

[Original Article]

## The effects of salesperson's self-determination, shared value, and communication satisfaction on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in fashion companies

Seong-rae Ju and Myung-sun Chung<sup>†</sup>

Dept. of Clothing and Textiles/Human Ecology Research Institute,  
Chonnam National University, Korea

### 패션업체 판매원의 자기결정성, 공유가치 및 커뮤니케이션 만족이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향

주 성 래 · 정 명 선<sup>†</sup>

전남대학교 의류학과/전남대학교 생활과학연구소

#### Abstract

The purpose of this study was to empirically examine the effects of salespeople's self-determination, shared value; and communication satisfaction on their job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in a fashion company. Questionnaires were administered to 475 salespeople who worked in fashion shop at the time of the study. The data was analyzed via factor analysis, correlation analysis, and a structural equation model. The results indicated that self-determination was extracted as autonomy, competence, and relatedness. Only the relatedness of self-determination factors was positively correlated with formal and informal communication satisfaction. In addition, recognizing shared value was positively correlated with formal and informal communication satisfaction; whereas, the practice of shared value was positively correlated with formal, but not informal communication satisfaction. Formal communication satisfaction was significantly correlated with job satisfaction and organizational commitment. Conversely, informal communication satisfaction was significantly correlated with job satisfaction, but was not related to organizational commitment. Finally, job satisfaction was significantly correlated with organizational commitment and negatively correlated with turnover intention. Moreover, organizational commitment was negatively correlated with turnover intention. The implications of this research for human resources management within fashion companies are discussed in the concluding section of this paper.

*Keywords: fashion company's salesperson(패션업체 판매원), self-determination(자기 결정성), shared value(공유가치), communication satisfaction(커뮤니케이션 만족)*

Received October 27, 2016  
Accepted December 19, 2016

<sup>†</sup>Corresponding author  
(mschung@chonnam.ac.kr)

ORCID  
Seong Rae Ju  
<http://orcid.org/0000-0001-7919-7827>  
Myungsun Chung  
<http://orcid.org/0000-0001-7506-8745>

This work was supported by  
the National Research  
Foundation of Korea Grant  
funded by the Korean  
Government (NRF-  
2013S1A5B5A07046378)

## I. Introduction

최근 패션업체는 기업의 경쟁력을 높이고, 변화하는 시장상황에 대응하며, 지속가능한 성장을 위해 제품 차별화는 물론 판매원을 통한 대고객 서비스와 마케팅에 주력하고 있다. 과거 국내 패션업체의 판매원은 기업의 통제문화와 관리 속에서 수동적이고 타율적인(other directed) 역할을 하였다(Lee & Choo, 2011). 그러나 현재 판매원의 역할은 상당히 중요해졌다. 이는 기업을 대표하여 판매원이 최종적으로 고객들과 접촉함으로써 실제 매출을 발생시키며, 패션업체가 입점해 있는 소매업체의 성과까지 직·간접적인 영향을 미치기 때문이다(Kang & Oh, 2009).

기업의 지속가능경영을 위해 기업 내부의 인적자원으로 판매원 관리 또한 상당히 중요함(Pfeffer, 2010)에도 불구하고, 국내 패션유통업은 독특한 특징으로 인해 패션업체와 판매원 간의 관계 및 업무진행에서 많은 문제점이 대두되고 있다. 그 특징 중의 하나는 패션업체 본사와 판매원 간의 관계가 중간관리형태의 계약 시스템이다(Lee & Choo, 2012). 이는 국내 패션유통업의 독특한 시스템으로, 패션업체(본사)는 소매유통업체에 본사 소속의 정규 판매사원을 파견하기 보다는 일부 상품에 대한 보증금을 제공하고, 상품을 공급받아서 팔게 되는 계약관계의 판매원을 활용한다(Jang, 2013). 이러한 판매원은 주로 그 매장의 매입, 매출, 재고, 매장 직원채용 및 관리 등의 일부 권한이 부여되기 때문에 장점도 있지만, 본사와의 관계에서 애로사항도 적잖게 발생한다. 예컨대, 업무진행 시 판매원은 본사의 일방적인 지시에 따라야 하는 경우가 많기 때문에 제품공급 및 판매관련 업무에서 자신의 결정을 행사할 수 없거나, 자신의 의견이 무시되는 경우가 종종 발생된다. 특히 본사 직원 및 디자이너와 제대로 소통되지 못한 커뮤니케이션의 문제, 판매와 관련된 본사의 일방적 지시와 실제 판매상황 간의 괴리에서 오는 업무의 비효율성은 판매원의 직무만족 및 성과를 저하시키는 원인이 되며, 궁극적으로 판매원의 조직이탈을 부추기는 결정적 요인이 된다(Lee & Choo, 2011).

