한국마케팅과학회
마케팅과학연구 제3집(1999)

윤리적 갈등과 관련된 소매점 판매원의 특성에 관한 실증적 연구*

이 선 수**

〈 요 약 〉

본 연구는 판매원이 업무를 수행하면서 경험하게 되는 윤리적 갈등과 관련을 지니고 있는 개인적 특성에는 어떠한 것들이 있는가를 살펴보는데 그 목적을 두고 있다. 이를 위하여 판매원의 개인적 특성에 따른 윤리적 갈등정도를 백화점과 쇼핑센터에서 판매업무를 담당하고 있는 판매원 332명을 대상으로 하여 실증적으로 고찰하였다. 수집된 자료를 분석한 결과에 의하면 윤리적 의사결정상황에서 판매원들이 경험하는 윤리적 갈등정도는 성별, 연령, 교육수준, 근무경력에 따라 다른 것으로 나타났다. 구체적으로 윤리적 의사결정 상황에서 남성이 여성에 비하여 윤리적 갈등을 보다 많이 경험하고 있는 것으로 나타났으며, 대졸이상의 학력을 지닌 판매원이 그렇지 않은 판매원에 비해 윤리적 갈등정도가 높은 것으로 분석되었다. 그리고 연령에 따른 윤리적 갈등정도에 있어서는 21세 미만과 26세~31세 미만의 집단이 유의적인 차이를 보여주었으며, 근무경력에 있어서는 1년 미만의 판매원 집단과 1년~5년 미만, 그리고 1년 미만과 5년 이상~10년 미만의 판매원 집단이 다른 것으로 나타났다.

I. 서 론

최근 기업활동에 대한 사회적 관심의 증대와 기업 이해자 집단의 조직화 등으로 기업윤리에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 일반적으로 이러한 관심의 초점은 기업활동의 긍정적인 측면보다는 기업의 비윤리적 이윤추구방식이나 비윤리적 행위에 집중되어 있으며, 그 결과 기업윤리가 기업의 사회적 책임을 대체하는 것으로써 자리잡게 되는 계기가 되었다(Vitell and Festervand 1987). 특히, 기업의 비윤리적 행위에 대한 일반인들의 비판은 대부분 마케팅 활

* 본 연구는 1997년도 원광대학교의 교비지원에 의해서 수행되었음.
** 원광대학교 경상대학 경영학부 조교수

동에 집중되어 있는데, 이는 기업이 수행하는 다른 기능들에 비하여 기업조직과 고객을 직접적으로 연결하는 마케팅 기능이 일반인들에게 보다 더 가시화 되어 있고 고객-판매자의 관계에 있어 윤리적 문제가 발생할 가능성이 높기 때문으로 보인다(Ferrell and Gresham 1985). 이와 같은 맥락에서 지난 20여년간 기업윤리에 관한 연구들은 마케팅 활동을 중심으로 윤리적 의사결정과정을 이해하기 위한 의사결정모델의 개발과 마케팅 실무자들이 직면할 수 있는 윤리적 문제를 중점적으로 다루어 왔다(Brenner and Molander 1977; Crawford 1970; Dubinsky 1985; Ferrell and Gresham 1985; Ferrell et al. 1989; Ho et al. 1997; Hunt and Vitell 1986, 1993; Hunt et al. 1989; Trawick et al. 1991; Weeks and Nantel 1992).

기업의 마케팅 활동 종사자 가운데 판매원들은 그들의 비윤리적인 행위로 인하여 일반인으로부터 지속적인 비난을 받고 있으며, 이들이 수행하는 업무의 특성상 윤리적인 갈등을 겪을 가능성이 매우 높다(Ingram and LaForge 1989; Murphy and Laczniak 1981). 기업과 고객을 연결하는 핵심적인 역할을 수행하는 판매원은 고객들과의 직접적인 접촉을 통하여 그들의 기대를 충족시켜주어야 하는 입장에 있으며, 조직이 요구하는 기대와 고객이 요구하는 기대가 서로 다를 때 이를 상호 조정하는 역할을 담당한다(Aldrich and Herker 1977). 그러나 이러한 업무수행과정에서 판매원은 흔히 판매목표 달성이라는 단기적인 목표와 고객의 신뢰와 만족이라는 장기적인 목표 중 하나를 선택하여야 하는 윤리적인 갈등에 직면할 수 있다(Dubinsky et al. 1980). 윤리적인 갈등에 직면한 판매원은 업무성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 업무와 관련된 긴장감이나 좌절감 또는 불안감 등을 경험하게 되며, 그 결과 이직률이 높아질 수 있다. 또한 윤리적인 갈등은 판매원으로 하여금 비윤리적으로 행동하게 할 가능성이 높으며, 판매원의 직무만족과 생산성을 감소시킬 수 있다(Weeks and Nantel 1991). 결과적으로 판매원의 비윤리적 행위는 고객의 불만을 증가시키고 비호의적 구전효과를 유발함으로써 궁극적으로는 기업의 매출과 이익의 감소를 초래할 수 있다(Dubinsky 1985).

이처럼 판매원의 비윤리적 행위는 기업활동에 매우 부정적인 결과를 가져올 수 있음에도 불구하고 판매원이 직면하고 있는 윤리적인 문제는 기업윤리를 연구하는 연구자들의 주된 관심의 대상이 되지 못했다. 그 결과 판매원들의 비윤리적 행위에 대한 관리와 처방에 대해서도 연구자들 사이에 의견의 일치가 이루어지고 있지 못하며, 기업경영의 실무계에서도 조직 구성원의 윤리적 문제에 대하여 적절하고 심도있는 대응책을 마련하지 못하고 있는 실정이다(신유근 1991). 또한 Vitell과 Festervand(1987)는 기업윤리에 관한 대부분의 기존연구들이 학생표본을 이용한 연구들로 실무적인 통찰력을 제공하는 점에 있어 한계가 존재한다고 지적하고 있다. 따라서 실무적인 차원에서 판매원의 비윤리적 행위를 사전에 방지하기 위한 대안을 마련하는데 통찰력을 제공해 줄 수 있는 연구가 필요하다고 판단된다.

