

누적로짓모형을 이용한 보험설계사의 이직 후 만족도 영향요인 분석

이덕로¹ · 전희주²

¹서원대학교 경영학과 · ²동덕여자대학교 정보통계학과

접수 2013년 9월 24일, 수정 2013년 10월 17일, 게재확정 2013년 10월 31일

요약

본 연구의 목적은 국내보험 유통시장의 주된 관심사로 대두되고 있는 보험설계사의 이직과 관련하여 이직 후의 실제 만족도를 전반적, 조직 내 인간관계, 영업환경 지원, 경제적, 설계사 관리제도 등 5개 영역으로 나누어 이들에 미치는 영향요인을 분석하는 데 있다. 이를 위해 국내 생명보험 설계사들 중 이직경험이 있는 416명을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 보험설계사의 이직 후 전반적 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 소속회사, 보험사의 판매능력 인정도, 보험판매직에 대한 만족도, 금융 및 보험관련 수상경험, 최종 학력, 대리점 (지점)의 규모, 주위 보험판매직 인정도 순으로 나타났다. 둘째, 보험설계사의 이직 후 조직 내 인간관계 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 대리점 (지점)의 규모, 주위 보험판매직에 대한 인정도, 소속회사 순으로 나타났다. 셋째, 보험설계사의 이직 후 영업환경 지원 만족도에 영향을 미치는 요인은 주위의 보험판매직에 대한 인정도, 소속회사, 금융 및 보험관련 자격증 수, 대리점 (지점)의 규모, 노후생활 준비도 순이었다. 넷째, 경제적 만족도의 경우 최종 학력, 결혼여부, 보험판매직에 대한 만족도, 연령순으로 나타났으며, 주로 인구통계학적 요인이 영향을 주는 것으로 나타났다. 다섯째, 보험설계사의 이직 후 설계사 관리제도 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 경험한 이직의 유형만이 선택되었다.

주요용어: 누적로짓모형, 보험설계사, 이직, 이직 후 만족도.

1. 서론

세계 금융산업은 1980년대의 금융자유화 이후 지속적인 규제완화와 개방화로 인해 업종별 장벽이 무너지고 대형화 및 금융겸업 추세가 가속화되어 왔다. 우리나라도 금융업 전반에 걸친 인수·합병추세와 더불어 자유화, 겸업화, 다각화, 디지털화 등 금융혁신이 활발하게 이루어지게 되었다. 특히 고객이 필요로 하는 모든 금융거래와 서비스를 동시에 제공하는 원스톱 (one-stop) 종합금융서비스가 일반화되어 금융겸업화가 진척되고 은행, 증권 및 보험으로 분리 운영되던 금융산업의 업무영역 간 차이가 모호해지면서 종합금융그룹화의 움직임이 나타나게 되었다 (Kim 등, 2012). 이에 따라 2000년 이후부터 다양한 형태의 새로운 유통조직이 대거 등장했는데, 이들 중 방카슈랑스와 직판채널은 전통적 대면판매조직인 보험설계사에게 새로운 위협이 되었고, 결국 이것은 이른바 저능률 보험설계사의 탈락을 포함하여 전체적인 보험설계사의 대량실업에 영향을 미치는 것으로 추정되고 있다 (Ahn 등, 2007).

2012년 10월말 현재 생명보험회사는 24개사이며, 보험설계사는 남 40,076명, 여 118,335명 등 총 158,411명으로 보험설계사의 비중이 매우 크다 (Korea Life Insurance Association; KLIA, 2012.11).

¹ (361-742) 충청북도 청주시 흥덕구 무심서로 377-3, 서원대학교 경영학과, 교수.

² 교신저자: (136-714) 서울시 성북구 화랑로 13길, 동덕여자대학교 정보통계학과, 조교수.

E-mail: chun9665@dongduk.ac.kr

따라서 보험회사들은 설계사들의 소득신장 방안을 마련하여 그들의 만족도를 높이고, 경쟁력을 강화하여 이직방지에 노력해오고 있다. 그 결과 설계사들은 3,40대 연령층이 76.3%, 초대졸 이상의 학력 소지자가 57.0%로 질적인 개선을 가져왔다. 하지만 근속년수 1년 미만 설계사가 37%나 되고 매년 30% 이상의 설계사가 보험업계를 떠나거나 타사로 이동한 것으로 나타났다 (Kim과 You, 2011).

2005년 이후 국내 보험유통시장의 주된 이슈중의 하나는 독립판매법인 (GA; general agent)이라고 하는 독립대리점의 대두이다. 기존에는 전속 보험설계사 방식에만 주력하던 대부분의 생명보험회사들 가운데 점차 독립대리점 등 독립채널을 주력채널로 활용하는 생명보험회사가 출현하게 되었다. 이러한 독립대리점이 성장하면서 최근의 국내 보험유통시장은 보험설계사를 신규로 충원하기보다는 기존 조직에서 스카우트하여 새로운 조직을 구축하는 등 보험설계사의 이직에 의한 채널조직의 변화가 주요 관심사로 대두되고 있다.

보험설계사의 이직에 대한 관심이 고조된 이유는 과거에는 저능률 보험설계사의 이직 또는 신규 진입 초기에 적응하지 못하고 탈락하는 것이 주류여서 보험회사 경영에 큰 위협적 요인이 되지 않았다. 그러나 최근 보험설계사 이직의 특성은 보험유통조직을 주도하면서 보험사 경쟁력의 핵심으로 대두된 고능률 보험설계사의 이직이 현실화되면서 최근 보험사들이 보험설계사의 이직에 높은 관심을 보이고 있다. 이와 같이 보험설계사의 이직이 국내보험유통시장의 현안과제로 대두되고 있음에도 불구하고 지금까지 보험분야에서 이루어진 인적자원관리와 관련된 국내연구는 주로 보험설계사의 교육을 다룬 연구 (Joo와 Han, 2012; Lee 등, 2010), 직무만족에 관한 연구 (Kim과 You, 2011) 그리고 보험회사설계사의 성과개선에 관한 연구 (Yi와 Chung, 2004) 등이었다. 보험설계사의 이직에 관한 연구는 국내외적으로 Fan (2007), Oh와 Kang (2001), Kang (2010), Ko와 Shin (2012), Oh와 Park (1999), Lee 등 (2010), Lim (2003) 등을 제외하고는 거의 이루어지지 않았다.

이직관련 연구는 이직의 예측요인에 대한 연구와 실제 이직행동에 대한 심리적 과정을 살핀 연구로 대별해 볼 수 있다. 이중에서 이직의 예측요인에 대한 연구는 Chiu와 Francesco (2003), Fan (2007), Kickul 등 (2002) 등 국내외의 많은 연구자들이 있다. 하지만, 후자의 연구는 한국노동연구원의 노동패널자료를 이용하여 분석한 Na (2005)를 제외하고는 찾아보기 어렵다. 실제 이직이 이루어지는 행동을 중심으로 한 이 연구도 일반기업을 대상으로 하고 있을 뿐이다.