이에 일부 연구자들이 조직 구성원의 이탈을 방지하고, 조직 내 유연성 및 긍정적 성과를 이끌기 위한 요인에 관해 관심을 갖기 시작하였다. McGregor(1960/

2006)는 기업 구성원들이 목표만 공유하면 스스로 방향을 잡아서 열심히 할 뿐만 아니라, 보통의 직원들도 책임과 권한이 주어지면 얼마든지 혁신적인 의사결정을 내릴 수 있기 때문에 기업 성장을 위해 직원에게 자율성을 부여하는 것이 매우 중요하다고 설명하였다. Gagné and Deci(2005)도 조직 구성원의 책임감과 적극적인 헌신을 유발하기 위해서는 내재된 동기(motivation)가 필요한데, 그 한 가지가 조직 구성원의 자기결정성(self-determination)이라고 제안하였다. 자기결정성은 보상이나 외부 압력 등에 의해 강요된 것이 아니라, 자신의 행동을 스스로 결정하는 선택 능력으로, 다른 사람과 혹은 환경과의 상호작용할 수 있는 융통성을 부여함으로써 업무에 대한 긍정적 태도와 만족을 이끌어낸다는 것이다.

한편, SK C&C Ethics Management Team(2010)의 연구보고에 따르면 구성원의 조직몰입 저하를 방지하고, 업무의 효율성을 높이기 위해서 징벌 및 통제적 관리보다는 구성원의 합의된 공유가치가 필요하다고 하였다. 또한 Kim(2011)은 창조적인 기업이 되기 위해서는 많은 변화가 필요하지만, 무엇보다도 조직 내의 위계적·복종적 문화를 타파하고, 조직 구성원이 자신의 의견과 아이디어를 자유롭게 말할 수 있는 커뮤니케이션 형태가 매우 중요하다고 하였다.

이처럼 조직 구성원의 직무 수행과 관련된 내재적 동기로 자기결정성, 공유된 가치 및 조직 내 커뮤니케이션 만족은 기업의 긍정적 성과 및 지속적 발전에 상당히 중요한 요인으로 작용될 수 있다. 특히 시장변화가 빠르고 다양한 욕구를 지닌 고객을 최종 접점에서 응대하는 패션업체 판매원에게 이러한 요인들이 절실히 필요함에도 불구하고, 이와 관련된 연구나 실무적 적용은 미흡한 실정이다. 지금까지 국내 판매원 관련 연구들의 대부분은 판매원의 직무만족 및 고객지향성에 초점을 맞추어 보상, 교육훈련, 권한위임, 경영층 지원 등의 영향(Choi, Lee, & Hwang, 2014; Lee, O. H., 2011; Lee & Kwon, 2009)을 밝히거나, 성과에 부정적 영향을 유발시키는 권력 및 갈등(Lee & Choo, 2011, 2012), 감정노동(Lee & Kim, 2012) 등에 관해 연구되어 왔다.

그러나 패션업체의 판매원은 변화하는 시장 환경에서 소비자와 직접 접촉하여 판매상황에서 야기되는 다양한 문제들을 신속하고 정확하게 해결해야 한

다. 특히 이들에게는 판매와 관련된 다양한 업무가 부과되기 때문에, 판매원들 스스로 책임감을 가지고 효율적으로 업무를 수행할 수 있도록 심리적 동기를 부여할 필요가 있다. 더욱이 패션업체 입장에서 성과가 높은 판매원의 조직 몰입도를 높이고, 다른 기업으로의 이탈을 방지하기 위한 요인이 무엇인지를 찾아서 이를 관리할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 패션업체 판매원을 대상으로, 먼저 문헌고찰을 통해 업무진행의 효율성을 증진시키고, 긍정적 동기부여로 작용할 것으로 예측되는 자기결정성, 조직과의 공유된 가치 및 커뮤니케이션 만족도를 살펴본 후, 이러한 요인들이 판매원의 직무 만족, 조직몰입 및 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석을 통해 구체적으로 밝히고자 하였다.

## II. Background

### 1. Self-determination

동기 연구에서 내재적 동기(intrinsic motivation)가 다양한 분야의 인간행동을 설명하고 예측하는 중요한 개념이라는 것이 일반적으로 받아들여지고 있다. 이러한 개인의 내재된 동기를 결정하는 요인 중 관심을 받고 있는 개념이 자기결정성이다(Lee & Kim, 2008). 자기결정성이란 용어는 1980년 Deci가 제안한 것으로, 자율성과 유사한 개념으로 사용된다(Kim, 2010). 자기결정성은 한 개인의 행동을 유발하고 지속시키는데 영향을 미치는 가장 강력한 동기의 원천이 행동 주체의 내부에서 기인되고 있다는 것을 강조하고 있다. 자기결정성의 기본 심리적 욕구는 자율성(autonomy), 유능성(competence) 및 관계성(relatedness)으로 구성되며, 개인은 이러한 세 가지 욕구의 충족을 통해 건설적인 사회성 및 주관적 안녕감을 증진시킨다(Deci & Ryan, 2000).

자기결정성의 구성요인 중 자율성은 임무 수행 시 자기 결정이 아닌 외부의 압력이나 타인의 통제가 임무 수행을 결정하게 되면 자율성에 대한 기본적인 욕구가 충족되지 못하기 때문에 임무에 온전히 몰입하기 어렵고, 일의 즐거움을 경험하지 못하게 됨으로써 임무에 대한 흥미 및 몰입수준이 낮아지게 된다. 유능성은 개인의 능력에 대한 주관적 지각을 의미하는 것으로, 특정 임무를 성공적으로 수행할 수 있는 능

력이 자신에게 있는가에 대한 믿음과 자신감을 나타낸다. 유능성은 임무에 대한 내재적 동기를 향상시키는 역할을 하며, 유능성의 부족은 임무에 대한 흥미와 동기를 감소시킨다(Deci & Ryan, 2000). 마지막으로 관계성은 직장 동료들과의 원만한 관계 유지를 의미하는 것으로, 내적 원인이 아닌 외적 원인으로 인해 내재적 동기를 증진시키는 역할을 한다(Lee & Kim, 2008). 관계성은 단순히 다른 사람과의 친근한 관계 유지만을 의미하는 것이 아니라, 관계가 얼마나 안정적인(secure relation base)인가에 초점이 맞추어져 있다(Chung, 2011). Deci and Ryan(2000)은 자기결정성의 이 3가지 요인이 각각 고유한 기능과 역할을 수행하지만, 모두 조화롭게 충족되어야 한다고 설명하였다.

