

영업사원 직무만족도의 선행변수와 결과변수 사이의 인과관계에 관한 연구

- 리더의 지원 능력과 조직시민행동을 중심으로 -

전 호 성

한림대학교 경영학과 조교수

E-mail : hosejeon@hallym.ac.kr

본 연구는 Brown과 Peterson(1993)의 메타 분석에서 자료의 부족으로 실증하지 못했던 리더의 지원 역량을 직무 만족도의 선행 변수로 제안하였고 기존 조직 문헌에서 활발히 연구되었던 조직시민행동을 직무 만족도와 관련된 인과 관계 모형에서 새로운 결과 변수로 제안하였다. 연구 모델에 대한 분석 결과 6개의 가설중 조직시민행동과 정착의향 관계에 관한 가설을 제외하고 모두 지지되었다. 이러한 실증 결과를 통해서 조직 문헌에서 많이 연구되었던 조직시민행동은 영업사원 직무 만족도의 결과 변수이지만 영업 사원의 정착 의향과는 직접적인 관련성이 없음이 밝혀졌다. 또한 Brown과 Peterson(1993)의 실증 연구에서 직무 만족도의 선행 요인이었던 역할 모호성처럼 리더의 지원 역량 변수도 조직 몰입이나 조직시민행동에 직접적인 영향을 주기 보다 직무 만족도를 통해 간접적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 연구 결과 회사가 영업 사원들의 정착율을 높이기 위해 신경을 써야 하는 관리 변수는 직무 만족도와 조직에 대한 몰입인 것으로 나타났다. 특히 조직에 대한 몰입은 회사에 대한 정착 의향 뿐아니라 주변 사람들에게 바람직한 시민행동을 발휘하게 하므로 단기적 정착 지표 뿐아니라 장기적인 조직 활성화를 이끌어낼 수 있다는 점에서 회사가 더욱 관심있게 관리해야 할 선행 지표라고 판단된다.

<색인어> 직무만족도, 리더십, 조직시민행동, 조직몰입

I. 서 론

기업은 높은 수준의 성과를 달성하기 위하여 다양한 욕구를 가진 고객에게 제품이나 서비스를 제공한다. 하지만 직접적으로 이런 제품이나 서비스를 전달하는 사람들은 많은 경우에 있어 영업 사원이다. 영업 사원이 어떤 이미지를 전달하는가에 따라 고객이 갖는 기업에 대한 이미지가 결정이 된다고 해도 과언이 아니다. 요즘처럼 다양한 제품이 하루에도 수십 개씩 쏟아지는 상황에서 영업 사원들의 역할 중요성은 더욱 증가한다고 할 수 있다.

이런 영업 사원들의 역할을 고려하여 보면 기업들이 영업 사원들에 대해 갖는 관심이나 지원이 다소 부족하다고 할 수 있다. 만약 영업 사원의 의욕이나 사기가 낮아지면 대부분 낮은 의욕으로 인해 최소한의 역할 행동만 수행을 하게 되고 이는 기업의 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 하지만 영업사원이 자발적인 역할 행동 이상의 행동을 소비자에게 제공한다면 소비자들은 영업 사원에 대해 만족하게 될 뿐만 아니라 기업에 대한 이미지도 높게 될 것이며, 이는 기업 성과에 직접적인 영향을 줄 것이다. 따라서 회사는 자사의 이미지를 고취시키고 성과를 높이하고자 하는 목적에서 영업 사원의 조직 몰입과 조직시민행동을 이해할 필요가 있다. 이러한 목적에서 영업 사원의 몰입 및 시민 행동에 영향을 미치는 선행 변수들을 파악하고, 각각의 선행 변수가 갖는 효과를 실증적으로 검증하며, 이를 조직의 운영상 관점에 적용하는 것은 관리자나 영업사원, 소비자 모두에게 중요한 문제가 된다.

영업 사원의 몰입 및 시민 행동에 영향을 끼치는 선행 변수로 많이 연구된 개념이 영업 사원의 직업 만족도이다 (Brown and Peterson, 1993). 지금까지 많은 연구자들은 직업 만족도에 영향을 주는 요인과 만족도가 다른 요인에 어떠한 영향을 주는지에 대해 많은 탐색적 연구들을 수행하여 왔다. 특히 Brown과 Peterson(1993)은 이와 관련된 선행 연구 59개를 대상으로 메타 분석을 수행하였는데 이들은 기존 연구들의 주장을 정리하면서 직업 만족도에 영향을 주는 선행 요인으로 개인차 변수, 직업 인식 변수, 직업 성과 변수 그리고 조직 관련 변수들이 있다고 제안하였다. 그리고 결과 변수로는 조직에 대한 몰입도와 조직에 대한 정착율을 언급하였다. 특히 이들은 메타 분석을 통해 나온 자료를 기초로 기존 연구에서 논쟁이 되어왔던 직업 성과(performance) 변수와 직업 만족도(satisfaction) 사이의 관계(Bagozzi, 1980; Dubinsky and Hartley, 1986)를 확인하였는데 분석 결과 직업 성과 변수와 직업 만족도 사이에는 직접적인 인과 관계가 없음을 밝혔고 직업 만족도와 조직에 대한 몰입 사이의 관계(Bagozzi, 1980; Johnston et al., 1990)에서 조직에 대한 몰입이 직업 만족도의 결과 변수라는 점을 밝힘으로써 이러한 논쟁에 기준점을 제시하였다. 이들은 자신들의 연구를 정리하며 기존에 경험적으로 믿어져 왔던 영업 성과 변수와 영업 사원의 정착 사이에는 특별한 관련성이 없다고 판단되므로 향후 연구에서는 성과 변수이외에 종업원들의 이직을 막기 위한 새로운 개념을 연구 모형에 추가할 필요를 제기하였다. 그러나 이들은 연구 모형을 구성함에 있어 여러 선행 변수 중에서 직업 인식 변수와 직업 성과 변수들은 고려하였으나 다른 연구자들이 주장하였던 개인차 변수와 조직 관련 변수는 연구 모형에서 제외하였다. 또한 Moorman(1993)과 Schappe(1998)는 영업사원의 조직시민행동의 직무 만족도나 조직 몰입의 결과로 생긴다고 주장하였으나, 이러한 부분은 Brown과 Peterson(1993)이 제시한 인과 관계 모형에는 포함되지 않았다. 따라서 이번 연구의 목적은 Brown과 Peterson(1993)의 연구에서 제외되었던 선행 변수중 조직 관련 변수를 인과 모형

안에 포함시키고 Moorman(1993)과 Schappe(1998)가 직무 만족도의 결과 변수로 제안한 조직시민행동과 영업 사원의 정착 의향 사이의 인과 관계를 추가로 확인하고자 하는데 있다. 참고로 조직시민행동이란 종업원이 교환의무를 수행하여 조직에 몰입하고 조직의 발전을 위해 시민적 행동을 나타내는 것을 의미하는데, 이번 연구에서는 개인의 이러한 조직시민행동을 직업 만족도의 결과 변수로 그리고 정착 의향의 선행 변수로 제안하였다.

II. 문헌 연구

1. 리더의 지원(조직 관련 변수)

리더의 지원(supervisory support)이란 직속상관으로부터 받는 지원(support)이나 배려(consideration)에 대한 영업 사원의 지각 정도로 정의된다(Babin and Boles 1996). 이런 정의는 지원을 제공하는 리더가 그의 하부 구성원에게 지침(guide)을 제공하며, 공정하게 대우하며, 종업원의 입력 변수(input variable)에 대해 관심을 가지는 경로-목표이론과 일치하는 것으로 나타났다(House and Dessler, 1974). 경로-목표이론(path-goal theory)에서는 직무 만족이 리더 지원(leadership support)의 결과라고 제시하며, 이 전제에 대한 실증적 검증 결과가 판매 상황이나 비판매 상황에서 지지되고 있다(Brown and Peterson, 1993; Podsakoff et al., 1993; Wofford and Liska, 1993). 특히 Brown과 Peterson(1993)은 이러한 결론의 일반화를 제시하기 위해 개별적인 여러 실증적 연구들을 대상으로 메타 분석을 실시하여 직무 만족이 어떻게 형성되고 이것이 어떻게 성과에 영향을 미치는지를 확인하였다.

최근 문헌에서는 리더의 지원과 영업 사원의 영업성과 사이의 관계가 다소 불분명하며 직접적인 효과와 간접적인 효과가 동시에 존재한다는 주장도 있다(Schnake, 1991). 경로-목표이론(path-goal theory)에 따르면 리더는 부하들이 목표에 도달하는 경로를 수월하게 해주어 직무 만족을 증대시킴으로써 부하들이 성과를 극대화 하는데(Churcill, Ford and Walker, 1974; House and Dessler, 1974), 이것은 리더의 지원이 직무 만족에 영향을 미치고 이어서 직무 만족이 성과에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다(박영배, 1996).

앞에서 언급하였듯이, 판매 관련 문헌에서는 리더의 지원 행동과 직무 만족간에 일관적인 관계가 있다고 보고 있으며 Brown과 Peterson (1993)의 연구에서도 리더의 관심과 직무 만족간에는 상관 관계가 높은 것으로 나타나고 있다. 참고로 본 연구에서는 리더의 지원 행동이 직무 만족을 거쳐 정착 의향에도 간접적인 영향을 끼친다고 가정하고 있다.

