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]I804:24011-200000284263

2020年 2月
석사학위논문

고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향

: 고객지향성의 매개효과 검증

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

최 성 환

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향

: 고객지향성의 매개효과 검증

An Empirical Study on the Effects of High-Performance Human Resource Management System of Bank Performance

: The Test of Mediating of Customer Orientation

2020年 2月 日

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

최 성 환

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향

: 고객지향성의 매개효과 검증

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학 석사학위신청 논문으로 제출함.

2019年 12月

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

최 성 환

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

최성환의 석사학위 논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 장 용 선 (인)

위 원 조선대학교 교수 서 성 호 (인)

위 원 조선대학교 교수 윤 종 록 (인)

2019年 12月

조선대학교 경영대학원

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

ABSTRACT

I. 서 론 ····· 1

1.1. 문제제기 및 연구목적 ····· 1

1.2. 연구방법과 범위 ····· 5

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 7

2.1 금융환경의 변화와 인적자원관리방식의 변화 ····· 7

2.1.1 21세기 금융시장과 금융환경의 변화 ····· 7

2.1.2 금융환경변화에 따른 은행의 변화 ····· 10

2.2 고성과 인적자원요소 관리시스템 ····· 15

2.2.1 고성과 인적자원요소 관리시스템의 개념 ····· 15

2.2.2 고성과 인적자원요소에 대한 관리시스템 구성요소 ····· 19

2.2.3 고성과 인적자원요소에 대한 관리시스템과 경영성과 ····· 28

2.2.4 고성과 인적자원요소 관리시스템에 대한 선행연구 분석 ····· 30

2.3 고객의 지향성 ····· 32

2.3.1 고객의 지향성의 개념 ····· 32

2.3.2 고객의 지향성과 경영성과와의 관계 ····· 34

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설 설정 ····· 36

3.1 연구모형의 설계 ····· 36

3.2 가설 설정 ····· 37

3.2.1 고성과 인적자원요소 관리시스템과 고객지향성과의 관계 ····· 37

3.2.2 고성과 인적자원요소 관리시스템과 경영성과와의 관계 ····· 38

3.2.3 고객의 지향성과 경영성과와의 관계성 검증 ····· 40

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2.4 고객의 지향성의 매개에 따른 효과 ····· 41

Ⅳ. 연구방법 ····· 42

4.1. 표본 선정 및 분석방법 ····· 42

4.1.1 표본 선정 및 자료수집 ····· 42

4.1.2 표본의 특성 ····· 42

4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 44

4.3 자료의 분석 방법 ····· 45

4.4 설문지 구성 및 측정 ····· 46

Ⅴ. 연구결과 ····· 48

5.1 변수의 신뢰성과 타당성 검증 ····· 48

5.2 상관관계 분석 ····· 51

5.3 가설의 검증 ····· 52

5.3.1 고성과 인적자원요소 관리시스템이 고객지향성에 미치는 영향 ··· 52

5.3.2 고성과 인적자원요소 관리시스템이 경영성과에 미치는 영향 ···· 54

5.3.3 고객지향성의 매개효과 분석 ····· 55

5.4 가설검증 결과 요약 ····· 57

Ⅵ. 결 론 ····· 59

6.1. 연구 결과의 요약 ····· 59

6.2. 연구의 시사점 및 한계 ····· 62

참고문헌

설 문 지

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

<표 2-1> 고성과 인적자원요소에 대한 관리시스템의 정의 ····· 18
<표 4-1> 표본의 일반적 특성 ····· 43
<표 4-2> 설문지 구성 ····· 47
<표 5-1> 요인 및 신뢰성 분석 ····· 50
<표 5-2> 상관관계 분석 ····· 51
<표 5-3> 고성과 인적자원요소 관리시스템과 고객지향성의 다중회귀분석 ·· 53
<표 5-4> 고성과 인적자원요소 관리시스템과 경영성과의 다중회귀분석 ····· 54
<표 5-5> 고객지향성 매개효과의 유의도 검증 결과 ····· 57
<표 5-6> 가설 검증표 ····· 58

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 2-1> 핀테크에 의한 금융업의 변화 ····· 7
<그림 2-2> 금융소비자들의 의사결정 과정 ····· 14
<그림 3-1> 연구의 모형 ····· 36

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

An Empirical Study the Effects of High-Performance Human Resource Management System on Bank Performance
: The Test Mediating of Customer Orientation

Sung hwan - Choi
Advsor : Prof. Jong-rok Yoon, Ph,D.
Department of Business Adminstration
Graduate School of Business Adminstration, Chosun University

On management strategies for the survival of companies that can respond well to changes in the economic environment, domestic and other interested in a situation where the business environment is changing rapidly, is very high. Bankers High-Performance Human Resouce Management needs and changes in the competitive environment in order to survive with the rapid increase in demand to open new market space to create a new management strategy to dominate this market, creating products and services for consumer values and corporate values.

Also this study defined components of the system based on existing studies and experimentally analysed relations between predisposing factors that have effects the system and the effects on perfomance.
For the analysis, this study surveyed present using a questionnaire.

The researcher interviewed them to collect data from JULY 9 to September 11 in 2019. Except 4 responses which were not clear, this

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

study used 296 copies of the responses for the final analysis. The results are presented as follows:

First, various training programm had a significant effect on perormance of employees and competitive power of Customer Orientation.

Second, a multi-functional education program had a significant effect jop performance of employees and competitive power of bank .

Third, performnce-related reward had a positive effect on performance of employees and comeptitive power of Customer Orientation . Such results showed that performance-related reward had a great effect on performance of business and was one of central compoments of the high-performance human resources management system.

Based on the results above, this study concluded that competitive power of Bank business in uncertain management environment lies in human resources rather than material resources through an experimental analysis, and bank business should consider importance of human resources as banker who have technology, information and knowledge to achive competitive advantages over other enterprises and performance.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 서 론

1.1 문제제기 및 연구목적

최근 들어 금융시장은 세계적이고 장기적인 경기침체와 함께 국내경기의 장기불황과 유동성의 규제 등으로 인한 금융시장의 환경이 매우 불확실하게 급변하고 있다. 그와 동시에 인터넷 및 스마트폰, SNS 등의 정보통신의 발달은 우리 사회에 많은 변화와 함께 금융시장과 서비스 산업에 있어서 금융소비자들의 금융소비 패턴에 관해 획기적인 방향으로 변화시키고 있다.

4차 산업혁명은 금융권의 디지털 혁신 자체를 더욱 더 가속화시키고 있으며 이런 4차 산업혁명은 '보다 새롭고 다양한 방식 방향으로 물리적이고 디지털 및 바이오 기술들이 결합된 훨씬 더 다양하고 복잡한 형태를 지향하게 되는 거침없고 혁신적인 전환' 방식 등으로 단순한 디지털화로의 전환은 전혀 다른 금융시장의 변화를 일으키고 그러한 변화는 금융환경에도 많은 영향관계를 미치고 있다.

국내의 금융기관들은 인터넷 전문은행의 신설 및 등장과 더불어 정부의 저금리 정책과 저성장률 등의 요인으로 인하여 엄청난 변화를 가져왔으며 이러한 불확실한 경영환경에서 금융기관들이 갖춰야 할 핵심경쟁력은 금융기관의 주요 인적자원인 은행의 인적자원의 체계적인 트레이닝을 통한 경쟁력의 확보가 더욱 더 중요시 되고 있다고 할 수 있다(김병준 2018).

국내 은행에서 종사하고 있는 은행원에 대한 인적자원은 다른 금융회사들과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 금융기관 조직의 목표달성을 위한 주요한 변수로 인식되고 있으며 이러한 인적자원의 역량개발과 발전을 위해서는 여기에서 금융기관의 인적자원개발이란 기술, 지식, 정보를 보유한 인력 등의 발전을 의미하며, 선진국의 수많은 은행에서는 조직의 성과에 영향관계를 주고 있는 은행원들의 역량개발과 함께 구성원의 발전과 양성에 대해 그 중요성에 관해 금융기관들의 관심이 더욱 더 높게 인식되어지고 있으며 금융업

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

에 종사하고 있는 인적요소에 대한 자원의 내재된 역량 등을 개발하고 유지, 관리하기 위한 다양한 정책들에 대해 많은 관심과 노력을 끊임없이 기울이고 있다.

최근 들어 급변하는 금융환경변화 속에서 국내 금융산업의 변화 등에 따라 금융업에 종사하거나 은행에서 근무하고 있는 은행원 각 개인들의 역량은 더욱 더 경쟁력이 점차 중요하게 요구되고 있으며, 이러한 은행원에 대한 전략적이고 체계적인 접근과 함께 인적요소에 대한 자원관리와 인적요소에 대한 자원개발은 그 어느 때보다도 매우 중요하게 부각되고 있다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 은행에서 인적요소에 대한 자원관리 및 개발에 대한 연구는 지금까지 체계적이고 차근차근 진행되고 있지 못하고 있으며, 특히, 고성과에 대한 인적자원을 지향하고 있는 인적요소에 대한 관리시스템의 구축에 있어서 가장 핵심적인 인적요소 자원관리에 대한 연구가 잘 이루어지고 있지 못한 실정이다.

고성과 인적자원요소에 대한 자원관리시스템은 1999년 작업장숙련에 관한 위원회의 '미국의 선택'에 대한 보고서에서 처음 언급한 이후 급속하게 확산되기 시작하였다.

고성과 인적자원요소에 대한 자원 관리시스템은 오늘날 여러 다수 기업의 성과를 증진시키는데 직접적이고 실질적 방법을 통하여 기여할 수 있는 인적자원요소에 대한 자원관리의 활동과 관행들로 이해되고 있으며(Becker & Huselid, 1998), 점차 기업들의 경쟁이 심화되고 경영환경 불확실성이 점차 커짐에 따라 인적요소자원 분야의 고성과에 대한 자원관리시스템의 관심이 점차 확대되고 있는 상황이라 할 수 있다.

이러한 상황에서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리시스템과 관련된 대부분 연구결과와 변수간의 영향관계를 살펴보게 되면, 일관되게 나타나는 연구결과 등을 변수별 요인과 함께 종합해보면 기업성과를 향상시키고 지속적이며 기업 경쟁우위를 달성하고 있는 변수들은 그에 따른 인과관계를 실증적으로 보여주고 있는데(Pfeffer, 1998; Beker & Gerhrt, 1996; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snll, Dean & Lepak, 1996; Huslid, 1995: Macuffie, 1996; Arthur, 1994; Lawler, 1992). 이와 같은 기존의 선행되

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

어 이루어진 연구결과를 토대로 은행에서 은행원들의 성과와 경쟁력을 높이기 위한 고성과 인적자원에 대한 관리시스템의 연구에 대한 중요성과 관심분야가 점차 높아져 가며 그로 인하여 그에 따른 연구의 필요성이 제기된다 할 수 있다.

그러나 아직까지 국내은행에서 종사하고 있은 은행원들에 대한 고성과 인적자원관리 시스템이 금융기관의 실질적이고 구체적인 경영성과에 미치는 영향관계에 관하여 연구가 진행된 것은 매우 부족하고 미흡한 실정이라 할 수 있다. 최근까지 진행된 국내은행에서 종사하고 있은 은행원들과 관련한 기존의 선행되어 이루어진 연구들과 그 변수들 간에 인과관계 등을 살펴보면 고성과 인적자원관리의 시스템에 대한 대부분은 거의 고려하지 않고 단순히 일반적인 특성에 기초하여 연구되고 정의가 내려지는 연구가 주를 이루어왔다.

따라서 본 연구에서는 최근 4차 산업혁명과 더불어 급변하고 있는 금융환경 속에서 국내은행에 종사하고 있는 은행원들의 경쟁력 확보와 더불어 경영관리 혁신의 필요성이 대두되는 시점이라는 것과 그와 관련한 변수 등을 고려하여 은행에서 종사하고 있는 국내은행원들의 중요한 인적자원인 은행원의 고성과 인적자원요소에 대한 적합한 시스템 도입과 함께 그에 따른 올바른 방향과 그에 따른 주요내용 등을 제시하고자 한다. 그와 함께 구체적이고 실질적인 분석을 위해 본 연구에서는 국내 K은행을 중심으로 고성과 인적자원관리 시스템이 고객에 대한 서비스 지향성과 함께 금융기관의 경영성과에 어떠한 영향관계를 미치는지를 실증적인 방법 등으로 알아보고자 하였다.

본 연구의 목적에 관해 설명하면 다음과 같다.

국내 은행에서 이루어지고 있는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 구성요소인 다양한 연수프로그램과 함께 성과연동형 보상이 고객들의 지향성과 경영성과에 어떠한 영향관계를 미치는지 알아보고자 한다. 이러한 연구를 위해 은행에서의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 결정요소에 대한 실증적인 연구로서 기존의 선행연구들을 고찰하고 그에 따른 변수를 중심으로 고성과 인적자원관리 시스템의 구성요소 및 관련 변수를 정의하고, 고성과 인적자원관리 시스템에 대해 영향을 미치는 주요한 선행요소

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

들과의 관계와 함께 경영성과에 미치는 인과관계 및 영향관계에 관해 과학적인 방법으로 실증 분석하고자 한다.

지금까지 수행된 기존의 다양하게 선행되어 이루어진 연구들에 따르면, 고성과 인적자원관리 시스템 구성요소에 관하여 다양한 의견이 존재하고 있으나, 본 연구에서는 국내 은행에서 종사하고 있는 은행원들이 금융기관의 경영성과에 미치는 영향관계에 관해 이론적인 검토와 함께 경영환경과 금융기관의 여건을 의미하는 주요 변수를 포함하여 가장 넓게 반영하고 선행되어 이루어진 기존의 선행연구와 그러한 선행연구에서 제시되어 왔던 주요변수 등을 바탕으로 인적자원관리 시스템과 관련되는 변수를 정의하고, 인적요소에 대한 자원관리와 각 구성요소 즉, 다양한 연수에 해당되는 프로그램과 함께 성과연동형 보상 등이 금융기관의 경영성과의 변수에 미치는 영향관계를 실증적인 방법으로 살펴보고자 한다.

특히, 본 연구에서는 국내은행에서의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템과 그에 따른 변수를 결정하는 요소에 대한 연구로서 어떠한 인적자원 시스템 요소들이 고객의 지향성과 경영성과를 창출하는지와 함께 고성과 인적자원관리 시스템 각각의 구성요소들이 경영성과에 미치는 영향 관계에 따라서 고객지향성의 매개에 따른 효과를 실증 분석하고자 한다.

본 연구에서 표본은 은행에서 종사하고 있는 은행원들을 대상으로 하였으며 그에 따른 표본은 설문조사 방식으로 수집하였다. 변수의 측정방식으로는 기존의 선행된 연구를 근거로 고성과 인적자원관리 시스템에 대한 주요 요소로 다양한 연수운영 프로그램과 성과와 연동되는 연동형 보상 등으로 구성하였으며 종속변수인 경영성과에는 성과변수와 함께 은행의 특성을 반영한 변수를 반영하여 매개변수로 고객지향성의 변수를 사용하여 매개효과를 분석하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1.2 연구방법과 범위

본 연구는 은행에서의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 결정요소에 관한 실증연구로서 기존 연구들에 대한 고찰과 확인을 통하여 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 구성요소를 정의하고, 고성과 인적자원요소에 대해 자원관리시스템에 영향관계를 미치는 선행요소들과의 관계 및 경영성과에 미치는 영향관계에 대하여 실증적으로 고찰하고자 하는데 초점이 맞추어져 있다.

지금까지 수행되고 선행되어 이루어진 연구들과 변수들 간의 관계를 살펴보면, 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리시스템의 구성요소에 관하여 다양한 의견이 존재하나, 본 연구에서는 그 중에서 국내은행에서의 여러가지 상황 요건과 기존의 연구들이 진행되어온 변수 중 가장 폭 넓게 반영 되어온 선행 연구들을 기반으로 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리의 시스템을 정의하고, 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리시스템의 각 구성요소 즉, 기업내부의 다양한 연수프로그램, 성과와 연동되어지는 성과연동형 보상이 금융기관 즉 은행의 경영성과 변수에 미치는 영향관계를 살펴보고자 한다.

특히, 본 연구는 은행의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 결정하는 요소에 대한 연구로서 고성과 인적자원요소에 대한 금융기관의 관리 시스템 요인들이 금융기관의 경영성과에 관해 어떠한 영향을 미치고 성과를 창출하는지와 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 각 구성요소들이 경영성과에 미치는 영향관계 등에서 고객들에 대한 은행원들의 고객지향성의 매개에 따른 효과를 실증분석 하는데 목적을 가지고 변수를 설정하였으며 이를 과학적인 방법으로 검증하고자 다중회귀분석을 통해 실증분석하고자 한다.

그리고, 수집된 자료에 관하여 이러한 주요 변수들의 인과관계를 실증적으로 분석하기 위해

첫째, SPSS 21.0을 이용하여 은행에서의 종사원의 인구통계학적 특성과 특징을 분석하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, 은행에서의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 경영성과에 직접적인 영향관계를 미치는 연구모형을 개발하였다.

