

산 업 연 구

INDUSTRIAL STUDIES

제 41 권 제 2 호

VOL. 41, No. 2

단국대학교 부설 미래산업연구소

THE RESEARCH INSTITUTE OF FUTURE INDUSTRY
DANKOOK UNIVERSITY

산 업 연 구

제 41 권 제 2 호

- 브랜드 시장지위와 정보극성이 정보 확산에 미치는 영향 1
여민선
- Humanistic HRM and Perceived HR Outcomes: Evidence from South Korea 23
Eunjong Shin
- The Influence of a Firm's Ownership Structure and Chaebol Affiliates on
Its Debt Level 39
Sung Hee, Lew
- 프로젝트 구현과 사용자 만족도의 관점에서 본 성공적인 ERP시스템의 구현을
위한 핵심 요인에 관한 연구 69
이상민
- 개인 - 직무적합성이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향:
조직지원인식의 조절효과 87
정복성 · 함상우

브랜드 시장지위와 정보극성이 정보 확산에 미치는 영향

여 민 선*

Ⅰ 요약

본 연구는 기업 관련 정보가 SNS 구전을 통해 왜 확산되는지에 주목하였다. 먼저 SNS 상에서 기업과 관련된 정보극성과 해당 브랜드의 시장지위에 따른 SNS 상에서의 구전의도를 고찰하고자 하였다. 정보극성은 긍정적 정보와 부정적 정보로 구분하였다. 브랜드 시장지위는 높고 낮음으로 나누어 높은 브랜드는 선도브랜드, 낮은 브랜드는 추종브랜드로 유형을 구분하였다. 그리고 각 변수에 따른 SNS 구전의도가 어떠한지 분석하였다. 특히 SNS 상의 구전의도는 감정이입과 밀접한 관련이 있음을 예측하여 감정이입의 매개 효과도 검정하였다. 연구 결과, 정보극성과 브랜드 시장지위의 상호작용 효과가 존재하였다. 구체적으로, 부정적 구전정보의 경우 시장지위가 높은 선도브랜드보다 시장지위가 낮은 추종브랜드일 때 SNS 구전의도가 높게 나타났지만, 긍정적 구전정보는 시장지위에 따른 SNS 구전의도 차이가 발생하지 않았다. 또한 SNS 상에서 정보극성과 브랜드 시장지위가 SNS 구전의도에 영향을 미칠 때, 감정이입의 매개효과가 존재함을 밝혔다. 즉 SNS 이용자들이 정보에 감정이입을 하기 때문에 정보를 확산시킨다는 것을 확인할 수 있었다.

핵심 주제어 : SNS(Social Network Service), 구전의도, 정보극성, 브랜드 시장지위, 감정이입

* 하얼빈공업대학교, 경영대학, 조교수, minsun_y@naver.com

〈논문 투고일〉 2017. 09. 11

〈논문 수정일〉 2017. 11. 15

〈게재 확정일〉 2017. 11. 23

I. 서 론

소셜 네트워크 서비스(Social Network Service, 이하 SNS)는 현재 매우 중요한 역할을 하고 있다. 주로 이용자들의 경험이나 알리고자하는 내용 등을 타인과 공유하는 커뮤니케이션 수단으로 사용되면서 중요한 사회적 플랫폼이 되었다. 오프라인에서 이루어지는 구전에 비해 SNS를 통한 구전은 전달범위가 광범위하며, 파급속도도 훨씬 빠르다. 더구나 SNS는 과거 소수에 의해 행해지던 구전활동의 주체의 범위를 확대하였다. 구전의 영향력이나 효과도 오프라인과는 비교할 수 없을 정도다. 게다가 소비자들의 온라인이나 SNS 기반 정보에 대한 의존성이 더욱 높아지고 있어 SNS의 중요성은 점점 커지고 있다.

기업들 역시 SNS를 마케팅 수단으로 사용한다. 소비자들과 빠르게 소통할 수 있는 커뮤니케이션 방법이기 때문이다. SNS를 통한 구전은 기업의 입장에서 알리고자 하는 정보를 빠른 속도로 전달하기에 다른 커뮤니케이션 수단이나 미디어보다 효율적이다. 의사결정을 할 때에도 제품을 사용해 본 소비자들의 의견을 따르는 것이 더 바람직하다고 생각하게 되었다(Flanagin and Metzger 2000). 결과적으로 다른 소비자들의 구전은 소비자들의 구매 결정에 영향을 미치게 된다(Parsons 2011).

과거에는 정보의 생산자와 발신자가 주로 기업이었기 때문에 기업에서 원하는 정보만 소비자들에게 알리는 것이 가능했고, 원치 않는 정보는 통제할 수 있었다. 그러나 현재는 정보를 생산해내는 주체가 더 이상 기업만이 아니다. 소비자는 스스로 정보를 생산해 내며, 생산된 정보를 자발적으로 전달할 수 있다(이두희 2013). 소비자들은 기업이 생산해 낸 정보보다 소비자들이 생산해낸 정보를 더 신뢰한다. 그 결과 기업이 원하는 방향으로 소비자들의 구전을 통제하는 것도 어려워졌다. 기업은 여전히 기업에 대한 긍정적인 정보를 지속적으로 많은 사람들에게 알리기 원하며, 부정적인 내용은 최대한 지속되지 않고 소멸되기를 바란다. 기업에 대한 부정적인 구전은 사실여부와는 상관없이 기업의 마케팅활동에 부정적인 영향을 미치며(전성률·박현진 2003), 기업의 생존에도 직결 될 수 있을 정도로 심각한 영향을 미칠 수도 있다.

따라서 SNS를 이용한 구전활동의 통제가 어려워진 현 시점에서, 소비자가 언제, 어떠한 상황에서, 어떤 정보를 다른 사람들과 공유하고 전달하고자 하는 의도가 생기는지를 알아볼 필요가 있다. 아직 이에 대한 연구는 중요성에 비해 많이 이루어지지 않았다.

SNS와 오프라인 구전 및 온라인 구전을 동일 선상에서 보기에는 어렵다. SNS의 구전은 파급속도가 매우 빠르며, 클릭 한 번으로 손쉽게 가능하다. 과거와 같이 기업의 마케팅 매니저

가 기업과 관련된 정보의 전달을 통제할 수 없게 된 것도 큰 차이점이다. 기업도 모르는 사이에 기업에 대한 정보가 순식간에 퍼져나가는 특징이 있다. 과거에는 소비자들이 온라인의 특정 기사에 의견을 댓글로 다는 것만이 유일한 의결표출 방법이었다면, 지금은 댓글뿐만 아니라 자신의 SNS로 기사를 간단히 스크랩하는 것만으로도 자신의 생각이나 의견을 타인에게 전달할 수 있게 되었다. 특히 댓글의 경우 해당 기사를 본 사람만이 기사의 내용을 알 수 있고 댓글이 포함하고 있는 의견도 알 수 있지만 SNS는 다르다. 한 소비자는 SNS를 통해 그와 연결된 사람들에게 끊임없이 의견을 전달할 수 있으며, 그 사람들과 연결된 다른 사람들에게도 쉽게 영향력을 미칠 수 있게 되었다.

이와 같은 진화에도 불구하고 현재 많은 연구들은 기업이 SNS를 마케팅 도구로 사용해야 할에만 주목하고 있다(Li and Bernoff 2008; Mangold and Faulds 2009). 따라서 본 연구는 더 나아가 소비자가 SNS 상의 구전의도에 영향을 미칠 수 있는 구체적 요인에 대한 고찰을 제안하고자 한다.

소비자들은 하루에도 수백 가지 정보를 접하지만, 모든 정보를 일일이 다른 사람과 공유하지는 않는다. 구전하고 싶은 정보는 따로 있다. 어떤 요인에 의해 SNS 상에서 정보를 구전하는지에 대한 연구가 중요한 이유이다. 기존 연구에 따르면, 구전은 다양한 요인에 의해 영향을 받는데, 특히 구전과 관련된 많은 연구들은 정보극성과 관련하여 구전의도를 고찰해왔다(Coovert and Reeder 1990; Heath 1996). 구전하고자 하는 정보와 뉴스가 긍정적인지 부정적인지 여부가 사람들의 정보 확산에 대한 예측 변수가 될 수 있기 때문이다(Heath 1996). 본 연구에서는 오프라인에서의 구전에 관한 기존연구에서 밝혀진 정보극성의 영향이 SNS 상에서도 동일하게 나타나는지 살펴보고자 한다.

또한 정보가 어떤 브랜드(시장선도브랜드 vs. 시장추종브랜드)에 관한 것인지에 따라 구전의도에 차별적 효과를 나타낼 수 있는지도 검증하고자 한다. 소비자들은 일반적으로 자신이 관심 있거나 잘 알고 있는 기업이나 브랜드에 대한 정보에 관심을 갖게 된다. 그리고 그 브랜드에 대한 정보를 다른 사람들과 공유하고 싶어 한다. 잘 알고 있는 브랜드와 잘 알지 못하는 브랜드에 대한 부정적인 정보를 획득했을 때, 사람들은 어떤 정보를 더 알리고 싶어 할까? 이를 검증하기 위해 우리는 브랜드 시장지위와 정보극성의 상호작용관계를 주목하였다.

한편 소비자들의 자발적인 정보 공유에는 감정이입(empathy)이 큰 역할을 한다(이두희 2013). 감정이입은 자신이 느낀 정서의 원인에 대한 정보처리에 얼마나 몰입할 것인가에 영향을 줄 수 있다(Bohner and Weinerth 2001). 따라서 사람들이 기업이나 브랜드에 관한 정보를 구전하고자 하는 의도의 기저에는 감정이입이 존재할 것으로 보고 그 역할을 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설수립

1. 정보극성(information valance)

기업이나 브랜드, 상품에 대한 부정적인 정보는 급속히 전파된다. 특히 SNS의 발달은 기업 스스로 기업에 대한 부정적인 정보가 소비자들에게 전달되는 것을 차단하거나 숨기기 어려워졌다. 기업은 긍정적인 정보가 소비자들을 통해 잘 확산되고, 부정적인 정보는 확산되지 않기를 바란다. 하지만 많은 학자들은 긍정적인 정보 보다는 부정적인 정보가 구전이 더 잘 된다고 주장하고 있으며(Coovet et al. 1990: Heath 1996), 영향력도 더 크다(Richins 1983: Ahluwlia, Rohini, Burnkrant, and Unnava 2000). 정보극성은 정보를 전달하는 경향(transmission propensity)의 예측변수로 사용될 수 있기 때문에(Heath 1996) SNS 상에서 인터넷을 통해 접한 기사를 구전할 것인지 말 것인지에 영향을 미치는 요인을 확인하는데 있어 정보극성은 꼭 살펴보아야 할 변수이다.

정보극성 관련 연구들은 정보의 극성(예: 긍정적 또는 부정적)에 따른 다양한 효과를 고찰하는 것이 주를 이루고 있다. 우선 정보극성이 구전 정도에 미치는 효과에 대해서는 서로 상충되는 두 가지 가설이 있다. 첫 번째는 소비자들이 부정적인 정보보다 긍정적인 정보를 더 잘 전달한다는 것이다. 소비자들은 긍정적인 정보를 믿거나 전달하는 것을 더 선호하는데 이렇게 함으로써 기분이 더 나아지고, 세상을 긍정적으로 바라볼 수 있기 때문이다(Taylor and Brown 1988). 이들은 부정적인 뉴스를 피하기 위해서라도 긍정적인 정보를 선호한다. Rosen and Tesser(1970)의 연구는 소비자들이 긍정적인 정보를 더 잘 전달하는 이유가 침묵효과(mum effect) 때문이라고 보았다. 침묵효과는 부정적인 정보를 전달함으로써 정보를 받는 사람의 자아개념(self-concept)에 미칠 부정적인 효과를 피하고 싶어 하는 것을 의미한다. 한 예로 Tesser et al.(1970)은 사람들이 다른 사람의 부족한 업무 수행 능력에 대해 말하는 것을 꺼려한다는 것을 밝혔다. 한편으로 소비자들이 긍정적인 정보보다 부정적인 정보를 전달하는 것을 더 좋아한다는 가설도 있다. 부정적인 정보는 긍정적인 정보보다 미래를 준비하는데 있어 도움이 되기 때문이다(Heath 1996). 또한 소비자들은 부정적인 정보를 통해 부정적인 결과를 예측하거나 피할 수 있다. 부정적인 정보는 정보 자체가 사람들에게 놀라움을 주고 화젯거리가 될 수 있기 때문에 구전이 더 잘 된다는 주장도 있다(Heath 1996). 기업과 관련된 정보도 마찬가지다. 김재휘와 김보영(2004)은 기업에 대한 긍정적인 정보보다 부정적인 정보에 대한 구전의도가 높다는 것을 밝혔다.

정보의 극성과 관련된 구전 효과는 앞서 살펴본 대로 경쟁되는 가설들이 있다. 본 연구에

서는 정보의 확산 속도가 매우 빠른 SNS 상에서 긍정적인 정보와 부정적인 정보 중 어떤 정보가 더 잘 확산되는지에 대한 의문을 가지고 연구가 필요하다고 판단하였다.

제품에 결점이 있거나 위험하다는 정보는 기업과 관련된 대표적인 부정적인 정보이다. 부정적인 정보는 다른 사람들에게 전달이 되면서, 소비자가 제품에 대한 위험을 높게 지각하게 만들며, 구매의도나 구매행동을 낮아지게 하는 등 영향을 미치게 된다(Siomkos and Kurzbard 1994). 실제로 매출이 급감하게 만들기도 한다(Weinberger, Allen, and Dillon 1981). 반면, 기업의 사회봉사, 기부활동 등 기업에 대한 긍정적인 정보는 기업과 브랜드에 긍정적인 영향을 미친다. 여기서 주목해야 할 점은 구전 정보의 수용에 있어 부정적인 정보가 긍정적 정보보다 의사결정 및 구매결정에 있어 우세한 영향력을 미친다는 점이다(Richins 1983: Coovet et al. 1990: Herr, Kardes, and Kim 1991). 부정적인 정보가 긍정적인 정보보다 더 진단적이기 때문이다(Feldman and Lynch 1988). 이러한 연구들은 주로 실제 구매상황 또는 온라인 사용 후기 등을 통한 온라인 구전과 관련된 연구들을 통해 밝혀져 왔다. 그런데 아직까지 기업과 관련된 정보의 방향성이 SNS 상 구전의도에 미치는 영향에 대한 접근은 부족한 상황이다. 그런데 현실은 많은 온라인 정보들이 손쉽게 SNS를 통해 확산되기 때문에 이에 대한 연구는 더욱 필요하다.

기존 연구를 종합해보면, 정보극성은 구전의도를 예측할 수 있는 변수이며, 구전의도에 중요한 영향을 미치는 변수이다. 따라서 본 연구에서는 정보극성이 SNS에 미치는 영향을 가상의 인터넷 기사를 통해 살펴보고, SNS 구전상황에서 긍정적인 정보와 부정적인 정보 중 어떠한 정보에 대한 SNS 구전이도가 높은지를 검증해보고자 한다.

2. 브랜드 시장지위(market position)

시장지위는 경쟁 제품이나 서비스에 비해 서열(rank) 또는 마음속의 지각 등의 높고 낮음을 의미한다. 시장지위에 따라 기업에서 채택할 수 있는 마케팅 전략도 달라질 수 있기 때문에 SNS 상에서도 시장지위에 따라 SNS 구전의도가 달라지는지 파악해 볼 필요가 있다.

브랜드 시장지위의 유형은 크게 선도브랜드(leading brand)와 추종브랜드(following brand)로 나눌 수 있다. 이는 특정 제품이나 서비스가 시장에서 경쟁제품에 비해 상대적으로 가지는 서열로 구분된다. 여기서 서열이란 시장점유율, 매출액 등을 지표로 삼을 수 있다(Iyer 1988: Pechmann and Stewart 1990). 둘째, 제품이 소비자들의 욕구(needs) 내에서 차지하는 자리로 선도브랜드와 추종브랜드를 구분할 수도 있다. 소비자들의 욕구 내에서 차지하는 자리란 제품에 대한 소비자들의 인지도 등으로 설명될 수 있다(주태욱·김세연 2008). 시장점

유율과 같은 서열과 인지도와 같은 소비자들의 마음속에 있는 지각은 상관관계가 높다. 소비자들의 높은 인지도와 평가는 브랜드는 구매를 높이고, 시장점유율이 높아지는 결과를 가지고 오기 때문이다. 종합해보면, 시장에서 지위가 높은 선도브랜드는 소비자에게 높은 브랜드 평가나 인지도, 선호도를 획득하고 있어 높은 시장 점유율 또는 매출액을 확보하고 있는 브랜드다. 시장 내에서 지위가 낮은 추종브랜드는 소비자에게 상대적으로 경쟁 브랜드에 비해 낮은 평가나 인지도를 획득하고 있거나 이로 인해 상대적으로 낮은 시장 점유율을 확보하고 있다(하영원·안희경 2001).

추종브랜드는 선도브랜드보다 상대적으로 노출도 덜 된다. 따라서 소비자들이 추종브랜드보다 선도브랜드에 대해 더 많은 정보를 가지고 있고, 제품경험도 많이 하게 된다. 그 결과 상대적으로 시장지위에 차이가 있는 두 브랜드는 여러 가지 면에 있어 비대칭적 상황에 놓이게 될 수밖에 없다(Wedell and Bockenholt 1990; Kerin, Vardarajan and Peterson 1992). 추종브랜드의 경우 소비자들은 정보와 경험의 부족으로 브랜드를 판단하는데 있어 자신감이 부족하며(Carpenter and Nakamoto 1989), 정보에 의존하는 처리를 하게 된다(하환호·이영일 2005). 즉 브랜드에 관한 정보를 접했을 때, 정보극성과는 무관하게 선도브랜드보다 추종브랜드에 대한 기사가 더 필요한 정보로 느껴져 SNS 상의 구전의도가 높아질 것으로 예측할 수 있다.

브랜드 시장지위는 비교 광고와 관련된 연구에서 많이 고찰된 변수이다(Iyer 1988; Pechmann et al. 1990). 예를 들어 시장 점유율이 낮은 추종브랜드가 비교 광고를 하지 않거나 시장 점유율이 높은 선도브랜드와 간접 비교를 할 경우 그 광고는 주목받을 가능성이 매우 낮다. 하지만, 브랜드 시장지위를 제외한 모든 조건이 동일할 때 추종브랜드가 선도브랜드와 직접 비교를 한 광고를 한다면, 고객들은 추종브랜드의 광고에 더 주목하게 된다. 반면 시장 점유율이 높은 선도브랜드는 직, 간접 비교 광고를 하지 않을 때 더 효과적이다(Pechmann et al. 1990). 이러한 현상을 통해 브랜드 시장지위와 부정적인 정보의 관계를 유추할 수 있다. 먼저 브랜드에 대한 부정적인 정보를 접하게 되면, 왜 이러한 문제가 발생했는지를 추론하게 된다. 이 때, 선도브랜드와 관련된 부정적인 사건이 발생할 경우 이미 선도브랜드에 대한 긍정적인 정보들로 인해 브랜드에 대한 긍정적인 믿음을 갖게 된 소비자는 부정적인 사건의 발생이 해당 브랜드의 과실이라고 생각하기보다는 어쩔 수 없이 발생한 불가항력적인 일이라고 생각하거나 일시적으로 발생한 일이라고 판단할 수 있다. 하지만 추종브랜드의 경우 브랜드 자체에 대한 경험과 정보의 미흡은 곧 브랜드 제품이나 서비스를 낮은 품질로 인식하게 만들 수 있다. 따라서 하나의 부정적인 사건이 브랜드를 판단할 수 있는 단서로 작용하며 해당 브랜드와 관련한 부정적인 일들을 타인들이 겪지 않도록 하기 위해 구전의도가 높아지게 될 수 있다. 즉, 긍정적인 정보에 대해서는 추종브랜드와 선도브랜드의 차이가 발생하지 않을 수

있지만, 부정적인 정보에 대해서는 추종브랜드에 대한 기사에는 선도브랜드에 대한 기사보다 주목하게 될 것이라 예측할 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 : SNS상에서의 구전의도는 정보의 방향성과 브랜드 시장지위 간의 상호작용 효과에 영향을 받는다.

가설a : 정보극성이 부정적일 경우 브랜드 시장지위가 낮을 때가 시장지위가 높을 때보다 구전의도가 높을 것이다.

가설b : 정보극성이 긍정적일 경우 브랜드 시장지위가 높을 때와 낮을 때 SNS 구전의도에 대한 차이가 없을 것이다.

소비자들은 SNS 상에서 자발적으로 정보를 재생산 및 재확산 시킨다. 소비자들의 자발적인 참여에는 감정이입(empathy)이 큰 역할을 하는 것으로 보여진다(이두희 2013). 누가 시켜서 하거나 대가를 바라고 정보를 전달하는 것이 아니라 스스로 원해서 혹은 다른 사람들에게 알리고자 하는 본인의 의지로 SNS를 통해 본인과 연결되어 있는 사람들에게 자발적으로 구전하는 것이다. 따라서 구전하고자 하는 정보에 감정이입이 많이 될 경우 SNS 구전의도가 높아질 것으로 예측할 수 있다.

“Empathy”는 개념에 대한 명확한 규정이 아직 미흡하다. 국내에서는 감정이입(조용석·황장선 2011) 또는 공감(성영신·임선희·김보경·김희진 2007)으로 번역하여 혼용 사용되고 있다. 2003년 Escalas and Stern이 “sympathy”와 “empathy”의 개념을 구분하였는데, 전자는 다른 사람이 경험하거나 느끼는 것을 관찰하는 정도이며 상황을 이해하는 인지적 차원이라면, 후자는 타인이 처한 경험에 개입하여 감정을 이해하는 감성적 차원이라는 것이다. 본 연구에서는 “sympathy”가 한국어의 공감에 가깝고, “empathy”가 감정이입으로 대체 가능한 것으로 판단하여 “empathy”를 감정이입으로 번역하여 사용하고자 한다. 감정이입을 광고상황으로 설명한다면, 광고에서 설정한 특정상황에 처한 인물을 이해하고 그 상황에 몰입하여 등장 인물의 감정과 동일한 감정을 느끼는 상태라고 볼 수 있다(Escalas et al. 2003).

감정이입은 기존의 광고연구에서 광고의 효과를 매개한다는 것으로 밝혀졌다(Bagozzi and Moore 1994; Escalas et al. 2003). Escalas et al.(2003)의 연구에서 소비자들이 전통적 드라마 광고를 볼 때 경험하는 감정이입은 광고와 브랜드 태도 모두에 긍정적인 영향을 준다고 했다. Bagozzi 등(1994)은 아동학대에 관한 공익 광고(Public Service Advertisement) 노출을 통한 부정적인 감정이 감정이입 반응(empathic responses)의 매개를 통해 아동 학대 방지를 위한 도움을 주려는 의도에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 여기서 감정이입은 꼭 긍정적인

감정이입뿐만 아니라 부정적인 감정이입도 광고 효과에 매개역할을 할 수 있음을 알 수 있다. 긍정적 또는 부정적으로 감정이입을 한 사람은 감정이 자신이 처한 상황에 대한 정보역할을 하여 자신이 느낀 정서의 원인에 대한 정보처리에 얼마나 몰입할 것인가에 영향을 준다(Bohner et al. 2001). 긍정적 감정이입을 느낀 사람은 상황을 좀 더 자신에게 유리하고, 편안한 것으로 생각하고, 환경 속의 자극이나 사건에 대해 자세히 평가하지 않는다. 다시 말해 긍정적 감정이입 반응이란 이타주의에 입각해서 등장인물의 입장에서 처한 특정 상황에 대해 공감하고, 그 인물에 대하여 동정하거나 연민을 느끼게 되는 것을 말한다(이상현·국승민 2007: 조용석 등 2011). 반면 부정적 감정이입 반응의 결과는 그들의 상황에 대해 위협을 느끼게 할 수 있으며, 결과적으로 행동에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉, 사람들이 브랜드와 관련된 기사를 접했을 때, 정보극성에 따라 감정이입정도나 감정이입의 방향이 달라질 수 있음을 예측할 수 있으며, 그 결과 SNS 구전 의도 정도가 달라질 수 있을 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서는 SNS 구전 의도에 있어 감정이입이 어떠한 역할을 하는지도 검증하고자 한다.

II. 실 험

1. 실험 설계와 대상자

본 실험은 정보극성(긍정 vs. 부정)과 브랜드 시장지위(선도브랜드 vs. 추종브랜드)를 집단 간 설계(between-subject design)로 구성하였다. 종속변수는 SNS 상에서의 구전 의도로 하였다. 서울 소재 대학교에 재학 중인 20대 학부생 154명(남자=82명, 여자=72명)이 본 실험에 참여하였다. 이는 제시된 기사를 과거에 본 적이 있다고 응답한 20명과 불성실하게 답변한 6명을 제외한 수치다.

2. 자극물 및 실험절차

본 연구에서는 커피전문점과 관련된 인터넷 기사를 기업 정보로 활용하였다. 가상 인터넷 기사의 제작에 앞서 브랜드와 기사 내용을 선정하였다. 본 연구에서는 기존연구들을 토대로 하영원 등(2001)의 연구에서 사용한 것처럼 선도브랜드와 추종브랜드를 구분하는데 있어 정량적(예: 시장점유율과 매출액)인 척도와 정성적(예: 인지도) 척도를 모두 고려하기로 했다. 시장지위에 따른 브랜드를 선택하기 위해 사전 조사를 통해 커피전문점 시장에서의 시장점유

율과 매출액에 따른 브랜드 서열(하영원 등 2001)에 따라 선도브랜드와 추종브랜드를 선정하였다. 선도브랜드는 시장점유율이 전국 주요 도시에서 강세를 보이며(채지선 2012), 2011년 금융감독원전자공시 기준 대한민국 커피전문점별 총매출 순위 1위(2,982억원)인 스타벅스(Starbucks Coffee)로 선정하였다. 스타벅스는 포브스코리아가 발표한 ‘2012 소비자 선정 최고의 브랜드 대상’ 커피전문점 부분에서도 1위를 수상했다. 이 조사는 브랜드 인지도, 선호도, 충성도, 신뢰도, 서비스 만족도 5가지 부문 평가를 기반으로 이루어진 결과이기 때문에 선도브랜드 선정에 있어 양적 및 질적 기준을 모두 충족한 것으로 볼 수 있다. 추종브랜드는 시장점유율과 매출액이 다소 낮으며, 소비자의 지각에서 차지하는 위치도 낮은 글로리아진스(Gloria Jean's Coffees)를 선택했다.

인터넷 신문기사는 사실적 정보(factual information)를 사용하였다(Holbrook 1978). 사실적 정보는 객관적인 사실을 포함하는 정보로 발신자 입장에서 평가적 정보(evaluative information)보다 정보 전달에 있어 부담을 덜 느끼기 때문이다(전성률 등 2003).

정보극성에 따른 신문기사 내용 선정에는 경영학과 대학원생과 학부생 12명이 참여하였다. 참가자들은 개별적으로 미리 선별된 커피전문점과 관련된 2011년도의 인터넷 기사 6개 중 가장 긍정적이라고 생각되는 기사 한 개와 부정적이라고 생각되는 기사 한 개를 골랐다. 그 결과 커피전문점의 공정무역 관련 기사가 가장 긍정적이라고 평가한 사람이 많았다. 가장 부정적인 기사는 아르바이트생 주휴수당 체불과 관련된 기사였다.

SNS 구전의도를 알아보기 위한 커피전문점 브랜드의 인터넷 기사는 총 4가지 형태로 작성되었다(〈표 1〉 참조). 공정무역과 아르바이트생 주휴수당 체불에 관한 실험용 기사는 기존의 기사를 재구성하였다. 두 종류의 기사 모두 비슷한 길이로 작성되었으며, 이미지 또는 사진이 포함된 기사로 만들었다. 기사 전체 포맷은 사실성을 높이기 위해 실제 인터넷에 게재되고 있는 기사의 포맷을 그대로 사용하였다. 또한 SNS 구전의도를 알아보기 위한 자극물이크로 기존 인터넷 기사에서 볼 수 있듯이 클릭만 하면, 자신의 SNS로 기사를 퍼갈 수 있는 아이콘을 배치했다(Appendix 1)과 [Appendix 2]).