2. 조직시민행동

인사 조직 및 조직 심리 문헌에서는 Blau(1964)의 사회 교환 개념 및 상호 의무 규범(norm of reciprocity)을 근거로 회사와 영업 사원간의 교환 관계를 연구했는데 기존의 조직 행동 연구들은 종업원의 조직시민행동과 회사의 성과 사이에 유의한 상관 관계를 보고하였다(Katz, 1964; Organ and Ryan, 1995; Williams and Anderson, 1991). 조직시민행동은 자유 재량 행동으로서 공식적인 보상 체제에 의해 지각되지는 않으나, 정해진 규정 이상의 행동을 수행을 함으로써 조직이 효율적으로 기능하는데 기여하는 행동을 의미한다(고경애, 1998; 이종화, 1998). 즉, 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직 발전을 위해 바람직한 행동들이라고 정의할 수 있다. 조직시민행동에 포함될 수 있는 예로는 시간 준수, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발성, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어 제안 등을 들 수 있다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith et al., 1983). 또한 타인에 대한 험담, 적개심의 표현, 사소한 일에서의 불평 불만, 타인과의 비이성적인 논쟁 등을 삼가는 행동도 조직시민행동에 포함된다.

이러한 조직시민행동은 조직에서 반드시 수행해야 하는 역할(in-role)행동은 아니다. 따라서 역할로 규정된 행동은 아니며, 역할외(extra-role) 행동들 중에서 조직에 이로운 행동으로 여겨진다. 행동 하나하나는 사소한 것들로 치부될 수 있는 것들이지만, 그것이 결합되면 결국 조직에 많은 이로움을 줄 수 있는 행동들이고 조직에 대한 개인 정착과도 관련이 있다. 조직시민행동은 조직에서 부여한 공식적인 역할이 아니라 조직이 효율적으로 기능하도록 촉진시키는 임의의 자율적인 행동이므로 개인의 재량하에 놓여있다고 볼 수 있다. 영업 관리자에게 있어서 조직시민행동은 영업 사원의 영업 적성과 관련있는 분야로서 MacKenzie, Podsakoff 그리고 Fetter(1993)는 “판매 관리자가 영업사원을 평가함에 있어 조직시민행동의 다양한 조합은 판매 생산성보다 중요한 개념이다”라고 설명하고 있다.

Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 객관적 조직 성과와 관리상(managerial) 평가에 미치는 조직시민행동의 영향에 관한 비교 연구에서 조직시민행동이 전반적인 직원의 성과에 영향을 미치며 일부 조직시민행동은 다른 직원의 내재적 성과를 촉진시킨다고 제시하고 있다. 따라서 조직 구성원의 행동은 객관적인 판매 단위 성과에 긍정적인 효과를 갖는 것으로 나타났으며(Podsakoff and MacKenzie, 1994), 영업 사원의 측면에서 보면 조직행동은 자율적인(discretionary) 행동이므로 영업 사원의 객관적 성과에 항상 영향을 미치는 것은 아니지만, 조직의 기능을 직접적으로 촉진시키는데 기여할 수 있다(Podsakoff and MacKenzie, 1997). 이는 고객과 관련이 있는 비판매 행동으로 1) 보상을 얻지 않으면서도 고객에게 조언을 제공하는 행동 2) 고객의 사업에 대해 조언을 해주는 행동 3) 고객의 작업, 작업 관련

문제를 해결하도록 도와주는 행동이라고 제시하고 있다(Podsakoff, MacKenzie and Ahearne, 1998). 또한 Podsakoff와 MacKenzie(1997)는 판매 상황에서 또 다른 형태의 중요한 역할의 행동은 고객지향적 행동(customer orientation behavior)이라고 주장하였는데 Kizilos와 Cummings(1995)는 이것을 고객의 욕구를 수행하고, 고객기대 이상의 것을 수행하며, 고객과 관련된 문제해결을 돕는 고객 중심 행동(customer centered behavior)이라고 설명하면서 이러한 행동은 영업 조직의 성과와 긍정적인 관계를 맺고 있다고 주장하였다. 또 George(1991)는 조직시민행동이 고객에 대한 서비스 행동이나 고객에게 도움을 제공하는 행동을 유도한다는 실증적인 증거를 제시하고 있다. 이들 연구 결과를 고려할 때 영업사원들이 조직시민행동에 종사하지 않으면 고객 지향적인 영업관리는 어려울 수 있다는 점을 시사하고 있다. 특히 비판매(nonsales) 성과 변수가 전반적인 영업 조직의 성공에 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 이러한 현상은 영업 사원의 조직시민행동과 밀접한 관련이 있는 것으로 판단된다(Churchill et al., 1985; Cravens et al., 1993).

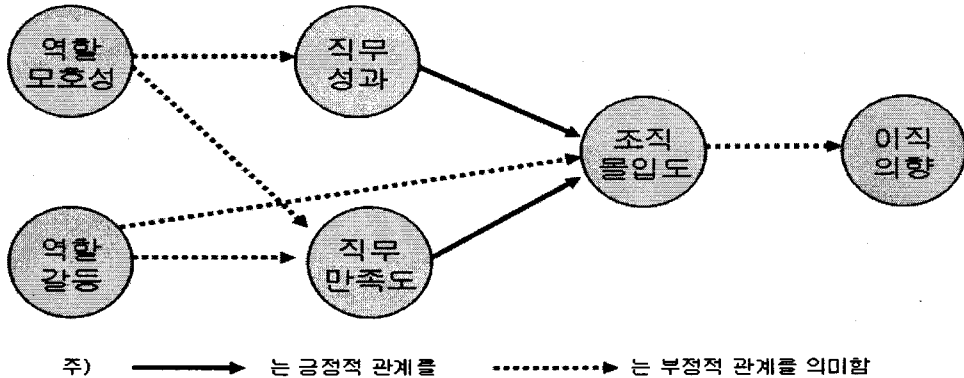
3. 직무 만족도

Locke(1976)에 따르면, 직무 만족은 개인이 직무 수행이나 직무 평가를 통해 얻게 되는 유쾌함이나 좋은 정서상태인데, 이에는 인지적 요소와 감정적 요소가 있다. 인지적 요소는 어떤 대상에 대한 일련의 신념을, 감정적 요소는 대상에 의해 일어나는 느낌이나 감정을 의미하고 있다. Pigors와 Myers(1964)는 종업원의 감정적 반응과 신념이 기업의 최종 목표인 이윤 추구 및 기업 성장과 깊은 상관 관계가 있음을 보여 주고 있는데 종업원은 직무상의 의사결정 과정에서의 직접적이고 의미있는 참가를 통하여 직무 만족이 향상되며, 경영자는 종업원의 결근율의 감소, 불평감소, 이직율 감소 등과 같은 효과를 얻을 수 있다.

직무 만족의 성향적(dispositional), 감정적(affective), 그리고 인지적(cognitive) 요소들에 대한 영향력을 연구한 Organ(1988)은 감정적 정서상태(mood states)보다도 직무 결과에 대한 인지적 요소가 종업원의 성과와 더 밀접하게 관련되어 있다고 결론지었다. Smith, Organ 그리고 Near(1983)도 인지적 요소를 직무만족 측정의 지배적인 요소로 제시하였다. 한편 Miller와 Monge(1986)은 인지적 요소가 직무 만족을 측정하는데 있어 지배적인 요소이지만, 감정적 요소 역시 직무 만족과 관련된 주요 요인이라고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 직무 만족의 감정적 요소와 인지적 요소를 분석 대상에 포함시키고자 한다. 기존의 연구들을 종합하면, 직무 만족은 개인 특성이나 상황 특성에 대한 영향을 매개한다는 것을 추정할 수 있다.

아래 <그림 1>은 Brown과 Peterson(1993)의 메타 분석을 기초한 직무 만족도의 선행변수와 결과 변수들에 대한 설명을 나타내고 있다. 참고로 이번 연구는 직무 만족도와 직

무 성과 사이에 특별한 인과 관계가 없다는 Brown과 Peterson (1993)의 연구 결과를 기초로 매개 가능 변수 중 직무 성과 변수는 배제하고 직무 만족도 변수에 초점을 맞추어 이를 중심으로 한 선행 변수와 결과 변수들 사이의 새로운 인과 관계 모델을 제안하는데 연구의 초점을 두었다.



<그림 1> Brown과 Peterson이 제안한 직무 만족도 관련 인과관계 모형

4. 조직 몰입

Scholl(1981)은 조직 몰입을 기대 및 공정성 상황이 이루어지지 않을 때, 행동적 방향을 유지하기 위한 안정된 힘으로 정의하였는데, 그에 따르면 성과에 대한 공식적 보상이 주어지지 않을 때 조직 몰입은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 Weiner(1982)는 조직 몰입을 내재화된 믿음의 전체성으로 표현하였으며 이는 조직을 위한 개인적 희생을 나타내고 강화 작용이나 처벌에 주로 의존하지 않는 그리고 조직에 대한 선입견을 나타내는 행동의 근원을 의미하고 있다.