셋째, 연구모형 가설을 실증분석하기 위해 SPSS 22.0을 이용 요소분석, 상관관계 회귀분석 방법과 변수 등을 선택하였다.

본 논문은 총 6장 등으로 되어있다.

제1장 서론에서 연구배경과 연구의 목적 그리고, 연구방법 및 연구범위에 대하여 기술하였다.

제2장에서는 이론적 배경과 관련된 부분으로 은행원의 개념과 특성 그리고 선행되어 이루어진 연구, 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 개념과 특성 그리고 선행되어 이루어진 연구, 경영성과의 개념과 특성 그리고 선행되어 이루어진 연구, 고객지향성의 개념과 특성 그리고 선행되어 이루어진 연구를 기술하였다.

제3장에서는 본 연구의 연구모형 설계와 그에 따른 가설설정에 관한 내용 등을 기술하였다.

제4장에서는 표본선정에 따른 분석방법과 변수의 조작적 정의 및 측정변수 등을 기술하였다.

제5장에서는 신뢰성과 타당성에 대한 실증분석과 함께 본 연구의 중심을 이루는 연구모형 및 연구 가설을 통하여 실증분석 결과를 기술하였다.

제6장에서는 결론에 관련된 부분으로 연구결과 요약 및 연구 시사점과 함께 연구의 한계에 대해 기술하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

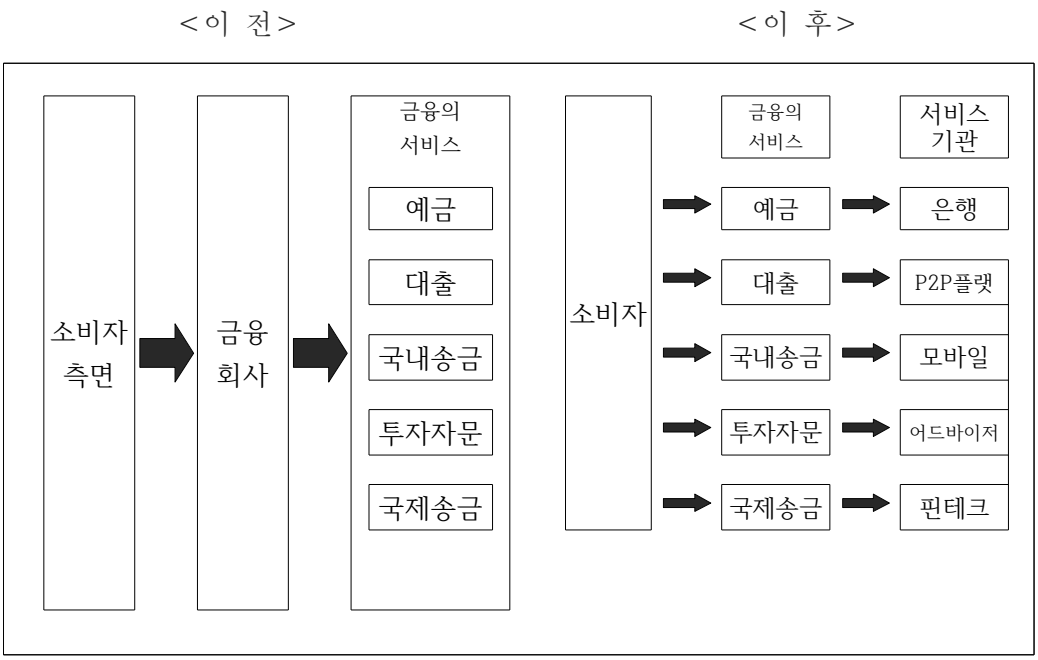
Ⅱ. 이론적 배경

2.1 금융환경의 변화와 인적자원관리방식의 변화

2.1.1 21세기 금융시장과 금융환경의 변화

1) 비금융회사의 금융업 진출

국내금융회사가 주로 담당하던 소비자금융, 자금이체/결제, 투자/자산관리 등의 영역에서 비금융회사에 대한 직접적인 영업방향으로 사업진출이 확대되고 있다(삼정KPMG 경제연구원, 2016).



자료에 관하여: 한국은행(2017a).

<그림 2-1> 핀테크에 의한 금융업의 변화

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

비금융회사가 기존 국내금융회사의 역할을 수행하게 됨으로써 금융업이 기능별로 분할되는 현상이 점차 심화되고 있다. 은행에서 예금하는 방법과 절차에 관해서는 기존과 같이 변함은 없지만, 대출은 P2P 플랫폼, 국내 송금은 모바일과 같은 송금으로, 투자자문은 로보어드바이저를 통해 이루어지고 있으며, 국제송금은 핀테크와 같은 방법으로 국제송금이 대체된다(한국은행에서의, 2017a).

그리고 비금융회사가 국내금융회사에 대체되는 현상은 금융서비스 분야별로 다르게 나타나고 가속화 될 전망이다. 그러나 대체가 가장 어려운 금융서비스는 가상통화라 할 수 있으며, 대체하기 쉬운 금융서비스로는 지급 및 송금 등의 방식으로 나타난다.

이처럼 비금융회사의 국내금융업 진출은 금융회사의 예대 마진, 지급결제 관련 수수료 하락 등으로 이어져 국내금융회사의 수익기반 층을 약화시킬 가능성이 높은 것으로 나타났다고 할 수 있다.

최근 연구결과를 참고하면, 핀테크의 업체들이 소매금융 부문변수 중심으로 은행에서의 수익기반과 함께 주요 고객층을 크게 잠식할 것이라고 예측하고 있다. Mckinsey(2016)은 2025년 은행에서 자산관리 32%.를 잠식할 것이라 예측했다. PwC(2017)에 따르면, 글로벌 금융회사들은 향후 6년 내 그들의 사업 중 약 27%가 핀테크 확장과 발전에 의해 위협되고 잠식되어질 것으로 전망하고 있다.

2) 소셜미디어 컨버전스

은행을 포함한 금융회사들은 소셜 플랫폼 등을 활용한 서비스 제공을 계속 확대하고 있다(삼정 KPMG 경제연구원, 2014). 이를 위해 은행에서의 소셜

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

미디어가 보유한 방대한 고객들의 접근성을 십분 활용한다. 예를 들어 Bank of America는 소셜 미디어를 활용, 중소기업에 대한 기업금융 서비스 확대를 위한 영업전략을 개발하는 것이 그러하다.

이를 구체적으로 살펴보면, BOA(Bank Of America)는 소셜 미디어와 접목한 'Small Business Online Community(SBOC)'를 런칭하였다. SBOC는 주요 중소기업 경영자를 주요대상으로 운영되고 있으며, SBOC 팀의 커뮤니티 관리자가 경영자 체험담 등을 주요 내용으로 제공한다. 커뮤니티 내에서 이루어지는 포럼은 온라인에서 중소기업 경영자들에게 의견과 그에 따른 경쟁력의 주요 내용과 요인을 교환하는 장소로 제공되고 있으며, 공유되어지는 내용은 누구나 조회할 수 있으며, 각종 의견 제시도 등록하여 누구나가 이용할 수 있다.

3) 금융 소비채널의 변화

금융소비에 있어서는 비대면 채널의 활용이 증가하고 있다(삼정KPMG 경제연구원, 2015). 즉 대면거래에 대한 비중이 감소하고 인터넷뱅킹 등 비대면거래 비중이 증가하고 있다. 한국은행 자료에 따르면, 국내 금융서비스 전담채널별 업무 처리 비중을 보면 대면거래(창구거래)는 10.1%에 불과하고 비대면거래(CD/ ATM, 텔레뱅킹, 인터넷뱅킹)는 전체의 89.9%를 차지하고 있는 것으로 나타났다고 한다(한국은행 자료, 2018). 또한 금융거래 자동화가 진전되고 모바일 등을 통한 거래가 증가되면 될수록 은행점포의 역할은 자문 및 컨설팅 업무 위주로 재편 될 것이라 전망되어 지고 있다.

실제로 KEB 하나은행에서는 은행 내부에서 전체 영업점당 2명씩, 총 1,700명의 전문적인 직원을 자산관리 전문인력으로 선발하여 기존 업무에서 자산관리와 관련된 업무로의 자산관리 서비스를 강화하고 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2.1.2 금융환경변화에 따른 은행의 변화

1) 점포재배치와 대체

최근 국내은행에서는 접근성을 중심으로 기존의 업무방식인 결제서비스 중심의 획일성에서 벗어나 금융소비자들의 라이프사이클 변화와 관련하여 소비패턴 및 투자성향을 중시하는 방향으로 점포를 다시 재배치하거나 새로운 형태의 점포로 대체하고 있다.

국내은행의 점포 재배치는 입지선정과 이에 따른 효율적 운용을 통하여 은행에서의 수익기반을 극대화하는 방향으로 운영되고 있다. 단순히 점포수만을 늘리는 외형적인 확대 뿐만 아니라 점포의 효율성과 수익성을 증진시키고 은행의 영업능력에 맞는 점포를 새롭게 배치하고 있다.

국내은행의 금융지주회사로의 체제가 변화됨에 따라서 교차판매를 통한 그룹자회사간 시너지를 더욱 더 극대화하기 위하여 기존의 점포를 일반점포와 복합점포 등으로 특화하고 있으며 최근에는 일본 등 선진은행에서 운용에 따른 효율성과 수익성을 높이기 위하여 특정지역을 중심으로 모든 금융서비스를 제공하는 중심에 점포를 두고, 이 점포를 중심으로 하여 판매 중심의 위성점포를 배치하여 두는 허브앤 포크시스템 방식으로 금융기관의 점포를 재배치하고 있다. 기능에 따라서 점포를 재배치하기도 하고 있으며 미국의 웰스파고 은행의 경우 유통에 모든 초점을 둔 판매전문화 형태와 함께 다양한 금융사업을 전개하여 운영하고 있는데, 이러한 점포를 '스토어'라고 부르며 Banking Store, Mortage Store, Supermarket Branch, Consumer Finance Store 다섯 종류이상의 점포에 관하여 다양한 규모로 최적화하여 배치하고 있다.

네덜란드의 라보엔뱅크는 생산성 낮은 점포를 대상 등으로 일대 혁신변수 단행, 입지유형에 따라서 컨설팅센터, 은행점포, 서비스 포인트 등의 3가지 형태로 차별화를 도입하여 적용함으로써 대다수 금융소비자들의 편의성과

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

효율성 등을 여러 가지 각도로 다양하게 동시에 만족시켰다.

이러한 재배치 외에 은행은 지역 및 금융소비자의 고객층에 따라 차별화된 금융서비스를 제공하기 위해 정형화된 기존의 점포형태를 지양하고 다양한 형태의 점포를 개설하고 있으며 세밀하고 꼼꼼한 금융소비자들과 다양한 지역 환경 분석을 통해 점포를 세분화 배치하여 업무의 효율성과 수익성을 극대화하고 있다.

위의 사례를 보면 기업은행에서는 대형 아파트단지의 점포에 개방형 점포를 배치하는 한편 객장 내에 신개념 은행의 시스템 및 기기를 도입한 'IBK 월드' 카페식 점포를 개설하였고, KB국민은행에서는 대학에 있는 기존 점포를 세미나 룸, 카페 등 관련하여 대학생 고객층에 대한 금융서비스를 활용하여 신설한 "락스타 존"으로 대학생 등 미래의 고객층 확보를 위한 장소로 활용하고 있다. 미국의 엄쿠아은행은 새로운 이웃이라는 개념에 관하여 초점을 맞춘 점포를 개설, 정기적 이벤트를 개최하거나 투자에 대한 강의까지 제공하는 등 점포를 종합적인 전시와 만남의 공간을 제공하는 등 커뮤니티를 위한 제3의 공간으로 적용하여 운영하고 있다. 일본의 미츠비시도쿄 UFJ은행은 자동화점포에서 불가능한 업무를 보완하기 위해서 자동화기기와 더불어 은행의 4명의 전문요원들이 배치된 상담창구가 마련되어진 '플러스점포'를 개설하여 은행 소비자의 욕구에 부응하고 있다.

2) 이종업종과의 융화

은행에서는 새로운 잠재고객층을 확보하기 위해서나 이미지를 강화하기 위해서 통신업, 유통업 등 다양한 업종과 함께 업무제휴하거나 금융서비스 점포에 입점하고 있는데, 이는 슈퍼마켓 등과 같은 생활현장에 뿌리내리고 있는 다양한 업종과 함께 융화를 통하여 금융서비스 영역을 확대하기 위해서라고 할 수 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

유통서비스업과 제휴를 바탕으로 한 인스토어 점포는 1984년 미국에서 처음 등장, 지역 제조업체 제품에 관하여 이를 전시하고 매장 내/외부에서 판매를 할 수 있도록 함으로써 커피숍 등 집객력이 높으며 서비스가 높은 이종업종과의 제휴를 통하여 융합점포의 전략을 통해 브랜드 이미지를 제고하였고 사례로는 미국의 웰스파고가 스타벅스와 제휴하여서 공동점포를 운영하고 있는 것이 대표적이라 할 수 있다.

3) 국내은행 점포환경 혁신

비대면 채널에 대한 확대에도 불구하고 금융소비자들과의 관계유지에 한계를 경험한 은행은 점포의 중요성에 관하여 그 사안의 중요성을 깨닫고 금융소비자들이 그에 관하여 인지하고 접대방법이 제대로 적용될 수 있도록 하는 등 경험에 어필하는 방향으로 점포환경에 관하여 혁신을 시도하고 있다. 은행은 기존의 형태에서 벗어나 은행점포와는 사뭇 다른 외관과 분위기를 추구하고 있으며, 경우에 따라 호텔 수준이상의 서비스를 제공하기도 한다.

현재 은행을 거래하고 있는 고객들뿐 만 아니라 어린이나 청소년 등 미래의 고객들과 다른 금융기관을 거래하고 있는 잠재고객층도 모두 포함한다.

금융소비자들은 매슬로우의 욕구 5단계설에서도 알 수 있듯이 낮은 단계 욕구에서부터 시작하여 높은 단계로 욕구를 점진적으로 충족시키고자 한다. 금융소비자들의 현금인출을 통해 현금에 대한 접근이 용이하도록 하고, 금융자산을 더욱 더 안전하게 보호하며 더 많은 수익을 얻고자 한다. 또한 자금의 이체를 통해 금융자산을 다른 곳으로 옮기고, 신용카드나 여신 등을 통해 상품과 금융서비스에 대한 대금의 기일을 연장하고, 금융상품에 대한 적절한 구매의사를 결정하기 위하여 금융자문을 받고자 하는 등 다양하고 많은 욕구를 가지고 있다. 금융소비자들도 이러한 욕구를 충족하기 위해서 먼저 금융상품과 금융서비스에 대한 사전정보를 탐색하며, 다른 제공자의 대체안과의

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

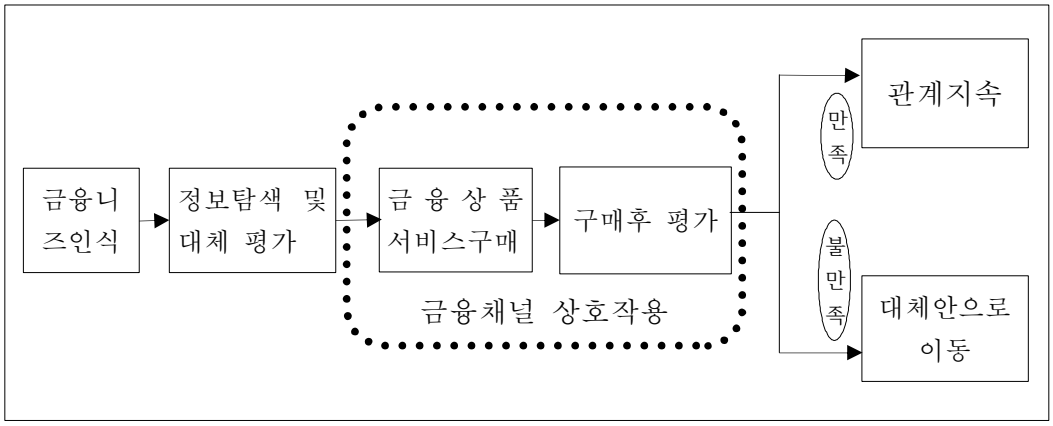
비교를 통해서 구매의사를 결정한다. 구매이후 서비스 제공의 평가를 통해서 지속적으로 거래를 하거나 새로운 서비스 제공자로 이동한다.

상품의 복잡성과 고도의 신뢰를 기반으로 하는 금융서비스 특성상 때때로 금융소비자들은 스스로의 의사결정에 확신을 갖고 있지 못한 경우가 있다. 이로 인해 정보탐색 시 외부로부터 금융정보를 제공받게 되는 경우가 많은데, 특히 친구나 가족 등 타인의 간접 경험이나 은행 직원의 권유 등이 인간관계가 주류를 이룬다고 할 수 있다. 따라서 금융서비스 제공자 입장에서 구매 전의 평가보다도 지속적인 관계 유지를 통한 구매 후의 평가가 더욱 더 중요하다고 볼 수 있다.