〈표 1〉 커피전문점 인터넷 기사 조작 내용

정보극성 조작	브랜드 지위 조작	
	선도브랜드	추종브랜드
긍정	공정무역을 실천하는 스타벅스	공정무역을 실천하는 글로리아진스
부정	스타벅스 아르바이트생 주휴수당 체불, 대표 고발돼	글로리아진스 아르바이트생 주휴수당 체불, 대표 고발돼

실험참가자는 4개의 자극물 중 하나에 무작위로 배치되어 컴퓨터 모니터에 제시된 인터넷 기사를 자세히 읽은 후 온라인 설문지(켈트릭스, Qualtrics)를 통해 SNS 상의 구전의도, 인터넷 기사에 대한 감정이입 정도에 대해 응답하였다. 구전의도는 “앞의 기사를 본인의 SNS(트위터, 페이스북 등)를 통해 다른 사람들에게 전해주고 싶은 생각이 있습니까?”라는 질문을 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다. 기사에 대한 감정이입 정도는 Escalas et al.(2003)의 ARE(Ad Response Empathy)를 기사를 읽은 상황에 맞게 수정하여 적용하였다 (“나는 기사 속의 상황이 정말 나에게 일어나고 있는 것처럼 느껴진다, 나는 마치 내가 기사의 사건을 겪은 인물처럼 느껴진다, 나는 기사 속의 상황이 마치 나에게 일어난 것처럼 느껴졌다. 나는 기사 속 당사자가 표현한 것과 동일한 느낌을 경험했다, 나는 기사 속 당사자의 감정이 내가 느낀 감정인 것처럼 느껴졌다”). 사전테스트를 거쳐 선정된 선도브랜드에 대한 긍정(또는 부정)적인 기사와 추종브랜드에 대한 긍정(또는 부정)적인 기사 자극물이 조사의 목적에 부합하는 가를 확인하기 위하여 조작점검(manipulation check)을 위한 문항도 포함하였다. 정보의 방향성은 “귀하는 스타벅스(또는 글로리아진스) 기사의 내용이 어떻다고 생각하십니까?”의 항목에 7점 척도(1=부정적이다, 7=긍정적이다)를 사용했다. 브랜드의 시장지위는 브랜드 구매경험(“나는 글로리아진스 (또는 스타벅스)에서 구매해 본 경험이 있다.”)과 브랜드 인지도(“나는 스타벅스 (또는 글로리아진스)를 알고 있다.”)를 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)에 응답하도록 했다. 아울러 외생변수의 영향력을 파악하기 위해 공변량의 가능성이 있는 변수(예: 브랜드 태도, SNS 구전 경험)을 7점 척도로 측정하였다. 마지막으로 피험자들은 나이와 성별에 대해 응답하였다.

IV. 연구결과

1. 사전 분석: 신뢰성 및 조작점검

수집된 설문 항목에 대한 일관성을 알아보기 위해 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수를 사용하여 신뢰성 검증을 했다. 각각의 크론바하 알파 계수는 브랜드 시장지위가 0.944, 감정이입이 0.947, 브랜드에 대한 태도 0.927이었다. 크론바하 알파 계수가 모두 0.7 이상으로 연구에 사용된 문항은 모든 변수에서 신뢰도가 확보 되었다.

실험 자극물로 선정된 브랜드 글로리아진스와 스타벅스에 대한 조작 점검도 실시하였다. t 검정 결과 글로리아진스($m=1.60$)는 시장지위가 낮은 추종브랜드로, 스타벅스($m=5.96$)는 시

장지위가 높은 선도브랜드로, 두 브랜드 간의 시장지위가 통계적으로 유의하게 차이가 있는 것으로 나타났다($t=23.635$, $p<.001$). 정보극성은 공정무역에 대한 기사($m=4.66$)가 아르바이트생 주휴수당 체불에 관한 기사($m=3.66$)보다 유의미하게 긍정적이었다($t=4.572$, $p<.001$). 따라서 자극물에 대한 실험 조작은 성공적이라고 판단할 수 있다(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 조작점검 결과

	level	n	mean	SD	t
브랜드시장지위	선도브랜드(스타벅스)	57	5.96	1.06	23.635***
	추종브랜드(글로리아진스)	97	1.60	1.13	
정보극성	긍정(공정무역)	65	4.66	1.28	4.572***
	부정(아르바이트생 주휴수당 체불)	89	3.66	1.38	

*** $p<.001$

2. 가설 검증

가설검증에 앞서 각 변수(정보극성, 브랜드 시장지위)에 따른 SNS 구전의도를 살펴보았다. 먼저 정보극성의 경우 긍정적인 정보가 제시될 때($m=3.28$)보다 부정적인 정보가 제시될 때($m=3.76$) SNS 구전의도가 한계적(marginal)으로 유의하였다($t=1.678$, $p=0.095$). 브랜드 시장지위에 따른 SNS 구전의도는 통계적으로 유의미했다. 추종브랜드에 대한 인터넷 기사를 봤을 때($m=3.93$), 선도브랜드에 대한 기사를 봤을 때($m=2.93$)보다 SNS 구전의도가 높았다($t=3.459$, $p=.0001$).

SNS 상에서의 구전의도가 정보의 방향성과 브랜드 시장지위 간의 상호작용 효과에 영향을 받는 가(가설)를 검증하기 위해 SNS 구전의도를 종속변수로 하고 정보극성과 브랜드 시장지위를 독립변수로 하며 브랜드 태도, SNS 구전 경험을 공변량으로 하는 2(정보극성)×2(브랜드 시장지위)의 공변량분석(ANCOVA, Analysis of Covariance)을 실시하였다. 브랜드에 대한 태도와 SNS 구전 경험이 공변량으로 사용되었다.

분석 결과 독립변수인 브랜드 시장지위의 주효과가 유의하였고($F(1,148)=15.285$, $p<0.01$), 정보극성의 주효과는 유의하지 않았다($F(1,148)=2.617$, $p=0.108$). SNS 구전의도에 대한 정보극성과 브랜드 시장지위는 상호작용효과(interaction effect)가 있었다($F(1,148)=3.274$, $p=0.072$, 〈표 3〉 참조). 이어서 정보극성과 브랜드 시장지위가 SNS 구전의도에 미친 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 계획 대조(planned contrast) 분석을 실시하였다. 결과는 정보극성이 부정적인

경우(커피전문점 브랜드의 아르바이트생 주휴수장 체불에 관한 기사를 보았을 때) 시장지위가 낮은 추종브랜드인 글로리아진스($m=4.13$)가 시장지위가 높은 선도브랜드인 스타벅스($m=3.00$)보다 SNS 구전의도가 더 높았다($F(1,148)=8.50$, $p=0.004$). 반면 정보극성이 긍정적인 경우(커피전문점 브랜드의 공정무역 관련 기사를 보았을 때) 선도브랜드와 추종브랜드 간의 SNS 구전의도에 대한 유의한 차이가 나타나지 않았다($F(1,148)=2.81$, $p=0.10$, <표 4> 참조).

<표 3> 공변량분석 결과(정보극성, 브랜드 시장지위가 SNS 구전의도에 미치는 영향)

	자유도	평균제곱	F값	유의확률
브랜드 시장지위(1)	1	42.517	15.285	0.000
정보극성(2)	1	7.280	2.617	0.108
(1)*(2)	1	9.108	3.274	0.072
오차	148	2.782		

종속변수 : SNS 구전의도

<표 4> 계획대조분석 결과(브랜드 시장지위와 정보극성 상호작용효과)

변수	정보극성 : 부정		정보극성 : 긍정	
	스타벅스	글로리아진스	스타벅스	글로리아진스
평균	3.00	4.13	2.86	3.59
통계값	$F(1,148)=8.50$, $p=0.004$		$F(1,148)=2.81$, $p=0.10$	

정보처리를 할 때 느끼는 감정이입의 정도가 정보역할을 하게 되어 정보처리의 몰입 정도에 영향을 미친다는 선행연구를 바탕으로 정보극성과 브랜드 시장지위가 SNS의 구전의도에 미치는 영향은 감정이입이 매개한다는 예측을 할 수 있었다.

감정이입이 정보극성과 브랜드 시장지위가 SNS의 구전의도에 미치는 영향을 매개하는지 검증하기에 앞서 먼저 정보극성과 브랜드 시장지위를 독립변수로, 감정이입을 종속변수로 하여 공분산분석을 실시하였다. 그 결과 정보극성에 대한 주효과가 유의한 것($F(1,148)=7.500$, $p=0.007$)을 제외하고, SNS 구전의도를 종속변수로 한 공분산분석과 일관된 결과를 보였다. 감정이입에 대해 브랜드 시장지위($F(1,148)=5.308$, $p=0.023$)의 주효과가 나타났고, 정보극성과 브랜드 시장지위 간에 상호작용효과가 있는 것으로 나타났다($F(1,148)=6.982$, $p=0.009$, <표 5> 참조). 구체적으로 살펴보면, 감정이입도 SNS 구전의도와 마찬가지로 정보극성이 부

정적일 때는 브랜드 시장지위에 따라 감정이입을 하는 정도에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($F(1,148)=7.24, p=0.008$). 선도브랜드(스타벅스, $m=2.92$)보다 추종브랜드(글로리아진스, $m=3.80$)일 때 기사에 대한 감정이입 정도가 높은 것이다. 긍정적인 정보를 담은 기사는 브랜드 시장지위에 따른 감정이입의 유의한 차이가 없었다($F(1,148)=0.00, p=0.96$, <표 6> 참고).

<표 5> 분산분석 결과(정보극성, 브랜드 시장지위가 감정이입에 미치는 영향)

	자유도	평균제곱	F값	유의확률
브랜드 시장지위(1)	1	11,105	5.308	0.023
정보극성(2)	1	15,691	7.500	0.007
(1)*(2)	1	14,607	6.982	0.009
오차	148	2,092		

종속변수 : 감정이입

<표 6> 계획대조분석 결과(브랜드 시장지위와 정보의 방향성 상호작용효과)

변수	정보극성 : 부정		정보극성 : 긍정	
	스타벅스	글로리아진스	스타벅스	글로리아진스
평균	2.92	3.80	2.78	2.76
통계값	$F(1,148)=7.24, p=0.008$		$F(1,148)=0.00, p=0.96$	

위와 같이 정보극성과 브랜드 시장지위에 따른 감정이입의 상호작용의 방향성이 정보극성과 브랜드 시장지위가 SNS 구전외도에 미치는 상호작용과 유사한 양상을 보여, 감정이입이 정말로 정보극성과 브랜드 시장지위가 SNS 구전외도에 미치는 영향을 감정이입이 매개하는지 확인하기 위해 Preacher and Hayes(2004)가 제안한 부트스트래핑(bootstrapping) 테스트를 활용하였다. 부트스트래핑은 단순매개효과가 정규분포나 t분포를 이루지 않는 경우가 많기 때문에 부트스트래핑에 기반을 둔 매개효과를 제안한 것으로 본 연구에 Baron and Kenny(1986)와 Sobel(1982)의 연구보다 적합하다고 판단하여 실시하였다. 연구는 이를 확인하기 위해 10,000번의 리샘플(resample)을 통해 감정이입의 매개분석을 실시하였다. 정보극성과 브랜드시장지위 모두 감정이입의 매개를 통해 SNS 구전외도에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 구체적으로 살펴보면, 브랜드 시장지위는 95% 신뢰구간(confidence intervals)에서 하

한값과 상한값이 각각 -0.52, -0.02로 '0'이 포함되어 있지 않기 때문에 감정이입의 매개효과가 유의함을 알 수 있다. 정보극성 역시 95% 신뢰구간에서 하한값과 상한값이 각각 -0.66, -0.11로 역시 '0'이 포함되어 있지 않아 정보극성이 SNS 구전의도에 미치는 영향은 감정이입이 매개한다고 볼 수 있다. 즉 부정적인 기사를 보았을 때, 선도브랜드보다 추종브랜드에 대한 부정적인 감정이입이 커서 SNS 구전의도가 높아지는 것이며, 긍정적인 기사를 보았을 때는 선도브랜드와 추종브랜드 간에 감정이입의 차이가 발생하지 않아 SNS 구전의도에 대한 유의미한 차이가 나타나지 않는다는 것을 알 수 있다.

V. 결 론

1. 결과 요약 및 시사점

본 연구는 온라인에 제시된 기업과 관련된 정보가 SNS 상에서 구전될 의도에 대해 고찰하였다. 기업이 소비자들에게 알리고 싶은 정보는 SNS를 통해 빠르게 확산시킬 수 있다는 점에서 소비자들의 자발적인 SNS 구전활동은 기업에게 좋은 기회이다. 하지만, 기업과 관련된 부정적인 소문이나 근거 없는 루머 역시 순식간에 확산된다. 기업에 대한 부정적인 정보는 기업의 이미지에 부정적인 영향을 미치고, 궁극적으로는 구매의도가 낮아지며, 해당 기업의 매출에도 직접적으로 영향을 미칠 수 있다. 한 예로 2010년 유명 빵집 체인점인 파리바게뜨에서 구입한 밤식빵에서 쥐가 나왔다는 '쥐 식빵' 사건은 경쟁 업체인 뚜레쥬르 체인점 주인이 경쟁업체의 이미지에 흠집을 내서 자신의 빵집 매출을 높이기 위한 자작극으로 밝혀졌다. 이 사건에서 가장 큰 손해를 본 곳은 뚜레쥬르가 아니라 처음에 '쥐 식빵'을 판매했다고 오해를 받은 파리바게뜨다. '쥐 식빵' 사건은 순식간에 퍼져나갔고, 손상된 브랜드 이미지는 매출에 직접적으로 영향을 주었다(김계연 2010). 이와 같이 기업이나 브랜드에 대한 부정적인 정보는 언제나 발생할 수 있으며, 사실여부와는 상관없이 기업에 악영향을 미칠 수 있다.

많은 연구자들은 지금까지 부정적인 사건이 발생했을 때 기업에 미치는 영향이나, 부정적인 정보에 대한 기업의 대응전략에 관심을 가져왔지만, 정작 구전되고 있는 정보의 확산을 감소시키거나 없애는 방법에 대해서는 학문적으로 많이 다루고 있지 않다. 본 연구는 이러한 점에 착안하여 인터넷 신문 기사가 어떠한 브랜드의 어떠한 정보를 포함하고 있을 때, SNS 구전의도가 높아지는지를 알아보고자 하였다. 구체적으로 본 연구에서는 기사에 담겨있는 정보극성이 긍정적인 내용이거나 부정적인 내용일 때를 살펴보았으며, 해당 브랜드의 시장지위

가 높을 때와 낮을 때의 차이를 비교해보고, 정보극성과 브랜드 시장지위의 상호작용성을 살펴해보았다. 그 결과 브랜드와 관련된 정보는 정보의 방향성과 해당 브랜드의 시장지위에 따라서 다른 SNS 구전의도를 나타냈다. 사람들은 일반적으로 긍정적인 정보보다 부정적인 정보를 SNS를 통해 구전하고자 함을 실증하였다. 또한 선도브랜드보다 추종브랜드에 대한 정보를 SNS를 통해 더 구전하고 싶어 했다. 본 연구에서 주요하게 다루었던 정보극성과 브랜드 시장지위의 상호작용에서는 부정적인 정보일 때, 추종브랜드의 SNS 구전의도가 높음을 실증적으로 제시하였다. 또한 이러한 결과가 나온 근간에는 감정이입의 매개효과가 있음을 보여주기도 했다.

본 연구의 학문적 시사점으로는 먼저 선행연구에서 밝혀진 정보극성과 브랜드 시장지위가 구전의도에 미치는 영향이 SNS상의 구전의도에 미치는 영향과 유사하게 나타남으로써 구전 의도 관련 연구의 학문적 범위를 폭넓게 접근하는데 기여했다. 둘째, 본 연구는 SNS 구전 의도가 정보극성과 브랜드 시장지위의 상호작용효과로 인해 달라질 수 있음을 제시하였다. 제시된 브랜드에 대한 정보가 긍정적일 때는 시장지위에 따른 SNS 구전의도에 차이가 발생하지 않는다. 반면, 부정적인 정보를 제시하면, 선도브랜드보다 추종브랜드에 대한 기사의 SNS 구전의도가 높아짐을 보였다. 셋째, 감정이입을 SNS상의 구전을 확산시킬 수 있는 변수로 고려해보았다. 감정이입은 주로 광고에 대한 효과 등을 매개하였으나, 본 연구 결과 SNS 구전 의도에 영향을 미치는 각각의 변수들은 감정이입에도 유사하게 영향을 미쳤으며, 붓스트레핑을 통해 이 변수들이 SNS 구전의도에 영향을 미칠 때, 감정이입이 매개한다는 점을 규명했다.

본 연구는 실무적으로도 마케팅관리자들에게 시사점을 제안한다. 첫째, SNS를 기업의 커뮤니케이션으로 활용하는데 있어 기업에 관한 부정적인 정보, 그리고 추종브랜드에 대한 정보가 SNS를 통해 더 빨리 확산된다는 점을 인식해야 할 것이다. 특히 시장지위가 낮은 추종 브랜드의 부정적인 정보가 다른 정보들보다 빨리 확산 될 수 있는 요인이라는 사실을 이해하고 사전에 대비책을 마련해야 한다. 둘째, 추종브랜드의 부정적인 정보가 가장 감정이입정도가 높지만, 반대로 감정이입을 높일 수 있는 정보는 확산 가능성이 높아진다. 따라서 선도 브랜드나 기업 또는 브랜드에 대한 긍정적인 정보의 경우에도 감정이입을 높일 수 있는 요소를 사용할 것을 제안한다.

2. 한계점 및 향후연구

본 연구의 한계점과 향후연구방향은 다음과 같다. 먼저 연구는 SNS 구전의도에 미치는 영향과 관련된 변수를 기존 구전연구에서 많이 사용하는 변수인 정보극성과 브랜드 시장지위에

한정지어 살펴보았다. 선행연구들에서는 구전에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 정보를 고찰하고 있는데 이 중에서도 개인적 요소가 미치는 영향력을 살펴볼 필요가 있다. 기업이 SNS를 커뮤니케이션 도구로 사용할 때, 기존의 커뮤니케이션과 가장 큰 차이점은 개개인의 특성에 맞게 마케팅이 가능하다는 점이며, SNS는 개인을 가장 잘 표현할 수 있는 방법 중 하나이기 때문에 타겟 소비자들에 대한 특성에 주목하고 정보를 확산할 필요가 있다. 예를 들어 기존 연구에 따르면, 자신감(self-confidence)이 높은 사람이 그렇지 않은 사람보다 부정적 구전을 더 많이 하는 것으로 나타났다(Lau and Sophia 2001). 이러한 선행연구를 바탕으로 정보를 확산시키거나 재생산 혹은 자발적으로 생산하는 사람들의 특성을 반영한다면, 의미 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 본 연구의 자극물은 인터넷 상의 기사다. SNS가 사용되면서 발생하는 장점이자 단점은 기업이나 미디어에서 제공하는 정보뿐만 아니라 소비자 스스로 정보를 생산 및 재생산, 확산시킨다는 점이다. 선행연구들은 정보의 제공자에 따라 구전의도가 달라질 수 있음을 보였다. 따라서 SNS 구전의도 역시 정보극성이나 브랜드 시장지위 외에도 소비자가 접하는 정보가 인터넷의 신문기사인지 다른 사람의 SNS를 통해 제공되는 정보인지 정보 출처에 따라 차이점이 발생할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 이에 대해 고찰할 필요가 있다.

마지막으로 피험자들에게 제시된 인터넷 신문기사는 커피전문점에 대한 기사를 무작위로 선정하여 긍정적인 정보와 부정적인 정보로 구분하였다. 본 연구에서는 감정이입의 방향성과는 상관없이 감정이입을 얼마나 하는지가 SNS 구전의도를 매개함을 보였다. 따라서 사실적인 정보라 하더라도 감정이입의 수준을 높이는 긍정 또는 부정적인 기사에 대한 고찰이 필요하다. 예를 들어 본 연구에서는 기업과 관련된 긍정적인 정보로 공정무역을 제시했는데, 많은 기업들이 확산시키고자 하는 긍정적인 정보에는 다양한 형태의 CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임), 신제품 출시 등이 있을 것이다. 각각의 정보는 정보를 접하는 사람들의 감정이입 수준이 다를 것이며, 감정이입을 높일 수 있는 정보가 어떤 정보인지 밝히는 추가적인 연구가 필요하다.

참고문헌

- 김계연. 2010. '쥐식빵 자작극' 동네 빵집에까지 직격탄. 연합뉴스. 2010년 12월 31일자.
- 김재휘, 김보영. 2004. 기업에 대한 소비자의 사전태도와 정보특성이 구전의도에 미치는 영향. 광고연구. 제63권 : 31-54.
- 성영신, 임선희, 김보경, 김희진. 2007. 감성광고에 대한 소비자 공감(empathy)의 효과. 광고학연구. 제18권 제5호 : 75-90.
- 이두희. 2013. 통합적 인터넷 마케팅. 박영사. 서울.
- 이상현, 국승민. 2007. 공익광고효과에 영향을 미치는 감정이입의 다차원반응단계에 대한 실증 연구. 광고학연구. 제18권 제5호 : 307-319.
- 전성률, 박현진. 2003. 부정적 구전정보의 유형에 따른 구전효과의 차이에 관한 연구. 소비자학연구. 제14권 제4호 : 21-43.
- 조용석, 황장선. 2011. 제품광고의 사회적 메시지가 광고효과에 미치는 영향: 감정이입과 조절적 동기의 역할. 한국심리학회지: 소비자광고. 제12권 제1호 : 149-168.
- 주태욱, 김세연. 2008. 주된 브랜드의 시장지위에 따른 성분형 브랜드 제휴가 소비자 태도 변화에 미치는 영향. 마케팅연구. 제23권 제2호 : 1-20.
- 채지선. 2012. 대구는 탐앤탐스 커피...광주는 할리스 커피...한국일보. 2012년 12월 4일자.
- 하영원, 안희경. 2001. 기업 브랜드 스테레오 타입에 일치하지 않는 정보가 스테레오 타입의 변화에 미치는 영향. 광고학연구. 제16권 제1호 : 109-134.
- 하환호, 이영일. 2005. 시장지위를 고려한 광고 제시순서와 소구유형이 브랜드 평가에 미치는 영향. 광고학연구. 제16권 제4호 : 155-181.
- Ahluwalia, R., and R. E. Burnkrant, and H. R. Unnava. 2000. Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. *Journal of marketing research*. Vol.37(2), 203-214.
- Bagozzi, R. P., and D. J. Moore. 1994. Public service advertisements: Emotions and empathy guide prosocial behavior. *The Journal of Marketing*. 56-70.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*. Vol.51(6), 1173.

- Bohner, G., and T. Weinerth. 2001. Negative affect can increase or decrease message scrutiny: The affect interpretation hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.27(11), 1417-1428.
- Carpenter, G. S., and K. Nakamoto. 1989. Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research*. Vol.26(August), 285-298.
- Coovert, M. D., and G. D. Reeder. 1990. Negativity effects in impression formation: The role of unit formation and schematic expectations. *Journal of experimental social psychology*. Vol.26(1), 49-62.
- Escalas, J. E., and B. B. Stern. 2003. Sympathy and empathy: Emotional responses to advertising dramas. *Journal of Consumer Research*. Vol.29(4), 566-578.
- Feldman, J. M., and J. G. Lynch. 1988. Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of applied Psychology*. Vol.73(3), 421.
- Flanagin, A. J., and M. J. Metzger. 2000. Perceptions of Internet information credibility. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. Vol.77(3), 515-540.
- Heath, C. 1996. Do people prefer to pass along good or bad news? Valence and relevance of news as predictors of transmission propensity. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol.68(2), 79-94.
- Herr, P. M., and F. R. Kardes., and J. Kim. 1991. Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of consumer research*. Vol.17(4), 454-462.
- Holbrook, M. B. 1978. Beyond attitude structure: Toward the informational determinants of attitude. *Journal of marketing research*. 545-556.
- Iyer, E. S. 1988. The influence of verbal content and relative newness on the effectiveness of comparative advertising. *Journal of Advertising*. Vol.17(3), 15-21.
- Kerin, R. A., and P. R. Varadarajan., and R. A. Peterson. 1992. First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *The Journal of Marketing*. 33-52.
- Lau, G. T., and S. Ng. 2001. Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. Vol.18(3), 163-178.

- Li, C. and J. Bernoff. 2008. *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business Press.
- Mangold, W. G., and D. J. Faulds. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*. Vol.52(4), 357-365.
- Parsons, A. L. 2011. Social media from a corporate perspective: A content analysis of official Facebook pages. In Allied Academies International Conference. *Academy of Marketing Studies*. Proceedings. Vol.16(2), 11. Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Pechmann, C., and D. W. Stewart, 1990. The effects of comparative advertising on attention, memory, and purchase intentions. *Journal of Consumer Research*. Vol.17(2), 180-191.
- Preacher, K. J., and A. F. Hayes. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods*. Vol.36(4), 717-731.
- Richins, M. L. 1983. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *The journal of marketing*. 68-78.
- Rosen, S., and A. Tesser 1970. On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*. 253-263.
- Siomkos, G. J., and G. Kurtzard. 1994. The hidden crisis in product-harm crisis management. *European journal of marketing*. Vol.28(2), 30-41.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*. Vol.13, 290-312.
- Taylor, S. E., and J. D. Brown. 1988. Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological bulletin*. Vol.103(2), 193.
- Wedell, D. H., and U. Böckenholt. 1990. Moderation of preference reversals in the long run. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*. Vol.16(2), 429.
- Weinberger, M. G., and C. T. Allen., and W. R. Dillon. 1981. The impact of negative marketing communications: the consumers union/Chrysler controversy. *Journal of Advertising*. Vol.10(4), 20-47.

[Appendix 1] 공정(공정무역) + 선도브랜드(스타벅스)

뉴스 > 사회 > 사회 주요기사



사회
SOCIETY

공정무역을 실천하는 '스타벅스'

기사입력 2011.12.13 18:50:21

ⓒ 차이월드 | 트위터 | 페이스북 | 미투데이

기사

나도 한마디

[이벤트] 다양한 이벤트가 언제나 한가득



전 세계에서 석유 다음으로 무역량이 많은 커피는 우리나라에서도 대표적인 기호 식품이다.

커피 산업이 발전하면서 커피 수입량이 늘어나고 있는데, 커피가 제3세계의 빈곤을 재생산하는 주역이라는 사실이 널리 알려지면서 많은 논란을 일으켰다.

불공정무역 논란이 일자 많은 커피 전문점에서는 '제3세계 아이들을 돕읍시다'와 같은 광고 문구를 내걸고 공정무역 커피를 쓴다고 주장하며 이미지 관리에 애쓰고 있기도 하다.



이러한 가운데 커피 전문점 스타벅스가 지난 11월 커피 생산국인 인도네시아 반유앙이를 방문해 커피 농장에서 현지인들과 커피 수확을 돕는 봉사활동을 하고, 현지 어린이들이 공부할 수 있는 교육 지원금을 전달하고 돌아왔다.

공정 무역 제품은 질이 떨어지거나 비싼 가격이라는 편견 때문에 이를 소비하기 주춤하는 소비자들이 있다. 하여 직접 현지에 가서 이들을 돕고자 따뜻한 손길을 내민 것이다.

스타벅스는 커피 생산국에서 벌어지는 빈곤의 재생산을 막기 위한 취지로 청년봉사단을 선발, 성공적으로 봉사 활동을 마치고 돌아왔다.

작지만 이들의 노력으로 현지 주민들에게는 많은 도움이 되고 보람 있는 시간이었다고 한다. 스타벅스의 작은 손길을 시작으로 공정 무역을 통해 커피를 생산하는 제3세계의 농부들이 하루 빨리 정당한 대가를 받기를 기대한다.

[이두리 기자]

[Appendix 2] 부정(아르바이트생 주휴수당 체불) + 추종브랜드(글로리아진스)

뉴스 > 사회 > 사회 주요기사

🖨️ 📧 📷

사회
SOCIETY

글로리아진스 아르바이트생 주휴수당 체불, 대표 고발돼

기사입력 2011.12.09 17:12:19 | 최종수정 2011.12.10 22:04:47

📄 기사원문 📄 트위터 📄 페이스북 📄 미투데이

기사

나도 한마디

[이벤트] 다양한 이벤트가 언제나 한가득



커피전문점 글로리아진스에서 일하는 아르바이트생이 주휴수당 체불로 글로리아진스 김재출 대표를 고발했다.

청년유니온과 글로리아진스 아르바이트생들은 9일 고용노동부 서울강남지청 앞에서 기자회견을 통해 김재출 대표를 고발하고 주휴수당을 지급하라고 촉구했다.

전국적으로 조사한 결과 11.5%만이 주휴수당을 지급하고 있었고 81.2%는 주휴수당을 확실히 주지 않고 있는 것으로 조사됐다고 주장했다.

청년유니온 관계자는 "근로기준법상 임금체불에 해당하는 주휴수당의 경우 미지급 시 사업주가 형사고발 대상이 되는 엄중한 범위반이다"며 "아르바이트생들이 노동법을 잘 인지하지 못하고 있는 점을 악용해 시급만 지급하면 모든 임금을 다 지급한 것처럼 부당한 임금체불을 관행으로 해오고 있다"고 강조했다.

주휴수당은 1주일 일한 근로자에게 하루 임금을 추가로 지급하는 수당으로, 사업주는 정규직 근로자는 물론 1주일에 15시간 이상 일하는 아르바이트나 파트타임 등 비정규직 근로자에게도 반드시 주휴수당을 지급해야 한다.

