		
	→	X19	1.122	.875	.062	9.668
	→	X20	1.232	.881	.065	11.670
	→	X21	1.154	.916	.072	13.851
영업성과	→	X22	1.000	.812		
	→	X23	1.113	.819	.067	11.873
	→	X24	1.131	.742	.123	10.224
	→	X25	1.218	.768	.166	9.891

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

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.5 직접효과 검증

본 연구의 연구모형에 대한 경로계수 추정치는 <표 5-5>에 제시되어 있다. 본 연구에서 유의수준 .05에서 직접적인 효과에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 은행의 고성과 인적자원관리시스템인 혁신적 채용과 디지털 교육훈련은 디지털 소통역량에 긍정적인 영향을 행사하는 것으로 나타났다. 본 연구의 매개변수인 디지털 소통역량은 직무성과와 영업성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5-5> 연구모형의 경로계수 추정치

			비표준화 회귀계수	표준화 회 귀 계 수	t	p
혁신적 채용	→	디지털소통역량	.383	.379***	3.531	.000
디지털교육훈련	→	디지털소통역량	.324	.311***	3.234	.000
디지털소통역량	→	직무성과	.314	.298**	3.272	.001
디지털소통역량	→	영업성과	.283	.272*	2.352	.003

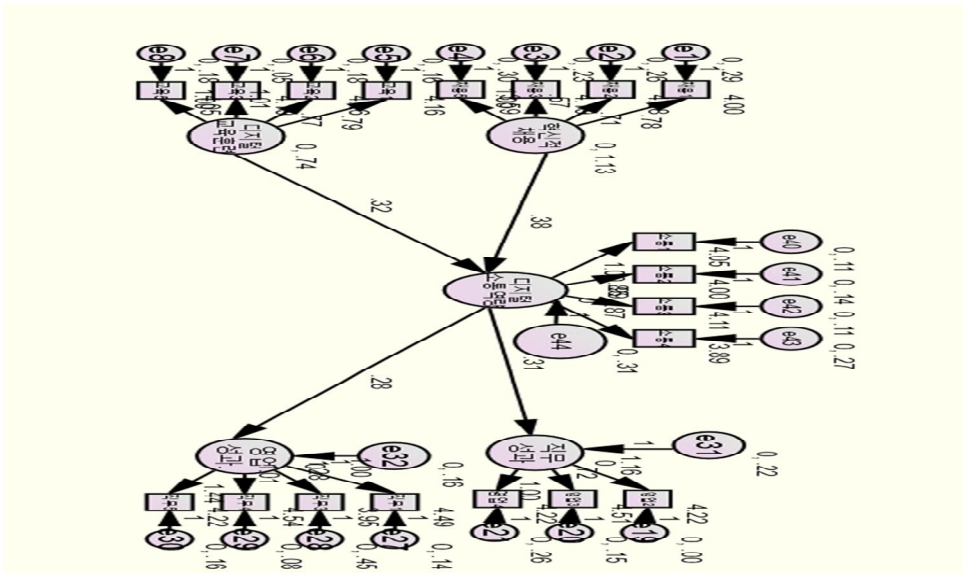
$p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}\ p<.001$

구체적으로 분석결과를 살펴보면 고성과 인적자원관리시스템 중 혁신적 채용은 디지털 소통역량에 긍정적인 영향력(t=3.531, $p<.000$)을 행사하였으며 디지털 교육훈련은 디지털 소통역량에 긍정적인 영향력(t=3.234, $p<.000$)을 행사하였다. 디지털 소통역량이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향관계를 살펴보면 먼저 디지털 소통역량은 직무성과에 긍정적인 영향력(t=3.272, $p<.001$)을 행사하였으며 디지털 소통역량은 영업성과에 긍정적인 영향력(t=2.352, $p<.003$)을 행사하였다. 검증결과 4차산업혁명시대 은행의 고성과 인적자원관리 시스템 중 혁신적 채용과 디지털 교육훈련은 디지털 소통역량에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한 디지털 소통역량은 직무성과와 영업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이러한 검증결과를 토대로 혁신적 채용을 통해 디지털 관련한 우수한 기술과 역량을 지닌 인적자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고 이는 은행의 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Becker & Huselid, 2015)의 연구결과와도 일치하고 있다. 또한 디지털 교육훈련은 디지털 소통역량을 높이고 함양시키는데 매우 중요한 역할을 하게 된다는 사실을 분석결과 확인할 수 있게 되었다. 최근 변화하는 디지털 환경에서 은행원들이 적절한 사고방식과 디지털을 활용한 디지털 소통역량을 갖추기 위해서는 디지털 교육을 통해 디지털 역량강화가 이루어지고 이를 통해 디지털 소통역량이 향상될 수 있음을 알 수가 있다.

본 연구에서 디지털 소통역량이 직무성과와 영업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 디지털 시대에 디지털환경의 변화에 빠르게 적응하는 소비자들은 기존 소통방식으로는 원활한 소통이 어려울 수 있다. 따라서 디지털 시대에 은행원들에게 디지털 소통 역량이 중요해진 상황이라 할 수 있다. 은행원들의 디지털 소통역량은 개인의 직무성과에도 긍정적인 영향을 미치게 되며 최근 들어 은행에 고객이 직접 방문하지 않고도 은행 업무는 물론 금융상품도 구매하는 형태가 점차 늘어나고 있다. 즉 디지털 소통역량을 높여 고객과의 신뢰관계가 형성되고 이를 바탕으로 금융상품의 판매가 확대될 수 있을 것으로 전망된다.



<그림 5-2> 경로계수

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.6 디지털 소통역량의 매개효과 분석

본 연구에서는 은행원을 대상으로 고성과 인적자원관리시스템이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향관계에서 디지털 소통역량의 매개효과 검증을 위해 bootstrapping을 사용하였다.

매개효과를 검증하는 데 있어서, 현재 가장 적합한 방법으로 적극적으로 권장되고 있는 절차가 바로 bootstrapping이다(Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2004;Shrout & Bolger, 2002). bootstrapping 외에 Sobel 검증(Sobel, 1982, 1986)이 매개효과의 유의도 검증에 자주 쓰이고 있는데, 이는 매개효과의 정규분포를 기본 가정으로 요구한다는 점에서 매개효과의 검증에 부적절하다는 비판을 받고 있다(Cheung & Lau, 2008; Hayes, 2009; Shrout & Bolger, 2002). 경험적으로 매개효과의 표집분포는 대개 정규분포의 형태를 나타내지 않기 때문이다(Bollen & Stine, 1990; MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Stone & Sobel, 1990).

본 연구에서는 고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향관계에서 디지털 소통역량의 매개효과의 검증을 위해서 Hayes(2009)의 권고에 따라서 bootstrap 표본의 수를 10,000개를 얻었다.

이로 인하여 95%의 신뢰구간을 산출하였다. 신뢰 구간은 Cheung과 Lau(2008)의 제안에 따라 편향이 수정된(bias corrected: BC) 부분에 대한 신뢰구간을 사용하였다. 이러한 신뢰구간에 0의 수가 포함되지 않을 경우에 매개효과가 유의하게 나타나는 것으로 해석하였다.

혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향관계에서 디지털 소통역량의 매개효과 검증결과 95%의 신뢰구간이 모두 0의 구간을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 그 결과 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 디지털 소통역량을 거쳐 직무성과에 영향을 미치게 되는 매개효과가 없음이 분석결과 증명 되었다. 또한 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 디지털 소통역량을 거쳐 영업성과에 영향을 미치게 되는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 있다는 것이 증명 되였다. 이는 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 영업성과와의 관계에서 디지털 소통역량의 매개효과가 긍정적임을 의미한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-6> 디지털 소통역량 매개효과의 유의도 검증 결과

경로분석	□[95% CI]	SE	t	효과□
혁신적 채용 → 디지털 소통역량 → 직무성과	.069 [.041, .134]	.219	1.371	.133
혁신적 채용 → 디지털 소통역량 → 영업성과	.141 [.095, .183]	.162	5.216***	.248
디지털 교육훈련 → 디지털 소통역량 →직무성과	.076 [.043, .131]	.235	1.212	.141
디지털 교육훈련 → 디지털 소통역량 → 영업성과	.137 [.091, .172]	.159	4.216**	.252

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

이러한 연구결과 디지털 소통역량의 매개효과를 확인 할 수 있었다. 디지털 교육훈련과 직무성과와의 관계와 혁신적 채용과 직무성과와의 관계에서는 디지털 소통 역량의 매개효과가 나타나지 않았다. 그러나 혁신적 채용과 영업성과와의 관계에서 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 교육훈련과 영업성과와의 관계에서는 디지털 소통 역량의 매개효과가 나타남으로써 4차산업혁명시대 은행원이 성과창출을 위해서는 디지털 소통역량의 중요성을 인식할 수 있었다.

현재 해외 선진은행에서는 은행원들의 디지털 소통 역량을 높이기 위해 다양한 디지털 교육 훈련을 실시하고 있으며 이를 바탕으로 은행을 이용한 고객들과의 디지털 소통이 원활하여 생산성에 기여 하는 것으로 분석하고 있다.

5.7 디지털 조직문화의 조절효과 검증

본 연구에서는 4차산업혁명시대 은행의 디지털 소통역량이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향관계애서 디지털 조직문화의 조절효과를 검증하고자 한다. 보통 구조방정식(SEM)모형에는 다중집단분석기법을 이용하여서 조절

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

효과를 검증할 수 있다. 집단 간의 비교를 통해서 조절효과를 검증하기 위해 먼저 조절변수들의 값을 기준으로 집단 간 분류하여야 한다. 본 연구에서는 디지털 소통역량이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향 관계에서 디지털 조직문화의 조절효과를 검증하고자 하는 것이므로 디지털 조직문화에 대한 인식이 높게 나타나게 되는 집단과 낮게 나타나는 집단으로 분류한다.

이와 같이 집단 간의 분류를 통해서 다중집단분석(multiple group analysis)을 적용하였는데 일반적으로는 조절효과 검증은 두 가지 방법으로 이루어지게 되는데 첫째, 조절효과의 방향성을 확인하는 것이다. 조절변수에 관한 작용으로 경로계수의 가설 방향과 일치하게 변화 되였는지를 확인하고, 경로계수 값을 확인할 때에 표준화된 계수 값이 아닌 기본 적인 경로계수 값을 사용해야 한다. 둘째, 비제약모형과 제약모형차이검증을 실시하여, 비제약모형이 더 우수한 경우 조절효과가 있다고 판단할 수 있다(이학식·임지훈, 2008).

본 연구에서 디지털 조직문화의 조절효과에 대해 다중집단 분석을 적용하기 위해 교차타당성을 만족해야만 한다. 교차타당성 측정동일성에 관한 요인부하량(ƛ) 제약모델 검증을 방법을 적용하였다. 이는 집단 간의 요인부하량을 동일하게 하여 제약한 모델로써 다수 응답자가 측정도구에 대해 동등하게 인식하고 있는 가에 대한 검증하는 과정이라 할 수 있다.

측정동일성 검증을 위해 측정모형 등에서 각각의 잠재변수에 적용되는 요인 적재치가 모두 동일하다는 제약을 가진 측정 동일성 모형과 함께 χ^2 값과 자유도를 비교하였다. 측정동일성 모형은 형태동일성에 내제된 모델이므로 χ^2 검증이 가능하다(김주환·김은주·홍세희 2009).

검증결과 측정에 따라서 동일성 모형과 함께 형태 동일성의 모형 χ^2 값의 차이는 유의미 하게 나타났다 (χ^2 =.006, **df = 5,** $p.$<.001). 적합도의 지수인 NFI=.915, CFI=.905 으로 나타나 대부분이 .90이상이며, RMSEA=.063로 .08 이하로 나타나서 측정동일성은 성립 되었다고 할 수 있다.

따라서 본 연구의 조절효과 분석을 위한 모형이 분석에 적합한 모형임을 확인할 수 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-7> 측정동일성 검증결과

모형	χ^2	df	NFI	CFI	RESEA
model 1	612.130	252	.913	.903	.059
model 2	612.136	257	.915	.905	.063
모형 간 차이검증	△χ^2=.006	△df = 5	△TLI = .002	△CFI =.002	△RESEA=.04

디지털 조직문화에 대해서 높게 인식되어 지는 경우와 낮게 인식되어 지는 경우 경로계수와 유의성을 함께 검증하기 위하여 다중집단 분석 방법을 실시하였으며 그에 따른 구체적인 분석의 결과는 다음과 같다.

<표 5-8> 디지털 조직문화의 다중집단 분석의 결과(표준화 β 기준)

경 로	디지털조직문화에 대한 인식이 낮은집단	디지털조직문화에 대한 인식이 높은집단	t	결과
디지털소통역량 → 직무성과	.296	.339	.907	*기각*
디지털소통역량 → 영업성과	.307	.347	2.652***	**지지**

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

디지털 조직문화의 조절효과에 관해 분석한 결과 <표 5-8>에서와 같이 디지털 소통역량이 직무성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화는 조절효과가 나타나지 않았다(t=.907. ns). 그러나 디지털 소통역량이 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화는 조절효과가 있는 것으로 나타났다(t=2.652. p<.001).

즉 디지털 소통역량이 은행원의 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화에 대한 인식이 높게 나타나는 집단이 낮게 나타나는 집단에 비하여 더 높게 나타나게 되는 것으로 해석되어 질 수 있다. 이와 같은 연구결과는 디지털 소통역량을 통해 영업분야에서 성과를 창출하는데 있어서 디지털 조직문화가 중요한 역할을 하고 있음을 알 수가 있다 이와 같은 검증결과는 디지털 문화의 개발과

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

확산이 은행 경쟁력의 중요한 요소가 된다(BCG, 2017)는 기존의 연구결과와도 일치하고 있다. 고객 경험 중심의 서비스 제공, 실험정신, 개방적·투명한 커뮤니케이션, 통합적·협력적인 비즈니스, 신속하고 분권화된 의사결정 등의 디지털 조직문화로 인하여 성과창출이 더 높아지는 것으로 판단된다.

본 연구 가설에 따른 가설검증결과를 정리하면 <표 5-9>와 같다.