Na (2005)의 연구에서는 높은 직무만족도가 이직의도를 낮추는 요인으로는 작용하였지만 실제 이직 행위에는 의미 있는 변수로 작용하지 않았다. 이와 같이 이직의사만으로 실제 이직을 설명하는 데에는 한계가 있다 (Lee, 2005). 더욱이 개별 설계사의 능력에 따라 성과가 크게 좌우되고 상대적으로 이직이 높을 뿐만 아니라 핵심인재가 조직의 흥망성쇠에 결정적으로 영향을 미치기 때문에 고능률 보험설계사의 이직관리가 매우 중요하다. 이와 같이 지금까지 이직결정요인에 관한 연구는 몇몇 업종이나 종사자를 대상으로 연구되어 왔으나 이직 후의 실제만족도에 대한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구의 목적은 국내보험 유통시장의 주된 관심사로 대두되고 있는 보험설계사의 이직 후에 따른 만족도를 전반적, 조직내 인간관계, 영업환경 지원, 경제적, 설계사 관리제도 등 5개 영역으로 나누어 이들에 미치는 영향을 분석하고, 아울러 이에 따른 시사점을 제시하는 데 있다.

2. 이론적 배경

이직이란 종업원과의 고용관계의 단절을 의미한다. 오늘날과 같은 인재전 (war for talent) 시대에 핵심인재의 외부로부터의 확보도 중요하지만 조직내부의 유능한 인적자원의 지속적인 유지도 매우 중요하다. 왜냐하면 이직은 조직에 출구면접비, 모집비, 선발비, 교육훈련비 및 생산성비용 등 각종 비용을 발생시킬 뿐만 아니라 (Gomez-Mejia 등, 2010; Hinkin과 Tracey, 2000) 기업 이미지 (Shaw 등, 2005), 고객만족 (Koys, 2001), 생산성 (Huselid, 1995), 이익 (Glebbeck과 Bax, 2004) 등과 같은 조직의 안정과

성과에 부정적인 영향을 미치기 때문이다 (Ongori, 2007). 이러한 이유로 이직은 경영자들은 물론이고 조직 연구자들에게 지속적인 관심의 대상이 되어 왔다.

이직은 이직의사결정의 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있다 (Kazi와 Zadeh, 2011). 자발적 이직은 종사자에 의해 주도되는 것으로 전직, 학업, 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족이주 등으로 인한 사직이다. 비자발적 이직은 기업이 주도하는 해고, 일시해고 (layoff), 정년퇴직, 기타 등으로 자기의사와는 무관하게 조직으로부터 방출되는 것을 말한다. 이 중에서도 회사 차원에서 보다 중요한 것은 잔류동료작업자와 잔류감독자의 태도와 행위에 지속적인 과급효과를 미치는 자발적 이직이다. 자발적 이직은 무능한 종사자 배제, 신기술 및 지식의 습득, 조직의 정책과 관행변화, 내부 이동기회 증대 및 유동성 증대, 결근, 지각 등 이탈 행위감소, 신참자의 유입에 따른 자극 (Ahn과 Kwon, 2003)과 같은 긍정적인 측면도 있지만 대체로 고객만족유지와 고객유치에는 매우 부정적이다.

직무만족 (job satisfaction)의 개념은 논자들마다 차이점이 있기는 하지만 대표적 학자인 Locke (1976)는 직무만족을 ‘개인이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태’로 정의내리고 있다. 이러한 직무만족의 개념에 대하여는 조직에서 인간의 문제에 보다 많은 관심이 집중된 1960년대부터 많은 연구가 이루어져 왔고, 그 결과 직무만족은 단일차원이 아닌 다차원적인 개념이며 조직의 다양한 성과 요인들과 관련된다는 사실이 밝혀졌다. 이와 같이 직무만족은 여러 가지 차원으로 구성된 다차원 개념으로, 학자들에 따라 다양하게 제시되고 있는데, 일반적으로는 직무 (일) 자체 (work itself), 동료, 임금, 상사, 승진 또는 승진기회 등의 다섯 차원으로 요약된다 (Smith 등, 1969).

직무만족이 중요한 이유는 그것이 개인적 측면과 조직적 측면 모두에 영향을 미치기 때문이다. 개인적 측면에서 직무만족은 생계유지수단, 대인접촉 장소, 그리고 미래의 수입에 대한 안정감 기대뿐만 아니라 개인이 많은 시간을 투자하고 얻는 직무성과로부터 성취감과 보람을 맛보게 된다. 조직적 측면에서 직무만족은 일반적으로 이직률이나 결근율을 줄이고, 업무협력과 의사소통을 원활하게 되며, 그리고 조직시민행동을 보다 많이 보이게 하여 (Robbins와 Judge, 2013) 궁극적으로 생산성이 향상된다.

대표적인 직무태도의 하나인 직무만족은 동기부여 (Shah 등, 2012), 조직몰입 (O'Reilly와 Chatman, 1986), 조직시민행동 (Mehboob과 Bhutto, 2012), 스트레스 (Sunal 등, 2011), 직무성과 (Smayling과 Miller, 2012) 등과 밀접하게 관련되어 있다. 그 뿐만 아니라 직무만족은 이직이나 이직의도와도 밀접하게 관련되어 있어 사실상 모든 이직이론에서 중요한 역할을 하고 있고 핵심적인 예측 변수로 이용되고 있다 (Lee 등, 1999).

3. 데이터, 분석모형 및 변수

3.1. 자료설명

본 연구에서는 앞서 직무만족에서 논의한 바와 같이 이직 후 만족도를 Smith 등 (1969)의 기본 틀을 원용하여 전반적 만족도와 4가지 개별만족도인 조직 내 인간관계 만족도, 영업환경지원 만족도, 경제적 만족도, 설계사 관리제도 만족도 등으로 구성하였다.

이직결정요인은 다양한 분류 틀에 따라 전개되어왔는데, Cotton과 Tuttle (1986)을 비롯한 국내외의 많은 학자들 (Fan, 2007; Saks와 Ashforth, 2002; Choi와 Yoo, 2005)은 이직에 영향을 미치는 요인으로 조직특성, 직무특성 및 개인특성의 세 가지를 들고 있다. 이것을 보험설계사에 적용해 볼 때 조직특성으로 회사그룹이나 대리점을, 직무특성으로 설계사의 보험 판매직 만족도, 주위의 보험판매직에 대한 인정도, 보험사의 판매능력 인정도를, 그리고 개인특성으로 설계사의 노후생활준비 정도와 성, 연령, 최종학력, 보험회사 근무경력, 금융 및 보험관련 수상경력, 금융 및 보험관련 자격증 수, 경험한 이직의 유형 등을 고려할 수 있다. 이에 대한 연구모형은 그림 3.1과 같이 설정하였다.

본 연구는 국내 생명보험 모집종사자로 생명보험회사 소속 보험설계사 (전속채널), 독립대리점 소속 모집사용인 (독립채널), 그리고 기타 공제 등의 보험 모집인을 대상으로 설문조사를 이용한 실증분석을 하였다. 조사에 선정된 이직경험이 있는 보험설계사의 유효표본수는 416명이었다. 표본의 설계는 모집단 대표성 확보에는 조금 문제가 있으나 표본추출의 편의성 때문에 설계사의 소속회사별, 성별, 연령별 구성비에 따라 회사그룹별-채널범주별 할당량을 결정하는 유의할당표집 (purposive quota sampling)를 사용하여 표본을 추출함으로써 전체 모집단의 대표성을 확보하도록 하였다.