[최원석 기자]

The Effect of Market Position and Information Valence of News on Word-of-mouth in SNS

YEU, Minsun*

■ ABSTRACT

SNS (Social Network Service) has become popular communication tool in marketing. This paper describes intention of Word-of-mouth (WOM) when consumer read the news. Valence of information (good vs. bad) and market position (leading brand vs. following brand) between-subject design show that the main effect of market position is significant. WOM intention in SNS is higher in the following brand (i.e., Gloria Jeans Coffees) than leading brand (i.e., Starbucks). The interaction between valence of information and market position is also significant. In detail, when consumer read bad news, the WOM intention of following brand is higher than leading brand. While consumer read good news, there is no difference intention of WOM between leading and following brand. This paper also demonstrate mediate effect of empathy on WOM intetion in SNS.

Key Words : SNS(Social Network Service), Word-of-mouth(WOM) intention, information valance, market position, empathy

* Assistant Professor, School of Management, Harbin Institute of Technology, minsun_y@naver.com

Humanistic HRM and Perceived HR Outcomes: Evidence from South Korea

Eunjong Shin*

■ ABSTRACT

This study investigates the impact of the humanistic human resources management (HHRM) on the perceived human resources outcome. Despite of debate on humanistic management, the concept of humanistic HRM still remain open. The HHRM can be defined as a subsystem of the humanistic management orienting to the human virtue, in all its forms, to its fullest extent. As I emphasize 'self-fulfillment' among numerous human virtues, the research focus is put on the HR practices supporting self-fulfillment such as competency-building and participation. The humanistic HRM has unique nature distinguished from the prevailing strategic HRM(SHRM). Although both of them take commonly a people-first approach, the humanistic HRM oriented human itself differs from the strategic HRM focusing on competent talent with business goal orientation. And thus the HHRM put more emphasis on employee involvement and participation developing HR tools, while the SHRM do on building vocational competency.

In the view of the HHRM, I empirically examine the linkage between the humanistic HR practices and the perceived HR outcomes. The HR outcomes, measured by employers' perception, involve the increase in vocational competency, labor productivity, work morale and employee retention. The empirical evidence shows that the humanistic HRM is positively associated with the HR outcomes. In particular, the participatory arrangement- e.g. MBO, TQM, EI(employee involvement) programs, suggestion box, etc.-has stronger impact on increase in the HR outcomes than the competency building support such as training and development program. It infers that the modern management is called for combining the humanistic approach in the view of business

* Professor, Business Administration, Dankook University, eshin@dankook.ac.kr

〈논문 투고일〉 2017. 10. 06 〈논문 수정일〉 2017. 10. 25 〈게재 확정일〉 2017. 11. 02

ethics to the strategic one both for employee satisfaction and for the success of business.

Key Words : Humanistic Management, Humanistic HRM, Strategic HRM, Self-fulfillment, Human Virtue, Participation

I . Introduction

As international attention has been paid to business ethics especially since the insolvency of Enron in the United States, research agenda in the field of human resource management have been shifted from the strategic HRM (SHRM) to the humanistic one. For a long time there has been growing body of literature on the SHRM and business organizations developed a goal-oriented management. In the view of the SHRM employees are considered as human resources to achieve the success of business and the management has continued to invest lots of resource to building the employees' competency. Recently, as a humanistic management becomes a real challenge for achieving a high ethical quality in management (Melé 2003), many scholars have pay more attention to the humanistic HRM (HHRM). The HHRM is distinguished from the SHRM which put an emphasis on goal-oriented management of human resources. Instead, the humanistic HRM takes a human-oriented approach which put a top priority on human itself rather than business goals. It is on the premise that the human growth of employee ensures a higher quality product and service through collaboration crucial for the sustainable success of business.

Regarding the HHRM there are two issues; one is a conceptual issue and the other is empirical one. Despite of intensive debate on humanistic management (e.g. Melé 2003) there is no conceptual consideration of what the humanistic HRM is. The HHRM can be defined as a human resource management system which is oriented to the development of human virtue at the workplaces. The HHRM is not a complete novel construct. Rather, it is a modified and transformed system of the SHRM in the ethics perspectives. It, however, differ from the SSHM in term of orientation. While SHRM is a goal-oriented system in which the individual employee is positioned as a powerful means for

organizational performance, the HHRM is a human-oriented one taking into account employees as a human being, an object of the management itself. As what the HHRM is still remains open, we need to conceptually clarify the definition of the HHRM.

In addition, at issue is how much the human-oriented HRM contributes to the organizational effectiveness. As the humanistic approach increasingly get important in the current business environment, business organizations have created numerous devices and arrangement and invested lots of resources for their human resources. Intensive investment to the system of HRM tends to force them to evaluate its effectiveness. In this current study, I empirically investigate the linkage between the HHRM and organizational outcomes. In reality, even if there is a growing body of work on humanistic management, comprehensive empirical research is little. We can find a few empirical works have been done, but they showed conflicting evidences to the association between the humanistic management and the organizational performance. While Walton(2001) and Horvath(1995) provided that the humanistic management is positively associated with business performance, the recent work done by Makni et al.(2008) presented a negative link between environmental corporate social practices and financial outcomes. More important is that the prior literature is limited to individual practices such as environmental-friendly business practices. In order to understand the natures of the humanistic management in a holistic manner, we need to take a system approach. The system approach presumes that the varied individual practices are interrelated to produce the synergy effect on organizational outcomes (MacDuffie 1995: Huselid 1995: Delery and Doty 1996).

To this end, I first discuss the concept of the HHRM as a subset of the humanistic management. Second, allowing for the components of the HHRM I will create a unitary index to present the HHRM system. Third, I search for useful insights to understand the empirical aspects of the HHRM, which will be a good ground for future research of humanistic management.

1. Humanistic Management and Humanistic HRM

The humanistic HRM is a subset of the humanistic management, so we need to first discuss what the humanistic management is. In his comprehensive review of humanism,

Melé(2003) presents that the humanistic management is a business management oriented to “the development of human virtue, in all its forms, to its fullest extent (Melé 2003: 79).” The term of human virtues is ambiguous, however. In virtue ethics, human virtues can be identified as desirable characteristics which the moral people embody. Fowers(2008) suggests that human virtues are the enduring personal qualities necessary for pursuing particular goods. Meanwhile, a teleological perspective put an emphasis on the purpose (telos) of human life, and thus in this viewpoint the human virtues become desirable personal qualities to make one’s life meaningful. In the vein of the teleological perspective, Aristotle’s *Eudaimonia* is of use in understanding the substantial aspects of human virtues (Haybron 2003: Dierksmeier and Pirson 2009). *Eudaimonia* has the multi-aspects close to human flourishing in the context of virtue ethics (Haybron 2003). As it means an objective state characterizing the well-lived life or happiness, human flourishing can be a proper goal of human life. In Haybron’s term (2003), human flourishing incorporates the ideal of self-fulfillment. Thus, the self-fulfillment is a key element composing the humanistic management in the current business.

As the humanistic HRM is a sub-system of the humanistic management, it is to help employees satisfying their desires for self-fulfillment. In Maslow’s term(1970), self-fulfillment is a tendency for her/him to become actualized in what s/he is potentially. Individuals have desires for self-actualization through which they can realize their values as an important asset at the workplace. In order for the employees to satisfy their desire for self-actualization, they need both competency and opportunity to use their capacity with sustainable employment at the workplace.

Job security is a first-order condition for employees’ self-fulfillment. The current business environment of rapid change and intensified competition has forced employers to be flexible in order to cope with the fluctuating market condition. As the practices for labor market flexibility such as layoff becomes popular tools for the business companies, their employees face insecurity in employment conditions (Pfeffer 1994: Arthur 1994). When the employees feel uncertainty in their jobs, they cannot satisfy their desires for self-fulfillment. And thus the humanistic HRM should serve the sustainable condition of secure employment for their employees.

The HRM can be humanistic if it provides the employees with opportunities to

improve their vocational capabilities and to participate in the process of decision-making. In this sense, the humanistic HRM consists of numerous practices oriented for supporting employees' self-fulfillment. It has a main goal to make their employees satisfy their needs for human flourishing at the workplace. In order for the humanistic practices in HRM to be effective, they should have two-fold orientations: one is for the competency of employees and the other for participation of them in the process of decision-making. Employees have desires for building the competitive advantages both for commanding their works/tasks and for having self-esteem based on their quality performance. Thus the humanistic HRM should involve intensive programs for training and education. As the knowledge-based society proceeds, employees have growing needs for participation in the process of decision-making. As knowledge the employee has at the workplace plays a key role in creating value, participation gets more important in the chain of value creation. It is mainly because knowledge can be transformed to practical value only when the employee gets an opportunity to put their knowledge to decision-making.

And thus, the humanistic HRM consists of practices both for training and education and for promoting participation. Training and education are key tools for human resource development in which employees might obtain competency needed to satisfy their self-fulfillment. Self-fulfillment is conceptually 'social', which individuals want to do a role with social meaning. As Bernard(1968) states, business organizations are a social network for cooperation. Business firms as a social network could work in an effective way through collaborating individual members who desire to practically contribute to the organizational success (Melé 2003). The training and development programs sit at the core of the humanistic HRM as they provide the employees with competency which is a fundamental ground for their contribution to their organization.

Participation has growing importance for employees' self-fulfillment in the post-Fordism era. In the knowledge-based economy business firms depend on individuals' creative originality in successfully performing their businesses. Employees as human resources are premised to be creative enough to develop a new idea applicable to the production. In order for the creativity to function as an effective path to enhanced productivity, employees should be allowed to participate in the process of the decision-making. As well, they can be more creative when they are given self-governance during the work.

Modern management has developed lots of participation schemes for their members in the whole fields of management. As Ghosal and Barlett(1995) suggest, the participation-oriented approach rests on the premise that the organizational task is to create an environment enabling the employees to collaborate in an appropriate manner.

In the same vein, the employee involvement (EI) program is a key arrangement for the employees to participate in the decision-making process. The modern management has developed the employee involvement program including suggestion box, TQM, and QC. The suggestion box has become a powerful engine in which employees can participate with their creative ideas for all the factors influencing productivity and innovation. It premises that the creative ideas can be derived not only from members of above average intelligence, but also from those of average or below average intelligence (Marx 1995). The suggestion box offers employees the opportunity to contribute the successful business which can be a ground for the employees to feel the self-fulfillment. Now, few deny that the potential value of their employees' ideas is critical for the improvements in their technologies and productions, as idea power is the most tremendous human force in the world (Marx 1995). Both TQM and QCC are also a participatory arrangement that most of modern management adopt. Japanese companies first introduced them to assist quality-driven management in 1970s. The basis of TQM and QCC is to reduce the errors produced during the manufacturing or service process through involving the employees in the problem-solving process concerning productivity and people (Gupta and Eriksson 2004). Through the efforts of employees, suggestions are provided on how to solve the problems and increase productivity of quality goods and services (Cummings 2005).

A participation-oriented approach is also found in the area of feedback. Many business organizations introduce a participatory feedback system where the employees themselves involve in the process to evaluate their own performance. MBO, BSC, and 360-degree feedback devices are exemplary. MBO(Management by Objectives), conceptualized by Peter Drucker, is a process whereby the superior and subordinate members in a firm jointly identify its common goals and define each individual's major areas of responsibility in terms of the results expected of him(Greenwood 1981:225). BSC (Balanced Scorecard) has developed as a strategic performance management tool which

presents a mixture of financial and non-financial measures in businesses. Important is that the non-financial measure involves learning and growth of employees. In recent year, feedback mechanisms have also developed participation of employees as a partner in business organizations. The traditional feedback system takes one-way appraisal in which the superior evaluate the performance of the subordinate. The 360-degree feedback allows the subordinates to participate in assessing their own performance. The core characteristics of the 360-degree is that the assessments is used both for appraisal and for development. The key to those three participatory feedback mechanisms is that the subordinates play a major role in setting their own objectives and assessing their performance.

II. Measures

1. Perceived HR Outcomes

I measured productivity as the perceived HR outcomes of the employers, which involve vocational competency, labor productivity, work morale, and desire to stay with the current employer (retention). Whereas recent strategic HRM researchers have frequently measured HR outcomes as turnover (e.g. Huselid 1995), turnover has some weakness. It is partly because using the turnover as a measure for the HR outcome is limited to the selective sector with excess demand for global talents. Rather, I considered the multiple factors representing the HR outcome which are meaningful to many employers. In addition, the perceived HR outcome has strength to measure how much the employers satisfied with their investment to their human resources. It is more useful to measure the increase in productivity than the financial performance index which depends on a lot of elements such as economic conditions, market situation, competitors, and business strategies.

I use the HCCP (Human Capital Corporate Panel) surveyed by the Korean Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET). The HCCP involves lots of useful survey to understand the various human resource practices the Korean companied

introduced. The HCCP asked questions each factors related to HR outcome, which enable us to measure the multiple aspects of HR outcome. <Table 1> shows the survey questionnaire of the HCCP for perceived HR outcomes.

<Table 1> Survey for Perceived HR Outcomes of Employers

	<i>Survey Questions on Employers' perception of HR outcomes (four-point scale : "1=not improved", "4=crucial")</i>
Vocational Competency	How much does the employees' vocational competency improve due to the human resource practices?
Labor Productivity	Which to the extent does the HR management contribute to the increase in the employee's labor productivity?
Work Morale	How much does the HR management positively effect on employees' work morale?
Retention	How effective is the HR management for employee retention?

2. Humanistic HR practices and HHRM System

I focus on four individual HR practices as key components of the Humanistic HRM system. They involve job security, training and development, feedback scheme and employee involvement program. I used the layoff rate in 2005 and 2006 to measure job insecurity which needs us to reverse interpretation in the analysis. The respondents reported the number of employee laid off during 2005 and 2006. I calculated the layoff rate over the two year as 2005 layoffs plus 2006 layoffs divided by total employees in 2004. In order to create the variable of training and development I used the questionnaire of "how much is your training budget per employees in 2006." I measured the intensiveness of training as a standardized score of the training budget. Following Way (2002)'s approach, the score is created by the amount of budget per employee divided by the maximum score in the sample (maximum score = 155.2 U.S Dollar).

'Feedback' consists of three different evaluation devices such as BSC, MBO, and 360-degree feedback. Each of five devices is dummy variable with 0 or 1, and I summed up the each standardized score and divided it by 3 to create the variable with maximum score of 1. In the same way, 'employee involvement' is also created as a variable with summing up standardized scores of four programs - i.e. suggestion box, QCC, TQM, and

six sigma – and divided by 4.

The ‘HHRM system’ is a unitary index that contains a set of theoretically appropriate humanistic HR practices derived from the prior work. I created the HHRM bundle using the above four practices by summing up the standardized scores of each practice. Although Becker and Huselid(1998) and Delery(1998) discuss the strengths and weakness of using an additive approach, it has a positive advantage reflecting the holistic feature of the humanistic HRM in a simple manner.

〈Table 2〉 Definition of the Humanistic HRM and Individual Practices

	<i>Definition</i>
Humanistic HRM	HHRM is an additive index by adding up the standardized number of each four HR practices as follow.
Job Security	The reversed score of average layoff rate in 2005 and 2006
Training & Development	Training budget per employee (Standardized value)
Feedback	Whether or not to provide the feedback scheme: BSC, MBO, and 360-degree Feedback
Employee Involvement	Whether or not to provide the EI programs : Suggestion Box, Quality Control Circle, TQM, 6-Sigma Program

3. Control Variables

Allowing for the other factors associated with the HR outcomes I used numerous controls in this study including industry (comprising 16 industry dummies), workplace size (log of total employees in 2006), union density (percentage of employees with union membership), firm age (number of years operating at current location), total asset (log of the book value of asset) and long-term debt (logged value). It is well-known that industry characteristics are associated with the positive linkage between HR practices and HR outcomes (Datta et al, 2005; Zatzick and Iverson 2006). In the same vein, both workplace size and firm age are controlled because of their influences on employee performance. Union density is one of the key variables especially in Korea where unions have strong influence on employees and business management. In addition, Korean research has shown that clear difference in HR outcomes exist among workplaces with different level of union density.

〈Table 3〉 Descriptive Statistics⁽¹⁾

Variable	Mean	s.d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. HROutcome	8.54	3.73															
2. Competency	2.48	0.69	.83														
3. Productivity	2.31	0.75	.84	.64													
4. Work Morale	2.52	0.74	.85	.61	.61												
5. Retention	2.17	0.81	.81	.53	.58	.62											
6. HHRM System	3.22	1.58	.39	.35	.33	.35	.31										
7. T&D	0.48	0.99	.41	.40	.32	.37	.28	.65									
8. Feedback	1.03	0.98	.45	.39	.34	.39	.38	.64	.57								
9. Employee Involvement	1.38	1.14	.29	.24	.25	.24	.24	.52	.42	.38							
10. Job Security ⁽²⁾	0.14	0.87	.10	.07	.10	.09	.06	.74	.11	.11	.11						
11. Ln Asset	18.1	1.66	-.001	.001	.001	-.01	.003	.04	.08	.08	.05	-.03					
12. Ln Employee	6.12	1.08	.24	.21	.21	.17	.22	.47	.48	.33	.30	.24	-.04				
13. Ln Debt	18.0	2.11	-.007	-.005	-.005	-.03	.01	.04	.07	.06	.04	-.01	.84	-.03			
14. Age	28.1	17.3	.02	.03	-.04	.03	.05	.02	.03	.07	.11	-.04	-.09	.19	-.09		
15. Industry	8.26	4.2	-.003	.01	.01	-.04	.01	-.08	.000	-.03	-.25	-.03	-.05	.05	-.04	-.43	
16. Union Density	0.22	0.28	.07	.05	.04	.06	.06	.14	.17	.17	.14	.01	.01	.26	.01	.34	-.12

(1) N=397

(2) I created 'job security' variable by reversing the score of average layoff rate in 2005 and in 2006

III. Analysis and Discussion

My analysis reveals that the human-oriented approach is positively associated with HR outcome. <Table 4> reports that the humanistic HR practices and the system as a bundle of the practices has strong impact on the perceived HR outcomes, which means that employers perceived the return on investing their employees in a human-oriented manner. In the regression of individual HR practices, training and development program, participatory feedback system, and employee involvement program have positive linkage with the HR outcomes with statistical significance. It infers that employers' investment in the humanistic HRM system produces the high value of their HR.

<Table 4> Humanistic HRM and Perceived HR Outcome

	Employers' Perceived HR Outcome	
	<u>System Level</u>	<u>Individual Practices</u>
HHRM system	0,654*** (0,225)	-
Job Security	-	0,56 (0,20)
Training & Development	-	1,11** (0,51)
Feedback	-	1,89*** (0,41)
Employee Involvement	-	1,33** (0,58)
N	397	397
R-squared	0,19	0,28

Note : I controlled numerous variables including total asset, debt, the number of employees, union density, workplace age, and 16 industries in this regression.

<Table 5> presents that the impact of the humanistic HRM differs along with the multiple components of HR outcomes. First of all, job security is found not to be associated with the HR outcomes. It is opposed to my hypothesis that job security as employers' people-first philosophy is a first-order condition for employees' self-fulfillment. It may be partly because the employers' philosophy, even working as a guiding

principle, is not directly perceived to their employees. As a result, the effect of the job security approach is embedded in the human-oriented practices without showing direct impact on the perceived HR outcomes.

〈Table 5〉 Humanistic HRM and Satisfaction Factors

	Employers' Satisfaction Factors of HR Outcomes			
	Vocational Competency	Labor Productivity	Work Morale	Retention
Job Security	0.003 (0.049)	0.009 (0.051)	0.029 (0.036)	-0.004 (0.043)
Intensive T&D	0.291*** (0.105)	0.109 (0.125)	0.305*** (0.112)	0.112 (0.121)
Feedback	0.316*** (0.089)	0.276** (0.11)	0.385*** (0.093)	0.45*** (0.101)
EI	0.154 (0.124)	0.38*** (0.138)	0.152 (0.131)	0.331** (0.16)
N	397	397	397	397
R-squared	0.24	0.21	0.22	0.20

Note : ***, ** = p-value < 0.01, < 0.05, respectively.

Interestingly, each humanistic practice is associated with the perceived HR outcome in a different manner. First, both intensive training and development programs and the feedback system have a positive linkage with employees' vocational competency. As shown in 〈Table 5〉, the impact of the feedback system is more than that of the training and development. It infers that employees desire to be involved in the process of setting the goals and missions and the participatory feedback scheme plays major roles in improving their vocational capabilities. Second, employers perceived that labor productivity depends on the participatory arrangement of employee involvement devices and feedback system. To the contrary, intensive investment on training and development of employees is not directly associated with the increase in labor productivity. It shows the difference between the strategic HRM and the humanistic HRM. The training and development program is a key element consisting of the SHRM. As discussed before, the SHRM is a goal-oriented approach based on the resource-based approach (Barney 1991:

Pfeffer 1994). As Pfeffer(1994) argued, intensive vocational training programs are critical to labor productivity through making people a source for the competitive advantage. In my analysis, investment on training and development may contribute to building up the employees' capability. It, however, does not link to the substantive increase in labor productivity. Thus the training and development programs can work as an effective way for successful business when the programs are complemented by the participatory practices. In this sense, the humanistic HRM is more powerful than the SHRM is in term of the HR outcomes.

Third, employers perceived that the training programs and the feedback system have a positive linkage with work morale. Work morale is a critical factor for successful business as the employees working with discretionary power are the powerful resource for the competitive advantages in the business organization (Bailey et al. 2001). For the employees work morale, the feedback system has stronger power than the training and development programs do. Fourth, both the feedback system and the EI program work as a successful device to make employees staying at their current workplaces. As the world economy fluctuates uncertainly these days, employers increasingly concern about retaining the competitive talents. Employee retention is one of the most important engines to the stability and growth of an organization. The success of a business depends on low employee turnover. Retaining existing employees ensures better sales, greater customer satisfaction, and greater coworker satisfaction. It is why the modern HR management invested more resources on the retention strategies. In my analysis both the feedback system and the employee involvement program, the participation-oriented HR practices, is positively associated with employee retention. Training employees have, however, little impacts on retaining them. It is partly because the well-trained employees are more likely to move for better job opportunities. It does not mean that building up the employees' vocational capabilities is less valuable. Rather, the vocational training can work as a successful contributor when the employees are provided enough opportunities to participate in the process of decision-making.

VI. Conclusion

The concept of humanistic HRM based on employees' self-fulfillment provides a useful insight to the humanistic management. In particular, the empirical evidence presented here shows that the humanistic HRM with the human-oriented approach has stronger effects on the success of business than the prevailing strategic HRM oriented for goals does. As has been discussed, the humanistic HRM supporting the employees' desires for participation produces higher quality human resource. It infers that the modern management should shift its strategic focus from the goal-oriented approach to the human-oriented one. For a long time the strategic management has obtained a dominant status as a guiding principle to survive the changing business context. It has contributed to the development of sophisticated management philosophy and tools. The people-first approach is one of the most important achievements which are distinguished from the Taylorist ideology. In the view of the strategic HRM, the people are premised competitive talent, and thus building vocational competency becomes more and more important. However, the strategic HRM should be modified with the guidance of business ethics. The management should see its employees as human with desires for their self-fulfillment. In other words, the employee is not only competitive human resource but they also are human itself who should be respected. As much attention has been paid to the business ethics, the humanistic approach becomes more and more important. I argue that the self-fulfillment is a core factor constructing the humanistic HRM allowing for the knowledge-based economy. In order for the employees to realize their desires for self-fulfillment they should be served enough opportunities to be trained and to participate in. As has been discussed, the training and development programs are necessary for the success of business. They are not, however, the necessary and sufficient condition. Rather the participation-oriented HR practices have stronger power to motivate the employees to exert their discretionary power in doing their jobs. According, the modern management is called investing more resource to sophisticated devices of employee participation and involvement which can ensure both employee satisfaction and the business success.

Reference

- Arthur, J. B. 1994. Effects of Human Resource Systems and on Manufacturing Performance. *Academy of Management Journal*. Vol.37, 670-687.
- Bailey, T., and P. Berg., and C. Sandy. 2001. The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol.54, 525-543.
- Barnard, I. C. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Barney, J. 1999. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol.17, 99-120.
- Becker, B. E., and M. A. Huselid. 1998. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Resource and Managerial Implication in G. R. Ferris, (ed) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Stanford, CT : JAI Press. Vol.16, 53-101.
- Cummings, T. G. 2005. *Quality Control Circle*. in Blackwell Encyclopedic Dictionary of International Management.
- Datta, D. K., and J. P. Tuthrie., and P. M. Wright. 1995. Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?. *Academy of Management Journal*. Vol.48, 135-146.
- Dierksmeier, C., and M. Pirson. 2009. Oikonomia Versus Chrematistike: Learning from Aristotle About the Future Orientation of Business Management. *Journal of Business Ethics*. Vol.88, 417-430.
- Derlery, J. E., and D. H. Doty. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction. *Academy of Management Journal*. Vol.39, 802-835.
- Fowers, B. J. 2008. From Continence to Virtue: Recovering Goodness, Character Unity, and Character Types for Positive Psychology. *Theory & Psychology*. Vol.18, 629-653.
- Gupta, D. N., and T. Eriksson. 2005. *New Workplace Practices and the Gender Wage Gap*. Working Paper, University of Aarhus School of Business, Department of Economics.

- Haybron, D. M. 2003. *Happiness, the Self, and Human Flourishing*. working paper, presented at the 2002 Pacific Division meeting of the American Philosophical Association.
- Horvath, C. M. 1995. Excellence versus Effectiveness: MacIntyre Critic of Business. *Business Ethics Quarterly* Vol.5(3), 499-532.
- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol.38, 635-672.
- Melé, D. 2003. The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethic*, Vol.44, 77-88.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston : Harvard Business School Press.
- Gordon, G. G., and N. DiTomaso. 1992. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, Vol.29, 783-799.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol.48, 197-221.
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and Personality*. NY : Harper & Row.
- Schoengrund, S. 1996. Aristotle and Total Quality Management. *Total Quality Management*, Vol.7, 79-92.
- Swart, J. C. 1973. The Worth of Humanistic Management: Some Contemporary Examples. *Business Horizons*, June.
- Walton, C. 2001. Character and Integrity in Organizations: The Civilization of the Workplace. *Business & Professional Ethics Journal*, Vol.20(3&4), 105-128.
- Way, S. A. 2002. High Performance Work Systems and Intermediate Indicator of Firm Performance within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, Vol.28, 765-785.
- Zatzick, C. D., and R. D. Iverson. 2006. High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?. *Academy of Management Journal*, Vol.49, 999-1015.

The Influence of a Firm's Ownership Structure and Chaebol Affiliates on Its Debt Level

Sung Hee, Lew*

ABSTRACT

In this paper, we investigate the influence of corporate ownership structure and chaebol group affiliation on firms' debt levels. As different regression models often bring different results, it is too early to have a final and confident conclusion about the relationship between a firm's debt level and corporate ownership structure and between debt level and chaebol affiliations. Particularly, there are only few researchers study about the influence of chaebol group affiliates.

However, in this paper, we confirm that firms' debt ratios show statistically significant differences in line with firms' different ownership structure and chaebol group affiliation. Furthermore, corporate ownership structure and debt ratio presents an inverted U-sharp (\cap) relationship between them; and a negative association between them if firms are chaebol group affiliations, and a positive association otherwise. Finally, firms with high level of ownership ratio or with chaebol group affiliations show high capital structure adjustment speed compared with other firms, *ceteris paribus*.

This implies that a strong ownership or an financial stability of chaebol affiliation give firms an opportunity to have more debt or to change their debt level more quickly. Our results also indicate that firms' debt ratios are more seriously influenced by firms' size, profits and tangible asset level than their corporate ownership structure. This alludes that survival-related factors take a more important role when a firm adjust its debt level than ownership structure or chaebol affiliates. In addition, we also consider the endogeneity problem that might occur when using panel data. We therefore use estimators that use instrumental variables instead of using normal OLS estimator.

* Lecturer, Department of Management, Dankook University, s.lew@hotmail.co.kr

〈논문 투고일〉 2017. 10. 10 〈논문 수정일〉 2017. 11. 12 〈게재 확정일〉 2017. 11. 19

Key Words : debt ratio, corporate ownership structure, chaebol affiliation, endogeneity, and capital structure adjustment speed

I . Introduction

As a dominant shareholder's individual opinion can greatly influence on firm's decision, 'corporate ownership structure'(hereinafter, COS: particularly when a small number of people holds a majority of shares) would affect firms' capital structures greatly. In this paper, we investigate how a firm's ownership structure affects its capital structure.

As COS and capital structure would influence on both firms' and stockholders' values, the dominant shareholders try to increase their wealth and the firms' values; or try to increase their wealth and while not to hurt the firms' values. This presumption implies the existence of optimal capital structure and agent costs between external shareholders and the dominant shareholders. Usually, capital structure theory is related to tax shield, asymmetric information, bankruptcy costs. That is, the research of capital structure so far mainly tests Modigliani and Miller(1963, hereinafter, MM) and Myers(1984). However, as capital structure is related to equity level for a firm, capital structure and COS are like two sides of the same coin. We cannot take capital structure into account without regarding COS.