Scholl(1981)과 O'Reilly 그리고 Chatman(1986)은 조직 몰입을 명백한 행동보다 설득력 있는 논증을 통해 나타나는 심리상태로 보았는데, 심리적인 상태를 규정하는데는 두 연구간에 약간의 차이가 있다. Scholl(1981)은 조직 몰입을 보상이 충분히 역할하지 못할 때, 조직 구성원의 행동 방향과 집중을 유지시키는 정신적 요인으로 규정한 반면, O'Reilly 그리고 Chatman(1986)은 조직에 대한 구성원의 애착심으로 규정하였다. 애착심은 기본적으로 질적으로 다른 몇 가지 형태를 가지는데 이러한 애착심은 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화, 또는 순응 등에 기초를 두고 있다.

가치 내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리 상태인 반면, 동일시 감정은 개인이 조직과 만족한 관계를 유지하고자 하는 즉, 소속감에 대한 만족에 기초를 둔 심리상태이다. 한편 순응은 외부적 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리 상태로 정의할 수 있다. 여러 형태의 조직 몰입 요인들이 갖는 시사점은 이것들이 조직내 종업원의 태도와 행동에 각기 다른 영향을 미친다는 점이다. 기존의 연구 결과들은 가치 내면화 요인이 이들 여러 요인들 중에서 보다 바람직한 형태의 조직 몰입 요인이라고 설명하고 있다. 왜냐하면 일반적으로 높은 가치 내면화 수준을 소유한 사람들은 결근과 이직율이 낮지만, 반대로 높은 순응 수준을 소유한 사람들은 자주 결근하고 회사를 이직하는 경향이 높은 것으로 나타났기 때문이다(O'Reilly and Chatman, 1986). 따라서 이번 연구는 가치의 내면화 차원에 기인한 조직 몰입 수준을 측정하였다.

5. 이직 의향 또는 정착 의향

이직 의향은 영업 사원들의 실제 이직에 선행하는 변수로 임상적인 연구에서 많은 지지를 받은 개념이다(Johnston et al., 1990; Sager, Varadarajan, and Futrell, 1988). 따라서 이직 의향은 많은 경우 이직에 바로 선행하는 변수로 간주되고 있다(Futrell and Parasuraman, 1984). 이직은 인적 자원 및 조직행동 연구 문헌들에서 오랜 동안 다루어져 온 주제이며, 최근의 연구들은 종업원들이 조직에의 참여 여부에 대한 의사결정 과정에서 이동했으면 하는 바람(perceived desirability of movement)과 지각된 이동의 용이성(perceived ease of movement)을 판단하여 자발적으로 이직을 결정한다고 주장하고 있으나, 심리지향적 연구들은 종업원의 자발적 이직을 두가지 개념의 조합으로 구성된 모델을 추구하고 있다(Lee et al., 1996).

그러나 이직은 오직 자발적으로만 발생하는 것은 아니다. 이직의 유형은 자발적 이직(voluntary turnover)과 비자발적 이직(involuntary turnover), 순기능적 이직과 역기능적 이직(functional turnover or dysfunctional turnover), 그리고 피할 수 있는 이직과 피할 수 없는 이직(avoidable turnover or unavoidable turnover) 등으로 분류할 수 있다(Abelson and Baysinger, 1984). 이러한 여러 가지 이직 유형 중에서 기업의 입장에서는 역기능적이고 자발적이며 회피 가능한 이직에 관심을 기울여야 한다. 이의 대표적인 예가 고성과자의 이직으로 그들이 이직할 경우 기업에 손실이 크기 때문에 기업은 강제로 이직시키려고 유도하지 않을 것이며, 개인적인 부득이한 사유가 아닌 한 이직을 막기 위한 노력을 기울일 가능성이 있다.

최근에는 이직을 연구하는 학자들의 접근 시각도 변하고 있다. 과거에는 불만족과 이직간의 관계, 이직 개념의 선행변수로서 직무 몰입과 조직 몰입, 그리고 연령이나 근속기간에

대한 연구 등 태도중심적이거나 인구통계학적 특성에 기초한 연구들이 주를 이루어 왔으나, 최근에는 이직에 대한 연구가 성과 중심으로 넘어가는 특성을 보이고 있다. 기업 환경이 복잡해지고 경쟁이 심해지며 성과의 중요성이 부각됨에 따라 성과를 이직 모델의 독립 변수로써 사용하는 것에 대하여 관심이 증대되었고(Jackofsky, 1984; Rhodes and Doering, 1983; Steers and Mowday, 1981), 이를 검증하는 연구 결과들이(Jackofsky, Ferris and Breckenridge, 1986) 제시됨에 따라 이직과 종업원의 성과와의 관계도 점차 중요한 주제가 되었다. 그러나 이번 연구에서는 이직을 보다는 정착율을 영업 사원 관리의 주요 지표로 사용하는 한국의 기업적 환경을 고려하고 극치(valence)의 방향이 같은 개념들 사이의 인과 관계를 제안하는 것이 모델의 결과를 이해하고 해석할 때 보다 용이할 수 있다는 관점에서 Brown과 Peterson(1993)의 연구에서 사용한 이직 의향 대신에 직무 만족도와 극치의 방향이 같은 정착 의향을 결과 변수로 제안하고 이를 이직 의향을 대체하는 변수로 가정하였다.

Ⅲ. 연구 모델과 가설

1. 조직 관련 변수와 직업 만족도 사이의 관계

조직 관련 변수들을 연구해 온 학자들은 조직 구조, 의사 소통, 관리 행동, 보상 등을 대상으로 이러한 변수들이 직업 만족도에 미치는 영향을 연구해 왔다(Churchill, Ford, and Walker, 1976). Brown과 Peterson(1993)은 이러한 주제들을 크게 영업 관리자의 관리 역량(supervisory behavior)과 과업의 특성 요인(job/task characteristics)으로 나누었다. 이번 연구에서는 실증 과정에서 다양한 영역의 영업 사원들을 대상으로 자료를 수집하기 어려워 과업의 특성 요인보다는 영업 관리자의 관리 역량에 초점을 맞추어 조직 관련 변수들이 직업 만족도에 주는 영향을 측정하였다. 리더의 지원 행동에 관한 연구들을 살펴보면 리더와 영업사원 사이의 상호 작용은 직업 만족도에 상당한 영향을 주는 것으로 나타났다(Jaworski and Kohli, 1991). 일반적으로 영업 사원에 대한 배려(Teas, 1981), 정확한 관리 행동(Comer, Machleit, and Lagace, 1989), 인정 행동(Kohli, 1985) 등은 영업사원의 직업 만족도와 긍정적인 관계가 있는 것으로 보고되었고 영업 관리자의 재량적인 처벌 행동은 영업 사원의 직무 만족도에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Schul, Remington and Berl, 1990).

또한 영업 사원들이 조직이 부여하는 업무의 자율성을 인식하고 업무에 대한 자유로운 의사 표현이 가능하며 일에 대한 관여도가 높을 경우에도 직무 만족도에 긍정적인 영향을

주는 것으로 나타났다(Dubinsky and Skinner, 1984). 지금까지 문헌연구를 통해 영업 관리자의 지원 행동이 영업 사원의 직업 만족도에 긍정적인 영향을 준다는 점을 확인하였기 때문에 다음과 같은 연구 가설을 제안하였다.

가설 1 : 영업 관리자의 지원 행동은 영업 사원들의 직무 만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

2. 직무 만족도와 결과 변수 사이의 관계

직무 만족도와 조직에 대한 몰입 사이의 인과 관계에 대해서는 상당한 논쟁이 있었다. Bateman과 Strasser(1984)는 조직에 대한 몰입이 직무 만족도에 선행한다고 주장하였고 Johnston et al.(1990)은 조직에 대한 몰입이 직무 만족의 결과라고 주장하였다. Brown과 Peterson(1993)은 메타 분석을 통해 획득한 자료를 기초로 인과 관계 분석을 수행한 결과 Johnston et al.(1990)의 주장을 뒷받침하였다. 이번 연구에서는 선행 연구자들의 주장을 재확인 하는 차원에서 조직에 대한 몰입은 직업 만족도의 결과 변수라고 제안하였다.

가설 2 : 직무 만족도는 영업 사원들의 조직에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

지금까지 조직행동 관련 문헌에서는 조직시민행동과 직무만족간의 직접적인 연관성에 대해 많은 연구가 수행되지 않았지만 Moorman (1993)의 연구에 따르면, 조직시민행동이 직무만족도의 결과 변수로 나타났기 때문에 본 연구에서는 판매 상황에서 직무만족과 조직시민행동 사이의 인과 관계를 재확인하고자 한다. 이는 판매 상황의 성격이 직무 만족과 성과 변수간의 관계에 대한 강도 (strength)에 영향을 미칠 수 있기 때문에 (Churchill et al., 1985; Dubinsky et al., 1986) 다양한 상황에서 직무 만족과 여러 가능한 결과 변수들 사이의 관계를 분석해 보는 것은 의미가 있기 때문이다. 이번 연구에서는 영업 사원이 직무에 만족할 경우 고객과의 교환 의무를 보다 성실히 수행하며 조직의 발전을 위해 시민적 행동을 나타낼 것이라고 가정하였다.