표본현황을 살펴보면 성별로는 남자 39.2%, 여성 60.8%였으며, 결혼여부별로 볼 때 기혼이 88.8로 압도적으로 많았다. 연령별로는 36세-45세가 42.5%로 가장 많았으며 평균 연령은 43.7세였다. 학력별로는 고졸 이하 40.9%, 대졸 54.9%, 대학원 이상 4.2%였다. 대리점 (지점)의 규모를 보면 20-50명 미만이 50.2%로 가장 많았다. 소속회사별로 보면 독립대리점이 39.7%로 가장 많았으며 대형 생보사 27.6%, 중소형 생보사 17.3% 순으로 나타났다. 금융 및 보험관련 수상경험은 없는 경우가 51.7%로 가장 많았고 1-2회는 31.3%였다. 금융 및 보험관련 자격증 수는 1개가 35.8%, 2개는 33.8%였다. 이직자들의 이직유형을 보면 주로 전속설계사에서 GA로의 이직이 68%를 차지하여 전속설계사에서 독립대리점 GA로의 이직이 대다수를 차지하였다.

또한 설문응답자의 성과지표를 보면 월평균 소득 280.4만원, 월평균 계약건수 4.3건, 월평균 모집액 74.3만원이었고, 보험판매 총 경력은 7.4년이었지만 현 보험사 근무경력은 3.5년이었다. 하루 활동시간은 6.3시간이었고 하루 고객 상담수는 3.5명이었다. 주요 표본의 자세한 특성은 Table 3.1과 같다.

Table 3.1 Characteristics of turnover experienced life planners

variable	categories	turnovers		variable	categories	turnovers	
		#	%			#	%
gender	male	163	39.2	affiliated corporation	foreign	53	12.7
	female	253	60.8		GA	165	39.7
marital status	married	363	88.7	awarded financial prizes	cooperative	11	2.6
	unmarried	46	11.3		1~2	129	31.3
age	< 25	11	2.6	3~5	37	9.0	
	25~35	70	16.8	≥ 6	33	8.0	
	36~45	177	42.5	0	213	51.7	
	≥ 46	158	38.0	1	147	35.8	
final education	≤ high school	164	40.9	financial certificates	2	139	33.8
	university	220	54.9		≥ 3	76	18.5
	graduate school	17	4.2		0	49	11.9
agentsize	< 20	57	13.9	experienced turnover type	excl. ⇒ GA	276	68.0
	20~50	206	50.2		GA ⇒ excl.	17	4.20
	50~100	90	22.0		life ⇒ life	68	16.8
	≥ 100	57	13.9		fire ⇒ fire	11	2.7
affiliated corporation	large	115	27.6	life ⇒ fire	16	3.9	
	middle/small	72	17.3	fire ⇒ life	18	4.4	

3.2. 연구모형

본 연구에서는 앞서 직무만족에서 논의한 바와 같이 이직 후 만족도를 Smith 등(1969)의 기본 틀을 원용하여 전반적 만족도와 4가지 개별만족도인 조직 내 인간관계 만족도, 영업환경지원 만족도, 경제적 만족도, 설계사 관리제도 만족도 등으로 구성하였다. 이직결정요인은 다양한 분류 틀에 따라 전개되어왔는데, Cotton과 Tuttle (1986)을 비롯한 국내외의 많은 학자들 (Fan, 2007; Saks와 Ashforth, 2002; Choi와 Yoo, 2005)은 이직에 영향을 미치는 요인으로 조직특성, 직무특성 및 개인특성의 세 가지를 들고 있다. 이것을 보험설계사에 적용해 볼 때 조직특성으로 회사그룹이나 대리점을, 직무특성으로 설계

사의 보험 판매직 만족도, 주위의 보험판매직에 대한 인지도, 보험사의 판매능력 인정도를, 그리고 개인 특성으로 설계사의 노후생활준비 정도와 성, 연령, 최종학력, 보험회사 근무경력, 금융 및 보험관련 수상경험, 금융 및 보험관련 자격증 수, 경험한 이직의 유형 등을 고려할 수 있다. 이에 대한 연구모형은 Figure 3.1과 같이 설정하였다.

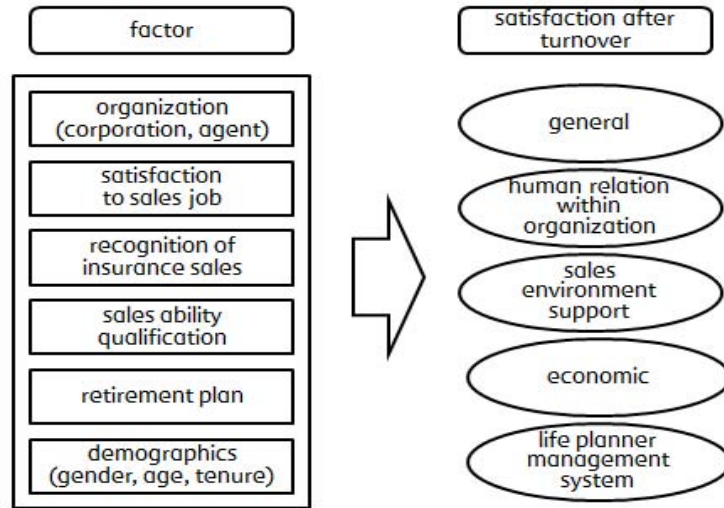


Figure 3.1 Research model

본 연구의 반응변수인 현 직장에서의 이직만족도 수준은 단순히 순서화 (ordered)된 형태로 구성되어 있어서 누적로짓모형 (cumulative logit model)을 통해 이직만족도 영향요인을 추정할 수 있다. 누적로짓모형은 이항로짓모형 (Jung, 2011; Kahng과 Shin, 2012)을 연장시킨 차원에서, 이항의 선택이 아니라 순서화된 다항의 선택을 다룰 수 있도록 고안된 모형이다. 순위 반응변수는 이직 후 만족도 수준을 5점 척도로 구분하여 사용하였다. 만족도 항목은 전반적인 만족도와 4개의 개별 항목별 만족도, 즉 조직 내 인간관계 만족도, 영업환경지원 만족도, 경제적 만족도, 설계사 관리제도 만족도를 측정하였다.

누적로짓모형을 알아보기 위해 먼저 범주 $1, \dots, J$ 를 갖는 반응변수 Y 가 범주 j 이하에 해당할 확률은 $P(Y \leq j) = \pi_1 + \dots + \pi_j, j = 1, \dots, J$ 이다. 이를 j 번째 누적확률이라 하는데 이들은 $P(Y \leq 1) \leq P(Y \leq 2) \leq \dots \leq P(Y \leq j) = 1$ 인 순서적 성질을 갖는다. 처음 $J - 1$ 개의 누적확률 로짓은

$$\text{Logit} [P(Y \leq j)] = \log \left(\frac{P(Y \leq j)}{1 - P(Y \leq j)} \right) \tag{3.1}$$

$$= \log \left(\frac{\pi_1 + \dots + \pi_j}{\pi_{j+1} + \dots + \pi_J} \right) = \alpha_j + \beta x, j = 1, \dots, J - 1 \tag{3.2}$$

이 된다. 누적로짓모형은 일반 로짓모형과 같이 설명변수 X 의 효과를 β ($\beta_1 = \dots = \beta_{J-1}$)로 동일하게 가정을 한다. 즉 $J - 1$ 개의 누적로짓모형들의 설명변수인 X 의 값에 대한 β 는 $j = 1, \dots, J - 1$ 에 대하여 동일한 비례상수가 된다. 따라서 (3.1)을 비례오즈로짓모형 (proportional odds logit model)이라고도 한다 (Agresti, 2007).