In other words, capital structure is deeply influenced by COS. The matter of COS begins to investigate whether the different percentage of share-holding for the dominant shareholders, managements, and external shareholders influences on firms' values, capital structures and investing policies or not. Blarle and Means(1932) start the research of firms' ownership structure and Jensen and Meckling(1976) more specifically develop it. Particularly, Jensen and Meckling(1976) argue that firms increase their debt ratios to reduce managers' perquisite consumption. Black and Sholes(1973) likewise argue that a stock has a characteristic of an option; and therefore, shareholders can have an opportunity to impute their risk which occurs by holding stocks to bondholders. Particularly, as debt ratio increases, the value of option characteristics on the stock increases; and managements would choose riskier new investing projects than they hold

100% of shares. These arguments from previous research imply that debt ratio and COS are related to a firm's optimal capital structure, value altering and the agency problems between principals agents. Johnson et al.(2000) also argue that COS is one reason of the radical decrease of stock price during financial crisis in 1997; Lin et al.(2013) likewise argue that COS influences on firms' debt financing source when borrowing.¹⁾ In this paper, we investigate the relationship between the shareholding percentage of a dominant(or largest) shareholders and firms debt levels. We also use a variable of 'chaebol group affiliation'(hereinafter, CGA). This indicates whether a firm belongs or does not belongs to chaebol groups. As the firms of chaebol groups, controlled by a small number of dominant shareholders, take a big portion for Korean economy and their influence on the economy is accelerating, the function of chaebol affiliation is an important matter in Korean firms' capital structure. However, according to our literature review of previous studies, only few research investigates the influence of COS and CGA on firms' capital structure. Previous research mostly conducts to reveal the relationship between COS and credit rating (Shin and An(신용준 · 안상봉) 2012), between COS and firms' value (Byun and Cho(변희섭 · 조영현) 2010), between COS and dividend policy (Ko and Cho(고영경 · 조성욱) 2009), between COS and cash-holding level (Park and Yon(박순홍 · 연강흠) 2009), and between COS and social responsibility (Kim and Kim(김은 · 김태석) 2012). Particularly, to our best knowledge, we find only Jung et al.(정인구 등 2013) regard and use a variable of 'chaebol' as a capital structure determinant.

Al-Fayoumi and Bana(2009) find that debt level has a negative association with internal managements' ownership structure, and a positive association with external large-portion stockholders respectively, using Jordan firms. However, external institutional investors do not have a relationship to firms' debt levels. While most previous papers focus on the size of debt, Lin et al.(2012) study whether COS influences on the structure of syndicate loan using data from 22 countries. They argue that when a firm's dominant shareholder's control right is greater than cash-flow right, the firm borrows from few lending special institutions with a great portion of debt when it needs external capital, and this portion

1) Lin et al.(2013) find that a wider divergence between the control right and cash-flow right for shareholders leads firms to borrow from public market than banks.

has a tendency to be continued. In Korea, Shin and Kim(신민식 · 김수은 2010), Cho and Kim(조지호 · 김천호 2005) study on the relationship between COS and debt level. In this paper, we consider both firms' COS and CGA to investigate the influence on their debt levels. We observe whether there is an difference in debt levels based on COS and CGA, using statistic descriptive, one(or two)-way ANOVA test, GMM, and System-GMM(hereinafter, S-GMM). We find that COS and debt ratio show a non-linear sharp, an inverted U-sharp curve (\cap); and the firms of chaebol affiliation have a negative association with debt levels, whereas firms with no chaebol group have a positive association. We likewise find that firms with high level of dominant shareholder's potion or with chaebol affiliation have a faster speed of capital structure adjustment. This implies that a strong leadership and the fact of chaebol group affiliation impact firms' debt level. This evidence suggests that COS would affect firms' debt levels but our results also show that control variables used our analyses have stronger influence on firms' debt level shifts. Therefore, altogether we would presume that firms' debt levels are decided by both COS and market situation in which firms operate. Furthermore, our results are consistent across methods and models. In this paper, we try to improve some problems that previous studies have often passed over. First we use GMM and S-GMM to consider an endogeneity problem that might occur when using panel data. Second, we implement ANOVA test to show the existence of debt level differences in line with different COS and CGA before conducting GMM model, in order to double check the reasons why we need to investigate this research. Most of previous studies do not confirm the differences of debt levels based upon COS and CGA, before estimating their model using regression methods. Third, our results indicate, there are differences in capital structure adjustment speed in line with COS and CGA.

This paper is organised as follows. After introduction in the first chapter, we describe literature reviews and previous research in Chapter 2. Chapter 3 presents methods that we use in this paper. Chapter 4 conducts analyses introduced in Chapter 3. Finally, Chapter 5 presents conclusions and problems that this paper contains.

II. Literature review

1. Literature review

COS was considered in Korea first time, after passing through the Asian financial crisis in 1997 (Shin and Kim(신민식 · 김수은) 2010), Seo and Nam(서정일 · 남윤성) 2012; Son(손평식) 2014); and Korean government suggests policies of 200% debt levels and of prohibiting 'cross-ownership or reciprocal ownership' at the same time. According to Tricker(1984), corporate governance theory includes the matters that the boards of directors face in firms while operation firms. For example, the boards of directors should consider the relationship among firm's top managements, owners[including internal, external, and dominant owners], and other interested affairs. In other words, corporate governance theory includes the stewardship, agency, and market theories(Calder 2008). Stewardship theory suggests 'the combination of the roles of chair and CEO(Calder 2008, p.10)' and weak audit committees. Agency theory presents the relationship between principal(shareholders) and agents(managements); and finally, in market theory, it is not an important matter whether managements consider themselves as stewards or agents, as shareholders will sell the stocks in market if firms cannot make profits(Calder, *ibid*); firms' capital structure and ownership structure cannot be considered separately. For example, if a firm wants to reduce its debt level, while other things are being equal, the firm must issue new stocks; and if old shareholders cannot put more money for this new stock issuing, their percentage of holding-shares will reduce; and this leads to the separation of ownership and the right of management of the firm and to agency problems. An agency problem occurs when principals and agents have different sources of benefits and have conflicts of interest between them(Seo and Nam(서정일 · 남윤성) 2012). Increasing dividend, debt and managements' share-holding could reduce agency costs. This implies that COS and debt level have an endogenous relationship between them. Furthermore, Shin and Kim(신민식 · 김수은 2010) argue that the relationship between COS and debt levels can be explained by using agency, portfolio, and signal theories combined together. According to the agency theory, there is a negative association between COS and debt levels, because if managements hold less shares, their

wealth would be less affected by increasing firms' bankruptcy costs and agency costs. Therefore, according to the agency theory, firms with low share-holding by managers would have more debt. In terms of the portfolio theory, managements have an disadvantage to external investors(Jensen and Meckling 1976). External investors can sell off their shares and reduce their risk if firms do not perform well. However, managements cannot easily sell-off their shares unlike external investors, as selling-off shares alludes their lack of ability of firm managing and abandonment of management control. This implies that managements are exposed by greater risk than external investors. Thus, managements reduce their risk by lessening firms' bankruptcy probability and debt levels. Furthermore, signal theory suggests that under the asymmetric information condition between internal managers and external investors, firms' debt holding behaviours itself can be a signal to the market. That is, the external investors consider a firm's debt holding behaviours as a good signal that the managements have a confidence of its future performance. This argument suggests a positive relationship between debt level and COS.

2. Previous research

Kim and Song(김병곤 · 송재호 2003) study whether Asian financial crisis has influenced on the relationship between COS and capital structure using 2SLS estimator. They find that there was a relationship between them only during the Asian financial crisis (1997~1998). After financial crisis, when Korean economy is in the period of recovery (1999~2000), the relationship has disappeared. Brailsford et al.(2002) and Shin and Kim(신민식 · 김수은 2010) argued that COS and capital structure have a nonlinear relationship. Brailsford et al.(2002) separate COS into two different groups, internal managers and external large shareholders, and try to find the relationship between COS and debt level based on these two groups. They argue that internal managements' portion of share has a \cap sharp association with debt levels and the external larger shareholders' portion has different relation between them in line with debt level and the portion of share-holding. Shin and Kim(신민식 · 김수은 2010) show an \cup sharp relationship between managements' portion of stock and debt level. They also argue that firms managed by a dominant

owner hold less debt than firms managed by professional managements. Using 3SLS, Cho and Kim(조지호 · 김천호 2005) argue that there is an indirect relationship between COS and capital structure but cannot find a direct relation. These previous study fail to find one consistent result between COS and debt level; this shows the difficulty of finding a strong relationship between them.

3. Research hypotheses

Kim and Song(김병곤 · 송재호 2003) and Cho and Kim(조지호 · 김천호 2005) using OLS estimators conclude that there is no clear association between COS and debt level. This can be explained with two reasons. First, their results can occur, if there is no debt ratio differences based on COS. Therefore, in the first hypothesis, we test whether there are statistical debt ratio differences in line with different COS and CGA, using ANOVA test. The second reason is that if the relationship between independent variables(COS and CGA) and dependent variable is not linear, as Brailsford et al.(2002) and Shin and Kim(신민식 · 김수은 2010) argue. Therefore, we test the first hypothesis again, using regression models, after classifying our sample firms in line with the level of COS and CGA. If there are different associations(whatever positive or negative association) in the relationships between debt level and COS or between debt level and CGA in line with these separated sub-groups, we can explain why Kim and Song(김병곤 · 송재호 2003), and Cho and Kim(조지호 · 김천호 2005) cannot show a clear relationship between debt level and COS when using whole data. Finally, if we cannot deny the first hypothesis, we would presume that firms have optimal capital structures even if we cannot find a clear relationship between debt ratio and COS and between debt ratio and CGA from the first hypothesis. Therefore, the fact cannot deny the hypothesis 1 indicates that firms try to adjust their debt levels to close their optimal ones. Thus, we test the second hypothesis to observe whether firms have different gearing level adjusting speeds in line with different firms' COS and CGA. Therefore, we decide the following 2 hypotheses to test in this paper.

1. There are debt ratio differences in line with firms' COS and CGA.
2. COS and CGA affect firms' capital structure adjustment speed.

III. Data and Methods

1. Data

We use the data source of TS2000 for financial statement, between 1998 and 2013 and exclude data before 1998 as the Asian financial crisis affects Korean firms' debt level greatly. We also use a 'large-company group classification' announced by 'Fair Trade Commission' for deciding whether firms belong to chaebol group or not. In this paper, from 17 industries, we use 473 listed firms on Korean Stock Exchange. (retail trade, except motor vehicles and motorcycles(16), information service activities(8), textiles, except apparel(12), wearing apparel, clothing accessories and fur articles(14), rubber and plastic products(19), electrical equipment(16), other transport equipment(9), food products(30), pulp, paper and paper products(20), chemicals and chemicals products except pharmaceuticals, medicinal chemicals(69), pharmaceuticals, medicinal chemicals and botanical products(40), non-metallic mineral products(21), basic metal products(44), electronic components, computer, radio, television and communication equipment and apparatuses(41), motor vehicles, trailers and semitrailers(41) construction(30), wholesale and retail trade(44) industries).

In this paper, we exclude financial institutions, utility firms and country owned firms as they have very different operation methods, purposes and capital structures compared with other manufacturing firms; therefor, we do not often use them for capital structure research(Lew and Lim 2013; Ohlson 1980); and using these criteria, our sample consists of 29 chaebol groups based on the year 2014.

We also remove outliers to prevent to have distorted outcomes. When removing the outliers, we first calculate descriptive statistics using raw data; and remove if their values are greater than 2 and smaller than 0 in the case of debt levels. These outliers in debt level are greater than 99 percentile of data and smaller than 1 percentile. For the rest of data, we remove data if their values are unreasonably smaller than 1 percentile or greater than 99 percentile.

2. Descriptive statistics and a correlation matrix

〈Table 1〉 presents descriptive statistics (Panel A) and a correlation matrix between variables (Panel B). First, we can observe that K1, SR and Profit show a negatively skewed distribution. In addition, kurtoses of some variables except COS and SR, are greater than 3. This implies that they are leptokurtically distributed. Particularly, there are big differences in profits between firms. These likewise allude that the residual of OLS estimator would not be normally distributed and the OLS cannot be the best estimator for our data. Panel A presents that dominant shareholders have strong managerial power over firms and firms have a low level of bankruptcy probability. In addition, as 75% of firms create positive net income, most firms have a sound financial condition. Panel B presents that K1 and DR, K1 and profit have high level of correlation. Considering a multi-correlation problem, we conduct VIF test, and confirms no multi-correlation existence. However, we use GMM estimators instead of using OLS to regard if OLS would bring distorted results caused by the characteristics of our raw data.

〈Table 1〉 Descriptive statistics and a correlation matrix

Panel A							
	DR	COS	K1	TA	SR	Tang	Profit
Mean	0.487	39,905	13,9804	18,173	-0,001	0,348	0,024
Min	0,032	0,490	-9,3970	9,101	-4,059	0,000	-2,313
p25	0,324	28,160	10,5936	17,127	-0,275	0,217	0,005
p50	0,481	39,915	13,9405	18,029	0,024	0,340	0,033
p75	0,624	50,980	17,5911	19,140	0,342	0,473	0,071
p99	1,166	75,870	28,2863	22,855	1,353	0,786	0,217
Max	1,974	79,990	30,0891	24,485	1,682	0,935	0,271
SD	0,225	16,274	5,9252	1,741	0,614	0,183	0,106
Skew	1,029	0,095	-0,2871	0,104	-0,991	0,264	-4,526
Kurtosis	6,696	2,453	4,0142	4,294	6,589	2,607	57,639
Obs	6751	6382	6582	6762	6153	6765	6536

Panel B							
	DR	COS	K1	TA	SR	Tang	Profit
DR	1						
COS	-0,2021	1					
K1	-0,6705	0,2278	1				
TA	0,1091	-0,0081	0,3289	1			
SR	-0,0812	0,0384	0,1229	0,073	1		
Tang	0,1088	0,0928	-0,0126	0,4715	0,0013	1	
Profit	-0,3932	0,1834	0,5388	0,1365	0,2601	-,0447	1

3. Methods

(1) The definitions of variables

Debt ratio(DR)

A firm's debt level can be computed by using book value or market value of firms. In this paper, we use book value based debt ratio with two reasons. First, both book and market value of firms are mainly affected by their net incomes. Therefore, market based firm values are highly correlated to book based firm values(Frank and Goyal 2009). Second, as market value changes every second and has great volatility, it cannot give a stable debt level. We therefor define DR as follows.

$$DR = (\text{Total debt} / \text{Total asset})$$

Corporate ownership structure(COS)

In this paper, we use the sum of portion of shares held by 'one dominant shareholder and specially related people to him' as a proxy of COS provided by 'Korea Listed Companies Association'(Kim and Song(김병곤 · 송재호) 2003).

$$COS = \text{the sum of portion of shares held by 'one dominant shareholder and his specially related people'}$$

Chaebol(chaebol group affiliation, CGA)

Recalling previous research, papers about COS use many different types of proxies such as the percentage of share-holding for larger shareholders, a dominant shareholders and his family, internal professional managements, foreign investors, and domestic institutional investors, and the ratio of external executives over total number of executives, control-ownership disparity(the differences between the number of holding-shares and the number of voting rights) and the size of executive board. In this paper, following Lee and Lee(이혜영 · 이재춘 2003) and Park and Baek(박경서 · 백재승 2001), we use CGA as an additional variables for COS. If firms belong to chaebol group, we put a dummy value of 1, and 0 otherwise. Our criterion of a firm's CGA decision is based on the announcement of 'Fair Trade Commission' that announces 63 groups in 2014. As mentioned earlier, we exclude firms with financial institutions, utility companies, and country owned firms among 63 groups; and some chaebol groups among 63 do not have firms in the industries chosen for our research. Therefore, we have 98 firms left from 29 chaebol groups in our sample. Firms belonging to chaebol groups have better reputation and are believed to have low bankruptcy probability. This implies that chaebol affiliations probably have lower asymmetric information costs than non-chaebol firms, when they issue new securities either equity or bond. This likewise suggests that it is easier for chaebol affiliations to adjust their debt levels than non-chaebol firms.

Chaebol = dummy values of 1 or 0, 1 if firms belong to chaebol group, 0 if non-chaebol firms

Bankruptcy probability(K1)

In 1996, the Bank of Korean and Altman develop two bankruptcy probability estimating models for Korean firms. The first model is called the K1-score model for listed firms and the second model called the K2-scored model for both the listed and non-listed firms. In this paper, we use K1-score model as we use only listed firms.

$$K1 - score = -17.862 + 1.472 \cdot \log(TA) + 3.041 \cdot \log \frac{Sale}{TA} + 14.893 \\ \cdot \frac{Earnings\ surplus}{TA} + 1.516 \cdot \frac{Book\ value\ equity}{Debt}$$

where, If a firm's K1-score is greater than 0.75($K1\text{-score} > 0.75$), the firm is in a safe place of bankruptcy. If K1-score is between -2.0 and 0.75($0.75 \geq K1\text{-score} \geq -2.0$), the firm is in an unclear area of bankruptcy. If K1-score is smaller than -2.0($K1\text{-score} < -2.0$), the firm faces a high level of bankruptcy probability. TA: total asset

Total asset(TA)

Kurshev and Strevulac(2006) argue that a firm's size is the most important capital structure determinant. Crutchley and Hansen's(1989) research presents that a dominant shareholder's stockholding portion has a negative association with firms size. They argue that as firms' size growth, a dominant shareholder's shareholding portion reduces, as the dominant shareholder has limited ability of financing. In terms of trade-off theory, a firm's size has a positive association with debt level as a firm's size in general shows a negative association with firm's bankruptcy probability. In this paper, we use total asset as a proxy of firms' size(Lew and Lim 2013; Kurshev and Strevulac 2006), and define it as follows.

$$TA = \ln(\text{total asset})$$

Stock return(SR)

Stock return reflects a firm's future earning expectation in the financial market. High stock return implies that market expects the firm will perform well in the future. Thus, the firm has low transaction costs, can issue new securities with low costs, and of course, can issue more debt. This implies that stock return would have a positive association with debt ratio. On the contrary, high stock return can bring low debt levels as firms with high stock prices would have high profits that reduce debt levels. We define stock return as follows.

$$SR = \ln(\text{stock price at } T_0 / \text{stock price at } T_{-1})$$

Tangibility(Tang)

Debt ratio and tangibility in general have a positive relationship, explaining by both capital structure and agency theories. In terms of capital structure theory, particularly

trade-off theory, tangible assets have a collateral value but intangible assets do not. This fact of course helps firms to borrow more. In addition, in terms of agency theory, tangible assets have lower asymmetric problem as it is clear where the tangible assets can be used. Following Antoniou et al.'s(2008) example, we define firms' tangibility as follows,

$$\text{Tang} = \text{Tangible asset} / \text{total asset}$$

Profitability(Profit)

Profit is the most normal and biggest source of cash inflow for firms. The pecking order theory suggests an order for firms to finance. Firms first use internal cash, and if they still need more cash they issue debt and equity in order. This implies that if there is no a new investment plan in the foreseeable future, they accumulate the profits inside the firms for their future needs. Therefore, firms' profits and retained earnings will reduce their debt levels. Applying Cheng and Shiu(2007), we define firms' profitability as follows,

$$\text{profit} = \text{net income at } T_0 / \text{total asset at } T_{-1}$$

4. Research methods

As described, we use two different proxies for COS, COS and CGA. Park and Yon(박순홍 · 연강흠 2009) use COS와 CGA to study Korean firms' ownership structure. Furthermore, Lee and Lee(이혜영 · 이재춘 2003) and Park and Baek(박경서 · 백재승 2001) presume that firms within 30 largest chaebol groups would have different type of corporate governing pattern compared with non-chaebol firms.

A part from COS and CGA, all other 6 variables are control variables in Equation (1), as firms' capital structures are likewise influenced by these 6 variables. These control variables could provide to close real environment for our models. In addition, control variables are also used as capital structure determinants to compute firms' capital structure adjustment speed in Equations (2) and (4). Comparing firms' capital structure adjustment speeds in line with COS and CGA, we investigate whether firms' debt level

adjustment speeds would be affected by firms' COS(Lew and Lim 2013a; 2013b). If firms do not adjust their capital structures toward their optimal ones, we presume that there are no optimal capital structures for firms and, in Equation (2), the coefficient of DR_{t-1} will be 1. Furthermore, if firms immediately adjust their debt levels toward their optimal ones, the coefficient of DR_{t-1} will be 0.

$$DR_t = \alpha_t + COS_t + CGA_t + K1_t + TA_t + SR_t + Tang_t + Profit_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$DR_t = \alpha_t + DR_{t-1} + COS_t + CGA_t + K1_t + TA_t + SR_t + Tang_t + Profit_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

where, COS: corporate ownership structure, CGA: chaebol group affiliation, K1: K1-score, the bankruptcy probability for listed firms, TA: Total asset, firms' size, SR: annual stock return, Tang: Tangibility, Profit: Profitability, DR_{t-1} : Firms' debt ratio at T_{-1} .

In addition, we separate firms into two groups in line with the median value of COS from <Table 1>, firms with high and low COS, and conduct Equation (1) again to size up the COS's influence on firms' debt levels in more detail. Of course, we also investigate the capital structure adjustment speed based on COS using Equation (2). Conducting Equations (3) and (4), we also test whether or not chaebol group affiliates may have different association between COS and DR, and debt level adjustment speed in comparison to non-chaebol firms. Equations (3) and (4) exclude CGA, as CGA is dummy variable of 1 or 0. We instead conduct Equations (3) and (4) twice, one with chaebol affiliations, the other one with non-chaebol firms.

$$DR_t = \alpha_t + COS_t + K1_t + TA_t + SR_t + Tang_t + Profit_t + \varepsilon_t \quad (3)$$

$$DR_t = \alpha_t + DR_{t-1} + COS_t + K1_t + TA_t + SR_t + Tang_t + Profit_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

5. The endogeneity of data

As described earlier, as COS and debt ratio have close relationship between them, there is high level of probability of occurring an endogeneity problem. For example, if firms try to reduce their debt levels by increasing shares, with other things being equal, present shareholders' stockholding portion will be reduce. In other words, stock issuing

and COS alternation occur simultaneously and there will be an endogeneity problem. This means that the residual of regression model will not be 0, and OLS cannot be a BLUE(best linear unbiased estimator).

Furthermore in Equations (2) and (4), we can observe that regressand DR_t is influenced by regressor DR_{t-1} , this likewise implies that the endogeneity can also occur by having an inter-correlation between DR_t and DR_{t-1} . Therefore, auto-regression like estimators as seen in Equations (2) and (4) will bring the endogeneity problem in models. In addition, we continuously collect a firm's debt level and other variables annually. In other words, when using panel data, endogeneity problem often occurs, as one or two period previous situations(t_{-1} or t_{-2} ...) could affect the firm's next situations(t_0 , or t_{+1}); we therefore cannot assume a normal distribution from collected sample that is generally presumed to apply OLS. This phenomenon could occur all variables when using panel data(Lew and Lim 2013a: 2013b). Some previous research therefore uses 2SLS(Kim and Song(김병곤 · 송재호) 2003) or 3SLS(Shin and Kim(신민식 · 김수은) 2010: Cho and Kim(조지호 · 김천호) 2005) to control this endogenous problem, instead of using OLS. A part from these estimators, GLS, GMM, ML can likewise be used. In this paper, we use GMM, GMM fixed effect, and S-GMM.²⁾ Therefore, we try to consider these problems that our data might contain and to improve the validity of our results.

VI. Empirical analyses

1. ANOVA test

In this section, we investigate whether there are differences in firms debt ratios based on COS levels or CGA. Panel A in <Table 2>, we separate our firms into two sub-groups, high COS and low COS, based on the median value of COS in <Table 1>, the descriptive statistics; and we test whether there is a difference in debt levels between two groups using ANOVA test. In Panel B, we conduct the ANOVA test again with CGA criterion to

2) See, Lew and Lim(2013a)

investigate the difference of debt level between two groups where one group belongs to chaebol groups and the other group does not. Panel A indicates a significant debt level difference between high and low COS groups³⁾; and Panel B also presents a difference between chaebol and non-chaebol group firms. In other words, <Table 2> indicates that COS and CGA influence on firms' debt levels.

<Table 2> Debt level differences in line with COS and CGA using ANOVA test

Panel A					Panel B				
	ss	df	ms	F value		ss	df	ms	F value
COS	7.4508	1	7.4508	149.23***	Chaebol	8,0035	1	8,003	161.16***
residual	317.85	6366	.0499		residual	335,177	6749	.0496	
total	325.30	6367	.0510		total	343,177	6850	.0508	

1) ss : sum of square, df : degree of freedom, ms : mean square, *** : 0.01in significant level

2. Regression models

In this section we test Equations from (1) to (4) that we have considered in previous chapter. In <Table 3>, using Equations (1) and (2), we test the relationships between COS and debt level, and between CGA and debt ratio, and capital structure adjustment speed, using whole data, before classifying data into sub-groups in line with COS level and CGA. In this table, we use five different regression estimators. As explained in <Table 1>, there is a great possibility that our sample cannot fulfill the normal distribution assumption, and OLS would not be a best estimator. We therefore, use OLS and other estimators such as, OLS fixed effect, GMM, and GMM fixed effect etc together to increase the validity of our results.

<Table 3> indicates that the influences of COS and CGA on firms' debt ratios are not clearly visible. The association between COS and debt level is not consistent across different regression methods. For example, a negative association presents when using fixed effect, and a positive relationship when using other models. Furthermore, although

3) Although we do not report in this paper, our unreported ANOVA test result using quarternal level of COS also present a significant difference in debt level in line with different COS.

there are statistic significances when using OLS fixed, GMM fixed and S-GMM, there is no unified direction between them across the estimators. Therefore, it is not easy to conclude the relationship between COS and debt ratio, using only <Table 3>. In terms of the second variable, CGA, there is a positive association between CGA and regressand but not statistically significant in the first column, we can observe a negative association with statistically significant level when using only S-GMM. This also implies there is not consistent relationship between estimators.

K1 present a negative association with gearing level across all methods. Namely, low K1 firms, a high level of bankruptcy probability, hold high debt. TA has a positive association, as this lessens asymmetric information between market and internal managers as mentioned in the section of variable definition. SR has a negative association with debt level. This can be interpreted into two ways. Increased stock price leads firms to issue stock with high price, and the second reason is that high stock price would be caused by increasing firms' profits. The first reason is the market timing theory and the second reason is the pecking order theory. Tang shows a negative association, this is inconsistent some previous papers(Lemmon et al. 2008: Brav 2009). With two reasons, we can view a negative association with Profit. The first reason is that increasing profits trigger stock price increasing as well as new stock issuing with high price. The second reason is that profit itself increases the amount of equity and therefore reducing debt level. It seems that profit and SR have a close relationship between them and might be that there is an endogeneity; however as seen from correlation matrix in <Table 1>, there is not a great correlation; and our VIF test also proves that.

The associations between control variables and dependent variable are very consistent across different estimators, and this consistency too presents in forthcoming Tables 5 and 7. This means that these control variables have stronger relationships to debt levels than COS and CGA. This likewise means that when firms adjust their debt levels, these control variables take a more important role than COS or CGA. In other words, firms' survival related factors such as profit, growth, and K1 are more important factors than COS. When we interpret this table, we need to remind that two important financial events occur, the Asian financial crisis in 1997 and global financial crisis in 2007, in Korea during our sample period. During financial crises, most firms in Asia increase their

cash holding levels(Lew and Lim 2013a), and reduce their debt level(Lew and Lim 2013b) at the same time. In other words, there is a tendency of that while firms increase their cash holding levels, their debt level decreases; unless firms with extremely low debt level at t_{-1} , most firms attend this inclination. Thus, if the same inclination is presented in this table, it is possible that the importances of COS and CGA could be less compared with the control variables; and we may not find a strong statistical significance between COS(or CGA) and debt ratio.

Column 5 using S-GMM presents that firms' debt level adjusting speed is 0.3256 (=1-0.6744). This shows that firms in Korea have optimal capital structure and try to move toward it. As <Table 3> cannot present an importance and consistency in the relationships between COS(or CGA) and debt level, we conduct additional analyses using Equations from (1) to (4) in the next sections. In the coming sections, we separate our sample into 4 different sub-samples, high and low COS, and chaebol and non-chaebol group affiliations.