금융소비자들의 다양한 정보탐색 과정을 통해서 금융서비스를 평가하게 되는데, 금융서비스는 동일 유형의 상품과 달리 대체 안들의 비교평가가 상당히 어렵다고 할 수 있다. 따라서 이러한 속성을 고려하여 대부분의 금융기관들은 광고 등을 통한 홍보활동과 은행의 점포 확장과 환경개선을 통해 금융소비자들과의 접촉을 강화하고 있다. 즉 다른 금융기관과의 차별화를 위해서 점포를 중요한 수단으로 활용하고 있는 것이다.

구매 후의 금융소비자들은 각자 자기가 경험하고 있는 금융서비스 품질의 투자성과뿐만 아니라 금융서비스를 전달하는 금융채널과 관련된 일련의 과정을 통해서 평가를 한다. 점포 직원의 고객만족도와 금융서비스에 대한 지식의 정도, 소비자 니즈를 충족시키기 위한 노력의 정도, 민원처리 신속성, 점포환경 등이 이에 해당된다. 이를 평가 후 금융소비자들이 현재 거래하는 금융 기관과 계속적으로 관계를 지속하거나 새로운 대체 안으로 이동하게 된다. 아래 그림은 금융소비자들의 금융상품과 금융서비스의 의사결정 과정을 그림으로 표시한 것으로, 금융소비자들은 구매 전과 구매 후의 단계에서 금융기관의 채널과 상호 작용 관계를 통해서 만족할 경우 관계를 계속 지속하며 불만이 누적되어 지는 경우에는 가차 없이 대체 안에 해당되는 금융기관으로 이동하게 된다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 2-2> 금융소비자들의 의사결정 과정

금융소비자들은 은행의 금융서비스 품질과 관련된 편익과 충성도는 은행의 채널을 통하여 이루어진다. 상호 관련된 대부분 요소들이 대면채널인 점포 등을 통해서 이루어진다. 금융소비자들의 점포 선택과 관계를 계속하기 위한 지속성 여부는 은행의 가장 큰 관심 사항이 아닐 수 없다.

금융소비자들의 점포 선택에 관한 결정은 제품과 서비스의 선택에 관한 결정과 동일하다. 소비자들은 자신의 선택기준과 변수를 정립하여, 점포가 가지고 있는 고유한 속성을 자신의 지각체계 내에서 지각신념을 형성하고 난 후 이에 맞는 점포를 선택하게 된다. 델로지에(M.W.Dlozier)와 엥겔(J.F. Enel) 등은 금융소비자들의 점포에 대한 이미지를 실제 점포이미지와 상호비교를 통해서 점포를 선택하는 이론을 전개하였으며, 몬로와 길티난(K.B.Mnoroe and J.P.uiltinam)은 시간-경로의 분석기법을 이용하여 점포의 속성에 대한 지각뿐만 아니라, 쇼핑과 탐색에 관한 일반적인 의견과 행동 및 점포속성 등 중요성에 관해, 계획수립과 예산에 대한 전략 등 5가지를 점포선택의 요인으로 언급하고 적용하고 있다. 이것을 경제학적인 측면에서 소비자 선택에 관한 문제로 보면, 금융소비자가 점포를 이용하게 됨으로써 이들에 대한 서비스 품질에 대한 편익 등(점포에 대한 지각, 속성의 중요성 관하여)과 점포를 이용함에

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

따라서 드는 비용 및 계획수립과 예산전략, 쇼핑과 탐색에 관한 일반적인 행동을 고려하여 점포의 선택에 관한 의사를 결정한다.

점포와의 상호관계 지속여부는 관계의 몰입의 정도로 볼 수 있으며 이러한 몰입 등은 감정적이거나 혹은 태도적 요소와 같이 장기적 관계를 유지하려는 심리적인 상태를 의미한다고 할 수 있다.

이호배와 장주영(2002) 등은 몰입이 금융소비자들의 장기적 관계에서 매우 중요한 요인과 전략적인 개념 등으로 보고 있다.

2.2 고성과 인적자원요소 관리시스템

2.2.1 고성과 인적자원요소 관리시스템의 개념

시장경제의 빠른 변화 속에서 글로벌 시장체제 경쟁 및 시장자유화에 따른 영향관계에 따라서 소비자 및 생산자의 욕구가 빠르게 변화되고 바뀌고 있다. 상품시장 경쟁이 치열해지고 있는 불확실성의 환경 속에서 어떻게 살아남아야 하는지 기업 경영관리가 매우 중요한 과제가 되었다. 1970년대에 기업경영 환경이 급변하고, 경쟁이 심화됨에 따라 기업경영에 대한 전략과 방향선택이 성과를 결정하는 주요 요소라는 연구들이 많이 이루어졌다. 이 과정에서 기업경영에 대한 전략의 실행이 경영성과에 이르는 과정에 있어서 인적요소에 대한 자원요소들이 중요한 결정요인이라는 연구결과가 많이 제시되었다. 이에 따라 인적자원요소에 대한 자원관리와 경영성과 연구들이 활발하게 진행되었다.

80년대 들어서는 경영에 대한 전략과 인적요소에 대한 자원 관리시스템의 내·외부적 적합성이 성과를 결정짓게 한다는 연구들이 큰 비중을 차지하였는데(Wright, 1998), 이에 따라 1980년대 중반 무렵부터 본격적 방법으로

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

‘전략적 인적요소에 대한 자원관리(SHRM ; strategic human resource management)'가 소개된다. 이 분야의 연구들은 크게 두 가지로 구성되었는데, 하나는 경영에 대한 전략과 인적요소에 대한 자원관리시스템의 연결을 중시하는 외부적·수직적 적합성과 관련된 연구들이었고, 다른 하나는 경영에 대한 전략 달성과 인적요소에 대한 자원관리관행 사이의 상승적인 상호작용 등으로 시너지 효과를 중시하는 내부적·수평적 적합성에 초점을 맞춘 연구들이다(Miles & Snows, 1984). 이러한 연구의 흐름은 근래에 들어 양쪽 분야의 적합성을 모두 중시하는 연구들로 발전하게 되였다.

결국, 전략적 인적자원요소에 대한 자원관리는 종래의 HRM에 있어서의 인적요소에 대한 자원의 성과 등을 중시하는 미시적인 접근방법에서 시스템론적인 관점과 전략론이라는 관점에서 거시적인 접근을 더욱 더 새롭게 더한 이론이라 할 수 있으며, 기업의 목표 달성을 위한 HRM 시스템 설계는 경영에 대한 전략과 수직적 적합을 중요시하는 상황적합적인 관점과 인적요소에 대한 자원 관행 간의 시너지 효과를 낳는 수평적 적합을 중시하는 구성적 관점이라 할 수 있으며, 이런 HRM시스템들이 조직 전체의 효율성에 미치는 영향 관계를 실증분석하게 되는 것이 최근 강조되고 있는 인사노무관리 연구의 한 분야라고 할 수 있을 것이다.

경쟁시장의 개방에 따라 필요한 자본의 확보 여부가 조직의 생존을 결정하는 핵심요소였던 시기가 지나갔다. 시장에서 축적된 자본은 더 이상 예전과 같은 희소 자원이 아니고, 반면에 지식기반경제라 불리는 오늘날의 경영환경에서는 인적자원이 귀한 존재가 되었다(양혁승, 2011). 자원의 기초이론 관점에 따르게 되면 기업 내부 자원이 조직의 미래와 발전의 방향으로 정의되며 이러한 요인들이 조직의 경쟁력을 결정한다. 이러한 자원은 가치성과 희소성, 모방불가능과 대체불가능성 등 4가지 특성을 가져야 기업이 지속적으로 경쟁우위를 유지하게 할 수 있다는 것이다. 인적자원요소에 대한 자원은 사회관계 복잡성과 연계성 등 특성을 다수 가지고 있을 수 있게 되므로 이러한 특성에 부합한 인적자원요소에 대한 자원의 관리활동을 통해서 조직의

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

경쟁우위를 유지하고 가치를 창출하는데 크게 기여할 수 있다(Barny, 1991; McMahan, 1992; Boxall, Wright& 1996; Feris, Harrell-Cook, &Frink, 1999 Hocharter, Buckley,). 따라서 인적자원요소에 대한 자원이 조직(Harrell -Cook, &Frink, 1999) 속에서 단순하게 소비자가 아닌 존귀한 가치의 생산성 변수를 가진 경제성장의 근원이라 해도 과언이 아니다. 어떻게 인적자원요소에 대한 자원의 변수를 통해 기업의 경쟁우위를 유지할 수 있는가에 대해 학자들 간에 인적자원요소에 대한 자원의 관리전략과 조직의 목표 및 특성의 결합에 대한 연구 등을 통해 인적자원 요소에 대한 자원관리의 새로운 영역이라고 전략적 인적요소에 대한 자원관리를 학문으로 발전시켰다고 할 수 있다(Becer & Gerhart, 1996; Dlery & Doty, 1996; Andeson, 1997; Fobrum, Tichy, & Devnna, 1984).

전략적 인적자원요소에 대한 자원관리는 1980년대부터 시작해서 인적요소에 대한 자원관리제도와 조직전략 및 목표 간의 결합 또한 각 인적요소에 대한 자원관리제도간의 조화와 통합을 통해서 조직목표의 달성 및 성과를 높이는데 초점을 맞추고 있었다(Miles & Snow, 1984). 인적자원요소에 대한 자원관리제도들이 전략적인 기능을 발휘하기 위해서는 조직 시스템과 적합성이 지속적으로 이루어져야 한다. 이러한 적합성은 크게 두 가지로 분류할 수 있다.

전략적 인적자원요소에 대한 자원관리를 지지한 학자들이 기업이 조직전략에 맞춰서 인적자원요소에 대한 자원관리(Delery & Doty, 1996;)제도들을 도입하게 되면 조직에 정적인 영향관계를 줄 것으로 주장한다(Martell & Carroll,1995). 이전의 연구에서 인적자원요소에 대한 자원관리제도들이 조직성과 간에 현저하게 그들의 관계를 가진다고 실증한 바 있다.

따라서 많은 학자들이 전략적 인적자원요소에 대한 자원관리 연구에 참여했으며. 위에서 미리 언급 해 왔던 것과 같이 전략적인 인적자원요소에 대한 자원연구에 있어 3가지 접근법적인(보편론, 형태론 상황론)이론이 존재한다. 그동안 보편론적인 관점에서 진행된 연구가 가장 많았다.

본 연구에서도 보편론적 관점으로 접근할 것이다. 보편론적 관점을 주장하

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 학자들의 연구 목표는 조직의 전략목표 달성과 성과를 높이는데 있어서 최대 효과를 발휘할 수 있는 가장 적합한 관리제도들을 찾아내는데 있어서 그 초점을 맞추고 있다(Ostran,1994; Pfeffer, 1994; McDffie, 1995).

<표 2-1> 고성과 인적자원요소에 대한 관리시스템의 정의

학 자	개 념
Naler & Gertein(1992)	작업조직 설계의 관점에서 '고객의 요구와 환경의 수요 및 기회에 효과적으로 대응하고 고성과를 이루기 위하여, 사람, 정보, 기술, 작업이라는 구성의 요소들 간의 정합성을 최적화하는 조직구조이며, Artur(1994)는 구성원들의 역량을 지속적으로 개발하여 동기를 부여하면서 자율적인 직무수행을 통해 기업의 성과를 높이려는 인적자원관리의 방식이라고 정의
Combs 등 (2006)	기업성과를 향상시킬 수 있는 일련의 인적자원관리 관행이며 인적자원관리 관행들이 구성원들의 지식 및 기능과 능력을 향상시킬 수 있는 동시에 권한 부여 및 인센티브 제도를 통해 구성원들이 기업에 이익을 얻을 수 있기 위하여 지식 및 기능과 능력을 자발적으로 이용하는 것
Gon,Chang, Chung (2010)	구성원들이 지속적인 경쟁우위의 원천이 되는 방식에서 구성원들의 스킬과 몰입을 높임으로써 성과를 증대하도록 설계한 인적자원 관리기능 시스템
Sih, Ching, Hsu (2010)	구성원들에게 유연성, 스킬, 자유재량을 줄 수 있는 전통적인 등급제도의 조직방식과 달리 완벽한 고성과 작업시스템은 구성원들의 작업기능, 자발적 행위와 응변능력의 개선을 말한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Pfeffer (2010) Aryee (2011)	모든 조직에서는 기업의 지속가능한 경쟁우위를 확보할 수 있는 인적자원관리 관행, 조직구조, 기업생산운영 모델을 획득할 수 있는 유기적인 정합협조 체제. 조직 내 구성원들이 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 과정에서 구성원들의 스킬과 몰입을 높임으로써 성과를 증대하도록 설계한 인적자원 관리 기능시스템이라 정의
나인강(2014)	근로자들이 작업장에서 활동에 적극적으로 참여하도록 유도하고, 근로자들이 자신들의 지식, 기술, 능력을 자발적으로 발휘하게끔 하기 위한 제반 인적자원관리 관행들을 제공하는 것

자료 : 연구자정리

즉 고성과 인적자원관리 시스템이 어떤 것들이 있냐는 것이다. 그러나 고성과 인적자원관리 시스템은 관심의 초점에 따라 다른 명칭으로 불려왔다.

고성과 작업시스템, 인력자본제고 인적자원관리시스템, 고헌신 작업시스템, 고몰입 인적자원관리시스템, 또는 세련된 인적자원관리 시스템 등이 대표적이다.

본 연구에서는 “고성과 인적자원관리 시스템”(고성과 인적자원요소)으로 통일한다.

2.2.2 고성과 인적자원요소에 대한 관리시스템 구성요소

고성과라는 용어는 1989년 미국의 ‘작업장 숙련에 관한 전국위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)'가 ’미국의 선택(America's Choice)'이라는 보고서에서 처음으로 적용되고 사용하면서 널리 유포되었는데(김훈, 2000), 이들 관행들이 실제로 고성과에 대한 성과와 의미를 달성

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하는지에 대한 불확실성과 기업의 성과를 높일 수 있는 다른 관행들과의 개념적 혼돈과 비논리적인 개념 등으로 배제되기도 한다(Voos & Kim, 2000).

미국 노동부는 스킬과 정보, 고성과의 작업장을 구축하는데 필요한 참여, 파트너십, 조직, 지속적 개선과 몰입을 유지하는데 있어서 필요한 보상, 고용안정, 작업 환경 등을 통합적으로 혁신해야 한다고 하면서 각각의 작업관행에 대하여 가이드라인을 제시하고 있다.

첫째 '스킬과 정보' 에서는 대표적 고성과에 대한 기업들의 특성으로 고성과 기업군들은 조직 구성원들을 기업의 소중한 자산으로 여기고, 특별한 직무를 위해 다양한 연수프로그램을 운영하던 것으로 부터 조직의 구성원들의 문제를 해결하게 할 수 있는 능력, 고객이나 다른 조직의 구성원들로 부터 다른 부서와의 관계 정립에 있어 상호작용하는 능력을 갖출 수 있도록 하는 기술을 강조한다. 이를 위해서 지속적인 교육훈련이 제공되고, 서비스나 생산품에 영향을 주는 결정들에 필요한 정보를 확보할 기회를 갖게 된다. 이러한 정보의 공유가 이루어지면서 결과는 훨씬 더 큰 직무의 만족도와 질적으로 향상된 구성원의 몰입, 그에 따른 더 큰 고객들의 만족 등으로 이어지는데, 교환되는 정보는 전략계획, 조직 우선순위, 예산제약, 경쟁기업의 상대적인 성과, 새로운 기술에 대한 계획들이다.

둘째는 '참여, 조직 및 파트너십'으로 성과가 높은 기업들은 참여를 촉진시키기 위해 조직의 구조를 줄이고, 작업환경팀에 책임과 권한을 부여하고, 업무와 생산에 영향을 줄 수 있는 일상적이고 중요한 의사결정에 있어 광범위한 권한을 부여한다. 또한, 조직 구성원들에게 새로운 역할을 채택하도록 장려하고 있으며 조직에 대한 참여를 중요한 조직설계의 주요 요소로 인식하여 이를 조직의 구조에 반영한다. 의사결정의 단계를 축소시키고, 다기능팀의 활용을 통해 부서별 장벽을 허문다. 또한 팀워크를 강조하여 작업의 효과와 더불어 조직의 성공에 대한 공유된 소유를 얻게 된다. 이와 동시에 조직구성원들이나 노동조합과 파트너십을 갖추도록 추구하는데, 공통의 목표를 개발하고, 인적요소에 대한 자원의 중요성을 충분히 인식하며, 모든

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

경영활동의 단계에서 발생하는 부분에 대한 문제해결과 계획들을 결합하는 것을 추구한다.

