

증권사 영업사원의 개인성향이 PI저항에 미치는 영향에 대한 연구

임 규 건* · 이 해 령**

A Study on Impacts of the Personality of Brokers of Securities Company on PI Resistance

Gyoo Gun Lim* · Hae Ryung Lee**

Abstract

This research analyze the impact factors that affect the PI resistance of securities brokerage salespersons during Process Innovation in securities companies focusing on the broker's individual personality. After reviewing some related literatures, a survey was conducted at a domestic securities company with the derived factors from a focus group of securities salesmen with over 10 year work experience. The results show that broker's individual propensity to innovation, individual customer relationship and individual flexibility are closely related to the PI resistance. By controlling such factors for salespersons, securities companies can boost the ability to meet and control the changing situation and management innovation.

Keywords : Process Innovation, Securities Company, Salesperson, PI Resistance, Resistance Factor

논문접수일 : 2007년 12월 04일 논문게재확정일 : 2007년 12월 13일

* 한양대 경영학부, (133-791) 서울 성동구 행당동 17, e-mail : gglim@hanyang.ac.kr

** 교신저자, 굿모닝신한증권 PB센터 팀장, e-mail : ppuce@naver.com

1. 서 론

기업을 둘러싸고 있는 환경은 급격하게 변화하고 있으며, 기업간 경쟁이 심화되면서 기업들의 생존과 번영을 위한 노력은 한층 강화되고 있다. 이와 같은 급격한 경영환경 변화와 경쟁속에서 경영혁신은 기업생존의 수단으로 자리 잡고 있다. 현대정보사회의 경영혁신은 디지털 경제시대를 맞이하여 기업변화의 전략적 무기로서 그 중요성이 커져 가고 있는 새로운 정보시스템의 도입 및 발전을 중심으로 비즈니스 프로세스혁신(PI: Process Innovation)을 도모하고 있다[Thomas, 1993; 임규진 외, 2007].

증권산업 역시 이러한 환경변화에 따른 비즈니스 프로세스혁신 및 새로운 정보시스템 도입을 지속적으로 추진하고 있다. 특히 IT산업의 급격한 발전은 1997년 최초의 온라인 증권거래 이래로 증권거래의 온라인화를 빠르게 발전시키며 저변을 확대하고 있고, 고객관계관리시스템(CRM), ERP(Enterprise Resource Planning, 전자적 자원관리 시스템) 도입 등의 괄목할 만한 변화를 초래하였다.

이러한 변화과정에서 조직은 몇 가지 형태의 조직구성원의 저항에 부딪히게 되는데[James et al., 2003], 증권산업의 PI 및 정보시스템의 도입으로 인한 온라인화의 빠른 발전은 증권사 조직구성원 중 특히 영업사원의 강한 PI 저항을 불러일으키게 된다.

Lewin[1947]이 제시한 장이론 관점에서 본다면, 시간이 흐름에 따라 변화를 요구하는 압력과 이에 저항하는 요소들 사이에는 복잡한 균형관계가 형성되며, 이 관계를 어떻게 올바른 방향으로 잘 유도하느냐가 변화의 효율성을 결정하게 된다. 그러므로 기업 PI에 있어서 이러한 원리를 적용하려면 변화압력과 더불어 변화에 대한 저항에 대한 이해와 저항에 영향을 미

치는 요인에 대한 정확한 분석이 선행되어야 한다.

따라서 증권사의 주요 조직원인 주식영업사원의 효율적인 변화관리 방안에 대한 방향성을 찾기 위해서는 증권사 영업사원의 PI 저항원인에 영향을 주는 요인에 대한 연구가 선행되어야 할 것이며, 이는 향후 실무적으로도 현실적인 가치를 가질 수 있다. 이에 본 연구에서는 증권사의 기업 PI 및 정보시스템 도입 등의 경영혁신으로 나타나는 주식중개 영업사원의 저항을 분석하고, 이에 영향을 주는 요인을 개인성향의 관점에서 밝혀내고자 한다.

이와 관련하여 기업 PI시 일반적인 조직원의 저항과 저항원인, 저항과 변화관리 활동간의 인과관계, 변화관리를 통한 시스템도입성과의 향상 등 PI 저항과 변화관리의 중요성 및 방법에 관한 연구들은 과거에 활발히 이루어졌다[Sharon, 1999]. 또한 PI 경험이 있는 회사의 제조업체 직원들을 대상으로 PI 저항에 영향을 주는 요인에 관한 실증적 연구도 선행되었다. 그러나 증권회사 주식영업사원이라는 특수직군의 개인적인 성향이 PI 저항에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 구체적인 연구는 이루어지지 못했고, 이는 영업사원의 비중이 큰 증권사에서 실제적으로 조직관리를 해야 하는 실무의 입장에서도 매우 큰 관심을 가지고 있는 부분이다.

이에 본 연구는 증권사 PI 및 정보시스템의 도입으로 인해 주식영업사원들이 갖는 PI 저항을 그 동안의 선행연구 및 증권사 영업경력 10년 이상 직원들로 구성된 포커스 그룹의 검증작업을 통해 크게 4가지의 PI 저항요인을 도출하고, 주식영업사원의 개인적 성향이 이러한 PI 저항에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 실무적인 관점에서 분석하였다. 또한 표본집단을 하나의 회사, 하나의 직군으로 한정시키는 등 다른 환경을 동일하게 만들어, 표본집단의 개인적 성

향이 PI 저항에 주는 영향을 뽑아낼 수 있도록 하였다. 표본대상은 국내 중상위 증권사인 A 증권사의 주식브로커리지영업사원으로 삼았다. 이는 금융업종이라는 업종의 특수성과 동시에 영업직이라는 업무의 특수성을 가진 조직원을 대상으로 PI 저항원인에 영향을 미치는 요인을 개인적 성향을 통해서 분석한다는 측면에서 이론과 실무 양쪽에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

본 논문은 제 1장 서론에서 연구의 배경과 목적 등을 기술하고, 제 2장에서 본 연구의 이론적 배경이 되는 PI의 개념과 정의, 저항과 변화 관리에 대한 선행연구를 살펴본다. 제 3장에서는 증권산업의 PI 도입에 대한 내용을 사전 고찰하고 제 4장에서는 본 연구의 연구모형과 가설을 설정하며 제 5장에서는 A증권사 주식브로커리지 영업사원을 대상으로 한 설문결과를 토대로 결과를 분석한다. 마지막으로 제 6장에서는 본 연구의 결론과 시사점, 그리고 향후 연구 방향 등을 제시한다.

2. 이론 고찰

2.1 프로세스 혁신(PI)과 변화관리

Hammer and Champy[1993]는 프로세스란 “여러가지 투입을 통하여 고객에게 가치 있는 산출을 만들어 주기 위한 활동들의 집합체”라고 정의하였으며, Davenport[1993]는 프로세스란 “고객 또는 시장이 요구하는 특정산출을 생산하기 위해 설계된 활동들의 구조화된 집합이다. 즉 프로세스는 시작지점, 종료지점, 투입, 산출이 명확히 식별되는 작업활동들의 순서적 연결이다.”라고 정의하였다. Peter Keen[1999]은 프로세스를 업무흐름(Process as a workflow)인 동시에 업무조정(Process as the coordination of works)이라고 정의하였다.

이러한 프로세스를 근본적으로 재설계하여 비용, 품질, 서비스와 같은 핵심부문에서 기업이 획기적인 성과의 향상을 이루기 위한 경영혁신 활동을 프로세스 혁신(PI: Process Innovation)이라 정의할 수 있다. 그 동안 조직의 성과를 개선하기 위한 논의들이 구조, 기술, 행태 등과 같은 변수를 중심으로 이루어진 반면, PI는 고객의 요구 충족이나 만족이라는 가치를 창출하는 프로세스(Process)를 가장 중요한 변수로 인식하고 이를 개선하는데 초점을 두고 있다. 현대의 프로세스 혁신은 모든 비즈니스 프로세스를 대상으로 한다[이재관, 2006]. Drucker도 정태적 경제(Static economy)에서는 기업이 존재하지 않으며, 기업은 오직 유동적 성장 경제(Expanding economy)에서만 존재할 수 있다고 하였다[Peter, 2002]. 즉, 현대 기업의 중요한 활동 중 하나가 프로세스 혁신인 것이다.

이러한 프로세스 혁신의 구현은 1980년대의 도요타시스템, TQM, 1990년대의 비즈니스 리엔지니어링, 벤치마킹, 6시그마, e-비즈니스, B2B, ERP, CRM, SCM 등 다양한 시스템을 고민하고 탐색해 오는 과정을 거쳐왔다. 최근에는 정보기술의 발달에 따라 더욱 다양하고 복잡한 시스템이 도입되고 있으며, 그 결과 혁신과 변화에 따른 구성원들의 저항과 스트레스 강도 또한 높아지고 있다.