3.3. 변수의 측정

이직 후 만족도란 보험설계사가 이직 후 새로운 조직의 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 긍정적인 감정 상태를 말한다. 이직 후 만족도를 측정하기 위해 Smith 등 (1969)이 개발한 직무기술지표 (JDI; job description index)를 사용하였다. 이 설문지는 원래 직무 자체 (18문항), 임금 (9문항), 승진기회 (9문항), 감독 (18문항), 동료작업자 (18문항) 등 5개 요인을 설명해 놓은 일련의 총 72문항으로 구성되어 있다. 그러나 본 연구에서는 생명보험사의 설계사에 적합하도록 수정하여 종합적 만족도를 나타내는 전반적인 만족도와 개별 항목별 만족도를 나타내는 조직 내 인간관계 만족도, 상품 내용 및 종류에 대한 만족도인 영업환경 지원 만족도, 수수료 환수제도와 같은 경제적 만족도, 그리고 설계사 양성체제와 같은 설계사 관리제도 만족도 5문항을 리커트식 5점 척도 (1='매우 낮음', 5='매우 높음')를 사용하여 측정하였다. 또한 설명변수로 사용되는 주위의 보험판매직에 대한 인정도, 보험사의 판매능력 인정도를, 그리고 개인특성으로 설계사의 노후생활준비 정도 또한 리커트식 5점 척도 (1='매우 낮음', 5='매우 높음')를 사용하여 측정하였다.

4. 실증 분석

4.1. 기술통계

이직경험자들의 이직 후 만족도에 대한 기초통계량을 보면 Table 4.1과 같이 전반적 만족도의 평균은 3.38로 평균보다 조금 높게 나타났다. 개별 이직 후 만족도별로 살펴보면 영업환경 지원 만족도가 5점 만점에 평균 3.41로 가장 높았고, 다음으로 조직 내 인간관계 만족도 3.28, 설계사 관리제도 만족도 3.04, 경제적 만족도 3.02 순으로 나타났다.

Table 4.1 Descriptive statistics of satisfaction after turnover

satisfaction after turnover	N	mean	s.d.
general	402	3.38	0.84
human relations within organization	404	3.28	0.90
sales environment support	401	3.41	0.82
economic	400	3.02	0.87
life planner management system	402	3.04	0.81

이직경험자의 소속회사별 이직 후 만족도를 살펴보면 Table 4.2와 같이 전반적인 만족도는 GA, 공제의 평균이 각각 3.64와 3.50으로 생보전속에 비해 다소 높은 경향을 보여주고 있다. 조직 내 인간관계 만족도는 공제가 3.56, GA가 3.48로 생보전속보다 높게 나타났다. 영업환경 지원 만족도는 GA의 평균이 3.58로 가장 높았으며 대형 생보전속이 3.37순으로 나타났다. 경제적 만족도의 평균은 외국계가 3.06으로 상대적으로 가장 높았고 공제의 만족도 평균이 2.89로 가장 낮았다. 끝으로 설계사 관리제도는 외국계의 평균이 3.42로 가장 높은 반면, 공제는 2.78, 중소형 생보사는 2.89로 낮게 나타났다.

Table 4.2 Satisfaction after turnover by affiliated corporation

satisfaction variable		total	exclusive			GA	cooperative
			large	middle/small	foreign		
general	mean	3.38	3.16	3.33	3.06	3.64	3.50
	s.d.	0.84	0.74	0.71	0.41	0.95	1.31
human relation within org.	mean	3.28	3.21	3.14	2.96	3.48	3.56
	s.d.	0.90	0.73	0.80	0.68	1.04	1.33
sales environment support	mean	3.41	3.37	3.32	3.13	3.58	3.22
	s.d.	0.82	0.80	0.69	0.62	0.92	0.83
economic	mean	3.02	2.91	3.1	3.06	3.04	2.89
	s.d.	0.87	0.86	0.78	0.84	0.93	0.60
life planner management system	mean	3.04	3.05	2.89	3.42	2.99	2.78
	s.d.	0.81	0.78	0.75	0.72	0.86	0.67

대리점의 규모에 따른 이직 후 만족도를 살펴보면 Table 4.3과 같다. 전반적인 만족도의 평균은 대리점의 규모가 가장 큰 100명 이상인 경우에 3.70로 가장 높았지만 조직 내 인간관계, 영업환경 지원, 경제적 만족도, 설계사 관리제도 만족도는 가장 낮게 나오는 특이한 현상을 보이고 있다. 조직 내 인간관계 만족도와 영업환경 지원 만족도의 평균은 규모가 가장 적은 20명 미만인 경우에 각각 3.38, 3.57로 가장 높게 나타나서, 조직 내 인간관계 만족도와 영업환경 지원 만족도는 규모가 가장 작은 경우에 만족도가 높게 되는 현상을 보여주고 있다

Table 4.3 Satisfaction after turnover by agent size

satisfaction variable		total	< 20	20~50	50~100	≥100
general	mean	3.38	3.40	3.34	3.25	3.70
	s.d.	0.84	0.78	0.85	0.77	0.89
human relation within org.	mean	3.28	3.38	3.40	3.07	3.13
	s.d.	0.90	0.80	0.89	0.95	0.95
sales environment support	mean	3.41	3.57	3.47	3.35	3.21
	s.d.	0.85	0.71	0.86	0.85	0.78
economic	mean	3.02	3.09	3.11	2.88	2.80
	s.d.	0.87	0.94	0.83	0.89	0.88
planner management system	mean	3.04	2.96	3.08	3.08	2.91
	s.d.	0.81	0.81	0.79	0.78	0.94

경험한 이직유형별 이직 후 만족도를 살펴보면 Table 4.4와 같이 전반적인 만족도는 손보나 생보에서 손보사로 옮긴 경우가 각각 3.82와 3.88 로 높게 나타난 반면 GA⇒전속설계사로 옮겼을 때 3.0으로 가장 낮았다. 조직내 인간관계 만족도는 GA ⇒ 전속설계사로 옮길 때가 가장 높았으며, 설계사 관리제도 만족도는 전속설계사 ⇒ GA로 옮길 때가 3.16으로 가장 높았다.

Table 4.4 Satisfaction after turnover by turnover type

satisfaction variable		total	excl.⇒GA	GA⇒excl.	life⇒life	fire⇒fire	life⇒fire	fire⇒life
general	mean	3.38	3.39	3.00	3.21	3.82	3.88	3.25
	s.d.	0.84	0.81	0.82	0.87	0.75	0.89	0.68
human relation within org.	mean	3.28	3.31	3.59	3.10	3.55	3.11	3.13
	s.d.	0.90	0.90	1.06	0.85	0.93	1.11	0.68
sales environment support	mean	3.41	3.44	3.47	3.43	3.45	3.13	2.94
	s.d.	0.82	0.82	0.62	0.82	0.69	1.15	0.73
economic	mean	3.02	3.03	2.82	2.87	3.18	3.33	3.17
	s.d.	0.87	0.88	0.88	0.79	1.25	0.72	0.86
planner management system	mean	3.04	3.16	3.00	2.69	2.82	2.94	2.89
	s.d.	0.81	0.79	0.71	0.89	0.75	0.93	0.47

4.2. 순위로짓분석

보험설계사의 이직 후 만족도의 영향요인 분석은 SAS 9.3의 PROC LOGISTIC의 단계적 방법 (stepwise method)에 의한 누적로짓모형을 적용하였다. 분석 결과에 의해 선택된 유의한 영향요인들의 추정된 계수와 그에 상응하는 표준오차와 통계적 유의성을 전반적 만족도와 네 가지의 개별적 이직만족도 측면으로 나누어 살펴보았다.