만약 비윤리적인 행위를 유발할 수 있는 윤리적 갈등과 관련이 있는 개인적 특성을 파악하여 이를 효과적으로 통제할 수 있다면 판매원이 업무를 수행하면서 경험하게 되는 윤리적 갈등을 완화시켜줌으로써 판매조직의 윤리적 풍토 조성에 도움이 될 수 있을 것이다. 이를 위하여 본 연구에서는 판매원의 개인적 특성에 따라 이들이 업무를 수행하면서 직면하게 되는 윤리적 의사결정상황에서 경험하는 윤리적 갈등정도가 다른가를 살펴보고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 윤리적 갈등

마케팅 윤리에 관한 선구적 연구자인 Bartels(1967)는 윤리적인 문제는 특정 개인과 다른 사람들과의 상호작용에 의해서 발생한다고 주장한다. 즉 윤리는 특정 개인의 욕구와 이와 관련이 되는 다른 사람들의 욕구간의 상호작용 측면에서 이해될 수 있으며, 이해관계에 있는 다른 사람의 욕구는 개인의 윤리적 의사결정에 영향을 미치게 된다고 보고 있다. 다시 말해서 특정 개인은 자신의 욕구충족에 대한 기대를 가지고 다른 사람들과 상호작용 하게 되지만 이들의 기대가 서로 모순되거나 사회적으로 용인될 수 없는 것 등을 이유로 모든 이해 관계자들을 만족시키는 것은 거의 불가능하기 때문에 자연적으로 윤리적인 갈등이 발생할 수밖에 없다는 것이다. 이러한 논지에서 Chonko와 Hunt(1985) 역시 개인의 가치체계는 다른 사람들에 대한 지각된 의무들로 구성되어 있으며, 특정 집단에 대한 개인의 의무가 자신을 포함하고 있는 다른 집단에 대한 의무나 책임과 일치되지 않는다고 지각했을 때 윤리적인 갈등이 발생하는 것으로 보고 있다. 또한 Dubinsky와 Ingram(1984)에 의하면 윤리적 갈등은 특정 개인이 그가 옳다고 느끼는 것과 일치되지 않는 행위를 하도록 요구받을 때 발생한다고 주장한다. 따라서 윤리적 갈등은 개념적으로 개인의 기대와 그와 관련된 다른 사람의 기대 사이의 불일치를 다루고 있는 역할갈등과 유사하다고 볼 수 있으며(Schwepker et al. 1997), 윤리적 의사결정을 필요로 하는 상황에서 특정 개인이 지니고 있는 가치와 다른 사람이나 조직이 지니고 있는 가치 사이에 갈등이 존재하는 경우에 윤리적인 갈등이 유발된다고 할 수 있다(Toffler 1986).

이와 같은 측면에서 판매원이 지니고 있는 개인적 가치는 그들의 윤리적 의사결정에 영향을 미칠 수 있다(Trevino 1986; Wotruba 1990). 특히 업무의 특성에 의하여 자신을 포함한 여러 이해 관계자들의 기대를 충족시켜야 하는 판매원들은 윤리적인 갈등을 경험할 가능성이 매우 높다(Behrman and Perreault 1984; Chonko and Burnett 1983; Ingram and LaForge 1989). 기존의 연구들에 의하면 판매원들은 개인적 가치와 성과기준에 차이가 있는 것으로 지각하게 되는 경우(Ferrell and Weaver 1978; Moser 1988), 단기적인 판매목표와 장기적인 고객만족을 동시에 달성하고자 하는 경우나 제품 구매자들이 제품의 판매가격이나 배달에 대한 영향력의 행사가 가능한 경우(Dubinsky et al. 1980), 또는 최고 경영자나 판매관리자와 같은 상급자의 윤리적 가치가 자신들의 윤리적 가치와 차이가 있다고 지각했을 경우(Moser 1988; Schwepker et al. 1997)에 윤리적인 갈등을 느끼게 된다고 한다. 즉 기업과 고객을 연결하는 판매원은 기업이 요구하는 기대와 고객이 요구하는 기대를 충족시켜주기 위한 역할을 수행하는 과정에서 고객이나 동료 그리고 업무 등과 관련하여 개인적 가치와 이해 관계자의 가치의 차이에 의해서 윤리적인 갈등을 경험하게 된다고 볼 수 있다(Levy and Dubinsky 1983). 한편 이러한 윤리적인 갈등은 판매원의 비윤리적인 행위를 유도함으로써 기업이나 판매원 모두에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Dubinsky 1985; Weeks and Nantel 1992).

2. 윤리적 의사결정에의 영향요인

판매원의 윤리적 갈등에 관한 선행연구들은 윤리적 갈등이 기업이나 판매원에게 부정적인 영향을 미치게 됨을 시사하고 있다. 따라서 판매원의 윤리적 갈등을 효과적으로 통제하기 위해서는 먼저 이것과 관련이 있는 요인이 무엇인가를 규명하는 것이 선행되어져야 한다. 기업내의 개인 행동에 초점을 맞추어 개인의 윤리 또는 개인의 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 요인들을 분석하고 있는 연구들은 인구통계적 특성, 성격적 특성, 상황적 특성 등을 중심으로 이루어지고 있으나(박홍식 1998), 본 연구에서는 판매원의 모집이나 선발과정을 통해서 어느 정도 통제가 가능한 개인적 특성을 중심으로 살펴보고자 한다. 기존의 판매관리분야 연구들은 성별, 연령, 교육수준, 근무경력, 고용형태, 급여형태 등과 같은 개인적 특성이 판매원의 역할갈등, 역할모호성, 직무성과, 직무만족, 조직몰입(organizational commitment) 등에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(Churchill et al. 1976, 1979; Dubinsky and Mattson 1979; Ingram and Bellenger 1983). 이러한 변수들의 성격과 역할에 대해서는 선행연구들에 의하여 심층적으로 다루어졌기 때문에 이에 대한 검토는 생략하고 윤리적 의사결정 측면에서 살펴보기로 한다.

먼저 윤리적 행위에 있어 남성과 여성은 다른가에 대한 문제는 마케팅윤리 연구자들 사이에 계속되고 있는 논쟁 중의 하나이다. Derry(1989)와 Fritzsche(1988) 등은 윤리적 태도에 있어 남성과 여성간에 차이가 없다고 주장한 반면에 Gilligan(1982)은 남성과 여성의 윤리적 성향은 명백하게 다르다고 주장한다. 한편 학생들의 윤리적 태도를 분석한 Luthar 외(1997)의 연구결과에 따르면 남학생보다는 여학생이 윤리적 행위에 대하여 더 호의적인 태도를 지니고 있는 것으로 나타났으며, Jones와 Gautschi(1988)는 여성들이 남성들에 비하여 비윤리적 관행에 대해 보다 적극적으로 대처하려 하는 것으로 보고하고 있다. 이러한 연구결과들은 비록 논쟁이 진행되고 있지만 남성과 여성의 윤리적 태도에 차이가 있음을 시사한다.

또한 연령은 가치관 형성에 영향을 미치는 요인으로써 개인의 윤리적 의사결정에 중대한 영향을 미친다(Lane 1995; Sparks and Hunt 1998). 기존의 연구결과들은 연령은 마키아벨리즘과 부(-)의 상관관계를 가지고 있는 요인으로 비교적 나이가 많은 사람들이 젊은 사람들에 비하여 마키아벨리즘적인 성향이 적은 것으로 보고하고 있다(Arlow 1991; Hunt and Chonko 1984; Kelley et al. 1990). 구체적으로 Ruegger와 King(1992)의 윤리적 행위의 지각에 관한 연구에 따르면 40세 이상의 표본이 가장 윤리적이며, 그 다음으로 31세에서 40세미만, 22세에서 30세, 그리고 21세 이하의 순으로 나타났다. 즉 사람들은 나이가 들어 성숙하게 됨에 따라 자신의 이익만을 추구하기보다는 점차적으로 다른 사람들에 대하여 관심을 갖게 된다고 볼 수 있다(Luthar et al. 1997).