가설 3 : 직무 만족도는 영업 사원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3. 결과 변수들 사이의 관계

이직 의향은 일반적으로 영업 사원의 이직에 선행하는 변수로 알려져 있다(Futrell and Parasuraman, 1984). 그리고 직무 만족이 높고 조직에 대한 몰입도가 높으면 이직 의향은 낮은 것으로 보고되고 있다(Johnston et al., 1987, 1990). Brown과 Peterson(1993)은 메타 분석을 통해 획득한 자료로 인과관계 분석을 수행한 결과 직무 만족이 높으면 이직 의향이 낮아진다는 Johnston et al.(1990)의 주장을 뒷받침하였다. 이번 연구에서는 선행 연구자들의 주장을 재확인하는 차원에서 조직에 대한 몰입도가 높으면 이직 의향은 낮아질 것이고 이는 반대로 영업 직원들의 정착 의향을 높일 것이라고 제안하였다.

가설 4 : 조직에 대한 몰입이 높을수록 정착 의향에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

과거 수년간 많은 연구자들은 조직에 대한 종업원들의 몰입에 대해 연구하였다(Allen and Meyer, 1990; Mowday, Porter and Steers, 1982). Scholl(1981)과 Weiner(1982)가 제시한 모델은 조직 몰입과 조직시민행동 사이의 관계에 대한 이론적 근거를 제공하였다. Scholl(1981)은 성과에 대한 공식적인 보상 기대가 없더라도 몰입은 구성원의 행동 방향을 유지하기 때문에 조직시민행동의 결정 요인이라고 제시하였고, Weiner(1982)는 몰입이 강화나 처벌에 좌우되지 않은 행동과 관련되기 때문에 조직에 대한 친사회적인 행동을 유발한다고 설명하였다(이유재, 공태식, 유재원, 2004). O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구는 조직 몰입과 조직시민행동 사이의 관계에 대한 실증적인 증거를 제공하며 거의 대부분의 연구에서 조직 몰입이 조직시민행동의 유의한 예측변수임을 나타내고 있다(Schnapps, 1998). 따라서 이번 연구에서는 조직 몰입이 조직시민행동의 유의한 선행 변수라는 연구결과를 바탕으로 다음의 연구 가설을 수립하였다.

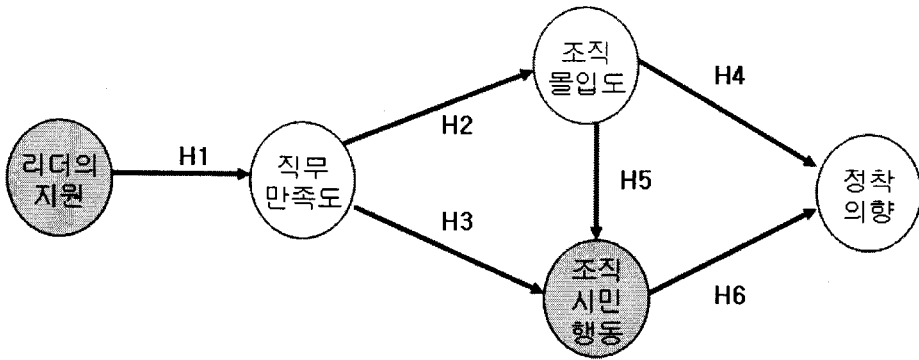
가설 5 : 조직 몰입은 영업 사원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

MacKenzie, Podsakoff 그리고 Fetter(1993)는 “영업 관리자가 영업사원을 평가함에 있어 조직시민행동의 다양한 조합은 영업 생산성보다 더 중요한 개념이다”라고 설명하였다. 왜냐하면 조직시민행동은 조직에서 반드시 수행해야 하는 역할 행동(in-role)은 아니지만 이러한 행동들이 결합되면 조직에 많은 이로움을 줄 수 있기 때문이다. MacKenzie, Podsakoff, 그리고 Ahearne(1998)은 이러한 역할외 행동(extra-role)이 종업원 이직에 유의한 부정적인 영향을 준다는 결과를 제시하였고, 조직시민행동 역시 조직에서 부여한 공식적 역할이 아니

라 조직이 효율적으로 기능하도록 촉진시키는 임의의 자율적인 행동임을 감안할 때 영업사원들이 조직시민행동을 할 수록 전체 영업사원들의 정착 의향에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 가정하였다.

가설 6 : 조직시민행동은 영업사원의 정착 의향에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

이상의 연구 가설을 종합하면 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다.



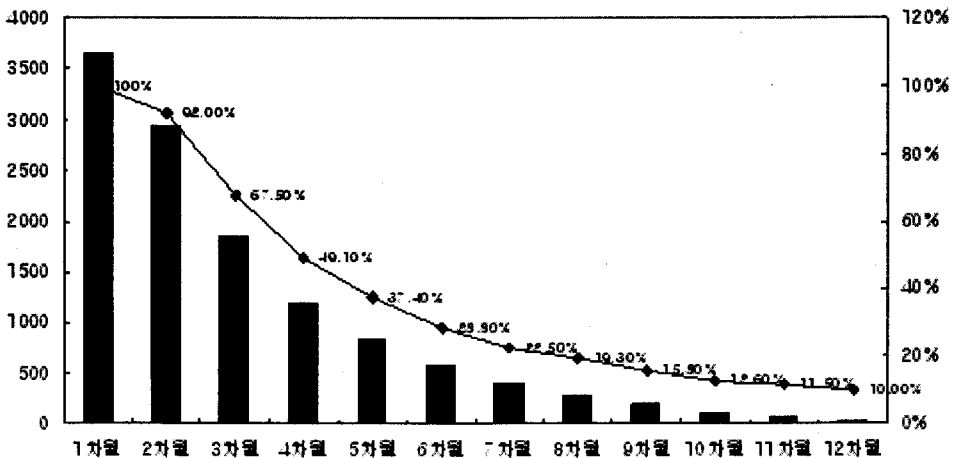
<그림 2> 이번 연구의 모형

IV. 연구 설계 (Research Design) 및 타당성 분석

1. 자료 수집

이번 연구는 서울에 소재하고 있는 모 학습지 회사의 영업사원들을 대상으로 하였다. 참고로 이 회사가 모집하는 영업사원은 평균 3,500명 가량이지만 이들의 1년 후 정착율은 10% 정도에 불과하다. <그림 3>이 설명하듯이 이 회사의 '03년 자료를 기준으로 분석해보면 1월에 입사한 영업사원의 정착을 보면 이들이 3개월 이후 남아 있는 비율이 67.5% 수준이고 9개월 이상 남아 있는 비율은 15.6%에 불과하다. 대략적으로 12개월 이상 정착하고 있는 영업사원의 정착 비율은 불과 10%밖에 되지 않는 것으로 나타났다. 이러한 현상이 벌어지는 첫째 이유는 인적 판매를 기초한 한국의 기업들이 무차별적 증원에 의한 시장 선점을 주요 핵심 경쟁력으로 삼고 있기 때문이다. 이러한 영업 방식은 영업사원의 대

량 도입, 대량 탈락으로 나타나고 있으며 영업 사원의 정착율이 저하됨에 따라 이들이 체결한 고객 계약 유지율의 감소 등으로 인해 회사의 장기 이익이 악화되는 결과를 낳고 있다. 두 번째 이유는 영업 사원의 전문성 미흡이라고 해석할 수 있다. 영업 사원에 대한 적절한 영업 교육이 미흡한 상태에서 영업 사원들이 바로 현장에 투입됨에 따라 이들이 연고에 주력한 영업에 의존하게 되기 때문이다. 또한 영업 사원의 신분 불안으로 인한 중도 탈락과 영업 사원에 대한 사회적 인식변역, 그리고 영업 사원의 영세성 등도 주요 이유로 생각할 수 있다. 김근배(1998)의 연구에 따르면 한국에서 영업 사원의 정착율이 낮은 주요 이유는 근무중에서 받는 스트레스(예: 할당량 달성, 비전, 임금에 대한 불만 등)가 대체로 많은 것으로 나타났으며, 그 외에 개인적으로 조직 몰입과 자기 성취도가 낮은 것도 주요 이유로 나타났다. 참고로 <그림 3>을 보면 특히 초기 단계인 2차월에서 4차월로 넘어가는 과정에서 영업 사원의 정착율이 40% 이상 급격하게 감소되는 것을 알 수 있다.



<그림 3> H사의 '03년 영업사원의 정착율

이번 연구는 이처럼 정착 초기 단계에서 대량 탈락이 지속적으로 발생하고 있는 H사를 대상으로 이러한 원인이 발생하고 있는 주요 원인을 규명하기 위해 현재 H사에서 영업 사원들 중 서울 지역에 근무하고 있는 사람들을 연구 대상으로 하였다. 총 153명의 영업사원을 대상으로 설문을 실시하였는데 설문에 응답한 영업 사원의 분포는 1개월 이내의 영업 사원이 22.4%, 2개월 이내의 사원이 21.1%, 3개월 이내의 사원이 16.7%, 4-6개월 이내의 사원이 11.4%, 6-12개월 이내의 사원이 19.3%, 1년 이상의 사원이 9.1%로 나타났는데 이는 실제 이 회사가 보유한 영업 사원의 실제 급수별 분포와 유사하게 나타났다.