4.2.1. 이직 후 전반적 만족도

보험설계사의 이직 후 전반적 만족도에 영향을 미치는 요인은 Table 4.5에서 알 수 있듯이 소속회사였으며, 다음으로 보험사의 판매능력 인정도, 보험판매직에 대한 만족도, 금융 및 보험관련 수상경험, 최종 학력, 대리점의 규모, 주위 보험판매직 인정도 순으로 나타났다. 이들 변수들의 전반적 만족도에 대한 설명력은 37.21%이다. 또한 모형의 적합도를 나타내는 deviance의 값은 542.8, 자유도는 1001,

p -값은 1.00으로 선택된 모형이 적합함을 보여준다고 할 수 있다. 여기서 자유도는 반응도수의 총 경우 수에서 모형에 포함된 모수 개수를 뺀 값이 된다.

Table 4.5 Effective factor to general satisfaction after turnover

factor	df	Wald χ^2	p-value	R^2
affiliated corporation	4	34.06	<0.0001	0.3721
sales ability qualification	1	13.49	0.0002	
satisfaction to sales job	1	11.33	0.0008	
awarded financial certificates	3	12.69	0.0054	
final education	2	9.56	0.0084	
agent size	3	9.93	0.0192	
recognition of insurance sales	1	4.74	0.0295	
deviance	1001	542.8	1.0000	

Table 4.6을 보면, 공제 대비 독립대리점이 4.27배, 중소형 생보사는 2.0배 만족도가 큰 현상을 보여 주고 있다. 그 이유는 독립대리점은 공제나 전속 대리점보다 상품 판매에 대한 제약과 회사의 구속이 적은 편이며 출퇴근 등이 자유롭고 오직 실적에만 의존하기 때문인 것으로 추정된다. 또한 대형 보험사와 외자계 보험사의 설계사들의 이직 후 전반적 만족도가 낮게 나타난 이유는 대형생보사와 외자계 생보사의 인적자원관리에서 찾아볼 수 있다. 이들 조직은 고소득 설계사의 분포가 높기 때문에 그들의 이직을 억제하기 위한 다양한 인센티브를 제도화하고 있다 (Lee 등, 2010). 그 결과 대형 보험사와 외자계 보험사 출신으로 새롭게 이직한 설계사들의 이직 후 전반적 만족도가 낮게 나타난 것으로 보인다.

Table 4.6 Model fit estimate for general satisfaction after turnover

factor	parameter	df	$\hat{\beta}$	s.e.	p-value	$\exp(\hat{\beta})$
intercept	5	1	-8.929	0.922	<0.0001	0.000
	4	1	-7.071	0.872	<0.0001	0.001
	3	1	-1.871	0.747	0.0122	0.154
	2	1	-1.056	0.771	0.1711	0.348
final education	high school	1	0.349	0.274	0.2036	1.417
	university	1	0.754	0.244	0.0020	2.126
agent size	< 20	1	0.121	0.289	0.6761	1.128
	20~50	1	0.296	0.198	0.1353	1.344
	50~100	1	-0.841	0.285	0.0032	0.432
affiliated corporation	large	1	-0.321	0.347	0.3554	0.725
	middle/small	1	0.692	0.373	0.0636	1.998
	foreign	1	-0.129	0.432	0.7659	0.879
	GA	1	1.451	0.334	<0.0001	4.267
awarded financial prizes	1~2	1	-0.598	0.230	0.0092	0.550
	3~5	1	-0.170	0.319	0.5941	0.844
	≥ 6	1	1.106	0.341	0.0012	3.023
satisfaction to sales job		1	0.524	0.156	0.0008	1.689
recognition of insurance sales		1	0.375	0.172	0.0295	1.454
sales ability qualification		1	0.571	0.156	0.0002	1.770

보험사의 판매능력 인정도, 설계사 본인의 보험판매직에 대한 만족도, 주위 보험판매직의 인정도가 높을수록 이직 후 전반적 만족도는 높아지는 경향을 보이고 있다. 금융 및 보험관련 수상경험은 많을수록 이직 후 전반적 만족도는 높아지게 된다. 대리점 규모는 20~50명일 때 전반적 만족도가 가장 높게 나타나며, 학력은 대졸일 때 이직 후 전반적 만족도가 가장 높게 나타난다.

4.2.2. 이직 후 조직 내 인간관계 만족도

보험설계사의 이직 후 조직 내 인간관계 만족도에 영향을 미치는 요인은 Table 4.7과 같이 대리점의 규모가 가장 큰 영향을 주는 요인이며, 다음으로 주위 보험판매직에 대한 인정도, 소속회사 순으로 나타났다. 이들 변수들의 이직 후 조직 내 인간관계 만족도에 대한 설명력은 11.91%이다.

Table 4.7 Effective factor to human relation within org. satisfaction after turnover

factor	df	Wald χ^2	p-value	R^2
agent size	3	21.25	<0.0001	0.1191
recognition of insurance sales	1	9.69	0.0019	
affiliated corporation	4	15.26	0.0042	
deviance	1020	845.44	1.0000	

Table 4.8을 보면, 대리점의 설계사 수가 적을수록 이직 후 조직 내 인간관계에 대한 만족도는 높게 나타나며, 주위 보험판매직 인정도가 높을수록 이직 후 조직 내 인간관계 만족도는 증가하는 현상을 보여주고 있다. 이러한 결과는 Mossholder 등 (1982)의 연구결과와 맥을 같이 한다. 그들은 동료집단과 상호작용이 많은 사람은 상호작용이 적은 사람보다 긴장감이 높다는 연구결과를 보여주었다. 즉 직장내의 인간관계가 스트레스를 초래할 수 있음을 의미한다 (Sung, 2007). 따라서 작업집단의 규모가 커지면 동료나 상하간의 상호작용의 기회를 증대시킬 수도 있지만 대인관계에서 오는 긴장감으로 말미암아 만족도가 떨어진 것으로 보인다.

Table 4.8 Model fit estimate for human relation within org. satisfaction after turnover

variable	parameter	df	$\hat{\beta}$	s.e.	p-value	$\exp(\hat{\beta})$
intercept	5	1	-4.021	0.542	<0.0001	0.018
	4	1	-1.923	0.503	0.0001	0.146
	3	1	0.331	0.492	0.5012	1.392
	2	1	2.449	0.574	<0.0001	11.571
agent size	< 20	1	0.623	0.239	0.0091	1.864
	20~50	1	0.551	0.169	0.0011	1.735
	50~100	1	-0.629	0.223	0.0047	0.533
affiliated corporation	large	1	-0.532	0.264	0.0441	0.587
	middle/small	1	-0.526	0.294	0.0738	0.591
	foreign	1	-0.398	0.311	0.2010	0.672
	GA	1	0.339	0.248	0.1728	1.403
recognition of insurance sales		1	0.370	0.119	0.0019	1.448

소속회사별로는 독립대리점이 이직 후 조직 내 인간관계 만족도가 가장 높으며 다음으로 공제, 외국계 보험사, 중소형보험사, 대형보험사 순임을 보여주고 있다. 이는 독립대리점의 조직은 대형보험사나 중소형보험사에 비해 자유로운 조직문화에 기인한 것으로 여겨진다. 고소득 설계사의 가장 주된 이직원인이 관리자의 리더십 문제인 것으로 나타나, 이러한 내부 조직상의 문제로 이직을 하는 경우 조직 내 인간관계 만족에 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

4.2.3. 이직 후 영업환경 지원 만족도

설계사의 이직 후 영업환경 지원 만족도에 영향을 미치는 요인은 Table 4.9와 같이 주위의 보험판매직에 대한 인정도가 가장 큰 영향을 주는 요인이며, 다음으로 소속회사, 금융 및 보험관련 자격증 수, 대리점의 규모, 노후생활 준비도 순으로 나타났다. 이 변수들의 이직 후 영업환경 지원 만족도에 대한 설명력은 16.52%이다.