한편 교육수준은 윤리의식의 발달단계(Cognitive Moral Development: CMD)를 예측하기 위한 유용한 변수이며(Rest 1986), 연령과는 독립적으로 CMD에 영향을 미치는 것으로 인식되어져 왔다(Thoma and Davison 1983). Ho 외(1997)는 415명의 마케팅 실무자들을 대상으로 하여 교육수준과 윤리의식의 발달단계와의 관계를 실증적으로 분석한 결과 유의적인 정(+)의 상관관계가 존재하고 있음을 확인하였으며, 이와 같은 관계는 Goolsby와 Hunt(1992)의 연구에서도 발견되었다. 그러나 한국 대기업의 중간관리자들을 대상으로 이들의 윤리적 성향을 분석한

박홍식(1998)의 연구결과는 교육수준이 높을수록 오히려 윤리적인 엄격성이 낮아지는 것으로 보고하고 있다. 또한 Borkowski와 Ugras(1992)는 교육수준에 따라 윤리적 갈등에 대한 접근방법이 다르다는 것을 시사한다. 그들의 연구결과에 의하면 학부학생들은 윤리적 갈등에 대하여 공정성과 평등을 중요시하는 정의론적(justice-oriented)인 측면에서 그리고 경영대학원생들은 이익의 극대화와 비용의 최소화를 강조하는 공리론적(utilitarian)인 측면에서 접근하고 있는 것으로 나타났다.

일반적으로 한 개인이 특정 조직에서 근무한 경력은 그 조직에서 어느 정도 사회화되었는가와 관련이 있다. 즉 근무경력이 많을수록 개인은 해당 조직의 공동언어에 익숙하게 되고, 또한 그 조직의 가치관에 의하여 많은 영향을 받게 된다(박홍식 1998). 이러한 사실은 비록 제한적이지만 윤리적 의사결정에 관한 연구에서도 발견된다. Verbeke 외(1996)에 따르면 개인이 특정 조직에서 근무한 경력이 많으면 많을수록 보다 윤리적인 성향을 보이며, Jones(1990)의 연구결과도 근무경력이 많을수록 보다 더 윤리적으로 엄격한 입장을 보일 것이라는 것을 시사하고 있다.

또한 개인이 특정 조직에서 정년을 보장받게 되면 조직몰입적인 행동을 보여주며, 그러한 행동을 조직내의 표준적인 관행으로 확산시키게 된다고 조직행동 연구자들은 주장한다(Verbeke et al. 1996). Dubinsky와 Mattson(1979)은 고용형태에 따라 조직몰입적 행동과 역할갈등과는 부(-)의 상관관계를 지니고 있으며 비정규직인 경우에 이러한 관계가 보다 강하게 나타나는 것으로 보고하고 있다. 이는 개인이 어떤 조직에 정규직 또는 비정규직으로 고용되었는가에 따라 그 조직의 표준적인 관행을 어느 정도 수용하고 실천에 옮기는 정도가 다를 수 있음을 시사하고 있다. 그러나 윤리적 의사결정 측면에서 이를 심층적으로 분석한 실증적인 연구는 거의 없는 형편이다. 한편 Lane(1995)은 전일제(full-time) 학생과 시간제(part-time) 학생을 대상으로 윤리적인 의사결정 행위를 비교하였으나 이들 사이에 유의적인 차이를 발견하지는 못했다.

조직 구성원들은 일반적으로 그들의 업무성과에 대하여 순수봉급제, 순수능률급제 또는 혼합형 중 하나의 방법에 의하여 금전적인 보상을 받게 된다(이우용 외 1998). 이러한 금전적 보상방법 중 순수능률급제를 채택하고 있는 조직의 구성원은 업무성과가 생계비와 직결되기 때문에 순수봉급제를 채택하고 있는 조직의 구성원에 비하여 자신의 업무성과에 보다 민감하게 반응할 가능성이 크며, 이는 결과적으로 구성원의 윤리적 의사결정에 영향을 미칠 수 있다. 다시 말해서 순수능률급제에 의하여 보상을 받는 구성원은 윤리적인 갈등을 경험하게 될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 이러한 관계를 실증적으로 검증한 Dubinsky와 Ingram(1984)은 금전적 보상방법과 윤리적 갈등과는 상관관계가 없는 것으로 보고하고 있으나 이를 검증하기 위한 후속연구가 거의 없는 실정이다.

이상에서 살펴본 선행연구들은 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 고용형태, 금전적 보상방법 등이 개인의 윤리적 의사결정에 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사하고 있으며, 결과적으로 이러한 개인적 특성들은 판매원의 윤리적 갈등과도 관련이 있을 것으로 판단된다.

Ⅲ. 연구가설 및 방법

1. 연구가설의 설정

앞에서 언급한 바와 같이 본 연구는 판매원의 개인적 특성과 윤리적 갈등과의 관계를 살펴보는데 그 목적을 두고 있다. 따라서 본 연구에서는 판매관리 분야에서 어느 정도 통제가 가능하고 실증적 선행연구들에 의하여 윤리적 의사결정과 관련이 있는 것으로 시사하고 있는 성별, 연령, 교육수준, 근무경력, 고용형태, 금전적 보상방법에 따라 판매원이 경험하는 윤리적 갈등 정도가 과연 다른가를 실증적으로 검증해 보고자 한다.

위의 이론적 배경에서 살펴본 선행연구들에 의하면 여성들이 남성들에 비하여 윤리적 행위에 대하여 호의적이고(Luthar et al. 1997), 비교적 나이가 많을수록 마키아벨리즘적인 성향이 적으며(Hunt and Chonko 1984), 교육수준이 높을수록 윤리적 의사결정상황에서 공리론적으로 접근하고 있다(Borkowski and Ugras 1992)는 것을 보여준다. 또한 개인이 특정 조직에서 근무한 기간이나 경력이 많을수록 윤리적으로 보다 엄격하고(Jones 1990), 비정규직으로 고용된 구성원은 기업내의 표준적인 관행에 대한 이해가 부족하여 갈등이 있을 수 있으며(Dubinsky and Mattson 1979), 금전적으로 순수능률급제에 의하여 보상을 받는 구성원은 자신의 업무성과에 대하여 민감한 반응을 보일 가능성이 높다(Dunbinsky and Ingram 1984)는 것을 시사한다. 따라서 남성으로 나이가 젊고 교육수준이 높으며 근무경력이 적은 비정규직 판매원으로 순수능률급제에 의하여 보상을 받는 판매원이 윤리적 의사결정을 필요로 하는 상황에서 다른 판매원들에 비하여 보다 많은 윤리적 갈등을 경험할 것으로 예상된다. 본 연구에서 검증하고자 하는 가설을 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

H1 : 윤리적 의사결정상황에서 경험하게 되는 윤리적 갈등정도는 여성판매원에 비해 남성판매원이 높을 것이다.