<Table 3> Important debt ratio determinants

	OLS	OLS fixed	GMM	GMM fixed	S-GMM
con	-.2065 (-8.33)***	-.3963 (-8.77)***	-.2733 (-7.56)***	-.0435 (-21.82)***	-.295 (-23.87)***
DR _{t-1}					.6744 (131.75)***
COS	.0002 (1.42)	-.0009 (-6.04)***	.0003 (2.54)**	-.0003 (-1.55)	.0001 (2.18)**
CGA	.0038 (.75)		-.0063 (-.97)		-.0226 (-10.88)***
K1	-.0295 (-76.94)***	-.0277 (-64.49)***	-.032 (-26.79)***	-.0312 (-34.93)***	-.0095 (-41.35)***
TA	.0634 (40.91)***	.0744 (27.34)***	.0693 (27.44)***	.0909 (15.45)***	.0344 (35.93)***
SR	-.0026 (-.91)	-.0019 (-.93)	-.0146 (-2.83)***	-.0024 (-.79)	-.0232 (-34.95)***
Tang	-.1592 (-13.90)***	-.1308 (-8.38)***	-.2058 (-14.88)***	-.2107 (-9.36)***	-.1088 (-19.29)***

	OLS	OLS fixed	GMM	GMM fixed	S-GMM
Profit	-.0893 (-3.63)***	-.2132 (-11.26)***	.2221 (1.60)	-.1268 (-3.35)***	-.2306 (-29.05)***
Adj-R ²	.6311	.6155	.621	.5701	
AR(1)					-9.23***
AR(2)					-.03
Inst			L1, L2	L1, L2	L1, L2
H's J (chi2-p-value)			7.399 (.1162)	.131 (.7171)	399.76 (.102)
Obs	5849	5849	5523	5778	5848

1) AR(1) and AR(2) : Arellano-Bond test for autocorrelation in the 1st order and the 2nd order differences respectively, H's J : Hansen J statistic, L1 and L2 : one and two periods lagged data as instruments, chaebol : dummy 1 value 1, if firms belong to chaebol group, 0 otherwise, * : significance at 0,1% level, ** : significance at 0,05% level, *** : significance at 0,01% level.

(1) Different COS and different capital structure

As COS and CGA cannot indicate clear effect on debt ratio decision in <Table 3>, we analysis our data again based on COS levels, high and low COS. <Table 4> presents two descriptive statistic tables based on COS level. We use median value(50 percentile in Table 1) of COS as mean value can be affected by some extraordinarily great values. If a firm's COS value is greater than median value(Panel A), we consider it as a high level of COS firm, otherwise low COS firms(Panel B). <Table 4> indicates that there is of 6% differences between two groups in terms of mean and median values of debt levels. Furthermore, although the differences of magnitude in debt level may not be great, there are differences in the values of K1, SR, Tang and Profit between two groups. The table presents that firms with high COS level have low K1, high SR, profit, and tangible assets in general. This implies that firms with greater COS level are financially more stable than the smaller COS firms. In addition, from Panels A and B, some values of kurtoses and skewnesses indicate that they would not be randomly distributed, and this of course implies that we should be careful to use an OLS estimator.

〈Table 4〉 Descriptive statistics based on COS level

Panel A(firms with low COS level)							
	DR	COS	K1	TA	SR	Tang	Profit
Mean	0.5178	26,5550	13,0748	18,2592	-0,0145	0,3346	0,0083
Min	0,0316	0,4900	-9,3970	9,1006	-4,0585	0,0000	-2,3134
p25	0,3442	19,9500	9,5175	17,0556	-0,3118	0,1959	-0,0036
p50	0,5162	28,1600	12,9827	18,0381	0,0125	0,3234	0,0260
p75	0,6511	33,8600	16,9044	19,4671	0,3542	0,4564	0,0637
p99	1,3766	39,6900	28,3666	23,1119	1,3637	0,7844	0,2099
Max	1,9743	39,9100	30,0891	24,4852	1,6816	0,8917	0,2710
SD	0,2422	8,9388	6,3288	1,9668	0,6451	0,1877	0,1260
Skew	1,0999	-0,5442	-0,2541	0,1019	-0,9042	0,3361	-4,6739
Kurtosis	6,6668	2,4281	3,8598	4,0066	6,0506	2,5664	53,6034
Obs	3179	3191	3071	3188	3060	3191	3106
Panel B(firms with high COS level)							
	DR	COS	K1	TA	SR	Tang	Profit
Mean	0,4494	53,2551	14,9939	18,1550	0,0170	0,3613	0,0360
Min	0,0449	39,9200	-8,8108	12,2078	-3,2347	0,0013	-0,9568
p25	0,3048	45,5600	11,6843	17,2568	-0,2312	0,2351	0,0101
p50	0,4409	50,9800	14,7920	18,0437	0,0372	0,3535	0,0377
p75	0,5827	59,2300	18,4293	18,9834	0,3328	0,4842	0,0730
p99	0,9373	78,3600	28,3769	21,6818	1,3406	0,7954	0,2062
Max	1,8894	79,9900	30,0599	23,6860	1,6803	0,9346	0,2672
SD	0,2030	9,6589	5,4479	1,4350	0,5764	0,1752	0,0763
Skew	0,8748	0,7463	-0,1715	0,1186	-1,0828	0,2377	-2,0519
Kurtosis	6,4637	2,6646	3,9466	3,9250	7,3495	2,7285	19,0611
Obs	3189	3191	3134	3190	3013	3190	3116

In 〈Table 5〉, we test whether there are differences in the relationships between important capital structure determinants and debt ratio based on COS levels. In these analyses, we can observe that COS has a negative association with debt level when firms'

COS level is low but a positive association when COS level is high. In other words, it has a \cap sharp association as COS increases. This result is inconsistent with Shin and Kim(신민식 · 김수은 2010) but consistent with Brailsford et al.(2002). Furthermore, <Table 5> presents a negative association in general between CGA and debt ratio. This was not clear in <Table 3>. Moreover, in both panels with different COS levels, all other control variables and DR have coherent relationships across analyses as seen in <Table 3>. This implies the importance of those control variables as firms' debt ratio decision determinants. Their importance is constant, regardless of COS levels. The third columns in each panel indicate faster debt ratio adjustment speed (.4407=1-.5593) for high COS level firms than low COS level firms(.2725=1-.7275), using a S-GMM estimator. This would suggest that a strong readership with stable financial condition(see <Table 4>) leads a faster decision for firms to alter their debt levels.

<Table 5> Regression based on COS level

	Panel A(firms with low COS level)			Panel B(firms with high COS level)		
	GMM	GMMfixed	S-GMM	GMM	GMMfixed	S-GMM
Con	-.2396 (-5.06)***	-.0424 (-15.77)***	-.2079 (-68.12)***	-.1932 (-4.48)***	-.0386 (-14.24)***	-.2722 (-56.62)***
DR _{t-1}			.7275 (491.37)***			.5593 (248.07)***
COS	.0008 (2.48)**	-.0002 (-.59)	.0002 (8.13)***	-.0003 (-1.51)	-.0004 (-1.87)*	-.0004 (-23.85)***
CGA	.0091 (.95)		-.0101 (-15.02)***	-.0035 (-.52)		-.0183 (-30.46)***
K1	-.0292 (-36.15)***	-.0308 (-23.76)***	-.0066 (-84.95)***	-.0297 (-28.19)***	-.0295 (-19.50)***	-.0124 (-140.7)***
TA	.0638 (21.94)***	.0804 (10.22)***	.0240 (88.38)***	.0657 (24.36)***	.0694 (12.49)***	.0420 (108.86)***
SR	-.0005 (-.11)	.0017 (.42)	-.0238 (-113.46)***	-.0082 (-1.51)	-.0054 (-1.00)	-.0196 (-67.78)***
Tang	-.1535 (-7.07)***	-.1577 (-3.01)***	-.0202 (-14.16)***	-.2262 (-12.92)***	-.1798 (-7.73)***	-.1987 (-123.2)***
Profit	-.1065 (-1.51)	-.1800 (-3.66)***	-.2777 (-96.90)***	-.0045 (-.03)	-.1742 (-1.01)	-.2480 (-62.23)***

	Panel A(firms with low COS level)			Panel B(firms with high COS level)		
	GMM	GMMfixed	S-GMM	GMM	GMMfixed	S-GMM
R ²	.5906	.5781		.6743	.5712	
AR(1)			-7.72***			-6.60***
AR(2)			1.00			-.44
Inst	L1, L2	L1, L2	L1, L2	L1, L2	L1, L2	L1, L2
H's J	2.090 (.1483)	.943 (.3314)	314.67 (.479)	3.590 (.1661)	1.195 (.2743)	314.10 (.488)
Obs	2883	2883	2915	2798	2798	2933

(2) CGA and different capital structure

In <Table 6>, Panels A and B show descriptive statistics for firms that belong to and do not belong to chaebol groups, respectively. Firms that belong to chaebol group have a higher debt ratio, K1, SR, profit, greater firms' size, and more tangible assets than firms that are not chaebol group affiliates. Park and Baek(박경서 · 백재승 2001) likewise argue higher debt levels for chaebol affiliations. <Table 6> supports their argument by presenting financial stability for chaebol affiliations. It also shows that firms in chaebol groups hold less COS although the difference is not great. Kurtosis and skewness likewise present in <Table 6>.

<Table 6> Descriptive statistics based on CGA

Panel A(firms in chaebol groups)							
	DR	COS	K1	TA	SR	Tang	Profit
Mean	0.551	38.056	15.033	19.859	0.081	0.362	0.038
Min	0.045	2.850	-18.999	13.396	-2.896	0.001	-0.538
p25	0.424	24.360	12.135	18.722	-0.220	0.209	0.010
p50	0.567	36.075	15.230	20.009	0.080	0.360	0.038
p75	0.664	49.600	18.393	21.029	0.419	0.510	0.078
p99	1.106	74.910	28.630	23.568	1.350	0.812	0.221
Max	1.702	79.380	30.070	24.485	1.682	0.935	0.266

Panel A(firms in chaebol groups)							
	DR	COS	K1	TA	SR	Tang	Profit
SD	0,200	17,131	5,722	1,822	0,570	0,203	0,078
Skew	0,555	0,284	-0,722	-0,484	-0,521	0,135	-1,514
Kurtosis	5,749	2,422	5,904	3,515	4,906	2,349	10,876
Obs	1510	1412	1480	1511	1366	1511	1460
Panel B(firms in non-chaebol groups)							
	DR	COS	K1	TA	SR	Tang	Profit
Mean	0,469	40,430	13,074	17,688	-0,024	0,345	0,020
Min	0,032	0,490	-75,387	9,101	-4,059	0,000	-2,313
p25	0,306	29,050	10,072	16,923	-0,290	0,218	0,004
p50	0,456	40,625	13,394	17,721	0,011	0,335	0,031
p75	0,599	51,280	17,203	18,528	0,319	0,463	0,069
p99	1,180	75,880	28,214	20,836	1,353	0,780	0,217
Max	1,974	79,990	30,089	21,976	1,680	0,923	0,271
SD	0,229	15,985	7,817	1,378	0,625	0,176	0,112
Skew	1,210	0,045	-2,727	-0,682	-1,082	0,298	-4,679
Kurtosis	7,268	2,485	22,089	5,723	6,824	2,680	57,237
Obs	5241	4970	5184	5251	4787	5254	5076

〈Table 7〉 presents whether or not CGA affects firms' debt ratio using regression models. Although it is not statistically significant, firms in chaebol groups generally have a negative association between COS and DR but a positive association for non-chaebol firms. Our results are inconsistent with Park and Baek(박경서·백재승 2001). They show a significant positive relationship between COS and DR for chaebol group affiliations but not significant negative relationship for non-chaebol group firms.

This table also presents different capital structure adjustment speeds between chaebol and non-chaebol firms. Chaebol firms' adjustment speed is 0,3805(=1-.6195) and non-chaebol firms' adjustment speed is 0,25(=1-.75). We have already explained the reason why chaebol firms could change their debt levels more quickly, using descriptive statistics in

〈Table 6〉 Although chaebol affiliations hold more debt, they have low K1, high SR, profits, greater total and tangible assets. This implies that chaebol group affiliations have better financial stability and profitability. In addition, firms within chaebol groups can easily get help from their mother and sister companies, would have the scale of economics, and might have better ability to managing their financial conditions; thus they spend lower transaction costs when they issue new securities. Combing together all these factors, chaebol group firms would have faster capital structure adjustment speed. From Tables 3, 5, and 7, we confirm that COS and CGA can affect firms' debt ratios. However, at least, judging by the magnitude of estimated coefficient values, the influences of COS and CGA on firms' debt ratio change are not greater than what we first consider at the beginning of this paper; in other words, our results in this paper suggest that firms bankruptcy probability, operating profits, tangible asset, and firms' size are more important capital structure determinants.

〈Table 7〉 Regression results based on CGA

	Panel A(chaebol group firms)			Panel B(non-chaebol group firms)		
	GMM	GMMfixed	S-GMM	GMM	GMMfixed	S-GMM
Con	.2023 (3.58)***	-.0385 (-9.70)***	.1509 (13.54)***	-.3798 (-11.17)***	-.0411 (-20.18)***	-.3144 (-34.62)***
DR _{t-1}			.6195 (184.68)***			.75 (249.48)***
COS	-.0003 (-1.31)	-.0007 (-1.41)	-.0002 (-7.26)***	.0002 (1.34)	-.0002 (-.95)	.0001 (7.94)***
K1	-.0283 (-21.67)***	-.0351 (-13.92)***	-.0076 (-22.45)***	-.0289 (-64.75)***	-.0289 (-36.44)***	-.0062 (-37.83)***
TA	.0442 (13.81)***	.0801 (8.76)***	.0123 (14.49)***	.0734 (36.41)***	.0740 (15.44)***	.0302 (43.64)***
SR	.0061 (.80)	.002 (.27)	-.0208 (-65.05)***	-.0048 (-1.28)	-.0046 (-1.45)	-.0193 (-39.98)***
Tang	-.1992 (-10.10)***	-.1814 (-4.24)***	-.1339 (-20.25)***	-.1876 (-12.51)***	-.1723 (-7.45)***	-.0737 (-17.85)***
Profit	-.4164 (-4.88)***	-.2115 (-2.25)***	-.4929 (-34.66)***	-.1292 (-2.92)***	-.1365 (-3.24)***	-.2573 (-60.21)***

	Panel A(chaebol group firms)			Panel B(non-chaebol group firms)		
	GMM	GMMfixed	S-GMM	GMM	GMMfixed	S-GMM
R^2	.593	.6073			.5722	
AR(1)			-4.18***			-9.04***
AR(2)			1.10			-.54
Int	L1, L2	L1, L2	L1, L2	L1, L2	L1, L2	L1, L2
H's J	5.053 (.2819)	6.755 (.1494)	101.27 (1.00)	4.339 (.362)	1.902 (.7537)	324.54 (.343)
Obs	1233	1248	1301	4305	4361	4547

V. Conclusion

In this paper, we study whether COS and CGA affect firms' debt levels decision making process and find that these two factors have a limited influence on debt level. The relationships between COS(or CGA) and regressand, and statistic significant levels do not show a coherent result across different regression estimators and different regression models with different sample classifications. This implies that it is still too early to conclude the relationship between COS and debt ratio, and between CGA and debt ratio. This result suggests us to use more accurate models or estimators than what we have used in this paper: or we may need more data that cover longer period and represent more general economic condition. Particularly, our results would be influenced by Asian financial crisis in 1988 and sub-prime mortgage crisis from the U.S in 2007. They increase the uncertainty of future economic situation in Korea. Therefore, Korean firms continuously reduce their debt levels; and this unusual behaviours would affect firms' debt level decision policies. In other words, our sample firms are influenced by this unusual economic condition; and therefor most firms show the similar behaviours, reducing debt levels, unless their debt levels are extremely low, during our sample period.

In this paper, we have confirmed whether firms have different debt levels based on

COS and CGA using one way ANOVA test; and then, we find that COS and CGA affect firms' debt level using regression estimators; in addition, there is a non-linear(\cap sharp) association between COS and debt levels. Furthermore, while firms' debt levels have a negative association with COS among chaebol group affiliations, there is a positive association among non-chaebol group firms. In addition, our results suggest that firms with high COS or chaebol affiliations have higher capital structure adjustment speed. Our results likewise suggest that the influences of COS and CGA on debt levels are smaller than the influence of firms' size, profits, tangible asset; we discover that the factors that are related to firms operation and survival are more important elements for debt level decision. This also indirectly suggests why our results cannot show a clear interaction between COS and debt level and statistically significant coefficients. Our results also imply that there are many determinants waiting to be discovered their roles for firms' debt level decision process.

In this paper, we have some contributions that we enlarged our research period in comparison with pervious research. As they use data shortly after two financial crises, their results are more strongly influenced by these crises than our results. Secondly, we have confirmed there are capital structure adjustment speed differences based on COS and CGA. Finally but not least, we consider an endogeneity problem and use GMM and System-GMM estimators instead of OLS to improve previous research and increase the validity of our results.

참고문헌

- 고경영, 조성욱. 2009. 소유지배구조가 지급정책에 미치는 영향. *재무연구*. 22권 3호 : 35-72.
- 김병곤, 송재호. 2003. 소유구조와 자본구조가 기업가치에 미치는 영향. *경영학연구*. 32권 5호 : 1375-1394.
- 김은, 김태석. 2012. 기업지배구조와 기업의 사회적 책임. *상업교육연구*. 26권 3호 : 215-234.
- 박경서, 백재승. 2001. 채벌기업의 대주주경영자는 비채벌기업의 대주주경영자와 얼마나 다른가?: 한국 상장기업의 소유구조, 자본구조 및 기업가치에 관한 실증연구. *재무연구*. 14권 2호 : 89-130.
- 박순홍, 연강흠. 2009. 기업지배구조가 현금보유수준에 미치는 영향. *재무연구*. 22권 2호 : 1-36.
- 변희섭, 조영현. 2010. 기업지배구조는 언제 기업가치에 영향을 미치는가?: 정보비대칭과 자본비용의 관계. *재무연구*. 23권 3호 : 213-243.
- 서정일, 남윤성. 2012. 한국 기업의 기업지배구조 개혁에 관한 사례 연구: 민영화 이후 POSCO의 기업지배구조 개혁 사례를 중심으로. *전문경영인연구*. 15권 3호 : 343-373.
- 신민식, 김수은. 2010. 기업의 소유구조가 자본구조에 미치는 영향. *금융공학연구*. 9권 3호 : 89-122.
- 신용준, 안상봉. 2012. 기업의 지배구조와 신용평가 관련성. *경영교육연구*. 27권 3호 : 421-440.
- 손평식. 2014. 기업지배구조관점에 근거한 R&D정보의 가치관련성. *전문경영인연구*. 17권 1호 : 1-25.
- 이해영, 이재춘. 2003. 우리나라 상장기업의 소유구조 결정요인에 관한 실증연구: 패널 자료로부터의 근거. *재무관리연구*. 20권 2호 : 41-72.
- 조지호, 김천호. 2005. 기업소유구조와 재무정책의 상호관련성에 관한 연구. *재무관리연구*. 22권 2호 : 1-41.
- Altman, E. I. 1996. International Bankruptcy Classification Model. *한국금융연구원*. 381-410.
- 박정식, 신동령. 2011. *경영분석*. 다산출판사. 에서 재인용.
- Al-Fayoumi, N. A., and B. M. Abuzayed. 2009. Ownership Structure and Corporate Financing. *Applied Financial Economics*, Vol.19, 1975-1986.
- Barle, A. A., and G. C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. <http://www.unz.org/Pub/BerleAdolf-1932>.
- Brailsford, T. J., and B. R. Oliver., and S. L. H. Pua. 2002. On the Relation Between Ownership Structure and Capital Structure. *Accounting and Finance*, Vol.42, 1-26.

- Brav, O. 2009, Access to Capital, Capital Structure, and Funding for the Firm, *Journal of Finance*, Vol.69(1), 263-308.
- Calder, A. 2008. *Corporate Governance (A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice)*. Kogan Page.
- Crutchley, C. E., and R. S. Hansen. 1989. A test of the Agency Theory of Managerial Ownership, Corporate Leverage and Corporate Dividends. *Financial Management*, Vol.18(4), 36-46.
- Faccio, M., and R. W. Masulis. 2005. The Choice of Payment Method in European Mergers and Acquisitions. *Journal of Finance*, Vol.60(3), 1345-1388.
- Franks, M. Z., and V. K. Goyal. 2009. Capital Structure Decision: Which Factors are Reliably Important?. *Financial Management*, Vol.38(1), 1-37.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and Ownership Structure, *Journal of financial Economics*, Vol.3(4), 305-360.
- Johnson, S., and P. Boone., and A. Breach., and E. Friedman. 2000. Corporate Governance in the Asian Financial Crisis. *Journal of Financial Economics*, Vol.58(1-2), 141-186.
- Lemmon, M. L., and M. R. Roberts., and J. F. Zender. 2008. Back to the Beginning: Persistence and the Cross-Section of Corporate Capital Structure. *Journal of Finance*, Vol.63(4), 1575-1608.
- Lew, S. H., and S. P. Lim. 2013a. Cash Holding Levels and Partial Adjustments Toward Optimal: Evidence from Three Asian Countries. *Korean Business Education Review*, Vol.28(6), 681-705.
- Lew, S. H., and S. P. Lim. 2013b. Have Korean firms changed their financing patterns and capital structures after the Asian financial crisis?. working paper, SSRN.
- Lin, C., and Y. Ma., and P. Malatesta., and Y. Xuan. 2012. Corporate Ownership Structure and Bank Loan Syndicate Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol.104, 1-22.
- Lin, C., and Y. Ma., and P. Malatesta., and Y. Xuan. 2013. Corporate Ownership Structure and the Choice between Bank Debt and Public Debt. *Journal of Financial Economics*, Vol.109(2), 517-534.
- Ohlson, J. A. 1980. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, Vol.18(1), 109-131.
- Tricker, R. 1984. *Corporate Governance*. Gower, Aldershot.

기업소유구조와 재벌변수가 기업의 부채비율변화에 미치는 영향

류 성 희

요약

본 논문에서, 우리는 기업 소유구조와 재벌 기업 소속여부가 기업의 자본구조결정에 미치는 영향을 파악하기 위해서 노력하였다. 우리는 분석에서, 각기 다른 회귀모형이 상이한 결과를 도출하는 경우가 발생하는 것으로 보아, 확정적인 결론을 내리기에는 아직 이른 것으로 보여지나, 기업의 부채비율이 기업의 소유구조와 재벌그룹의 소속여부에 따라서 통계적으로 유의하게 다르다는 것은 확인하였다. 또한, 기업의 소유구조와 부채비율은 \cap 의 모양을 가지는 비선형적인 관계에 있고, 재벌기업들은 부채비율과 음의 관계를, 비재벌 기업과는 양의 관계를 가지는 것을 관찰하였다.

또한, 대주주의 소유비율이 높은 기업과 재벌기업들이 더 높은 자본구조 조정속도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 오너의 리더쉽과 재벌기업에 속함으로 인해서 발생하는 재무적 안정성의 이미지가 이들 기업으로 하여금 보다 빨리 부채비율을 조정할 수 있는 기회를 주는 것으로 보여 진다. 그러나 기업의 부채 비율이 소유구조보다는 기업의 크기, 수익성, 고정자산비율 등으로부터 받는 영향이 더 크다는 것을 보여줌으로서, 부채비율 결정을 단지 소유구조라는 변수만을 가지고 결론을 내리기에는 아직도 연구되어야 할 부분이 많다는 것을 보여 주었다.

마지막으로 방법론적인 측면에서, 본 논문은 자료가 가지고 있는 내생성 발생가능성에 대한 고려를 하여, 도구변수를 사용하는 방법론을 사용하여 OLS가 가지고 있는 제약점을 극복하기 위해서 노력하였다.

핵심 주제어 : 소유구조, 재벌기업, 부채비율, 자본구조 조정속도, 그리고 내생성

* 단국대학교, 국제대학, 국제경영학과, 외래교수, s.lew@hotmail.co.kr

프로젝트 구현과 사용자 만족도의 관점에서 본 성공적인 ERP시스템의 구현을 위한 핵심 요인에 관한 연구

이 상 민*

Ⅰ요 약

전사적자원관리(ERP : Enterprise Resource Planning) 시스템의 성공적인 구현은 기업의 경쟁력 강화와 이익창출의 증대에 지대한 공헌을 할 수 있다. 하지만 비효율적인 시스템의 구현이나 구현 성공 후 시스템 운영상의 실패는 시스템 사용자로부터 외면 받을 뿐만 아니라 기업의 생산력 저하를 초래해 기업의 존폐여부에 영향을 미칠 수도 있다. 그러므로, 성공적인 ERP시스템 구현을 위해서는 ERP 핵심성공 요인에 대한 고찰이 선행되어야 한다. 지금까지 ERP 핵심성공요인에 관한 선행 연구는 많은 편이나, 본 연구는 ERP 시스템의 구현 성공을 ‘프로젝트의 성공’과 ‘사용자 만족도’의 관점에서 재정의하고, 선행 연구를 통해 ‘지각된 유용성’, ‘지각된 용이성’, ‘내부 지원’을 ERP 성공구현을 위한 최소한의 핵심 성공 요인으로 설정하였다. 그리고 ‘시스템 사용도’를 매개변수로 설정하여 핵심 성공 요인과 성공지표들과의 상관관계를 밝히기 위한 ERP 연구모형을 설계하고 가설을 검증하였다. 이 연구목적을 달성하기 위해 최근 5년내 ERP를 구축한 경험이 있는 기업으로부터 112개의 설문지를 회수하였다. 분석 결과, ‘내부지원’이 ERP 프로젝트 성공에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 ‘지각된 유용성’, ‘지각된 용이성’이 사용자 만족도에 가장 큰 정의 영향력이 있는 것으로 설명되었다. 본 연구결과가 ERP 시스템 구축을 계획하고 있는 기업들을 위한 작은 지침으로 사용될 수 있을 것으로 기대한다.

핵심 주제어 : 전사적자원관리, 프로젝트 성공요인, 사용자만족도, ERP 성공요인

* 차의과학대학교, 데이터경영학과, 조교수, slee@cha.ac.kr

〈논문 투고일〉 2017. 11. 02

〈논문 수정일〉 2017. 11. 15

〈게재 확정일〉 2017. 11. 20

I. 서 론

1990년대 이후 전사적 자원관리(ERP : Enterprise Resource Planning) 시스템은 기업 전반에 걸친 방대한 정보 및 경영 프로세스의 통합적인 관리를 위한 경영혁신의 도구로서 인식되어 정보통신 분야에서 그 연구가 활발히 진행되어 왔다. 또한, 2013년도 글로벌 ERP소프트웨어 시장 규모는 전년 대비 3.8 % 증가한 254억 달러로 집계되어 기업의 ERP 시스템에 대한 투자는 전 세계적으로 여전히 점진적인 증가 추세에 있음을 알 수 있다(Gartner 2014).

기업의 ERP 시스템 구축은 단순한 통합정보시스템을 도입하는 과정이 아니라 조직 경영자원의 통합적이고 효율적인 관리를 통한 기업 경영 성과의 극대화를 추구하는 데 그 목적이 있다(정철호 · 정영수 2009). 즉 ERP시스템의 궁극적인 목적은 “기업 내 전 부서들의 특정한 요구사항에 부합할 수 있는 하나의 컴퓨터 시스템 속에 전 부서들과 그 기능들을 통합”하는 것이다(Koch 2001). 지금까지의 수많은 ERP 관련 연구도 성공적인 ERP 시스템은 기업의 생산성 향상과 업무 효율성의 증대에 이바지하고, 이를 통해 기업 경영 성과의 극대화와 조직 문화의 긍정적인 변화에 기여할 수 있다고 하였다.

하지만, 기업의 ERP 도입은 오랜 시스템 구축 시간, 높은 구축 실패율, 구축 후 운영단계에서의 성과 달성 여부에 대한 불확실성, 구축을 위한 천문학적인 예산 문제 등을 안고 있는 정보시스템(IS : Information System) 프로젝트이기도 하다. 이러한 이유로, 성공적인 ERP 시스템 구현시의 잠재적인 장점에도 불구하고, 적지 않은 기업들이 ERP 시스템을 도입하는데 있어 주저하는 경향이 있다. 다시 말해, ERP 구축 과정에서의 실패와 비효율적인 시스템 구축이 조직에 끼칠 막대한 피해에 대한 두려움이 앞서는 것이다(Lee 2014).

ERP 시스템 구축을 시도한 경험이 있는 기업들은, 조직의 규모와 상관없이 ERP 시스템 구축의 가장 큰 장애요인으로 ERP 시스템 개발과 향후 운영에 소요되는 비용을 들었다. 최근 미국의 사례를 보면, 미 국방성(DOD : the United States Department of Defense)은, 각기 다른 5개의 ERP 시스템 구축을 위해 530만 달러에서부터 20억 4천 만 달러를 투자하였다. 그러나 미 국방성의 ERP 시스템 9개중 6개는 그 시스템 구축 기간이 2년에서 12년 정도 지연되었다(Ward and Zhou 2006). 뿐만 아니라, 새로운 ERP 시스템을 도입하는데 있어 자주 직면하게 되는 또 다른 장애물은 아이러니컬하게도 그 시스템의 잠재적 사용자들이다. 그들은 새로운 시스템이 기존의 시스템에 익숙해진 자신들의 작업 방식의 와해를 초래하여 결국 생산성 저하 및 조직문화의 부정적인 변화로 나타날 것이라 걱정하기 때문이다(Aladwani 2001). ERP 시스템 구현과정에서 야기될 수 있는 여러 가지 문제들에 대해 Elmuti 등(2009)은 다음과 같이 결론지었다. “ERP의 목적은 이윤증대인 반면, 그것에 부합하지 않는 여러 결

과들이 계속적인 논란거리의 원인”이 되고 있다는 것이다(Elmuti et al, 2009).