설문지 작성은 응답자가 읽고 답하는 자기평가 기입법을 활용하였다. 연구자는 이들에게 이번 연구의 목적은 영업 관리자의 역할과 평소 생활하며 느낀 영업 사원들의 개인적인 생각을 평가하기 위한 것이라고 소개하고 설문지를 나누어 주었다. 영업 사원들은 설문지를 받고 각각의 개념을 묻는 질문 문항에 대해 답하였으며 설문에 대한 응답율을 높이기 위해 조사 대상자 중 설문지를 끝까지 완료한 사람들에게는 별도의 선물을 주었다. 설문 결과 전체 148부의 설문지가 수거되었고 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 142명의 설문지를 최종 분석에 사용하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 구성 개념들에 대한 측정은 기존 연구를 바탕으로 하였다. 본 연구에서 사용된 모든 척도는 1(매우 그렇지 않다)에서 7(매우 그렇다)까지의 범위를 갖는 리커트 척도이다. 연구자는 척도를 선정하기 위한 목적에서 영업 사원 20명을 대상으로 사전 연구를 수행하였는데 이를 통해 연구 개념을 측정하는 각각의 항목들에 대한 응답과 이들을 함께한 값과의 상관 관계를 구하여 낮은 상관을 보이는 항목들을 제외시키는 문항 분석(Item-total correlation)법에 의한 항목 선별과정을 실시하였다. 분석 결과 리더의 지원 차원은 5항목에서 3항목으로, 직무 만족도 차원은 5항목에서 3항목으로, 직무 몰입도는 6항목에서 3항목으로, 조직시민행동 차원은 3항목에서 2항목으로, 그리고 정착의향 차원은 5항목에서 3항목으로 줄어들었다.

리더의 지원 역량은 Babin과 Boles(1996)이 제안한 5개 측정 척도 중 학습지의 영업 환경에 적합한 것으로 나타난 영업 관리자의 커뮤니케이션 능력과 영업 사원에 대한 관리자의 신뢰 및 보호 수준을 리더의 지원 능력으로 측정하였다.

직무 만족도는 일반적으로 단일 척도(예: Hackman and Oldham, 1975)와 다중 척도로 측정하는데(예: Churchill et al., 1974) 이번 연구에서는 Hartline과 Ferrell(1996)이 사용한 5개 측정 척도 중 학습지의 영업 환경에 적합한 것으로 나타난 회사의 영업 정책 및 회사의 영업 지원 인식을 인지적 측정 요소로 그리고 조직에서의 향후 승진 비전을 감정적 측정 요소로 사용하였다.

조직에 대한 몰입도는 Meyer와 Allen(1984)이 사용한 가치의 내면화를 측정하는 6개 측정 요인 중 학습지의 영업 환경에 적합한 것으로 나타난 조직에 대한 정서적 밀착 정도, 외부 사람에게 회사 이야기를 자주하는 정도, 그리고 조직의 문제를 나의 문제로 생각하는 정도를 사용하였다.

조직시민행동은 Posdkoff와 MacKenzie(1994)가 사용한 3가지 측정 지표 중 2가지 지표를 사용하였다. 각각은 회사가 요구하지 않지만 회사에 도움이 되는 기능에 집중하는가 하

는 것이고 다른 하나는 회사가 요구하지 않아도 회사에 도움이 되는 정보를 제공하는 성향으로 측정하였다. 이유재, 공태식, 유재원(2004)도 이러한 시민 행동을 7개 항목으로 측정하였으나 항목 묶기를 통해 위에서 언급한 2개의 개념으로 수렴되었음을 밝힌바 있다.

정착 의향은 Ganesan과 Weitz(1996)이 사용한 5개 이직 의향 척도중 학습지의 영업 환경에 적합한 것으로 나타난 3개의 척도를 선택하였다. 단 이번 연구에서 종속 변수를 이직 의향이 아니고 정착 의향으로 개념화하였기 때문에 이 문항들의 방향을 정착 개념에 맞추어 사용하였다. 각각은 조직에 오래 남을 의향, 현재 다른 직업을 찾고 있는 정도(주: 분석시 반대의 값으로 사용), 내가 추구하는 커리어와 회사간의 적합도이다.

3. 측정 변수의 검정

(1) 측정 타당도

이번 연구에 사용된 측정 항목들은 해당되는 추상적인 이론 변수들을 측정하기 위해 교과화 과정을 거쳤다. 먼저 본 연구에 사용된 측정 항목들은 대부분 관련 문헌 연구를 통해 추출되었으며, 항목의 내용적 조정 과정을 거쳤으므로 내용 타당성(content validity)은 확보되었다고 할 수 있다. 또한 이번 연구는 종합 신뢰도(composite reliability)를 이용해 측정 도구의 타당성을 확인하였는데 종합 신뢰도는 크론바흐의 알파보다 덜 제약적인 측정 지표이기 때문에 보다 우수한 것으로 평가되고 있다(Homburg and Giering 2001). 종합 신뢰도로 측정한 측정 타당도(pc)는 일반적으로 0.6이상의 기준이 제시되고 있는데(Bagozzi and Yi 1988; 임종원 1996) <표 1>의 결과를 참조하면 확증적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 통해 측정한 종합 신뢰도는 이 기준을 충족시키고 있는 것으로 판단된다.

<표 1> CFA를 통한 구성 개념의 종합 신뢰도

	리더의 지원역량	직무 만족도	조직 몰입도	조직시민 행동	정착의향
종합신뢰도	0.756	0.708	0.771	0.790	0.691

그리고 확증적 요인 분석을 통해 모형의 적합도를 살펴보면 적합 통계량은 $\chi^2(df=67)$ =100.8, CFI=0.950, GFI=0.916, RMSEA=0.06 으로 비교적 양호하게 나타났다. GFI 지수는 표본의 크기와 모형의 복잡성, 자유도에 민감하게 반응하는 지수이기 때문에 이번 연구와 같이 표본이 비교적 크고, 복잡한 모형이고, 자유도가 높은 경우에는 상대적으로 안정적인 지표로 알려진 CFI, NFI 지수를 보고 평가하는 것이 권장되고 있다(Bagozzi and Yi, 1988;

Bearden, Sharma, and Teel, 1982). Browne와 Cudeck(1992)은 RMSEA의 경우 0.05 이하이면 적합도가 우수하고 0.08 이하이면 바람직하며 0.1 이하이면 수용 가능하다고 주장했는데 분석 결과 확증적 요인 분석을 수행한 모형의 적합도 수준은 바람직한 것으로 판단된다.

(2) 판별 타당도

확증적 요인 분석은 측정 항목간의 판별 타당성을 통계적으로 검증하는데 유용한 방법론으로 알려져 있다(Anderson and Gerbing, 1988). <표 2>는 확증적 요인 분석을 통한 Φ 매트릭스를 보여주고 있는데 이론 변수들간의 관계를 보여주는 Φ 계수의 신뢰구간 ($\Phi \pm 2S.E.$)에 1.0이 포함되지 않아 구성 개념들 사이에는 판별 타당성이 존재하는 것으로 판단된다.

<표 2> 구성 개념간의 Φ 매트릭스

	리더의 지원역량	직무 만족도	조직 몰입도	조직시민 행동	정착의향
리더의 지원역량	1.000				
직무 만족도	0.560 (0.07)	1.000			
조직 몰입도	0.234 (0.05)	0.635 (0.06)	1.000		
조직시민 행동	0.396 (0.08)	0.796 (0.09)	0.788 (0.08)	1.000	
정착의향	0.329 (0.06)	0.777 (0.07)	0.513 (0.05)	0.344 (0.07)	1.000

주) 괄호안의 값은 표준오차(S.E.)

V. 결과 분석

1. 연구 모형의 적합도 평가

본 연구에서는 설정한 직무 만족도의 선행 요인과 결과 요인들 사이의 인과 관계 모형

을 검증하기 위하여 선형 구조 방정식을 이용한 분석을 실시해 모형의 적합도를 확인하고 모형상의 모수들을 동시에 추정하였다. 모수 추정법은 측정 변수들의 정규 분포성을 가정하는 최우추정법(maximum likelihood method)을 이용하였다. 모형상 모수들에 대한 AMOS의 추정 결과를 통해 모형의 적합도를 살펴보면 적합 통계량은 $\chi^2(df=71)=137.5$, CFI=0.902, GFI=0.885, RMSEA=0.08로 비교적 바람직하게 나타났다. 따라서 본 연구 모형은 주어진 데이터에 잘 부합하기 때문에 표본의 공분산과 모형의 공분산 사이에 큰 차이가 없는 것으로 판단된다.

