

## 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입, 이직의도와와의 관계에서 대안 매력도의 역할\*

전광호\*\*

김상용\*\*\*

\*\*\*\*\*

이 연구는 영업사원 이직의도에 영향을 미치는 선행변수들의 영향력 과정에 대한 이해의 폭을 넓혀보고자 하는 것을 목표로 한다. 이 연구에서 기존 연구들에서 제시하고 있는 영업사원 이직의도의 선행변수인 직무성과, 만족, 조직몰입 이외에 사회교환이론에서 제시하고 있는 대안의 매력도라는 개념을 추가한 연구모형을 제시한다.

생명보험업계에 종사하고 있는 178명의 영업사원들로부터 자료를 수집하여 실증분석한 결과, 이직의도에는 대안의 매력도가 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무성과와 만족은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 직무성과 및 만족과 이직의도의 사이에서 중요한 매개변수 역할을 한다고 밝혀져 왔던 조직몰입의 영향력은 본 연구에서는 지지되지 않았다. 대안의 매력도와 조직몰입에는 직무만족만이 유의한 영향을 미치는 것으로 드러났다.

이 연구는 이직의도의 직접적인 선행요소로서 대안의 매력도의 역할을 규명했음에 그 첫 번째 공헌점이 있다. 두 번째로, 대안매력도 평가에 직무만족이 부정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 세 번째는, 영업사원관리의 관계론적 관점에 대한 국내 연구자들의 관심을 촉진하는 계기가 될 수 있을 것이다.

Key words: 판매원 관리, 직무만족, 직무성과, 조직몰입, 대안의 매력도, 사회교환이론, 이직의도

\*\*\*\*\*

\* 본 연구는 고려대학교 기업경영연구원 마케팅 연구센터의 부분적인 지원을 받아 이루어졌습니다.

\*\* 성신여자대학교 경영학과 계약교수

\*\*\* 고려대학교 경영학과 부교수

## I. 서론

기업에서 영업사원은 고객과의 접점에서 상호작용을 하면서 고객과의 정보교환의 주요 원천 구실을 하며(Morgan and Hunt 1994), 고객과 관계를 형성하고 지속적인 관계를 유지하는데 중요한 역할을 담당한다(Cannon and Perrault 1999). 또한 마케팅 분야에서는 그들이 고객과의 접점에서 어떻게 자신의 역할을 수행하느냐에 따라 해당 기업의 성과가 결정된다는 많은 실증연구 결과들이 제시되어 왔다(예를 들면, Babakus, Cravens, Grant, Ingram, and LaForge 1996; Cravens, Ingram, LaForge, and Young 1993; LaForge and Cravens 1985; Ryans and Weinberg 1987). 이 연구들에서는 영업사원 개인 수준에서의 성과(예를 들면, 직무만족, 직무성과, 조직몰입 등)가 기업 수준에서의 성과(예를 들면, 효율성, 효과성 등)에 중요한 영향을 미친다고 밝히고 있다.

영업사원 개인의 성과, 태도나 행동이 기업의 성과에 중요한 영향을 미친다는 중요성에 기인하여 이들의 성과, 태도 및 행동 간의 관계 즉, 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 이직 등의 관계를 다루는 많은 연구들이 이루어져 왔다(Brown and Peterson 1993; Churchill, Ford, Hartley, and Walker 1985). 이러한 연구들에서는 공통적으로 영업사원 개인 수준에서의 성과변수들로 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 이직행동(또는 의도) 등을 중요한 개념으로 간주해 왔다. 또한 이러한 연구들에서는 여러 관련 변수들 중 이직행동에 초점을 맞추고 이를 최종

적인 종속변수로서 연구모형에 포함시키고 있다(Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief 1999; Babin and Boles 1998; Brown and Peterson 1993; Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998; Sager 1994).

영업사원들은 고객과의 접점에서 기업을 대표하는 역할을 담당하기도 하며, 고객의 욕구를 파악하여 이에 대응하는 역할을 수행하고 있기 때문에 이들의 이직은 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 영업사원들의 이직은 기업이 그들의 행동을 이해하고 관리하는데 중요한 역할을 담당하는 변수로서 고려되어 왔다(Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001). 이러한 점들을 고려해 볼 때, 영업사원들의 이직행동을 정확하게 설명하고 예측하는 것은 기업의 성과에 미치는 부정적인 영향력을 줄이는데 기여할 것이다.

하지만 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입 등이 이직행동에 영향을 미치는 과정을 다루는 연구들은 다소 혼합된 실증 연구결과를 제시하고 있다. 영업사원 관리와 관련된 가장 대표적인 연구 중의 하나인 Brown and Peterson(1993)의 연구에서는 많은 기존 연구들에 대한 메타분석을 통해 영업사원의 직무성과 및 만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 이어서 조직몰입은 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 하지만 이후의 연구들에서는 다소 혼합된 연구결과들이 제시되고 있다. 예를 들면, MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)의 연구에서는 역할

외 성과(extra-role performance)가 직무만족과 이직의도 간의 관계 그리고 조직몰입과 이직의도의 관계를 매개한다고 밝히면서 조직몰입은 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 못한다는 기존 연구들과는 일치하지 않은 연구결과를 제시하였다. Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief(1999)는 영업사원의 직무성과가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 이어서 직무만족은 조직몰입에는 긍정적인 영향을 이직의도에는 부정적인 영향을 미치고, 조직몰입은 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)은 직무성과와 만족은 조직몰입에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 또한 직무성과, 만족, 조직몰입은 이직의도에 직접적으로 부정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

따라서 마케팅 분야에서는 영업사원의 개인적인 성과변수들 즉, 직무성과, 만족, 조직몰입 및 이직행동 등의 관계를 보다 정확하게 이해하기 위한 많은 노력이 이루어져 왔다. 이러한 연구 흐름은 크게 두 가지 형태로 나누어 설명할 수 있는데, 첫 번째는 직무성과, 만족, 조직몰입이 이직행동에 미치는 영향력을 조절하는 변수들을 규명하는 연구이다(예를 들면, Babin and Boles 1998; Michaels and Dixon 1994; Singh 1998; Yilmaz 2002). 두 번째는 이들 관계에 새로운 매개변수를 추가하여 그 영향력 과정의 설명력을 높이고자 하는 연구들이 있다(예를 들면, MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998;

Yilmaz 2002).

이 연구 또한 영업사원의 직무성과, 만족, 몰입 등이 이직행동에 미치는 영향력의 과정을 보다 정확하게 이해하고자 하는 것을 목표로 한다. 구체적으로 이 연구에서는 기존 문헌들에서 제시되지 않았던 새로운 매개변수(대안의 매력도)를 연구모형에 포함시켜 영업사원의 개인적 성과변수들 간의 관계에 대한 현재의 지식을 확장시키고자 한다. 따라서 위에서 제시한 연구 흐름 중 두 번째 연구흐름과 그 목적을 같이 한다.

이를 위해 본 연구는 다음과 같이 구성된다. 먼저 마케팅 분야에서 이루어진 영업사원 관리와 관련한 문헌들에 대한 고찰을 통해 영업사원의 개인적 성과변수들 간의 관계에 대한 연구 결과들의 취약점을 지적한다. 그리고 이러한 취약점을 보완하기 위해 사회교환이론에서 제시하고 있는 대안의 매력도라는 개념을 도입하여 영업사원의 개인적 성과변수들 간의 관계를 설명하는데 도입하고자 한다. 그런 다음 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입이 이직의도에 영향을 미치는데 있어 대안매력도의 매개역할을 설정한 연구모형을 제시하여 이를 실증적으로 검증한다. 마지막으로 연구결과의 시사점과 한계점을 논의한다.

## II. 문헌연구

### 1 영업사원의 성과변수들 간의 관계에 관한 연구

영업사원 개인적 성과 관련 변수들 간의 관계를 검토하고 있는 주요 연구들을 살펴보면, 먼저 Brown and Peterson(1993)은 59편의 기존 연구결과를 대상으로 메타분석을 통해 각 연구들에서 제시하고 있는 주요 변수들 간의 인과관계를 규명하였다. 그들의 연구에서는 직무만족과 직무성고가 조직몰입을 통해서만 이직의도에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 즉 조직몰입이 직무만족 및 성과가 이직의도에 미치는 영향력을 완벽하게 매개한다는 결과를 제시하였다. 한편 이 연구에서는 직무성고가 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상하였지만 실증분석결과 직무성과와 직무만족 간에는 인과관계가 형성되지 않음을 보여 주고 있다.

Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)는 직무만족과 성과가 이직의도에 직접적인 영향을 미치기도 하며, 조직몰입을 통해 간접적으로 영향을 미친다는 연구모형을 제시하였다. 27개 기업 148명의 영업사원들로부터 자료를 수집하여 실증 분석한 결과, 이들이 예상한대로 조직몰입은 직무만족과 성과가 이직의도에 직접적으로 부정적인 영향을 미치기도 하고 조직몰입을 통해 간접적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 또한 조직몰입과 이직의도에 대한 직무성과의 영향력을 배제하고, 직무만족이 조직몰입과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 하는 연구들이 있다(Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief 1999; Sager 1994). 이 연구들에서는 직무성과는 조직몰입이나 이직의도에 어떠한 영향도 미치지 않고

있으며, 직무만족만이 조직몰입과 이직의도에 직접적인 영향을 미치며, 이어서 직무만족의 영향을 받은 조직몰입이 이직의도에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

이렇게 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입 및 이직행동 간의 관계를 다루는 연구들은 해당 변수들의 영향력 과정에 대해 다소 혼란된 연구결과들이 제시되고 있다. 이러한 문제점을 극복하고 이들 변수들 간의 관계를 보다 정확하게 이해하기 위한 노력이 있었다. 앞서 지적한 바와 같이, 이들 변수들 간의 관계를 조절하는 변수를 규명하는 연구들이 하나요, 두 번째는 기존 연구들에서 제시되어 왔던 주요 변수에 새로운 매개역할을 하는 변수를 추가하여 현상을 설명하는 연구들이 그것이다.