비효율적인 ERP 시스템 구현은 필연적으로 그 투자액의 손실을 초래한다. 그러한 상황에 처한 기업 및 조직에 따라올 전형적인 부가적 손실은 조직 혹은 개인간 불협화음으로 인해 야기된 생산성의 저하란 점이다(Garengo et al, 2005; Peansupap et al, 2005). ERP시스템의 성공적인 구현은 업무의 효율성을 증대시키고 기업의 이익 창출에 기여한다. ERP 시스템의 성공적인 구현의 개연성을 제고시키고, 튼실한 시스템을 개발하기 위해서는 기업과 조직은 시스템이 구현될 때 무엇을 할 수 있고 무엇을 할 수 없는 지 등에 대한 적절하고도 정확한 정보가 필요하다(Chen et al, 2008; Hsiao et al, 2007; Park and Hong 2013). 본 논문에서 고찰할 연구의 핵심은 성공적인 ERP 구현에 영향을 주는 요인들과 ERP 프로젝트의 성공 여부를 측정할 수 있는 성공 지표간의 인과 관계와 영향력에 관해서이다.

본 연구의 구성은 II장에서 ERP 구현 성공 모델의 핵심 요인, 정보시스템 측면에서의 ERP 구현, 사용자 만족도 측면에서의 ERP 구현, ERP 의 성공 지표 등에 대하여 살펴볼 것이다. III장에서는 기존 핵심 성공 요인과 성공 지표들을 규합, 수정 후 간소화한 연구 모형에 관해 설명할 것이다. IV장에서는 본 연구의 방법론을 제시할 것이고, V장에서는 연구의 결론과 더불어 향후 연구 방향에 대해 언급할 것이다.

II. 이론적 배경과 선행연구

지금까지 많은 ERP 관련 연구들이 ERP 시스템의 구현 성공 가능성을 제고시킬 수 있는 여러 핵심 요인들을 상정하여 분석 및 검증해 왔다. 그리고 그 결과물로 도출된 여러 모델들은 연구 방법측면에서는 공통점들이 적지 않으나, ERP 시스템의 구현 성공에 기여할 수 있는 핵심 성공 요인 적 측면에서는 상당한 차이점 또한 나타내고 있다. 이러한 선행 연구들을 재고해보는 것은 본 연구를 위해서도 유용할 것이라 여겨진다.

1. ERP 구현 성공을 위한 핵심 요인

Hsiao 등(2007)은 ERP 시스템 구현 시 빈번하게 나타나는 “핵심 실패 요인”들을 밝히기 위하여 Six Sigma 기법을 적용하였다. 그들의 분석은 ERP 구현 성공의 장해 요소를 조직적 요인들에 그 방점을 두고 있다. 이 조직적 요인들은 비용 조절, 생산품 관리 및 계획, 재무 회계, 원자재 구입 및 관리, 그리고 프로젝트 관리 등을 포함하여 지칭한다. 42건의 IT 프로

젝트 연구에 따르면, 프로젝트 실패의 35%가 기술적 요인들에 기인한 반면, 나머지 65%의 요인은 매니지먼트적 요인으로부터 초래된다고 한다. 여기서 언급한 매니지먼트적 요인이란 개인의 행위와 관련된 것들이라 할 수 있다(McManus and Wood-Harper 2007).

Zwikael and Globerson(2006)이 개발한 모델의 경우는 이러한 개인의 행위적 요인들을 지적하고 있다. 즉 ERP 시스템 구현의 실패를 설명할 수 있는 요인들로 최고 경영진의 지원 부족, 시스템 구현 과정에 참여하지 않는 주주를 비롯한 이해당사자들, 최종 사용자들의 기대치 충족 실패, 낮은 직원들의 참여도 등을 지적하였다(Zwikael and Globerson 2006).

반면에, ERP의 구현 성공을 제고하는 우수 모델들의 유용성을 측정, 평가하는 과정에서 여러 우수 모델들의 한계점에 직면할 때도 있다. Levenburg(2005)는 다양한 규모의 회사들에 동일하게 적용할 수 있는 모델의 존재에 대한 의문점을 제기하였으며, 이러한 ERP구현 성공 모델이 공기업과 사기업 공히 균일하게 적용될 수 있는 지에 대해서도 의구심을 나타내었다(Levenburg 2005: Gelinas et al. 2006). 그리고 Oberoi(2007) 등은 ERP 시스템의 효율성은 (1) 산업 분야, (2) 그 나라의 문화와 비즈니스 관습, (3) 회사 규모, 그리고 (4) 경제적 섹터 등의 요인들 간의 상호작용의 영향을 받을 수 있다고 하였다(Oberoi et al. 2007).

여기서 주목할 점은, ERP 시스템의 구현과정에서 파생되는 어떤 문제들은 특정 산업 분야의 구체적 특성과 연관성이 있을 수도 있다는 점이다(Soderlund 2005). 그럼에도 불구하고, 실질적으로 이러한 여러 산업 분야의 특성과 ERP 시스템 성공 구현과의 연관성에 관한 연구는 전무한 실정이다. 따라서 여러 산업 분야의 비교를 통한 ERP 구현 성공모델의 유효성과 효율성을 입증하는 것은 학문적 충분한 연구 가치가 있을 것이라 여겨진다.

2. 정보시스템(IS) 측면에서의 ERP 구현 성공

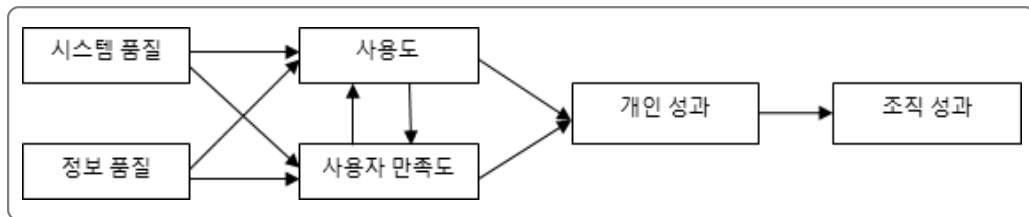
앞서 언급했듯이 ERP 시스템은 궁극적으로 기업의 통합정보시스템의 구축의 한 과정이라고 보았을 때, ERP 구축과정은 하나의 정보시스템(IS) 프로젝트로 간주할 수 있다. 이런 이유로 다수의 ERP 구현 성공 모델은 핵심 성공 요인과 정보시스템 구축성공과의 관계에 대한 많은 연구들을 수행하였다(Nagi et al. 2008). 기존 연구들로부터 도출된 ERP 프로젝트의 성공 요인들은 최적의 ERP 패키지 선정, 최적의 프로젝트 팀 구성, 프로젝트 관리 등이 있다(하영목 등 2010).

Delone and Mclean(2003)은 경영정보 분야의 연구자들이 정보시스템 성과 측정을 회피하는 경향이 있다고 주장하였으며, 정보시스템 구축이 가져다주는 개인성과와 조직성과를 구분하지 않고 순이익(Net Benefit)이라는 통합된 변수를 정보시스템의 성과 지표로 제시하였다.

3. 사용자 만족도 측면에서의 ERP 구현 성공

Lucas(1975)는 정보시스템 평가에서 사용자의 개념이 처음으로 도입하였으며, 그 후 Zmud(1978), Ives et al.(1983) 등에 의해서 검토되었으며, 이러한 선행 연구들을 규합하여 집대성한 형태가 [그림 1]과 같은 Delone and Mclean(1992)의 정보시스템(IS) 성공 모델로 축약되어 나타날 수 있다. D&M IS 성공 모델은 시스템 품질, 정보 품질, 사용도, 사용자 만족도, 개인성과, 그리고 조직성과를 정보시스템 성공의 6가지 측면으로 제시하였다(이장형 2005).

[그림1] Delone & Mclean 정보시스템 성공 모델(1992)



Montazemi(1988)은 사용자 측면의 요인으로 최고경영자 참여도, 사용자의 시스템에 대한 신뢰도, 결과의 신뢰성 등을 들었다. Zmud(1978)는 사용자 만족도, 시스템 사용도, 그리고 사용자 성과를 IS프로젝트의 성공 요인으로 정의하였다. Davis(1989)가 구축한 TAM(Technology Acceptance Model)은 시스템 사용자가 새로운 시스템의 변화를 받아들이고 이를 기반으로 성과를 창출한다고 묘사하였다. 이러한 새로운 시스템의 실질적인 사용 의도는 '지각된 유용성'과 '지각된 용이성'으로부터 기인한다고 기술하였다.

4. ERP 구현 성공 지표

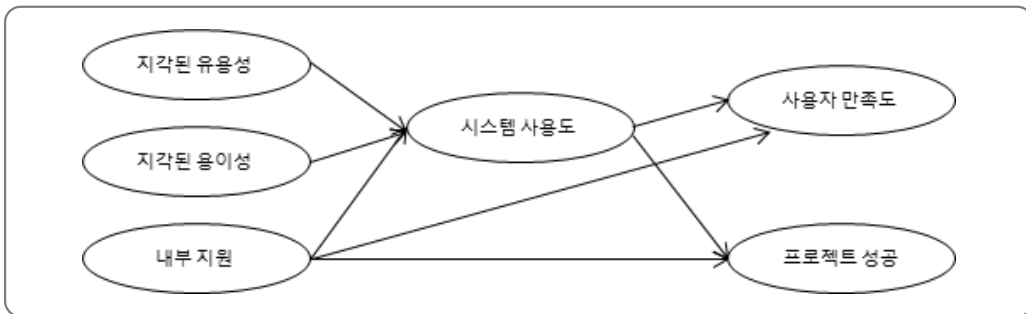
시스템의 성공을 측정하는 방법으로는 시스템의 의도된 사용도를 측정하는 시스템 사용, 시스템에 대한 태도, 시스템의 본래 목적 달성 정도 등이 있다(이장형 2005). Ferratt et al.(2007)은 ERP 시스템 구현을 하나의 프로젝트로 간주하여, 그 성공 여부를 원래 계획한 예산과 기간 내의 구축을 측정의 지표로 삼았다(Lee 2014: Ferratt et al. 2006). Ives et al.(1983)은 시스템 품질과 시스템 사용도, 그리고 정보에 대한 만족도 등을 정보시스템의 성공 지표라고 제시하였다.

III. 연구방법론

1. 연구모형

본 연구의 목적을 위해 아래 [그림 2]와 같이 개념적 연구모형을 설정하였다. [그림 2]에서 보듯이, 연구모형은 세 개의 독립 변수와 하나의 매개변수, 그리고 두 개의 종속변수로 구성된다. ERP 시스템의 성공 요인이자 독립변수로는 (a) 지각된 유용성, (b) 지각된 용이성, (c) 내부 지원, 매개변수로 ‘시스템 사용도’, 그리고 ERP 시스템 구현 성공측정지표인 종속변수로는 (1) 사용자 만족도, (2) 프로젝트 성공을 채택하였다.

[그림2] 연구 모형



본 연구의 주요 목적은 ERP 성공요인이 궁극적으로 ERP 프로젝트의 성공과 ERP 시스템 사용자 만족도에 미치는 영향을 살펴보기 위함이다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구모형을 위해 정의한 변수를 보다 구체적으로 아래 <표 1>에서 설명하였다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

변수	종류	조작적 정의
지각된 유용성	독립	ERP 시스템 사용자가 해당 시스템을 사용하여 자신의 직무 성과가 향상되었다고 믿는 정도.
지각된 용이성	독립	ERP 시스템 사용자가 해당 시스템의 사용방법을 익히기 쉽거나 사용 방법이 쉽다고 사용자가 인지하는 정도.

변수	종류	조작적 정의
내부 지원	독립	최고경영진 지원, 소프트웨어 교육 및 훈련, 직원 트레이닝 등의 지원 정도.
시스템 사용도	매개	실제 ERP 시스템의 사용빈도와 평균 이용시간.
사용자 만족도	종속	ERP 시스템의 사용이 사용자의 업무 성과를 강화시켰다고 믿는 정도 또는 ERP 시스템을 사용하여 느끼는 좋고 나쁨의 감정 정도.
프로젝트 성공	종속	원래 계획된 기간과 예산 범위 내 ERP 시스템 구축성공, 시스템 품질 및 시스템 요구사항 충족까지 포함.

3. 연구가설 설정

본 연구는 선행연구를 바탕으로 지각된 유용성, 지각된 용이성, 내부 지원, 시스템 사용도, 사용자 만족도, 그리고 프로젝트 성공 간의 구조적 관계를 규명하기 위해 <표 2>와 같이 7개의 가설을 설정하였다.

<표 2> 가설 설정

가설번호	가설 내용
H-1	지각된 유용성은 ERP시스템 사용도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H-2	지각된 용이성은 ERP시스템 사용도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H-3	내부 지원은 ERP시스템 사용도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H-4	ERP시스템 사용도는 사용자 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H-5	내부 지원은 사용자 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H-6	ERP 시스템 사용도는 프로젝트 성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H-7	내부 지원은 프로젝트 성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구조사방법

(1) 자료수집

본 연구의 자료를 수집하기 위해, 선행연구와 전문가의 의견을 종합하여 설문도구를 작성하였다. 측정척도는 “매우 그렇다”를 7점, “보통이다”를 4점, “매우 그렇지 않다”를 1점으로 하는 7점 등간척도(7-Likert)를 사용하였으며 총 30개의 문항으로 구성되었다.

표본은 과거 5년 이내 ERP 시스템 구현의 경험이 있는 기업으로 선정하였으며, 이 과정에서 ERP 벤더인 A사의 도움을 받았다. 본 연구의 변수로 사용된 (1) 내부지원, (2) IS 프로젝트 성공, (3) ERP 시스템 사용자 만족도 등의 연구 조건을 충족시키기 위해 설문조사 응답자들을 가능한 한 (a) 임원, (b) IT 관리자, (c) 실무자의 세 그룹으로 분류하여 설문조사에 응하게 하였다. 이를 위해, 설문조사에 참여 의사를 밝힌 표본 기업의 설문조사 책임자에게 사전에 설문조사의 의도와 응답자의 분류 필요성을 이메일을 통해 설명하였다. 실질적인 설문 작업은 온라인 설문조사업체 B사의 웹사이트에서 2015년 3월 30일부터 4월 25일까지 약 4주 간에 걸쳐 진행되었다. 이 과정에서 B사의 도움을 받아 21개사 112 명으로부터 설문조사에 대한 응답을 받았다.

(2) 자료분석

본 연구를 위해 수집된 자료는 다음과 같은 절차에 따라 분석 작업을 진행하였다. 첫째, 인구통계학적 특성 파악을 위해 IBM SPSS-21을 사용하여 빈도 분석을 실시하였다. 둘째, 측정변수의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하고 Cronbach's alpha 값으로 신뢰도를 검증했다. 마지막으로, 가설 검증을 위해 단순회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 특성

본 연구를 위해 사용된 설문도구의 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다. 남성 응답자의 비율이 훨씬 높게 나타났으며, 직위는 대리 및 과장급의 중간 관리자 층이 많았다. 근무 경력은 2년 이하가 전체 응답자의 9%로 가장 적었고, 2년 이상부터는 비교적 고르게 분포되었다. 마지막으로 전산 관련 부서로부터의 응답이 전체의 67%를 차지할 만큼 압도적으로 많았다.

<표 3> 응답자의 일반적 특성

성별	빈도(%)	직위	빈도(%)	경력(년)	빈도(%)	부서	빈도(%)
남자	74(66)	사원	18(16)	2년 이하	10(9)	생산/자재	2(2)

성별	빈도(%)	직위	빈도(%)	경력(년)	빈도(%)	부서	빈도(%)
여자	38(34)	대리	35(31)	2~4	22(20)	마케팅/영업	14(13)
		과장	32(29)	4~7	26(23)	총무/관리	18(16)
		부장	19(17)	7~10	25(22)	전산	67(60)
		임원	8(7)	10년 이상	29(26)	연구개발	11(10)
합계	112(100)		112(100)		112(100)		112(100)

본 연구의 설문조사에 협조한 응답 기업의 일반적 특성은 <표 4>에 기술하였다. 업종별로는 은행, 보험, 카드 등의 금융 관련 기관이 전체의 69%를 차지했다. 이는 고객지향적인 서비스 업종에서의 ERP 도입이 가장 활발히 이루어졌음을 짐작하게 한다. 종업원 수의 규모로 보면, 1,000명~5,000명사이가 가장 많았으며, 연 매출액은 1조원 이상이 전체의 절반이 넘는 52%를 차지했다. 이는 종업원 수와 매출액이 적을수록 ERP 구현의 필요성에 대한 인식이 부족하거나 ERP 구축에 투자할 자금력이 없는 것으로 판단된다.

<표 4> 응답기업의 일반적 특성

업종	빈도(%)	종업원 수(명)	빈도(%)	연 매출액(억)	빈도(%)
은행	30(27)	50 미만	1(1)	100 미만	2(2)
보험	26(23)	50-99	9(8)	100~499	10(9)
카드	21(19)	100-499	21(19)	500~999	8(7)
통신	14(13)	500-999	29(26)	1,000~4,999	10(9)
병원	11(10)	1,000-4,999	46(41)	5,000~1조	30(27)
유통	8(7)	5,000-9,999	5(4)	1조 이상	52(46)
공공기관	2(2)	10,000 이상	1(1)	-	-
합계	112(100)		112(100)		112(100)

2. 신뢰도 및 타당성 측정 결과

본 연구는 가설 검증 절차에 앞서, 측정도구의 신뢰도 측정을 실시하였다. 다항목으로 구성된 척도항목간의 내적일관성을 나타내는 Cronbach's alpha 값은 0.6 이상이면 신뢰도가 높은 것으로 볼 수 있는데(원태연·정성원 2006), 모든 변수의 신뢰도 값이 0.8 이상인 것으로 나타나 신뢰성이 매우 높은 것으로 나타났다.

개별항목에 관한 점수와 나머지 항목의 전체 점수간의 상관관계를 나타내는 수렴타당성 분석에서도 모든 값이 0.4 이상이었다. 그리고 요인분석을 위한 판별타당성 검증에서도, 모든 요인적재치의 값이 0.5 이상인 것으로 나타나 측정도구의 신뢰성은 매우 적합한 수준인 것으로 확인되었다. 자세한 신뢰도 및 타당성 측정 결과는 아래의 <표 5>와 같다.

<표 5> 신뢰도 및 타당성 측정 결과

요인	변수	평균	표준 편차	신뢰성계수 (Cronbach α)	수렴타당성 (항목간상관계수)	판별타당성 (요인적재치)
지각된 유용성	PU1	5.53	1.7278	0.9351	0.6401	0.8456
	PU2	4.51	2.1077		0.6543	0.7986
	PU3	5.56	1.8689		0.7216	0.7641
지각된 용이성	PE1	5.12	1.9370	0.9442	0.6944	0.8416
	PE2	5.60	1.8074		0.6737	0.7634
	PE3	4.27	2.2763		0.7943	0.7546
내부 지원	IS1	4.44	1.8951	0.9506	0.7642	0.9506
	IS2	5.24	2.1008		0.6884	0.8136
	IS3	5.45	1.7155		0.6452	0.7489
시스템 사용도	IU1	4.54	2.2967	0.9242	0.6804	0.9242
	IU2	4.65	1.6574		0.5746	0.8184
	IU3	4.75	1.9521		0.5997	0.7896
사용자 만족도	US1	4.96	2.0009	0.9334	0.6746	0.9356
	US2	5.47	1.9861		0.6453	0.8136
	US3	5.08	1.8924		0.6794	0.8024
	US4	4.95	1.9055		0.6494	0.7901
프로젝트 성공	PS1	4.35	1.7072	0.9164	0.5987	0.8476
	PS2	4.78	2.1006		0.6548	0.7965
	PS3	5.55	1.8586		0.7231	0.6976
	PS4	5.53	1.7278		0.6489	0.9164

3. 가설 검증 및 결과

본 연구에서 제안한 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 결과는 <표 6>에 가설채택유무는 <표 7>에 요약하여 정리하였다.

<표 6> 다중회귀분석 결과

연구변수명	ERP 시스템 사용도 (R ² =0.384, F=44.43)	사용자 만족도 (R ² =0.313, F=37.62)	프로젝트 성공 (R ² =0.297, F=47.73)
지각된 유용성	$\beta=0.238, t=6.129$		
지각된 용이성	$\beta=0.431, t=8.145$		
내부 지원	$\beta=0.358, t=2.921$	$\beta=0.335, t=5.977$	$\beta=0.386, t=4.464$
ERP 시스템 사용도		$\beta=0.593, t=5.921$	$\beta=0.458, t=6.485$

Note : p < 0.05

가) 지각된 유용성, 지각된 용이성, 내부 지원이 시스템 사용도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠것이다라는 연구가설(H1, H2, H3)을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 지각된 유용성과 지각된 용이성은 ERP 시스템 사용도에 통계적으로 유의한 수준(p<0.05)에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H1, H2는 채택되었다.

나) ERP시스템 사용도, 내부 지원은 사용자 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(H4, H5)를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, ERP 시스템 사용도와 내부지원 모두 사용자 만족도에 통계적으로 유의한 수준(p<0.05)에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H4, H5는 채택되었다.

다) ERP시스템 사용도, 내부 지원은 프로젝트 성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설(H4, H5)를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 내부 지원은 프로젝트 성공에 통계적으로 유의한 수준(p<0.05)에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H7는 채택되었다.

〈표 7〉 가설검증 결과

가설	가설내용	검증결과
H-1	지각된 유용성은 ERP시스템 사용도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H-2	지각된 용이성은 ERP시스템 사용도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H-3	내부 지원은 ERP시스템 사용도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H-4	ERP시스템 사용도는 사용자 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H-5	내부 지원은 사용자 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H-6	ERP 시스템 사용도는 프로젝트 성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H-7	내부 지원은 프로젝트 성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결 론

2000년대 이후 기업들의 ERP 도입은 활발히 진행되어 왔다. 하지만 ERP 구축 실패의 위험성과, 사용자들로부터 외면 받는 비효율적인 시스템의 구축으로 인한 폐해로 인해 여전히 많은 기업/조직에서는 ERP 도입을 주저하는 경향이 있다. 본 연구는 ERP 시스템의 구현 성공에 영향을 끼치는 핵심 요인들의 중요성을 사용자 만족도와 프로젝트 성공이라는 측면에서 재정의하고 요인과 성공지표와의 상관관계와 그 영향력을 밝히는 데 그 목적이 있다. 이를 위해, 정보시스템(IS)의 구현성공 및 기술수용모델(TAM : Technology Acceptance Model)을 비롯한 여러 ERP 성공모델들과 관련된 선행연구를 종합적으로 분석하여 연구모형을 개발하고 연구가설을 설정하였다. 설문조사를 통하여 자료를 수집하고, 실증분석을 통해 연구가설을 검증하였다. 지금까지 프로젝트 구축성공과 사용자의 만족도를 같이 묶은 ERP 관련 연구는 그리 많지 않았다. 이런 이유로, 본 연구는 ERP 시스템의 성공을 사용자 만족도와 프로젝트 성공이라는 측면에서 먼저 재정의하였다. 그리고 프로젝트 성공을 단지 ‘계획한 시간과 예산 내 완성’의 관점뿐 만이 아니라 계획단계에서의 스펙(Specification) 충족 여부, 그리고 ‘시스템 품질’을 한 데 묶은 집합적 의미의 변수로 사용하였다. 그리고 사용자 만족도에 영향을 미치는 요인 분석을 위해 Delone & Mclean 으로부터의 ‘개인적 성과’ 개념을 차용해, ‘지각된 ERP 시스템 사용도’, ‘지각된 유용도’, ‘지각된 용이성’으로 그 요인을 세부화하고 각 요인들이 사용자 만족도에 미치는 영향을 분석하였다.

분석결과, 세 요인 모두 사용자 만족도에 지대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 바꾸어

말하면, 이는 개인들의 ERP 사용시의 만족도를 높이려면 ERP 시스템 사용도를 높여야 한다는 것이다. 이는 개인들의 시스템의 유용성, 용이성을 높였을 때 가능하다는 결론이 도출되었다.

ERP 시스템의 사용자 만족은 실제 시스템 사용을 유발하는 중요한 요인으로 사용자가 ERP 시스템에 만족하였을 경우 더 많은 사용을 하게 되며 결국 ERP 시스템의 더 많은 사용은 개인의 업무처리 속도를 더 빠르게 하고, 궁극적으로 기업의 생산성과 효율성을 향상시킬 수 있다.

그리고 프로젝트 성공을 위한 요인으로는 사용자의 만족도와 무관하게 내부지원의 요인이 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부지원이란 최고경영층으로부터의 지원, 사내교육 등의 요인을 포함하는데, 연구결과, 최고경영층의 지원이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 판명되었다.

하지만, 본 연구는 용이성, 유용성, 사용성, 내부지원의 네 가지 변수와 사용자 만족도의 상관관계에 대해 연구하였는데, 이 네 가지 요인만으로는 요인과 사용자 만족도를 측정하기에 충분하지 않을 수 있다. 보다 더 광범위한 선행연구를 통해, 사용자 만족에 크게 영향을 미친 다른 요인들에 대한 연구도 필요하다고 생각된다. 그리고 프로젝트 성공을 위한 요인으로 '시스템 품질 및 요구사항 충족'과 '시스템의 시간/예산 내 완성'을 한 그룹으로 묶었는데 향후, 프로젝트 성공과 시스템 품질의 두 변수로 나누어 둘의 상호관계를 연구해 보는 것도 의미가 있을 것으로 사료된다.

그리고 앞서 선행연구에서도 살펴 보았듯이 산업군별 ERP 성공에 관한 연구가 많지 않은 관계로 이 부분에 대한 연구도 해 볼만한 학문적 가치가 있는 것으로 사료된다. 뿐만 아니라, ERP의 성공구현을 보다 강력히 예측할 수 있는 잠재적이면서도 부가적인 성공요인들을 발견하기 위해서는 빅데이터 분석 기술을 차용해 기존 연구 결과와 비교 분석 해 보는 방법 또한 제안해 볼 만한 가치가 있다고 생각한다.

참고문헌

- 정철호, 정영수. 2009. ERP 시스템 구현성과에 영향을 미치는 요인. 한국정보기술응용학회 논문지. 제16권 제4호 : 135-165.
- 하영목, 안형준. 2010. 구현 후 시점에서 기업의 ERP 활용 적극성에 따른 고객 서비스 요청 (CSR)의 차이에 대한 연구. 한국정보기술학회 논문지. 제8권 제2호 : 145-152.
- Aladwani, A. M. 2001. Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management*. Vol.7(3), 266-275.
- Brazel, J. F., and L. Dang. 2008. The effect of ERP system implementations on the management of earnings and earnings release dates. *Journal of Information Systems*, Vol.22(2), 1-21.
- Chen, R. S., and C. M. Sun., and M. M. Helms., and W. J. Jih. 2008. Role negotiation and interaction: An exploratory case study of the impact of management consultants on ERP system implementation in SMEs in Taiwan. *Information Systems Management*, Vol.25(2), 159-173.
- Choi, J., and Y. Cho., and J. Hong. 2012. Project constant monitoring system for supporting SW R&D activity. *Journal of Korean Institute of Next Generation Computing*. Vol.8(4), 17-26.
- Christian H. C., and N. Montgomery., and C. Pang., and M. Guay. 2014. Magic Quadrant for Single-Instance ERP for Product-Centric Midmarket Companies. Gartner, Inc.
- Chung, B. Y. 2007. An analysis of success and failure factors for ERP systems in engineering & construction firms. A dissertation submitted to the University of Maryland, MD : College Park.
- Chung, B. Y., and M. Skibniewski., and H. C. Lucas., and Y. H. Kawk. 2008. Analyzing Enterprise Resource Planning system implementation success factors in the engineering-construction industry. *Journal of Computing in Civil Engineering*. November/December, 373-382.
- Elmuti, D., and H. Jia, and D. Gray 2009. Customer relationship management strategic application and organizational effectiveness: an empirical investigation. *Journal of Strategic Marketing*. Vol.17(1), 75-96.