국내 연구자들도 조직행동에서 자기결정성 개념이 기업 내 조직 구성원의 내재된 심리적 동기를 파악하는데 중요한 요인이며, 개인의 업무에 대한 태도 및 조직생활에 대한 긍정적인 성과와 관련성이 있다고 제안하였다(Chung, 2011). Park, Kang and Lee(2012)는 보험설계사를 대상으로 내·외부 동기부여와 조직성과 간의 관련성을 파악한 결과, 급여, 성과급, 승진정책과 같은 외재적 동기보다는 조직 구성원 스스로에 의해 발생하는 자율적 동기와 성취감과 같은 내재적 동기가 영업성과 및 고객성과와 긍정적인 관련성이 있다고 밝혔다. 한편, An and Hur(2004)는 자기결정성 중 관계성과 자율성이 높은 사람일수록 타인과의 커뮤니케이션 능력이 높게 나타난다고 주장하였으며, Kim, Kim and Hong(2006)도 자기결정성과 커뮤니케이션 간의 관계를 연구한 결과, 자율성과 관계성이 특히 높은 상관관계를 나타냈다고 하였다.

### 2. Shared value

최근 많은 연구들에서 기업의 혁신방안으로 조직 변화에 관한 주장들이 제기되고 있다. 이러한 주장의 일부에는 조직이 추구하는 변화를 성공적으로 이끌기 위한 요소로 공유된 가치에 대해 언급하고 있다(Jeong, 2011; Leandro & Neffa, 2012; Maxham & Netemeyer, 2003; Park & Cho, 2004; Yang, 2004). 공유가치는 조직문화의 구성요소 중 하나로 조직 구성원들의 상황, 행동, 사물, 사람들을 판단할 때 사용하는 평가기준이며, 하나의 조직 속에서 조직 구성원

모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 이념을 의미한다(Koo & Cho, 1999). Kotler(1994)는 조직문화의 구성요소를 7S(shared value, strategy, structure, system, staff, skill, style)로 설명하고, 가장 중요한 요소가 조직 구성원의 공유가치이며, 공유가치가 다른 조직문화 구성요소에 지배적인 영향을 미친다고 하였다.

Maxham and Netemeyer(2003)는 기업의 핵심 가치를 공유한 종업원은 기업에 대한 주인의식과 책임감을 느껴 문제 발생 시 이를 해결하기 위해 훨씬 더 많은 역할을 스스로 수행을 한다고 하였다. Shin and Yoo(2004)는 사원들이 기업의 미션과 경영 목적, 경영혁신 등의 가치관을 확실히 이해하고 공유하여 실천하게 된다면 조직 구성원 간 공식적·비공식적인 커뮤니케이션을 효율적으로 이끌어낼 수 있으며, 바람직한 업무 자세와 의식을 가지게 되어 조직 내 신뢰할 수 있는 커뮤니케이션을 수행할 수 있다고 설명하였다. 한편, Yang(2004)은 의류업체 종사원을 대상으로 종사원의 지향가치와 공유가치에 관해 연구한 결과, 의류기업의 종사원이 타 산업에 비해 이직률이 높은 점을 고려할 때, 조직과 직무에 몰입할 수 있는 높은 차원의 공유가치관이 필요하다고 주장하였다. Jeong(2011) 또한 기업이 사회적 책임을 다하여 지속 가능 성장을 위해서는 기업 구성원과의 비전 및 가치를 공유함으로써 구성원의 적극적인 참여를 유도해야 한다고 하였다. 이와 같은 문헌고찰 결과, 기업 구성원이 인식하는 조직문화의 공유가치는 직장을 하나의 공동체로 인식하고, 구성원에 대한 유대관계를 강화시켜 조직 내 질 높은 커뮤니케이션을 이끌 뿐만 아니라, 직무수행에 긍정적인 요인으로 작용할 수 있음이 확인되었다.

### 3. Communication satisfaction

조직 커뮤니케이션은 조직의 목적을 달성하기 위해 조직 내의 상하좌우 계층의 구성원들이 각종 커뮤니케이션 도구를 통해 상호작용을 함으로써 주어진 공동과제를 수행하는 동시에 개인의 욕구를 충족시키는 과정으로 정의된다(Yu, Chang, & Nam, 2009).