Table 4.9 Effective factor to sales environment support satisfaction after turnover

factor	df	Wald χ^2	p-value	R^2
recognition of insurance sales	1	19.76	<0.0001	0.1652
affiliated corporation	4	15.10	0.0045	
financial certificates	3	10.78	0.0130	
agent size	3	8.93	0.0302	
retire plan	1	4.52	0.0335	
deviance	1008	745.77	1.0000	

Table 4.10을 보면, 주위의 보험판매직 인정도가 높을수록 이직 후 영업환경 지원 만족도는 높아지고 있으나, 노후생활준비는 잘 되어 있다고 생각할수록 이직 후 영업환경 지원 만족도는 오히려 낮아지는 현상 보여주고 있다. 이는 노후생활 준비가 잘 되어 있는 보험설계사는 더 나은 영업환경을 원하고 있는 것으로 보인다. 소속회사 요인에 대한 이직 후 영업환경 지원 만족도를 보면 독립대리점이 만족도가 가장 높고 다음으로 대형보험사, 공제 순이며, 대리점규모에서는 중소형 보험사의 영업환경 지원 만족도가 가장 낮음을 알 수 있다. 이는 이직한 조직이 독립대리점인 경우 시장의 다양한 상품을 취급할 수 있는 조직임에 반해, 보험회사 전속조직은 소속회사의 상품만을 취급함에 따른 상품 다양성의 제한이 반영된 결과로 보이고 또한 독립대리점의 언더라이팅 기준이 보험회사 소속 설계사보다 상당히 완화되어 있음을 시사한다.

Table 4.10 Model fit estimates for sales environment support satisfaction after turnover

factor	parameter	df	$\hat{\beta}$	s.e.	p-value	$\exp(\hat{\beta})$
intercept	5	1	-4.820	0.652	<0.0001	0.008
	4	1	-2.428	0.609	<0.0001	0.088
	3	1	0.437	0.596	0.4635	1.547
	2	1	2.717	0.748	0.0003	15.133
agent size	< 20	1	0.517	0.248	0.0368	1.677
	20~50	1	0.264	0.177	0.1347	1.302
	50~100	1	-0.087	0.230	0.7053	0.917
affiliated corporation	large	1	0.262	0.279	0.3470	1.299
	middle/small	1	-0.390	0.305	0.2009	1.476
	foreign	1	-0.137	0.330	0.6774	0.872
	GA	1	0.938	0.267	0.0005	2.555
financial certificates	1	1	-0.092	0.179	0.6066	0.912
	2	1	0.583	0.180	0.0012	1.792
	≥ 3	1	-0.152	0.219	0.4886	0.859
recognition of insurance sales		0	0.611	0.138	<0.0001	1.843
retire plan		1	-0.278	0.131	0.0335	0.758

4.2.4. 이직 후 경제적 만족도

보험설계사의 이직 후 경제적 만족도에 영향을 미치는 요인은 Table 4.11과 같이 최종 학력, 결혼여부, 보험판매직에 대한 만족도, 연령순으로 나타났다. 이들 변수들의 이직 후 경제적 만족도에 대한 설명력은 7.23%이다.

Table 4.11 Effective factor to economic satisfaction after turnover

factor	df	Wald χ^2	p-value	R^2
final education	2	12.029	0.0024	0.0723
marital status	1	7.6944	0.0055	
satisfaction to sales job	1	6.4897	0.0024	
age	1	4.2238	0.0399	
deviance	1027	847.47	1.0000	

Table 4.12를 보면 이직 후 경제적 만족도는 대졸이 가장 높고, 고졸이하, 대학원 순으로 차이가 났다. 결혼여부는 미혼이 기혼보다 경제적 만족도가 높은 현상을 보인다. 보험판매직 만족도 점수가 높을 수록, 연령이 낮을수록 이직 후 경제적 만족도는 높아지는 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과가 도출된 이유는 최종학력과 연령, 결혼은 보험설계사의 이직 환경의 영향이라기보다는 설계사 본인의 통제요인으로 작용하고 있기 때문으로 보인다. 이를테면 최종학력에서 대학원졸업자의 경제적 만족도가 가장 낮은 이유는 4%가 되지 않은 구성비로 인해 나타난 것으로 보인다.

Table 4.12 Model fit estimates for economic satisfaction after turnover

factor	parameter	df	$\hat{\beta}$	s.e.	p-value	$\exp(\hat{\beta})$
intercept	5	1	-2.720	0.961	0.0047	0.066
	4	1	-0.120	0.917	0.8958	0.887
	3	1	2.170	0.926	0.0192	8.754
	2	1	3.824	0.949	<.0001	45.788
age		1	-0.029	0.014	0.0399	0.972
marital status		1	-0.952	0.343	0.0055	0.386
final education	high school	1	0.371	0.208	0.0749	1.449
	university	1	0.658	0.193	0.0007	1.930
satisfaction to sales job		1	0.265	0.104	0.0109	1.303

4.2.5. 이직 후 설계사 관리제도 만족도

이직 후 설계사 관리제도 만족도에 영향을 미치는 요인으로 Table 4.13에서 알 수 있듯이 오직 경험한 이직의 유형만이 선택되었다. 경험한 이직의 유형 변수의 이직 후 설계사 관리제도 만족도에 대한 설명력은 9.72%이다.

Table 4.13 Effective factor to planner management system satisfaction after turnover

factor	df	Wald χ^2	p-value	R^2
experienced turnover type	5	30.81	<0.0001	0.0972
deviance	911	712.49	1.0000	

Table 4.14를 보면, 이직 후 설계사 관리제도 만족도는 경험한 이직의 유형이 전속설계사 ⇒ GA로가 가장 높았으며, 다음으로 생보조직 ⇒ 손보조직, 대리점⇒ 전속설계사 순이고, 생보조직 ⇒ 생보조직과 생보조직 ⇒ 손보조직 두 유형이 설계사 관리제도 만족도가 가장 낮게 나타났다. 이러한 결과가 도출된 이유는 같은 보험업이라 하더라도 산업별로 볼 때 생명보험설계사의 소득이 손해보험설계사보다 2배가량 높은 수준에서 비롯된 것으로 보인다.