- Fuß, C., and R. Gmeiner., and D. Schiereck., and S. Strahringer. 2007. ERP usage in banking: An exploratory survey of the world's largest banks. *Information Systems Management*. Vol.24(2), 155-171.
- Garengo, P., and S. Biazzo., and U. S. Bititci. 2005. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol.7(1), 25-47.
- Gelinas, J. U. J., and J. L. Gogan. 2006. Accountants and emerging technologies: A case study at the United States Department of the Treasury Bureau of Engraving and Printing. *Journal of Information Systems*. Vol.20(2), 93-116.
- Hitt, L. M., and D. J. Wu., and Z. Zhou. 2002. Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*. Vol.19(1), 71-98.
- Hsiao, Y. D., and C. C. Yang., and W. T. Lin., and W. C. Lee. 2007. A study on key failure factors for introducing enterprise resource planning. *Human Systems Management*. Vol.26(2), 139-152.
- Karimi, J., and T. M. Somers., and A. Bhattacharjee. 2007. The role of information systems resources in ERP capability building and business process outcomes. *Journal of Management Information Systems*. Vol.24(2), 221-260.
- Koch, C. 2001. Enterprise resource planning. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.14(1), 64-78.
- Lee, S. 2014. A Preliminary Modeling for an ERP System Implementation in a Multi-industry Context. *The Journal of Korean Institute of Next Generation Computing*. Vol.10(4), 77-88
- Levenburg, N. M. 2005. Does size matter? Small firms' use of E-business tools in the supply chain. *Electronic Markets*. Vol.15(2), 94-105.
- McManus, J., and T. Wood-Harper. 2007. Understanding the sources of information systems project failure. *Management Services*. Vol.51(3) 38-43.
- Miller, R., and X. Ollerios. 2008. *Research Technology Management*. Vol.51(3), 19-27.
- Muscatello, J. R., and D. H. Parente. 2006. Enterprise Resource Planning(ERP): A Postimplementation Cross-case Analysis. *Information Resources Management Journal*. Vol.19(3), 61-80.

- Oberoi, J. S., and J. S. Khamba., and S. Kiran., and R. Kiran. 2007. The relative impact of technology and sourcing practices in managing manufacturing flexibilities: Evidence from large and medium scale enterprises in India. *Human Systems Management*. Vol.26(3), 199-215.
- Park, J., and J. Hong 2013. Test case generation to verify abnormal behaviors for safety critical systems. *Journal of Korean Institute of Next Generation Computing* Vol.9(1), 25-37.
- Peansupap, V., and D. Walker. 2005. Exploratory factors influencing information and communication technology diffusion and adoption within Australian construction organizations. *A micro analysis. Construction Innovation* Vol.5(3), 135-157.
- Pirahandeh, M., and D. Kim. 2012. Technique of designing an e-health system using social networking. *Journal of Korean Institute of Next Generation Computing*. Vol.8(3), 27-37.
- Seddon, P. B., and C. Calvert., and S. Yang. 2010. A multi-project model of key factors affecting organizational benefits from enterprise systems. *MIS Quarterly*. Vol.34(2), 305-328, A1-A11.
- Soderlund, J. 2005. Developing project competence: Empirical regularities in competitive project operations. *International Journal of Innovation Management* Vol.9(4), 451-480.
- United States Government Accountability Office. 2010. DOD business transformation: Improved Management Oversight of Business System Modernization Efforts Needed (GAO-11-53). Washington, DC : United States Government Accountability office.
- Ward, P., and H. Zhou. 2006. Impact of information technology integration and lean/just-in-time practices on lead-time performance. *Decision Sciences*. Vol.37(2), 177-203.
- Zwikael, O., and S. Globerson. 2006. From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*. Vol.44(17), 3433-3449.

Critical Success Factors of Successful ERP System in Project Implementation and User's Satisfaction Perspective

Lee, Sangmin

ABSTRACT

Successful ERP (Enterprise Resource Planning) system implementation in organizations can enhance their competitiveness and productivity. However, ineffective implementation of ERP system or failure in management of the system even after the successful ERP project completion can pose the indifferences of ERP users as well as the crucial risks of degrading company's productiveness. Therefore, it is crucial to fully understand the critical success factors for the successful ERP system implementation. This study redefined the successful ERP system implementation in terms of the IS (Information Systems) project success and the ERP users' satisfaction. Then, through the previous research, this study defined 'perceived usefulness', 'perceived ease of use', and 'internal support' as minimal critical success factors for the successful ERP implementation. In addition, a research model was established and the hypotheses were verified in order to find out the relationships between the critical success factors and the success indicators by defining 'ERP system usage' as an intervening variable. As a result, it turned out that the 'internal support' has the most significant effect on the 'ERP project success'. Also, this study found that the 'perceived usefulness' and 'perceived ease of use' impact the 'user's satisfaction' the most. We hope that the result of this study would be used as a guideline for those who planned to implement an ERP system.

Key Words : ERP, IS Project Success, ERP Success Factors, User Satisfaction

* Assistant Professor, School of Business Intelligence, CHA University, slee@cha.ac.kr

개인-직무적합성이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과

정복성* · 함상우**

요약

조직시민행동은 구성원이 조직을 위해 스스로 행사하는 자발적인 행동으로 오래전부터 다양하게 연구되어 왔다. 특히 조직 내에서 어떤 환경 또는 개인적 특성으로 인하여 조직 시민행동을 행하는 가능성을 높이는 선행요인에 대한 연구도 많이 이루어져 왔다. 하지만 개인과 조직 또는 환경 간의 적합성과 조직시민행동의 관계에 대한 연구는 그리 많지 않았다. 따라서 본 연구는 조직에서 개인-환경정합성 중의 하나인 개인과 직무의 적합성을 강조하여 개인-직무적합성과 조직시민행동의 상관관계를 살펴보고, 더 나아가 이런 관계에서 개인-직무적합성이 조직시민행동에 어떻게 영향을 미치며, 또한 이런 과정에서 조직지원인식의 조절효과를 검증하였다.

본 연구는 한국에 있는 기업의 근로자를 대상으로 총 233부의 설문지를 회수하여 실증분석을 실시하였다. 연구결과 개인-직무적합성은 조직시민행동과 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 조직지원인식은 개인-직무적합성과 조직시민행동 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

연구의 결과는 조직구성원의 개인특성이 직무에서 수행하는 과업특성과 적합하다는 것을 인지하는 정도가 높아짐에 따라 조직을 위해 행하는 조직시민행동의 수준도 높아진다는 것을 설명한다. 또한 이런 과정에서 만약 개인이 인지된 조직지원인식이 강할수록 조직시민행동의 수준이 더 높아진다는 것을 설명한다. 따라서 조직은 조직시민행동과 같은 성과 관련 변수의 향상을 위해 구성원과 직무의 적합성을 고려해야 할 것이다. 또한 개인-직무 적합성의 효과를 증대시키기 위해 구성원들이 조직지원인식을 지닐 수 있도록 노력해야 할 것이다.

핵심 주제어 : 개인-직무적합성, 조직시민행동, 조직지원인식

* 제 1 저자, 숭실대학교, 경영학과, 박사과정, hisd83@naver.com

** 교신저자, 숭실대학교, 경영학과, 조교수, blood@ssu.ac.kr

〈논문 투고일〉 2017. 11. 20

〈논문 수정일〉 2017. 11. 25

〈게재 확정일〉 2017. 11. 29

I. 서 론

시장경쟁의 심화와 환경의 급속한 변화에 따라 조직의 구조와 작업방식이 점차적으로 변하여 팀으로 기반 된 업무구조가 구현되었으며, 이런 구조방식은 개인의 주도성과 협력의 중요성을 높이고 있다(Ilgen and Pulakos 1999: Lepine et al. 2002). 이러한 추세의 결과로 조직시민행동은 학자와 관리자 모두에게 관심이 높아지고 있다(Borman and Motowidlo 2000: Howard 1995: Lepine et al. 1997: Lepine et al. 2002: Motowidlo and Schmit 1999: Organ and Ryan 1995). 조직시민행동은 조직에서 정상적인 보상 시스템에 의해 공식적으로 직접 명시되지는 않았지만 조직의 효율성을 향상시키는데 도움이 되는 개인의 자발적인 행동으로 조직의 효율성과 생산성을 증진시키는 측면에서 조직성과를 향상시키는 것으로 알려져 왔다(Borman and Motowidlo 1993: Organ 1988: Smith, Organ and Near 1983: 성지영, 박원우, 윤석화 2008). 따라서 조직시민행동은 조직성과에 기여하는 역할 외 행동으로써 조직에 매우 중요하다(George and Brief 1992: Smith, Organ and Near 1983: 김수, 정복성, 함상우 2017). 조직시민행동의 선행연구를 보면, 대부분의 연구는 여측변수를 확인하는데 초점을 맞추어 왔다(Lepine et al. 2002: Van Dyne and Lepine 1998). 조직시민행동의 영향을 미치는 선행요인은 주로 직무만족(Organ and Bateman 1983), 조직몰입(Shore and Wayne 1993), 인지된 상사의지지(Podsakoff et al. 2000) 등과 같은 직무태도에 관련된 요인; 리더십 대응 상황모델(substitutes for leadership model)에서 추출된 직무특성에 관련된 요인과 조직특성에 관련된 요인(Podsakoff et al. 2000); 변혁적 리더십, 리더-멤버 교환관계, 거래적 리더십 등과 같은 리더 행동에 관련된 요인들이 있다(Podsakoff et al., 2000).

또한 치열한 경쟁과 급속으로 변화된 환경으로 인해 조직은 성과를 창출하기 위해 환경의 변화에 따라 변화하게 될 것이다. 조직구성원은 직무의 특성요구에 따라 개인의 지식, 스킬, 능력 요구 등과 같은 특성도 변화하게 되므로 직무와 상호간에 잘 부합하여야 할 것이다. 만약 조직구성원이 직무의 특성이 자신의 요구와 적합하다고 느껴지고 이런 정도의 높아짐에 따라 개인은 더 높은 만족을 느끼며 자신의 직무에 대해 더욱 긍정적인 직무태도를 가지므로 직무에 몰입하고 “주인공 인식”을 가지고 조직을 위해 역할 외 행동을 수행할 것이다.

하지만 적합성과 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구는 그리 많지 않았다(성지영·박원우·윤석화 2008). 기존 선행연구에서는 대부분 개인-조직적합성의 관점에서 조직시민행동에 영향을 미치는 과정으로 설명하였고 조직시민행동의 선행요인으로 적합성에 대한 연구는 적었다(Yuan and Chu 2008). 따라서 본 연구에서는 개인-환경적합성에서의 하나인 개인-

조직시민행동 간의 관계를 살펴보는 것이고, 더 나아가 이런 관계에서 개인-직무 적합성이 조직시민행동에 어떻게 영향을 미치는 것을 규명할 것이며, 또한 이런 과정에서 조직지원인식의 조절효과를 검증할 것이다. 본 연구의 목적은 학문적으로 조직시민행동의 선행변수에 대한 연구를 보다 확장하는 것이고 또한 분석결과에 의해 기업에 실천적인 제안을 제시하는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 개인-직무 적합성

개인-직무적합성은 구성원의 능력과 수행하는 업무요구 간의 부합정도 또는 구성원의 요구 및 욕구와 직무가 제공하는 속성 간의 부합이다(Edward 1991). 일반적으로 개인직무적합성은 구성원들의 기술과 그들의 직무요구 사항 간의 관계성을 측정한다(Lauver and Kristof-Brown 2001). 전반적인 측면에서 볼 때, 개인직무적합성은 직무와 관련된 태도(예를 들어, 직무만족)와 더 밀접하게 관련되어 있다(Kristof 1996). 따라서 구성원이 자신이 수행하고 있는 업무와 높은 수준의 조합을 이룰 때, 직무만족을 느끼면서 조직에 긍정적인 태도를 보여 줄 수 있으며 조직의 성과를 예측하는 하나의 핵심적인 요소가 될 수 있다고 본다. 이와 반대로, 낮은 수준의 개인직무적합성은 이직의도와 연관되어 있고(Hollenbeck 1989; Lauver and Kristof-Brown 2001), 직무만족도를 감소시키고 부담감을 증가 시킨다(Kristof-Brown et al. 2005). 이는 낮은 수준의 개인직무적합성은 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 강조한다. 따라서 낮은 수준의 개인직무적합성은 구성원들이 자신의 직무에 대한 열정이나 열의가 감소되고 시간이 지남에 따라 자신과 부합되는 직무를 찾게 될 것이므로 이직을 하거나 조직의 성과는 감소시키는 역할을 할 것이다. Lauver and Kristof-Brown(2001)은 인지능력 및 직무와 관련된 기술은 직무 습관, 과업 기술 및 직무 지식에 직접적으로 기여하며 이는 업무 수행에 영향을 미친다고 제시했다. 또한 직무 기술은 개인직무적합성과 가장 밀접하게 관련되어 있기 때문에 개인직무적합성이 높은 구성원들은 개인직무적합성이 낮은 구성원들보다 업무 수행 능력이 높을 것으로 예측된다고 강조했다.

2. 조직시민행동

Smith, Organ and Near(1983)는 조직시민행동을 조직의 이익을 위해 공식적으로 규정된 역할을 넘어서는 구성원들의 행동이라고 설명하고, 이와 유사하게 Brief and Motowidlo(1986)는 조직시민행동을 구성원이 업무를 초월하여 동료, 부서, 그리고 조직의 발전을 위한 의도를 지니고 행하게 되는 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior)으로 설명한다. 이러한 개념과 유사하게 시민행동은 조직을 위해 필요한 행동으로, 구성원이 스스로 협력하려는 의지(Barnard 1938), 의존적 역할과 구분되는 혁신적이고 자발적인 행동(Katz 1964: Katz and Kahn 1966, 1978), 맥락 성과(contextual performance)(Borman and Motowidlo 1997: Borman, White and Dorsey 1995: Motowidlo and Van Scotter 1994), 조직에 도움을 주는 친화적이고 촉진적인 포괄적 의미의 긍정적 행동과 관련한 역할 외 행동(extra-role behavior)(Van Dyne, Cummings and Parks, 1995) 등으로 다양한 차원에서 연구되어 왔으며, Bateman and Organ(1983), Smith, Organ and Near(1983)의 개념적 구성을 통해 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 용어가 사용되기 시작했다(Podsakoff et al. 2000). 이후 조직시민행동에 대한 연구들에서 Organ(1988)은 조직시민행동을 개인의 역할이나 의무, 생산성과는 직접적으로 관련하지는 않는 공식적인 가치로 인정받는 도움을 주거나 건설적인 개인의 행동으로 설명한다. 이러한 행동의 특징은 자유 재량적(discretionary)으로 직무기술서나 리더의 지시와 같이 조직 내에서 공식적으로 요구되는 것이 아닌 자발적으로 수행하는 역할 외 행동이라는 것이다. 이러한 조직의 효과성과 효율성에 긍정적 역할을 하며, 조직과 구성원의 성장과 발전을 촉진하게 된다. 그리고 특징은 보상과 관련하여, 조직시민행동은 공식적 보상시스템과 직접적인 관련성을 지니지 않고, 자발적으로 이루어진다는 것이다. 이는 보상을 원하는 구성원의 행동은 그 자체가 조직시민행동이 아닐 수 있다는 관점이다. 하지만 실제 기업 환경에서 임금과 같은 외재적인 보상이 전혀 없는 경우의 업무나 상황은 거의 존재하지 않는다(Bandura 1977). 또한 조직시민행동이 장기적으로 발생하게 되면, 당사자에 대한 긍정적 평가를 통해 구성원은 높은 임금과 승진을 보장받게 될 것이다. 이에 따라 조직시민행동은 조직차원의 보상시스템에 의한 공식적이고 직접적인 보상과는 차이가 있지만, 행동적 차원에서 상사나 동료와 같은 인간관계에서 잘 나타나는 행동으로 볼 수 있으며, 역할이나 직무 외적인 행동에 초점을 지니는 개념으로 설명할 수 있다(Organ 1997).

따라서 조직시민행동은 단순히 구성원차원에서의 행동을 넘어서 구성원과 조직 모두에게 긍정적 영향력을 행사할 수 있는 개념으로 볼 수 있을 것이다.

3. 개인-직무 적합성과 조직시민행동의 관계

조직시민행동은 조직을 위해 개인이 수행하는 직무역할 외적인 행동을 의미함으로써 개인-직무 적합성과의 관계에 대한 직접적인 선행연구는 제한되어 이루어 졌다. 하지만 이런 관계를 직무만족의 측면에서 설명할 수 있다. 자기결정성 이론에 따르면, 개인의 내재적 동기는 자기결정성 수준이 제일 높을 때 나타난다고 밝혀졌다(Ryan and Deci 2000). 따라서 만약 개인이 자신의 직무에 대해 높은 적합성을 느끼게 되면 이는 직무만족으로 이루어질 것이고, 개인과 직무의 적합성 수준의 높아짐에 따라 직무만족도 증가 될 것이다(이종호 2016). 또한 조직시민행동이 발생할 가능성을 높이는 선행요인 중의 하나는 직무만족으로써(Hoffman et al. 2007), 개인이 직무와 조직에 대한 만족감의 높아짐에 따라, 조직시민행동을 행하는 가능성도 높아지는 것이다. 위의 내용을 다시 말하자면, 개인이 직무에 대해 적합하다고 느껴지면 이는 직무만족으로 이어져 개인은 조직시민행동을 수행 할 것이다.

또한 인간 행동은 작업환경에 대한 개인인식에 따라 발생한다. 개인이 자신의 작업환경을 긍정적으로 인식할 경우, 조직에 대해 긍정적인 행동을 보이는 경향이 있다. 따라서 구성원들은 직무적합성과 조직적합성에 대해 인식하면 조직의 목표와 사명에 대해 역할을 행사함으로써 이를 달성하기 위해 효과적으로 수행하는 경향을 보인다(Hamid and Yahya 2011). 높은 수준의 개인직무적합성은 높은 수준의 동기가 생기면서 성과를 향상시키는 행동 및 참여적 행동(Edwards 1991)을 할 수 있다(Farzaneh, Farashah and Kazemi 2014). 개인 조직 및 개인직무 적합성 이론은 개인과 조직 간의 공유된 가치가 조직시민행동을 통해 조직의 목표를 달성하는 것과 관련된다(Vilela et al. 2008). 이와 같은 이론을 기반으로 구성원들이 조직적합성 또는 직무적합성을 인지할 때 조직을 위해 헌신하는 행동을 행사한다고 예측 할 수 있는데, 이는 조직의 성과나 목표를 달성하기 위해 구성원들은 헌신하고자 하는 행동을 보일 것으로 예상되며 역할 외 행동인 조직시민행동도 보일 것으로 예상된다. 그리고 선행연구에는 팀 수준의 개인-직무 적합성과 조직시민행동은 정(+)의 관계성을 가지는 것으로 제시되기도 하였다.

가설 1 : 개인-직무 적합성은 조직시민행동과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

4. 조직지원인식

조직의 구성원들은 조직을 하나의 객체로 인식하고 조직 내 다양한 활동들을 조직이라는 하나의 객체의 활동으로 보는 경향을 지닌다. 이러한 조직에 대한 의인화는 조직이 합법적,

윤리적, 재정적 책임을 지는 경우, 조직의 관례, 전통, 정책, 규범들이 역할 행동을 규정하고 지속성을 제공하는 경우, 조직이 개별 구성원들에게 장기에 걸쳐 권력을 발휘하는 경우에 의해 이루어질 수 있게 된다(Levinson 1965). 즉 구성원들은 조직을 다양한 상급자와 인간관계 등을 포함한 복합체의 개념뿐만 아니라 하나의 객체로 조직과 개별 구성원의 관계가 형성될 수 있다고 여기게 된다. 따라서 이러한 관점에서 하나의 조직과 개별 구성원은 상호 관련성, 혹은 상호 교환적 관계를 지닐 수 있게 된다. 이러한 경우에 하나의 조직에 대해 구성원이 어떠한 관련성 및 교환관계를 맺고 있는가의 개념에서 시작하여, 조직이 구성원들 보다 적합하고 적절하게 대우하고 긍정적인 관계를 맺고 있다고 여기는 개념과 관련하여 조직 지원 인식을 설명할 수 있게 된다. 먼저 구성원이 하나의 객체로 의인화시킨 조직과 관련하여, 이렇게 의인화된 조직에 대해서 구성원들의 칭찬과 인정에 대한 욕구를 충족시켜주고, 조직이 구성원들의 기여를 가치 있게 여기며, 웰빙(well-being)을 고려한다고 구성원들이 인지하게 되면, 결국 구성원들은 이러한 조직을 위해 노력을 증가시키게 된다. 즉 이러한 조직에 대한 인지는 구성원들에게 있어 인식되는 조직의 지원으로 여겨지며, 이는 발생의 빈도, 칭찬과 인정의 상태에 대한 판단된 성실성 등에 의해 영향을 받게 된다(Blau 1964). 즉, 조직 지원 인식은 구성원들이 조직을 통해 적합한 인정과 칭찬을 받는 것과 같이 인지적 차원의 요소들에 의해 영향을 받게 된다. 또한 조직 지원 인식은 임금, 지위, 직무 충실화, 조직의 전반적 정책과 같은 보상들에 의해 영향을 받게 된다. 이러한 요소들은 조직이 구성원들에 대해 긍정적인 평가를 하고 있다는 인식을 주게 될 수 있다. 즉 조직 지원 인식은 구성원들이 다양한 차원에서 대우를 받고 있다는 것에 의해 영향을 받게 된다. 따라서 조직 지원 인식은 구성원들이 가지고 있는 조직에 대한 기대와 관련성을 지닌다. 조직 지원 인식은 구성원들의 미래의 실수나 잘못, 상급자의 성과, 공정한 임금을 제공하려는 조직의 욕구, 구성원들이 의미 있고 흥미 있는 직무를 할 수 있도록 기회의 제공과 같은 다양한 차원에서의 구성원에 대한 반응과 관련한다. 인식된 지원은 구성원들의 조직에 대한 기대를 높이고, 조직은 목적의 달성을 위해 필요한 보다 많은 노력을 이끌어 내기 위해 보상을 하게 되며 이러한 개념은 노력과 결과에 대한 기대의 개념과 일치한다. 또한 칭찬과 인정을 받는 구성원들은 조직의 구성원으로서 보다 동일시를 인지할 수 있게 되고, 조직에 대해 보다 긍정적인 정서적 애착을 지니게 될 것이다. 이는 노력과 결과의 기대와 관련하는 개념으로 정서적 애착은 결국 조직의 목적을 달성하기 위한 구성원들의 노력을 증가시키게 될 것이고, 이러한 개념은 결국 조직 지원 인식을 통해 구성원들이 보다 조직에 몰입하게 된다는 것을 설명한다(Eisenberger et al. 1986).

5. 조직지원인식의 조절효과

조직지원이론(organizational support theory) (Eisenberger et al. 1986, 1997; Shore and Shore 1995)은 구성원들이 조직이 얼마나 자신들의 기여를 가치 있게 여기고, 구성원들의 웰빙에 관심을 지니는지에 대한 일반적 믿음을 형성하게 된다고 주장한다. 이러한 상호 관계적 규범에 근거하여, 조직 지원 인식은 조직의 발전과 조직이 목적을 달성하도록 돕는데 있어서 구성원들이 책임감을 느끼도록 이끈다. 또한 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향은 사회교환이론의 측면에서 알아볼 수 있다. 이 이론에 따르면, 만약 조직이 구성원들의 기여를 가치 있게 인정하고 웰빙에 관심을 갖는다면 조직구성원들로 하여금 시민행동을 통해 조직에게 보답하게 된다는 것이다(Shore and Shore 1995). 따라서 조직에서 구성원은 자신이 직무에 대한 요구와 직무특성에 적합하다고 지각하게 되면 조직에 대한 개인의 행동을 보다 긍정적인 뜻으로 인식하게 될 것이고 조직에 대해 의인화하는 경향이 발생하게 될 것이다(Cable and DeRue 2002). 이런 과정에서 구성원의 조직지원인식을 지각할 경우 개인의 직무 만족 수준도 더 높아질 것이며 따라서 조직시민행동의 수준도 더 높아질 것이다.

가설 2 : 조직지원인식은 개인 - 직무 적합성과 조직시민행동 간의 관계를 조절할 것이다.

III. 연구방법

1. 변수의 측정

본 연구에서 개인 - 직무 적합성은 구성원의 능력과 수행하는 업무요구 간의 부합정도 또는 구성원의 요구 및 욕구와 직무가 제공하는 속성 간의 부합정도로 정의 하였고(Edward 1991) 이를 측정하기 위해 Lauver and Kristof-Brown(2001)이 개발한 측정도구를 사용하였고 “나는 일을 하는데 필요한 능력이 있다.” 등 총 5개 문항을 사용하였다. 조직시민행동은 개인의 역할이나 의무, 생산성과는 직접적으로 관련하지는 않는 공식적인 가치로 인정받는 도움을 주거나 건설적인 개인의 행동으로 정의 하였고(Organ 1988) 이를 측정하기 위해 Organ (1988)이 개발하고 Niehoff and Moorman(1993)이 수정하여 발전시킨 측정도구를 사용하였으며 “나는 회사 사람들을 돕는 편이다” 등 총 18개 문항을 사용하였다. 조직지원인식은 조직이 구성원의 공헌을 중요하게 여기고 구성원을 배려하는 정도에 대한 일반적이고 개인적인

믿음(Eisenberger et al, 2001)으로 정의하였고 이를 측정하기 위해 Eisenberg et al(2001)이 개발한 측정도구를 사용하였으며 “우리 회사는 나의 목표와 가치관을 인정해 준다” 등 총 3 문항을 사용하였다. 모든 설문 문항은 리커트 7점 척도를 사용하였다.

2. 표본수집 및 절차

본 연구는 한국에 있는 기업의 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 최종적으로 162부의 설문지를 실증분석에 사용하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 성별, 연령, 결혼 유무, 학력, 근속년수, 직위 등으로 구분하였으며 결과는 <표 1>의 내용과 같다.

<표 1> 인구통계학 특성

		Frequency	%
성별	남	122	75.3
	여	40	24.7
연령	20대	19	11.7
	30대	80	49.4
	40대	43	26.5
	50대 이상	20	12.3
결혼유무	미혼	53	32.7
	기혼	109	67.3
학력	고졸	37	22.8
	대졸	113	69.8
	대학원 이상	5	3.1
	기타	7	4.3
직위	사원	76	46.9
	대리	33	20.4
	과장	39	24.1
	차장	7	4.3
	부장 이상	7	4.3

		Frequency	%
근속년수	1년 미만	16	9.9
	1년~ 5년 미만	50	30.9
	5년~ 10년 미만	36	22.2
	10년 이상	60	37

IV. 실증분석

1. 타당성 분석 및 신뢰성 분석

본 연구는 타당성을 검증하기 위해 먼저 탐색적 요인분석을 실시하였다. 또한 신뢰도 분석 결과를 보면, 개인 - 직무 적합성의 Cronbach's Alpha 값은 .937, 조직시민행동은 .941, 조직지원인식은 .648로 모두 신뢰성을 가지는 것으로 나타났다. <표 2> 참조.

2. 상관관계분석

<표 3>은 각 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계를 분석한 결과이다. 개인 - 직무적합성, 조직지원인식, 조직시민행동의 평균값은 각 4.988, 4.154, 4.784로 나타났고 표준편차는 순서적으로 각각 1.014, 1.176, 0.836로 나타났다. 또한 모든 변수는 유의수준 0.01 이하에서 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 개인 - 직무 적합성은 조직시민행동과 유의수준 0.001 이하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 상관계수는 .738로 매우 높은 상관관계수 값을 보여주었다. 따라서 가설 1은 지지 되었다.

<표 2> 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

		component				Cronbach's Alpha
		1	2	3	공통성	
조직시민행동	ocb1	.831	.187	.133	.743	.941
	ocb2	.764	.396	.024	.740	
	ocb3	.752	.383	.041	.713	
	ocb4	.740	.299	.088	.644	

		component				Cronbach's Alpha
		1	2	3	공통성	
	ocb5	.725	.178	.140	.577	
	ocb6	.714	.319	.055	.615	
	ocb7	.691	.288	-.046	.563	
	ocb8	.691	.113	.070	.495	
	ocb9	.667	.415	.072	.622	
	ocb10	.652	.258	.130	.509	
	ocb11	.645	.327	.095	.532	
	ocb12	.593	.423	.104	.541	
	ocb13	.583	.397	.105	.508	
	ocb14	.577	.334	.352	.568	
	ocb15	.451	.172	.262	.301	
개인 - 직무 적합성	pf1	.292	.869	-.026	.840	.939
	pf2	.367	.862	-.031	.879	
	pf3	.395	.846	.019	.873	
	pf4	.369	.750	.276	.776	
	pf5	.401	.701	.241	.711	
조직지원인식	pos1	-.047	.063	.834	.702	.648
	pos2	.085	.196	.824	.725	
	pos3	.214	-.094	.588	.400	
고유값		7.618	4.799	2.160	KMO=.924 (sig=.000)	
분산 %		33.121	20.866	9.391		
누적 %		33.121	53.986	63.378		

〈표 3〉 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3
1	4.988	1.014	-		
2	4.154	1.176	.203**	-	
3	4.784	.836	.738***	.265**	-

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

(1=개인 - 직무 적합성, 2=조직지원인식, 3=조직시민행동)

3. 회귀분석

개인-직무 적합성이 조직시민행동 미치는 영향과 조직지원인식이 이런 관계에서의 조절효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. Step 1에서는 독립변수인 개인-직무 적합성과 종속변수인 조직시민행동을 같이 투입하였고 Step 2에서는 독립변수인 개인-직무적합성, 조절변수인 조직지원인식, 종속변수인 조직시민행동을 같이 투입하였으며, 마지막으로 Step 3에서는 독립변수, 조절변수 및 조절항(개인-직무적합성 \times 조직지원인식)을 같이 투입하여 분석을 실시하였다. 결과를 보면 개인-직무 적합성은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.738$, $p<.001$, Adjusted $R^2=.544$). 이런 결과는 개인-직무 적합 정도의 높아짐에 따라 조직시민행동의 수준도 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 2도 지지 되었다. 또한 Step 3에서 개인-직무 적합성과 조직지원인식의 조절항을 같이 투입하여 조직지원인식의 조절효과를 검증하였다. 표에 제시하는 바와 같이 조직지원인식은 개인-직무 적합성과 조직시민행동 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다($\beta=.106$, $p<.05$, Adjusted $R^2=.569$). 따라서 가설 3도 지지 되었다.