셋째로 고성과 기업들은 '보상, 고용안정 및 작업의 환경' 등을 매우 중요시하는데, 개인과 팀 및 기업의 성과에 대해서 연계된 보상시스템을 만듦으로써 종업원이 장기근속 할 수 있도록 확보하고 더 장기간의 기업목표에 기업경영진에 대한 보상을 실시하여 경영진들이 더 많은 동기가 부여되도록 추구한다. 이와 함께 생산성과 인적자원의 몰입을 위해 안전하고 지원적인 작업환경이 중요하다는 것을 인식하는데 이를 위해 조직구성원들이 작업장에서의 일과 가정의 균형을 지원하는 정책을 채택한다.

MacDuffie(1995)는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 '구성원들의 지식이나 기능을 향상시킴과 동시에 지속적인 동기부여를 통해 몰입을 유인하게 되는 혁신적 관행' 이라고 정의하면서 모집 및 채용, 성과와 관련된 보상, 직위분류, 교육·훈련 등 4가지로 구성되어 있다고 하였다. 또한, Hslid(1995)는 10개 이상의 요소를 제시하였는데, 조직의 구조, 조직구성원들의 기술과 스킬, 채용관행, 교육·훈련, 성과평가 등이 포함되었다. 그는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리시스템 관행은 크게 두 부류인데, 하나는 조직구조와 구성원들의 기술과 스킬에 관련된 관행들이고, 다른 하나는 구성원들의 동기부여와 관련된 관행들이라고 하였다.

또한 Pfeffer(1997)는 완전한 고용보장, 신중한 선발관리, 자율작업/분권화, 광범위한 교육훈련, 각종 차별 축소(즉, 구성원들에 관한 지위격차 해소), 참여형 직무의 설계, 정보의 공유, 고임금 및 유연한 임금체계 등으로 구성된다고 하였다.

보편론적인 관점에서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 조직의 성과에 미치는 연구에 있어서 학자마다 서로 다른 인적자원요소 제도들을 사용하였다. 그중에서 대표적인 것들의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

Delery & Doty(1976)는 관련된 연구 문헌들의 내용을 정리해서 7가지 인사관리 제도들을 분류했다. 즉, 내부경력경로제도와 공식적 훈련 시스템

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

및 성과-기반평가제도와 능력-기반보상제도 및 고용안정, 고충처리제도와 직무다양화 등이다. 이러한 제도들을 도출하여 연구한 결과, 성과/기반 평가제도, 능력/기반 보상제도, 고용안정 등이 보편적 인적자원관리제도로 기업성과를 향상시키는 결과를 얻었다.

Pfeffer(1997)는 인적자원방정식이라는 책에서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 제도들을 고용보장, 엄격한 선발, 참여적 직무설계, 조직성과와 연계한 보상, 강도 있고 세밀한 교육훈련, 신분격차 해소 및 조직전반에 걸친 정보 공유와 같은 7가지 종류로 분류했다.

Guthrie(2002)는 이전의 연구를 기반으로 하여, 고몰입 인적자원요소 제도들로 내부승진, 성과기반 승진, 능력급, 집단 보상, 종업원 지주제, 구성원들 관한 참여, 정보보유, 태도조사, 팀 훈련 등으로 측정한 후 높은 점수는 고몰입 인적자원요소관리제도로, 낮은 점수는 전통적 통제기반 인적자원요소관리제도로 정의하였다.

Evans& Davis(2004)는 Pfeffer(1997), Becker & Huselid(1997)와 Guthrie(2000)의 연구에 기반하여, 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 선택적인 선발, 자기 관리팀, 분권화된 의사결정, 포괄적 훈련, 유연적인 직무배분, 개방된 의사소통과 더불어 성과연동형 보상 등 고성과에 대한 인적요소에 대한 자원의 관리 시스템 관한 연구 등에 가장 많이 사용되어지는 7가지로 분류했다.

(1) 구성원들의 헌신적인 확보에 안전판 역할을 해주는 제도들 : 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 구성원들에 관한 조직에 대한 헌신을 높임으로써 기업조직의 성과향상에 기여한다(Combs, al., 2005; Delery & Doty, 1997; Guthrie, 2002; Pfeffer, 1994,).

따라서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 구성원들에 관한 조직 대한 헌신을 확보하는데 안전판 역할을 하는 제도(예, 내부의 노동시장 기반 인력 운영과 관련된 고용 안정, 내부승진 등) 등을 포함하고 있다.

(2) 구성원들에 관한 역량제고 제도들 : 고성과 인적자원요소에 대한 자원

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관리 시스템은 구성원들의 업무수행과 관련된 역량과 스킬을 높임으로써 조직 성과향상에 기여한다(Becker, 1976; Combs, al., 2006; Guhrie, 2002; Huslid, 1996; Wright, al., 2005). 경영환경 등이 지식기반 경쟁시대로 전환되고, 지식과 기술 의 반감기가 짧아짐에 따라서 구성원들의 업무수행역량을 지속적으로 높이는 활동의 중요성은 더욱 더 커지고 있다고 할 수 있다. 따라서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 구성원들의 역량과 스키를 지속적으로 높이는데 도움이 되는 제도들(예, 지속적인 학습지원프로그램, 역량 개발지원 프로그램)을 포함하고 있다고 할 수 있다.

(3) 동기유발 제도들 : 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 구성원들에 관한 업무수행동기를 높이게 됨으로써 조직의 성과향상에 기여한다(Combs, et al., 2006). 아무리 업무수행역량이 뛰어나도 업무수행에 대한 동기부여가 낮으면 좋은 업무의 수행성과가 나올 수 없기 때문이라 할 수 있다. 따라서 기존 연구들은 구성원들의 업무수행 동기를 높이는데 도움이 된다고 판단되는 제도들(예, 성과연동형 인센티브제도, 변동급 비율 제고 등)을 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템 등에 포함시켜왔다 (Delery & Doty, 1997; Guthrie, 2003; Huslid,1995; Wright, al., 2005).

(4) 역량발휘촉진 제도들 : 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 전통적 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템과는 달리 일선 직원들 안에 내재되어 있는 현장성 높은 역량과 노하우에 대한 믿음에 기초해 있다고 할 수 있다. 따라서 고성과 인적자원 요소에 대한 자원관리 시스템은 구성원들이 그들 의 역량을 주도적으로 발휘할 수 있는 여건을 조성하고 격려하는데 초점을 맞춘다(Combs, al., 2004; Guthrie, 2002; Wright, al., 2005).

그러한 맥락에서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 구성원들의 역량 발휘 여건을 촉진하는 참여제도들(예, 권한위임, 의사결정참여, 품질분임조, 제안제도, 전사적 품질관리)을 포함하고 있다.

이와 같이 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 구성하는 개별적 관행들에 대한 논의가 본격화되면서, 구성요소가 중요한 고성과 인적자원

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

요소에 대한 자원관리 시스템의 연구주제로 등장하였다.

박준성(2011)은 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 측정하는 지표를 개발하기 위한 연구에서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리의 시스템 을 다차원적인 이론체계에 기반하여 설명하는 것이 바람직하다고 하면서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 전략적 적합성, 인적자원과 인적자원요소에 대한 자원관리 관행 그리고 참여와 협력으로 분류하였으며 이에 대한 논의가 적용되었다. 먼저 전략적 적합성은 상황 적합적 접근에 기반하여 전략적 선택에 따라 고성과 작업시스템의 설계방향과 내용이 영향을 다소 받게 될 것이기 때문이라고 하면서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 조직의 특성이나 환경에 따라서 영향을 받는다고 하였다. 다음으로 인적요소와 인적자원요소에 대한 자원관리 관행은 상호작용을 통하여 성과에 다소 관계를 미치는데, 인적요소에 대한 자원관리 관행이랑 고용안정, 고임금, 인센티브, 조직구성원들의 주인정신, 정보공유, 교육훈련, 직무재설계·팀 등(Arthur,1992) 인적자원요소에 대한 자원관리활동을 포함하는 개념이고, 인적자원요소란 인적자원요소에 대한 인적자원의 개별적, 심리적 특성과 행동 특히, 몰입과 신뢰 등이 포함된다고 하였다.

마지막으로 참여와 협력은 협력적인 노사관계를 형성하여야 작업장 혁신을 추구하게 되는 전략이 활발하다고 주장하였다,

그러나 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 구성요소에 대한 일치된 정의는 아직까지 이루어지고 있지 못하다고 할 수 있다. 이는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리시스템의 연구가 다차원적인 접근을 통하여 이루어졌기 때문이라 할 수 있으나, 지금까지 논의된 연구들을 종합해보면 일치되는 견해도 발견할 수 있다.

이러한 연구는 다수의 연구자들의 연구목적에 따른 것으로 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 구성요소를 광범위하고 다차원적인 개념으로 정의하는데서 출발하기 때문이라고 할 수 있다.

이상에서 논의된 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 관행들은

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

개별적으로 접근되는 것이 아니라 조직전략과 연결되어진 부분이다. 이러한 관행들은 근본적으로 기업이 사업을 운영하는 방식으로 통합되어지게 되는데, 한 가지의 작업관행만으로는 그 기능이 완벽히 수행되어질 수 없는 바, 더 많은 정보의 공유나 전략적인 조직구조, 새로운 보상시스템과 교육훈련 프로그램 실행 등이 종합적으로 이루어질 때 비로소 고성과 목표가 달성되는 것으로 고성과란 이러한 관행들의 통합적인 접근을 사용하지 않으면, 강력한 결과물을 만들어내기는 어려울 것이다.

더 나아가서 이러한 고성과 작업 관행들을 모아 놓는 것만으로는 고성과를 달성할 수 없다. 한 단계 더 나아간 통합 즉, 고성과 기업은 품질 프로그램, 고객 서비스, 연구개발과 함께 제품의 개발, 신기술, 마케팅과 같은 다른 사업 활동 등과 함께 작업 관행들을 복합적으로 결합시켜야 한다. 종합적인 통합을 실행한 기업들은 조직구성원들의 고객서비스나 생산물의 품질을 향상시킬 수 있는 최적의 지위에 있다는 것을 인지하고, 기술을 새로이 도입하거나 설계할 때, 조직구성원들과 노동조합들을 의사결정 하는데 참여시켜야 한다. 또한, 새로운 기술로 조직구성원들을 대체하기 보다는 조직구성원들이 사용하고, 다루고 새로운 기술을 수정하는데 필요한 훈련을 제공해야 한다. 결국, 고성과에 대한 작업관행들을 시스템의 일부분이라는 원리를 유지하는 기업들은 이익과 품질, 고객만족에서 더 큰 성과를 얻을 뿐만 아니라 구성원들 만족과 몰입의 증대도 가져오게 되는 것이다.

또한 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 인적자본론과 행위론적 관점을 통해서 살펴볼 수 있으며 이러한 논리에 기반하여 고성과 인적자원이 기업의 생산성과 수익성을 향상시키는 세부 메커니즘에 대하여 살펴보면 다음 세 가지로 나눌 수 있다.

첫째는, 구성원들의 역량향상 및 계발을 통해 조직의 성과를 향상시킬 수 있으며 이들 제도로는 채용과 선발, 고과, 훈련이나 직무설계, 그리고 기술개발과 연계된 보상 등을 들 수 있다. 구성원들의 생산성을 향상시키기 위해서는 그들 의 기본적인 성과행위가 있어야 한다. 또한, 이러한 성과행위는 그 자체만

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

으로도 구성원들의 조직목표 달성을 위한 일과 방식 선택에 중요한 영향관계를 미치게 되나 기본적으로 구성원들은 이를 위한 스킬이나 역량을 가지고 있어야만 둘 간의 연결이 가능해진다(Wright, McMahan,& McWilliams,1994).

그렇기 때문에 높은 역량을 가진 구성원들이나 기업에서 요구하는 스킬을 가진 구성원들을 확보하는 것이 중요하게 되며 또한, 그러한 확보수단으로 채용이나 선발과 같은 인적자원요소에 대한 자원관리 제도를 필요로 한다. 이후에는 차후 훈련이나 개발을 통해 스킬이나 학습능력과 같은 생산성 향상의 잠재력을 평가받게 되고, 더 높은 능력을 갖게 될 것으로 판단되는 구성원들만 기업에 남아있게 됨으로써 구성원들의 성과와 함께 기업의 성과향상에 중요한 원천이 되는 것이라 할 수 있다.

조직 내 높은 수준의 인적자본은 채용이나 선발, 고과, 훈련과 같은 인적요소에 대한 자원관리 제도에 의해서 얻어지게 되는데, 이는 이러한 제도가 일반적인 인적자본과 기업특수 인적자본에 영향을 미치기 때문이다(Ostroff& Bowen, 2000).

즉, 폭넓은 채용이나 선발은 지식, 기술, 능력(KSA)을 가진 구성원들을 조직 내로 끌어오게 되고(Hoque, 1999), 훈련이나 직무설계, 그리고 기술개발과 연계된 보상과 같은 제도를 통해 구성원들의 KSA를 향상과 발전시킬 수 있으며(Hoque,1999; Huselid, 1995) 과업성과를 높이며 이렇게 향상된 과업성과와 시민의식 그리고 감소된 결근과 이직은 결국, 조직의 생산성을 향상시키게 된다.

그러나 기존 서구의 연구 뿐 아니라, 우리나라의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리시스템 연구도 동기를 향상시키는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리제도로 인센티브(Deery & Shaw,2001; Huelid, 1995) 및 고용안정, 탄력적 근무제도, 고충처리절차, 보상과 같은 제도가 구성원들에 관한 몰입을 높이게 됨으로써 구성원들의 동기를 향상시키게 되고 이를 제시하면서(Pfeffer,1998; Youdtet al, 1996), 성과기반 보상(변동급이나 보상차별), 개인/집단 인센티브, 고용안정 등과 함께 한꺼번에 번들화 하여서 성과와의

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관계를 살펴보고 있다.

즉, 기업의 성과와 선형 관계를 갖는 제도와 비선형 관계를 갖는 제도를 한꺼번에 더해 번들로 구성하고 있어 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 순수효과를 파악할 수 없게 되는 문제 등을 안고 있다.

이들 내용들을 모두 종합하면, 구성원들에 관한 제안들은 다음과 같다.

본 연구에서는 기존의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템에 대해 선행되어 이루어진 연구와 기업과 업종종사자의 특성을 고려하여 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 구성요소로 다양한 선발제도, 다양한 연수 프로그램, 성과연동형 보상 등 3가지 요소로 파악하였으나 최종적으로 다양한 연수프로그램과 성과연동형 보상 가지요소로 선정하였다.

첫째, 선발제도는 우수한 인적자원을 확보하고 적합한 직무후보자를 평가하기 위한 여러 선발기법들로부터 획득한 정보를 활용하는 정도를 의미한다. 다양한 선발제도 혹은 엄격한 채용기준을 통한 채용은 지원자들에게 복잡한 여러 장애물을 두고 우수한 기술과 행동성향을 지닌 인적자원요소에 대한 자원을 선발할 가능성은 높아질 수 있고 조직성과에 긍정적 영향관계를 미칠 수 있다(Becker & Huelid, 1998). 조직이 인재를 선발할 때 조직의 몰입수준이 높고, 높은 역량을 가진 근로자들을 가려낼 수 있는 기준을 가지고 있어야 한다. 이 기준은 개인 특성, 직무를 잘 수행할 수 있는 능력, 미래의 개인능력, 개발 가능성을 모두 파악할 수 있어야 한다(Delaney &Huelid, 1996; Mauffie, 1995).

Pfefer(1995)는 사우웨스트, 도요타의 사례를 통해 다양한 선발제도는 기업에 적합한 인적자원을 유입하는데 있어서 효과적일 수 있다는 점을 강조하고 있다.

둘째, 다양한 연수프로그램은 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 가장 중요한 구성요소 중 하나이고 근로자 개발을 위한 기업 장기적인 투자이다. 교육내용은 업무와 관련한 지식과 기능에 대한 다양한 연수프로그램 뿐만 아니라 기업전략의 성공적인 수행과 함께 성과달성 방법에 대한 내용을

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

포함한다. 폭넓은 연수프로그램은 조직 내 구성원들의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 조직몰입을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 적성에 맞는 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무만족을 높일 수 있고 기업성과에 긍정적인 영향관계를 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다(Gust 등, 2003; Wrght &Boewell, 2002).

Ichnwski 등(1997)에 따르면 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 가장 큰 특징은 성과지향에 대한 보상시스템일 것이다.

Beer & Hueid(1995)는 기업의 임금수준이 고성과 작업시스템과 기업의 성과 간 관계에 핵심적인 역할을 하는 것을 제시하게 되였다. 경쟁기업보다 고임금 수준의 기업은 훌륭한 능력을 가지고 있는 인적자원요소에 대한 자원을 더 쉽게 확보할 수 있다(Beker & Hulid, 1998).

2.2.3 고성과 인적자원요소에 대한 관리시스템과 경영성과

고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템들이 경영성과 창출에 어느 정도의 영향관계를 미치는지, 어떤 조건들이 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템과 성과의 관계를 적절하게 조절하는지를 이해하는 것이 학자들뿐만 아니라 기업의 실무자에게도 매우 중요하다. 학자들 자신의 논리에 타당성의 변수 높일 수 있고, 기업의 실무자들은 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템에 투자하는 것 또는 그에 따른 내용을 정당화 할 수 있게 된다.