<표 5-9> 가설 검증 결과

	가 설	결과
1-1	혁신적 채용은 디지털 소통역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	지지
1-2	디지털 교육훈련은 디지털 소통역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	지지
2-1	디지털 소통역량은 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다	지지
2-2	디지털 소통역량은 영업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다	지지
3-1	디지털 소통역량은 혁신적 채용과 직무성과간의 관계를 매개할 것이다.	*기각*
3-2	디지털 소통역량은 디지털 교육훈련과 직무성과간의 관계를 매개할 것이다.	*기각*
3-3	디지털 소통역량은 혁신적 채용과 영업성과간의 관계를 매개할 것이다.	지지
3-4	디지털 소통역량은 디지털 교육훈련과 영업성과간의 관계를 매개할 것이다.	지지
4-1	디지털 소통역량이 직무성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화가 조절할 것이다.	*기각*
4-2	디지털 소통역량이 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화가 조절할 것이다.	지지

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 결 론

6.1 연구결과의 요약

최근 4차산업혁명의 영향으로 새로운 금융서비스가 탄생하고 있다. 인공지능, 블록체인, 빅데이터 등의 혁신적인 기술이 도입되어 새로운 패러다임의 비즈니스가 전개되고 있다. 소비자들의 다양한 금융 서비스의 수요를 충족시킬 수 있는 방법으로 스마트 결제와 크라우드 펀딩, 송금거래, P2P 대출 등 다양한 서비스 모델들이 나타나고 있다. 디지털 기술을 적용하여 금융상품 판매를 비롯한 광고, 데이터 판매 등 다양한 수익 모델을 참조하고 있다. 이와 같이 급변하는 경영환경 속에서 은행의 경영성과를 향상시키고 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 은행의 고성과 인적자원관리시스템에 초점을 맞추어 본 연구를 시작하였다.

4차산업혁명시대의 디지털 환경에서 은행의 고성과 인적자원관리시스템의 구성요인인 혁신적 채용, 디지털 교육훈련과 은행원의 직무성과, 영업성과와의 관계에 대해 알아보고자 하였다. 또한 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 조직문화의 조절효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 은행원의 고성과 인적자원관리시스템 결정요인에 대한 실증연구로서 기존 선행연구들을 고찰하였다. 고성과 인적자원관리시스템 구성요소 등에 대해서 정의하고, 이를 바탕으로 고성과 인적자원관리시스템에 영향을 미치게 되는 선행요인들의 관계, 직무성과 및 영업성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다.

연구 모형에 따른 가설을 검증하기 위하여 SPSS 21.0을 이용한 요인분석과 상관관계분석 그리고 구조방정식모형 및 다중집단분석 방법을 선택하였다.

본 연구 목적을 달성하기 위하여 설문조사는 은행원을 대상으로 실시하였으며, 2020년 6월 1일부터 2020년 8월 10일 까지 70일간에 걸쳐 이루어졌다. 총 510부를 배포하여 497부를 회수하였으며, 497부중 응답이 부실한 16부를 제외한 481부를 실증분석에 이용하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

본 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 고성과 인적자원관리시스템 중 혁신적 채용과 디지털 교육훈련은 디지털 소통역량과의 직접효과 검증결과가 긍정적인 영향력을 행사하였다. 또한 디지털 소통역량은 직무성과와 영업성과와의 직접효과 검증결과가 긍정적인 영향력을 나타냈다.

이러한 검증결과는 혁신적 채용을 통해 디지털 관련 우수한 기술과 역량을 지닌 인적자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고, 이는 은행 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(Becker & Huselid, 2015)는 연구결과와도 일치하고 있다. 또한 디지털 교육훈련은 은행의 디지털 소통역량을 함양하는데 매우 중요한 역할을 차지한다는 사실을 확인할 수 있었다. 급변하는 환경에서 디지털 소통역량을 갖추기 위해서는 디지털 교육을 통하여 은행원들의 역량강화가 선행되어야 함을 알 수가 있다. 또한 본 연구에서는 디지털 소통역량이 직무성과와 영업성과에 긍정적 영향을 미치게 되는 것으로 나타났다.

디지털환경 변화에 빠르게 적응하는 소비자들은 기존 방식과는 다른 새로운 소통방식을 요구하게 된다. 은행이 디지털 시대에 고객들과 성공적인 소통을 위해서는 디지털 소통 역량이 중요해진 상황이라 할 수 있다. 은행원들의 디지털 소통역량은 개인의 성과에도 긍정적인 영향을 미치고 있다. 최근 들어 고객이 은행을 직접 방문하지 않고도 은행 업무를 볼 수 있으며 금융상품도 구매하는 형태가 점차 늘어나고 있다. 고객과의 디지털 소통으로 신뢰관계가 형성되고 이를 바탕으로 금융상품의 판매가 확대될 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 고성과 인적자원관리시스템인 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 직무성과와 영업성과에 미치는 영향관계에서 디지털 소통역량의 매개효과를 검증하기 위하여 bootstrapping을 실행하였다. 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 디지털 소통역량을 거쳐 영업성과에 영향을 미치는 매개효과가 나타났으나, 경영성과에 영향을 미치는 매개효과는 나타나지 않았다. 이는 혁신적 채용과 디지털 교육훈련이 영업성과와의 관계에서 디지털 소통역량의 매개효과가 긍정적임을 의미한다. 이러한 결과는 4차산업혁명시대에 은행원이 성과창출을 위해서 디지털 소통역량의 중요성을 인식할 수 있었다. 현재 국내, 외 선진은행들은 디지털 소통역량을 높이기 위하여 디지털 교육훈련 등을 실시하고 있는 것으로 조사되었다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

KB국민은행은 핵심 인재양성 프로그램인 KB ACE Academy를 통해 디지털과 데이터를 통합한 디지털 인재양성을 위한 교육훈련을 확대하고 있다. 대학교와 협력하여 디지털 MBA-KB 단독반을 운영하며 매년 수십명의 디지털 전문 인력을 양성하고 있다.

DBS(Development Bank of Singapore)에서는 은행원들을 대상으로 교육 프로그램인 메가해커톤을 도입하여 전직원 디지털 소통역량을 높이고 있다. LBG(Lloyds Banking Group)는 디지털아카데미를 설립하여 유저경험, 데이터교육 등 디지털교육 과정을 제공하고, 디지털 부문 직원들에게 학습방법을 제시해주며 디지털교육에 자문서비스를 제공하고 있는 것으로 조사되었다.

셋째, 디지털 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 다중집단 분석을 실시하였다. 실시 결과 디지털 소통역량이 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화는 긍정적인 조절효과로 나타났다. 디지털 소통역량이 영업성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화에 대한 인식이 높게 나타나는 집단이 낮은 집단에 비해 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 실제 은행에서는 비슷한 디지털 소통역량을 보유하고 있더라도, 디지털 조직문화에 대한 이해가 높은 직원일수록 개인성과가 우수한 편이며 은행의 중요한 인재집단으로 양성되고 있음을 알 수 있다. 디지털 조직문화에 대한 이해가 부족한 직원들의 경우 조직의 전략방향에 동의하지 않는 편이며 저성과 직원이 많은 편이다. 은행에서는 새로운 환경에 맞는 디지털 조직문화의 확산과 정착을 강하게 추진할 필요가 있다.