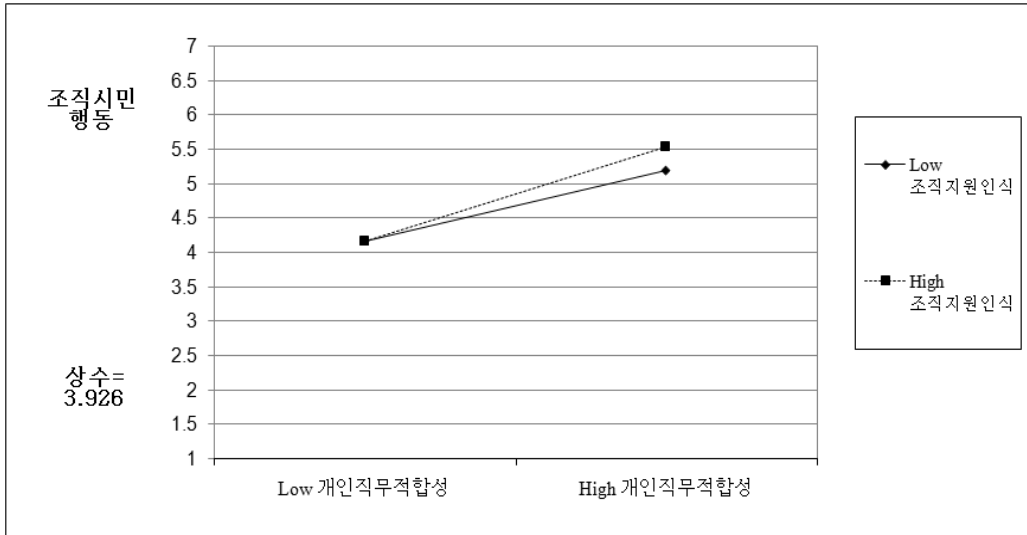
〈표 4〉 조직지원인식의 조절효과 검증

dependant: 조직시민행동							
	step 1		step 2		step 3		VIF
	β	t	β	t	β	t	
개인직무적합성	.738***	13.822	.713***	13.247	.715***	13.405	1.044
조직지원인식			.120*	2.223	.103	1.913	1.068
개인직무적합성 \times 조직지원인식					.106*	1.996	1.024
$R^2(\text{Adj-}R^2)$.544 (.541)		.558 (.552)		.569 (.561)		
$\Delta R^2(\text{Adj-}R^2)$	-		.014 (.011)		.011 (.009)		
F	191.053***		100.350***		69.484***		

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

조직지원인식의 조절효과를 검증한 분석결과는 다음 [그림 1]와 같다. 이 그림은 개인-직무 적합성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며, 개인의 조직지원인식이 낮을 때 보다 높을 경우, 조직구성원의 조직시민행동 수준이 더 높다는 것을 설명하였다.

[그림 1] 조직지원인식의 조절효과 그래프



VI. 결 론

본 연구는 구성원들의 개인직무적합성이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 살펴보았고 이 두 변수 간의 관계에 있어서 조직지원인식의 조절효과에 대해서도 살펴보았다. 연구 결과 개인직무적합성은 조직시민행동과 정(+)적인 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 개인직무적합성은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더 나아가 조직지원인식의 조절효과를 측정했는데 이는 개인직무적합성과 조직시민행동 간의 관계를 정(+)적으로 조절하는 것으로 나타났다. 본 연구는 이와 같은 결과를 통해 개인직무적합성은 조직시민행동을 유발하는 하나의 중요한 변수임을 시사한다. 그래서 조직시민행동의 선행요인으로 될 수 있음을 증명해 준다. 조직구성원들의 개인특성과 그들이 수행하는 직무특정이 유사할 때 조직시민행동으로 이어 질 수 있으며 조직성과를 향상시킬 수 있는 중요한 변수라는 것을 시사한다. 조직지원인식은 구성원들의 동기를 이끌어 내고 조직에 긍정적인 행동을 행사하며 조직에 기여하는 행동을 할 수 있으므로 조직성과를 향상시키는 변수라고 볼 수 있다. 본 연구에서도 개인직무적합성이 높으면 조직시민행동의 수준도 높아지는데, 구성원들이 더 높은 수준의 조직의 지원을 인식할 수록 되면 더 높은 수준의 조직시민행동을 보여준다는 것을 시사한다. 따라서 조직지원인식은 개인직무적합성의 효과를 증대시키는 역할을 한다는

것을 시사한다. 조직에서는 금전적인 이익에만 초점을 맞추지 말고 구성원들의 웰빙이나 실제로 바라는 것이 무엇인지를 파악하고 지원해 줘야 함을 시사한다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 본 연구는 조직시민행동을 유발하는 변수인 개인직무적합성에만 초점을 맞추고 연구를 진행했다. 향후 연구에서는 개인직무적합성이 아닌 다른 여러 가지 측면에서 살펴봐야 할 것이다. 예를 들어 조직시민행동의 수준을 낮추는 부정적인 변수들 또는 그 수준을 높여주는 긍정적인 변수들에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 조절효과에 있어서 조직지원인식에만 초점을 맞추었다. 향후 연구에서는 조직측면이 아닌 대인관계 측면인 상사지원인식에 대해서도 추가적으로 살펴볼 필요가 있으며 조직지원인식과 상사지원인식을 비교하여 그 효과성들의 크기를 비교해 보는 것이 더 가치가 있을 것이다. 더 나아가서 개인직무적합성과 조직시민행동 간의 매개효과 역할을 할 수 있는 변수에 대해서도 살펴봐야 할 것이다. 조직시민행동은 일반적으로 자발적인 친사회적 행동으로 간주되는데 실제로 내적 동기에 의해 조직시민행동을 하는지 아니면 외적동기의 영향이나 강요적인 영향을 받아 조직시민행동을 하는지에 대한 원인을 밝혀주는 연구가 필요하다. 즉 조직이나 상사 또는 외부 환경의 영향력에 의해 수행하는 행동을 강요된 조직시민행동으로 볼 수 있는데 이런 부정적인 영향이 무엇인지에 대해서 살펴보고 그 원인을 밝히는 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 김수, 정복성, 함상우. 2017. 강요된 조직시민행동이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구: 직무스트레스의 매개효과. *예술인문사회융합멀티미디어논문지*. 제7권 제9호 : 559-568.
- 성지영, 박원우, 윤석화. 2008. 개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인 성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증. *인사조직연구*. 제16권 제2호 : 1-62.
- 이종호. 2016. 항공사 객실승무원이 지각한 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 직무 만족 및 이직의도에 미치는 영향. *한국항공경영학회지*. 제14권 제4호 : 73-93.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*, Transaction Publishers.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. Vol.84(2), 191-215.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University.
- Bateman, T. S., and D. W. Organ. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*. Vol.26(4), 587-595.
- Brief, A. P., and S. J. Motowidlo. 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*. Vol.11(4), 710-725.
- Borman, W. C., and S. M. Motowidlo. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*. 71-98.
- Borman, W. C., and S. J. Motowidlo. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*. Vol.10(2), 99-109.
- Borman, W. C., and L. A. White., and D. W. Dorsey. 1995. Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. Vol.80(1), 168-177.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. Vol.11(4), 227-268.
- Edwards, J. R. 1991. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol.6, 283-357.

- Eisenberger, R., and S. Armeli., and B. Rexwinkel., and P. D. Lynch., and L. Rhoades. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol.86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., and J. Cummings., and S. Armeli., and P. Lynch. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. Vol.82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., and R. Huntington., and S. Hutchison., and D. Sowa. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol.71(3), 500-507.
- Farzaneh, J., and A. D. Farashah., and M. Kazemi. 2014. The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*. Vol.43(5), 672-691.
- Cable, D. M., and D. S. DeRue. 2002. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*. Vol.87(5), 875-884.
- George, J. M., and A. P. Brief. 1992. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*. Vol.112(2), 310-329.
- Hamid, S.A., and K. K. Yahya. 2011. Relationship between person-job fit and person-organisation fit on employees' work engagement: A study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. paper presented at *Annual Conference on Innovations in Business & Management*. London : 1-30.
- Hoffman, B. J., and C. A. Blair., and J. P. Meriac., and D. J. Woehr. 2007. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol.78, 194-204.
- Hollenbeck, J. R. 1989. Control theory and the perception of work environments: The effects of focus of attention on affective and behavioral reactions to work. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol.43, 406-430.
- Howard, A. 1995. *The changing nature of work*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Ilgen, D. R., and E. D. Pulakos. 1999. *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. Vol.49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., and R. D. Zimmerman., and E. C. Johnson. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person- organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*. Vol.58, 281-342.
- Lauver, K. J., and A. Kristof-Brown. 2001. Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.59(3), 454-470.
- LePine, J. A., and A. Erez., and D. E. Johnson. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol.87(1), 52-65.
- LePine, J. A., and M. Hanson., and W. Borman., and S. J. Motowidlo. 2000. *Contextual performance and teamwork: Implications for staffing*. In Ferris, G. R., and K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* Vol.19, 53-90. Stamford. CT : JAI Press.
- Levinson, H. 1965. Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*. Vol.9(4), 370-390.
- Motowidlo, S. J., and W. C. Borman., and M. J. Schmit. 1997. A theory of individual differences and contextual performance. *Human Performance*. Vol.10, 71-83.
- Motowidlo, S. J., and M. J. Schmit. 1999. *Performance assessment in unique jobs*. In Ilgen D. R., and E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, 56-87. San Francisco: Jossey-Bass.
- Motowidlo, S. J., and J. R. Van Scotter. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.79(4), 475-480.
- Niehoff, B. P., and R. H. Moorman. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. Vol.36(3), 527-556.
- Organ, D. W., and K. Ryan. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. Vol.48(4), 776-801.

- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, Vol.10(2), 85-97.
- Organ, D. W. 1988. A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, Vol.14(4), 547-557.
- Podsakoff, P. M., and S. B. MacKenzie., and J. B. Paine., and D. G. Bachrach. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol.26(3), 513-563.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol.55(1), 68-78.
- Smith, C. A., and D. W. Organ., and J. P. Near. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68(4), 653-663.
- Shore, L. M., and T. H. Shore. 1995. Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support. *Managing the Social Climate of the Workplace*, 149-164.
- Shore, L. M., and S. J. Wayne. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78(5), 774-780.
- Van Dyne, L., and J. A. LePine. 1998. Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, Vol.41(1), 108-119.
- Vandyne, L., and L. L. Cummings., and J. M. Parks. 1995. Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol.17, 215-285.
- Yuan, L., and L. N. Chu. 2008. The impact of person-organization fit on organizational citizenship behavior. *Contemporary Finance & Economics*, Vol.8, 85-88.

The Effects of Personal-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior of Employee: Moderating Effect of Perceived Organizational Support

Fusheng Zheng · SangWoo Hahm

ABSTRACT

Organizational citizenship behaviors have been studied by researchers for a long time in terms of voluntary behavior that members contribute for their organizational performance. In particular, there have been many researches on leading factors that increase the possibility of performing civic action due to environmental or personal characteristics in the organization. However, there is little research on the relationship between individual and organization, or environmental fit and organizational citizenship behavior. Thus, this research emphasizes the one of the factor of person-environment fit, which is person-job fit. According to this, we examine the relationship between person-job fit and organizational citizenship behavior. Furthermore, we examine that how the person-job fit influences on organizational citizenship behavior and also examine the moderating effect of perceived organizational support.

In this study, 233 questionnaires were collected from the employees who work at companies in Korea. The results showed that person - job fit was positively(+) related to organizational citizenship behavior and person - job fit positively(+) influence on organizational citizenship behavior. And perceived organizational support had a moderating effect on the relationship between person - job fit and organizational citizenship behavior. The results demonstrate that if organizational members perceive his/her characteristics of job are appropriate for their personal characteristics, they will contribute more their organizations to perform organizational citizenship behavior. Furthermore, in this process, the research explain that the higher organizational

* Ph. D Candidate, College of Business Administration, Soongsil University, hisd83@naver.com

** Assistant Professor, College of Business Administration, Soongsil University, blood@ssu.ac.kr

members perceive organizational support, the higher the level of organizational citizenship behavior organizational members will perform.

This research extended the previous studies on the factors affecting on organizational citizenship behavior in terms of academic. Thus, we emphasize that companies should take more attention to select members who want to contribute companies such as perform organizational citizenship behavior.

Key Words : Personal-Job Fit, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support

『산업연구』 연구윤리규정

제1조 목적

이 규정은 단국대학교(죽전) 부설 미래산업연구소(이하 연구소라 한다)에서 발간하는 『산업연구』지에 대한 연구윤리의 기준을 제시함으로써 학술연구문화의 정착과 올바른 연구윤리를 고양하며, 연구윤리 확립을 위한 관련 사항 및 『산업연구』의 투고 규정에 의하여 접수되고 심사되는 논문의 성격을 규정 하고, 연구논문 기고자의 연구 부정행위를 방지하며 연구윤리를 확보하는데 필요한 기본 원칙과 방향을 정하는데 목적이 있다.

제2조 대상 및 적용범위

이 규정은 연구소에서 발행하는 『산업연구』에 연구논문을 게재하는 모든 자를 그 대상으로 하며, 투고규정에 의하여 접수되고 심사되는 연구논문이 갖추어야하는 기본적인 요건을 벗어나 연구윤리에 위배되는 연구부정행위로 인정될 경우에 적용한다.

제3조 논문수정 및 삭제

논문의 저자는 심사과정에서 제시된 심사의견을 최대한 수용하여 논문에 반영하도록 하여야 한다. 하지만, 연구자(들)가 심사의견에 동의하지 않는 경우, 그 근거 및 이유를 편집위원회에 제시하여야 한다.

제4조 연구 부정행위

- 『산업연구』는 연구윤리규정에 위반되는 다음과 같은 연구 부정행위를 금지한다.
 - ① 연구위조 행위
 - 연구자가 연구결과를 허위로 만들어내는 행위
 - ② 연구변조 행위
 - 연구자가 데이터를 조작하여 연구내용 혹은 결과를 왜곡하는 행위
 - ③ 연구표절 행위
 - 연구자가 타인의 연구내용이나 결과 등을 임의로 도용하는 행위
 - ④ 중복제출 행위
 - 연구자가 하나의 학술지에 게재된 동일한 연구결과를 새로운 연구결과로 하여 다른 학술지에 중복 게재하는 행위

제5조 연구 부정행위에 대한 조치

- 편집위원회는 연구윤리규정 위반이 사실로 판정된 자에 대하여 연구소장에게 적절한 징계를 건의할 수 있다.
- 소장은 편집위원회의 건의가 있을 경우 운영위원회를 소집하여 징계여부 및 징계내용을 결정한다.
- 연구 부정행위로 판정된 논문 및 연구자(들)에 대해서는 한국연구재단 등재(후보) 학술지 관리지침 제9조에 준하는 조치규정에 따른다.
 - 부적격 논문으로 판정하여 저자에게 통보하며 심사를 진행하지 않는다.
 - 게재 무효 결정을 통보하고 『산업연구』 논문 목록에서 삭제조취를 취한다.
 - 『산업연구』에 연구 부정행위 사실을 공표한다.

발생횟수	처리내용	비 고
1회 발생	- 3년간 국내/국제 학술지발행지원 사업의 지원대상에서 제외	※ 판정년도로부터 3년간 ※ 판정일 이전에 지원비가 지급된 경우 차년부터 3년간
2회째 발생 (1회 발생 이후 5년 이내)	- 학술지평가에 반영	※ 차회 학술지평가 시에 내용 평가 부분의 심사기준 및 심사 내용, 논문의 독창성, 논문의 내용에 대한 평가등급을 최저 등급으로 처리
3회째 발생 (1회 발생 이후 5년 이내)	- 등재(후보)학술지에서 제외	※ 차년부터 등재후보학술지 진입을 위한 학술지평가 사업에 신청할 수 있음

연구윤리에 대한 자료집 소개

연구윤리정보센터, 연구윤리 질의응답집,
국가과학기술인력개발원, 2014. (NRF-2014-연구윤리)
ISBN 978-89-968952-9-9

책자소개 :

2014년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 「연구윤리활동지원사업」의 지원을 받아 국가기술연구원 부설 연구윤리정보센터(<http://www.cre.or.kr>)에서 발간한 비매품 자료.

책자의 구성 :

지난 2012년부터 2014년까지 약 3년간 상담센터에 접수된 연구윤리 관련 질의와 자문내역을 분석하여 빈도와 주제별로 분류하고 총 6개 주제로 총 83개의 질문과 응답으로 구성하여 제작

- 제1주제 : 연구설계(11개의 질문과 응답)
- 제2주제 : 연구수행(6개의 질문과 응답)
- 제3주제 : 연구성과 활용(35개의 질의와 응답)
- 제4주제 : 연구공동체(12개의 질의와 응답)
- 제5주제 : 연구부정행위(17개의 질의와 응답)
- 제6주제 : 연구성과 관리(2개의 질의와 응답)

본 「연구윤리 질의응답집」은 평소 연구자들이 연구의 시작과 종료 및 활용에 이르기까지 전체 연구프로세스에서 갖을 수 있는 연구윤리 관련 의문에 대한 내용을 이해하기 쉽게 정리된 자료집임. 비매품으로 연구윤리정보센터(<http://www.cre.or.kr>)에 접속하거나 단국대학교 미래산업연구소(<http://k2.dankook.ac.kr/user/rifi>)로 문의 시 구할 수 있음.

『산업연구』 투고요령

본 요령은 학술지 『산업연구』에 게재할 논문 원고 투고에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

1. 투고의 기본 요건

1. 투고자 자격 및 의무

- (1) 논문 투고자는 단국대학교 교원(전임, 비전임 및 강사 포함) 및 교외 연구자에게 개방되어 있으나, 대학원생의 경우 지도교수와 공저로서 투고가 가능하다.
- (2) 투고 논문은 타 학술지에 게재되거나 게재 신청 중이 아니어야 하며, 산업연구에 제출되어 심사진행 중인 논문은 타 학술지에 제출할 수 없다. 단, 박사학위논문의 요약본이나 학술대회 및 세미나에서 working paper의 형태로 발표된 논문은 예외로 한다.
- (3) 논문의 내용에 대한 책임은 투고자가 진다.
- (4) 산업연구에 게재된 논문의 판권은 미래산업연구소가 소유한다.

2. 논문 발간일

산업연구는 연 2회(5월 31일, 11월 30일) 발간하며, 필요에 의해서 특별호를 발간할 수 있다.

3. 논문투고 시 준수사항

- (1) 논문의 투고는 편집위원회에 e-mail 혹은 디스켓 형식으로 제출한다.
- (2) 원고의 접수일은 원고가 본 편집위원회로 도착한 날로 한다.
- (3) 투고자 소속기관, 성명(저자가 2인 이상일 경우 제1저자, 교신저자, 공동저자를 구분하여 명기), 영문성명, e-mail 주소, 전화번호(휴대폰포함), 논문집 수령주소, 논문페이지 수 등을 명시한다.
- (4) 투고자는 소정의 심사료를 납부하여야 한다. 단 단국대학교 교원의 경우 이를 면제할 수 있다.

4. 투고된 논문은 2인의 심사위원에 의한 비공개 심사를 실시하며, 게재여부를 결정한다.

Smith et al.(1987)에 의하면,

7. 각주는 보충설명이 필요한 경우에 작성하되, 어구의 우측 상단에 위첨자로 일련번호를 붙여 표시하고 그 내용은 해당 면의 하단에 기술한다.
8. 표 또는 그림의 일련번호와 제목은 해당 표의 위에 표기한다.
9. 참고문헌은 논문에서 인용된 것에 한정하여 다음과 같은 방법으로 표시한다.

(1) 참고문헌의 기재순서는 국내문헌, 외국문헌의 순서로 하며 국내문헌은 저자명의 가나다 순으로 그리고 서양문헌은 저자명의 알파벳 순으로 배열한다.

(2) 서양문헌의 경우 저자명은 last name을 먼저 기재한다.

(3) 정기간행물은 저자명, 연도, 논문제목, 간행물이름(서양문헌의 경우 이탤릭체), 권·호수, 페이지 순으로 표기한다.

(4) 정기간행물이 아닌 경우는 저자명, 연도, 도서명(서양문헌의 경우 이탤릭체), 출판 회수(2판 이상의 경우), 권(2권 이상의 경우), 출판지, 출판사의 순으로 표기한다.

예) 박연암. 1999. 회계이론. 제3판. 자유출판사. 서울.

홍길동, 박연암. 2000. 글로벌 경쟁환경에서의 투자의사결정에 관한 연구. 산업 연구. 제1권 제1호 : 333-352.

홍길동. 2000. 기업지배구조와 이익조정에 관한 연구. 박사학위논문. 금강대학교.

Beteson, E. G. 1992. *Managing Services Marketing*. 3rd ed, NY : The Dryden press, 1992.

Pyo, Y., and S. Lustgarden. 1990. Differential Intra-industry Information Transfer Associated with Management Earnings Forecasts. *Journal of Accounting Economics*. Vol.15, 365-379.

10. 논문체제는 다음과 같이 표시한다.

대항목 (15 pts) : I, II, III, IV,

중항목 (13 pts) : 1, 2, 3, 4,

소항목 (12 pts) : (1), (2), (3), (4),

세부항목 (11 pts) : 1), 2), 3), 4),

이하항목 (11 pts) : ①, ②, ③, ④,

11. 본문에 사용할 부호는 다음에 의한다.

“ ” : 대화체나 독립된 인용문

‘ ’ : 부분적인 인용이나 강조를 나타낼 때

『 』 : 작품, 저서명

- 「 」 : 논문이나 잡지, 신문명을 명기할 때
 〈 〉 : 강조의 성격을 더욱 강하게 나타내거나 인용문의 경우 저자가 강조할 때
 ・ : 명사나 형용사 등 동격을 표시할 때
 ... : 말을 생략할 때 줄임표로서 점(.) 3개 표시

III. 심사절차

투고된 원고는 『산업연구』의 투고요령에 맞는 경우에만 심사의 대상이 되며, 편집위원장은 투고요령에 맞지 않는 원고의 심사를 거부하거나 보완을 요청할 수 있다.

1. 논문 접수
 - 논문이 접수되면 편집위원장은 논문접수 사실을 저자에게 e-mail로 통지한다.
 - 심사의 시작은 심사위원에게 심사를 의뢰한 날로 한다.
2. 심사위원 선정
 - 편집위원장은 논문의 학술적 영역을 파악하여 편집위원 중에서 접수된 논문내용에 가장 부합하는 2인의 심사위원을 선정한다.
 - 심사위원은 논문 접수 10일 이내에 선정하는 것을 원칙으로 한다.
3. 심사 및 심사결과의 처리
 - 접수 논문을 담당할 심사위원이 선정 되면 편집위원장은 인적사항이 삭제된 접수 논문을 선정된 심사위원에게 송부한다.
 - 논문의 심사를 의뢰받은 심사위원은 논문 발송일 기준으로 3주 이내에 심사를 완료해야 하며 최대 5주를 초과하지 않도록 한다.
 - 심사가 완료되면 심사위원은 심사결과를 편집위원장에게 발송하여야 한다.
 - 두 심사위원의 심사 결과를 기준으로 편집위원장은 편집위원의 의견을 반영하여 게재여부(게재, 수정 후 게재, 수정 후 재심사, 게재불가)를 결정한다.
 - 편집위원장은 원칙적으로 심사위원의 의견을 따르나 심사가 지연될 경우 또는 심사 결과가 성실하지 못하다고 판단되는 경우에는 새로운 심사위원을 선정하여 심사를 의뢰할 수 있으며, 재심사를 요청할 수 있다.
4. 심사결과의 통보
 - 심사결과 접수 후 결정된 편집위원회의 판정 결과를 즉시 논문 저자에게 통보한다.

5. 『산업연구』지 게재

- 게재 적합으로 판정된 논문은 판정일자로부터 가장 가까운 시기에 발행되는 『산업연구』지에 게재하게 된다.
- 해당 호에 게재될 논문이 이미 확정된 경우 다음 호로 순연한다.

IV. 심사기준

논문의 심사 및 게재결정 기준은 다음과 같다.

- ① 연구주제의 적합성
- ② 주제의 참신성
- ③ 연구방법의 타당성
- ④ 연구결과의 기여도
- ⑤ 논문의 구성 및 논리전개
- ⑥ 문장표현 및 편집요건충족여부
- ⑦ 참고문헌, 각주, 영문요약의 적절성

V. 심사방법

심사의견서의 내용

- 심사위원은 심사 기준에 의거하여 다음과 같은 내용으로 심사의견서를 작성한다.
- ① 게재, 수정 후 게재, 수정 후 재심사, 게재불가 중 한 가지로 심사결과를 작성한다.
- ② 심사기준의 의거하여 각 항목별로 평가 내용을 기록하고 수정/보완 점에 관하여는 폐이지, 항, 또는 행을 명시하며, 그 사유를 밝힌다.
- ③ 심사의견서의 총평을 반드시 기재한다.

단국대학교 부설 미래산업연구소

논문 심사 의 건 서

논문제목			
심사위원	소속 :	직위 :	성명 : (인)

1. 심사위원평가사항

평가항목		평가내용(해당점수에 V 표시)				
1	연구주제의 적합성	평가점수 : 20점()	18점()	16점()	14점()	12점()
2	주제의 참신성	평가점수 : 20점()	18점()	16점()	14점()	12점()
3	연구방법의 타당성	평가점수 : 10점()	8점()	6점()	4점()	2점()
4	연구결과의 기여도	평가점수 : 10점()	8점()	6점()	4점()	2점()
5	논문의 구성 및 논리전개	평가점수 : 20점()	18점()	16점()	14점()	12점()
6	문장표현 및 편집요건충족여부	평가점수 : 10점()	8점()	6점()	4점()	2점()
7	참고문헌, 각주, 영문요약의 절절성	평가점수 : 10점()	8점()	6점()	4점()	2점()
종합점수		(/100)점				

2. 심사위원 최종판정

판정내용	판정	비 고
(1) 무조건게재(90점이상)	()	현재상태로 학술지에 게재할 수 있음.
(2) 수정/보완 후 게재 가능(80점이상)	()	지적사항이 수정된 후 학술지에 게재할 수 있음. (수정 및 보완 후 편집위원회가 평가)
(3) 수정/보완 후 재심 (70점이상)	()	지적사항이 수정하여 재투고(저자의 심사답변서 포함) 되었을 때 재심사를 함.
(4) 게재불가(70점미만)	()	현재의 연구내용으로는 논문집에 게재할 수 없음. (※1번과 2번 항목의 합이 30점이하인 경우도 해당)
※ 무조건 게재 또는 수정 및 보완 후 게재가능으로 판정된 경우 편집위원장이 심사(판정)결과에 따른 수정 여부와 답변내용을 확인 후 바로 게재절차를 밟게 됩니다.		
※ 논문심사위원회에서 수정 또는 답변 내용을 확인하고자 한다면 다음의 ()의 V표기해 주십시오.		
확인요망()		

3. 심사위원 총평(수정사항)

--

□ 운영위원회

연 구 소 장 윤상철
감 사 서문석
연 구 간 사 문보영
운 영 위 원 박범조 홍석기 민동원 송인국 이승계 정연승
조 교 정보교

□ 편집위원회

위 원 장 민동원
편 집 위 원 고봉현 김승년 문상혁 배광일 유상열 허광복
김병모 김상헌 천성용 조홍중 전정호 이근영
이인혁 김정균 여민선 마재신

산 업 연 구

제41권 제2호

2017년 11월 25일 인쇄

2017년 11월 30일 발행

발행인 윤 상 철

발행처 단국대학교 부설 미래산업연구소

(16890) 경기도 용인시 수지구 죽전로 152

전화 : 031) 8005-3419, 2659

팩스 : 031) 8005-4033

E-mail : syoon@dankook.ac.kr

印 刷 新 陽 社

서울시 중구 초동 21-1 기영빌딩 5층 606호

☎ 2275-0834 · 4585 · 4566 FAX : 2275-4589