프로세스 혁신을 구현하기 위해서는 변화가 따라야 한다. 변화는 이 시대의 특징을 잘 나타내는 키워드로서 변화에 적응하지 못하면 살아남기 힘들다는 위기의식이 팽배해 있다[양창삼, 2005]. 변화관리란 변화의 기획 단계인 설계에서부터 변화의 목표가 달성되는 시점까지 생성되는 여러 가지 외부환경 요소와 내부환경 요소 등 변화 요인을 사전에 파악하여 일하는 방법, 조직구조, 제도 및 각종 시스템을 현업에 원활하게 구현 시키고, 구성원들이 환경변화에 적극

적으로 공감하고 동참할 수 있도록 지원하는 체계적인 활동을 말한다[강상구, 2005]. 즉, 현재의 상태에서 목표로 하는 바람직한 상태로 전환하기 위한 과정에서 생기는 저항 및 여러 가지 차이를 해소하고, 구성원들이 원활하게 변화에 동참하게 하는 활동이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 적절한 프로세스 혁신을 통한 변화관리를 위해서 우선적으로 어떠한 개인 성향이 저항에 영향을 미치는 지 분석하는 것이 도움이 될 것이다.

2.2 조직 구성원의 저항

새로운 질서를 만드는 것은 상당히 어렵고 성공 가능성도 낮으며 위협한 것이다. 많은 경영자들은 환경 변화에 적응하는 조직의 능력에 대해 가장 큰 관심을 보인다[John, 1996]. 변화의 속도가 가속화 되면 그 대응책으로 당연히 조직 개편의 필요성이 대두된다. 직원들은 이러한 변화에 대해서 직무상 기득권이 위협되고, 이미 확립되어 있는 업무처리 방식에 혼란을 일으키기도 한다. 이 때문에 조직 구성원들의 저항이 있을 수 있으며, 이로 인해서 조직 개편이 지연되고 그 결과 조직의 효율성이 손상되고 비용이 증가하게 된다[마빈 바우어 외, 1973]. 조직구성원의 저항에 대해서 William Bridges는 Guilt(죄책감), Resentment(분노), Anxiety(불안), Self-absorption(자기몰두), Stress(스트레스) 등 다섯 가지로 요약하여 'GRASS' 라는 약자로 명명하였다[William, 2003].

조직 변화를 시도할 때는 위와 같은 형태를 비롯한 다양한 종류의 저항에 부딪히게 된다. 사람들이 변화에 저항하는 일반적인 이유로는 (1) 변화로 인해 자신이 중요시 여기는 어떤 것을 잃고 싶지 않아서, (2) 변화의 성격과 변화가 추구하는 의미를 오해하기 때문에, (3) 정보의

차이 때문에 변화가 필요한 이유를 이해하지 못하기 때문에, (4) 변화에 대한 수용력이 부족하기 때문에 등이다[John, 2003]. John, P. Kotter는 이러한 원인으로 (1) 개인적인 이해 관계에 집착 (2) 변화 추진자에 대한 불신뢰 (3) 상황을 다르게 해석 (4) 변화의 흐름에서 낙오될까에 대한 두려움 등으로 설명하고 있다. Lee and Terrence[2003]은 변화의 장애요인들을 인적자원적, 구조적, 정치적, 상징적 등으로 구분하고 있다.

상기 지적한 이유 이외에도 실제로 사람들이 변화에 저항하는 이유는 무수히 많다[Ian, 2005]. 어떤 사람들은 변화에 적응할 수 있는 능력이 현저하게 떨어지기도 하며 때로는 정치적인 형태 또는 정치적인 행동을 하게 되기도 한다. 조직 성장 과정에서 경영자가 조직이 요구하는 속도로 태도와 행동을 변화시키지 못하는 것은 큰 문제이다[Peter, 1954]. 저항의 가능성에 대한 정확한 진단이 없으면 경영자들은 변화를 추진하는 과정에서 쉽게 궁지에 빠지며, 문제점에 봉착할 수 있다. 그러므로 조직 구성원의 변화에 대한 저항요인을 잘 파악하여 대처 방안을 강구하여야 한다.

3. 증권사 PI 도입과 영업사원의 저항

3.1 증권사 PI 도입과 현황

증권업계의 비즈니스 프로세스혁신(PI)은 IT 기술의 발전과 맞물려서 산업의 특성과 함께 비즈니스 모델의 변화 및 혁신을 겪어왔다. 불과 10여년 전만해도 증권사의 비즈니스 모델은 오프라인 주식 수수료 수입이 대부분을 차지하였고, 증권사가 보유한 지점 및 영업사원의 숫자와 증권사의 수익은 비례하는 모습을 보였다. 즉 오프라인 주식중개 수수료가 0.5%로 모든

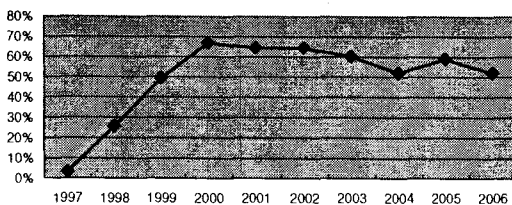
증권사가 동일하였으므로, 오프라인 시장에서의 Market Share (M/S)가 회사의 수익을 결정하는 중요한 핵심 역할을 하였다. 그러므로 증권사의 비용구조 또한 인적비용의 구성이 큰 부분을 차지하였다.

그러나 IT기술의 발전과 인터넷의 발달로 인해 증권거래에 있어서 공간과 시간의 제약이 점차 그 의미를 상실하여 공간적 차원에서 전 세계를 대상으로 한 글로벌 거래, 시간적 차원에서는 실시간 거래가 이제는 보편화 되고 있다. IT투자의 확대는 증권산업을 고정비 투자가 높은 장치산업으로 변화시켰으며 규모의 경제효과, 시장 선점효과와 같은 현상들의 발생을 주도하고 있다. 또한 증권업무의 자동화 및 전자화의 진전은 '온라인 증권거래'로 확대되었으며 온라인 증권거래는 전산비용의 비중을 증대시키고, 인적비용의 비중을 감소시키는 등의 증권사 비용구조를 변화시키고 있다.

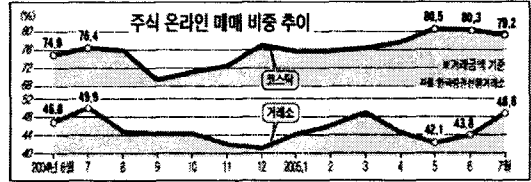
<표 1>과 <표 2>와 같이 1997년 2.9%였던 온라인 증권거래의 비중이 2000년에는 66.6%까지 증가하였으며 2006년 7월에는 거래소 전체 거래대금의 48.6%, 코스닥 전체거래대금의 79.2%를 차지하고 있다. 이러한 현상이 보여주듯이 IT기술 및 인터넷의 발달과 정보시스템의 발전은 증권업계의 비즈니스 모델과 비즈니스 프로세스 혁신을 가져오게 되고 그로 인한 회사 수익구조와 비용구조에도 영향을 미치게 되었다.

<표 1> 주식 온라인 매매비중 추이(1997년 ~ 2006년), 출처: 국모닝신한증권

전체주식시장 대비 온라인 비중



<표 2> 거래소 및 코스닥 주식 온라인 매매비중추이(2004년 6월 ~ 2006년 7월), 출처: 한국증권선물거래소



이러한 IT기술의 발전과 정보시스템의 발달을 실제 금융환경에 접목시키려는 노력은 증권 시장에서 가장 활발하게 전개되어 왔다. 각 거래소들은 다른 거래소와의 경쟁력을 확보하기 위하여 경쟁적으로 매매거래 및 결제시스템을 자동화하여 업무 효율을 증대 시켜 왔으며, 증권회사 또한 효율적인 업무처리 및 고객관리를 위한 업무 자동화와 함께 고객 편의를 위하여 수수료의 인하 등을 통해 온라인 증권거래를 활성화 시키고 있다.

현재 국내 증권시장은 매매체결 및 결제, 증권회사의 증개업무 등이 완전 전산화 되어 있다. 또한 고객의 증권거래 시 편의성을 위하여 매매주문 등을 데스크탑컴퓨터를 통하여 할 수 있도록 저렴한 위탁수수료로 홈트레이딩시스템 (HTS)을 제공하고 있다. 또한 온라인 증권거래 시대를 맞이하여 위탁매매의 증개를 전문으로 하는 증권회사의 설립이 용이하도록 설립자본금을 최소화 하는 방향으로 관련규정이 정비되고 있다.

이러한 증권사의 PI는 시장의 유동성을 증대시키고 개인 투자자의 위상을 강화시켜 많은 데이트레이더들을 낳고 있는 동시에, 위탁 오프라인 영업을 하고 있는 주식매매 브로커의 위상은 절하시키는 결과를 초래하게 되었다.