이와 같은 연구결과는 디지털 조직문화가 디지털 소통역량을 통해 영업성과를 창출하는데 있어서 긍정적인 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 검증결과는 디지털 문화의 개발과 확산이 은행 경쟁력의 중요한 요소가 된다(BCG, 2017)는 기존의 연구결과와도 일치하고 있다.

따라서 디지털 조직문화를 강화하여 은행의 경쟁력을 확보할 필요가 있다. 일하는 방식의 변화 즉, 고객경험을 중시하는 문화, 집단지성을 활용하고, 정보를 공유하는 수평적 문화, 아이디어를 즉시 실행하고 실패를 용인하는 문화, 신속하고 빠른 의사결정, 투명한 커뮤니케이션 등이 디지털 조직문화의 근간이 되어야 할 것이다. 이를 위해 은행은 공식적인 이니셔티브를 통해서 새로운 디지털 사고방식과 행동을 지원해야 할 것으로 생각된다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

또한 직원들과 함께 디지털 문화를 확산하기 위해선 은행 리더들이 창조적 아이디어와 혁신을 과감하게 수용하고 실행하는 결단력이 중요하다. 더불어 혁신적 채용, 디지털 교육훈련을 수행하여 디지털 소통역량을 높이고 이를 통해 직무성과와 영업성과를 높이는 과정에서 조직 내 디지털 조직문화를 정착시켜야 한다.

이를 통해 은행원의 핵심경쟁력을 높이고 은행의 경영성과를 높이는데 중요한 역할을 할 것이다. 은행들은 고성과 인적자원관리시스템과 함께 디지털 조직문화를 만들어 가기 위해 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

6.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 4차산업혁명과 함께 급변하는 시장 환경에서 경영여건이 악화되고 있는 국내 은행의 경영성과 향상과 경쟁력 확보를 도모하기 위한 것이 주목적이다. 4차산업혁명시대에 은행의 고성과 인적자원관리시스템의 은행 경쟁력 확보방안과 그에 따른 결정요소를 규명하고자 하였다.

이를 통해 이론적인 시사점과 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 이론적인 시사점 측면에서 많은 연구들에서 경영성과에 대해 실증적 검증이 이루어져 왔다. 본 연구에서는 은행의 특성을 반영하여 성장성, 안정성, 활동성, 수익성, 생산성 지표 등을 영업성과 측면에서 측정하였다. 무엇보다도 4차산업혁명에 따른 디지털 환경에서 은행원을 대상으로 혁신적 채용, 디지털 교육훈련, 디지털 소통역량, 디지털 조직문화를 바탕으로 경영성과를 측정하였다는 데 학문적 의의가 있다. 국내 은행의 경우 타 산업보다 고객접점인 영업점의 감소추세가 확대되고 있다. 향후 생존과 관련된 중요한 시점으로 디지털 트랜스포메이션이라는 화두로 변화와 혁신을 추진하고 있다.

디지털 혁신시대에 은행들이 고려해야할 디지털 소통역량과 디지털 조직문화의 관점에서 제시한 점에 의의가 있다. 또한, 국내 연구가 부족한 4차산업혁명시대 고성과 인적자원관리시스템에 대해 은행원을 대상으로 한 연구이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

혁신적 채용, 디지털 교육훈련과 직무성과 및 영업성과와의 관계를 디지털 소통역량을 매개로 새롭게 연구한 국내 최초 연구 사례이다. 또한 은행의 조직적 특성과 기업 문화 특성을 정확히 이해하고, 변화해야하는 디지털 조직 문화를 제시하였다. 디지털 소통역량과 성과와의 관계에서 조직 문화로 바라보는 디지털 역량과 성과 간에 상호 연결과 상호 어떤 영향을 주는지를 제시하였다. 변화를 은행의 생존과 경쟁력 확보를 위한 중요한 관점으로 제시하였다는 점에 의의가 있다.

둘째, 실무적인 시사점 측면에서 본 연구에서는 해외 선진은행들의 인적자원 관리 시스템에 대한 사례연구를 실시하였다. 이를 바탕으로 국내 은행들의 인적자원관리 측면에서 방향을 제시하고자 한다. 향후 은행에서 인재를 선발할 때 디지털 시대에 맞는 창의적이고 민첩성을 보유하며 도전과 모험을 즐기고, 끊임없이 학습하며 역량을 발휘하는 인재가 필요하다. 이를 위해 혁신적인 채용제도를 적용할 필요가 있다. 또한 다양한 디지털 매체를 통해서 데이터를 해석하고 활용하는 디지털 리터러시 역량을 보유한 뉴 칼라 인재영입에 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 은행에서 뛰어난 디지털 인재를 채용하기 위해 해커톤(Hackathon), 아이디어톤(Ideathon)방식과 같은 혁신적인 채용 방식을 도입하는 것도 필요할 것으로 생각된다. 디지털 교육훈련은 은행의 디지털 역량을 함양하는데 매우 중요한 역할을 하게 된다.

현재 디지털 환경 속에서 디지털 비즈니스 모델, 디지털 시대의 리더십, 일하는 방식의 변화, 데이터와 기술, 고객 중심 사고, 마케팅과 커뮤니케이션 등에 관한 디지털 교육을 체계적이고 전사적으로 실시할 필요가 있다. 은행의 기술 현안을 공유하고 디지털 금융상품개발이 가능한 IT 기업과 함께 디지털 교육훈련을 진행하는 것도 바람직할 것이다. 그리고 디지털 아카데미를 설립하여 디지털 교육을 제공하고, 디지털 환경에서의 학습방법들을 제시해주고, 디지털 교육에 대한 자문서비스를 제공하는 등 은행의 디지털 학습문화를 전사적으로 확산하는 것이 매우 중요하였다.

은행 특성에 맞는 맞춤형 디지털 교육 프로그램을 개발하여 적용하는 것도 필요하다고 생각한다. 은행원들이 디지털 경력 경로와 페이스를 스스로 관리할 수 있도록 해야 된다. 경력개발을 지원하고 모든 은행업무 영역에서 디지털

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

업무를 수행하기 위한 역량과 스킬을 개발할 수 있도록 해야 한다.

디지털 교육에 따른 성과평가 적용과 디지털 업무 관련 역할에 대한 책임, 스킬과 역량들에 관한 정보를 담은 '온라인 경력 플립북(career flipbook)'을 은행원들에게 제공하는 것도 의미가 있다고 판단된다.

스마트폰이 활성화되면서 시작된 모바일 뱅킹은 10여년에 가까운 비대면 서비스에 대한 과감한 투자, 금융서비스의 전략적 방향, IT인력의 확산과 인터넷 전문은행 출현, 핀테크 회사의 고객위주 혁신적 금융 서비스 등 많은 변화가 있었다. 과거 국내 은행의 10년의 변화는 1970년대 본격적으로 은행전산이 구축되는 변화보다 더 큰 물결로 직면하고 있다. 은행업은 과거 10년간의 투자가 현재시점에서 어떤 성과로 나타나고 있는 지를 바라볼 필요가 있다.

이러한 본 연구결과를 토대로 은행권에 다양한 시사점을 제시하였다.