H2 : 윤리적 의사결정상황에서 경험하게 되는 윤리적 갈등정도는 나이가 많은 판매원에 비해 나이가 어린 판매원이 높을 것이다.

H3 : 윤리적 의사결정상황에서 경험하게 되는 윤리적 갈등정도는 교육수준이 낮은 판매원에 비해 교육수준이 높은 판매원이 높을 것이다.

H4 : 윤리적 의사결정상황에서 경험하게 되는 윤리적 갈등정도는 근무경력이 높은 판매원에 비해 근무경력이 적은 판매원이 높을 것이다.

H5 : 윤리적 의사결정상황에서 경험하게 되는 윤리적 갈등정도는 비정규직 사원으로 고용된 판매원이 정규직 사원으로 고용된 판매원에 비해 높을 것이다.

H6 : 윤리적 의사결정상황에서 경험하게 되는 윤리적 갈등정도는 금전적으로 순수능률급제에 의하여 보상을 받는 판매원이 다른 방법에 의하여 보상을 받는 판매원에 비해 높을 것이다.

2. 측정도구

본 연구에 이용된 소매점 판매원의 윤리적 갈등정도를 측정하기 위한 도구로는 선행연구(Levy and Dubinsky 1983)에서 제안되고 검증된 문항을 한국의 판매상황에 맞게 수정하여 사용하였다. Levy와 Dubinsky(1983)는 일반적인 판매상황에서 윤리적 갈등이 발생할 수 있는 분야로 3가지의 세부적인 영역을 제시하고 있다. 이는 구체적으로 판매원들이 고객에게 직접적인 영향력을 행사할 수 있는 고객의 구매행위와 관련된 분야, 친구나 친척 등과 같은 업무와 관련이 없는 당사자와 판매관리자들을 제외한 업무상의 동료들과 관련된 분야, 그리고 업무환경에 의하여 발생되는 업무와 관련된 분야로 구성되어 있다.

본 연구에서는 Levy와 Dubinsky(1983)가 제안한 고객관련 18개, 업무관련 8개, 그리고 동료관련 5개 등 총 31개의 윤리적 갈등이 발생할 수 있는 상황을 토대로 하여 최초의 설문을 구성하고, J지역에서 근무하고 있는 60여명의 판매원들을 대상으로 사전조사를 실시하였다. 사전조사의 결과에 따라 응답률이 낮은 항목과 판매원들이 우리의 실정과 다른 것으로 인식하고 있는 상황을 제외하고 고객관련 11개, 업무관련 6개, 동료관련 4개 상황 등, 총 21개의 상황으로 본조사를 위한 최종 설문을 구성하였다(<표 1> 참고).

응답자의 윤리적 갈등정도는 응답자들에게 위의 21개 각각의 상황에 대해서 갈등을 경험한 적이 있는가를 묻는 질문을 이용하여 "있다/잘 모르겠다/없다"라는 명목척도를 제시하고 21개 상황 점수에 대한 총점으로 측정하였다. 한편, 제시된 각각의 갈등상황에 대하여 응답자가 "잘 모르겠다"라고 응답한 경우는 응답자가 그러한 상황에 접해 본 적이 없거나 응답을 회피하기 위한 수단으로 또는 윤리적인 의사결정을 필요로 하는 상황이 아니라고 인식했을 가능성 등 다양한 해석이 가능하다. 그러므로 본 연구자는 윤리적 갈등 경험에 대한 질문에 대하여 "잘 모르겠다"라고 응답한 경우에 0을 부여하는 것이 보다 정확한 의미를 반영한다고 판단하여 "있다"라고 응답한 경우에는 1, "잘 모르겠다"와 "없다"라고 응답한 경우에는 0을 부여하였다. 또한 판매원의 개인적 특성은 성별, 연령, 교육수준, 경력, 고용형태, 금전적 보상방법 등에 관한 질문을 통해서 측정되었다.

3. 자료수집 및 분석방법

본 연구를 위한 자료는 설문지를 이용하여 350명의 응답자들로부터 수집하였다. 응답자는 지역별로 백화점 및 쇼핑센터의 점포 수와 영업현황(한국수퍼체인협회 1995) 등을 고려하여 대도시에 위치하고 있는 19개(서울:6, 부산:2, 대구:2, 인천:4, 광주:3, 대전:2)의 백화점 및 쇼핑센터에서 소매업무에 종사하고 있는 판매원들로 구성되었다. 표본을 대도시의 백화점이나 쇼핑센터의 판매원들로 구성한 이유로는 첫째, 소매업무에 종사하고 있는 판매원의 높은 이직률과 대도시 집중 현상으로 대표성이 있는 적절한 표본프레임을 확보하기가 현실적으로 어렵고, 둘째, 백화점이나 쇼핑센터에서 근무하는 판매원들은 단순히 매장의 계산대에서 근무하는 편의점이나 슈퍼마켓 또는 할인점의 판매원들에 비하여 판매활동을 보다 적극적으로 수행하고 있기 때문이다.

자료수집을 위하여 훈련된 면접원들이 백화점과 쇼핑센터의 매장을 영업시간에 방문하여 총 350명의 판매원들에게 설문지를 배포하였으며, 배포된 350부의 설문지 중 341부가 회수되었다. 회수된 341부의 설문지 중에서 불성실하게 작성된 9부를 제외하고 총 332부를 가설검증을 위한 자료로 이용하였다. 응답자의 인구통계적 분포는 성별로 남자 69명, 여자 263명; 연령별로는 21세 미만 51명, 21세 이상 ~ 26세 미만 158명, 26세 이상 ~ 31세 미만 85명, 31세 이상 38명; 학력은 대졸 미만 295명, 대졸 이상 37명; 그리고 경력별로는 1년 미만 69명, 1년 이상 ~ 5년 미만 165명, 5년 이상 ~ 10년 미만 78명, 10년 이상 20명으로 나타났다. 또한 고용형태별로는 정규직 247명, 비정규직 85명; 금전적 보상방법으로는 순수봉급제 283명, 순수능률급제 13명, 혼합형 36명; 그리고 지역별 분포는 서울 97명, 부산 46명, 대구 49명, 인천 50명, 광주 47명, 대전 43명으로 나타났다.

본 연구에서 가설로 설정된 성별, 연령, 교육수준, 근무경력, 고용형태, 금전적 보상방법에 따른 윤리적 갈등정도의 차이를 검증하기 위하여 t-검정 및 일원분산분석(One-Way ANOVA)이 이용되었다. 또한 일원분산분석 결과에 따라 평균의 차이가 존재하는 경우에는 집단구분을 위한 사후검증(Scheffe's Analysis)이 실시되었다.