Nagaraj & Kamalanabhan(2005)은 외적-내적의 정합성이 재무성과 변수에 아주 강한 영향력을 행사한다는 사실을 밝혀내었다. 이러한 사실은, 외적-내적인 적합성이 보장되지 않는 HR 시스템을 사용하는 기업들은 그로 인하여 비즈니스 성과에 차질을 가져올 수 있다는 것을 시사하고 있다. 또한 인적자원요소에 대한 외적-내적 적합성이 고성과 인적자원요소 대한 자원관리 시스템을 사용하는 가장 중요한 결정적인 요인이라고 말하고 있다. 또한 Wei & Lau(2011)의 연구에 의하면 HR의 다양한 인적자원개발 프로그램인

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

프랙티스의 정합성이 재무적인 성과와 혁신에 상당한 효과를 가져 온다는 것을 확인하고 있다. 이는 기업의 전략과 일맥상통하는 HRM을 의미하는 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스를 디자인하는 것의 중요성에 관하여 일깨워준다. 기업 전략 실행을 용이하게 하는 효과적인 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 가진 기업일수록 지속적으로 높은 성과를 달성할 가능성이 높은 것이라 할 수 있다. 하지만 많은 실증의 분석 결과에도 불구하고 어떻게 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 그러한 결과를 발생할 수 있는지에 대해서는 보다 명확한 논거가 필요하다는 의견이 나타나고 있다(Bowen & Ostroff, 2004). Wrght al.(2005)은 Huelid and Beker(2001)의 주장에도 불구하고, 실제적으로 다양한 인적자원개발 프로그램인 HR 프랙티스의 인과관계를 보여주는 그들 방법론이 엄정성 측면에서 부족하다고 말하고 있다. 따라서 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템과 기업의 성과 간의 관계 연구에서 중요하게 부각되고 있는 주제가 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 어떻게 기업 성과를 높이는가를 규명하는 것이다. Wright al.(2004)은 HRM 시스템이 조직의 성과에 어떻게 영향관계를 미치는지 그 요인에 관하여 아직 명확하지 않다 지적하고 있다.

그리고 Delaney and Huselid (1996)는 “아직 연구자들이 다양한 인적자원개발 프로그램인 HR 프랙티스들이 어떻게 조직성과에 영향관계를 미치는지, 어떤 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스들이 다른 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스들 보다 더 강력한 효과를 가질 수 있는지, 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스들 간의 보완성과 시너지가 조직성과를 향상시킬 수 있는지에 대해 알지 못하고 있다”라고 말하고 있다. 또한 조직의 성과와 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 활용 사이에 존재하는 핵심 매개변수에 대해 명확하게 규명하지 못하고 있다는 사실도 지적되고 있다(Becer & Gerhart, 1997; Beker & Huselid, 2006; Chadick & Dabu, 2008; Deley, 1997; Takeuchi et al., 2008). 즉, 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 효과가 있다는 증거는 명확하지만 실제의 어떠한

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

메커니즘을 통해서 그러한 효과를 가져 오는지는 알 수가 없다는 것이다.

아직까지 블랙박스인 상태로 놓여 있다 말할 수 있으며 결국 아직도 블랙박스로 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 성과 창출 메커니즘 등을 파악하기 위해서 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 하위차원으로 구분하여 분석하는 것이 필요하다. 개별 하위차원 및 서로 상호작용을 통해 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지에 관하여 파악해야 보다 분명히 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 조직성과 창출에 미치는 역할을 알 수 있을 것이기 때문이다.

2.2.4 고성과 인적자원요소 관리시스템에 대한 선행연구 분석

전장에서 제시한 바와 같이 1980년대 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템 논의가 본격화됨에 따라 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 연구는 기존의 개념적 정의와 함께 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 구성하는 요소와 그러한 요인에 관한 영향관계에 대한 이론적 연구들이 많이 진행 되어져 왔다. 이러한 이론적인 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템에 대한 연구들은 크게 세 가지 접근으로 이루어졌는데, 보편주의적 접근과 상황론적 접근 그리고 행태론적 접근이 그것이다.

보편주의적 접근은 자원근거이론에 기초하여 보편타당한 최선의 관행 혹은 정책이 존재한다는 가정 아래서 보편적인 관행을 규명하고자 하였다.

상황론적 접근은 외적 적합에 초점을 맞추는 것으로 즉, 기업의 경영에 대한 전략과 인적자원요소에 대한 자원관리 관행의 연관성에 따라 효과가 달라질 수 있다는 점을 강조한다.

다음으로 행태론적 접근은 고성과 시스템을 구성하는 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 내적 적합성의 중요성을 강조하는데, 상호보완적 관행들의 유기적 결합이 기업의 성과향상 측면에서 시너지 효과를 발생시킬 것이라는 점을 강조한다(Deler & Doty, 1996 등). 초기에는 교육훈련, 선발방식

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그리고 성과평가제도 그리고 보상시스템 등 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 개별적인 관행들이 경영성과에 미치는 영향관계를 밝히고자 하는 연구들이 많이 진행되었으나(Terpsta & Rozell, 1993; Mikovich, 1992 등), 1990년대 중반에 들어서면서 시스템 차원의 연구들로 옮겨가게 되었다. 시스템적인 연구란 개별적인 관행들이 아닌 묶음으로서의 인적자원요소에 대한 자원관리 관행이 경영성과에 미치는 영향관계를 밝히고자 하는 연구들이다(MacDuffie, 1995).

우리나라의 경우에도 1990년대 말 본격적으로 고성과 인적자원요소의 자원관리 시스템에 대한 논의가 시작된 이래, 초기에는 개별 관행들이 인적자원요소에 대한 성과와 조직성과에 미치는 영향관계에 대한 연구들이 주를 이루다가(이원덕·유규창, 1999; 이호창·이지만, 2006; 노병직·김동배, 2002), 2000년대 중반 이후부터 개별 관행 차원을 벗어나 시스템 차원으로 접근하기 시작하였다(이정현·김동배, 2007; 오계택·윤양배, 2009).

최근에 와서는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 성과창출 메커니즘을 실증적으로 규명하고자 하는 연구들이 활발하게 진행되어 지고 있다(Aarthur. 1994; Pfeffer, 1995; MacDuffie, 1996; Dlery & Doty, 1996; Delney & Huselid, 1997; Jakson & Schuler, 1998).

국내에서도 이러한 연구들이 많이 진행되어 왔는데, 주로 다루어진 성과의 창출 메카니즘의 요소로서는 전략적인 적합성(류성민·김성수, 2011; 이경묵·2007; 강성춘·윤현중, 20011), 협력적인 노사관계(김훈·김동배, 2004; 김정한 외, 2008; 김동배, 2002; 노병직, 2006; 이정현, 2005), 몰입 및 참여(장은미, 1999; 서재현, 1997; 권동인·박호환, 2007; 정진철, 2005) 등이 대표적이다.

최근에는 전략적 적합성→인적자원요소에 대한 자원관리 관행→고성과로 연결되는 성과창출 메카니즘을 규명하는 통합적인 연구도 활발하게 진행되고 있다(Kowin, 2008; 김동원·2009; 배규식, 2009; 김동원·김윤호·김승호, 2005).

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

더 나아가 박준성(2012)은 전략적 및 관리적 적합성, 인적자원요소에 대한 자원과 인적요소에 대한 자원관리 시스템 관행 그리고 여기에 협력적 노사관계를 반영하는 변수로서 참여와 협력을 통한 통합적인 측면에서 함께 분석을 통하여 고성과 인적자원요소의 자원관리 시스템 성과 수준에 대한 측정지표 등을 제시한 바 있다.

2.3 고객의 지향성

2.3.1 고객의 지향성의 개념

서비스가 가진 무형성이라는 특징은 서비스가 제품과 달리 서비스를 제공하게 되는 구성원들에 관한 행위가 서비스 기업의 품질을 평가하는 중요한 요소가 될 수가 있다. 또한 조직에 속한 구성원들이 어떤 행위를 하느냐 하는 것이 궁극적으로 다수 고객들의 만족과 서비스품질평가에 직접적인 영향관계를 미칠 수도 있다(Bowen and Schneider, 1985). 고객의 지향성이란 서비스를 제공받는 고객의 입장에서 생각하고 활동하는 것과 함께 고객지향성에 대한 주요 변수를 의미하며 기업의 행위가 고객들과의 이익을 함께 증가시키는 것을 의미한다. 고객들의 지향성은 구성원들의 직무에서 고객들의 필요와 욕구에 적극적이고 긍정적으로 대응하는 구성원들에 관한 개인적인 성향을 나타내는 것이다(Brown, Mwen, Donavan, and Lcata, 2007).

Kotler(1994)는 고객의 지향성이란 “기업 등으로 하여금 기업의 시각에서가 아니라 기업을 대변하는 일선 구성원들에 관한 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것”이라고 하였으며 Kohli and Jaworski(2003)는 고객의 지향성은 고객의 입장에 서서 고객의 우월한 가치를 위해 필요한 행위들을 효과적이고 효율적으로 창출하는 조직문화라고 정의하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Narer and Slater(1994)은 고객의 욕구를 파악한 후 경쟁자보다 좋은 욕구 활동관점에서 이해하고 수행하여 경쟁의 우위를 가져오려는 철학이며 행위라고 설명하였다.

최근 들어 기업을 둘러싸고 있는 금융환경의 급격한 변화 및 경쟁의 심화로 인해 기업들이 전사적 서비스 품질향상을 통해서 고객의 만족 요인을 높이고 브랜드제품 등과 같은 기업 가치를 높이기 위한 노력을 계속하고 있다.

이러한 기업들의 노력은 각각의 기업들이 얼마나 고객지향적이며 시장지향적인 부분을 중요하게 여기고 있는가를 나타내는 것으로 그러한 노력의 결과가 성과로 나타난다는 점에서 최상의 성과를 달성하기 위해 기업의 구성원들이 고객에 대한 차별적이고 핵심역량을 가질 수 있어야 한다(Day 1994).

고객의 지향성은 구성원들과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족으로 정의될 수 있으며(Saxe and Weitz, 1982) 이는 주로 고객을 상대하는 감정노동자에게서 주로 나타나는 개념 등으로 제시되고 있다. 따라서 고객의 지향성은 수준이 높은 구성원들은 고객의 만족을 증가시키는 행위를 하게 되며 이런 감정노동자의 고객 지향적 행위는 기업과 고객 간의 장기적 관계를 개발하고 고객과 구성원들에 관한 양자에게 모든 이익을 주게 된다고 할 수 있다(Dunlap, Michael and Terry, 1988). 고객에 대한 서비스는 주로 고객과 조직구성원들 간의 상호 촉진을 통해 전달되고 느껴지기 때문에 고객에 대한 마인드와 함께 직접 상대하는 감정노동자들의 고객지향적 태도와 행위는 서비스품질을 결정하고 고객의 서비스 만족수준에 큰 영향관계를 미친다(박성연, 1999).

이러한 이유로 인해 일선 구성원들에 대해 고객은 기업으로 인하여 주요 서비스와 만족감을 인식하게 되고 기업에게 있어서는 고객과의 관계를 창출하는 창구라 할 수 있는 것이다. 따라서 기업차원의 시장의 지향성은 우선 일선판매원에게 고객의 지향성으로 구체화 될 필요성이 있으며 이렇게 구체화된 구성원들의 고객의 지향성은 기업에게 있어 차별적이고 핵심적인

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

역할을 하게 되는 매우 중요한 구성원들의 역량이라 할 수 있다.

2.3.2 고객의 지향성과 경영성과와의 관계

본 연구에서는 고객의 지향성이 경영성과와의 관계에서 경영성과에 긍정적인 영향 관계를 미칠 것이라고 생각한다. 고객의 지향성과 경영성과 간의 관계에 대한 선행되어 이루어진 연구를 살펴보면 최경아(2010)의 연구에서 패션업체의 내부의 마케팅 요소로 판매사원 직무의 만족과 고객의 지향성 및 경영성과에 미치는 영향관계와의 연구에서 고객의 지향성 요소 중 용모 단정 및 고객의 중심적인 사고, 고객의 응대 매출 및 목표의 달성에 정(+) 영향의 관계를 미치는 것으로 나타났다. 따라서 고객 등에 대한 구성원들의 용모단정과 고객중심사고를 가지고 고객응대를 잘 할 수 있도록 고객의 접점에 있는 판매종업원들은 구성원들에 관한 개인의 매출 및 목표달성에 대한 성과를 극대화 할 수 있어야 한다고 주장하였다.

하경림(2004)의 연구에서는 판매종사원의 구성원들에 관한 특성이 고객의지향성과 서비스의 품질에 미치는 영향의 관계에서 판매종업원들의 고객의 지향성은 서비스의 품질과 구성원들에 관한 개인의 판매종업원 성과지표에 유의한 영향관계를 미친다고 주장하였으며 판매종업원의 고객의 지향성이 높은 성향일수록 그에 따라 고객들이 지각하는 서비스 품질수준 뿐만 아니라 판매량과 같은 성과향상에도 비교적 긍정적 역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

최정은(2013)의 연구에서는 패션업체의 판매원 구성원들에 관한 서비스교육과 임파워먼트가 직무의 만족, 고객의 지향성과 경영의 성과에 미치는 영향관계에 관한 연구에서 패션업체 판매구성원들의 고객의 지향성은 경영성과에 유의한 정(+) 영향의 관계를 미친다고 했으며 이러한 부분은 패션업체 판매의 구성원들의 긍정적 고객의 지향성은 기업의 목표인 매출과 경영성과

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

에 영향을 미치며 결국 제품을 구매하는 고객 등이 느끼게 되는 서비스품질 향상에 기여할 수 있다고 주장한 바 있다.

이세윤(2008)의 연구에서는 항공사 승무원 서비스의 교육 및 경력개발을 통한 고객의 지향성이 성과에 미치는 영향관계에서 고객의 지향성은 성과에 따른 관계를 미친다고 주장하였다. 고객의 지향적인 업무태도를 갖고 업무를 수행하는 구성원들은 고객 및 타 동료들에게 좋은 평판과 더불어 업무의 수행 평가에도 좋게 평가되기 때문에 이를 바탕 등으로 개인의 업무의 성과와 인사의 고과에도 비교적 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

최경화(2012)의 연구에서는 성격특성과 고객의 지향성이 직무의 만족과 경영성과에 미치는 영향관계를 살펴본 결과 고객지향성의 모든 요소들이 경영성과에 긍정적 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고 고객의 지향성 중에서 '상품정보 제공능력'이라는 경영성과에 가장 많은 영향관계를 미쳤으며 '고객에 대한 배려와 함께 '고객의 중심적 사고', 그리고 '신뢰성 중시'순 등으로 나타났고 이는 바로 경영성과에 영향을 미치는 것 등으로 나타났다.

이런 연구결과는 고객의 지향성이 높게 나타날수록 즉 고객에 대한 배려가 더욱더 많이 나타날수록 구성원들이 고객의 중심적 사고를 많이 하면 할수록 상품의 정보 제공능력이 뛰어나게 되고 신뢰성을 중시하면 할수록 기업경영의 성과를 더 높게 평가하는 것을 의미한다고 주장한 바 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

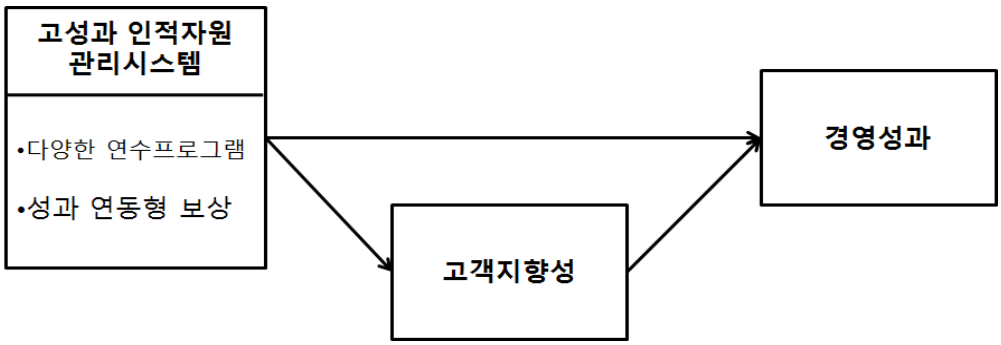
Ⅲ. 연구모형의 설계 및 가설 설정

3.1 연구모형의 설계

본 연구는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 은행에서의 경영성과에 미치는 영향관계를 실증적인 연구방법으로 규명하고 변수들 간의 구조적 또는 인과 관계를 파악하는데 주목적이 있다. 본 연구의 모형은 이론모형과 측정모형 등으로 구분하는데, 이론모형은 외생의 개념과 내생의 개념과의 선형의 관계를 말하는 것으로 잠재변수들 간의 관계를 보여주며, 측정모형은 각 잠재변수가 어떤 측정변수들에 의해 측정되는가를 보여준다.