먼저, 영업사원의 개인적 성과변수들 간의 영향력 관계를 규명하는데 있어 조절변수들을 규명하는 다음과 같은 연구들을 예로 들 수 있다. Michaels and Dixon(1994)은 영업사원들의 개인적 성과변수들 간의 영향력 과정에서 교육수준과 작업집단에 대한 애착이 그 영향력을 조절한다고 밝히고 있다. Singh(1998)의 연구에서는 직무성과에 영향을 미치는 직무관련 태도 변수들은 직무특성요소(과업다양성, 자율성, 피드백 등)에 의해 조절된다는 연구결과를 제시하고 있다. Babin and Boles(1998)의 연구에서는 역할스트레스 → 성과 → 만족 → 이직의도에 이르는 각각의 영향력이 성별에 따라 그 정도가 달라진다는 연구결과를 제시하였다. Yilmaz(2002)의 연구에서는 영업사원의 나이, 근무연

한, 경력단계 등이 영업사원들의 개인적 성과변수들 간의 관계를 조절한다고 제시하고 있다.

두 번째, 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입 및 이직과의 관계에서 새로운 매개변수를 추가하여 현상을 설명하는 몇몇 연구들이 있다. MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)는 영업사원의 직무성과를 역할내 성과(in-role performance)와 역할외 성과(extra-role performance)로 구분하여, 이들과 직무만족, 조직몰입, 이직행동 등과의 관계를 이해하고자 하였다. 구체적으로 그들의 모형은 직무만족과 역할내 성과는 조직몰입을 통해 이직행동에 영향을 미치고, 역할외 성과는 직무만족과 조직몰입의 영향을 받아 이직행동에 직접적인 영향을 미친다는 경로를 포함하고 있다. 생명보험 산업에 종사하고 있는 672명의 영업사원들로부터 자료를 수집한 실증분석 결과, 놀랍게도 조직몰입은 역할내 성과 및 직무만족과 이직행동 사이에서 매개변수 역할을 담당하지 못하고, 역할외 성과만이 직무만족 및 조직몰입과 이직행동 사이에서 매개변수 역할을 한다는 연구결과를 제시하였다. 한편, Yilmaz(2002)는 조직몰입을 감성적 조직몰입(affective organizational commitment)과 지속적 조직몰입(continuance organizational commitment)으로 나누고, 직무만족을 내재적 직무만족(intrinsic job satisfaction)과 외재적 직무만족(extrinsic job satisfaction)으로 나누어 이들과 직무성과와의 관계를 검토하였다. 연구결과 직무성과는 내/외재적 직무만족에 직접적인 영향을 미

치며, 내/외재적 직무만족은 감성적 조직몰입에 직접적인 영향을 미치고, 이어서 감성적 조직몰입은 지속적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다.

앞서 지적한 바와 마찬가지로 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입 및 이직행동 간의 관계를 다루는 연구들에서는 대부분 이직행동을 최종적인 종속변수로 간주하고 있다. 하지만 이들 연구들에서 가장 중요하게 고려하는 영업사원 개인적인 성과변수 중의 하나인 이직행동에 대한 관련 변수들의 설명력은 상당히 낮은 수준에 머물고 있다. 예를 들면, MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)의 연구에서는 직무성과를 역할내 성과와 역할외 성과로 나누어 이들이 이직행동에 미치는 과정을 설명하고 있지만, 이직행동에 대한 이들의 설명력은 39%에 불과하다. 또한 Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)의 연구에서는 직무성과, 만족, 조직몰입이 모두 이직행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 모형을 설정하고 있지만, 이 연구 또한 이직행동에 대한 선행변수들의 설명력이 30%에 불과하다. 이 두 연구에서는 이직행동(또는 의도)에 영향을 미치는 선행요소들을 기존의 다른 연구보다 포괄적으로 고려하고 있다고 밝히고 있다. 따라서 이직행동(또는 의도)을 설명하는데 있어 기존 연구들에서 포함하지 않았던 좀 더 설명력이 높은 선행변수를 추가할 필요성이 있다는 점을 시사해 준다.

## 2 영업사원 이직의도에 대한 대안 매력도의 영향력

영업사원의 이직행동을 설명할 때 이를 관계적 관점에서 설명할 필요가 있다고 주장하는 연구들이 있다(예를 들면, Gronroos 1995; Reichheld 1993; Schlesinger and Heskett 1991). 이러한 연구들에서는 기업이 최종 고객과 긍정적인 관계를 구축하기 위해서는 최종 고객들과 접점에서 상호작용을 하는 내부고객인 영업사원과의 관계를 먼저 긍정적으로 구축하는 것이 필요하다고 공통적으로 주장한다. 또한 영업사원의 이직행동은 해당 기업과 영업사원이 그동안 구축해왔던 관계를 종결하는 것을 의미하기 때문에 관계마케팅 분야에서 관계의 구축 및 종결을 설명하는데 사용되어 왔던 변수들이 영업사원의 이직을 설명하는데 유용하게 활용될 수 있을 것이라는 점을 시사해 준다. 따라서 이들은 영업사원의 이직행동을 기업과 영업사원 간의 관계적 차원에서 설명할 필요성이 있다고 주장한다.

이러한 맥락에서, 영업사원의 이직행동을 설명하고자 했던 기존 연구들을 이직(또는 이직의도)의 선행변수로서 만족, 성과, 몰입과 같은 변수들을 제시하였다. 이는 기존 관계마케팅 분야에서의 관계의 지속 및 종결에 중요한 영향을 미치는 변수들로서 규명되어 왔다. 하지만 앞서 살펴본 바와 같이, 영업사원의 태도와 행동 간의 관계를 규명하는 연구들에서 직무만족, 직무성과, 조직몰입과 이직(또는 의도)등의 관계는 다소 혼합된 연구 결과를 제시하고 있으며, 그 설명력 또한

낮게 나타나고 있다.

우리는 이러한 한계점을 사회교환이론(Kelley and Thibaut 1978; Thibaut and Kelley 1959)에서 개인이나 집단이 기존관계의 지속여부를 결정하는데 중요한 역할을 한다고 제시하고 있는 비교수준(CL; comparison level)과 대안의 비교수준(CL<sub>alt</sub>; comparison level for alternative) 두 가지 개념을 적용하여 보완하고자 한다. 사회교환이론에서는 특정 관계의 지속여부를 판단할 때 해당 교환관계로부터 얻을 수 있는 성과(outcomes)에 대한 평가가 주요한 의사결정 기준이 된다고 주장한다. 이 이론에서는 교환관계로부터 얻을 수 있는 성과에 대한 평가기준으로 비교수준과 대안의 비교수준을 제시한다. 비교수준은 특정 교환의 당사자가 현재 및 과거 유사한 관계에 기초하여 현재 교환관계로부터 얻을 수 있을 것이라고 기대하는 성과의 질을 의미한다(Anderson and Narus 1984, p. 63). 대안의 비교수준은 특정 교환의 당사자가 현재 관계가 아닌 최상의 대안들로부터 얻을 수 있다고 기대하는 성과 수준을 의미한다(Anderson and Narus 1984, p. 63).

사회교환이론에 따르면 특정 교환 당사자는 관계의 지속여부를 결정할 때 단순한 현재의 관계에 대한 평가뿐만 아니라, 다른 대안적인 관계에 대한 평가를 고려하여 의사결정을 내린다고 제시한다. 즉 현재 관계에서 얻을 수 있는 성과보다 더 높은 성과를 제공해 줄 수 있는 대안이 나타나지 않는다면 기존 관계를 유지하겠지만, 더 높은 성과를 제공해 줄 수 있는 대안이 존재한다면 기존 관계를

단절하고 새로운 관계를 구축해야 할 충분한 동기가 될 수 있다는 것이다.

이를 영업사원의 이직행동을 설명하는데 적용해 보도록 하자. 영업사원의 개인적 성과변수들 간의 관계를 다루는 기존 연구들에서는 직무만족, 직무성과, 조직몰입 등이 이직(또는 의도)에 부정적인 영향을 미친다고 밝히고 있다(예를 들면, Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 직무만족, 직무성과, 조직몰입과 같은 요소들은 영업사원이 현재 관계를 맺고 있는 기업으로부터 얻을 수 있는 성과 요소 즉 사회교환이론에서 제시하고 있는 비교수준을 나타낸다고 볼 수 있다. 따라서 사회교환이론에서 제시하는 바와 같이 특정 영업사원의 직무만족, 직무성과, 조직몰입 등의 수준이 낮다고 해당 영업사원은 쉽게 이직에 대한 의사결정을 내릴 수만은 없을 것이다. 즉 현재의 관계에서 얻을 수 있는 것보다 더 높은 성과를 보장할 수 있는 매력적인 대안이 존재하는 경우에 이직에 관한 의사결정을 쉽게 내릴 수 있을 것이다. 예를 들어, Anderson and Narus(1990)는 제조업자와 유통업자의 관계에서 두 거래 당사자들의 관계의 지속여부를 결정하는 것은 현재 관계에 대

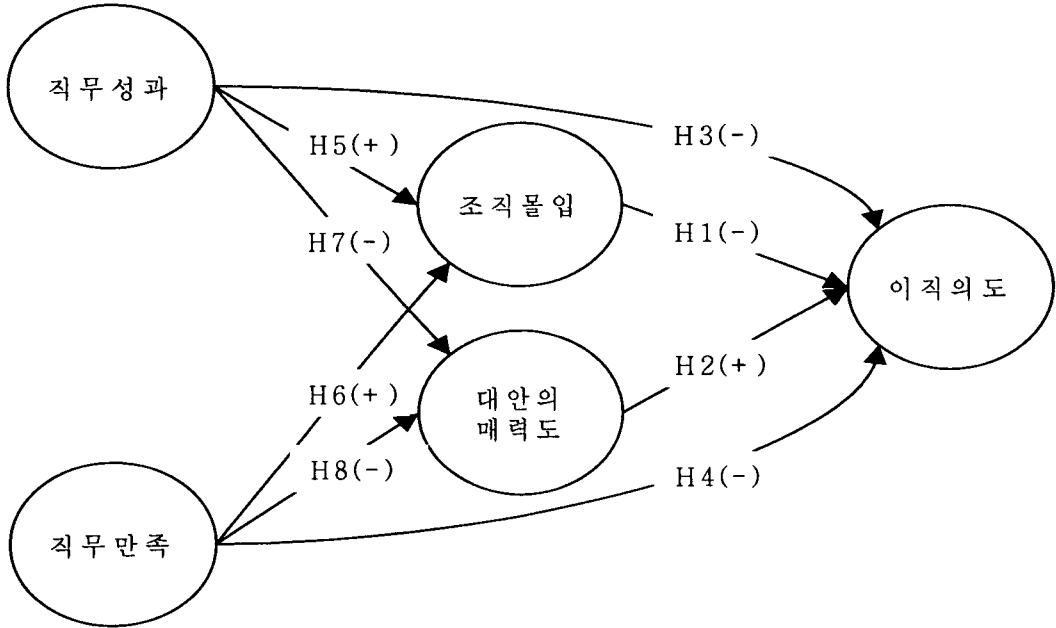
한 만족뿐만 아니라 현재 거래관계 이외의 최상의 대안으로부터 얻을 수 있는 매력도에 의해 결정된다는 연구결과를 제시한 바 있다.