Ⅳ. 연구결과

1. 윤리적 갈등상황

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기에 앞서 일반적으로 어떤 상황에서 소매점 판매원들이 윤리적인 갈등을 가장 빈번하게 경험하는가를 살펴보기 위해 제시된 각각의 상황에 대하여 갈등을 경험하였다고 응답한 응답자의 빈도를 분석하였다. 〈표 1〉에 제시된 바와 같이 가장 많은 수의 판매원들이 윤리적인 갈등을 경험하고 있는 상황은 특정고객을 우대하여야 할 것인가에 대한 의사결정을 내릴 경우로 응답자의 69.3%인 230명이 이러한 갈등을 경험하였던 것으로 응답하였다. 또한 응답자의 62.7%는 친구나 가족 등 종업원으로서의 할인 자격이 주어지지 않은 사람들로부터 종업원 할인혜택을 요구받았을 경우에 갈등을 느꼈으며, 반품 받아서는 안 될 상품을 고객이 반품해주도록 요구할 경우에도 57.8%의 응답자가 갈등을 경험한 것으로 나타났다. 그러나 동료 판매원으로부터 매장에서 잃어버린 상품을 상사에게 보고하지 말도록 요구받을 경우나 판매량 증진을 위한 판매콘테스트에 참여할 경우, 또는 근무일지에 근무시간을 부정확하게 기록할 경우 등에 있어서는 윤리적인 갈등을 경험하였다고 응답한 응답자가 상대적으로 적은 것으로 나타났다.

2. 가설의 검증

개인적 특성에 따라 업무를 수행하면서 판매원이 경험하는 윤리적 갈등정도가 다른가를 살펴보기 위하여 먼저 제시된 21개의 윤리적 갈등상황 중에서 각각의 특성별로 분류된 응답자들이

<표 1> 윤리적 갈등 상황

영역	갈 등 상 황	빈도(백분율)
고객	고객이 매장 내에서 고의적으로 상품을 손상하고 할인을 요구할 경우	134(40.4%)
	고객에게 잔돈을 지불할 경우	187(56.3%)
	고객이 할인 상품임을 알지 못했을 때 해당 상품을 고의적으로 정상가격에 판매할 경우	59(17.8%)
	할인 상품은 아니지만 할인 상품과 유사한 상품을 할인 가격으로 판매할 경우	106(31.9%)
	반품 받아서는 안될 상품을 고객이 반품해 주도록 요구할 경우	192(57.8%)
	결함이 있는 상품으로 고객에게 반품을 요구했으나 고객이 반품하지 않을 경우	60(18.1%)
	재고부족으로 인하여 당장 판매할 수 없는 상품에 대하여 지킬 수 없는 시간 약속을 할 경우	152(45.8%)
	무료샘플을 배포할 경우	67(20.2%)
	구매할 것으로 여겨지는 고객을 위하여 그렇지 않은 고객을 무시하여야 할 경우	179(53.9%)
	특정 고객을 우대하여야 할 경우	230(69.3%)
	고객의 필요에 적합한 상품이 있음에도 불구하고 다른 고가의 상품을 고객에게 권유하여 판매할 경우	155(46.7%)
업무	근무일지에 근무시간을 부정확하게 기록할 경우	46(13.9%)
	상사의 결재를 받아야 할 업무임에도 불구하고 결재를 받지 않을 경우	109(32.8%)
	할인 상품이 아니지만 이들 사이에 진열되어 있는 상품을 정상가격에 판매할 경우	82(24.7%)
	업무와 관련하여 적절한 정보나 교육을 받지 못하고 판매업무를 수행할 경우	93(28.0%)
	다른 매장에서도 판매하고 있는 상품을 본인이 소속된 매장에서만 판매한다고 고객에게 말하고 상품을 판매할 경우	115(34.6%)
	판매량 증진을 위한 판매콘테스트에 참여할 경우	45(13.6%)
동료	친구나 가족 등 종업원 할인자격이 주어지지 않은 사람들로부터 종업원 할인혜택을 요구받을 경우	208(62.7%)
	본인이 판매한 상품을 다른 판매원의 실적으로 보고할 경우	71(21.4%)
	동료 판매원으로부터 매장에서 잃어버린 상품을 상사에게 보고하지 않도록 요구받을 경우	39(11.7%)
	동료들의 문제에 관하여 상사에게 보고하지 않도록 강요받을 경우	61(18.4%)

갈등을 경험하였다고 응답한 상황에 대한 개인별 점수를 총합하였다. 그리고 이를 특성별 응답자의 수로 나누어 얻은 평균점수로 윤리적 갈등 점수를 산출하였다. 성별, 연령, 교육수준, 경력, 고용형태 및 금전적 보상방법에 따른 윤리적 갈등의 차이를 검증하기 위하여 실시한 t-검정 및 일원분산분석 결과를 요약하면 〈표 2〉와 같다.

가설 1은 성별에 따라 판매원이 경험하는 윤리적 갈등정도가 다른가에 관한 것이다. 구체적으로 여성에 비하여 남성이 윤리적 의사결정상황에서 갈등정도가 높을 것으로 가정하였다. 〈표 2〉에 제시된 바와 같이 윤리적 갈등경험에 있어 남성(m=8.03)과 여성(m=6.98) 사이에 유의적인 차이(t=2.154, p=.032)가 있는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 연령과 윤리적 갈등과의 관계를 살펴보기 위한 것으로 연령이 낮을수록 갈등정도가 높을 것으로 예상하였다. 분석결과에 따르면 전반적인 측면에서 연령에 따른 윤리적 갈등정도에 통계적으로 유의적인 차이(F=2.652, p=.049)가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 〈표 2〉에서 볼 수 있듯이 예상과는 다르게 31세 미만(m=8.11)까지는 나이가 많아짐에 따라 오히려 갈등정도가 높게 나타났고 31세 이상(m=6.82)은 감소한 것으로 나타났다. 한편 집단간 차이

<표 2> 개인적 특성에 따른 윤리적 갈등

개인 특성	집 단 구 분	빈 도	평 균	F비율 / t값	집단간 차 이	가설검증 결 과
성별	남	69	8.03	t=2.154*		채택
	여	263	6.98			
연령	(1) 21세 미만	51	6.55	F=2.652*	1-3[a]	부분적 채택
	(2) 21 ~ 26세 미만	158	7.01			
	(3) 26 ~ 31세 미만	85	8.11			
	(4) 31세 이상	38	6.82			
교육 수준	대졸 미만	295	7.03	t=-2.362*		채택
	대졸 이상	37	8.51			
경력	(1) 1년 미만	69	5.64	F=6.906**	1-2, 3[b]	부분적 채택
	(2) 1년 ~ 5년 미만	165	7.35			
	(3) 5년 ~ 10년 미만	78	8.24			
	(4) 10년 이상	20	7.25			
고용 형태	정규직	247	7.22	t=0.170		기각
	비정규직	85	7.14			
보상 방법	순수봉급제	283	7.18	F=0.377		기각
	순수능률급제	13	6.62			
	혼합형	36	7.58			

* $p \leq .05$

** $p \leq .01$

a $\alpha \leq .10$

b $\alpha \leq .01$

분석 결과에 의하면 21세 미만의 판매원(m=6.55)과 26세~31세 미만의 판매원(m=8.11) 집단간에 유의적인 차이(α=.057)가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 연령과 윤리적 갈등과의 관계에 관한 가설 2는 연령에 따라 윤리적 갈등정도가 다를 것이라는 전체적인 측면에서는 지지되었지만, 갈등정도의 방향에 있어서는 부분적으로만 지지되었다고 볼 수 있다.