2. 연구 가설의 검증

본 연구에서 설정한 가설들의 검증 결과를 요약하면 <표 4>에 정리되어 있다. 구체적으로 가설 검증 결과를 살펴보면 먼저 가설 1은 “영업 관리자의 지원 역량은 영업 사원들의 직무 만족도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.”로서 이 가설과 관련된 경로계수의 추정치는 0.530($t=4.2$, $p<0.05$)로서 유의하게 나타났다. 따라서 가설 1은 지지된 것으로 판단된다. 가설 2는 “직무 만족도는 영업 사원들의 조직에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.”인데 경로계수의 추정치는 0.661($t=4.5$, $p<0.05$)로서 유의한 것으로 나타나 가설 2는 지지된 것으로 판단된다. 가설 3은 “직무 만족도는 영업사원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 것이다.”인데 경로계수의 추정치는 0.524($t=3.9$, $p<0.05$)로서 유의한 것으로 나타나 가설 3은 지지된 것으로 판단된다. 참고로 선행 연구에서는 리더의 지원 역량이 조직시민행동에 직접적인 영향을 준다는 시각도 있지만(정기수, 1997), 이번 연구에서 관리자의 지원 역량 변수와 조직 몰입간의 경로 계수 추정치는 -0.186($t=-1.3$, $p>0.05$)로서 유의하지 않게 나타났다, 관리자의 지원 역량 변수와 조직시민행동 사이의 경로 계수 추정치는 -0.001($t=-0.0$, $p>0.05$)로서 역시 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더의 지원 역량은 직접적으로 조직 몰입과 조직시민행동에 영향을 주기 보다 직무 만족도를 매개로 해 간접적인 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 현상을 모형 적합도 사이의 χ^2_{diff} 테스트를 통해 재확인하였는데 관리자의 관리 역량 변수와 조직 몰입도 그리고 관리자의 관리 역량 변수와 조직시민행동 사이의 경로 계수에 대해 0의 제약을 두고 이를 자유 모델(Free Model)과 χ^2_{diff} 비교를 수행하였다. 분석 결과 χ^2_{diff} 가 임계치 5.99($df=2$, $\alpha=0.05$)보다 작아 두 경로 계수에 0을 부여한 제약 모델과 자유모델 사이의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타나 리더의 지원 변수의 직접적인 영향을 제안하지 않은 이번 연구 모델이 더 타당함을 시사하고 있다($\Delta\chi^2(2)=2.1$, $p>0.05$).

가설 4는 “조직에 대한 몰입이 높을수록 정착 의향에 긍정적인 영향을 줄 것이다.”인데 경로계수의 추정치는 0.504($t=2.3$, $p<0.05$)로서 유의한 것으로 나타나 가설 4는 지지된 것

로 판단된다. 가설 5는 “조직 몰입은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 것이다”인데 경로계수의 추정치는 0.406($t=3.2, p<0.05$)로서 유의한 것으로 나타나 가설 5는 지지된 것으로 판단된다. 다만 가설 6은 “조직시민행동은 영업사원의 정착 의향에 긍정적인 영향을 줄 것이다.” 로 제안하였는데 경로계수의 추정치는 0.049($t=0.2, p>0.05$)로서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 6은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 조직시민행동과 정착 의향은 별개의 결과 변수로써 두 개념사이에는 특별한 인과관계가 존재하지 않는다는 점을 시사하고 있다. 따라서 직무 만족도와 조직에 대한 몰입이 조직시민행동과 정착 의향을 매개하지만, 조직시민행동과 정착 의향 사이에는 특별한 인과 관계가 없다는 이번 연구 결과를 고려할 때 관리자들은 영업사원들의 조직시민행동을 장려하여 주변 동료들의 정착 의지를 이끌어내기 보다 조직에 대한 몰입을 장려함으로써 이들의 시민행동과 정착 의지를 관리하는 것이 더 바람직하다고 판단된다. <표 3>은 이번 연구의 가설 검증 결과를 요약하고 있다.

<표 3> 가설검증 요약

연구 가설	비표준화계수	표준화계수	t-value	지지/기각
H1: 관리역량 → 직무만족도	0.419	0.530	4.2	지지
H2: 직무만족도 → 조직몰입	0.608	0.661	4.5	지지
H3: 직무만족도 → 조직시민행동	0.750	0.524	3.9	지지
H4: 조직몰입 → 정착의향	0.632	0.504	2.3	지지
H5: 조직몰입 → 조직시민행동	0.524	0.406	3.2	지지
H6: 조직시민행동 → 정착의향	0.033	0.046	0.2	기각

참고로 이번 연구는 H사의 협조를 통해 연구가 진행되었고 이 회사의 주요 관심 사항이 영업사원들의 정착율이었기 때문에 이번 연구는 선행 연구에서 직무 만족도와 조직 몰입의 결과 변수로 제안했던 이직 의향 대신에 정착 의향이라는 개념을 새로운 결과 변수로 제안하였다. 그리고 정착 의향은 Ganesan과 Weitz(1996)이 이직 의향(turnover intention)을 측정하기 위해 사용했던 질문 문항들을 정착 개념에 맞추어 수정하고 이를 통해 정착 의향을 측정하였다. 연구자는 사후 검증 차원에서 정착 의향의 측정 값을 다시 뒤집어(reversed measure) 이를 이직 의향이라고 정의한 다음 조직 몰입 및 조직시민행동과 이직 의향 사이의 관계를 재확인하였다. 분석 결과 조직 몰입과 이직 의향 사이의 관계를 나타내는 경로 계수는 -0.512로 예상대로 음의 방향을 나타냈으며 이 수치는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t=-2.3, p<0.05$). 또한 조직시민행동과 이직 의향 사이의 관계를 나타내는 경로 계수는 -0.025로 음의 방향을 나타내고 있었으나 이 수치는 예상대로 통계적으로

유의하지 않았다($t=-0.1, p>0.05$). 이러한 결과는 정착 의향과 이직 의향이 정확히 반대되는 개념이라는 점을 반증하고 있다고 판단되며, 이번 연구에서 이직 의향 대신에 정착 의향을 통해 인과 관계 모델을 구성한 것은 개념상 큰 하자가 없었던 것으로 생각된다.

VI. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 직무 만족도를 매개 변수로 해서 이 변수에 영향을 미치는 선행 변수와 결과 변수사이의 관계를 중심으로 리더의 지원 요인과 조직시민행동 사이의 관계를 인과 관계 모형을 중심으로 규명하였다. Brown과 Peterson(1993)의 메타 분석에서 자료의 부족으로 실증하지 못했던 조직 관련 변수로 리더의 지원 역량을 직무 만족도의 선행 변수로 제안하였고 기존 조직 문헌에서 활발히 연구되었던 조직시민행동을 직무 만족도와 관련된 인과 관계 모형에서 새로운 결과 변수로 제안하였다. 연구 모델에 대한 분석 결과 6개의 가설 중 조직시민행동과 정착의향의 관계에 관한 가설을 제외하고 모두 지지되었다. 이러한 실증 결과를 통해서 조직 문헌에서 많이 연구되었던 조직시민행동은 영업사원 직무만족도의 결과변수지만 영업 사원의 정착의향과는 직접적인 관련성이 없음이 밝혀졌다. 이러한 실증 결과는 MacKenzie, Podsakoff 및 Fetter(1993)가 제안하였듯이 조직시민행동은 조직에서 반드시 수행해야 하는 역할 행동(in-role)은 아니지만 사소한 행동들이 그것이 결합되면 결국 조직에 많은 이로움을 줄 수 있는 행동들이고 조직에 대한 개인 정착에 영향을 줄 수 있을 것이라는 기존 연구의 입장 (MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998)을 지지하고 있지 않다. 이러한 결과가 나온 것은 조직시민행동은 주변 영업 사원과의 수평적 관계 변수인데 반해 정착 의향은 회사와의 수직적 관계 변수임을 감안할 때 이러한 관계들이 상호 독립적으로 활성화되었기 때문이라고 해석할 수 있겠다. 또한 Brown과 Peterson(1993)의 실증 연구에서 직무 만족도의 선행 요인이었던 역할 모호성 변수 처럼 리더의 지원 역량은 직무 만족도의 결과 변수인 조직 몰입이나 조직시민행동에 직접적인 영향을 주는 것이 아니라 간접적인 영향을 주는 것으로 확인되었다. 특히 통계적으로 유의하지는 않지만 리더의 지원 역량이 조직 몰입과 조직시민행동에 부정적인 관계를 암시하고 있어서 향후 연구에서는 이러한 현상이 발생할 수 있는 이유에 대한 추가적인 탐색이 필요할 것으로 판단된다.

본 연구 결과를 참고할 때, 영업 사원들의 정착율을 높이기 위해 특히 신경을 써야하는 변수는 직무 만족도와 조직에 대한 몰입인 것으로 나타났다. 따라서 회사는 영업 사원들이

회사에 대해 몰입하거나 동일시할 수 있도록 직무에 대한 만족도를 높이는데 더욱 노력할 필요가 있다. 그리고 조직에 대한 몰입은 회사에 대한 정착 의향 뿐 아니라 주변 사람들에게 바람직한 시민행동을 발휘하게 하므로 단기적 정착 지표 뿐아니라 장기적인 조직 활성화를 이끌어낼 수 있다는 점에서 관리자가 더욱 관심있게 관리해야 할 선행 지표라고 판단된다.