3.2 증권사 PI 도입에 따른 영업방식의 변화

증권사의 PI도입은 한정된 고객의 자산을 유

치하기 위한 영업사원의 경쟁을 더욱 치열하게 만드는 데에도 영향을 주게 된다. 예전에는 주식시장에서 주식거래를 하기 위해서 반드시 증권사의 객장에서 영업사원의 주문과 주문단말기를 통해야만 했지만, 이제는 집에서 직접 HTS나 Web site를 통한 거래가 가능해지고 온라인상으로도 매매관련 정보가 쏟아져 나오므로 더 이상 객장에서 영업사원의 브로커리지를 거칠 필요를 크게 느끼지 않는 고객들이 생겨나고 있다.

또한 증권사마다 고객관리를 영업사원의 손에만 맡겨두고 있지 않다. 해를 거듭할수록 발전되는 CRM시스템을 통해 방대한 수의 고객을 회사에서 직접 관리해 나가는 방향으로 점차 발전해 가고 있기 때문에, 고객의 입장에서 더 이상 영업사원에게만 의지할 필요성이 작아지고 있는 것이다.

정보시스템의 도입 발전을 통한 증권사의 비즈니스 모델혁신은 회사의 수익모델을 오프라인에서 온라인 중심으로, 영업사원에서 회사 중심으로 바꾸어 나가고 있다. 심지어 온라인 전문 증권사까지 생겨나고 있는 상황이며, 회사는 지점의 수나 영업사원의 수를 늘리는 전략보다는 온라인 수수료를 인하 시키는 전략으로 전반적인 영업방식의 변화를 주게 되었다.

하지만 이러한 온라인 중심의 수수료 인하 경쟁이 너무 치열해 지는 현상은 시간이 갈수록 곧 다시 회사의 수익에 악영향을 미치게 되므로, 회사에 충성도가 강한 고객을 대상으로 하는 영업사원 중심의 오프라인 영업이 다시 강화되어야 한다는 움직임도 나타나고 있다.

3.3 증권사 PI로 인한 영업사원의 저항

정보기술의 도입 및 비즈니스 모델혁신과 관련된 초기의 연구에서는 기업PI에 대한 조직구

성원의 저항의 원인을 시스템설계나 시스템관리와 같은 기술적 측면에서 찾으려고 하였지만, 최근에는 조직구조나 조직 행동적인 측면에서 접근하려는 시도가 일어나고 있다. 정보기술 및 기업 PI와 저항의 관계는 개인이 가지는 가치관 또는 세계관에 따라 달라질 수 있을 것이다. 개인이나 조직의 성격이 환경에 대한 적응 방식을 결정하기 때문이다. 어떤 개인의 가치관이 변화에 대해 적극적이라면 새로운 지식에 대해 상대적으로 약한 저항을 보이겠지만, 수동적인 사람이라면 훨씬 강한 저항을 보일 것이다. 저항과 개인 성향간의 유의적인 관계를 제시한 Cummins [1988]의 선행연구를 통해서도 개인성향과 PI저항간의 관계에 대한 연관성을 확인해 볼 수 있다.

기업의 비즈니스 프로세스 혁신이 직원들의 저항을 불러일으키게 되는 것처럼 증권사의 PI 역시 증권사 조직원의 저항을 맞이하게 된다. 그 중에서도 PI로 인한 증권사의 수익구조 변화와 비용구조의 변화는 오프라인 주식브로커리지를 주요업무로 해 오던 주식영업사원의 입지에 커다란 영향을 주게 되고, 이것은 주식영업사원들로 하여금 기업 PI에 가장 저항이 강한 직군으로 만드는 원인이 되고 있다. 그러므로 기업 PI 저항에 원인이 되는 영업사원의 개인성향을 인지함으로써 조직이나 조직구성원의 성향에 맞는 PI 도입스케줄이나 도입방식을 예측한다면 그에 따른 실패율을 감소시켜 줄 수 있을 것이다.

4. 연구 모형

제 2장의 이론적 배경을 통하여 프로세스 혁신(PI)과 변화관리, 저항에 대한 개념을 살펴볼 수 있었고, 제 3장 증권사 PI도입에 대한 고찰을 통해 증권사의 PI 및 정보시스템도입에 대한 내용을 확인하였다. 이를 통해 기업들의 PI추진

시 조직원들의 저항과 조직원의 개인적 성향이 PI저항에 영향을 미친다는 사실을 알 수 있었다. 본 연구에서는 증권사 영업사원경력 10년 이상의 포커스 집단과의 인터뷰를 통하여, PI저항에 영향을 미칠 것으로 예상되는 주식영업사원들의 개인성향을 추출하고, 실제로 이러한 개인성향이 PI저항에 큰 영향을 미치는지 표본집단을 대상으로 한 실증연구를 수행하였다.

이때 표본집단의 개인성향이 종속변수인 PI저항에 주는 영향을 정확하게 분석하기 위하여, 다른 환경요인을 동일하게 하는 방법으로 표본집단을 국내 A 증권사 영업사원으로 한정시켰다.

4.1 연구모형과 가설

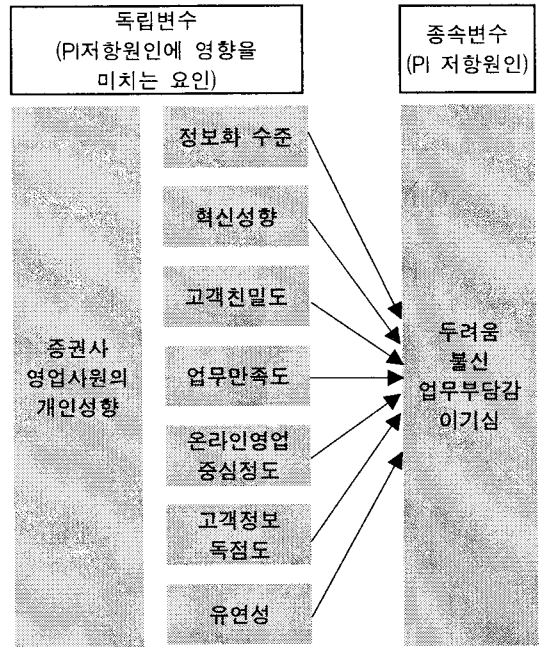
본 연구는 연구모형의 종속변수인 PI저항인을 찾기 위하여, 먼저 기존문헌 및 선행연구에서 PI 또는 조직변화 등에 대한 저항요인을 수집 정리하였고 이를 <표 3>과 같이 13가지 저항으로 재정리하였다.

그 다음에는 증권사 영업사원 경력 10년 이상의 포커스집단과의 심층면담을 통하여 13개의 PI저항을 최종 4개의 그룹으로 군집하였고, 샘플집단에 적용성이 적합한가에 대한 검증작업을 거쳤다.

또한 포커스집단과의 심층면담을 통하여 PI저항에 영향을 미치는 증권사 영업사원의 개인적 성향에 대한 7가지 요소도 함께 도출하여 모형의 독립변수를 구성하였다.

마지막 단계에서는 도출된 저항과 이에 영향을 주는 영업사원의 개인적 성향을 묻는 설문도구를 개발하고, 이를 이용하여 실제 브로커리지 영업을 중요시하는 국내 중상위 회사인 A증권사의 주식브로커리지 영업사원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이와 같이 작업을 하여 완성한 본 연구의 최종연구모형은 다음 <그림 1>

과 같다.



<그림 1> 연구모형

증권사 영업사원의 개인성향이 PI저항에 미치는 영향에 대해 연구하는 본 연구의 주요가설은 다음과 같다

- 가설 1: 증권사 영업사원의 '정보화수준'은 증권사 PI저항에 유의한 영향을 미친다
- 가설 2: 증권사 영업사원의 '혁신성향'은 증권사 PI저항에 유의한 영향을 미친다
- 가설 3: 증권사 영업사원의 '고객친밀도'는 증권사 PI저항에 유의한 영향을 미친다
- 가설 4: 증권사 영업사원의 '업무만족도'는 증권사 PI저항에 유의한 영향을 미친다
- 가설 5: 증권사 영업사원의 '온라인영업 중심정도'는 증권사 PI저항에 유의한 영향을 미친다
- 가설 6: 증권사 영업사원의 '고객정보 독점도'는 증권사 PI저항에 유의한 영향을 미친다

가설 7: 증권사 영업사원의 '유연성'은 증권사 PI저항에 유의한 영향을 미친다

구 논문들을 참조하고 포커스 그룹을 통한 분석을 통해서 본 논문에서는 <표 3>과 같이 두려움, 불신, 업무부담감, 이기심 등 4가지 범주로 PI 저항을 분류하였다.