이러한 조직 커뮤니케이션은 공식성과 방향성이라는 두 개의 차원을 기준으로 공식적 커뮤니케이션(formal communication)과 비공식적 커뮤니케이션(infor-

mal communication)으로 분류된다(Shin, 2013). 공식적 커뮤니케이션은 다시 하향적(downward), 상향적(upward), 수평적(horizontal) 커뮤니케이션으로 세분화 된다. 먼저 공식적 커뮤니케이션은 조직구성원 간의 공식적인 관계를 전제로 하여 커뮤니케이션의 권한과 절차가 분명한 상태에서 이루어지는 의사소통이다. 세부적으로 하향적 커뮤니케이션은 조직 내의 상사에서 부하직원으로 커뮤니케이션이 진행되는 것으로, 주로 직무관련 정보를 전달해 주는 것을 목적으로 한다. 반면, 상향적 커뮤니케이션은 조직의 하층에서 상층으로 올라가는 커뮤니케이션으로, 상위직급에서 부하직원의 의견수용을 전제로 한다. 주로 부하직원의 성과, 보고, 의견제안 및 고충 등이 전달된다. 조직은 상향적 커뮤니케이션을 통해 부하직원으로부터 가치 있는 아이디어를 제공 받거나 참여를 촉진함으로써 조직 구성원의 의견수렴을 빠르게 달성하고, 부하직원의 조직참여 및 몰입의 동기부여를 강화시킬 수 있다(Lee, S. H., 2011). 수평적 커뮤니케이션은 조직의 위계질서 수준이 같은 구성원 간 또는 부서 간의 커뮤니케이션으로, 개방적이고 자유로운 의사소통이 가능하기 때문에 창의성 발현에 도움을 준다(Koh, 2002; Yu et al., 2009).

비공식적 커뮤니케이션은 조직의 규정이나 직무와 상관없이 진행되는 의사소통으로, 조직 단위보다는 개인 간에 이루어지는 의사소통이다. 주로 회사의 경영 방침, 인사고과 및 평가에 대한 추측, 동료나 상사에 대한 평가 혹은 불평, 루머, 잡담 등이 포함된다(Kim, Park, Kim, & Lee, 2007). Lee, S. H.(2011)는 비공식적 커뮤니케이션이 공식적 커뮤니케이션보다 정보 전달이 빠르다는 장점은 있지만, 공식적 업무를 해치기도 하고, 확인되지 않은 루머 등으로 구성원의 심리적 불안을 유발할 수도 있기 때문에, 공식적 커뮤니케이션이 채울 수 없는 부분에서 그 역할을 보완하는 방식으로 사용되어야 한다고 설명하였다.

조직 커뮤니케이션의 만족과 성과간의 직·간접적인 관련성을 파악한 연구들을 살펴보면, 많은 연구들(Koh, 2002; Lee, 2012; Yu et al., 2009)에서 조직 커뮤니케이션 만족은 주로 직무 만족에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 커뮤니케이션 만족을 통한 직무만족은 조직몰입 및 고객지향성 및 성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. Koh(2002)는 공식

적 커뮤니케이션 중 상향적/수평적 커뮤니케이션이 활발할수록 조직 내 구성원의 직무만족은 높아지며, 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족 간에는 관련성이 없다는 것을 밝혔다. Yu et al.(2009)도 커뮤니케이션에 만족할수록 직무만족도는 높아지나, 조직몰입과는 직접적인 관련성이 없다고 밝혔다.

#### 4. Job satisfaction, commitment, and turnover intention

직무만족 연구는 오래전부터 관심을 받아왔으며, 1980년대 정점을 찍은 후 연구 빈도가 점차 낮아졌으나, 최근 서비스업의 비중이 높아지고 기업문화의 혁신과 조직 내 상호작용의 중요성이 커짐에 따라 기업 다시 주목받고 있다(Lee, 2012). Locke(1976)는 직무만족이란 직무 혹은 직무 경험의 평가로부터 나오는 긍정적이며 즐거운 감정 상태로, 직무 자체에 대한 본질적 흥미를 포함하여 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업조건, 감독, 동료 및 회사경영 방침에 대한 만족이 포함된다고 설명하였다(as cited in Lee, S. H., 2011). 조직몰입에 대해 Meyer and Allen(1984)은 감정적(affective) 몰입과 지속(continuance) 몰입으로 구분하였는데, 감정몰입은 종업원들이 조직에 근무함으로써 느끼는 조직에 대한 감정적 애착과 유대감을 반영하는 개념이며, 지속몰입은 이직 시 발생하는 기회비용에 따라 조직에 몰입하게 된다는 개념이라고 하였다. 반면, Jung and Kim(2008)은 조직에 대한 불성실한 행위와 관련성이 높은 요인이 이직의도(turnover intention) 혹은 이탈(exit)로, 이직의도가 조직의 입장에서 바람직하지 않은 결과이지만, 효과적인 조직운영을 위해서 이직의도의 원인을 밝히는 것은 매우 중요하다라고 제안하였다.

조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 간의 관련성을 살펴보면, Donovan, Brown, and Mowen(2004)은 업무일치도가 높을 때 직무만족이 조직몰입에 직접적으로 유의한 영향을 미친다고 밝혔다. Jung and Kim(2008)은 직업만족도, 조직몰입 및 이직의도 간의 인과관계를 파악한 결과, 직무만족과 조직몰입 간에는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 이직의도와는 부정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다고 밝혔다. 즉, 직무에 만족할수록 조직몰입이 높아지며, 이직의도가 낮아진다는 것이다. Yu et al.