따라서 본 연구에서는 기존 연구들에서 영업사원 이직의 선행변수로서 규명해 왔던 직무만족, 직무성과, 조직몰입 이외에 사회교환이론에서 제시하는 대안의 매력도라는 새로운 변수를 추가하여 이들이 영업사원 이직행동에 미치는 과정에 대한 우리의 현재 지식을 향상시켜 보고자 한다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설

본 연구의 목적은 영업사원의 개인적 성과변수들 간의 관계를 다루었던 기존 연구들에 대안의 매력도라는 새로운 변수를 연구모형에 포함하여 영업사원들의 이직의도에 대한 이해를 증가시키고자 하는 것이었다. 이를 위해 연구모형은 직무만족과 직무성과는 조직몰입, 대안의 매력도, 이직의도에 영향을 미치며, 이어서 조직몰입과 대안의 매력도가 이직의도에 영향을 미치는 것으로 구성하였다. 연구모형, 가설 및 가설의 방향성이 <그림 1>에 제시되어 있다.

<그림 1> 연구모형 및 가설



1 조직몰입, 대안의 매력도, 직무성과, 직무만족과 이직의도와와의 관계

영업사원의 직무관련 성과변수들 간의 관계를 다루는 연구들에서는 몇몇 연구를 제외하고 거의 대부분에서 이직행동에 관심을 갖고 이에 대한 선행요소들을 규명하고자 하는 노력을 기울이고 있다(Brown and Peterson 1993). 또한 이러한 연구들에서는 영업사원의 이직행동에 대한 대체 개념으로서 이직의도를 사용하고 있다(예외적으로, 실제 이직행동을 관측하여 이에 영향을 미치는 선행변수들을 규명하는 연구로는 MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998의 연구가 있음). 많은 연구들에서 이직의도가 실제 이직행동을 효과적으로 예측해 주는 선행요소로서의 역할을 수행하기 때

문에 영업사원의 행동적 성과변수로서 이직의도를 사용하고 있다(Brown and Peterson 1993). 본 연구에서도 대부분의 기존 연구들과 마찬가지로 영업사원의 이직을 실제 행동이 아닌 이직의도를 연구모델의 종속변수로 한다.

조직몰입은 영업사원의 기업에 대한 관여(involve) 및 헌신(dedication)의 정도라고 정의할 수 있다(Porter, Steers, Mowday, and Boulian 1974). Morrow(1983)는 조직에 대한 몰입 수준이 높은 구성원은 기업의 목표나 가치에 대한 강력한 신념을 구축하며, 기업의 이익을 위해 기꺼이 노력을 기울이고, 기업의 구성원으로서의 신분을 지속적으로 유지하려는 특징을 지닌다고 주장하였다.

Mathieu and Zajac(1990)는 조직이론 분야에서 이루어진 조직몰입에 관한 메타분석의 결과, 조직구성원의 이직의도



를 가장 정확하게 예측할 수 있는 선행 요소는 조직구성원들의 조직에 대한 몰입이라고 밝히고 있다. 또한 마케팅 분야에서 영업사원의 태도 및 행동 간의 관계를 다루는 연구들에서 조직몰입이 이직의도의 주요 선행변수로 많은 연구들에서 제시되어 왔다(Brown and Peterson 1993, p. 64). 최근에 이루어진 연구들에서도 조직몰입이 영업사원의 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하는 연구들이 많이 존재한다(Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief 1999; Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001; Schwepker 2001). 따라서,

가설 1 : 조직몰입은 영업사원의 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

사회교환이론에서는 대안의 비교수준(본 연구에서는 대안의 매력도)을 특정 교환의 당사자가 현재 관계가 아닌 최상의 대안들로부터 얻을 수 있다고 기대하는 성과 수준이라고 정의하였다(Anderson and Narus 1984). Jones, Mothersbaugh, and Beatty(2000)는 서비스 고객이 특정 서비스의 재구매의도에 영향을 미치는 선행요소를 규명하는 연구에서 대안의 매력도(attractiveness of alternative)를 서비스 고객들이 경쟁적인 대체 서비스를 시장에서 이용할 수 있다고 지각하는 정도라고 정의하였다. 이 연구에서는 대안의 매력도를 영업사원이 현재 관계를 맺고 있는 기업이 아닌 이용 가능한 최상의 대안 관계로부터 얻을 수 있을 것이라고 기대하는 성과의 수준으로 정의

한다.

Kelley and Thibaut(1978)는 개인과 개인간의 관계에서 특정 개인과의 관계가 만족스럽지 못하다고 해서 기존 관계를 단절하는 것이 아니라 유용한 대안이 존재할 경우에 기존 관계를 단절한다고 제시하고 있다. Anderson and Narus(1990)는 유통업체와 제조업체와의 관계에 대한 연구에서 현재의 맺고 있는 관계보다 더 나은 대안이 존재하게 되면, 현재의 관계를 유지할 동기는 낮아진다는 연구결과를 제시하고 있다. Ping(1999)은 소매업체와 공급업체의 관계에 대한 연구에서 소매업체가 지각하는 대안의 매력도가 공급업체의 교체 의사결정에 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

기업과 고객간의 관계를 다루는 연구에서는, 특정 서비스를 이용하고 있는 고객들이 시장에서 더욱 매력적인 대체 서비스를 이용할 수 있다고 지각하는 정도가 높을수록 해당 서비스의 재구매의도는 낮아진다는 결과를 제시하는 연구가 존재한다(Jones, Mothersbaugh, and Beatty 2000). 이/미용 서비스업 및 은행서비스업을 이용하는 고객들의 재구매의도에 영향을 미치는 선행변수들을 규명하는 연구에서, 김상현과 오상현(2002)은 대안의 매력도가 재구매의도에 부정적인 영향을 미친다는 실증분석 결과를 제시하고 있다. 또한 종업원의 개인적 관계(interpersonal relationships)와 종업원 이직 간의 관계를 검토하는 조직관련 문헌들에서는 대안의 매력도가 종업원 이직의 주요 영향요소를 실증적으로 제시하고 있다(Farrell and Rusbult 1981; Rusbult and Farrell

1983). 따라서 기존 기업보다 더 매력적인 대안이 존재한다고 지각하고 있는 영업사원일수록 기업과의 관계를 단절하려는 의도가 더 높아질 것이다.

가설 2 : 대안의 매력도는 영업사원의 이직의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기존 연구들에서는 영업사원의 직무성과를 행위적(behavioral) 차원과 결과차원(outcome)의 두 가지 차원(Cravens, Ingram, LaForge, and Young 1993; Oliver and Anderson 1994)을 갖는 것으로 정의해 왔다. 행위적 차원은 영업사원으로부터 기대되는 기능(예를 들면, 고객과의 접촉 및 관계유지 등)에 대한 성과(performance)를 의미하고, 결과차원은 영업사원 노력의 최종적인 결과물(end result)을 나타낸다(Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001). 이 연구에서도 영업사원의 직무성과는 행위적 차원과 결과차원 모두를 포함하는 개념으로 정의하고자 한다.

이전 연구들에서 직무성과와 이직의도의 관계는 혼합된 연구결과를 제시하고 있다. Singh, Goolsby, and Rhoads(1994)는 서비스 판매원의 성과를 행위적 성과와 심리적 성과 두 가지로 측정하면서 서비스 판매원의 성과와 이들의 이직의도와의 상관관계가 없다는 결과를 제시하였다. Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief(1999)는 영업사원의 태도 및 행동 간의 관계를 연구하면서 영업사원의 직무성과는 직무만족에 직접적으로 영향을 미치고, 이어서 직무만족이 이직의도에 영향을 미친다는

연구결과를 제시하였다. 그들의 연구에서는 직무성과와 이직의도와의 직접적인 관계를 연구모델에 제시하지는 않았다. 하지만 Singh, Verbeke, and Rhoads(1996)는 역할 스트레스 요인들이 영업사원의 성과 관련 요소들에 미치는 영향력의 과정을 검토하는 연구에서 직무성과가 이직의도에 직접적인 영향을 미칠 것이라는 개념적 모델을 제시하였다. 그리고 영업사원의 성과를 역할내 성과와 역할외 성과로 구분하여 이들이 영업사원의 이직행동에 미치는 영향력을 검토하고 있는 MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)의 연구에서는 역할내 성과와 역할외 성과 모두가 영업사원의 이직행동에 직접적으로 부정적인 영향을 미친다는 실증결과를 제시하였다. 또한 기타 여러 연구들(예를 들면, Grant, Cravens, Low, Moncrief 2001; Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001)에서도 영업사원의 직무성과가 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다.