4.2 측정방법

(1) 증속변수 (PI저항)
증권사 PI추진 시 영업사원들이 느끼는 저항 요인들을 도출하기 위하여 저항에 관한 관련 연

(2) 독립변수
본 논문에서는 영업사원의 개인성향을 독립 변수로 삼아, PI저항에 영향을 준다고 추정되는

<표 3> 본 연구의 PI저항 및 분류

번호	그룹	PI저항	저항요인 연구	관련 논문
1	두려움	PI가 추진이 되면 프로세스가 변경되어 조직 내에서의 나의 위상이 저하될 것이다.	조직 내 지위손실에 대한 위협감	Keen[1981]
2		PI를 통해서 새로이 정보시스템이 구축되면 시스템장애가 많이 일어날 것이다.	정보시스템 문제발생으로 인한 업무장애의 위협감	Srinivasan[1985]
3		PI후에 새로이 도입하거나 변경되는 정보시스템과 관련하여 기술습득을 새로이 하여야 할 것이다.	콘텐츠의 변화, 전문화로 인한 무능, 부적응에 대한 문제	Ginzberg[1975]
4		PI후에 변화된 업무 프로세스에 적응하기가 힘들 것이며 이로 인하여 낙오하는 사람들도 생겨날 것이다.		
6	불신	PI프로젝트 효과에 관한 홍보가 안되어 있어서 프로젝트의 성과가 의심스럽다.	정보시스템의 도입효과에 대한 의문	Janson et al.[1982]
7		PI를 추진하고 있는 조직이 믿음직하지 못하다.	구성원간의 상호신뢰의 결여	Schlesinger[1995]
8	업무부담감	PI후 변경되는 신 정보시스템에 적응하려면 시간적으로 금전적으로 노력하여야 할 것이다.	조직 내 자원(인적, 시간적, 물적)부족으로 인한 불편	Balardo[1982], 박광량[1994]
9		PI추진과정에 TFT로 참여 또는 교육, 간접지원 등으로 업무적 부담이 크다.		
10		PI 결과 변경된 업무 프로세스에 적응하기가 매우 힘들 것이다.	PI후 신시스템의 부적응으로 인한 업무가중	Janson et al.[1982]
11		PI결과 조직과 직무영역이 변화될 것이다.	변화의 강압적인 추진으로 인한 불편	Brod[1982]
12	이기심	PI추진은 나의 경력관리나 업무의 전문성 배양과는 아무런 도움이 되지 않는다.	과거에 학습된 성공적인 전략만을 고수	민남식[1994], 박광량[1994]
13		PI추진이나 정보시스템 도입은 현재 나의 영향력을 방해하거나 또는 업무와는 무관하기 때문에 신경쓰지 않는다.	과위의 상실, 변화에 대한 무관심, 방관적 태도	Smith and McKeen[1992]

영업사원 개인성향을 포커스그룹을 통해 추출해내었다. Allport[1937]는 개인성향을 ‘한 개인이 자신의 환경에 적응하는 독자적인 방식을 결정해 주는 그 개인의 심리적-신체적 체계들의 동태적인 조직’이라고 정의하고 있다. 그러므로 개인성향은 한 개인의 행동을 특정 짓는 모든 내적, 외적 요인들의 총체이며 유기체 행동유형을 설명해 주는 가장 중요한 조절 변수중의 하나이다. 문헌고찰을 기반으로 포커스 그룹을 통해 도출된 영업사원의 개인성향에 대한 독립변수는 개인의 정보화 수준, 혁신성향, 고객 친밀도, 업무 만족도, 온라인영업 중심정도, 고객 정보 독점도, 유연성 이다.

1) 개인의 정보화수준

개인의 정보화 수준은 새로운 환경의 정보시스템을 접함에 있어 비록 처음 사용하는 사용방법도 쉽게 적응하고 빨리 습득할 수 있는 능력으로 볼 수 있다. 이러한 정보화 수준이 높은 사람은 자기 효능감 -어느 정도 긴장되는 요소들이 포함되어 있는 특수한 상황에서 어떤 결과를 성취하기 위하여 요구되는 행동을 자신이 얼마만큼 잘해 낼 수 있느냐 할 수 없느냐 하는 자신의 능력에 대한 개인적 판단[Bandura, 1998]- 또한 높을 것이므로 새로운 것에 대한 학습활동도 적극적이며 노력을 많이 할 것이다. 이러한 개인의 정보화 수준은 PI저항과 유의적인 관계가 있을 것이다.

2) 개인의 혁신성향

혁신에 대한 정의는 여러 학자에 의해 다양한 접근방법으로 정의되어 왔으나 Roger는 혁신을 개인에게 새롭게 지각되는 아이디어, 실행, 사물이며 혁신에 대한 반응을 결정하는 개인의 주관적 감각에 새롭게 느껴지는 것이라고 정의하고 있다[Roger, 1983]. 또한 Barnett[1953]는 혁

신을 기존의 존재 형태와는 질적으로 새로운 사상, 행동, 사물이라고 정의하기도 하였다.

기존의 인지된 환경, 관습, 고정관념 등으로부터 새롭게 지각되는 아이디어나 행동, 사물에 대한 호기심 등을 혁신으로 정의할 수 있으며, 기업이 도입하려고 하는 새로운 정보기술과 시대적 흐름을 따르거나 선도하려는 성향을 혁신성향이라고 할 수 있다. 이러한 혁신성향은 PI저항과 유의적인 관계가 있을 것이다.

3) 개인의 고객친밀도

고객과의 친밀도는 영업사원으로서 얼마나 고객의 니즈에 부합하는 성향을 지니고 있는지의 판단근거가 될 수 있다. 영업사원은 자신의 관리고객의 계좌에서 발생한 매매수수료 수익의 일정부분을 인센티브로 받고 있으므로 지점의 모든 고객 대상이 아닌 영업사원 본인만의 고객을 대상으로 철저한 고객관리를 하고 친밀도를 유지하기 위해 많은 노력을 한다.

이러한 고객친밀도가 높은 영업사원들은 회사를 옮길 때 고객들이 영업사원을 따라 회사를 옮기기도 한다. 즉 영업사원에게 의존도가 높은 고객은 증권사의 브랜드네임보다도 영업사원에 대한 친밀도에 의해서 회사를 선택하는 것이다. 이러한 고객 친밀도가 높은 영업사원 일수록 회사가 PI를 통해 회사중심의 고객관리를 지향함에 있어 큰 저항을 할 수 있고 이러한 PI저항과 고객친밀도는 유의적인 관계가 있을 것이다.

4) 개인의 업무만족도

직무만족을 설명하는 논리는 단순하지가 않다. 성과에 대한 보상이 제대로 주어졌을 때 직무만족이 된다는 논리와 열심히 노력한 자체로 만족할 수 있다는 논리가 있다. Herzberg[1968]의 두 요인이론(Dual-factor theory)에 따르면 두 요인은 직무만족에 관련된 동기요인과 불만

족을 야기하는 위생요인이 있다. 위생요인은 주로 직무여건에 대한 욕구로 불만족 요인이라 하고 동기요인은 직무내용과 관련된 욕구인 책임, 성취, 인정 등으로 만족 요인이라고도 한다. 영업사원들은 자신의 영업의 대가인 성과급과 고객충성도, 상사로부터의 인정 등을 통해 업무만족도를 높일 수 있을 것이라 추론할 수 있고 이러한 업무만족도는 PI저항과 유의한 관계가 있을 것이다.

5) 개인의 온라인영업 중심정도

정보화시대에 발맞추어 회사와 함께 영업사원도 온라인으로 고객을 관리하는 방식을 도입하고 있다. 특히 증권사에서 메신저의 역할은 고객관리의 새로운 도구로서의 측면이 강하다. 고객이 객장을 직접 나오지 않고 홈 트레이딩을 한다면, 메신저를 통해 정보를 전달하고 그 고객을 관리하는 온라인영업도 가능해 지는 것이다. 고객관리를 메신저나 E-메일, SMS 등의 온라인을 통하여 하는 영업사원들이 점차 늘어나고 있고 영업의 중심을 온라인영업 쪽으로 두는 경향도 나타나고 있다. 이러한 온라인 관리고객은 오프라인 관리고객보다 충성도는 떨어질 수 있겠지만 한꺼번에 더 많은 고객을 관리할 수 있다는 장점이 있다. 이러한 온라인영업에 중점을 두는 영업사원의 성향은 PI 저항원인과 유의한 관계가 있을 것으로 추론할 수 있다.