(2009)도 직무만족도가 높을수록 조직몰입도가 높아진다고 밝혔다. 또한 Chung, Kim and Roh(2008), Seo and Kim(2007)도 조직몰입과 이탈의도에 관해 연구한 결과, 조직에 감정적으로 애착을 갖는 조직원은 조직을 떠나려하지 않는다고 설명하였다.

이와 같은 문헌고찰 결과, 기업 내 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 간에는 서로 긍정적 혹은 부정적 관련성이 있음이 밝혀졌다. 특히 직무만족, 조직몰입 및 이직의도와 같은 조직성과에 조직원 개인의 내재적 동기인 자기결정성, 조직문화에 대한 공유된 가치 및 조직원 간의 커뮤니케이션 만족이 중요한 영향을 미치는 핵심요인이라는 것이 확인되었다.

### III. Methods

#### 1. Research hypothesis and model

본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같이 가설 및 연구모형을 설정하였다.

가설 1. 패션업체 판매원의 업무에 대한 자기결정성은 조직 내 커뮤니케이션 만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 패션업체 판매원의 조직에 대한 지각된 공유가치는 조직 내 커뮤니케이션 만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 패션업체 판매원의 조직 내 커뮤니케이션 만족은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

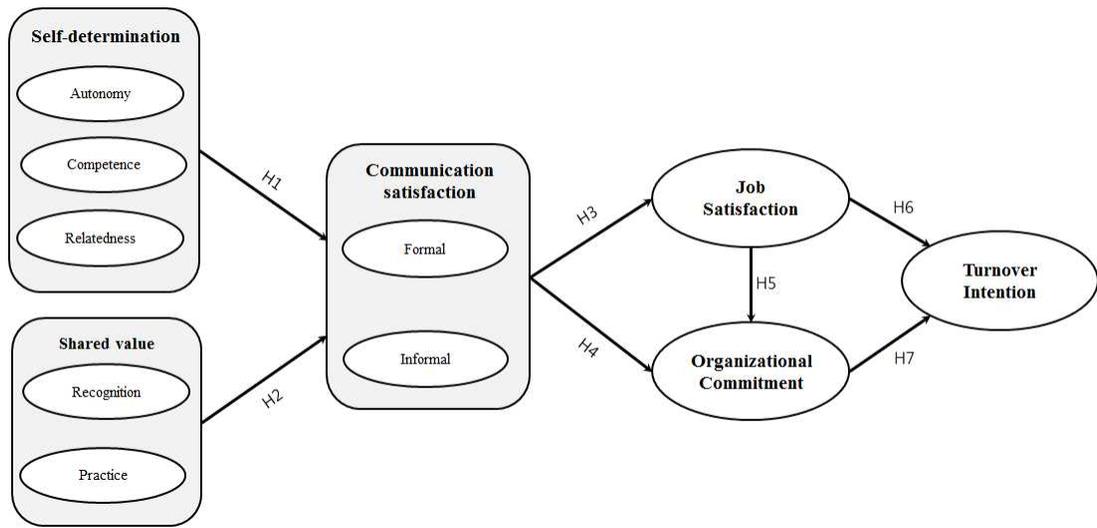
가설 4. 패션업체 판매원의 조직 내 커뮤니케이션 만족은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 패션업체 판매원의 직무만족은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 패션업체 판매원의 직무만족은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 패션업체 판매원의 조직몰입은 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

위의 가설에 포함된 변인들 중 패션업체 판매원의 자기결정성과 공유가치를 외생변인으로, 조직 내 커뮤니케이션 만족, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도를 내생변인으로 하여 이들 간의 관계를 (Fig. 1)과 같이 연구모형으로 구축하였다.



<Fig. 1> Research model

## 2. Measurements

본 연구에서 사용된 이론적 개념의 조작적 정의 및 측정도구는 다음과 같다. 패션업체 판매원의 자기결정성은 업무 수행 시 자신의 행동을 유발하고 지속시키는 데 영향을 미치는 동기의 원천이 자신에서 기인되고 있으며, 이러한 욕구가 어느 정도 충족되었는지에 의미하는 것으로, 판매원의 자율성, 유능성, 관계성 욕구를 포함한다. 이를 측정하기 위해 Deci and Ryan(2000), Lee and Kim(2008), Chung(2011)의 연구에서 사용된 측정문항을 수정·보완하여 13문항으로 구성하였다. 공유된 가치는 패션업체의 조직문화, 경영철학, 가치 등에 대한 판매원의 긍정적인 인식 정도와 실제 조직 내에서 실천되고 있는 정도를 의미한다. 이를 측정하기 위해 Park and Cho(2004)의 연구에서 사용된 측정문항을 수정하여 8문항으로 구성하였다. 커뮤니케이션 만족은 패션업체 조직 내 이루어지고 있는 커뮤니케이션에 대해 판매원이 인지적·정서적으로 만족하는 것을 의미하는 것으로, 공식적·비공식적으로 이루어지는 커뮤니케이션 활동이 포함된다. 이를 측정하기 위해 Koh(2002), Yu et al.(2009)의 연구에서 사용된 측정문항을 수정하여 10문항으로 구성하였다. 직무만족은 현재 근무 중인 패션업체의 업무, 동료 및 환경 요소에 대한 판매원의 전반적인 만족도를 의미한다. 이를 측정하기 위해 Lee, S. H.(2011), Lee(2012)의 연구에서 사용된 측정문항을 수정하여 5