가설 3은 윤리적 갈등과 교육수준에 관한 내용으로 교육수준이 높은 판매원일수록 윤리적 의사결정상황에서 갈등을 많이 경험할 것이라는 것이다. 윤리적 갈등과 교육수준의 관계에 있어 대졸이상의 교육을 받은 판매원(m=8.51)이 대졸 미만의 학력을 가진 판매원(m=7.03)에 비하여 윤리적 의사결정상황에서 보다 많은 윤리적 갈등을 경험하고 있는 것으로 나타났다(t=-2.362, p=.019). 따라서 가설 3은 지지되었다고 할 수 있다.

윤리적 갈등과 근무경력과의 관계를 살펴보기 위한 가설 4는 근무경력이 적은 판매원일수록 갈등정도가 높을 것으로 가정하였다. 자료분석 결과에 따르면 전체적으로 근무경력에 따라 윤리적 갈등정도에 통계적으로 유의적인 차이(F=6.906, p=.000)가 존재하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 근무경력 1년 미만(m=5.64)의 판매원과 1년~5년 미만(m=7.35)의 판매원(α=.010); 그리고 1년 미만의 판매원과 5년~10년 미만(m=8.24)의 판매원(α=.000) 집단간에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났으며, 예상과는 다르게 근무경력이 많아짐에 따라 갈등정도가 증가하는 것으로 분석되었다. 또한 윤리적 갈등정도가 가장 낮을 것으로 예상되었던 근무경력 10년 이상의 판매원(m=7.25) 집단은 다른 어떤 집단과도 통계적으로 유의적인 차이를 보여주고 있지 못하며, 오히려 1년 미만 경력의 판매원에 비하여 높은 것으로 나타났다. 따라서 윤리적 갈등과 근무경력과의 관계에 관한 가설은 전반적으로는 지지되었으나 갈등정도의 방향과 집단간 차이에 있어서는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

한편 고용형태 및 금전적 보상방법에 따른 윤리적 갈등정도는 자료분석 결과에 의하면 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 비정규직 판매원이 윤리적 갈등정도가 높을 것이라고 가정한 가설 5와 순수봉급제에 의하여 금전적인 보상을 받는 판매원이 보다 많은 윤리적 갈등을 경험할 것이라는 가설 6은 기각되었다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 윤리적 갈등과 관련된 개인적 특성에 관한 연구로 백화점이나 쇼핑센터와 같은 소매점에서 근무하고 있는 판매원을 중심으로 개인적 특성에 따라 윤리적 갈등정도가 다른가를 살펴보기 위하여 기존의 선행연구에서 개인의 윤리적 의사결정에 영향을 미칠 것으로 시사하고 있는 성별, 연령, 교육수준, 근무경력, 고용형태, 금전적 보상방법에 따른 차이를 분석하였다.

분석결과 윤리적 의사결정상황에서 남성과 여성의 윤리적 갈등정도가 다르게 나타났으며, 여성에 비하여 남성이 더 많은 갈등을 경험하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 남성과 여성의 윤리적 성향이나 태도가 다르며 여성이 보다 윤리적이라고 하는 선행연구(Gilligan 1982; Luthar et al. 1997)의 결과와 유사하다.

한편, 윤리적 의사결정상황에서 전반적으로 연령에 따라 갈등정도가 다른 것으로 나타났으나

그 결과는 확정적이지 못하다. 비록 21세 미만과 26세~31세 미만 집단간에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났으나 30세까지는 갈등정도가 높아지고 그 이후에 감소하고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 일부 선행연구(Ho et al. 1997)에서 시사하고 있는 바와 같이 연령과 윤리적 성향이나 태도간에 상관관계가 존재하지 않거나 근무경력과 밀접하게 관련이 되어 있기 때문일 수 있다. 이와 같은 분석결과는 근무경력에서도 동일하게 발견된다. 본 연구에서는 실증적으로 근무경력과 윤리적 갈등과의 상관관계를 발견하지 못한 선행연구(Dubinsky and Ingram 1984)와는 달리 근무경력에 따라 윤리적 갈등정도에 유의적인 차이가 있는 것으로 발견되었다. 특히 1년 미만의 경력을 가진 집단과 1년 이상~5년 미만, 그리고 5년 이상~10년 미만 집단간에 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 집단별 윤리적 갈등정도는 연령과 마찬가지로 경력 10년 미만까지는 증가하다가 그 이상의 경력을 가진 판매원의 경우에는 감소하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 연령과 근무경력간에 상관관계가 있음을 시사하고 있으며, 이들간의 상관관계를 분석한 결과에 따르면 매우 높은 상관관계(r=.685, p=.000)가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 판매원의 윤리적 갈등정도를 평가하기 위해서는 연령과 근무경력 모두가 이용되어질 수 있으나, 본 연구결과에 의하면 근무경력이 보다 중요한 요인임을 유추해 볼 수 있으며 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 생각된다.

또한 교육수준과 윤리적 갈등정도에 관한 분석에서는 대학졸업 이상의 학력을 가진 판매원과 그렇지 않은 판매원간에 유의적인 차이가 존재하고 있는 것으로 발견되었으며, 대학졸업 이상의 학력을 가진 판매원이 윤리적 의사결정상황에서 보다 많은 갈등을 경험하고 있는 것으로 나타났다. 이것은 윤리적 의사결정은 교육수준과 밀접한 관계를 지니고 있다는 선행연구(박홍식 1998; Borkowski and Ugras 1992)의 결과와도 일치하는 것이다.

그러나 판매원이 정규직으로 고용되었는가 또는 비정규직으로 고용되었는가에 따라 윤리적 의사결정상황에서 이들이 경험하게 되는 윤리적 갈등과는 무관한 것으로 나타났다. 또한 판매원이 고용의 대가로 받게 되는 금전적 보상방법에 따른 윤리적 갈등정도에는 차이가 없는 것으로 나타났으며, 이는 Dubinsky와 Ingram(1984)의 연구결과와 일치한다.