6) 개인의 고객정보 독점도

고객정보 독점도란 영업사원들이 자신의 관리고객의 정보에 대해 폐쇄적인 태도를 보이는 것을 말한다. 증권회사의 정보시스템이 발달하면서 도입 후 현재까지 계속 업그레이드가 되고 있는 부분이 바로 고객관계관리시스템(CRM 시스템)이다. 이전까지 오프라인 매매고객의 가장 중요한 정보와 최신정보를 가지고 있었던 영업

사원의 입장에서 CRM의 발전은 곧 자신만의 고객정보를 회사에서 통합관리 함으로써 고객에 대한 헤게머니를 회사에 빼앗기는 것으로 인식할 수 있다. 즉, 영업사원의 관리고객에게 회사에서 안내공지를 내 보내는 것을 막는다거나 CRM시스템의 데이터 업그레이드에 적극적인 동참을 하지 않는 등의 행동으로 그러한 성향을 보여주기도 한다. 이러한 고객정보에 대한 독점도는 PI저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

7) 개인의 유연성

유연성은 변화하고, 새롭고, 기대치 못하고, 예상할 수 없는 것을 다룰 수 있는 능력을 말하며[Gougi, 1987], 인지적인 측면에서부터의 특성적 측면, 대인적 측면, 관리적 측면까지 다양하게 정의되어져 왔다. Thurston과 Runco[1999]는 인지적 유연성을 변화에 대한 능력으로 정의하였으며 상황적 압력의 유무에 따라 적응적 유연성과 자발적 유연성으로 구분하였다. 적응적 유연성은 어떠한 상황적 압력 하에서 문제를 해결하기 위해 새로운 전략을 채택하고, 독창적인 해결책을 발견하기 위해 문제를 재정의 할 수 있는 능력을 말하고 자발적 유연성은 문제에 대한 다양한 해결책을 발견할 수 있는 능력을 말한다. 따라서 유연성은 개인적 특성으로 변화와 새로움에 대한 선호를 갖는 것으로 해석할 수 있으므로 PI저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

5. 연구 방법

본 장에서는 설문조사를 통하여 수집한 자료를 분석하여 결과를 제시한다. 먼저 측정 문항, 설문지의 구성, 연구대상, 표본수집에 관한 내용과 변수의 신뢰성을 분석하고 연구가설을 검증하여 결과를 해석한다.

〈표 4〉 측정문항

분류영역	변수명 / 설문번호(문항수)	설문내용
개인성향	개인의 정보화 수준 1-1~4 (4)	-나는 PC를 다른 사람보다 능숙하게 사용한다. -나는 PC와 관련한 새로운 소프트웨어나 기능을 쉽게 배우고 적응하는 편이다. -나는 인터넷에서 업무에 필요한 기술과 지식을 자주 습득한다. -나는 사내외에서 PC와 관련된 교육을 주기적으로 수강한다.
	개인의 혁신성향 2-1~4 (4)	-나는 새로운 기술이나 공정 또는 아이디어를 찾거나 고안하는 것을 좋아한다. -나의 영업방식은 무엇인가 새로운 방법으로 하기를 좋아한다. -나는 업무환경변화에 있어 기존의 것과 다른 특별한 변화에 대한 학습에 최선을 다한다. -나는 첨단 디지털 제품이나 새로운 문화에 관심이 많은 편이다.
	개인의 고객친밀도 3-1~4 (4)	-내가 아니면 업무처리 또는 매매에 곤란은 느끼는 고객이 다른 영업사원에 비해 많은 편이다. -내가 지점 또는 증권사를 옮길 때 나와 함께 계좌를 옮겨갈 고객이 다른 영업사원에 비해 많은 편이다. -나는 아웃바운드콜 또는 외부영업으로 고객을 확보하는 경향이 큰 편이다. -나는 고객에게 수익률 또는 업무처리능력면에서 유능한 직원 이라고 인식되고 있는 편이다.
	개인의 업무만족도 4-1~4 (4)	-나는 영업을 통해서 지급받고 있는 나의 성과급에 만족하는 편이다. -나는 지점장이나 본부장으로부터 영업실적에 대한 인정을 받고 있는 편이다. -나는 인사이동 시 본사부서로 들어가기 보다 지점에서 계속 영업을 하고 싶다고 생각한다. -나의 영업실적은 다른 직원에 비해서 등락의 변동폭이 작은 편이다.
	개인의 온라인영업 중심정도 5-1~4 (4)	-나는 온라인영업 캠페인에서 좋은 성적을 얻는 편이다. -나의 전체 수익비중 중 온라인 수익비중이 높은 편이다. -나는 메시지를 통해 관리하는 고객이 많은 편이다. -나는 전화 외에 전자우편이나 핸드폰 SMS로 10명 이상의 고객을 관리한다.
	개인의 고객정보 독점도 6-1~4 (4)	-나는 내 고객에게 권리나 공지 청약 등의 정보를 직접 알려준다. -나는 고객관리자로서의 역할을 콜센터 또는 회사에 빼앗겼다고 생각한 적이 거의 없다. -나는 회사의 CRM프로그램(굿아이 SFA)에 입력된 정보보다 내 고객의 상세정보를 더 많이 알고 있다. -내가 모르는 이벤트 등의 공지가 내 고객에게 전달되어 당황한 적이 거의 없다.
	개인의 유연성 7-1~4 (4)	-나는 위계질서나 직급/지위를 중요하게 여긴다. -나는 나의 영업업무 책임을 달성하는데 필요한 권한을 충분히 가지고 있다. -나는 나의 외부영업을 어떤 방식으로 수행 할 것인지 자유롭게 결정할 수 있다. -나의 조직구조는 각 업무영역별로 서로 협력할 수 있도록 잘 구성되어 있다.
	PI 저항원인	두려움, 불신, 부담감, 이기심 8-1~4 (4)
인구사회학적 변인	9-1~7 (7)	성별, 연령, 학력, 직급, 근속연수, 주식영업직 근속연수, 이직경험

5.1 측정문항

본 연구에서는 개인의 정보화수준, 혁신성향, 고객친밀도, 업무만족도, 온라인영업 중심정도, 고객정보 독점도, 유연성 등의 독립변수와 PI저항간의 유관관계를 측정하기위해 설문지를 활용하였고 사용된 측정 문항은 다음 <표 4>와 같다.

5.2 설문지 구성 및 표본 수집

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 설문지를 이용하여 설문조사를 실시하였다. 설문항목은 관련된 변수를 평가하기 위하여 기존연구 문헌과 선행 연구에서 사용된 측정도구를 도입, 수정하여 구성하였다. 총 문항 수는 32개 이며 5점 척도로 구성하였다.

본 연구에서는 증권회사 영업사원을 연구의 대상범위로 선택하여 설문을 실시하였으며, 표본으로 사용된 기업은 브로커리지영업을 주요 비즈니스 모델로 삼고 있는 국내 A 증권사이고 설문은 총 200매를 배포하고 81.6%인 163매를 수거하였다.

5.3 인구통계학적 분석

<표 5>에서와 같이 통계분석에 사용된 총 163부의 자료를 살펴보면, 성별로는 응답자의 83.4%가 남자로 응답자의 대부분을 차지하고 있고, 연령별로는 응답자의 55.2%가 30대, 39.9%가 40대로 30~40대의 연령층이 응답자의 주류를 이루는 것으로 나타났다. 이는 표본 대상인 증권사 영업사원이 주로 남자직원이고 30~40대에 많은 분포를 이루고 있음을 보여준다.

학력별 직급별 특성을 보면 응답자의 대부분인 80.4%가 대졸자이고, 직급은 응답자의 92.7%가 대리이상의 책임자급으로 대리, 과장, 차장

직급으로 고르게 분포되어 있음을 알 수 있다.

근속연수별로는 응답자의 58.3%가 10년 이상의 근속연수를 보이고 있고, 주식영업직 근무연수별로는 총 근무기간 중에서 주식영업직으로 근무한 기간이 5년 이상 되는 응답자가 전체의 66.8%로 나타나고 있다. 이는 표본집단의 절반 이상이 증권사에 10년 이상 근무하였으며, 주식영업직근으로 5년 이상의 경험을 쌓았음을 보여주어 응답에 대한 신뢰성을 높여 준다.

<표 5> 인구통계학적 분석

측정변인	측정내용	빈도	퍼센트
성별	남자	136	83.4
	여자	27	16.6
	합계	163	100.0
연령별	20대	5	3.1
	30대	90	55.2
	40대	65	39.9
	50대	2	1.2
	60대	1	0.6
	합계	163	100.0
학력	고졸	16	9.8
	전문대졸	2	1.2
	대졸	131	80.4
	석사이상	14	8.6
	합계	163	100.0
직급	주임	12	7.3
	대리	54	33.1
	과장	45	27.6
	차장	40	24.5
	부장이상	12	7.4
	합계	163	100.0
근속연수	1년이하	5	3.1
	5년이하	13	8.0
	5~10년 미만	50	30.7
	10년이상	95	58.3
	합계	163	100.0
주식영업직 근무연수별 현황	1년 이하	11	6.7
	3년 이하	15	9.2
	5년 이하	28	17.2
	5~10년 미만	53	32.5
	10년 이상	56	34.3
	합계	163	100.0

5.4 신뢰성 분석

본 논문에서는 설문지를 통해 PI 저항에 영향을 미치는 개인 성향을 측정하기 위해 7가지의 개인성향 별로 4가지 질문을 하였으므로, 이 질문들이 각각의 성향들을 잘 측정하고 있는지에 대한 신뢰성 분석이 필요하다. 이를 위해 일반적으로 사회 과학 분야에서 활용하는 요인 분석을 한 후, Cronbach's α 계수를 통한 신뢰도 분석을 실행하였다. 본 논문의 종속변수 및 독립변수에 대한 Cronbach's α 계수를 통한 신뢰도 분석 결과는 <표 6>과 같다. 일반적으로 사회 과학분야에서는 0.6 이상이면 신뢰도가 양호하다고 평가할 수 있다. 따라서 정보화 수준, 혁신성향, 고객친밀도, 온라인 영업중심도 변수의 신뢰도는 0.6이상으로 양호하다고 평가할 수 있고, 업무만족도와 고객정보 독점도가 조금 낮은 신뢰도를 나타내고 있지만 전체적으로 양호한 신뢰도를 나타내고 있음을 알 수 있다. 즉, 7가지 개인성향 및 PI 저항원인을 측정하기 위한 각각의 4가지 항목들이 이들을 일관성 있게 측정하고 있다고 평가할 수 있다.