가설 3 : 직무성과는 영업사원의 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

직무만족은 영업사원이 자신의 직무로부터 느끼는 긍정적인 감정상태의 정도를 의미한다 (Brown and Peterson 1993). 이전 연구들에서 직무만족은 영업사원의 태도 및 행동을 이해하는데 중요한 변수로서 간주되어 왔다(Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001). 영업사원의 직무만족과 이직의도와의 부정적인 관계를 실증적으로 검토하는 연

구들은 여러 곳에서 발견된다. 예를 들면, Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)는 영업사원의 심리적 피로감(burnout)의 선행요소 및 결과변수를 규명하는 연구에서, 영업사원의 심리적 피로감은 직무만족에 부정적인 영향을 미치고, 직무에 대한 만족은 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 또한 Babin and Boles(1998)는 서비스 제공자들의 행동에 관한 연구에서 서비스 제공자들의 직무만족은 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 영업사원의 태도 및 행동 간의 관계를 다루는 여러 연구들(Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief 1999; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998; Sager 1994)에서는 영업사원의 직무만족이 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과들을 제시하고 있다.

가설 4 : 직무만족은 영업사원의 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2 직무성과, 직무만족과 조직몰입의 관계

우선, 직무성과와 직무만족과의 긍정적인 관계가 몇몇 연구들에서 보고되고 있다(예를 들면, Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief 1999; Babin and Boles 1998; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 하지만 이 두 변수들 간의 관계는 그다지 강력한 관계가 아니라는 증거들이 있다. Behrman and Perreault(1984)는 직무

스트레스 요인들이 직무성과와 직무만족에 영향을 미치는 연구모형을 제시하면서 직무성과는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하고 있다는 연구결과를 제시하였다. Brown and Peterson(1993)은 영업사원의 직무만족의 선행변수와 결과변수들에 대한 메타분석에서 직무성과는 직무만족에 영향을 미치지 못함을 보여주었다. Singh, Goolsby, and Rhoads(1994)의 연구에서도 두 변수간의 상관관계는 통계적으로 유의하지 않다는 결과를 제시하였다. 따라서 이 연구에서는 직무성과가 직무만족에 영향을 미치는 경로는 연구모형에 포함하지 않는다.

직무성과와 직무만족이 영업사원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 여러 연구에서 확인할 수 있다. 예를 들면, Brown and Peterson(1993)은 영업사원의 태도 및 행동 간의 관계에 대한 메타분석 모델을 제시하면서 직무성과와 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여 주었다. MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)은 보험회사 영업사원들을 대상으로 한 영업사원 성과에 관한 연구에서 역할내 성과와 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 또한 영업사원의 심리적 피로감(burn-out)의 선행변수 및 결과변수를 규명하는 연구에서 Low, Cravens, Grant, and Moncrief (2001)도 직무성과와 직무만족이 동시에 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. 따라서 가설 3과 4에서 제시하였듯이 직무성과와 직무만족이 이직의도

에 직접적으로 부정적인 영향을 미치기도 하지만, 본 연구에서는 직무성과와 직무만족이 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상한다.

가설 5 : 직무성과는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6 : 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3 직무만족, 직무성과와 대안의 매력도와의 관계

Farrell and Rusbult(1981)는 사회교환이론을 적용하여 이직의도의 주요 예측변수로서 대안 매력도의 중요성을 실증연구를 통해 제시하였다. 그들의 연구에서는 현재 관계에 대한 만족과 대안매력도의 가치가 평가되는 메커니즘을 제시하였다.<sup>1)</sup> 이들이 제시하고 있는 메커니즘을 구체적으로 살펴보면, 현재 관계에 대한 만족은 현재의 성과와 비교수준의 함수로 표현되며, 대안매력도의 평가는 대안의 성과와 비교수준의 함수로 표시하고 있다.

앞서 우리는 비교수준을 특정 교환의 당사자가 현재 및 과거의 유사한 관계에 기초하여 현재 교환관계로부터 얻을 수 있을 것이라고 기대하는 성과의 질을 의미(Anderson and Narus 1984, p. 63)

한다고 정의한 바 있다. 정의에 나타난 바와 같이 비교수준은 특정 교환 당사자의 과거 및 현재의 경험의 함수로 나타낼 수 있다. 결국 비교수준은 고정되어 있는 개념이 아니라 동태적인 개념이라는 것을 파악할 수 있다. 따라서 현재 영업사원이 관계를 맺고 있는 기업에서의 성과나 만족수준은 해당 영업사원의 비교수준의 변화를 유발할 것이고 이어서 변화된 비교수준은 대안매력도의 평가에 영향을 미칠 것이다. 즉 직무에서의 성과와 만족수준이 높은 영업사원은 높은 수준의 비교수준을 형성할 것이기 때문에 이러한 결과 대안매력도의 평가에는 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7 : 직무성과는 대안의 매력도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 직무만족은 대안의 매력도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

## IV. 실증연구

### 1 연구대상의 선정 및 자료수집

본 연구에서 제시하고 있는 연구모형을 검증하기 위해 국내 생명보험회사에서 근무하고 있는 영업사원들을 대상으로 표본조사를 실시하였다. 연구의 대상을 생명보험 산업으로 선정한 이유는 다

1) Farrell and Rusbult(1981)의 연구에서 관계만족과 대안매력도의 가치는 다음과 같이 계산될 수 있다고 밝히고 있다.  $SAT_x = (R_x - C_x) - CL$ ,  $A_y = (R_y - C_y) - CL$ , 여기서  $SAT_x$ =관계만족도,  $R_x$ =현재 관계로부터 얻을 수 있는 이익,  $C_x$ =현재 관계를 유지할 경우 발생하는 비용,  $A_y$ =대안매력도 가치,  $R_y$ =대안으로부터 얻을 수 있는 이익,  $C_y$ =대안을 얻을 경우 발생하는 비용,  $CL$ =비교수준

음과 같다. 첫째, 생명보험업계에 종사하고 있는 영업사원들의 이직율이 높기 때문에 영업사원들의 이직행동에 대한 연구에 적합하다는 점이다. 생명보험협회(2001)에서 발간하는 통계연보에 의하면, 국내 생명보험 모집인들의 근무연한을 보면 1년 미만의 경력자가 30.52%, 2년 미만이 17.22%, 3년 미만이 10.66%, 4년 미만이 7.71%, 5년 미만이 5.93%, 5년 이상의 경력자가 27.96%로 5년 미만의 경력자가 전체 인원의 72.04%를 차지하고 있다. 이러한 비율은 생명보험업에 종사하고 있는 영업사원들의 높은 이직율을 제시해 주는 증거이다. 둘째, MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)이 지적하였듯이, 영업사원들의 이직행동을 연구해 왔던 기존 문헌들이 주로 보험산업을 대상으로 해왔다는 점이다.

자료의 수집은 국내에서 영업활동을 하고 있는 4개 보험사(국내 보험사 2곳, 외국계 보험사 2곳) 소속의 영업사원들을 대상으로 하였다. 각 보험사 별로 서울지역의 영업점 두 곳을 무작위로 선정하여 조사자가 방문하여 간단한 연구에 대한 소개를 하고, 각 25부씩 설문지를 배포하였다. 설문지를 배포한 후 1주일 이 지난 뒤 설문지를 수거하였다. 총 190명으로부터 응답을 받았고, 이중 불성실한 응답을 한 12명을 제외한 178명의 자료가 최종 분석에 이용되었다.

응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 연령대는 20대 3.9%, 30대 86.0%, 40대 이상이 10.1%로 나타났으며, 근무년수는 1년 이하가 43.8%, 2년 이하가 29.8%, 3년 이하가 16.9%, 4년

이하가 3.9%, 5년 이상이 5.6%인 것으로 나타났다. 주로 취급하고 있는 상품은 종신보험이 93.3%, 연금보험이 6.7%인 것으로 나타났다.

## 2 변수의 측정

본 연구모델에서 제시하고 있는 개념들에 대한 측정은 모두 기존 연구들에서 활용되었던 측정도구들을 이 연구의 상황에 맞게 변형하여 사용하였다. 모든 변수들에 대해 복수의 항목을 이용하여 측정하였고 모든 항목들은 7점 리커트(1=전혀 그렇지 않다 / 7=매우 그렇다) 척도를 이용하였다. 측정에 이용한 모든 항목들은 부록에 제시되어 있다.

이직의도에 대한 측정은 Singh, Verbeke, and Rhoads(1996)의 연구에서 사용되었던 3개 항목을 사용하였다. 구체적으로 각 항목은 새로운 직업을 찾기 위해 적극적으로 노력하는 정도, 현재 직장을 그만 두어야겠다는 생각의 정도, 새로운 직업을 찾고 있는 정도 등으로 구성되어 있다.

조직몰입은 Porter, Steers, Mowday, and Boulian(1974)의 연구에서 항목들 중 본 연구상황과 적합한 6개 항목을 이용하였다. 구체적인 항목은 회사를 위해 노력을 기울이는 정도, 회사를 위해 기꺼이 어떤 일이라도 할 수 있다는 의지, 회사의 미래를 위해 신경을 쓰는 정도, 다른 사람에게 현재의 회사를 긍정적으로 이야기 하는 정도, 자신이 중요하게 생각하는 바가 회사의 정책과 일치하는 정도, 회사의 구성원이라는 것에 대한 자부심 등으로 구성하였다.

대안의 매력도는 Ping(1999)의 연구에서 사용되었던 대안의 매력도 항목들을 본 연구의 상황에 맞게 변환하여 측정에 이용하였다. 구체적인 내용은 전반적인 조건, 보수, 영업지원, 전반적인 만족수준 등에서 현재 근무하고 있는 회사보다 얼마나 더 높은 성과를 제공해 줄 수 있는가 지각하는 정도를 묻는 4개의 항목으로 구성하였다.