문항으로 구성하였다. 조직몰입은 패션업체 판매원이 조직에 느끼는 심리적 애착 또는 긍정적 태도를 의미하는 것으로, 이를 측정하기 위해 Yu et al.(2009), Jung and Kim(2008)의 연구에서 사용된 측정문항을 수정하여 3문항으로 구성하였다. 이직의도는 판매원이 현재 소속된 패션업체와의 관계를 더 이상 원치 않아 직무 혹은 조직으로부터 자발적으로 분리, 이직하고 싶은 의도를 의미한다. 이를 측정하기 위해 Jung and Kim(2008)의 연구에서 사용된 측정문항을 수정하여 3문항으로 구성하였다. 본 연구에서 사용된 측정 개념은 모두 5점 Likert 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~5점: 매우 그렇다)로 측정하였다. 이 밖에 판매원의 인구통계적 특성을 묻는 문항은 명목척도 및 비율척도를 사용하여 측정하였다.

## 3. Data collection and analysis

본 연구를 위해 서울과 광주지역에 소재한 백화점, 패션아울렛 및 대형 쇼핑몰에 입점해 있는 패션소매업체에서 현재 판매를 담당하고 있는 판매원 중 아르바이트생을 제외하고, 전일제 판매원을 연구대상으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 이는 예비조사 결과, 주로 전일제 판매원이 본사의 업무 지시를 전달받아 수행하고, 본사 직원과 직접적인 커뮤니케이션을 하고 있기 때문이다. 총 500부의 설문지를 배포하였고, 응답이 불완전한 설문지를 제외한 475부를 최

중 분석에 사용하였다.

본 연구의 응답자인 판매원 특성을 살펴보면, 여성이 338명(71.2%), 남성이 137명(28.8%)이었고, 20대 271명(57.1%), 30대 119명(25.1%), 40대 이상 85명(17.9%)으로 나타났다. 학력은 전문대 졸업이 182명(38.3%)으로 가장 높은 빈도를 보였으며, 그 다음으로 고등학교 졸업 이하 159명(33.5%), 4년제 대학 졸업 이상 134명(28.2%) 순의 분포를 보였다. 직급은 중간( $n=277$ , 58.3%)과 막내( $n=111$ , 23.4%)가 가장 높게 나타났고, 매장에서 가장 높은 직급인 샵마스터는 87명(18.3%)인 것으로 파악되었다. 취업복종은 여성복( $n=143$ , 30.1%), 캐주얼( $n=113$ , 23.8%), 남성복( $n=80$ , 16.8%) 순으로 높게 나타났다. 또한 근무하는 점포유형은 백화점( $n=239$ , 50.3%)이 가장 많았으며, 다음으로 대형 아울렛( $n=118$ , 24.8%), 브랜드 로드샵( $n=68$ , 14.3%), 많은 브랜드가 집적해 있는 대형 쇼핑몰( $n=50$ , 10.5%) 순으로 나타났다. 응답자들의 판매 경력은 최소 1개월에서부터 많게는 약 30년까지로 파악되었으며, 평균 6년 9개월 정도인 것으로 나타났다. 또한 월 급여는 최소 1백만 원에서 최대 1천만 원의 분포를 보였으며, 급여 평균은 약 206만 원인 것으로 나타났다.

본 연구의 자료를 분석하기 위해 SPSS 20.0과 LISREL 8.30 통계 프로그램을 이용하여 다음과 같은 분석기법을 사용하였다. 먼저, 응답자의 인구 통계적 특성 및 자료의 특성을 파악하기 위해 빈도분석, 기술통계 분석을 이용하였다. 다음으로, 측정척도의 신뢰도를 파악하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 산출하였으며, 연구에 사용된 연구 개념들의 단일차원성과 전체적인 개념타당도를 검증하기 위해 탐색적·확인적 요인분석 및 상관관계분석을 실시하였다. 이러한 분석을 통해 수렴타당도와 판별타당도를 확인한 후, 본 연구에서 설정한 연구문제 및 모델을 검증하기 위해 구조방정식 모델 분석을 실시하였다.

## IV. Results and Discussion

### 1. Validity and reliability of the measurements

본 연구에 사용된 이론개념들 중 다차원성이 있는 개념들이 존재하므로 신뢰도와 타당도 검증을 실시하였다. 먼저 모든 구성개념의 측정항목을 대상으로

탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시한 결과, 판매원의 자기결정성 3문항, 공유가치 2문항, 커뮤니케이션 만족도 2문항, 직무 만족도 2문항, 이직의도 1문항이 각 구성개념의 설명력과 신뢰도를 저해시키는 것으로 나타나, 이들 문항을 제외하고 나머지 문항을 재분석하였다. 그 결과, 고유치 1.0 이상인 10개의 요인이 추출되었으며, 이 요인들이 설명한 총 변량은 83.05%였다. 연구에 포함된 각 구성개념들의 Cronbach's  $\alpha$  값이 최소 .66 이상으로 나타나, 각 구성개념들의 내적 일관성이 확보되었다.