<표 6> 측정변수의 신뢰도

측정변수	항목수	Cronbach's α
정보화수준	4	0.771
혁신성향	4	0.756
고객친밀도	4	0.669
업무만족도	4	0.570
온라인영업중심도	4	0.816
고객정보독점도	4	0.551
유연성	4	0.636
PI 저항요인	4	0.739

Cronbach's α 계수를 통한 신뢰도에서는 항목 총계의 통계량을 통하여 각 항목들에 대한 분석을 할 수 있다. 항목들 중에서 그 항목을 제외

시켰을 때의 신뢰도가 전체 신뢰도보다 상당히 증가하는 항목이 존재한다면 그런 항목은 신뢰성이 낮은 항목이므로 제외시키는 것이 좋다. 본 논문의 경우 아래 <표 7>에서와 같이 검증한 결과, 측정변수에 대한 각각의 4개의 항목들을 모두 사용하였을 때 대부분의 경우 가장 높은 신뢰도를 보인다는 것을 알 수 있다. 정보화 수준과 PI 저항요인의 경우, 정보화수준 3, 4 항목과 두려움 항목을 제외시킬 경우 전체 신뢰도보다 더 높은 신뢰도를 갖게 되지만, 그 차이가 미미하므로 각 변수들의 측정도구로써 4개의 항목 전체를 다 사용하여도 좋다고 결론을 내렸다.

<표 7> 측정변수의 항목총계 통계량

측정변수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파	측정변수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
정보화수준1	0.610	온라인영업중심도1	0.771
정보화수준2	0.614	온라인영업중심도2	0.776
정보화수준3	0.775	온라인영업중심도3	0.758
정보화수준4	0.820	온라인영업중심도4	0.770
혁신성향1	0.693	고객정보독점도1	0.487
혁신성향2	0.672	고객정보독점도2	0.499
혁신성향3	0.696	고객정보독점도3	0.501
혁신성향4	0.738	고객정보독점도4	0.428
고객친밀도1	0.659	유연성1	0.582
고객친밀도2	0.516	유연성2	0.384
고객친밀도3	0.654	유연성3	0.442
고객친밀도4	0.568	유연성4	0.544
업무만족도1	0.484	두려움	0.782
업무만족도2	0.492	불신	0.569
업무만족도3	0.486	부담감	0.665
업무만족도4	0.532	이기심	0.668

5.5 가설 검증

회귀분석을 사용하였으며, 통계분석 툴로서는 SPSS 12.0을 사용하였다.

본 연구의 가설검증을 위한 방법으로는 다중

〈표 8〉 종속변수 간 상관관계분석

상관계수		두려움	불신	부담감	이기심
두려움	Pearson 상관계수	1	.365(**)	.272(**)	.174(*)
	유의확률 (양쪽)		0	0	0.027
	N	163	163	163	163
불신	Pearson 상관계수	.365(**)	1	.555(**)	.631(**)
	유의확률 (양쪽)	0		0	0
	N	163	163	163	163
부담감	Pearson 상관계수	.272(**)	.555(**)	1	.452(**)
	유의확률 (양쪽)	0	0		0
	N	163	163	163	163
이기심	Pearson 상관계수	.174(*)	.631(**)	.452(**)	1
	유의확률 (양쪽)	0.027	0	0	
	N	163	163	163	163

주) ** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.
 * 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의합니다.

〈표 9〉 독립변수간 상관관계분석

상관계수		정보화 수준	혁신성향	고객 친밀도	업무 만족도	온라인영업 중심도	고객정보 독점도	유연성
정보화수준	Pearson 상관계수	1	.538(**)	0.139	.162(*)	.284(**)	.249(**)	.204(**)
	유의확률 (양쪽)		0	0.077	0.039	0	0.001	0.009
	N	163	163	163	163	163	163	163
혁신 성향	Pearson 상관계수	.538(**)	1	.344(**)	.315(**)	0.143	.416(**)	.279(**)
	유의확률 (양쪽)	0		0	0	0.068	0	0
	N	163	163	163	163	163	163	163
고객 친밀도	Pearson 상관계수	0.139	.344(**)	1	.562(**)	0.114	.261(**)	0.151
	유의확률 (양쪽)	0.077	0		0	0.146	0.001	0.054
	N	163	163	163	163	163	163	163
업무 만족도	Pearson 상관계수	.162(*)	.315(**)	.562(**)	1	.223(**)	.354(**)	.371(**)
	유의확률 (양쪽)	0.039	0	0		0.004	0	0
	N	163	163	163	163	163	163	163
온라인영업 중심도	Pearson 상관계수	.284(**)	0.143	0.114	.223(**)	1	.238(**)	.212(**)
	유의확률 (양쪽)	0	0.068	0.146	0.004		0.002	0.007
	N	163	163	163	163	163	163	163
고객 정보 독점도	Pearson 상관계수	.249(**)	.416(**)	.261(**)	.354(**)	.238(**)	1	.534(**)
	유의확률 (양쪽)	0.001	0	0.001	0	0.002		0
	N	163	163	163	163	163	163	163
유연성	Pearson 상관계수	.204(**)	.279(**)	0.151	.371(**)	.212(**)	.534(**)	1
	유의확률 (양쪽)	0.009	0	0.054	0	0.007	0	
	N	163	163	163	163	163	163	163

주) ** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.
 * 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의합니다.

(1) 변수간 상관관계 분석

종속변수 간의 상관관계분석은 독립변수의 상관관계 분석과는 다른 의미를 갖는다. 이는 회귀분석과 직접적인 관련이 있다기 보다는, 종속변수인 PI저항 요인 중 어떠한 요인이 강한 상관관계를 갖고 있는지 알 수 있는 분석이다. 종속변수간의 상관관계 분석결과 모든 변수들 간에는 상관관계가 있다는 것을 아래 <표 8>의 분석결과 확인할 수 있으며, '이기심'과 '불신'간의 상관계수가 0.631로 PI저항 요인 중 가장 강한 상관관계를 갖는 것을 알 수 있다.

다중회귀분석을 위한 기본적인 조건은 회귀식에 투입되는 독립변인들의 상관관계가 낮아야 한다. 그러므로, 다중회귀분석을 하기에 앞서 <표 9>와 같이 독립변인들 간의 상관관계를 분석하였다. 표와 같이 7개의 독립 변수간에는 상관계수 r값은 0.7보다 낮은 0.114~0.562까지로 강한 상관관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

그러나 상관계수 r값이 0.5이상인 변수들이 존재하여 독립 변수들 간의 공선성 검증을 <표 10>와 같이 실시하였다. <표 10>은 공차 한계가 0.1보다 크고, VIF가 10보다 작아 본 논문의 독립 변수들간에 다중 공선성 문제가 존재하지 않는다는 것을 보여준다.

<표 10> 독립변수 간 공선성 진단

모형	공선성 통계량	
	공차한계	VIF
정보화수준	0.662	1.511
혁신성향	0.574	1.743
고객친밀도	0.639	1.566
업무만족도	0.583	1.715
온라인영업 중심도	0.860	1.163
고객정보 독점도	0.615	1.625
유연성	0.660	1.516

주) a 종속변수 : PI 저항요인

(2) 단계선택방법 회귀분석 결과 (Stepwise Method)

본 연구에서 실시한 종속변수인 두려움, 불신, 부담감, 이기심 4개의 PI저항원인에 대한 단계선택방법 회귀분석 결과는 다음과 같다.

1) 단계선택방법 회귀분석

단계선택방법은 모든 독립변수 중에서 종속변수에 가장 큰 영향을 주는 변수 순으로 회귀방정식에 투입 시켜 진행해 나가는 분석방법으로 독립변수 중에서 어떠한 변수가 모형에 대한 설명력을 가장 잘 예측할 수 있는지 유의확률값을 통하여 결정 할 수 있다.

단계선택방법의 회귀분석 첫 번째에서는 <표 11>과 같이 개인의 유연성이 PI저항과 유의한 것으로 나타났다.