이와 같은 본 연구결과에 따른 중요한 의의에도 불구하고 본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 이번 연구에서 혁신적채용과 디지털 교육훈련이 직무성과에 미치는 영향에 디지털 소통역량의 매개효과와 디지털 소통역량이 직무성과에 미치는 영향에 디지털 조직문화의 조절효과가 기각되었다. 당초 연구자의 의도는 직무성과 측정시 결과측정 변수를 활용하고 이는 긍정적인 매개와 조절을 할 것으로 가정하고 연구를 진행하였다. 그러나 조사의 한계로 인하여 업무에 대한 노력 정도, 목표달성 공헌 정도, 은행의 업무수행 정도 등 행위측정을 함으로써 결과측정 변수를 반영하지 못하였다. 또한 직무성과에 대한 은행원의 주관적인 인식에 대한 오류가 존재할 가능성이 있다. 직무성과는 승진, 평가, 성과급 등에 직접적 영향을 미치므로, 본인 직무에 관련된 목표달성이나 평가에서 관대화 경향을 보이고 있기 때문이다. 본 연구 결과는 은행원에 대한 직무성과 조사에서 본인의 성과결과를 정확히 반영하지 못하였고, 직무성과에 대해 가지고 있는 은행원의 인식정도를 설문조사를 통해 제대로 반영하기는 한계가 있었다.

향후에는 은행원의 성과 측정시 본인 성과 결과를 세분화하여 반영하고, 주관적인 인식에 대한 오류를 객관화 할 수 있는 설문조사를 위하여 향후 연구할 필요가 있다.

둘째 고성과 인적자원관리 시스템이 개인의 태도나 행위에 영향을 미치는

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

과정에서, 다양한 개인 변수와의 관계를 살펴볼 수 있지만, 디지털 혁신의 초기 단계에서 은행의 디지털과 관련한 경영성과 구성요소에 대한 연구의 한계로 인하여 혁신적 채용과 디지털 교육훈련만을 살펴보았다. 이러한 한계를 극복하기 위해서 먼저 4차산업혁명시대 고성과 인적자원관리시스템과 은행의 경영성과간 관계를 연결하는 메커니즘이 무엇인지에 대한 다양한 향후 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 은행원의 성과를 측정하기 위해 직무성과와 영업성과만을 측정하였다. 영업성과에서는 주요 항목에 대한 측정이 이루어 졌지만, 전체적인 은행의 성과 측정에 좀 더 다양한 측정변인을 적용하지 못하고 있다. 즉, 경영성과에 있어서 비재무적인 성과와 함께 재무적 성과 측정을 세분화 한 뒤 이를 종합적으로 측정하지 못하고 있다.

향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위하여 재무성과 측정에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참 고 문 헌

강서진(2015), “글로벌 금융회사의 핀 테크 도입과 골드만 삭스 사례”, KB금융지주경영 연구소. 3-9.

강성춘·윤현중(2012), “고성과 인적자원관리시스템의 활용과 효과의 상황적 합성”, 『인사 조직연구』, 17(4), 125-168.

강은미·안종태(2015), “작업장 혁신과 조직성과간의 관계에 있어서 상사지원의 조절효과”『기업경영연구』, 22(1), 43-59.

강주희·강영희(2014), “고몰입 인적자원관리에 대한 인식이 직무스트레스에 미치는 영향: 『인사조직연구』, 22(2), 143-168

강현주·조대연(2017),“델파이 조사를 통한 4차 산업혁명시대의 인적자원개발정책 방향 및 과제 탐색”. 『HRD연구』, 19(4): 1-34.

곽배성(2017), “우버화, 혁신의 기회인가? 판도라의 상자인가?”, POSRI 이슈리포트, 2017년 4호 1-11.

구정모(2015), “고성과 인적자원관리시스템 하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 22(2), 209-230.

권기욱·김광현·김종인(2012), “고성과 인적자원관리시스템이 조직몰입에 미치는 영향 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과”, 『조직과 인사관리 연구』, 36(2), 61-84.

권준화(2019), “4차산업혁명에 따른 해외 선진은행의 인적자원관리 사례분석과 시사점”. 『한독경상학회』, 16(3). 97-103.

김건식(2013), “고성과 작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과: 고성과 작업시스템과 고용불안정성 간 상호작용효과를 중심으로”,『인적자원관리연구』, 20(2), 117-144.

김건식(2013), “고성과 인적자원관리시스템이 기술혁신에 미치는 영향: 혁신 분위기와 인적자본의 매개효과를 중심으로”,『인사조직연구』, 21(1), 65-109.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김규수·전봉걸 (2016), “인터넷뱅킹 확산이 은행 경영성과에 미친 영향 및 시사점”, 『한국경제의 분석』, 22(1): 144-197.

김두진(2017), “핀테크산업 발전을 위한 법제개선방안 연구”, 『경영법률』, 27(2). 405-454.

김민식, 손가녕(2017), “4차 산업혁명 논의의 비판적 고찰”. 『사회과학연구』, 56(2), 389-419.

김민영·이효주·박성민(2016), “AMO에 기반한 고성과 인적자원관리시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질 (QWL)을 매개변인으로”, 『한국인사행정학회보』, 15(3), 269-303.

김범열(2016), “고성과 인사시스템의 하위차원(Sub-dimensions)이 조직의 성과에 미치는 영향”, 연세대학교 박사학위논문. 34-41.

김봉환·조남신(2015), “조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향 : 경영자 신뢰의 매개효과”, 『조직과 인사연구』, 39(2), 99-132.

김연희(2016), “전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 여향: 공유가치, 직무만족 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 『한국조직학회보』, 13(1), 1-32.

김윤호(2015), “고성과 인적자원관리시스템과 기업성과: 인적자원관리 시스템 강도 구성요인들의 조절효과”, 『산업관계연구』, 25(2), 125-154.

김윤호·윤희상·김종진(2016), “경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향”, 『인사조직연구』, 24(3), 101-126.

김인숙·남유선(2016), 4차 산업혁명, 새로운 미래의 물결. 서울: 호이테북스.

김정아(2014), “맨탈모델에 따른 GUI 디자인의 디지털 리터리시와 상관관계에 관한 연구 : E-book 어플리케이션의 메모능력 중심으로”
중앙대학교 박사논문, 24-36.

김 진(2016), 싱가포르 DBS은행의 디지털 뱅크 추진전략 , 우리금융경영연구소.

김진영(2017). “디지털로 새로 태어난 전통 기업의 성공 전략”,
『디지털 트랜스포메이션 어떻게 할 것인가?』, e비즈북스.

김회수(2016), “디지털 환경과 스마트러닝”, 한국열린교육학회학술대회논문집, 3-10.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

나인강(2014), “고성과 인적자원 관리시스템과 기업성과: 인적자원성과의 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 21(1), 41-61.

노세리, 이상민(2010), “가족친화적 고성과작업시스템에 대한 듀얼 아젠다 접근”, 『인사조직연구』, 19, 1-29.

류재한·유연우(2018), “텍스트마이닝을 활용한 4차 산업혁명 핵심기술 연관분석”, 『한국디지털정책학회논문집』, 16(8): 129-136.

문성옥·이지만·이주일(2017), “고몰입 인적자원관리가 생산성 향상에 미치는 영향 : 신뢰의 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 24.