본 연구는 구성원들을 대상으로 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템 중 다양한 연수프로그램과 성과연동형 보상이 은행원의 고객지향성과 영향관계에서 살펴보고 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 경영성과에 영향관계를 미치는데 있어서 고객의 지향성의 매개에 따른 효과를 확인하고자 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행된 연구를 통해 고찰한 여러 가지 변수의 영향 근거로 도출한 연구의 모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3.2 가설설정

3.2.1 고성과 인적자원요소 관리시스템과 고객의 지향성과의 관계

고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템과 고객의 지향성은 은행에서의 특성상 인적요소자원요소에 대한 의존도가 높은 본질적인 특성 때문에 이러한 서비스 특성이 서비스 제공자의 역량은 생산성과 직결된다고 보았다(권영훈, 박태수, 2005).

이 연구결과로 서비스 회복성과가 고객의 지향성에 미치는 영향관계에서 모두 유의한 영향관계를 미치는 것을 실증 분석하였다. 반면 안옥선(2011)은 서비스 조직 내 서비스의 접점에서 성과매출보다 고객과의 상호작용과 서비스 행위자의 행동적 차원에 관한 실적을 고려해야 한다고 보고 있다. 이 연구에서 서비스 종사자의 고객의 지향성과 경영의 성과의 영향관계에서 긍정적 영향관계를 미치는 것으로 실증분석 되었다. 이렇듯 영업에서는 고객의 지향성과 경영성과는 상호관련성이 있는 변수 등으로 판단되며, 구성원들의 역할은 서비스 산업의 특수성을 단적으로 보여주고 있다. 일반적인 기업이나 조직에서의 고객의 지향성과 경영성과와의 관계를 살펴보면 개인역량이 고객의 지향성에 미치는 연구에서 은행원에 대한 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템은 경영성과에 긍정적 영향관계를 미치는 모습으로 나타났고 경영성과는 고객의 지향성에 유의한 영향관계를 미치는 것으로 연구결과 나타남과 동시에 개개인의 성과만족도를 높이게 되면 고객의 지향성을 유도하게 됨으로써 조직의 효율성과 효과를 증대시킬 수 있으며 또한 중요한 변수임을 확인하였다(유명근 외, 2010).

김재환(2011)의 연구에서는 개인역량이 고객의 지향성에 영향관계를 미치는 요소가 있음이 밝혀졌으며 변수에 관해 조직구성원을 대상으로 실증분석 하였는데, 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 잘 이루어지면

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고객의 지향성 정도가 유의하게 나타났고 인적요소에 대한 자원의 역량별로 고객의 지향성의 상관관계에서는 지식의 역량이 가장 크게 나타났으며 능력 역량이 가장 낮게 나타났고 개인의 역량이 고객의 지향성에 미치는 영향의 관계에서 개인의 역량 하위요소 모두 다 유의한 영향을 미치는 것이라고 나타나게 된다.

가설 1: 고성과 인적자원 시스템은 고객에 대한 지향성에 유의한 영향의 관계를 미칠 것이다.

가설1-1: 다양한 연수프로그램은 고객에 대한 지향성에 유의한 영향관계를 미칠 것이다.

가설1-2: 성과연동형 보상은 고객에 대한 지향성에 유의한 영향관계를 미칠 것이다.

3.2.2 고성과 인적자원요소의 관리시스템과 경영성과와의 관계

고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템들이 경영성과에 어느 정도의 영향과 관계를 미치는지, 어떠한 조건이 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리의 시스템과 성과 간의 관계에 관하여 Wei & Lau(2011)의 연구에 의하면 다양한 인적자원개발 프로그램인 HR 프랙티스의 정합성이 재무적인 성과와 혁신에 상당한 효과를 가져 온다는 것에 대한 연구를 통해 주요 변수를 확인할 수 있었다.

이는 기업전략과 일맥상통한 HRM을 의미하는 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스를 디자인하는 것의 중요성에 관하여 일깨워준다. Wriht et al.(2005)은 Hselid and Beker(2000)의 주장에도 불구, 실제적으로 다양한 인적자원개발 프로그램인 HR 프랙티스의 인과관계를 보여주는 그들의

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

방법론이 엄정성 측면에서 부족하다고 말하고 있다. 따라서 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템과 기업성과 간의 관계 연구에서 최근 중요하게 부각되고 있는 주제가 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 어떻게 기업의 성과를 높이는가를 규명하는 것이다. Wright al.(2005)은 HR시스템이 조직의 성과에 어떻게 영향관계를 미치는지는 아직 명확하지 않다고 지적하고 있다.

또한 Delaney and Huselid (1996)는 "아직 연구자들이 다양한 인적자원개발 프로그램인 HR 프랙티스들이 어떻게 조직성과에 영향관계를 미치는지, 어떤 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스들이 다른 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스들 보다 더 강력한 효과를 가질 수 있는지, 다양한 인적자원개발 프로그램인 프랙티스들 간의 보완성과 시너지가 조직성과를 향상시킬 수 있는지에 대해 알지 못하고 있다"라고 말하고 있다.

또한 조직성과와 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 활용 사이에 존재하는 핵심 매개의 변수에 대해 아직 명확하게 규명을 하지 못하고 있다는 지적이 사실이다(Becker & Gehart, 1996; Becker & Huelid, 2006; Chadick &D abu, 2010; Delry, 1999; Takeuchi et al., 2008).

즉, 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템이 효과가 있다는 증거는 명확하지만 실제 어떠한 메커니즘을 통해 그러한 효과를 가져오는지 알 수 없다. 아직까지 블랙박스 상태로 놓여 있다 말할 수 있다. 결국 아직도 블랙박스로 있는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템의 성과창출 메커니즘을 파악하기 위해서는 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템을 하위차원으로 구분하여 분석하는 것이 필요하다. 개별 하위차원 및 서로의 상호작용을 통해 어떻게 조직의 성과에 영향관계를 미치는지를 파악해야 보다 분명히 고성과 인적자원 요소에 대한 자원관리 시스템이 조직의 성과 창출에 미치는 역할을 알 수 있기 때문이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가설 2: 고성과 인적자원요소에 대한 관리시스템은 경영성과에 유의한 영향관계를 미칠 것이다.

가설2-1: 다양한 연수프로그램은 경영성과에 유의한 영향관계를 미칠 것이다.

가설2-2: 성과연동형 보상은 경영성과에 유의한 영향관계를 미칠 것이다.

3.2.3 고객의 지향성과 경영성과와의 관계성 검증

하경림(2005)의 연구에서는 판매사원 구성원들에 관한 특성이 고객의 지향성과 서비스의 품질에 미치는 영향관계에서 판매원의 고객의 지향성은 서비스품질과 구성원들에 관한 개개인 판매원 성과지표에 유의한 영향관계를 미친다 주장하였으며 판매사원의 고객의 지향성이 높게 나타나는 변수일수록 그에 따라 고객이 지각하는 서비스의 품질수준 뿐만 아니라 판매량과 같은 성과 향상에도 비교적 긍정적으로 작용하는 역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

최정은(2013)의 연구에서 패션업체 판매원의 구성원들에 대한 서비스교육과 임파워먼트가 직무만족, 고객의 지향성과 경영성과에 미치는 영향관계에 관한 연구에서 패션업체 판매원 구성원들에 관한 고객의 지향성은 경영성과에 유의한 정(+)의 영향의 관계를 미친다고 했으며 이러한 부분은 패션업체 판매의 구성원들에 관한 그들의 긍정적인 고객의 지향성은 기업의 목표인 매출과 경영의 성과에 영향관계를 미치며 결국 제품을 구매하는 고객들이 느끼게 되는 서비스품질 향상에 기여할 수 있다고 주장하였다.

이세윤(2007)의 연구에서 항공사 승무원 서비스교육 및 경력개발을 통한 고객의 지향성이 성과에 미치는 영향관계에서 고객의 지향성은 성과에 영향관계를 미친다고 주장하였다. 고객의 지향적인 업무태도를 갖고 업무를 수행하는 구성원들은 고객 및 타 동료들에게 좋은 평판과 더불어 업무

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

의 수행 평가에 좋게 평가되기 때문에 이를 바탕으로 개인의 업무성과와 인사고과에도 비교적 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

최경화(2012)의 연구에서는 성격특성과 고객의 지향성이 직무 만족과 경영성과에 미치는 영향관계를 살펴본 결과 고객의 지향성과 관련된 모든 요소들이 경영성과에 긍정적 유의미한 영향의 관계를 미치는 것으로 나타났고 고객의 지향성 중에서 '상품정보 제공 능력'이라는 은행경영성과에 가장 많은 영향관계를 미쳤으며'고객에 대한 배려와 고객중심적사고', 그리고 '신뢰성의 중시' 순 등으로 나타났으며 이는 바로 은행 경영성과에 영향관계를 미치는 것으로 나타났다.

가설 3 : 고객의지향성은 경영성과에 유의한 영향관계를 미칠 것이다.

3.2.4 고객의 지향성의 매개에 따른 효과

구성원들이 자신의 업무를 수행하는 데 있어서 어떠한 태도와 행동을 갖고 있는지가 서비스의 조직성과와 수익성에 직접적으로 영향관계를 미치는 중요한 요인으로 여겨지고 있다. 이는 기업에 종사하고 있는 구성원들의 역량이 중요하며, 내부적으로 효율성을 극대화하기 위한 역량을 강화해 시장에서 끊임없는 고객의 가치를 창출하여 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이다. 서비스기업은 고객의 접촉성과 장기적인 고객과의 관계 유지로 인해 서비스직원의 역량이 고객만족의 결정적인 요소가 되고 있다. 따라서 인적요소에 대한 자원역량과 경영성과와의 관계에서 서비스몰입 매개에 따른 효과와 실증분석을 통한 체계적 분석이 필요할 것으로 사료되며 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 고성과 인적자원요소 자원관리 시스템과 경영성과 간의 관계에서 고객의 지향성의 매개에 따른 효과가 나타날 것이다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 연구 방법

4.1 표본 선정 및 분석방법

4.1.1 표본 선정 및 자료수집

본 연구는 구성원들의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템, 고객의 지향성, 경영성과의 구조적 관계를 파악하는데 주목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해서 2019년 7월 9일부터 9월 11일까지의 약 60일간에 걸쳐 K은행에서 근무하고 있는 은행에 종사하는 은행원을 대상으로 이루어졌으며 총 300부를 배포하여 회수하였다. 회수한 300부중 응답의 내용이 부실한 4부를 제외한 296부를 실증분석에 이용하였다.

4.1.2 표본의 특성

표본의 일반적 특성은 다음 <표 4-1>과 같다. 성별로는 남자가 48.3%, 여자가 51.7%로 여성 비율이 조금 높았으나 남, 여 비율이 거의 비슷하게 조사되었으며 연령별로는 40대가 121명(40.8%)으로 가장 많았고, 30대 91명(30.7%)으로 나타났으며 20대가 44명(14.8%), 50대가 40명(13.5%)으로 나타났다. 설문대상 중에 기혼은 164명으로 조사대상 중 55.4%로 나타났으며 미혼은 132명(44.6%)으로 나타났다. 직위별로는 사무직원/LO(계장)이 24.6%(73명)으로 나타났으며 L1(대리)가 24.5%(74명)으로 나타났다.

L2(과장/차장)의 경우 17.9%(53명)로 나타났으며 이어 L3(부지점장/수석차장)은 29.3%(87명)이며, 지점장은 3.0%(9명)로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구 분		빈 도	백분율(%.)
성별	남	143명	48.3%
	여	153명	51.7%
연령	20대	44명	14.8%
	30대	91명	30.7%
	40대	121명	40.8%
	50대이상	40명	13.5%
결혼	기혼	164명	55.4%
	미혼	132명	44.6%
학력	고졸	72명	26.0%
	전문대졸	26명	8.7%
	대졸	165명	55.7%
	대학원	33명	11.1%
직위	사무직원/LO(계장)	73명	24.6%
	L1(대리)	74명	24.5%
	L2(과장/차장)	53명	17.9%
	L3(부지점장/수석차장)	87명	29.3%
	지점장	9명	3.0%
담당 업무	빠른창구	69명	17.5%
	개인종합창구	127명	25.3%
	기업창구	73명	23.2%
	VIP라운지	16명	6.9%
	기타	11명	3.0%
근무 년수	5년미만	58명	23.3%
	5년이상-10년미만	64명	21.6%
	10년이상-20년미만	92명	31.0%
	20년이상	82명	27.7%
계		296명	100.0%

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

담당업무로는 빠른 창구업무에서 종사하는 인력이 17.5%(69명)으로 나타났으며 개인종합창구업무는 25.3%(127명)으로 가장 많은 비중을 차지하였고, 기업창구업무는 23.2%(73명)으로 나타났다.

VIP라운지업무는 6.9%(16명)으로 나타났으며 기타는 6.9%.로 나타났다.

근무년수 별로는 5년 미만은 23.3%(58명)으로 나타났으며 5년이상-10년 미만은 21.6%, 10년이상-20년미만은 31.0%로, 20년 이상은 27.7%로 나타났다.

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 기존의 연구들에서 사용된 측정 변수들과 그 변수를 사용하도록 하며, 기존 측정 변수들이 없거나 부적절한 경우 기존 연구들의 변수 근거로 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수를 사용하였다.

본 연구에 사용된 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 다양한 연수프로그램

다양한 연수 프로그램이란 업무와 관련된 지식과 기능 대한 연수 뿐 아니라 기업전략의 성공적인 수행과 성과의 달성 방법에 대한 것을 의미하며 Guest(2007)의 연구를 바탕으로 폭넓은 연수실시, 조직구성원들의 지식, 행동, 기술 수준, 동기부여 향상, 공식적이고, 비공식적인 연수프로그램 실시 등으로 리커트의 5점 척도로 측정을 실시하였다.

2) 성과연동형 보상

성과연동형 보상이란 성과평가를 통해 그 결과와 연계된 실행의 정도를 의미

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

하며 Bcker & Hselid(1998)의 연구를 토대로 성과에 따른 성과급의 보너스 제공, 개인의 성과와 집단성과 보상에 대한 성과에 따른 인센티브의 적용 여부, 성과평가와 그에 따른 공정한 보상 등으로 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

3) 고객의 지향성

고객의 지향성 역량이란 고객의 진정한 욕구를 파악하고 이것을 제품이나 서비스에 반영하는 행동, 고객의 욕구를 충족시키기 위한 역량의 변수임을 의미하며 윤정현(2013)과 Specer & Spencer(1993)의 연구를 바탕으로 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

4) 경영성과

경영성과란 본 연구에서의 조작적 정의는 조직의 생산성 향상과 이익의 증대를 의미하는데 본 연구에서는 은행에서의 특성을 고려하여 고객의 만족도 향상과 매출액 순이익의 증가를 의미, 은행에서의 시장의 점유율 및 은행의 고객방문, 이용하는 고객의 수가 증가하는 것을 의미하며 이를 통하여 개인과 조직의 성공 가능성을 예측할 수 있는 개념을 의미하며 안성철 외 (2016)의 연구를 바탕으로 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

4.3 자료의 분석 방법

조사된 자료에 관련된 분석 방법은 SPSS 22.0 통계 패키지 프로그램변수를 이용하여 탐색적 요소분석과 상관관계 분석변수를 통해서 연구가설을 실증분석 하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

구체적인 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구 통계적 특성과 일반적인 기술의 통계를 파악하기 위해서 빈도의 분석을 실시하였다.

둘째, 설문지의 신뢰성을 실증분석하기 위하여 cronbach' α값을 분석하고, 타당도를 실증분석하기 위하여 요소의 분석을 실시하였다.

셋째, 연구모형의 실증분석 및 가설의 실증분석을 위하여 다중회귀방식을 통해 구성개념들 간의 상호관계를 실증분석하고, 구성원들에 관한 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템, 고객의 지향성, 경영성과 간의 인과관계를 실증분석 하였다.

4.4 설문지 구성 및 측정

본 연구를 통해 사용할 설문지는 연구목적에 맞게 질문 범위를 크게 선행되어 이루어진 연구를 통해 추출되어진 구성원들의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템에 관련된 영향관계요소 등 5가지 범주와 고객의 지향성, 경영성과, 일반현황 등 5가지 부류로 구분하고자 한다.

설문지는 선행되어 이루어진 연구에서 검토 되어진 것으로서 신뢰성이나 타당성이 실증분석된 사항을 선별적으로 본 연구의 목적에 맞도록 일부 수정하거나 또는 보완하여서 측정을 하고자 한다.

첫번째 부류는 구성원들의 고성과 인적자원요소에 대한 자원관리 시스템에 관한 질문 등으로 다양한 연수 프로그램 3개 문항, 성과연동형보상 3개 문항으로 구성하고자 하며 평가에 사용된 척도는 리커트 평가척도를 이용하였다.

두번째 부류는 고객의 지향성에 관한 질문 등으로, 고객의 지향성 7개 문

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

항으로 구성되어져 있다.

세번째 부류는 경영성과에 관한 질문 등으로 7개 문항으로 구성되어 있다.