직무성과는 영업사원이 자신의 성과를 보고하는 형태(self-report method)로 측정을 하였다. 이러한 방식으로 측정된 직무성과는 영업관리자에 의해 평가된 성과와 매우 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났기 때문에 직무성과를 측정하는 방법으로 널리 활용되고 있다(Churchill, Ford, Hartley, and Walker 1985). 개별항목들은 Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)의 연구에서 사용되었던 항목들 중 5개 항목을 본 연구의 상황에 맞게 적절히 변형하여 이용하였다. 구체적인 항목들은 고객과의 관계구축 능력, 보험상품에 대한 소개 능력, 취급하고 있는 상품에 대한 지식 보유 정도, 고객의 욕구 파악 정도, 월평균 계약건수 등에 대한 질문으로 구성하였다.

기존 연구들에서는 직무만족을 상사, 일 자체, 임금수준, 승진기회, 동료 등 여러 차원에 대한 영업사원의 감정상태를 평가하는 방식으로 측정하였다(Churchill, Ford, Hartley, and Walker 1985). 하지만 이 연구에서는 직무 자체에 대한 전반적인 만족도로서 측정을 하였다. 측정항목은 Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)의 연구에서 사용되었던 항목들 중 5개 항목을 본

연구의 상황에 맞게 적절히 변형하여 이용하였다. 구체적인 내용은 현재의 일에서의 성취감 제공 정도, 흥미 정도, 전반적인 만족정도, 가치의 지각정도, 직업에 대한 행복감의 정도 등에 대한 문장에 대한 동의 정도를 묻는 방식으로 구성하였다.

### 3 신뢰성, 단일차원성, 타당성 검증

신뢰성에 대한 검증은 Cronbach's  $\alpha$  계수를 검토하였다. 신뢰성 분석결과 직무성과를 묻는 항목에서 1개 항목이 신뢰성을 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 직무성과를 묻는 1개 항목을 제외한 각 구성개념들의 신뢰계수는 조직몰입 0.94, 대안의 매력도 0.93, 직무만족 0.95, 직무성과 0.90, 이직의도 0.96 등으로 나타났다. 이는 Nunnally(1978)가 제시하고 있는 허용기준( $\alpha=0.70$ )을 모두 넘어서는 값으로 각 구성개념을 측정하고 있는 항목들은 높은 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

단일차원성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석을 실시하였다. 먼저 본 연구에서 제시하고 있는 5개의 구성개념(construct)을 복수의 항목들로 측정을 하였기 때문에 복수의 항목들이 하나의 요인으로 묶이는지의 여부를 검증하였다. 각 구성개념들에 대해 요인의 추출기준은 직각회전을 통해 아이젠 값이 1이 넘는 요인을 추출하도록 하였다. 5개 구성개념에 대한 각각의 요인분석결과 모두에서 단일 요인이 추출되었다. 다음으로 각 구성개념을 측정하고 있는 항목들에 대해 확증적 요인분석

을 실시하였다. 확증적 요인분석은 단일 요인모델(one-factor model)의 적합도를 확인하는 방식을 따랐다. 모든 단일요인 모델의 적합도가 수용할 수 있는 기준을 넘어서고 있음을 확인하였다(GFI>0.90, CFI>0.90). 따라서 본 연구에서 각 구성개념을 측정하고 있는 항목들은 단일차원성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

타당성 분석을 위해 모든 구성개념 및 측정항목을 포함한 확증적 요인분석을 실시하였다. 신뢰성 검증결과 신뢰성을 저해하는 직무성과의 1개 항목을 제외한 모든 항목의 상관관계 자료를 PRELIS 2를 통해 구한 다음 이를 분석을 위한 원자료로 이용하였다. 분석결과 조직몰입을 묻는 각 1개 항목을 제외할 경우 측정모델의 적합도가 현저히 높아지기 때문에, Jöreskog and Sörbom (1993)의 제안에 따라 해당 항목을 제외하고 확증적 요인분석을 다시 실시하였다. 분석결과 모델의 적합도를 나타내는  $\chi^2$ 값은 267.19(p=0.00, df=179)로 유의하게 나타나고 있다. 하지만  $\chi^2$ 값은 표본의 수에 의해 많은 영향을 받기 때문에 기타 적합도 지수를 검토해 보았다(Browne and Cudeck 1993). 검토 결과 GFI 0.87, NFI 0.93, NNFI 0.97, CFI 0.97, RMR 0.044, RMSEA 0.053으로 나타났다. 측정모델에 대한 적합도 분석결과는  $\chi^2$ 값이 유의하게 나타나고 있으며, GFI 값이 다소 적합도가 떨어지는 것으로 나타나 있다. 하지만 이런 경우 Carmines and McIver(1981)와 Bollen(1989)은  $\chi^2$ /자유도 비율을 검토하는 것을 추천한다. 그들은 각각 적합도

허용기준으로  $\chi^2$ /자유도 비율이 3.0, 5.0이 초과하지 않으면 모델은 수용할 수 있는 수준이라고 제시하였다. 본 연구에서의 측정모델의  $\chi^2$ /자유도 비율은 1.49로 나타나 두 연구에서 제시하고 있는 허용기준 모두를 충족시키고 있다. 따라서 이 측정모델은 수용할 만한 적합도를 확보하고 있음을 보여주고 있다.

모든 측정항목들의 요인적재치는 p<0.01 수준에서 t값이 모두 유의한 것으로 나타났으며, 요인적재치의 최저값은 0.80(t=12.64)인 것으로 나타났다. 잠재변수로부터 측정변수로의 경로계수가 통계적으로 유의(즉 t>2.0)할 경우, 모든 구성개념들은 집중타당성을 확보하고 있다고 할 수 있다. 따라서 이 연구에서 사용하고 있는 모든 측정항목들은 집중타당성을 확보하고 있다고 할 수 있다. 또한 앞서 지적한 바와 같이 확증적 요인 분석 모델이 수용할 만한 적합도를 확보하고 있기 때문에 판별타당성 또한 확보하고 있음을 확인하였다. 확증적 요인분석의 결과는 부록에 각 설문항목과 함께 제시되어 있다.

추가적으로 판별타당성에 대한 검증을 위해, 본 연구모델에서 제시하고 있는 구성개념 5개 모두를 각각 한 쌍씩 묶어 비교하는 쌍 비교를 실시하였다(Anderson 1987). 모델간의 비교는 두 잠재변수간의 상관관계를 자유롭게 추정하도록 하는 모델과 두 잠재변수간의 상관관계를 1로 제약한 모델을 비교하였다. 10개 모든 쌍에 대한 비교에서 두 모델의  $\chi^2$ 값의 차이는 임계치인  $\chi^2$ (1)=3.84를 모두 넘어서고 있는 것으로 판명되었다. 따라서 비교된 모든 모델에

서의  $\chi^2$ 값의 차이는 모두 통계적으로 유의하며, 모든 쌍에서 제약모델이 비제약모델에 비해  $\chi^2$ 값이 더 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 각 구성개념이 판별타당성을 확보하고 있음을 보여주는 것이다.

#### 4 가설검증 결과

<그림 1>에서 제시한 연구모형은 구조방정식모형(structural equation modeling) 분석을 통해 모형의 적합도와 모수들을 추정하였다. 제시한 모형의 추정은 LISREL 8.30을 이용한 최우추정법(maximum likelihood method)을 사용하였다. 분석을 위한 자료(input data)는 PRELIS를 통해 산출한 각 변수들의 상관자료(correlation matrix)를 사용하였으며, 각 구성개념의 상관관계, 평균, 표준

편차 등은 <표 1>에 제시되어 있다. 제시한 연구모형이 자료와 얼마나 부합하는지를 여러 적합도 지수들에 대한 검토를 실시하였다. 분석결과  $\chi^2$ 값은 269.69(p=0.00, df=180)로 유의하게 나타나고 있다. 하지만  $\chi^2$ 값은 표본의 수에 의해 많은 영향을 받기 때문에 기타 적합도 지수를 검토해 보았다(Browne and Cudeck 1993). 검토 결과 GFI 0.87, NFI 0.93, NNFI 0.97, CFI 0.97, RMR 0.050, RMSEA 0.053으로 나타났다. 측정모형에 대한 적합도 분석결과는  $\chi^2$ 값이 유의하게 나타나고 있으며, 제시한 모형의  $\chi^2$ /자유도 비율은 1.50으로 허용기준을 충족시키고 있다. 따라서 이 연구에서 제시하고 있는 모형은 수용할 만한 수준의 적합도를 확보하고 있다고 볼 수 있다.

<표 1> 구성개념들의 상관관계, 평균, 표준편차

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) 조직몰입	1.000				
(2) 대안의 매력도	-0.146	1.000			
(3) 이직의도	-0.274	0.879	1.000		
(4) 직무만족	0.473	-0.299	-0.613	1.000	
(5) 직무성과	0.336	-0.240	-0.498	0.601	1.000
평균	5.209	3.719	3.788	5.749	4.927
표준편차	1.215	1.764	1.709	1.041	0.986

<표 2>는 연구가설로 설정된 이론변수들 간의 관계와 이에 대한 LISREL 추정치, 그리고 가설검증 결과를 제시하고 있다. 가설 1에서는 영업사원의 조직몰입에 대한 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이라고 예상하였다. 예상과는 달리 조

직몰입은 영업사원의 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(경로계수=0.03, t=0.95). 따라서 가설 1은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 다소 예기치 않은 결과이지만,

MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne



(1998) 그리고 Yilmaz(2002)의 연구에서도 비슷한 결과가 나타났다. 이에 대한 설명은 논의부분에서 다루어질 것이다.

가설 2에서는 대안의 매력도가 영업사원의 이직의도에 긍정정적인 영향을 미칠 것이라고 예상하였다. 예측과 마찬가지로 대안의 매력도가 높을수록 영업사원의 이직의도는 높아진다는 결과(경로계수=0.76, t=16.03)가 제시되었다. 따라서 가설 2는 지지되었다. 이러한 결과는 영업사원이 이직과 관련된 의사결정을 내릴 경우, 매력적인 대안의 존재가 중요한 역할을 담당한다는 점을 시사해

준다.