민 영(2017), “인터넷 이용과 정보격차: 접근, 활용, 참여를 중심으로”, 『언론정보연구』, 53(1), 150-1874), 105-131.

박계두·최병권·주영란(2015), “성과보상연계성이 조직지원인식 및 정서적 몰입에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 28(12), 3041-3067.

박 동(2016), “유망서비스 산업의 핵심인력 양성방안". 『노동연구』, 32(4) 29-52.

박숙희·김도근(2014), “전략적 인적자원관리가 직무만족에 미치는 영향”, 『기업경영연구』, 21(5) 127-150.

박승용·손윤근(2011), “고성과작업시스템에 대한 종업원 인지도가 종업원의 고객지향 영역 초월행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 18(2), 47-70.

박준성(2011), “은행의 고성과 인적자원관리시스템의 측정지표에 대한 탐색적 연구”, 『산업관계연구』, 21(1), 33-63.

박지성·류성민(2015), “고성과인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 28(7), 1813- 1834.

박지성·안성익(2015), “고성과 인적자원관리시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 『산경연구』, 30(2), 235-257.

박형철(2019), 금융기관의 채용변화. 산업경제연구원.

배일현, 전인수(2008), “영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계.” 『경영학연구』, 34(2). 87-91.

배호영(2015), “고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 협력적 노사관계의 매개효과: 관계성 모형 접근”, 한국상업교육학회, 29(6), 301-323.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

서정호(2019), 금융산업구조 선진화 : 디지털 금융을 중심으로. 금융포커스. 11-17.

신은종(2009), “고성과작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가 :번들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로”, 『산업관계연구』, 19(4), 43-69.

양재완(2016), “고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 40(2), 135-161.

양혁승(2011), “고성과 인적자원관리 시스템이 기업의 경영성과에 미치는 영향”, 『경영학 연구』, 40(3), 781-789.

오선희·전인·이종완·이승희(2014), “고성과 인적자원관리관행이 조직성과에 미치는 효과 ”『경영교육연구』, 29(6), 392-419.

오세욱(2016), 해외 미디어 동향 : 해외 미디어 시장의 최신 트렌드 및 주요 이슈 .

오호영(2017), 제4차산업혁명과 금융산업 일자리, 한국직업능력개발원, KRIVET Issue.

옥지호(2015), “고성과 인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증”, 『인적자원관리연구』, 22(1), 45-71.

옥지호(2013), “고성과 인적자원관리시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구: 조립가공 제조업의 내부탐색 혁신활동을 중심으로”, 『대한경영학회지』, 26(10), 2583-2607.

윤석우·정인화(2017), “국내 핀테크 산업육성과 금융감독과제, 금융법연구”, 14(3) 47-77.

윤준수(2008), “인터넷과 커뮤니케이션 패러다임의 대전환”. 커뮤니케이션 북스.

이대기(2017), “4차 산업혁명 시대 금융의 미래와 대응 방향”, 『한국멀티미디어학회지』, 21(3)

이경묵·윤현중(2017), “경쟁환경, 기술변화, 경영전략과 핵심인재관리 강도간의 관계에 대한 연구”. 『경영학연구』, 36(5): 1259-1294.

이목화·문형구(2014), “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향”, 『조직과 인사 관리연구』, 38(2), 143-221.

이 묘(2016), “고성과 작업시스템이 기업성과에 미치는 영향 : 혁신유형의 매개효과를 중심으로”부산대학교 박사학위논문.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이미숙(2017), 금융혁명 2030. 23-29.

이민우(2011), “고성과 인적자원관리 시스템이 기업의 경영성과에 미치는 영향 - 프로파일 방식 적용을 통한 인과관계 규명”, 『경영학연구』. 40(3). 78-85.

이민화(2017), 선진화 정책시리즈: 제4차 산업혁명의 선진국 사례와 한국의 대응전략, 한반도 선진화재단.

이병훈(2018), “4차 산업혁명과 노사관계”, 『한국사회정책』, 25(2): 429-446.

이설빈·김상영(2016), “프로젝트 담당자의 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한연구 : 관리적 역할의 매개효과 중심으로”, 한국경영컨설팅학회, 『경영컨설팅연구』, 16(1), 137-142.

이애화(2015), “디지털 리터러시 교육을 위한 디지털 역량의 개념적 특성과 한계”, 『교육문화연구』.

이정은(2017), 디지털 커뮤니케이션 역량 강화를 위한 스마트러닝 모델 적용,

유명희(2008), “고성과 인적자원관리시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 다층분석 및 매개효과 검증을 중심으로”, 『직업능력개발연구』, 11(2), 215-236.

장상필·김지일(2015), “사무직 종사자들의 스마트 리터러시와 의사소통 능력의 종단 관계 연구”, 『HRD연구』, 19(4). 1-24.

전인·오선희(2012), “고성과 인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향: 운영성과의 매개효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 19(3), 151-172.

정재현(2018), 핀테크와 금융부문의 고용, 한국고용정보원 11월호 고용이슈 : 31-52.

정현선(2017), 디지털 매체 시대 의사소통 방식의 변화. 『새국어생활』 15(2).

정현진·김창완(2018), “4차산업혁명 시대 디자인씽킹 기반의 교육 프레임워크 연구, 『한국창업학회지』, 13(1) 175-200.

조미옥(2015), “인사부문의 전략적 참여와 고성과 인적자원관리시스템의 실행-지각의 차이, 『조직과 인사관리연구』, 39(2), 1-34.

조민수·김중화(2017), “한국적 맥락에서 종업원들의 조직몰입을 통한 고성과 작업시스템의 활용 : 인사기능 효과성의 조절효과를 중심으로”, 한국인사관리학회 춘계 학술발표논문집, 108-126.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조봉환·조남신(2015), “조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향: 경영자 신뢰의 매개효과”,『조직과 인사관리연구』, 39(2), 99-132.

조성재(2013), “중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도와의 관계”, 『인적자원관리연구』, 20(3), 285-3000.

좋은정보사(2017), 디지털트랜스포메이션 분야별 전략/추진사례 및 주요기술의 융합 사례분석.

최숙영(2018), “제4차산업혁명시대의 디지털역량에 관한 고찰”. 컴퓨터교육학회, 13(3), 25-35.

최재정(2018), “제4차산업혁명이 시대에 필요한 미래역량 교육의 방향과 원리 탐색”. 『교육의 이론과 실천』, 23(2): 39-67.

최철수(2010), “고성과 인적자원관리시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한 연구”, 『경영학연구』, 39(3), 577-593.

최철호(2014), SPSS/AMOS 활용 구조방성식 모형 논문 통계분석, 도서출판 청람.

클라우스 슈밥 (2018), 클라우스 슈밥의 제4차 산업혁명 THE NEXT, 새로운 현재.

한정선·오정숙(2009), “21세기 지식정보역량활성화를 위한 디지털리터러시 지수 개발 연구”, 한국교육학술정보원. 35-46.

한재필 (2018), 4차산업혁명과 금융산업.

현대용·김정준(2018), “4차 산업혁명과 문화예술산업의 융합”, 『관광경영연구』, 22(1) 211-223.

황기돈(2017), “디지털 시대의‘좋은 노동’에 대한 청사진”, 『경상논총』, 35(4) : 85-105.