<표 11> 단계선택방법 분석 1

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.898	0.320		12.184	0.000
유연성	-0.333	0.093	-0.271	-3.575	0.000

주) a 종속변수 : PI저항원인

제외된 변수

모형	진입-베타	t	유의확률	편상관
정보화수준	-0.064	-0.828	0.409	-0.065
혁신성향	-0.162	-2.070	0.040	-0.161
고객친밀도	0.132	1.728	0.086	0.135
온라인 영업 중심도	0.030	-0.384	0.702	-0.030
업무만족도	0.126	1.545	0.124	0.121
고객정보 독점도	-0.025	-0.282	0.778	-0.022

주) a 모형내의 예측값 : (상수), 유연성

b 종속변수 : PI저항원인

단계선택방법의 회귀분석 두 번째에서는 <표

12>와 같이 개인의 유연성과 혁신성향이 PI저항과 유의한 것으로 나타났다.

단계선택방법의 회귀분석 세 번째에서는 <표 13>과 같이 개인의 유연성 및 혁신성향, 고객친밀도가 PI저항과 유의한 것으로 나타났다.

<표 12> 단계선택방법 분석 2

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	4.249	0.359		11.830	0.000
유연성	-0.277	0.096	-0.226	-2.889	0.004
혁신성향	-0.158	0.076	-0.162	-2.070	0.040

주) a 종속변수 : PI저항원인

제외된 변수

모형	진입-베타	t	유의 확률	편상관
정보화수준	0.023	0.257	0.797	0.020
고객친밀도	0.202	2.569	0.011	0.200
온라인 영업 중심도	0.016	0.203	0.893	-0.016
업무만족도	0.175	2.129	0.035	0.166
고객정보 독점도	0.039	0.418	0.677	0.033

주) a 모형내의 예측값 : (상수), 유연성, 혁신성향
b 종속변수 : PI저항원인

<표 13> 단계선택방법 분석 3

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.838	0.388		9.904	0.000
유연성	-0.292	0.095	-0.238	-3.090	0.002
혁신성향	-0.223	0.079	-0.228	-2.814	0.006
고객친밀도	0.213	0.083	0.202	2.569	0.011

주) a 종속변수 : PI저항원인

제외된 변수

모형	진입-베타	t	유의 확률	편상관
정보화수준	0.037	0.424	0.672	0.034
온라인 영업 중심도	-0.028	-0.361	0.718	-0.029
업무만족도	0.091	0.951	0.343	0.075
고객정보 독점도	0.010	0.107	0.915	0.009

주) a 모형내의 예측값 : (상수), 유연성, 혁신성향, 고객친밀도
b 종속변수 : PI저항원인

<표 14> 추정된 회귀계수 및 공선성 통계량

모형	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
1 (상수)	3.898	0.320		12.184	0.000		
유연성	-0.333	0.093	-0.271	-3.575	0.000	1	1
2 (상수)	4.249	0.359		11.830	0.000		
유연성	-0.277	0.096	-0.226	-2.889	0.004	0.922	1.085
혁신성향	-0.158	0.076	-0.162	-2.070	0.040	0.922	1.085
3 (상수)	3.838	0.388		9.904	0.000		
유연성	-0.292	0.095	-0.238	-3.090	0.002	0.918	1.089
혁신성향	-0.223	0.079	-0.228	-2.814	0.006	0.829	1.207
고객친밀도	0.213	0.083	0.202	2.569	0.011	0.878	1.139

주) a 종속변수 : PI저항원인

〈표 15〉 분산분석

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1 선형회귀분석	4.588	1	4.588	12.77760764	0.000
잔차	57.804	161	0.359		
합계	62.391	162			
2 선형회귀분석	6.095	2	3.047	8.661304348	0.000
잔차	56.296	160	0.352		
합계	62.391	162			
3 선형회귀분석	8.338	3	2.779	8.175287317	0.000
잔차	54.053	159	0.340		
합계	62.391	162			

주) a 예측값 : (상수) 유연성
 b 예측값 : (상수) 유연성, 혁신성향
 c 예측값 : (상수) 유연성, 혁신성향, 고객친밀도
 d 종속변수 : PI저항요인

2) 회귀모형 비교 및 타당성 검증

앞서 <표 9>를 통해 독립 변수들 간의 상관관계가 낮음을 확인하였고, <표 14>의 공선성 통계량을 통해 3가지 모형 모두 독립 변수들 사이에 다중 공선성 문제가 존재하지 않음을 확인할 수 있다.

회귀분석을 통하여 추정한 3가지 모형의 분산분석 <표 15>를 보면 유의확률이 모두 0.05보다 작으므로, 추정된 회귀모형 3가지 모두 의미가 있다고 결론 내릴 수 있다.

<표 16>의 단계선택방법 실시 결과 a, b, c는 모형에 들어가는 변수들이며, R제곱 통계량은 모형의 적합도가 어느 정도인지를 측정하는 값이다. 3번째 모형이 R제곱 0.134로 적합도가 가

〈표 16〉 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	0.271	0.074	0.068	0.599
2	0.313	0.098	0.086	0.593
3	0.366	0.134	0.117	0.583

주) a 예측값 : (상수) 유연성
 b 예측값 : (상수) 유연성, 혁신성향
 c 예측값 : (상수) 유연성, 혁신성향, 고객친밀도

장 높기 때문에, 3번째 모형을 선택하고, 단계선택방법에 의한 독립변수 투입 회귀분석에서는 개인의 유연성, 혁신성향 그리고 고객친밀도가 PI저항과 유의한 것으로 결론 내린다.

이상의 분석을 통해서 가설검증 결과를 요약하면 <표 17>과 같다.

〈표 17〉 가설검증 결과요약

H1: 증권영업사원의 정보화수준은 PI저항에 유의한 영향을 미친다.	기각
H2: 증권영업사원의 혁신성향은 PI저항에 유의한 영향을 미친다.	채택
H3: 증권영업사원의 고객친밀도는 PI저항에 유의한 영향을 미친다.	채택
H4: 증권영업사원의 업무만족도는 PI저항에 유의한 영향을 미친다.	기각
H5: 증권영업사원의 온라인영업 중심도는 PI저항에 유의한 영향을 미친다.	기각
H6: 증권영업사원의 고객정보 독점도는 PI저항에 영향을 미친다.	기각
H7: 증권영업사원의 유연성은 PI저항에 유의한 영향을 미친다.	채택

6. 결론

본 연구는 정보시스템의 도입 및 기업 PI시 증권사 영업사원 개인의 특성이 PI저항에 영향

을 미칠 것이라는 전체 연구의 틀을 가지고 진행되었다. 그에 대한 연구방안으로 브로커리지 영업을 주요 비즈니스모델로 하고 있는 증권사의 주식영업사원을 대상으로 설문조사를 실시하고, 설문결과를 바탕으로 이에 대한 영향을 검증하고자 하였다. 이를 위하여 독립변수인 영업사원 개인의 정보화수준, 혁신성향, 고객친밀도, 업무만족도, 온라인영업 중심정도, 고객정보독점도, 유연성의 일곱 가지 요인들이 PI저항에 영향을 미치는지 살펴 보았다. 본 연구에서는 '개인의 성향'이 독립변수의 큰 특성이 되므로 표본집단을 한 개의 증권사 주식브로커리지 영업사원으로 한정하여 타 환경을 동일하게 만들어 주었고, 이와 같은 변수들간의 관계를 실증적으로 검증하기 위하여, 정보시스템의 도입 및 PI를 활발하게 진행하면서 브로커리지 영업을 중요시하는 국내 A증권사의 주식영업사원들에 대한 설문을 통한 현장연구를 실시하였다.

본 연구를 통하여 수집된 자료를 토대로 가설을 검증한 결과 증권사 PI추진에 있어 영업사원 개인의 성향 중 혁신성향, 고객친밀도, 유연성이 PI저항에 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면에 포커스 그룹에서 추출하였던 개인의 정보화 수준, 업무만족도, 온라인영업중심도, 고객정보독점도 등은 PI저항에 별다른 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, '개인의 혁신성향'이 PI저항에 영향을 주는 요인임을 실증적으로 확인하였다. 이는 회사의 비즈니스 프로세스 혁신에 있어 영업사원 개개인의 끊임없는 혁신적 자기계발 노력과 함께 기업의 지속적인 교육 및 훈련을 통한 학습장려가 PI도입의 필수 요소임을 의미한다.

둘째, '개인의 고객친밀도' 역시 PI저항에 영향을 주는 중요한 요인임을 확인하였다. 연구분석에 의하면 개인의 고객친밀도와 PI저항과는

정의 관계를 갖는다. 따라서 고객친밀도가 높은 우수영업사원 일수록 기업 PI에 강한 저항을 하게 되므로, PI를 추진하는 증권사에서는 이러한 사항을 미리 숙지하여 우수한 영업사원을 특별 관리할 수 있는 실무적인 대비가 필요하다는 것을 확인하였다.