가설 3에서는 직무성과가 높을수록 이직의도는 낮아질 것이라고 예상하였다. 예상대로 직무성과는 이직의도에 부정적인 영향(경로계수=-0.13, t=-3.15)을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다. 이러한 결과는 영업사원의 이직의도를 설명하는 변수들을 규명하고자 했던 여러 연구들(예를 들면, Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998)에서의 결과와 일치하는 결과이다.

<표 2> 가설검증 결과

	인과관계	방향	LISREL 추정치(t값)	결과
가설1	조직몰입 → 이직의도	-	0.03( 0.95)	기각
가설2	대안의 매력도 → 이직의도	+	0.76(16.03**)	지지
가설3	직무성과 → 이직의도	-	-0.13(-3.15**)	지지
가설4	직무만족 → 이직의도	-	-0.32(-6.74**)	지지
가설5	직무성과 → 조직몰입	+	0.08( 0.85)	기각
가설6	직무만족 → 조직몰입	+	0.42( 4.38**)	지지
가설7	직무성과 → 대안의 매력도	-	-0.10(-0.93)	기각
가설8	직무만족 → 대안의 매력도	-	-0.24(-2.41*)	지지
적합도	$\chi^2=269.69(p=0.00, df=180)$ , GFI=0.87, NFI=0.93, NNFI=0.97, CFI=0.97, RMR=0.050, RMSEA=0.053, $\chi^2/df=1.50$			

\*p<0.05, \*\*p<0.01.

가설 4는 자신의 직무에 대한 만족도가 높을수록 영업사원이 이직의도는 낮아질 것이라는 가설이었다. 분석결과 직무만족은 영업사원의 이직의도에 부정적인 영향(경로계수=-0.32, t= -6.74)을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 지지되었다. 직무성과의 이직의도에

대한 영향력과 마찬가지로 기존 연구결과들(예를 들면, Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief 1999; Babin and Boles1998; Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998; Sager 1994)과 일치하는 결과이다.

가설 5에서는 직무성고가 높을수록 영업사원의 조직몰입 수준은 높아질 것이라고 예상하였다. 예측과는 달리 직무성고는 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(경로계수=0.08,  $t=0.85$ ). 따라서 가설 5는 지지되지 않았다.

가설 6은 직무에 대한 만족수준이 높은 영업사원일수록 조직에 대한 몰입이 높아질 것이라고 예상하였다. 예측한대로 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향(경로계수=0.42,  $t=4.38$ )을 미친다는 사실을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 6은 지지되었다. 이는 영업사원의 직무만족의 선행변수와 결과변수를 메타분석을 통해 규명하고 있는 Brown and Peterson(1993)의 연구결과와도 일치한다.

가설 7은 직무성고가 대안의 매력도에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과 직무성고는 대안의 매력도에 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다(경로계수=-0.10,  $t=-0.93$ ). 따라서 가설 7은 지지되지 않았다. 가설 5에서와 마찬가지로 영업사원의 성과는 대안의 매력도에 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이에 대한 설명은 논의 부분에서 다루어질 것이다.

가설 8은 직무만족이 대안의 매력도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 내용이었다. 예상한 바와 마찬가지로, 현재 직무에 대한 만족수준이 높은 영업사원들은 대안의 매력도 평가를 낮게 한다는 결과(경로계수=-0.24,  $t=-2.41$ )를 나타내 주고 있다. 따라서 가설 8은 지지되었다. 우리는 가설 2의 검증을 통해

영업사원의 이직의도를 결정하는 중요한 요소가 대안의 매력도임을 확인한 바 있다. 따라서 가설 8이 지지되는 결과는 영업사원이 이직에 대한 의사결정을 할 때 중요하게 고려하는 대안매력도에 대한 평가를 직무만족을 통해 어느 정도 통제할 수 있다는 점을 시사해 준다.

## 5 추가분석

본 연구에서는 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입과 이직행동 간의 관계에 대안의 매력도라는 개념을 추가하여 영업사원 이직행동에 대한 지식을 증가시키고자 하는 것을 연구목적으로 하였다. 대안의 매력도가 기존 연구모델에 추가됨으로써 얼마나 이직행동에 대한 설명력이 증가되었는가를 평가해 보기 위해 경쟁모델을 설정하여 본 연구에서 제시한 모델과 비교하여 보았다.

경쟁모델은 본 연구에서 제시된 연구모형에서 대안의 매력도를 제외한 모델로 설정하였다. 구체적으로 직무성과, 만족, 조직몰입이 이직의도에 직접적인 영향을 미치며, 또한 직무성과와 만족은 조직몰입을 통해서 이직의도에 간접적인 영향을 미치는 형태의 모형을 설정하였다.

두 모델은 전반적인 모델의 적합도 지수, 모델에서 가정하고 있는 모수들이 통계적으로 유의한 비율, 이직의도를 설명하는 예측변수들의 분산의 설명력을 나타내는 다중상관제곱(squared multiple correlation) 등을 통해 비교해 보았다(James, Mulaik and Brett 1982). 두 모델을 비교한 결과는 <표 3>에 제시되어 있다.

<표 3> 모델 비교 결과

		연구모델	경쟁모델
적합도 지수	$\chi^2$	269.69(p=0.00, df=180)	174.50(p=0.00, df=113)
	GFI	0.87	0.89
	NFI	0.93	0.94
	NNFI	0.97	0.97
	CFI	0.97	0.97
	RMR	0.05	0.04
	RMSEA	0.05	0.06
	$\chi^2/df$	1.50	1.54
이직의도에 대한 설명력(SMC)		91.9%	41.2%

먼저 두 모델의 적합도 지수들을 비교하였다. 경쟁모형의 적합도 지수들이 상대적으로 다소 우수하다는 결과를 나타내고 있지만, 절대적으로 우수하다고는 주장할 수 없는 결과를 보여주고 있다. 두 번째, 구조모형에서의 경로계수들이 통계적으로 유의한 비율을 검토하였다. 본 연구에서 제시하고 있는 구조모형의 경로계수는 총 8개 중 5개의 경로가 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 있다. 경쟁모형에서의 구조모형에서의 경로계수는 총 5개로 연구모형에서의 결과와 유사한 패턴을 나타내고 있다. 구체적으로 직무성과는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났으며(경로계수=0.08,  $t=0.86$ ), 직무만족은 조직몰입에 유의한 영향(경로계수=0.42,  $t=4.38$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이직의도에는 직무성과(경로계수=-0.20,  $t=-2.38$ )와 만족(경로계수=-0.47,  $t=-5.16$ )이 유의한 영향을 미치며, 조직몰입은 이직의도에 유의한 영

향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다(경로계수=-0.06,  $t=-0.77$ ). 마지막으로 이직의도를 설명하는 예측변수들의 설명력을 나타내는 다중상관계수를 비교하였다. 연구모델에서는 91.9%의 설명력을 나타내고, 경쟁모델에서는 40.1%의 설명력을 나타내고 있다. 이 결과는 경쟁모델에 대한 매력도라는 하나의 구성개념을 추가하였을 경우, 이직의도에 대한 설명력이 약 50%정도 증가함을 나타낸다.

종합적으로 볼 때, 두 모델간 적합도 지수는 다소 경쟁모델이 우수하다고 볼 수 있지만, 경쟁모델에 대한 매력도를 추가함으로써 연구에서 관심을 갖고 있는 이직행동을 더 잘 설명할 수 있다는 점에서 연구모델의 공헌점을 찾을 수 있다. 또한 앞서 지적한 바와 같이 영업사원들 개인적 성과변수들 간의 관계를 다루고 있는 MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)의 연구, Low, Cravens, Grant, and Moncrief(2001)

의 연구에서 각각 이직의도에 대한 선행 변수(직무성과, 만족, 조직몰입)들의 설명력이 각각 39%, 30%인 점을 고려해 볼 때, 본 연구에서 대안의 매력도를 이직의도의 선행변수로서 추가한 것은 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

## V. 결론 및 논의

### 1 연구결과의 의미 및 시사점

이 연구에서는 영업사원 이직의도를 설명하던 기존 연구들에 대한 이해의 폭을 넓혀보고자 하는 것을 연구목적으로 하였다. 이를 위해 기존 연구들에서 이직행동을 관리하는데 중요한 역할을 담당할 것이라고 제시되어 왔던 조직몰입, 직무만족, 그리고 직무성과 등을 연구모형에 포함하였다. 또한 사회교환이론에서 관계의 유지 및 종결에 중요한 역할을 담당하는 것으로 제시된 대안의 매력도라는 개념을 모델에 포함하였다. 연구결과를 간략히 요약하면, 이직의도에는 대안의 매력도가 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무성과와 만족은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 직무성과 및 만족과 이직의도의 사이에서 중요한 매개변수 역할을 한다고 밝혀져 왔던 조직몰입의 영향력은 본 연구에서는 지지되지 않았다. 대안의 매력도와 조직몰입에는 직무만족만이 유의한 영향을 미치는 것으로 드러났다.

이러한 연구결과는 몇 가지 이론적 시

사점을 제공해 준다. 첫째, 이직의도의 직접적인 선행요소로서 대안의 매력도의 역할을 규명했다는 점이다. 영업사원의 이직행동을 다루었던 기존 연구들에서는 직무성과나 만족이 직접적으로 이직(또는 의도)에 영향을 미친다는 결과는 많은 연구들을 통해 검토되어 왔다(Low, Cravens, Grant, and Moncrief 2001). 또한 직무성과와 직무만족이 조직몰입을 매개변수로 하여 이직(또는 의도)에 영향을 미친다는 결과 또한 여러 연구들에서 찾아 볼 수 있다(Brown and Peterson 1993). 하지만 본 연구에서는 이직의도에 영향을 미치는 변수 중에 상대적으로 대안의 매력도가 가장 중요한 역할을 담당하고 있음을 확인하였다. 이는 영업사원이 이직과 관련된 의사결정을 내릴 경우, 사회교환이론에서 제시하고 있는 대안의 비교수준 즉 대안의 매력도가 중요한 역할을 한다는 사실을 마케팅 분야에서 확인했다는 점이 이론적인 공헌이라 하겠다.