네번째 부류는 종업원의 일반사항에 관한 질문으로 연령과, 학력, 직위 및 직장근무 경험과 담당업무 등 6개 문항으로 구성되었다.

본 연구 설문지 구성은 <표 4-2>에 제시한바와 같다.

<표 4-2> 설문지 구성

변인	문 항 수	문항의 번호
다양한 연수프로그램	3	Ⅰ-1. ~ Ⅰ-4.
성과연동형 보상	3	Ⅰ-5 .~ Ⅰ-7.
고객의 지향성	7	Ⅱ-1 .~ Ⅱ-7.
경영성과	7	Ⅲ-1. ~ Ⅲ-7.
성 별	1	Ⅳ-1.
연 령	1	Ⅳ-2.
학 력	1	Ⅳ-3.
결혼여부	1	Ⅳ-4.
직 위	1	Ⅳ-5.
담당업무	1	Ⅳ-6.
근무년수	1	Ⅳ-7.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅴ. 연구결과

5.1 변수의 신뢰성과 타당성 검증

이번 연구에서는 가설검증에 앞서서 가설검증에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는가 하는 것을 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 똑같은 측정값을 얻을 가능성을 말하는 것으로 결과가 얼마나 일관성 있게 나타나는가 하는 정도를 내포하고 있다. 내적 일관성 검증법은 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 참고하여 신뢰성을 확인하려고 하는 것이다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 발견하여 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검증은 사용이 간편하므로 본 연구에서도 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하였다. 타당성은 측정하려고 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영하고 있는가 하는 문제이다. 즉 특정개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가를 나타내는 문제이다.

요인분석은 여러 개의 변수들의 근처에 존재하는 하나 혹은 다수의 요인들을 발견해내는 통계적 기법으로 여러 개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다. 또한 변수들을 요인별로 정리한다는 점에서 분류 기능도 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 요인분석을 통하여 이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 전체 항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총 점수와의 상관관계가 낮고 Alpha값을 대부분 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외되었다.

타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

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

또한 개념 타당성은 변수들의 특성 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석이 사용되고 있다.

이번 연구에서는 변수들 간의 판별 타당성과 개념 타당성을 검정하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분 요인분석 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식을 선택하였다. 외생변수에 대한 요인분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 20개 문항 중 6개 문항을 제외한 나머지 14개 문항이 4개 요인으로 구분되었다.

각 요인별로 적재치를 살펴 0.6 이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 고객지향성, 성과연동형보상, 다양한 연수프로그램, 경영성과 요인으로 도출되었다. 고객지향성을 설명해주는 설명 분산은 19.48%, 성과연동형보상을 설명해주는 설명 분산은 16.48%, 다양한 연수프로그램을 설명해주는 설명 분산은 13.48%, 경영성과를 설명해주는 설명 분산은 12.77%, 고객지향성을 설명해주는 설명 분산은 12.02%로 도출되었다. 전체적인 누적 분산 설명비율은 62.36%로 나타났다.

도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계를 구해서 상관관계가 적은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다. Cronbach's Alpha 분석결과 고객지향성은 α=0.913, 성과연동형보상은 α=0.902, 다양한 연수프로그램은 α=0.869, 경영성과는 α=0.809로 나타났다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-1> 요인 및 신뢰성 분석

변수	고객 지향성	성과연동형 보상	다양한 연수프로그램	경영성과
고객지향성1	.816	.112	.279	.171
고객지향성2	.790	.092	.341	.107
고객지향성5	.775	.177	.305	.223
고객지향성4	.739	.267	.285	.201
성과연동형보상1	.102	.864	-.005	.045
성과연동형보상3	-.039	.822	.056	.004
성과연동형보상2	.132	.731	.048	.035
다양한 연수프로그램3	.231	.019	.805	.318
다양한 연수프로그램1	.247	-.013	.738	.273
다양한 연수프로그램2	.380	.067	.696	.184
경영성과3	.178	.075	.194	.828
경영성과2	.184	.032	.308	.803
경영성과4	.214	.068	.198	.783
경영성과1	.227	.087	.365	.723
고유치	3.925	3.715	3.235	3.053
설명분산(%)	19.354	16.480	13.480	12.722
누적분산(%)	19.354	35.834	49.314	62.036
Cronbach's Alpha	.913	.902	.869	.809

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.2 상관관계 분석

본 연구에서는 모형에 사용된 변인들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관분석을 파악하고자 통제변수들의 피어슨(Pearson) 상관관계 분석을 <표 5-2>과 같이 실시하였다. 이는 종속변수에 대해 관계가 있는 설명변수가 무엇인지를 검토하고, 설명변수 간 상관정도를 확인하여 모형이 적합한지 검증하기 위한 것이다.

상관관계 분석 결과, 다양한 연수프로그램은 성과연동형보상과 정적상관(r=.285)을 보였으며, 고객지향성과는 r=.421, 경영성과와는 r=.392의 정적상관을 보였다.

성과연동형보상은 고객지향성과는 r=.432, 경영성과와는 r=.474의 정적 상관을 보였다. 고객지향성은 경영성과(r=.378)와 유의미한 정적상관을 가지고 있었다.

<표 5-2> 상관관계 분석

	평균	표준편차	다양한 연수프로그램	성과연동형보상	고객지향성	경영성과
다양한 연수프로그램	3.24	.672	1			
성과연동형보상	3.58	.711	.285***	1		
고객지향성	3.74	.685	.421***	.432**	1	
경영성과	3.39	.651	.392**	.474**	.378***	1

**p<.01

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.3 가설의 검증

5.3.1 고성과 인적자원요소 관리시스템이 고객의 지향성에 미치는 영향

본 연구는 은행의 고성과 인적자원요소 관리시스템이 고객의 지향성과 경영성과에 미치는 영향관계를 분석하였다. 독립변수인 고성과 인적자원요소 관리시스템과 고객지향성을 다중회귀분석으로 분석한 결과 <표 5-3>와 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수와 고성과 인적자원관리시스템 유형의 변인인 다양한 연수프로그램과 성과연동형보상을 추가한 모형이다.

모형 1은 유의하였고($p<.05$) 설명력은 3.5%였다. 은행원 개인특성 변수 중에서는 대학 졸업($B=.192$, $p<.001$)이 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 대학졸업 이상의 학력을 보유한 구성원의 다양한 연수프로그램에 대한 인식 수준이 높은 것으로 나타났다. 이는 고학력의 경우 다양한 연수프로그램을 통한 고객지향성에 유의한 영향관계가 있음을 알 수 있다.

모형 2에서는 개인특성 변수 중 대학졸업($B=131$, $p<.01$)이 유의한 정의 상관관계를 보였다. 근속기간이 10~20년 미만($B=-.105$, $p<.05$)이 유의한 부의 상관관계를 나타냈다. 이는 10~20년 미만의 구성원들의 고성과 인적자원관리시스템 활동이 성과연동형보상에 미치는 영향이 5년 미만의 초기경력자들에 비해 낮은 수준을 보인다고 볼 수 있다. 독립변수인 고성과 인적자원관리시스템 중 다양한 연수프로그램 ($\beta=.353$, $p<.001$)은 고객지향성에 유의한 정의 상관관계를 보이고 있다. 즉, 다양한 연수프로그램은 은행원의 고객지향성에 필요한 타인에 대한 이해와 은행업무에 실질적으로 필요한 지식의 습득이 가능하고, 고객과의 관계에서 업무 적용되는 활용도가 높음을 알 수 있다. 모형 2는 34.1%의 설명력을 보이며, 모형 2는 모형 1의 경우보다

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

모형에 대한 설명력이 28.4% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다(F=42.231, p<.001).

<표 5-3> 고성과 인적자원요소 관리시스템과 고객지향성의 다중회귀분석

종속변수 / 측정변수	고객지향성			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상수)		.082		.069
성별	.012	.107	−.044	.070
학력(고졸)	.043	.151	.067	.132
학력(대학졸업)	.212***	.131	.196**	.121
근속 5년~10년 미만	.022	.104	.038	.128
근속 10년~20년 미만	.070	.132	.105*	.138
직급	.013	.231	.001	.196
다양한 연수프로그램			.346**	.121
성과연동형보상			.287***	.161
r^2	.025		.353	
Adjusted r^2	.038		.288	
추정 값의 표준오차	.582		.741	
F	3.431*		42.231***	

N=296, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001
β: 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5.3.2 고성과 인적자원요소 관리시스템이 경영성과에 미치는 영향

고성과 인적자원요소 관리시스템이 경영성과에 미치는 영향 관계를 다중회귀분석으로 분석하였다. 고성과 인적자원요소 관리시스템과 종속변수인 경영성과를 분석한 결과 <표 5-4>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형 2는 모형 1의 변수와 고성과 인적자원요소 관리시스템을 추가한 모형이다. 모형 1은 유의하였고(P<.05) 설명력은 3.1%였다. 개인특성 변수 중에서는 직급 L2(과장/차장)이상(B=.211, p<.001)이 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직급이 높은 근로자가 경영성과에 미치는 영향이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 5-4> 고성과 인적자원요소 관리시스템과 경영성과의 다중회귀분석

종속변수 / 측정변수	경영성과			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상수)		.081		.069
성별	.012	.107	-.041	.081
학력(고졸)	-.070	.162	-.305*	.138
학력(대학졸업)	-.015	.234	-.001	.196
근속 5~10년 미만	-.031	.121	-.042	.112
근속 20년 미만	.043	.175	.077	.132
직급	.213***	.126	.184**	.127
다양한 연수프로그램			.354***	.152
성과연동형보상			.224*	.173
r^2	.034		.331	
Adjusted r^2	.025		.345	
추정 값의 표준오차	.859		.827	
F	2.348*		40.173***	

N=583, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001 β: 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

모형 2에서는 개인특성 변수 중 직급(과장이상)이 경영성과(B=.184, p<0.1)에 유의한 정의 상관관계를 보였다. 학력에서는 고졸이(B=-.305, p<.05)이 유의한 부의 상관관계를 나타냈다. 이는 고졸 구성원들의 고성과 인적자원요소 관리시스템을 통한 경영성과에 미치는 영향이 낮음을 알 수 있다. 즉, 은행원들의 고성과 인적자원요소 관리시스템이 높을수록 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 보여준다. 모형 2는 34.2%의 설명력을 보이며, 모형 2는 모형 1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 31% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다. (F=40.173, p<.001). 회귀분석 결과, 다양한 연수프로그램은 경영성과에 유의한 영향을 주는 것을 밝혀졌다. 따라서 은행원들의 연수프로그램 운영에 있어서 고성과 인적자원요소 관리시스템을 높이기 위한 다양한 노력이 필요할 것으로 사료된다.

5.3.3 고객지향성의 매개효과 분석

본 연구에서는 은행에서 근무하는 은행원들을 대상으로 고성과 인적자원요소 관리시스템이 경영성과에 미치는 영향관계에서 고객지향성의 매개효과의 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). 이에 반해, bootstrapping은 표집분포의 형태와 관련된 특정 가정을 요구하지 않는다. 이처럼 정규분포의 가정에서 자유롭다는 점에서 bootstrapping

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

은 매개효과의 유의도 검증에 있어서 Sobel 검증보다 훨씬 타당한 방법으로 인정받고 있다.

bootstrapping은 원자료부터 원자료의 표본 크기와 동일한 크기의 표본을 무작위로 복원 추출하는 절차를 수백 번 혹은 수천 번 반복함으로써 반복된 수만큼의 표본을 생성하는 방법이다. 이를 통해 각 표본에서 산출된 매개효과의 추정값들로 이루어진 경험적인 표집분포를 얻을 수 있는데, 이로부터 매개효과에 대한 통계적 유의도의 검증이 가능하다. 일반적으로 표집분포로부터 특정 비율의 신뢰구간을 산출하여 그 신뢰구간에 0이 포함되는지의 여부에 따라 매개효과의 유의도를 검증한다. 신뢰구간에 영가설의 값인 0이 포함되지 않을 경우, 영가설을 기각하여 매개효과가 유의한 것으로 해석한다.

본 연구에서는 고성과 인적자원요소 관리시스템이 경영성과에 미치는 영향관계에서 고객지향성의 매개효과의 검증을 위해 Hayes(2009)의 권고에 따라 bootstrap 표본 10,000개를 얻었으며, 이로부터 95% 신뢰구간을 산출하였다. 신뢰구간은 Cheung과 Lau(2008), 그리고 MacKinnon 등(2004)의 제안에 따라, 편향이 수정된(bias corrected: BC) 신뢰구간을 사용하였다. 이 신뢰구간에 0이 포함되지 않을 경우, 매개효과가 유의한 것으로 해석하였다.

고성과 인적자원요소 관리시스템 유형과 경영성과 간의 고객지향성에 대한 매개효과를 검증하기 위해 붓스트래핑을 통해 고객지향성을 매개변수로 고성과 인적요소 관리시스템에 따른 경영성과에 대한 매개효과 검증을 위해 bootstrapping을 실행한 결과, 매개효과에 대한 95% 신뢰구간이 모두 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다 <표 5-5> 결과 다양한 연수프로그램이 고객지향성을 거쳐 경영성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 있음이 증명되었다. 또한 그러나 성과연동형보상이 고객지향성을 거쳐 경영성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 없음이 증명되었다. 이는 다양한 연수프로그램이 경영성과와의 관계에서 고객지향성의 매개효과가 유의함을 의미한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 5-5> 고객지향성 매개효과의 유의도 검증 결과

경 로	[95% CI]	SE	t	
다양한 연수프로그램 → 고객지향성 → 경영성과	.221 [.079, .221]	.322	4.436***	.264
성과연동형보상 → 고객지향성 → 경영성과	.117 [.030, .142]	.187	1.104	.114

*** p < .001.

5.4 가설검증 결과 요약

본 연구의 가설검증결과를 정리하면 <표 5-6>과 같다.

본 연구는 고성과 인적자원요소 관리시스템에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다.

가설검증결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 다양한 연수프로그램은 은행원의 고객지향성과 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 폭넓은 다양한 연수프로그램은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 고객지향성을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무성과를 높일 수 있고 이는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다는 기존의 선행연구(Guest 등, 2003; Wright & Bosewell, 2002)와 일치한다. 이렇게 은행원에게 이루어지는 다양한 연수프로그램은 고성과 인적자원요소 관리시스템의 중요한 구성요소 중 하나이며 은행원의 개발을 위한 기업의 중요한 투자임을 알 수 있다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

둘째, 성과 연동형 보상은 은행원의 고객지향성과 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과 연동형 보상은 은행의 경영성과와 매우 깊은 영향을 미치고 있다는 것을 밝히고 있으며 고성과 인적자원관리시스템의 핵심구성요소임을 알 수 있다.

셋째, 고성과 인적자원요소 관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객지향성의 매개효과를 확인하고자 하였다. 따라서 고성과 인적자원요소 관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객지향성의 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 bootstrapping를 통해 매개효과를 검증하였다, 검증결과 고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 다양한 연수프로그램이 경영성과에 미치는 영향에 고객지향성은 매개변인의 효과를 나타냈다. 그러나 성과연동형 보상이 경영성과에 미치는 영향에 고객지향성은 매개변인의 효과를 나타내지 않았다. 따라서 고객지향성의 매개효과는 부분 채택되었다.

<표 5-6> 가설 검증표

	가설	결과
Ⅰ-1	다양한 연수프로그램은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅰ-2	성과연동형보상은 고객지향성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅱ-1	다양한 연수프로그램은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅱ-2	성과연동형보상은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	지지
Ⅲ-1	고객지향성은 다양한 연수프로그램과 경영성과와의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다	지지
Ⅲ-2	고객지향성은 성과연동형보상과 경영성과와의 관계에서 매개효과를 나타낼 것이다	*기각*

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅵ. 결 론

6.1 연구 결과의 요약

최근 금융시장은 인터넷 전문은행의 신설과 등장 그리고 정부의 저금리 정책, 저성장률 등으로 수많은 변화를 가져왔다. 이러한 불확실한 경영환경에서 금융기관의 핵심경쟁력은 인적자원인 은행원을 통한 경쟁력 확보가 매우 중요시 되고 있다.

은행의 인적자원은 다른 기업과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 기술, 정보, 지식을 보유한 인력을 의미하며 선진국의 은행들은 조직의 성과에 영향을 주는 은행원의 개발과 양성에 대하여 그 중요성을 인식하고 이러한 인적자원을 관리하기 위한 정책들에 대하여 관심을 기울이고 있다. 국내 금융산업의 변화에 따라 은행에 종사하고 있는 은행원의 각 개인의 역량은 경쟁 우위를 갖추고 있으며 은행원에 대한 전략적인 인적자원관리와 개발은 다른 어느 때보다도 중요성이 부각되고 있다.

따라서 본 연구에서는 은행에 있어서 고성과 인적자원요소 관리시스템의 도입과 그에 따른 방향을 제시하고자 K은행에 근무하고 있는 은행원을 대상으로 고성과 인적자원요소 관리시스템이 은행원의 고객지향성과 은행의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였으며 이를 위해 고성과 인적자원요소관리시스템의 결정요인에 관한 실증연구로서 기존 연구들에 대한 고찰을 통하여 고성과 인적자원관리시스템의 구성요소를 정의하고, 고성과 인적자원요소 관리시스템에 영향을 미치는 선행요인들과의 관계, 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하였다.