이번 연구를 허용해 준 H사에서 중도 퇴사자를 대상으로 한 adhoc 조사에 따르면 중도 퇴사자의 평균 근무기간은 4-5개월이었는데 이들의 퇴사 이유는 한가지라기 보다 복합적인 것으로 나타났다. 이 회사의 분석 결과에 따르면 영업 직원들은 실적에 대한 스트레스를 많이 받게 되거나, 육아 문제와 체력적 한계에 부딪히게 되면 퇴사를 결심하는 것으로 설명하고 있었다. 그렇지만 Brown과 Peterson(1993)의 연구에 따르면, 일반적인 예상과는 달리 직무 성과는 직무 만족도와 직접적인 관련성이 적은 것으로 나타났다. 그리고 이번 연구 결과에 따르면 리더의 지원 역량을 통해 직무에 대한 자신감을 부여할 경우 직무에 대한 만족도를 끌어올릴 수 있고 이를 통해 조직에 대한 몰입이나 다른 사람에 대한 바람직한 행동을 함으로써 조직의 발전에 기여할 수 있는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 점을 고려할 때 영업사원의 정착율을 높이는 것은 단지 실적을 높이는 것 만으로는 부족하며, 관리자들이 영업 사원들이 느끼는 실적에 따른 스트레스를 효과적으로 관리함으로써 직무 자체에 대해 긍정적인 태도를 갖게 하는 것이 장기적으로 영업사원들의 정착을 제고하는데 효과를 클 것이라고 생각할 수 있다. 즉 영업 사원을 채용할 때 엄격한 선발 기준을 요구하기 보다 영업 사원을 채용한 후 이러한 영업사원을 어떻게 합리적으로 관리하고 영업을 지원해야 하는가 하는 부분이 영업사원의 정착을 제고에 있어 회사가 고민하고 풀어야 할 핵심 과제라고 보여진다.

정리하면, 이번 연구의 의의는 영업 사원의 중도 퇴사에 미치는 다양한 요인들의 상대적 영향력과 인과 관계를 파악함으로써 영업 사원의 정착율을 높이고자 할 때 고려할 수 있는 영업 사원 관리의 개념적 틀을 제시한데 있다고 할 수 있다. 연구 결과 영업 사원들은 직무 만족을 통해 조직에 몰입하고 자신을 조직과 동일시 함으로써 회사에 대해 시민행동을 발휘한다는 점을 설명하고 있다. 지금까지의 연구들은 직무 만족도의 결과 변수로 조직에 대한 몰입 변수만을 고려하였으나, 이번 연구를 통해 조직에 대한 시민행동도 직무 만족도의 결과 변수임을 확인할 수 있었다. 따라서 영업사원들의 바람직한 시민행동을 유도하기 위해서는 영업 사원들이 직무에 대해 만족할 수 있고 조직에 대해 몰입할 수 있도록 장단기적 비전을 제시하고 아울러 회사에 대한 긍지를 높일 수 있는 노력들이 필요한 것으로 판단된다.

인적 판매에 의존하는 산업의 특성을 한마디로 표현하면 사람에 의한 산업이다. 따라서 고객의 니즈를 환기시켜 회사와 고객 사이에서 연결고리의 역할을 하는 영업사원의 역할

은 매우 중요하다. 제조업이 기계와 설비없이 존재할 수 없듯이 인적 판매에 의존하는 산업은 영업 사원 없이는 존재하기 힘들다. 그러므로 인적 판매에 의존하는 산업은 끊임없이 우수한 영업 사원을 늘려나가는, 이른바 증원을 하지 않으면 소기의 성과를 기대하기 힘들 것이다. 현재 많은 회사들이 영업 사원들의 정착율을 높이기 위해 여러가지 정책들을 제시하고 있는데 이런 수단들이 효과를 거두기 위해서는 영업 관리 정책을 세움에 있어 관리의 대상이 되는 영업사원의 동의를 구해내고 이들에게 실질적으로 도움이 될 수 있는 지원 방안을 입안하는 과제의 중요성을 강조하지 않을 수 없다. 이러한 정책들이 정당성을 확보하고 구체적으로 실행될 경우에 영업 사원들은 회사의 정책을 믿고 수용할 수 있을 것이다. 연구자는 이번 연구를 통해 리더의 지원 역량과 이를 통한 직무 만족도 제고가 이러한 영업 사원의 능력을 육성하고 영업 사원의 정착율 제고에 있어 핵심적인 부분임을 다시 확인할 수 있었다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

다른 모든 연구들과 마찬가지로 본 연구 역시 한계점을 지니고 있다. 첫째 본 연구는 자기 기입식 설문지를 바탕으로 한 자료를 사용하여 실증 분석을 수행하였다. 따라서 공통 방법 편차(common-method bias)로 인해 결과가 과장될 수 있는 한계점을 가지고 있다 (Podsakoff and Organ, 1986; 이유재, 공태식, 유재원, 2004). 둘째, 한 시점에서 설문지를 배포하여 종단적(longitudinal)인 자료가 배제된 상태에서 횡단적(cross-sectional)인 연구를 실시하였다는 점이다. 종단적인 자료를 이용할 경우 영업사원의 인과 관계의 순서와 정착율에 대한 영업 사원의 장기적 영향에 대해 명확하게 제시할 수 있는 이점이 있다. 또 학습지 관련 영업 사원만을 대상으로 실증분석 되었기 때문에 다른 인적 판매 조직에도 이러한 결과를 적용될 수 있는 외적 타당성이 부족할 수 있고 처리된 자료가 142부에 불과해 표본의 크기에도 한계점이 있다.

그리고 본 연구는 직무 만족도와 관련된 조직 차원의 선행 변수로 리더의 지원 역량을 선택하였으나 Brown과 Peterson(1993)의 연구에 따르면 리더의 지원 변수이외에도 직무 특성 관련 변수들이 직업 만족도에 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 변수를 추가하여 직무 만족도와 결과 변수사이의 관계를 파악할 필요가 있다고 생각한다. 그리고 선행 연구에 따르면 중간재 판매와 소비재 판매처럼 영업 사원이 속한 회사의 특징과(Ivancevich and Donnelly, 1974; Moncrief, 1986), 이러한 영업 사원들이 만나는 고객들의 특징(Churchill et al., 1985)이 직무 만족도와 결과 변수들 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타나 향후 연구에서는 다양한 회사의 영업 사원들을 분석에 포함시켜 이번 연구에서 파악하지 못한 조절 변수의 효과를 파악할 필요가 있다고 판단된다. 또한 시장에

서 영업 사원의 회사간 이동이 빈번한 점을 감안할 때 향후 연구에서는 이번에 사용한 인과 관계 모형에 경쟁사의 활동 요인을 추가함으로써 영업사원의 정착율을 보다 다양한 관점에 바라볼 필요가 있다고 생각하며 이번 연구는 영업 사원 개인 차원의 연구로써 다른 부서와의 상호 작용문제에 관한 내용을 언급하고 있지 않아 차후에 이러한 부분에 대한 보완도 요구된다.

마지막으로 연구자는 선행 연구(MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998)에서 언급된 종업원의 역할외(extra-role) 행동과 조직시민행동을 유사한 개념으로 생각하고 가설 6을 제안하였으나 이번 연구에서는 선행 연구와는 달리 조직시민행동이 영업 사원들의 정착 의향에 유의한 영향을 주고 있지 못한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직시민행동과 종업원의 역할외 행동이 개념적으로 다른 변수이거나 아니면 측정 방법의 오류에서 기인했을 수도 때문에 향후 연구에서는 종업원의 역할외 행동과 조직시민행동에 대한 개념적 정의를 보다 명확히 하고 엄밀한 측정 방법을 사용하여 조직시민행동과 종업원 정착의향 사이의 관계를 재조명할 필요가 있다고 생각된다.

<부록> 분석에 사용한 상관관계 행렬 (n=142)

	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	Y ₂₄	Y ₂₅	Y ₃₆	Y ₃₇	Y ₃₈	Y ₄₉	Y ₄₁₀	Y ₄₁₁	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃
Y ₁₁	1.000													
Y ₁₂	0.423	1.000												
Y ₁₃	0.437	0.481	1.000											
Y ₂₄	0.495	0.464	0.544	1.000										
Y ₂₅	0.308	0.329	0.336	0.647	1.000									
Y ₃₆	0.305	0.324	0.211	0.366	0.382	1.000								
Y ₃₇	0.251	0.313	0.430	0.482	0.478	0.453	1.000							
Y ₃₈	0.319	0.275	0.393	0.552	0.553	0.462	0.637	1.000						
Y ₄₉	0.242	0.339	0.379	0.257	-0.10	0.139	0.277	0.201	1.000					
Y ₄₁₀	0.268	0.356	0.387	0.242	0.163	0.256	0.321	0.304	0.401	1.000				
Y ₄₁₁	0.286	0.388	0.374	0.224	0.142	0.269	0.251	0.228	0.428	0.451	1.000			
X ₁₁	0.239	0.302	0.346	0.326	0.196	0.144	0.145	0.157	0.147	0.353	0.018	1.000		
X ₁₂	0.235	0.223	0.257	0.262	0.113	0.122	0.124	0.117	0.073	0.285	0.124	0.531	1.000	
X ₁₃	0.268	0.272	0.255	0.204	0.142	0.041	0.121	0.114	0.010	0.204	0.105	0.528	0.456	1.000

참 고 문 헌

〈국내문헌〉

- 고경애(1998), “공정성 지각이 종업원의 직무태도와 조직시민행동에 미치는 영향,” 한양대학교 석사학위논문.
- 김근배(1998), “생명보험 설계사이 정착을 향상에 관한 실증적 연구,” 숭실대학교 중소기업대학원 석사학위청구논문.
- 박영배(1996), “기업종업원의 근로가치관과 리더쉽 스타일이 직무만족에 미치는 영향,” 경영학연구, 제 25권 4호, pp. 133-159.
- 이종화(1998), “변혁적, 거래적 리더십과 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향,” 한양대학교 석사학위논문.
- 이유재, 공태식, 유재원(2004), “서비스 조직과 고객의 교환관계가 고객시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 고객 경험속성의 조절효과를 중심으로,” 경영학연구, 제 33권 6호, pp. 1809-1845.
- 임종원(1996), 마케팅조사 이렇게, 서울, 법문사.
- 정기수(1997), “변혁적 리더십과 부하의 혁신의식이 조직시민행동에 미치는 영향,” 한양대학교 박사학위논문.