셋째, '개인의 유연성' 또한 PI저항에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 그러므로 외부영업이나 업무를 추진함에 있어 능동적이고 보다 유연한 대처를 할 수 있도록 조직의 분위기를 조성하는 것이 PI프로젝트를 성공적으로 유도하는데 중요한 영향요인임을 확인하였다. 변화하고 새로운 방식에 대해 대처할 수 있는 능력을 키워줄 수 있는 회사분위기가 말로 경영혁신을 추진하는 기업이 반드시 가져야 할 조건일 것이다.

넷째, 기각된 항목중 업무만족도, 온라인영업중심도, 고객정보독점도는 각각 사유에 대해서 수궁이 가는 항목이나 정보화 수준이 PI 저항에 유의한 영향을 주지 않는다는 부분은 특이한 사항이었다. 이것은 이번 연구의 대상이 금융회사 주식 영업사원이라는 특정집단이었기 때문일 것으로 사료된다. 즉, 표본집단의 업무는 정보화 수준이 그다지 주요비중을 차지하지 않기 때문일 수 있다. 즉, 영업사원의 정보화 수준이 높은 것과 PI로 인한 업무와 자신의 지위, 기득권 등에 대한 위협과는 별개의 문제라고 볼 수 있을 것이다.

이러한 결과는 개인에 대한 끊임없는 혁신적 마인드교육 및 예측하지 못한 상황에서도 유연한 태도를 지닐 수 있는 개인의 유연성개발 등이 영업사원으로 하여금 경영혁신의 일환으로 추진되는 PI를 긍정적으로 수용하게 하는데 결정적인 역할을 할 수 있음을 보여주는 것이다. 또한 고객과의 친밀도가 높은 우수 영업사원들에 대해서는 기업 PIs 실무진의 특별한 관리방

안이 필요하다는 것을 알 수 있다. 기업 PI가 진행 중이거나 PI를 도입할 계획을 가지고 있는 증권사의 경우, 주식 브로커리지영업사원 선발 시 위의 3가지 개인성향을 중요한 평가요인으로 적용시킨다면, 향후 PI시 좋은 결과를 얻을 확률이 높을 것으로 추론할 수 있다.

본 연구는 PI저항에 영향을 미치는 독립변수의 특성을 개인의 성향으로 정하고, 타 환경을 동일하게 만들어 개인의 성향위주로 저항요인을 분석하였다. 향후 독립변수의 특성을 개인적 성향뿐 아니라 조직환경, 리더의 성향 등으로 넓혀나간다면 증권사 영업사원의 PI저항에 영향을 미치는 요인에 대한 연구 완성도가 더욱 높아질 것으로 사료된다. 또한, 향후 다양한 산업군별, 조직원별, 직군별에 따른 PI저항요인이 심층적으로 연구된다면, 다양한 조직 및 조직원의 PI저항에 대한 학문적으로나 실무적으로 현실적인 가치를 지닌 연구가 될 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강상구, 성공하는 삼성의 변화관리, 어드북스, 2005년.
- [2] 마빈 바우어, 리 월튼, 리더쉽의 과제, 뉴욕 경영자 협의회, 1973년, p. 126.
- [3] 민남식, 기업문화개발과정에서의 저항과 변화관리, 산경논총, 1999년.
- [4] 박광량, 조직혁신: 조직개발적 연구, 경문사, 1994년.
- [5] 양창삼, "조직혁신과 경영혁신, 경문사, 2005년.
- [6] 이재관, 프로세스 혁신, 신 생산관리, 기한재, 2006년.
- [7] 이지훈, 조직변화에 따른 구성원의 저항원천 및 행태와 조기활성화에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문, 1999년.
- [8] 임규건 외, 경영을 위한 정보기술, 교보문고, 2007년.
- [9] Allport, G. W., *Personality: A psychological interpretation*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1937.
- [10] Bandura A, *Exercise of agency in personal and social change*, Behavior and cognitive therapy today, Oxford, UK: Elsevier, 1998, pp. 1-29.
- [11] Brod, C., "Managing Technostress: Optimizing the Use of Computer Technology", *Personal Journal*, Oct. 1982, pp. 753-757.
- [12] Becky J. Thurston and Mark A. Runco, *Flexibility*, Encyclopedia of Creativity, 1999.
- [13] Cummins, Robert. C, "Perceptions of Social Support, Receipt of Supportive Behaviors, and Locus of Control as Moderators of the Effects of Chronic Stress", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 16, 1988, pp. 685-699.
- [14] Davenport, T. H., *Process Innovation: Reengineering Work Through IT*, Havard Business School Press, 1993.
- [15] EM Roger, *Diffusion of Innovation*, NY: Free Press, 1983.
- [16] Ginzberg M. J., *Implementation as a Process of Change: A Framework and Empirical Study*, Rept. CISR-13, Center for Information Systems Research, MIT, Cambridge, 1975.
- [17] Gough, H. G., *Manual for the California Psychological Inventory* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1987.
- [18] Hammer, M. and J. Champy, *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins,

- 1993.
- [19] Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, New York: Staples, 1968.
- [20] HG Barnett, *Innovation: The Process of Cultural Change*, New York, NY: McGraw-Hill Book Co., Inc, 1953.
- [21] Ian, P., Richard, D. and Gib, A., *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, McGraw-Hill Irwin, 2005.
- [22] James J. J., A. Waleed. Muhanna and Klein G., "User resistance and strategies for promoting acceptance across system types", *Information & Management*, Vol. 37, No. 1, 2000, pp. 25-36.
- [23] Janson M. A., C. C. Woo, L. D. Smith, "Information systems development and communicative action theory", *Information & Management*, Vol. 25, 1993, pp. 59-72.
- [24] John, P. K., *Leading Change*, Havard Business School Press, 1996.
- [25] John, P. K., *변화의 리더쉽*, 북21, 2003.
- [26] Keen, P., "Every Manager's Guide to Business Process", Keen Innovations, 1999, <http://www.peterkeen.com>.
- [27] Keen P. G. W., "Information systems and organizational change", *Communications of the ACM* Vol. 24, No. 1, 1981, pp. 24-32.
- [28] Kotter, J. P. and Schlesinger, *Choosing strategies for change*, Havard Business Review, 1995.
- [29] Lee, G. B. and Terrence, E. D, *Reframing Organizations*, Jossey-Bass A Willey Imprint, 2003.
- [30] Lewin, K., "Frontiers in Group Dynamic", *Human Relation*, Vol. 1, 1947, pp. 5-41.
- [31] Peter, F. D., *The Essential Drucker: Selection From The Management Works of Peter F. Drucker*, Harper Business, 2002.
- [32] Peter, F. D., *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954.
- [33] Sharon, P., *Change management for information services*, Bowker-Saur, 1999, pp. 91-95.
- [34] Smith H. A., J. D. McKeen, "Computerization and management: a study of conflict and change", *Information & Management*, Vol. 22, 1992, pp. 53-64.
- [35] Srinivasan, A., "Alternative Measures of System Effectiveness: Associations and Implications", *MIS Quarterly*, Vol. 9, No. 3, 1985, pp. 243-253.
- [36] Thomas, H. D., *Process Innovation: Re-engineering Work Through Information Technology*, Havard Business School Press, 1993.
- [37] William, B., *Managing Transitions*, Perseus Publishing, 1954.
- [38] 굿모닝신한증권 <http://www.goodi.com>.
- [39] 한국증권업협회 <http://www.ksda.or.kr>.

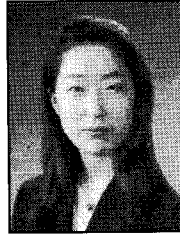
■ 저자소개



임 규 건

KAIST 전산학 학사, POS-TECH 전자계산학 석사, KAIST 경영공학 박사학위를 취득하였고, 삼성전자, KT 연구개발

본부, 국제전자상거래연구센터(ICEC)의 연구위원, 세종대학교 경영학과 부교수를 역임하고 현재 한양대학교 경영학부 부교수로 재직하고 있다. 주요 저서로는 경영을 위한 정보기술(2007, 교보문고), e-비즈니스 경영(2005, 이프레스), 디지털경제시대의 경영정보시스템(2003, 사이텍미디어) 등이 있으며, 관심분야는 e-Business, IT 서비스 경영, MIS, Intelligent Systems 등이며, 다수의 프로젝트 참여 경력과 Journal of Organizational Computing, 경영정보학회지 등에 논문과 관련 특허가 있다.



이 해 령

가톨릭대학교 국어국문학과를 졸업하고, 한양대학교 경영대학원에서 경영정보학 전공으로 경영학 석사학위를 취득하였다. 현재 굿모닝신한증권의 PB

센터 팀장으로 재직중이다. 칼럼으로는 매경이코노미의 '부자아빠 되는 길 1~4편' 등이 있고, 한경와우 TV 재테크프로그램의 고정패널로 활동하였다. 주요 관심분야는 금융사의 e-Business, 변화관리, MIS 등이다.