다음으로, 연구에 포함된 모든 구성개념들의 집중타당도와 판별타당도를 검증하기 위해 다시 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)과 상관관계분석을 실시한 결과, <Table 1>, <Table 2>와 같이 나타났다. 먼저 <Table 1>에 제시된 것처럼 확인적 요인분석 결과,  $\chi^2=645.29$ ,  $df=419$ ( $p=.00$ ), GFI=.92, RMSEA=.03, AGFI=.90, NFI=.95, CFI=.98로 나타났다. 비록  $\chi^2$  값에 따른  $p$  값은 기준을 충족시키지 않았으나, 다른 적합도 지표들이 비교적 기준을 충족시키는 것으로 나타났으며, 측정항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 표준 부하량도 모두 유의한 것으로 나타났( $p<.001$ ). 또한 <Table 2>에 제시된 것처럼, 구성개념들 간의 상관관계를 나타내는  $\Phi$  계수의 신뢰구간( $\Phi \pm 2SE$ )이 1.00보다 작게 나타나, 각 구성개념 간 판별타당도가 확인되었으므로 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 판단되었다.

### 2. Result of model analysis

본 연구에서는 최대우도법(maximum likelihood)을 통해 구조방정식 모델의 적합도와 모수를 추정한 결과, <Fig. 2>와 같이 나타났다. 모델의 적합도 평가를 위한 부합지수를 살펴보면,  $\chi^2=762.50$ ,  $df=437$ ( $p=.00$ ), GFI=.91, RMSEA=.04, AGFI=.89, NFI=.94, CFI=.97로 나타났다. 비록  $\chi^2$  값에 따른  $p$  값은 기준을 충족시키지 않았으나, 기초부합지수인 GFI, 근사원소평균자승잔차인 RMSEA, 수정부합지수인 AGFI, 표준부합지수인 NFI 및 비교부합지수인 CFI 값들이 권장수준으로 삼고 있는 지표들과 비교할 때 만족할만한 수준으로 나타났기 때문에 전체 모델 적합도는 구성개념들 간의 영향관계를 설명하기에 적합한 것으로 판단되었다.

<Table 1> Confirmatory factor analysis

Construct		Indicator	Mean	SD	Standardized solution	t-value
Autonomy	At work, I complete a given task freely.	AU1	3.38	.89	.97	-. <sup>a</sup>
	At work, I can freely express my ideas and opinions.	AU2	3.38	.88	.94	40.10 <sup>***</sup>
	I have abundant opportunities to make decisions myself.	AU3	3.37	.87	.81	26.49 <sup>***</sup>
Competence	My co-workers recognizes that I am good at my job.	CO1	3.51	.77	.81	-. <sup>a</sup>
	I effortlessly become proficient on job related methods and technology.	CO2	3.57	.79	.78	16.93 <sup>***</sup>
	I think that I am more competent than others at work.	CO3	3.26	.81	.76	16.39 <sup>***</sup>
Relatedness	I get along with people at work very well.	RE1	3.72	.77	.88	-. <sup>a</sup>
	My work mates are friendly to me.	RE2	3.68	.71	.88	25.78 <sup>***</sup>
	I become friendly with people who I work together.	RE3	3.63	.80	.82	22.81 <sup>***</sup>
	At work, we help each other.	RE4	3.68	.74	.82	22.72 <sup>***</sup>
Recognition of shared value	I think that my company's organizational culture is reasonable.	RS1	3.26	.79	.90	-. <sup>a</sup>
	I like my company's management philosophy.	RS2	3.19	.81	.91	29.26 <sup>***</sup>
	I think my values and my company's management values are similar.	RS3	3.20	.78	.89	28.07 <sup>***</sup>
Practice of shared value	My company actively responds to environmental changes for sustainable growth.	PS1	3.25	.86	.89	-. <sup>a</sup>
	My company lets workers to autonomically realize the management philosophy.	PS2	3.34	.85	.89	26.01 <sup>***</sup>
	My company tries to actively realize management philosophy in the business process.	PS3	3.28	.84	.84	23.68 <sup>***</sup>
Formal communication satisfaction	Activeness of communication on important policies in the organization.	FC1	3.27	.81	.86	-. <sup>a</sup>
	Direction attitude of superior at work.	FC2	3.28	.80	.88	25.06 <sup>***</sup>
	Attitude of superior accepting opinions of subordinates.	FC3	3.30	.76	.80	21.39 <sup>***</sup>
	Freedom of expression to coworkers about the job.	FC4	3.30	.77	.82	22.54 <sup>***</sup>
Informal communication satisfaction	Perceived credibility in private conversation with a coworker.	IC1	3.13	.71	.85	-. <sup>a</sup>
	Free attendance on unofficial get-togethers in the company.	IC2	3.16	.81	.82	21.72 <sup>***</sup>
	Acceptability of private conversation.	IC3	3.21	.79	.82	21.74 <sup>***</sup>
	Relevance of unofficial get-togethers and business process.	IC4	3.18	.75	.87	23.55 <sup>***</sup>
Job satisfaction	I am generally satisfied with my coworkers and managers.	JS1	3.18	.98	.96	-. <sup>a</sup>
	I am generally satisfied with my company's work environment.	JS2	3.25	.95	.94	43.35 <sup>***</sup>
	I am generally satisfied with my job.	JS3	3.16	.90	.89	34.55 <sup>***</sup>
Organization commitment	My company is greatly meaningful to me personally.	OC1	3.73	.94	.94	-. <sup>a</sup>
	I feel a strong sense of belonging to my company's organization.	OC2	3.68	.95	.92	36.36 <sup>***</sup>
	I feel affection to my company.	OC3	3.70	.95	.94	38.75 <sup>***</sup>
Turnover intention	I will leave my company if I am given an opportunity.	TI1	3.20	.90	.76	-. <sup>a</sup>
	I think that it is ideal for me to work in a different company or work place.	TI2	3.19	.90	.65	6.01 <sup>***</sup>
Model fit	$\chi^2=645.29$ , $df=419(p=.00)$ , $GFI=.92$ , $RMSEA=.03$ , $AGFI=.90$ , $NFI=.95$ , $CFI=.98$					