결론적으로 윤리적 의사결정상황에서 윤리적 갈등과 밀접한 관련을 지니고 있는 개인적 특성으로는 성별과 교육수준이며, 연령과 근무경력은 전체적으로는 관련이 있지만 세부적인 연령별 그리고 근무경력별 관계에 대한 결과는 혼재되어 있다고 생각된다. 따라서 관리적 목적으로 판매원의 윤리적 갈등정도를 평가하기 위하여 연령과 근무경력을 이용하는 경우에는 주의가 필요하다고 판단된다.

이상의 연구결과는 다음과 같은 관리적 의미를 제공하고 있다. 첫째, 성별, 연령, 교육수준, 근무경력과 같은 개인적 특성은 판매원의 윤리적 갈등과 어느 정도 관련이 있다는 점이다. 특히 본 연구에 의하면 윤리적 의사결정상황에서 20대의 남성이면서 대졸 이상의 교육을 받은 경력 1년에서 10년 사이의 판매원들이 윤리적 갈등을 보다 많이 경험하고 있다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 대체적으로 이들이 판매원으로서의 경력관리를 위하여 판매목표 달성이라는 단기적인 목표에 중점을 두고 업무를 수행하려고 하기 때문으로 판단된다. 따라서 판매관리자는 판매원의 업무성과를 평가하는데 있어 행위의 결과만을 중요시하는 목적론적(Teleological)인 측면에서보다는 목적달성을 위한 수단도 중시되어야 한다는 의무론적(Deontological)인 측면에서 평가를 하여야 할 것으로 보인다(장익선 1993; DeConinck and

Lewis 1997). 그리고 이러한 평가기준을 판매관리자는 공식적인 회의나 비공식적인 모임, 훈련과정 등을 통해서 판매원들에게 명확하게 전달하여야 할 것이다.

둘째, 판매원의 선발은 지원자가 지니고 있는 개인적 가치가 조직의 가치와 일치하거나 조직의 가치가 훈련과정을 통해서 수용되어질 수 있는 지원자를 조직의 구성원으로 선발한다는 것을 내포하고 있다(Schwepker et al. 1997). 판매관리자는 이러한 사실을 인식하고 반드시 판매원 모집과 선발과정에서 지원자가 지니고 있는 개인적 가치를 평가해야 하며, 특히 판매업무를 수행하면서 윤리적 갈등을 경험할 가능성이 높은 20대의 남성이면서 대졸 이상의 교육을 받은 경력 1년에서 10년 사이의 지원자들의 경우에는 판매원으로 선발한 후에도 지속적인 훈련과정을 통해서 조직의 가치와 고객만족의 중요성을 인식시켜줄 필요가 있다.

셋째, 고객과 기업의 경계선상에 있는 판매원은 기업의 다른 구성원들에 비하여 윤리적 갈등을 경험할 가능성이 매우 높으며, 이러한 갈등을 해결할 수 없을 경우에 비윤리적인 행위를 하게 될 가능성이 크다고 할 수 있다. 그러므로 판매관리자는 판매원의 비윤리적인 행위를 사전에 방지하고 이들의 윤리적 행위를 유도하기 위한 수단으로 윤리적 의사결정 상황별로 구체적인 윤리강령을 제정하여 이를 기업의 업무훈련 프로그램 등을 통해 교육시킬 필요가 있다. 학생들을 대상으로 기업윤리의 교육 효과를 분석한 이종영(1997)의 연구결과에 의하면 기업윤리 교육은 윤리의식 증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점이 있을 수 있다. 먼저 현실적으로 판매원의 높은 이직률과 지역적, 여성 그리고 학력 편중으로 적절한 표본프레임을 확보하기 어려운 실정이므로 판단 및 편의표본추출법을 이용하여 조사대상을 선정하였다는 점이다. 이러한 표본추출방법과 관련하여 본 연구결과에 대한 외적 타당성 문제가 제기될 수 있으므로 향후 연구에서는 대표성이 있는 표본프레임의 확보 방안에 대한 모색과 이에 따른 표본추출방법의 개선이 요구되며, 연구결과를 일반화하기 위하여 조사대상을 보다 많은 업종으로 확대할 것이 필요하다고 생각된다.

또한, 윤리적 갈등과 관련된 개인적 특성만을 연구의 대상으로 국한시킨 점도 연구의 한계로 지적될 수 있다. 선행연구(Dubinsky 1985; Weeks and Nantel 1992)에 의하면 판매원의 윤리적인 갈등은 비윤리적인 행위를 유도한다고 시사하고 있으나 이에 대한 관계는 본 연구에서 다루어지지 않았다. 이러한 한계점으로 인하여 윤리적 갈등정도가 높은 판매원이 낮은 판매원에 비하여 비윤리적인 행위를 하게 될 가능성이 높은가에 대해서는 결론을 내릴 수 없다. 그리고 윤리적 갈등정도가 낮은 판매원은 과연 윤리의식이 높기 때문인지 또는 Levy와 Dubinsky(1983)의 주장처럼 윤리적 의사결정 상황에 접했을 경우에 적절한 판매업무 수행을 위하여 비윤리적으로 행동하는 것을 당연하게 여기고 있기 때문에 갈등정도가 낮았는지 단언할 수가 없다. 따라서 향후에는 윤리적 갈등과 이러한 갈등의 결과에 의해 나타난 행위에 관한 실증적 연구가 필요하다고 생각된다.

참고문헌

박홍식(1998), "기업윤리의 상관관계 변수들: 한 대기업 중간관리자들의 경우," 추계학술연구발표회 논문집, 한국경영학회, 215-225.

신유근(1991), "기업윤리와 경영교육," 추계 특별 연구발표 논문집, 한국경영학회, 5-66.

이우용, 정구현, 이문규(1998), 마케팅원론: 기본적 개념과 전략적 응용, 서울, 형설출판사.

이종영(1997), "기업윤리의 교육 효과," 경영교육연구, 제1권 제1호, 5-18.

장익선(1993), "기업윤리의 인식과 실천에 관한 연구," 생산성논집, 제7권 제2호, 205-229.

한국수퍼체인협회(1995), '95 유통업체 연감, 한국수퍼체인협회 출판부.

Aldrich, H. and D. Herker (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure," *Academy of Management Review*, 2 (April), 217-230.

Arlow, P. (1991), "Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 10, 63-69.

Bartels, R. (1967), "A Model for Ethics in Marketing," *Journal of Marketing*, 31 (January), 20-26.

Behrman, D. N. and W. D. Perreault, Jr. (1984), "A Role of Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 9-21.

Borkowski, S. C. and Y. J. Ugras (1992), "The Ethical Attitudes of Students as a Function of Age, Sex, and Experience," *Journal of Business Ethics*, 11, 63-69.

Brenner, S. N. and E. A. Molander (1977), "Is The Ethics of Business Executives Changing?," *Harvard Business Review*, 55 (January-February), 57-71.