Table 4.14 Model fit estimates for economic satisfaction after turnover

factor	parameter	df	$\hat{\beta}$	s.e.	p-value	$\exp(\hat{\beta})$
intercept	5	1	-5.250	0.614	<0.0001	0.005
	4	1	-1.370	0.228	<0.0001	0.254
	3	1	0.862	0.340	<0.0001	2.368
	2	1	2.954	0.237	<0.0001	19.176
experienced turnover type	excl. ⇒ GA	1	0.852	0.237	0.0003	2.343
	GA ⇒ excl.	1	0.377	0.448	0.3996	1.458
	life ⇒ life	1	-0.744	0.299	0.0129	0.475
	fire ⇒ fire	1	-0.771	0.710	0.2772	0.463
	life ⇒ fire	1	0.476	0.475	0.3157	1.610

5. 결론

금융업 중에서도 개개 구성원의 역량에 의해 매출액이 크게 달라질 수 있는 보험업의 경우 설계사의 성실성과 열정이 매우 중요하다. 보험설계사의 이직은 고객만족, 생산성, 미래의 수익 등의 감소와 밀접한 관계가 있기 때문에 보험사가 지속성장을 위해서는 이직원인에 대한 분석과 이에 대한 대처가 중요한 경영과제이다. 체계적인 보험설계사 관리시스템 미흡으로 이직이 높게 나타날 경우 이로 인해 마케팅 및 경영관리 측면에서 비용손실은 물론 성장성에도 악영향을 초래하여 보험사 경영 효율을 저하시키게 된다.

이러한 맥락에서 본 연구의 목적은 국내보험 유통시장의 주된 관심사로 대두되고 있는 설계사의 이직과 관련하여 실제로 이직이 이루어지고 난 후의 만족도를 전반적, 조직내 인간관계, 영업환경 지원, 경제적 및 설계사 관리제도 등 5개 영역으로 나누어 이들에 미치는 영향요인을 분석하는 데 있다.

이직 후 만족도를 전반적 만족도와 4가지 개별만족도인 조직 내 인간관계 만족도, 영업환경 지원 만족도, 경제적 만족도 및 설계사 관리제도 만족도 등으로 나누어 이들에 영향을 미치는 요인들을 살펴본 결과는 아래와 같다.

첫째, 보험설계사의 이직 후 전반적 만족도에 영향을 미치는 요인은 소속회사, 보험사의 판매능력 인정도, 보험판매직에 대한 만족도, 금융·보험관련 수상경험, 최종 학력, 대리점 규모, 주위 보험판매직 인정 순으로 나타났다.

둘째, 보험설계사의 이직 후 조직 내 인간관계 만족도에 영향을 미치는 요인은 대리점의 규모, 주위 보험판매직 인정도, 소속회사 순이었다.

셋째, 보험설계사의 이직 후 영업환경 지원 만족도에 영향을 미치는 요인은 주위 보험판매직 인정도, 소속회사, 금융 및 보험관련 자격증 수, 대리점의 규모, 노후생활 준비도 순으로 나타났다.

넷째, 경제적 만족도의 경우 최종 학력, 결혼여부, 보험판매직에 대한 만족도, 연령순으로 나타났는데, 이와 같이 주로 인구통계학적 요인이 영향을 주는 것으로 나타났다.

다섯째, 이직 후 설계사 관리제도 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 오직 경험한 이직의 유형만이 선택되었는데, 구체적으로 손보조직에서 생보조직으로 이직을 경험했을 때 설계사 관리제도 만족도가 가장 높았다.

본 연구 결과 다음과 같은 시사점을 제시하였다. 첫째, 그 동안 직무만족과 이직에 관련된 논의가 학술적으로 많이 이루어져왔지만 이직의사와 실제 이직을 구분하지 않은 기존 연구의 암묵적인 가정에는 한계가 있다. 따라서 기존에 이직의도를 실제 이직행위와 동일시한 가정에 대한 재검토가 필요하며 실제 이직행위에는 다양한 요인들이 작용할 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 실제 이직행위가 이루어지고 난 후의 직무만족도에 대한 영향요인의 분석이 가능함으로써 다양한 영역별로 어떤 인구특성을 가진 보험설계사들의 이직행위가 많고 적은 지를 파악할 수 있었다. 이러한 결과는 직무만족, 이직의도, 및 실제 이직을 결정하는 요인들이 서로 다르게 영향을 미친다는 점을 시사해 주고 있다.

셋째, 보험설계사의 경력별 현황을 보면, 1년 미만인 경우가 37.6%로 매우 낮은 편이다. 이러한 배경에는 설계사의 신규진입의 영향도 커지만 최근과 같이 활발한 신규진입이 이루어지지 않는 상황 하에서는 보험설계사의 높은 탈락률과 모집조직 간의 갇은 이동 때문으로 보험설계사의 정착률 제고가 중요한 문제로 대두되고 있다. 따라서 본 연구를 통해 보험설계사들이 이직 후에 새 보험사에서 어떻게 정착하는지를 알아내어 인적자원관리의 기초자료로 활용할 수 있다.

본 연구는 보험설계사의 이직과 관련하여 실제로 이직이 이루어지고 난 후의 만족도를 전반적, 조직 내 인간관계, 영업환경 지원, 경제적 및 설계사 관리제도 등으로 나누어 이들에 미치는 영향을 규명한 연구로 의미 있는 연구결과를 도출하였다. 그럼에도 불구하고, 연구의 한계점을 갖고 있는데, 본 연구의

한계점과 앞으로의 연구방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 연구방법론 중 본 연구표본이 지니는 한계성과 관련된 문제다. 연구결과의 일반화를 위하여 연구대상을 생명보험회사의 설계사뿐만 아니라 손해보험회사를 포함하는, 보다 풍부하고 정교한 표본이 필요하다.

둘째, 본 연구에서 사용된 모든 변수는 응답자들의 주관적 지각에 기초한 자기보고식 설문조사를 통하여 측정했기 때문에 행동연구에서 나타날 수 있는 동일방법편의 (common method bias)가 발생할 수 있다. 따라서 향후의 연구에서는 변수측정 시 응답원천이나 측정환경을 분리시킴으로써 동일방법편의의 발생 위험을 원천적으로 제거할 필요가 있다 (Park 등, 2007).

셋째, 실제 이직한 근로자들의 직무만족도는 자발적으로 이직하였는지 아니면 비자발적으로 이직하였는지에 따라 충분히 다를 수 있다. 그러나 자료의 한계상 이직자의 이직 사유에 대한 구체적인 조사가 이루어지지 못해서 이직 전후의 만족도를 비교하고 그 원인을 파악하는 데에는 한계가 있다.

넷째, 이직 후 만족도에 영향을 미치는 요인들은 단기적인 측면보다는 장기적인 측면에서 발생하는 개인특성이나 기업 경영적 현상이다. 따라서 본 연구에서처럼 한 차례의 설문조사를 통한 횡단연구 만으로는 개인, 집단 및 조직특성 등과 같은 이직결정변수들을 제대로 파악하기가 어렵다. 따라서 횡단연구보다 인과적 추론이 보다 용이한 연차별 데이터에 근거한 종단적 연구를 수행할 필요가 있다.