황승철·손승연(2015), “고성과 인적자원관리시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향 : 상사(리더)의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로”,『리더십연구』, 6(2).

황용석(2016), “디지털 미디어 환경과 커뮤니케이션 능력 격차 연구 : 세대요인을 중심으로” 『한국언론학보』, 56(2), 198-225.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

KB 금융지주연구소(2019), 디지털 시대 금융산업전망.

LG경제연구원(2019), 디지털 트랜스포메이션 시대 인사·조직 운영전략.

금융감독원(2019), 2019년 금융통계정보시스템. 보도자료(8.1).

농협중앙회(2020), 디지털 금융의 동향.

대한상공회의소(2018), 100대 기업이 원하는 인재상 보고서.

디지털 리테일 컨설팅그룹(2018), 옴니채널 & O2O 전략 및 추진동향.

디지털 타임스(2018), 은행권, 핀테크 특허기술 확보경쟁 나섰다.

매경이코노미(2019), 금융판 디지털 혁신. 카카오뱅크.

맥킨지(2019), 2019년 맥킨지 보고서.

삼정KPMG(2017), "4차산업혁명과 금융산업" 삼정Insight(53), 2-30.

하나금융연구소(2019), 미래금융시장 전망.

한국교육학술정보원(2017), 디지털리터러시의 교육과정 적용방안 연구.

한국은행 (2019), 2018년 중 국내 인터넷뱅킹 서비스 이용현황.

현대경제연구원 (2017), "4차산업혁명에 따른 금융시장의 변화", <VIP리포트> 17-40.

Agile Elephant(2016), How GE Exercised the Ghost of Jack Welch to Become a 124-Year-Old Startup. Bloomberg Businessweek.

Arthur(1995), Do HR System Characteristics Affect the Frequency of Interpersonal Deviance in Organizations? The Role of Team Autonomy and Internal Labor Market Practices.

Bae, J & Lawler, J(2000), "Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal*, 43 : 502-517.

Bamey, J. B(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management,* 17 : 99-120.

Becker(1998), "The performance effect so pay dispersion on individuals and organizations". *Academy of Management Journal,* 42(1):25-40.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Bloom, M(2002), "The relationships among organizational context, pay dispersion and managerial turnover". *Academy of Management Journal,* 45(1):33-42.

Brief(2002), "Organizational behavior : Affect in the work place". *Annual Review of Psychology,* 53(1):279-308.

Bowen & Ostroff,(2004), "Retaining staff employees : the relationship between human resources management strategies and organizational commitment". *Innovative Higher Education,* 26(3): 175-193.

Capgemini(2015), Digital America: A Tale of the Haves and Have-Mores. McKinsey Global Institute.

CEB(2016), Interview with Jim Swanson and Chris Moore. Educating the Enterprise on Digital Transformation.

Chang(2005), "Employees'over all perception of HRM effectiveness". *Human Relations,* 58(4) : 523-544.

Charles(1980), On Using Job Performance Aids In Lieu Or As An Adjunct To Training. NATIONAL SOCIETY FOR PERFORMANCE INSTRUCTION.

Cheung & Lau(2008), "Carbon Nanotubes for Space and Bio-Engineering Applications", *Journal of computational and theoretical nanoscience,* 5(1).

Citigroup(2016), The making of the global financial services supermarket and the remaking of postwar capitalism.

Collinsi(2006), "Knowledge exchange and combination : The role of human resource practicesin the performance of high- technology firms". *Academy of Management Journal,* 49: 544-560.

Combs, J, & Ketchen, D(2006), "How Much Do High-performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of Their Effects on Organizational Performance". *Personnel Psychology,* 59(3): 501-528.

Cropanzano, R, & Mitchell, M. S(2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management,* 31(6):874-900.

Datta(2005), "Human resource managementand labor productivity : Does industry matter". *Academy of Management Journal,* 48:135-145.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Deley(1994), "American and Danish police drop out ates : Denmark's force as a case study in high job satisfaction, low stress, and low turnover," *Journal of Vocational Bohavior,* 25, 58-69.

Delery(2001), "The strategic management of people in work organizations : review, synthesis, and extension". *Research in Personnel and Human Resources Management,* 20:165-197.

Deloitte(2017), Designing B2B brands : lessons from Deloitte and 182,000 brand managers.

Domingos, P(2015), The Master Algorithm: How the Quest for the Ultimate Learning Machine will Remake Our World. Basic Books.

Donato, T.(2014), Stop Basing Pay on Performance Reviews. *Harvard Business Review.*

Don Tapscott(2015), Scale Development and Validation of Digital Native

Evans, W(2005), "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal structure". *Journal of Management,* 31:758-775.

Forbes(2018), NEWCOMERS: THE CLASS OF 2018. FORBES MAGAZINE Hargittai & Walejk.

Fulmer(2003), "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance". *Personnel Psychology,* 56:965-993.

Gilster(2007)), "Employer Policies and Organizational Commitment in Britain". *Journal of Management Studies.* 38(8):1081-1197.

Guthrie, J. P(2001), "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal,* 44(1):180-190.

Hargittai & Walejk Correa(2011), Building a Software Start-Up Inside GE. *Harvard Business Review.*

Hayes(2011), "Inference based on alternative bootstrapping methods in spatial models with an application to county income growth in the united states", *Journal of Regional Science,* 51(5), 880-896.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Horgan, J & Mühlau. P(2006), "Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis", *International Journal of Human Resource Management,* 17(3):414-439.

HR Insight (2018), 일본 은행들의 점포 혁신전략.

Huselid, M. A & Becker, B. E(2000), "Comment on measurement error in research on human resource sand firm performance : How much erroris there and how does it influence effect estimates ?" *Personnel Psychology,* 53:835-854.

Judge(2001), "The job satisfaction-job performance relationship : a qualitative and quantitative review". *Psychological Bulletin,* 127(3): 376-407.

Klaus Schwab(2018), Aligning the Organization for Its Digital Future. *MIT Sloan Management Review.*

Kellner, T. (2015), GE's Brilliant Advanced Manufacturing Plant in Pune India. GE Reports.

Korhonen(2017), Interest Liberalization and the Estimation of Implicit Interest Rates in China's Banking Sector

Mathieu .E & Zajac, D. M(1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin,* 108(2):171-194.

MacDurrie(1995), "Human resource bundle and manufacturing performance". *Industrial and Labor Relations Review,* 48:197-221.

Meyer, J. P & Allen, N .J(1997). "Commitmentin the workplace : Theory, research, and application", Sage publications.

Nadler & Gerstein P(1992). "Choice of employment systems in in ternal abormarket". *Industrial Relations,* 26:46-67.

Nagaraj & Kamalanabhan(2006), "The impact of human resource management and work climate on organizational performance". *Personnel Psychology,* 56:383-404.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ostroff, C(1992), "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis". *Journal of Applied Psychology,* 77(6) : 963-974.

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

Pfeffer(1998), "Work-family Human Resource Bundles and perceived organizational performance". *Academy of Management Journal,* 43(6) : 1107-1117.

Schuler & Jackson,(1998), "A longitudin alinves tigation of the elationships betweenr jobin for mationsources, applicantper ceptionsoffit, and work outcomes". *Personnel Psychology,* 50(2):395-426.