이를 위해서 K은행에 근무하고 있는 은행원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 직접 방문하여 설문을 배포, 회수하였다. 설문조사는 2019년 7월

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

10일부터 2019년 9월 11일까지 60일간 실시하였으며 불성실한 답변이 포함된 4부를 제외한 296부의 설문지가 자료 분석에 사용되었다.

본 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 다양한 연수프로그램은 은행원의 고객지향성과 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 폭넓은 다양한 연수프로그램은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 고객지향성을 향상시키고, 생산의 질과 효율성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 직무성과를 높일 수 있고 이는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 효과적인 제도라고 할 수 있다는 기존의 선행연구(Guest 등,2003; Wright &Bosewell, 2002)와 일치한다.

이렇게 은행원에게 이루어지는 다양한 연수프로그램은 고성과 인적자원요소 관리시스템의 중요한 구성요소 중 하나이며 은행 내 은행원의 개발을 위한 기업의 중요한 투자임을 알 수 있다.

또한 다양한 연수프로그램이 은행에 근무하고 있는 은행원의 고객지향성을 향상시킬 수 있으며 향후 은행의 입장에서 은행원에 대한 연수프로그램에 대한 투자가 좀 더 확대될 필요성이 있으며 이는 결국 은행의 성과에 직접적이고 지속적인 영향을 미칠 수 있는 결과로 나타났다.

둘째, 성과 연동형 보상은 은행원의 고객지향성과 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과 연동형 보상은 은행의 경영성과와 매우 깊은 영향을 미치고 있다는 것을 밝히고 있으며 고성과 인적자원관리시스템의 핵심구성요소임을 알 수 있다. Becker & Huselid (1998)는 기업 임금수준이 고성과 작업시스템과 기업성과 간 관계에 핵심적 역할을 하는 것을 제시하였다. 경쟁기업보다 고임금 수준의 기업은 훌륭한 능력을 가지고 있는 인적자원을 더 쉽게 얻을 수 있다(Becker & Huselid, 1998)는 기존의 연구결과와도 일치한다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

성과급 제도를 통해 기업은 성과와 근로자들의 목표를 연결시킬 수 있고 이직률을 낮추고 근로자에게 동기부여를 높일 수 있기 때문에 높은 성과를 달성할 수 있다. 고성과 인적자원관리시스템의 가장 큰 특징은 성과지향 보상시스템일 것이다.

셋째, 고성과 인적자원요소 관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객지향성의 매개효과를 확인하고자 하였다.

따라서 고성과 인적자원요소 관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 고객지향성의 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 bootstrapping를 통해 매개효과를 검증하였다.

검증결과 고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경영성과에 미치는 영향관계에 있어서 다양한 연수프로그램이 경영성과에 미치는 영향에 고객지향성은 매개변인의 효과를 나타냈다. 그러나 성과연동형 보상이 경영성과에 미치는 영향에 고객지향성은 매개변인의 효과를 나타내지 않았다. 따라서 고객지향성의 매개효과는 부분 채택되었다.

본 연구결과를 토대로 고성과 인적자원요소 관리시스템의 실행과 더불어 은행원이 업무를 수행하는 과정에서 구성원들에 다양한 연수프로그램과 성과연동형 보상제도를 실행함으로써 은행원의 고객지향성을 높이고 은행의 경영성과를 높일 수 있으며 이는 결국 은행의 경쟁력을 향상시키는데 중요한 역할을 할 것으로 사료된다.

향후 국내 은행들은 고성과 인적자원요소 관리시스템에 많은 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다. 이와 같은 연구결과를 토대로 최근 들어 불확실한 경영환경에서 금융기관 특히 은행의 경쟁력은 물적자원이 아닌 인적자원에 있음을 실증분석을 통해 검증하여 밝혔으며 국내은행은 다른 은행과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 기술, 정보, 지식을 보유한 은행원이라는 인적자원이 중요성을 다시 한번 인식할 수 있는 계기를 마련하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이를 통해 은행은 은행의 경영성과에 영향을 주는 은행원의 지속적인 육성과 개발에 대하여 중요성을 인식하고 이러한 인적자원을 관리하기 위한 정책들에 대하여 심혈을 기울이는 노력이 필요할 것이다.

6.2 연구의 시사점 및 한계

본 연구에 따른 분석결과를 바탕으로 실무적·학문적인 측면에서 다음과 같은 시사점을 제시하였다.

본 연구는 최근 어려운 상황에 직면하여 경영여건이 악화되고 있는 은행의 경영성과 향상을 위하여 중요한 요인인 고성과 인적자원관리시스템이 은행의 경쟁력 확보에 보다 중요하다는 것과 그에 따른 결정요소를 밝히고자 하였다. 또한 기존의 고성과 인적자원관리시스템이 은행에도 필요하다는 사실을 제시하였다

폭넓고 다양한 연수프로그램 운영은 조직 내 구성원의 지식, 능력, 행동, 기술 수준, 동기부여의 향상을 통해 고객지향성을 높여주고 직무수행을 효율적으로 가능하게 하여 은행의 경영성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며 성과 연동형 보상은 은행원의 고객지향성과 은행의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과 연동형 보상은 은행의 경영성과와 매우 깊은 영향을 미치고 있다는 것을 밝혔다. 기존의 고성과 인적자원관리시스템에 대한 구체적이고 실증적인 접근을 통해 불확실한 경영환경에서 은행의 핵심경쟁력은 물적 자원이 아닌 인적자원에 있음을 실증분석을 통해 검증하여 밝혔으며 은행은 다른 은행과의 경쟁에서 경쟁우위를 달성하고 조직의 목표 달성을 위해서 은행의 고성과 인적자원관리시스템의 중요성을 다시 한번 인식할 수 있는 계기를 마련하였다.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이러한 연구결과의 의의에도 불구하고 본 연구가 가지는 한계점은

첫째 고성과 인적자원요소 관리시스템이 개인의 태도나 행위에 영향을 미치는 과정에서, 다양한 개인 변수와의 관계를 살펴볼 수 있지만, 연구의 한계로 인하여 직무성과나 업무 핵심경쟁력만을 살펴보았다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는, 고성과 인적자원요소 관리시스템과 기업성과간의 관계를 연결하는 메커니즘이 무엇인지에 대한 다양한 탐구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 은행의 경영성과를 측정하였는데 비재무적인 성과와 함께 재무적 성과 측정을 세분화 한 뒤 이를 종합적으로 측정하지 못하고 있다.

향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위하여 재무적성과 측정에 대해 연구할 필요가 있을 것으로 판단된다.

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

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참 고 문 헌

강성춘·윤현중(2009), “고성과 작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성”, 『인사 조직연구』, 17(4), 125-168.

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

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

권기욱·김광현·김종인(2012), “고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석-조직공정성 지각의 매개효과”, 『조직과 인사관리연구』, 36(2), 61-84.

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

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

김범룡(2015), “리더십 유형에 따른 은행원의 조직유효성 검증 : 기업은행 사례연구”, 서울대학교 행정대학원, 19-22.

김정근(2018). “금융기관의 내부경영정책이 직무만족과 조직몰입 및 경영성과 에 미치는 영향에 관한 연구”, 호서대학교 박사학위논문.

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

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

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

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

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

류성민(2010), “몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향: 노사관계특성의 조절효과를 중심으로”, 『산업경제연구』, 23(5), 2609-2634.

문성옥·이지만·이주일(2017), “고몰입 인적자원관리가 생산성 향상에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과와 노사관계의 조절된 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 24(4), 105-131.

문형구·최병권·고욱(2009), “국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제”, 『인사조직연구』, 17(2), 229-306.

박정호·이도식(2015), “공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마”, 『한국행정학보』, 49(2), 93-117.

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

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

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

박재춘(2013), “절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 분배공정성의 조절효과”, 『교육행정학연구』,31(3), 97-130.

박재춘(2016), “분배공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 효과: 절차공정성과 조직지위의 3차항 조절효과를 중심으로, 창조와 혁신”, 『대한경영학회지』, 9(4), 1-33.

박준성(2011), “고성과작업시스템의 측정지표에 대한 탐색적 연구”, 『산업관계

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

학회연구』, 21(1), 33-63.

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

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

배종석·사정혜(2003), “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구”, 『인사조직연구』, 11(2), 133-169.

배종석·유규창·권기욱(2015), “한국적 인적자원개발의 이론개발을 위한 기반연구”, 『인사조직연구』, 23(1), 99-141.

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

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

심영보(2012), “직장인의 직무성취도와 관련 변인 연구 : 은행원을 중심으로”, 이화여자대학교 박사학위논문.

손성기(2016), “작업장혁신과 노사파트너십간의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 노사협의회 활성화의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 20(2), 77-96.

양인덕(2010), “조직공정성은 시민행동을 반드시 증진하는가?”『인적자원연구』, 18(4), 256-275.

양재완(2016), “고성과 인적자원관리제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 40(2), 135-161.

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

오선희·전인·이종완·이승희(2014), “고성과 인적자원관리관행이 조직성과에 미치는 효과: 노사협력적 분위기의 매개역할을 중심으로”, 『경영교육연구』,

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

29(6), 392-419.

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

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

윤정현·이재훈(2005), “인적자원관리관행에 대한 공정성 인식이 조직몰입과 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산경연구』, 13, 327-358.

이경근(1999), “조직구성원의 태도에 대한 분배공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적 공정성의 차등적 효과”, 『대한경영학회』, 21, 321-340.

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

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

이영면·이주형(2012), “고성과작업시스템에 미치는 효과: 노사의 전략적 선택과 노사관계분위기의 조절효과를 중심으로”, 『한국인사관리학회』, 20-46.

이주형·이영면(2010), “고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 내실증연구의 분석과 시사점”, 『인적자원관리연구』, 17(3), 43-63.

전병무(2014), 성과주의 HRM에서 공정성의 관철 가능성에 관한 이론적 고찰”, 『산업경제연구』, 27(1), 457-476.

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

전정호·설현도(2016), “절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 개인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 23(5), 27-47.

조민수·김중화(2017), “한국적 맥락에서 종업원들의 조직몰입을 통한 고성과

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

작업 시스템의 활용: 인사기능 효과성의 조절효과를 중심으로", 『한국인사관리학회 춘계학술발표논문집』, 108-126.

조성재(2013), "중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직 의도와의 관계", 『인적자원관리연구』, 20(3), 285-3000.

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

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

최철수(2010), "고성과 작업시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한연구", 『경영학연구』, 39(3), 577-593.

최재홍(2013). "기술자의 원가관리 업무역량 분석 연구", 『한국관리학회』, 14(5), 26-34.

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

한국은행(2018), 금융산업현황.

황승철·손승연(2015), "고성과 작업시스템이 정서적 몰입에 미치는 영향: 상사(리더)의 비인격적 행동의 조절효과를 중심으로", 『리더십연구』, 6(2), 199-215.

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.

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

Becker & Huselid(1998). "The performance effect so pay dispersion on individuals and organizations". Academy of Management Journal,

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

42(1):25-40.

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

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

Buck, J. M. & Watson,J . L(2002). "Retaining staff employees : the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. Innovative Higher Education, 26(3):175-193.

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

Collins, C. J. & Smith, K. G(2006). "Knowledge exchange and combination : The roleof human resource practicesin the performanc eofhigh-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 interdis ciplinary 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.

Delery,J.E, & Shaw, J. D(2001). "The strategic management of people in work organizations : Review, synthesis, and extension. Research in Personnel and Human Resources Management, 20:165-197.

Evans, W. R & Davis, W. D(2005). "High-performance work systems

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

and organizational performance: The mediating role of internal structure. Journal of Management, 31:758-775.

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

Gallie, D & Green, F(2001). "Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-1997. Journal of Management Studies. 38(8):1081-1197.

Gelade, G. A & Ivery, M(2003). "The impact of human resource management and work climate on organizational performance". Personnel Psychology, 56:383-404.

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

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.

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 : qualitative and uantitative review". Psychological Bulletin, 127(3):376-407.

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.

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

MacDuffie ,J. P(1995). “Human resource bundle sand manufacturing performance. Industrial and Labor Relations Review, 48:197-221.

Meyer, J. P & Allen, N .J(1997). “Commitmentin the workplace : Theory, research and application, Sagepublications.

Osterman, P(1987). “Choice of employment systems in internall abormarkets.”Industrial Relations, 26:46-67.

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

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

Shore, L. M & Wayne, S. J(1993). “Commitment and employee behavior: 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.

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

Tsang, M. C(1987). “The impact of underutilization of education on productivity : A case study of the U.S. Bell companies”. Economics of Education Review, 6 : 239-254.

Yang, H & Klaas, B. S(2007). “Pay dispersion and organizational outcomes, Manuscript”. Journal of Managerial Issues, 16(3) :

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

337-360.

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 참여해주신데 대해 감사의 말씀드립니다.
본 설문지는 “고성과 인적자원관리 시스템이 은행원의 고객지향성과 경영성과에 미치는 영향”에 관련된 자료를 수집하기 위해 작성된 설문지입니다.
본 설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계처리 되기 때문에 본 설문지에 기재되는 모든 사항은 비밀이 보장됨은 물론, 무기명으로 처리되며 본 연구 이외의 어떠한 목적으로도 사용하지 않을 것을 약속드립니다.
본 연구결과는 높은 품질의 은행원 서비스와 고객만족을 제공하기 위한 자료로 활용될 것입니다.
여러분의 성의있는 답변이 매우 중요하므로, 성실히 답변해주시면 대단히 감사하겠습니다.

2019년 7월

연 구 자 : 조선대학교 경영대학원
최 성 환 010/9432/5347

지도교수 : 조선대학교 경영대학원
교수 윤 종 록 010/6611/6824

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅰ. 다음은 고성과 인적자원관리시스템에 관련된 질문사항입니다.
귀하의 의견과 일치하는 문항에 체크하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	② 낮다	③보통 이다	④ 높다	⑤매우 높다
1	우리 은행은 우수한 인재를 확보하기 위해 다양한 선발 제도를 활용하고 있다.					
2	우리 은행은 구성원의 역량 제고를 위해 다양한 연수관련 프로그램을 공하고 있다.					
3	우리 은행 구성원들은 매년 정해진 연수관련 프로그램을 이수하고 있다.					
4	우리 은행은 연수프로그램을 위해 은행시간과 비용을 투자 하고 있다.					
5	우리 은행 구성원들은 높은 성과에 대해 인센티브를 받고 있다.					
6	우리 은행의 임금이나 보상은 성과평가에 의해 공정하게 이루어진다.					
7	우리 회사 구성원들은 노력과 성과에 따라 공정하게 보상을 받는다.					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅱ. 다음은 은행원의 고객지향성 역량에 관련된 질문사항입니다.
귀하의 의견과 일치하는 문항에 체크하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	② 낮다	③보통 이다	④ 높다	⑤매우 높다
1	나는 고객의 입장에서 서비스를 제공한다.					
2	나는 고객의 태도, 관심, 니즈를 잘 파악한다.					
3	나는 고객의 행동 원인과 이유를 잘 파악한다.					
4	나는 고객의 눈높이에 맞추어 고객응대언어를 사용한다.					
5	나는 구체적인 사례를 이야기 하면서 고객을 설득한다.					
6	나는 고객의 요구 및 니즈에 대해 성의 있게 답변한다.					
7	나는 고객이 지속적으로 충성고객이 될 수 있도록 고객의 입장에서 문제를 처리한다.					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅲ. 다음은 귀하가 재직하는 은행의 경영성과에 관한 질문사항입니다.
귀하의 의견과 일치하는 문항에 체크하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	② 낮다	③보통 이다	④ 높다	⑤매우 높다
1	우리 은행을 이용하는 고객의 만족수준은 높은 편이다.					
2	우리 은행을 이용하는 고객의 불만 건수는 다른 경쟁은행과 비교하여 적은 편이다.					
3	우리 은행의 매출액은 지속적으로 증가하고 있다.					
4	우리 은행의 순이익은 지속적으로 증가하고 있다.					
5	우리 은행의 시장점유율은 지속적으로 증가하고 있다.					
6	우리 은행을 이용하는 고객의 수는 지속적으로 증가하고 있다.					
7	우리 은행은 전반적으로 경영성과가 좋아지고 있다.					

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Ⅳ. 다음은 일반적 특성에 관련된 사항입니다.
귀하와 관련된 문항에 체크하여 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 대학원(석사)졸
4. 결혼여부	① 기혼 ② 미혼
5. 직 위	① 사무직원/L0(계장) ② L1(대리) ③ L2(과장/차장) ④ L3(부지점장/수석차장) ⑤ 지점장
6. 담당업무	① 빠른창구 ② 개인종합창구 ③ 기업창구 ④ VIP라운지 ⑤ 기타
7. 근무년수	① 5년미만 ② 5년 이상 ~ 10년 미만 ③ 10년 이상 ~ 20년 미만 ④ 20년 이상

수고 많으셨습니다. 대단히 감사합니다.