이 연구의 두 번째 시사점은 대안매력도 평가에 직무만족이 부정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다는 점이다. 사회교환이론에서는 비교수준 및 대안의 비교수준이 관계의 유지 및 종결에 중요한 역할을 담당한다고 제시하고 있지만, 기존 연구들에서는 대안의 매력도에 영향을 미치는 변수들을 규명하는 연구는 거의 없다. 본 연구에서는 비교수준의 동태적인 특성을 적용하여 현재 직무에 대한 만족수준이 비교수준을 증가시켜서 대안매력도의 평가를 감소시킨다고 예상하였는데 분석결과 직무만족이 대안 매력도를 감소시킨다는 결과를 보여주었다

는 점이다.

셋째, 기존 영업사원의 관리와 관련하여 수많은 연구들이 진행되어 왔지만, 이와 관련한 국내 연구들은 극히 제한적인 영역에서 진행되어 왔다. 국내 연구들을 검토해 보면, 주로 판매원의 고객지향성에 관한 연구들로 고객지향지수의 개발에 관한 연구(유필화, 박대현, 곽영식 1996), 판매원의 고객지향성에 영향을 미치는 선행요인을 규명하는 연구(김남재, 강병서, 유경환 2002; 서문식, 김상희 2002; 최낙환 1997) 등이 있다. 예외적으로 전광호, 김재욱, 모순래(2003)의 연구에서는 영업사원의 이직행동에 관심을 갖고 관계론적 관점에서 영업사원의 이직의도를 설명하고 있다. 하지만 그들의 연구는 이직의도에 직접적으로 영향을 미치는 관계론적 선행변수들을 제시하였다는 점에서 시사점을 찾을 수 있지만, 영업사원 개인수준에서의 성과요소들이 어떠한 과정을 거쳐 이직의도에 영향을 미치는가를 설명하는 데는 한계를 보이고 있다. 고객과 직접 상호작용을 하면서 고객과의 우호적인 관계를 구축하는데 결정적인 역할을 담당하고, 결과적으로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 영업사원들의 역할을 고려해 볼 때, 이 연구는 향후 마케팅 분야에서 영업사원의 관리에 관한 국내 연구자들의 관심을 촉진하는 계기가 될 수 있을 것이다.

영업사원의 역할이 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 경우, 영업사원의 효과적인 관리는 기업의 성장과 발전에 지대한 영향을 미칠 것이다. 고객과 직접 대면하여 관계를 구축·발전시키는데 중

요한 역할을 담당하고 있는 영업사원들의 역할을 고려해 볼 때, 이 연구결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제공해 준다. 첫째, 기존 연구들에서는 이직의도를 약화시킬 수 있는 요소로서 직무만족, 성과, 몰입 등과 같은 영업사원 개인의 태도적 성과변수들만을 제시해 왔다. 하지만 본 연구에서는 이직을 유발하는 요인으로서 대안의 매력도를 제시하여 이 요인이 이직행동을 유발하는데 상대적으로 가장 중요한 역할을 하고 있음을 보여주었다. 예를 들어, 인터넷과 같은 다양한 매체를 통해 다양한 정보를 손쉽게 획득할 수 있는 시대에 영업사원들은 자신이 이직을 하고자 할 경우, 여러 가지 대안들에 대한 예상되는 효익을 상대적으로 쉽게 추정할 수 있을 것이다. 따라서 언제라도 자신이 고려하고 있는 대안이 매력적이라고 생각될 경우 이직을 실행할 가능성이 높아졌다는 점이다. 따라서 관리자들은 영업사원 개개인들의 이해관계를 철저히 파악하여 이를 관리할 수 있는 방안을 검토해야 할 것이다.

둘째, 직무만족과 직무성과가 영업사원의 이직의도를 낮춘다는 사실이다. 이는 앞서 지적한 바와 같이 대안의 매력도가 이직을 유발하는데 상당히 중요한 영향을 미치기도 하지만, 직무만족이나 직무성과가 높은 경우에는 영업사원들의 이직행동을 억제할 수 있는 통제변수로서의 역할을 할 수 있다는 점을 시사해 준다. 또한 직무성과보다는 직무만족이 이직의도를 낮추는데 더 큰 영향을 미친다는 사실이다. 이는 영업사원들이 금전적인 보상과 같은 성과요소보다는 직무에 대한 만족과 같은 심리적인 성과를 더

중요하게 생각하고 이러한 요인이 이직을 결정하는데 상대적으로 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사해 준다. 따라서 영업(또는 판매) 관리자들은 영업사원들에 대한 관리에서 그들의 만족수준을 높일 수 있는 방안을 무엇보다도 먼저 고려해 보아야 할 것이다.

## 2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이 연구의 한계점은 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향력이 유의하지 않게 나왔다는 점이다. 거의 대부분의 기존 연구들에서 조직몰입이 이직행동을 설명하는데 가장 중요한 역할을 담당한다고 인정해 왔지만, 이와는 달리 본 연구에서는 조직몰입의 매개역할은 유의하지 못하다는 연구결과가 제시되었다. 앞서 언급한 바와 같이 이러한 연구결과는 MacKenzie, Podsakoff, and Ahearn(1998)의 연구결과와도 일치한다. 그들의 연구에서는 직무만족과 성과가 이직에 직접적인 영향을 미치지만, 조직몰입은 이들 간의 관계에서 매개역할을 하지 못한다는 연구결과를 제시하였다. 그들의 연구에서는 또한 직무성과를 역할 내 성과와 역할외 성과로 구분하여 이들이 직접적으로 이직에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 그들은 조직몰입이 이직에 직접적인 영향을 미치지 못하고 있는 이유를 직무만족, 역할내 성과 및 역할외 성과의 영향력이 상대적으로 크기 때문에 조직몰입의 영향력이 나타나지 않을 가능성이 있다고 제시하고 있다.

조직몰입이 이직의도에 영향을 미치지 못한다는 증거는 Yilmaz(2002)의 연구

에서도 확인된 바 있다. 그는 직무성과, 만족, 감성적 조직몰입, 지속적 조직몰입 간의 관계를 다루는 연구에서 감성적 조직몰입이 지속적 조직몰입으로의 직접적인 영향력이 완전한 성과급을 받고 있는 집단이나, 자신의 직무성과 수준이 낮은 집단에서는 유의하지 않게 나온다는 연구결과를 제시하고 있다. 이러한 연구결과는 영업사원이 해당 기업에 지속적으로 머물러 있을지의 여부를 결정할 경우에는 조직에 대한 감성적 몰입보다는 성과나 다른 변수들에 의해 더 큰 영향을 받을 수 있다는 점을 시사해 준다.

한편 이 연구에서는 영업사원의 이직의도를 예측하는데 가장 중요한 역할을 담당하는 변수가 대안의 매력도라는 사실을 확인하였다. 하지만 본 연구에서 대안의 매력도를 설명하는 변수로 직무성과와 만족을 제시하였지만, 분석결과 직무만족만이 대안의 매력도에 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 대안매력도가 이직의도에 미치는 영향력을 고려해 볼 때 향후 연구에서는 대안의 매력도에 영향을 미치는 기타 요소들을 검토하는 연구가 필요할 것이다. 또한 사회교환이론에서 제시하고 있는 관계의 종결 및 형성에 영향을 미칠 수 있는 기타 변수들 예를 들면, 관계투자, 전환비용 등(Weiss and Anderson 1992)의 변수를 추가하여 보다 포괄적인 연구모형을 구성할 필요가 있다.

기존 연구결과들을 종합해 볼 때, 조직몰입의 매개변수 역할이 유의하지 않게 나온 이유는 첫째, 대안의 매력도, 직무만족, 직무성과의 영향력이 상대적으로 크기 때문에 조직몰입의 영향력이 나타

나지 않았을 가능성이 있다. 또한 본 연구에서는 직무성과가 조직몰입과 대안의 매력도에 미치는 영향력(가설 5, 7)이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 요인이 조직몰입의 이직의도에 대한 영향력을 감소시켰을 가능성이 있을 것이다. 둘째, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 그 영향력을 매개하는 변수들이 작용할 수도 있다는 점이다. Yilmaz(2002)의 연구에서와 같이 보상형태나 현재의 성과 수준에 따라 조직몰입의 효과가 조절될 수 있을 것이다.

이 연구의 두 번째 한계점은 기존 연구들과는 다르게 직무성과가 조직몰입(가설 5)과 대안의 매력도(가설 7)에 미치는 영향력이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 대부분의 기존 연구들에서는 직무성과가 조직몰입의 유효한 선행변수라고 제시하고 있다(Brown and Peterson 1993). 이러한 결과는 직무성과의 개념화에 대한 문제에 비롯되었다고 추론해 볼 수 있다.

MacKenzie, Podsakoff, and Ahearn (1998)는 직무성과를 역할내 성과와 역할외 성과로 상이하게 개념화하였다. 또한 이들은 조직몰입은 영업사원의 역할외 행동에 의해서 유발될 수 있다고 제안하고 있다. 따라서 향후에는 직무성과나 만족에 대한 개념을 구분하여 연구모형을 구성하는 연구가 필요하다고 하겠다.

셋째, 이 연구에서는 영업사원의 개인적 성과변수들 즉, 직무성과, 만족, 조직몰입, 대안의 매력도, 이직의도 간의 영향력 과정을 검토하고 있다. 영업사원들의 이직과정을 설명하는 주요 연구흐름 중의 하나는 영업사원들이 이직행동에

이르는 과정을 조절하는 변수들을 규명하는 연구들이다(Babin and Boles 1998; Michaels and Dixon 1994; Singh 1998). 따라서 향후에는 영업사원들의 이직행동 과정에서 좀 포괄적으로 이해할 수 있는 이러한 과정을 조절하는 변수들을 규명하는 연구들이 필요할 것이다. 예를 들면, Yilmaz(2002)의 연구에서 제시하는 바와 같이, 근무연한, 나이, 보상형태, 성과수준 등 이러한 과정에 조절역할을 담당하는 변수들을 규명하는 연구가 필요하다고 하겠다.