Stafford, L(2016). Gigabit Services Taking Root, Prices Dropping. The Atlanta Journal-Constitution.

Shih Chiang(1998), "Commitment and employee behavior Comprison of affective Comprison of affective commitment and continuance commitment with perceived organization support". *Journal of Applied Psychology,* 79(5): 774-780.

Spector, P. E(1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology,* 13(6) : 693-713.

Rotman, D(2016), Dear Silicon Valley: Forget Flying Cars, Give Us Economic Growth. *MIT Technology Review.*

Truss, C & Gratton, L(1994), "Strategic human resource management : A conceptual approach", *The International Journal of Human Resource Management,* 5(3): 663-686.

Terpsta & Rozell(1992), "The impact of underutilization of education on productivity A case study of the U.S. Bell companies". *Economics of Education Review,* 6: 239-254.

Tushman, M(1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change". *California Management Review.* 38(4).

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Universum(2018), Selection for Boosting the Performance of Multiclass Support Vector Machines Based on One-versus-One Strategy.

Vroom(1964), "Division of labor and performance under cooperative and competitive conditions." *Journal of abnormal and social psychology.*

Waurzyniak, P.(2017), Interactive web based simulations for strategy and sustainability: The MIT Sloan Learning Edge management flight simulators.

Wainewright(2016), Efficient Simulation for Quantum Message Authentication Lecture Notes in Computer Science.

WEF(World Economic Forum) (2016), "직장인의 필수 요구 역량".

Wright(1998). "High commitment human resource practice affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierar chicallinear modeling", *Journal of Management,* 27:515-535.

Yang, H & Klaas, B. S(2007), "Pay dispersion and organizational outcomes Manuscript". *Journal of Managerial Issues,* 16(3) : 337-360.

Youndt, & Lepak(1996), "Human Resource Management, Manfacturing Strategy, and Firm Performance". *Academy of Management Journal.*

Zatzick, C. D & Iverson. R. D(2006), "High-involvement management and workforce reduction : competitive advantage or disadvantage?" *Academy of Management Journal,* 49(5) : 999-1015.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주신데 감사드립니다.

본 설문지는 **“4차 산업혁명 시대에 은행의 고성과 인적자원 관리시스템이 영업성과에 미치는 영향”**의 박사논문 자료를 수집하기 위해 작성된 설문입니다.

본 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 연구결과는 은행의 경영성과를 높이기 위한 자료로 활용될 것입니다.

여러분의 성의 있는 답변이 매우 중요하므로, 성실하게 답변해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2020년 7월

연 구 자 : 조선대학교 대학원
오 평 섭

지 도 교 수 : 조선대학교 대학원
교수 윤 종 록

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 다음은 고성과 인적자원관리시스템 중 혁신적 채용에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

※ 혁신적채용이란 기존의 채용방식에서 벗어나 다양한 방법으로 디지털인재를 채용함을 의미한다.

※ 해커톤이나 아이디어톤 방식이란 소프트웨어 개발 분야에서 개인이나 팀으로 작업한 프로젝트를 출품하는 행사 또는 어떤 주제에 대한 창의적인 아이디어를 제한된 시간 안에 발표하는 경연대회이다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리은행은 우수한 디지털 인재를 확보하기 위해 혁신적인 채용시스템을 도입 하고 있다.					
2	우리은행은 역량 있는 인재를 채용하기 위해 다양한 채용제도를 활용하고 있다.					
3	우리은행은 디지털 기술역량을 보유한 인재채용을 위해 노력하고 있다.					
4	우리은행은 비즈니스 아이디어가 풍부한 인재채용을 강조하고 있다.					
5	우리은행은 해커톤(Hackathon)이나 아이디어톤(Ideathon)과 같은 혁신적 채용 방식을 도입하고 있다					

Ⅱ. 다음은 고성과 인적자원관리시스템 중 디지털교육훈련에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리은행은 디지털 인재양성을 위해 다양한 디지털 교육훈련 프로그램을 진행하고 있다.					
2	우리은행은 디지털 전문지식을 제고하기 위해 디지털 교육훈련을 실시하고 있다.					
3	우리은행은 디지털 인재양성을 위해 많은 시간과 비용을 투자하고 있다.					
4	우리은행은 디지털 스킬 개발을 위해 혁신적인 학습방법을 제공하고 있다.					
5	우리은행은 디지털 시대에 필요한 역량개발 교육훈련 프로그램을 제공하고 있다.					
6	우리은행은 직원들의 업무에 맞는 디지털 교육훈련을 실시하고 있다.					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 다음은 디지털 소통역량에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리은행은 다양한 디지털 매체를 통하여 정보를 전달하고 있다					
2	우리은행은 디지털 매체를 통하여 고객이나 동료직원들과 소통하고 있다					
3	우리은행은 디지털 시대에 맞는 디지털 소통의 특성을 잘 알고 있다					
4	우리은행은 디지털 매체를 통하여 고객과 의사소통이 원활하다					
5	우리은행은 디지털 매체를 통하여 고객의 요구를 잘 파악할 수 있다					

Ⅳ. 다음은 디지털 조직문화에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리은행은 디지털 조직문화를 확산하기 위해 노력하고 있다					
2	우리은행은 디지털 업무방식을 적용하고 있다					
3	우리은행은 디지털 업무성과에 더 많은 보상을 주고 있다					
4	우리은행은 디지털을 통해 서로 의견을 나누고 상호작용하고 있다					
5	우리은행은 디지털 활성화를 위해 다양한 지원이 이루어지고 있다					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 다음은 직무성과에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 은행에서 주어진 업무를 완수하기 위해 많은 노력과 시간을 투자하고 있다.					
2	나는 은행 목표를 달성하는데 크게 공헌하고 있다.					
3	나는 은행에서 요구하는 목표량을 초과하여 달성하고 있다.					
4	나는 은행에서 내게 주어진 업무를 기한 내에 완수하려고 노력한다.					
5	나는 은행 업무를 정확하고 완벽하게 수행하고 있다.					

Ⅵ. 다음은 영업성과에 관한 질문입니다.

귀하의 의견에 해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리은행은 고객관리를 잘 하고 있다.					
2	우리은행은 수익성이 좋아졌다.					
3	우리은행은 재무 건전성이 좋은 편이다.					
4	우리은행의 성장성이 날로 증가하고 있다.					
5	우리은행의 전략지표가 좋아지고 있다.					
6	우리은행의 윤리경영 수준은 높은 편이다.					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅶ. 다음은 일반적 특성에 관한 사항입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

1. 성 별	① 남 ② 여
2. 연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3. 학 력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸
4. 결혼여부	① 기혼 ② 미혼
5. 담당업무	① 빠른창구 ② 개인종합창구 ③ 기업창구 ④ VIP라운지 ⑤ 기타
6. 직 위	① 팀원 ② 팀장/부지점장 ③ 지점장/본부장
7. 근무년수	① 5년 미만 ② 5년 이상 – 10년 미만 ③ 10년 이상 – 20년 미만 ④ 20년 이상
8. 지 역	① 서울 ② 경기 ③ 충청 ④ 호남 ⑤ 영남 ⑥ 강원도

♣ 대단히 감사 합니다 ♣