〈국외문헌〉

- Abelson M. A. and B. D. Baysinger (1984), “Optimal and Dysfunctional Turnover Toward on Organizational Level Model,” *Academy of Management Review*, 9 (2), pp. 331-341.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychology Bulletin*, 103 (3), pp. 411-423.
- Babin, B. J. and J. S. Boles (1996), “The Effect of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress,” *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 57-75
- Bagozzi, R. P. (1980), “Performance and Satisfaction in an Industrial Sales

- Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity," *Journal of Marketing*, 44 (Spring), pp. 65-67.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp. 74-94.
- 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*, 26, pp. 587-595.
- Bateman, T. S. and S. Strasser (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 27 (March), pp. 95-112.
- Blau, P. M (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Willey.
- Bearden, W. O., S. Sharma, and J. E. Teel (1982), "Sample Size Effects on Chi-Square and Other Statistics Used in Evaluating Causal Model," *Journal of Marketing Research*, 19 (Nov.), pp. 425-430.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson (1993), Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects," *Journal of Marketing Research*, 30 (February), pp. 63-77.
- Browne, M. W. and R. Cudeck (1992), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," *Sociological Method and Research*, 21 (Nov.), pp. 230-258.
- Churchill, G. A., Jr., N. M. Ford, S. W. Hartley, and O. C. Walker (1985), The Determinant Salesperson Performance: A Meta-Analysis, "*Journal of Marketing Research*, 22 (May), pp. 103-18.
- Churchill, G. A. Jr., N. M. Ford, and O. C. Walker (1974), Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesman," *Journal of Marketing Research*, 11 (August), pp. 254-260.
- Comer, J. M., K. A. Machleit, and R. R. Lagace (1989), "Psychometric Assessment of a Reduced Version of INDSALES," *Journal of Business Research*, 18 (June), pp. 291-332.
- Cravens, D. W., R. W. LaForge, G. M. Pickett, and C. E. Young (1993), "Incorporating a Quality Improvement Perspective into Measures of Salesperson Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (1), pp. 1-14.
- Dubinsky, A. J. and S. W. Hartley (1986), "A Path-Analytic Study of a Model

- of Salesperson Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14 (Spring), pp. 36-46.
- Dubinsky, A. J. and S. J. Skinner (1984), "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs," *Journal of Retailing*, 60 (Summer), pp. 35-62.
- Futures, C. M. and A. Parasuraman (1984), "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), pp. 33-40.
- Ganesan, S. and B. A. Weitz (1996), "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors," *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 31-56.
- George, J. M. (1991), "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behavior at Work," *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), pp. 299-307.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60 (April), pp. 159-170.
- Hartline, M. D. and O. C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employee: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60 (Oct.), pp. 52-70.
- Homburg, C. and A. Giering (2001), "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty-An Empirical Analysis," *Psychology and Marketing*, Vol. 18 (1), pp. 43-66.
- House, R. J. and G. Dessler (1974), "The Path-Goal Theory of Leadership: Some PostHoc and A Priori Tests," in *Contingency Approaches to Leadership*, J. Hunt and L. Arson, eds. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Ivancevich, J. M. and J. H. Donnelly, Jr. (1974), "A Study of Role Clarity and Need for Role Clarity for Three Occupational Groups," *Academy of Management Journal*, 17 (March), pp. 28-36.
- Jackofsky, E. F. (1984), "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model," *Academy of Management Review*, 9 (1), pp. 74-83.
- Jackofsky, E. F. and K. R. Ferris (1981), "Evidence for a Curvilinear Relationship Between Job Performance and Turnover," *Journal of Management*, 12 (1), pp. 105-111.

- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 28 (May), pp. 190-201.
- Johnston, M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell, and W. C. Black (1990), "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment," *Journal of Marketing Research*, 27 (August), pp. 333-344.
- Johnston, M. W., P. R. Varadarajan, C. M. Futrell, and J. Sager (1987), "The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among New Salespeople," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7 (Nov.), pp. 424-433.
- Kizilos, M. A. and T. G. Cummings (1995), "A Participatively Designed Shift System Reduces Turnover in a Glass Factory," *National Productivity Review*, 14 (4), pp. 67-76.
- Kohli, A. K. (1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation," *Journal of Marketing Research*, 22 (Nov.), pp. 424-433.
- Lee, T. W., R. T. Mitchell, L. Wise, and S. Fireman (1996), "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover," *Academy of Management Journal*, 39 (1), pp. 5-36.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1350.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and M. Ahearne (1998), "Some Possible Antecedents and Consequence of In-role and Extra-role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62 (3), pp. 87-98.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and R. Fetter (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 70-80.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1984), "Testing the 'Side-Set Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Consideration," *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), pp. 372-378.

- Miller K. I. and P. R. Monge (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, 29 (4), pp. 727-753.
- Moncrief, W. C., III (1986), "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces," *Journal of Marketing Research*, 23 (August), pp. 261-270.
- Moorman, R. H. (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior," *Human Relations*, 46, pp. 759-776.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1982), *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Organ, D. W. (1988), "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis," *Journal of Management*, 14 (4), pp. 547-557.
- O'Reilly, C. A. and J. Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 492-499.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit," *Academy of Management Journal*, 34 (September), pp. 487-516.
- Pigors, P. and C. A. Myer (1964), "Patterns of Management," *Industrial Management Review*, 5 (2), pp. 3-18.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research," *Human Performance*, 10 (2), pp. 133-105.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie (1994), "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31 (August), pp. 351-363.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie, and Chun Hui (1993), "Organizational Citizenship Behavior and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, pp. 1-40.

- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12 (4), pp. 531-544.
- Rhodes, S. R. and M. Doering (1983), "An Integrated Model of Career Motivation," *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 631-640.
- Sager, J. K., P. R. Varadarajan, and C. M. Futrell (1988), "Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation of Mobley's Turnover Process Model," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8 (May), pp. 20-35.
- Schappe, S. P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Psychology*, 132 (2), pp. 277-290.
- Schnake, M. E. (1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda," *Human Relations*, 44 (7), pp. 735-759.
- Scholl, R. W. (1981), "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivation Force," *Academy of Management Review*, 6, pp. 589-599.
- Schull, P. L., S. Remington, and R. L. Berl (1990), "Assessing Gender Differences in Relationships Between Supervisory Behaviors and Job-Related Outcomes in the Industrial Sales Force," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10 (Summer), pp. 1-16.
- Smith, A. C., D. W. Organ, and J. P. Near (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), pp. 653-663.
- Steers, R. M. and R. Mowday (1981), "Employee Turnover and Post-decision Accommodation Processes," *Research in Organizational Behavior*, 3, pp. 235-282.
- Teas, R. K. (1981), "A Test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 57 (Spring), pp. 3-25.
- Weiner, Y (1982), "Commitment in Organizations: Normative View," *Academy of Management Review*, 7 (3), pp. 418-428.
- Williams, L. J. and S. E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17, pp. 601-617.
- Wofford, J. C. and L. Z. Liska (1993), "Path-goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management*, 19, pp. 587-606.

Research on the Antecedent and Consequences of Salesperson Job Satisfaction

- Focused on Leadership and Organizational Citizenship -

Ho-seong Jeon

Abstract

This research proposed leader's supervisory behavior as antecedent variables of salesperson's job satisfaction which had been not tested at Brown and Peterson's (1993) empirical study and used organization citizenship as consequences of job satisfaction which was widely tested at the organization related literatures. According to research outcomes, leader behavior influence job satisfaction and organizational citizenship was turned out to be outcome of salesperson's job satisfaction. But, on the contrary to our expectation, organizational citizenship has nothing to do with salesperson's intention to stay organization. Thus, it could be said that salesperson's intention to stay and organizational citizenship were mutually exclusive outcomes variables of job satisfaction and there is no causal relationship between these two constructs. Also, as it was to be in Brown and Peterson's (1993) empirical study, it was confirmed that leader's supervisory behavior influences commitment and citizenship behavior indirectly through salesperson's job satisfaction.

We proposed that sales managers concern about salesperson's job satisfaction and commitment to prevent salespersons from turnover. Especially, commitment to organization is turned out to be very important factor in salesperson management in considering that it influences salesperson's intention to stay and accommodates salesperson's prosocial behavior.

<Key Words> job satisfaction, leadership, organizational citizenship, commitment