Chonko, L. B. and J. J. Burnett (1983), "Measuring the Importance of Ethical Situations as a Source of Role Conflict: A Survey of Salepeople, Managers, and Sales Support Personnel," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3 (May), 41-47.

Chonko, L. B. and S. D. Hunt (1985), "Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination," *Journal of Business Research*, 13 (August), 339-359.

Churchill, G. A., N. M. Ford, and O. C. Walker (1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce," *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 323-332.

Churchill, G. A., N. M. Ford, and O. C. Walker (1979), "Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards," *Journal of Business Research*, 7 (June), 25-50.

Crawford, M. C. (1970), "Attitudes of Marketing Executives Toward Ethics in Marketing Research," *Journal of Marketing*, 34 (April), 46-52.

DeConinck, J. B. and W. F. Lewis, "The Influence of Deontological and Teleological Considerations and Ethical Climate on Sales Managers' Intentions to Reward or Punish Sales Force Behavior," *Journal of Business Research*, 16, 497-506.

Derry, R. (1989), "An Empirical Study of Moral Reasoning," *Journal of Business Ethics*, 8, 855-862.

Dubinsky, A. J. (1985), "Studying Field Sales People's Ethical Problems: An Approach for Designing Company Policies," in *Marketing Ethics: Guidelines for Managers*, Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy, eds., Lexington, MA: Lexington Books.

Dubinsky, A. J. and B. E. Mattson (1979), "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople," *Journal of Retailing*, 55 (Winter), 70-86.

Dubinsky, A. J., E. N. Berkowitz, and W. Rudelius (1980), "Ethical Problems of Field Sales Personnel," *MSU Business Topics*, 28 (Summer), 11-16.

Dubinsky, A. J. and T. N. Ingram (1984), "Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation," *Journal of Business Ethics*, 3, 343-353.

Dubinsky, A. J. and M. Levy (1985), "Ethics in Retailing: Perceptions of Retail Salespeople," *Journal of Academy of Marketing Science*, 13 (Winter), 1-16.

Ferrell, O. C. and K. M. Weaver (1978), "Ethical Beliefs of Marketing Managers," *Journal of Marketing*, 42 (July), 69-73.

Ferrell, O. C. and L. G. Gresham (1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, 49 (Summer), 87-96.

Ferrell, O. C., L. G. Gresham and J. Fraedrich (1989), "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing," *Journal of Macromarketing*, 9 (Fall), 55-64.

Fritzsche, D. (1988), "An Examination of Marketing Ethics: Role of the Decision Maker, Consequences of the Decision, Management Position, and Sex of the Respondent," *Journal of Macromarketing*, 8 (Fall), 29-39.

Gilligan, C. (1982), *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goolsby, J. R. and S. D. Hunt (1992), "Cognitive Moral Development and Marketing," *Journal of Marketing*, 56 (January), 55-68.

Ho, F. N., S. J. Vitell, J. H. Barnes, and R. Desborde (1997), "Ethical Correlates of Role Conflict and Ambiguity in Marketing: The Mediating Role of Cognitive Moral Development," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 117-126.

Hunt, S. D. and L. B. Chonko (1984), "Marketing and Machiavellianism," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 30-42.

Hunt, S. D. and S. Vitell (1986), "A General Theory of Ethics," *Journal of Macromarketing*, 6 (Spring), 5-16.

Hunt, S. D. and S. Vitell (1993), "The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision," in *Ethics in Marketing*, Quelch and Smith, eds., Chicago, IL: Richard D. Irwin.

Hunt, S. D., V. R. Wood and L. B. Chonko (1989), "Corporate Ethical Values and

Organizational Commitment in Marketing," *Journal of Marketing*, 53(July), 79-90.

Ingram, T. N. and D. N. Bellenger (1983), "Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 20(May), 198-205.

Ingram, T. N. and R. W. LaForge (1989), *Sales Management: Analysis and Decision Making*, New York, NY: The Dryden Press.

Jones, T. M. and F. H. Gautschi (1988), "Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives," *Journal of Business Ethics*, 7, 231-248.

Jones, W. A. (1990), "Student Views of Ethical Issues: A Situational Analysis," *Journal of Business Ethics*, 9, 201-205.

Kelly, S. W., O. C. Ferrell and S. J. Skinner (1990), "Ethical Behavior Among Marketing Researcher: An Assessment of Selected Demographic Characteristics," *Journal of Business Ethics*, 9, 681-688.

Lane, J. C. (1995), "Ethics of Business Students: Some Marketing Perspectives," *Journal of Business Ethics*, 14, 571-580.

Levy, M. and A. J. Durbinsky (1983), "Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method and Application," *Journal of Retailing*, 59 (Spring), 46-66.

Luthar, H. K., R. A. DiBattista and T. Gautschi (1997), "Perception of What the Ethical Climate is and What it Should be: The Role of Gender, Academic Status, and Ethical Education," *Journal of Business Ethics*, 16, 205-217.

Moser, M. R. (1988), "Ethical Conflict at Work: A Critique of the Literature and Recommandations for Future Research," *Journal of Business Ethics*, 7, 381-387.

Murphy, P. E. and G. Laczniak(1981), "Marketing Ethics: A Review with Implications for Managers, Educators and Researchers," in B. Enic and K. Roering, eds., *Review of Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Association, 251-266.

Rest, J. R. (1986), *Moral Development: Advances in Research and Theory*, New York, NY: Praeger.

Ruegger, D. and E. W. King (1992), "A Study of the Effect of Age and Gender upon Student Business Ethics," *Journal of Business Ethics*, 11, 179-186.

Schwepker, C. H., O. C. Ferrell and T. N. Ingram (1997), "The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108.

Sparks, J. R. and S. D. Hunt (1998), "Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation," *Journal of Marketing*, 62(April), 92-109.

Thoma, S. J. and M. L. Davison (1983), "Moral Reasoning Development and Graduate Education," *Journal of Applied Developmental Psychology*, 4(April), 227-238.

Trawick, I. F., J. E. Swan, G. W. McGee and D. R. Rink (1991), "Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 17-23.

Trevino, L. K. (1986), "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, 11 (3), 601-617.

Toffler, B. L. (1986), *Tough Choices: Managers Talk Ethics*, New York, NY: John Wiley.

Verbeke, W., C. Ouwerkerk and E. Peelen (1996), "Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople," *Journal of Business Ethics*, 15, 1175-1187.

Vitell, S., and T. Festervand (1987), "Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives," *Journal of Business Ethics*, 6, 111-122.

Weeks, W. A. and J. Nantel (1991), "An Investigation of Sales Force Ethics: A Randomized Response Approach," in *Marketing Theory and Application*, T. L. Childers et al. eds., AMA Winter Educator's Conference, 128-133.

Weeks, W. A. and J. Nantel (1992), "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study," *Journal of Business Ethics*, 11, 753-760.

Wotruba, T. (1990), "A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organizations," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10 (Spring), 29-42.