마지막으로 본 연구의 한계점은 표본의 제약을 들 수 있을 것이다. 연구의 편의상 영업사원의 이직행동을 쉽게 관찰할 수 있는 생명보험업계로 표본을 국한하였기 때문에 연구결과의 일반적인 적용에는 주의가 필요하다고 할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 여러 산업을 포괄하는 연구가 필요하다고 할 수 있다.

논문접수일 : 2004. 3. 4

논문게재일 : 2004. 4. 9

## 참고문헌

김남재, 강병서, 유경환(2002), “서비스 종업원의 역할모호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영학연구, 31(5), 1165-1183.

김상현, 오상현(2002), “고객재구매의도 결정요인에 관한 연구: 고객가치, 고객만족, 전환비용, 대안의 매력도,” 마케팅연구, 17(2), 25-55.

서문식, 김상희(2002), "판매원의 감정 부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스 품질 평가에 미치는 영향," *마케팅연구*, 17(4), 47-75.

생명보험협회(2001), *통계연보-생명보험 모집인 통계표* (www.klia.or.kr에서 이용 가능).

유필화, 박대현, 곽영식(1996), "판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석," *소비자학 연구*, 7(2), 59-85.

전광호, 김재욱, 모순래(2003), "영업사원 이직의도의 관계론적 선행변수에 관한 연구," *마케팅연구*, 18(2), 95-122.

최낙환(1997), "판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할," *마케팅연구*, 12(2), 43-65.

Anderson, James C.(1987), "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties," *Management Science*, 33(April), 535-541.

----- and James A. Narus (1984), "A Model of distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.

----- and ----- (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.

Babakus, Emin, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram, and Raymond W. LaForge(1996),

"Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effective-ness," *International Journal of Research in Marketing*, 13(October), 345-363.

-----, -----, Mark Johnston, and William C. Moncrief (1999), "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.

Babin, Barry J. and James S. Boles (1998), "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women," *Journal of Marketing*, 62(April), 77-91.

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

Bollen, Kenneth(1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York: Wiley Browne, Michael W. and Robert Cudeck(1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," in *Testing Structural Equation Models*, Kenneth A. Bollen and J. Scott Long, eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, 136-62.

Brown, Steven P. and Robert A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job



Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effect," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 63-77.

Cannon, Joseph P. and William D. Perrault Jr. (1999), "Buyer-Seller Relationship in Business Market," *Journal of Marketing Research*, 36(November), 439-60.

Carmines, E. G. and P. P. McIver(1981), Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures, in G. W. Bohrnstedt and E. F. Gorgatta eds., *Social Measurement: Current Issues*, Beverly Hills, CA: Sage

Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-118.

Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 57(October), 47-59.

Farrell, Daniel and Caryl E. Rusbult (1981), "Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments," *Organizational Behavior and Human*

*Performance*," 28, 78-95.

Grant, Ken, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief(2001), "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 165-178

Gronroos, Christian (1995), "Relationship Marketing: The Strategy Continuum," *Journal of the Academy of Marketing Science*," 23(4), 252-254.

James, Larry R., Stanley A. Mulaik, and J. Brett(1982), *Causal Analysis: Models, Assumptions, and Data*, Newbury Park, CA: Sage

Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh, and Sharon E. Beatty (2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services," *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.

Jöreskog, Karl G. and Dag Sörbom(1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kelley, Harold and John W. Thibaut (1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: John Wiley & Sons.

LaForge, Raymond W. and David W. Cravens(1985), "Empirical and Judgment-based Sales Force Decision Models: A Comparative

Analysis," *Decision Science*, 16 (Spring), 177-195.

Low, George S., David W. Cravens, Ken Grant, and William C. Moncrief (2001), "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout," *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Michael Ahearne (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62(July), 87-98.

Mathieu, John E. and Dennis M. Zajac (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Michaels, Ronald E. and Andrea L. Dixon (1994), "Sellers and Buyers on the Boundary: Potential Moderators of Role Stress-Job Outcomes Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 62-73.

Morgan, Robert and Shelby Hunt (1993), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.

Morrow, Paula C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management*

*Review*, 8(July), 486-500.

Nunnally, Jum (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill

Oliver, Richard L. and Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58 (October), 53-67.

Ping, Robert A. Jr. (1999), "Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel," *Journal of Retailing*, 75(2), 218-241.

Porter, Lymen W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Paul V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(October), 603-609.

Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-based Management," *Harvard Business Review*, 71(March-April), 64-73.

Rusbult, Carly E. and Daniel Farrell (1983), "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments," *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.

Ryans Adrian B. and Charles B. Weinberg(1987), "Territory Sales Response Model: Stability Over Time," *Journal of Marketing Research*,

24(May), 229-233.

Sager, Jeffrey K. (1994) "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 74-84.

Schlesinger, Leonard A. and James L. Heskett (1991), "Breaking the Cycle of Failure in Service," *Sloan Management Review*, 32(Spring), 17-28.

Schwepker, Charles H. Jr. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce," *Journal of Business Research*, 54(October), 39-52.

Singh, Jagdip (1998), "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople," *Journal of Marketing*, 62(July), 69-86.

-----, Jerry R. Goolsby, and Gary K. Rhoads (1994) "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for

Customer Service Representatives," *Journal of Marketing Research*, 31(November), 558-569.

-----, William Verbeke, and Gary K. Rhoads (1996), "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners," *Journal of Marketing*, 60(July), 69-86.

Thibaut, John W. and Harrold Kelley (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.

Weiss, Allen M. and Erin Anderson(1992), "Converting from Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 101-115

Yilmaz, Cengiz(2002), "Salesperson Performance and Job Attitudes Revisited: An Extended Model and Effects of Potential Moderators," *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1389-1414.

## The Role of Alternative Attractiveness in the Relationships among Job Performance, Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention

Jeon, Kwang Ho\*

Kim, Sang Yong\*\*

### Abstract

The goal of this study is to broaden our understanding about the antecedents for job turnover intention of salesforces. In addition to the previously studied antecedents such as job performance, satisfaction, organizational commitment, in this study we are particularly interested in the variable of alternative attractiveness which is often studied in social exchange theory. Thus, we suggest a model with a new antecedent for job turnover intention by introducing alternative attractiveness.

We collected and analyzed the data from the survey on the 178 salespeople at the life insurance companies. We find the alternative attractiveness as a significant antecedent for the turnover intention. Specifically, the more attractive the alternative the greater the intention of turnover. However, we also find that the salesforces are less attracted to the alternative if they are satisfied with their works. Therefore, we believed this research can be a seminary work with the relational perspective for the studies of salesforce management.

**Key words:** salesforce management, job satisfaction, job performance, organizational commitment, alternative attractiveness, social exchange theory, turnover intention

---

\* Contract Professor, Department of Business Administration, Sungshin Women's University, Seoul 136-742, Korea.

\*\* Associate Professor, Business School, Korea University, Seoul 136-701, Korea.

## 부록 <설문항목 및 확증적 요인분석 결과>

\* : 척도정화과정에서 탈락된 항목임.

	측정항목	요인 적재치	t값
1. 조직몰입			
	- 나는 회사를 위해 내가 할 수 있는 한 최대의 노력을 기울일 것이다	0.83	13.34
	- 나는 회사를 위해서라면 어떠한 일도 할 수 있다	*	*
	- 나는 회사의 미래에 대해 항상 신경을 쓴다	0.87	14.39
	- 나는 내가 아는 사람들에게 항상 내 직장은 일하기 좋은 곳이라고 이야기 한다	0.89	14.94
	- 내가 중요하게 생각하는 것과 회사가 중요하게 생각하는 것은 일치한다	0.87	14.42
	- 내가 이 회사의 구성원이라는 점에 자부심을 느낀다	0.88	14.74
2. 대안의 매력도			
	- 현재 내가 근무하는 보험회사보다 더 나은 조건의 보험회사가 있다	0.88	14.67
	- 현재 내가 근무하고 있는 회사보다 더 많은 보수를 줄 수 있는 회사가 있다	0.87	14.43
	- 현재 내가 근무하고 있는 회사보다 영업지원을 더 잘해 줄 수 있는 회사가 있다	0.84	13.78
	- 현재 내가 근무하고 있는 회사보다 더 만족스러운 회사가 있다	0.90	15.19
3. 직무만족			
	- 내가 하는 일은 성취감을 제공해 준다	0.90	15.42
	- 나는 내가 하는 일에 매우 흥미를 느낀다	0.91	15.79
	- 나는 나의 직업에 만족한다	0.94	16.62
	- 나는 내 직업이 가치있는 것이라 생각한다	0.80	12.64
	- 나는 생활설계사라는 직업을 택한 것에 대해 행복감을 느낀다	0.90	15.36
4. 직무성과			
	- 나는 고객과의 관계를 구축하는데 탁월하다	0.83	13.14
	- 나는 고객에게 보험상품에 대한 소개하는 능력이 탁월하다(*)	*	*
	- 나는 내가 판매하는 상품에 대해 잘 알고 있다	0.83	13.12
	- 나는 고객들이 원하는 것이 무엇인가를 잘 파악하고 있다	0.86	14.07
	- 나는 월평균 계약 건수가 많은 편이다	0.82	12.93
5. 전환의도			
	- 나는 앞으로 적극적으로 새로운 직업을 찾기 위하여 노력할 것 같다	0.95	16.86
	- 나는 현재 직장을 그만 두어야겠다는 생각을 자주 한다	0.97	17.54
	- 나는 아마도 내년에는 새로운 직장을 찾고자 할 것이다	0.93	16.41

[측정모델 적합도 지수]:  $\chi^2=267.19(df=179, p=.000)$ , GFI 0.87, NFI 0.93, NNFI 0.97 CFI 0.97, RMR 0.044, RMSEA 0.053,  $\chi^2/df$  1.49