References

- Agresti, A. (2007). *An introduction to categorical data analysis*, Wiley, New York.
- Ahn, C. K., Ki, S. D. and Lee, K. H. (2007). *An analysis of the effects of Bancassurance on life insurance*, Korea Insurance Research Institute, Seoul.
- Ahn, K. and Kwon, O. (2003). Determinants of voluntary of Grand hotel employees in Seoul. *Business Education Review*, **30**, 53-74.
- Chiu, R. K. and Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover Intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, **24**, 284-298.
- Choi, M. O. and Yoo, T. Y. (2005). The effects of person-organization, person-job, and person-supervisor fit on organization commitment, job satisfaction and turnover intention: The focus on interaction effects among three types of fit. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, **18**, 139-162.
- Cotton, J. L. and Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, **11**, 55-70.
- Fan, C. K. (2007). Apply Delphi and TOPSIS methods to identify turnover determinants of life insurance sales representatives. *The Business Review*, **8**, 82-92.
- Glebbeeck A. C. and Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, **47**, 277-286.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2011). *Managing human resources*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **41**, 14-21.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, **38**, 635-672.
- Joo, Y. J. and Han, S. Y. (2012). The effects of task-value, organizational support on satisfaction and learning outcome for insurance salesmen. *Journal of Occupational Education*, **31**, 41-56.
- Jung, S. C. (2011). The preference for direct marketing according to the characteristics of policyholders in the life insurance industry. *Journal of the Korean Data & Information Science Society*, **22**, 1137-1143.
- Kahng, M. and Shin, E. (2012). A study on log-density with log-odds graph for variable selection in logistic regression. *Journal of the Korean Data & Information Science Society*, **23**, 99-111.
- Kang, J. H. (2010). *A study on determinants and satisfaction of life planners' turnover*, M.S. Thesis, Yonsei University, Seoul.

- Kazi, G. M. and Zadeh, Z. F. (2011). The contribution of individual variables: Job satisfaction and job turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, **3**, 984-991.
- Kim, M. S. and You, S. H. (2011). The influence of perceived organizational support(POS), job satisfaction, and switching cost on turnover intention : Focused on life-planner for life insurance. *Human Resources Development Journal*, **14**, 1-26.
- Kim, T. H., Jung, J. H. and Kim, J. S. (2012). Bagging consumer modeling for successive growth and establishment of bancassurance. *Journal of the Korean Data & Information Science Society*, **23**, 161-170.
- Kickul, J., Lester, S. W. and Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 469-488.
- Ko, H. J. and Shin W. S. (2012). Research about Facts that affect maintenance rate of life insurance products' contracts and recruiters and recruiters' turnover. *The Journal of Management Consulting*, **12**, 81-101.
- Koys, D. J. (2001). The impact of the employee-organization relationship on temporary employee's performance and attitude: Testing a Singaporean sample. *International Journal of Human Resource Management*, **11**, 366-387.
- Lee, D. R., Ahn, C. K. and Kwon, I. S. (2010). Determinants of turnover of life insurance solicitors. *The Korean Personnel Administration Journal*, **17**, 285-304.
- Lee, S. K., Kim, S. N., Byun, S. Y. and Kwon, S. Y. (2010). A case study on the learning transfer in corporate e-learning. *Journal of Education Information and Media*, **16**, 45-69.
- Lee, Y. (2005). Relationships among job satisfaction, intent to leave and separation behavior for nonstandard workers : Comparison with regular workers. *Korean Journal of Management*, **13**, 35-63.
- Lee, T. W., Holten, B. C., McDaniel, L. S. and Hill, J. W. (1999). The unholding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, **42**, 450-462.
- Lim, Y. T. (2003). A Study on turnover intention of insurance salesman. *Korea Industrial Economics Association*, **16**, 357-375.
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, edited by M. D. Dunnette, Rand McNally, Chicago.
- Mehboob, F. and Bhutto, N. A. (2012). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: A study of faculty members at business institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, **3**, 1447-1455.
- Mossholder, K. W., Bedeian, A. G. and Armenakis, A. A. (1982). Group process-work outcome relationships: A note on the moderating impact of self-esteem. *Academy of Management Journal*, **25**, 575-585.
- Na, I. (2005). A panel data analysis on the relationships among job satisfaction, intent to leave and Turnover. *Daehan Journal of Business*, **49**, 509-530.
- Oh, K. S. and Park, H. S. (1999). A note on the turnover of solicitors in the Korean life insurance industry focusing on the demographic similarity. *The Journal of Risk Management*, **12**, 197-226.
- Oh, K. and Kang, H. B. (2001). Demographic similarities and turnover of salespersons in the Korean life insurance market. *Journal of International Insurance*, **2**, 421-434.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, **1**, 49-54.
- O'Reilly III, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment & psychological attachment: The effects of compliance, identification, & internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 492-499
- Park, W., Kim, M. S., Jeong, S. M. and Huh, K. M. (2007). Causes and remedies of common method bias. *Korean Journal of Management*, **15**, 89-133.
- Robbins, S. P. and Jidge, T. A. (2013). *Organizational behavior*, 15th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 646-654.
- Shah, M. J., Musawwir-Ur-Rehman, Akhtar, G., Zafar, H. and Riaz, A. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, **3**, 271-281.
- Shaw, J. D., Gupta, N. and Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, **48**, 50-68.
- Smayling, M. and Miller, H. (2012). Job satisfaction and job performance at the internship level. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, **9**, 27-33.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and*

- retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Sunal, A. B., Sunal, O. and Yasin, F. (2011). A comparison of workers employed in hazardous jobs in terms of job satisfaction, perceived job risk and stress: Turkish jean sandblasting workers, dock workers, factory workers and miners. *Social Indicators Research*, **102**, 265-273.
- Sung, N. (2007). The effect of the teacher' perceived quality of life at home and at work on his professional commitment. *The Korean Journal of Teacher Education*, **24**, 319-341.
- Yi, S. W. and Chung, Y. S. (2004). An analysis of the effect of a compensation scheme on the insurance planners' performance. *The Journal of Risk Management*, **15**, 1-22.

Analysis of factor of life planners' satisfaction after turnover using the cumulative logit model

Deogro Lee¹ · Heuiju Chun²

¹Department of Business Administration, Seowon University

²Department of Statistics & Information, Dongduk Women's University

Received 24 September 2013, revised 17 October 2013, accepted 31 October 2013

Abstract

In this study, we investigate various factors affecting five kinds of life planners' satisfaction after turnover which are general, human relations within organization, sales environment support, economic, life planner management system. Also we suggest theoretical and practical implication to them. The results of survey of life planners are as follows. First, in the general life planners' satisfaction after turnover, insurance company belonged to, recognition on own sales ability, life planners' satisfaction level, financial and insurance related award, education level, marital status, size of branch, and surrounding recognition about life planner are influential factors on it. Second, factors which affect the life planners' human relations satisfaction within organization after turnover are size of branch, surrounding recognition about life planner, and insurance company belonged to. Third, factors which affect the life planners' sales environment support satisfaction after turnover are surrounding recognition on life planner, insurance company belonged to, certificates relating to finance or insurance, size of branch, Fourth, in the solicitors' economic satisfaction after turnover, mainly demographic factors such as education level, marital status, age are crucial to it and also life planners' satisfaction level is influential factor. Last, in the solicitors' management system satisfaction, only experienced turnover type is a influential factor.

Keywords: Cumulative logit model, life planner, satisfaction after turnover, turnover.

¹ Professor, Department of Business Administration, Seowon University, Cheongju 361-742, Korea.

² Corresponding author: Assistant professor, Department of Statistics & Information, Dongduk Women's University, Seoul 136-714, Korea. E-mail: chun9665@dongduk.ac.kr