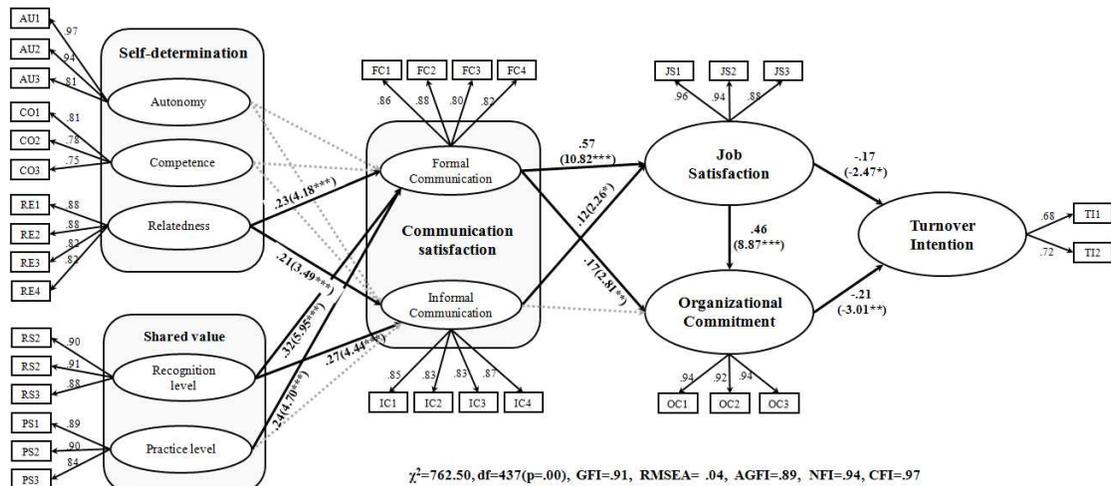
<sup>a</sup>: Reference variables for which no t-values and standard errors are calculated.

<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

<Table 2> Correlation matrix of the measurement model

Constructs	AU	CO	RE	RS	PS	FC	IC	JS	OC	TI
Autonomy(AU)	1.00									
Competence(CO)	.467**	1.00								
Relatedness(RE)	.363**	.539**	1.00							
Recognition of shared value(RS)	.260**	.403**	.329**	1.00						
Practice of shared value(PS)	.184**	.297**	.254**	.540**	1.00					
Formal communication satisfaction(FC)	.270**	.398**	.427**	.531**	.477**	1.00				
Informal communication satisfaction(IC)	.269**	.342**	.372**	.394**	.294**	.572**	1.00			
Job satisfaction(JS)	.224*	.270**	.337**	.346**	.336**	.523**	.362**	1.00		
Organizational commitment(OC)	.105*	.182**	.176**	.293**	.251**	.359**	.223**	.512**	1.00	
Turnover intention(TI)	-.102*	-.110*	-.120**	-.210**	-.111*	-.270**	-.160**	-.230**	-.240**	1.00

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (2-tailed)



Note: All are standardized estimates and  $t$ -values. Dotted lines indicate nonsignificant paths.

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

<Fig. 2> Structural model and hypothesis testing results

각 구성개념들 간의 관련성을 살펴보면, <Fig. 2>에 제시된 것처럼 먼저, 업무 시 판매원의 자기결정성이 커뮤니케이션 만족에 미치는 영향을 파악한 결과, 자기결정성 차원 중 관계성만이 공식적 커뮤니케이션 만족( $\gamma_{13} = .23$ ,  $t = 4.18$ ,  $p < .001$ ) 및 비공식적 커뮤니케이션 만족( $\gamma_{23} = .21$ ,  $t = 3.49$ ,  $p < .001$ )에 통계적으로 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 반면, 자기결정성의 하위차원인 자율성과 유능성은 공식적 커뮤니케이션 만족뿐만 아니라, 비공식적 커뮤니케이션 만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지

않은 것으로 나타났다. 이는 판매원이 직무 수행 시 평소 함께 일을 하는 직원들과 우호적인 친분이 형성되고, 서로 협력관계가 유지될 때 업무를 위한 정보 소통이 원활하고, 업무에 대한 의사표현이 보다 자유로울 뿐만 아니라, 업무 이외의 사적인 모임에서도 우호적인 의사소통이 이루어진다는 것으로 해석된다. 주목할 것은 비록 본 연구에서 자기결정성 요인 중 자율성과 유능성 요인은 조직 내 커뮤니케이션 만족에 유의한 영향을 미치지 않았지만, 이 변인들 간의 관계를 배제할 수는 없다. Miserandino(2012/2013)는

특정직업 혹은 특정대상에게 억압이나 지시 혹은 통제가 될 경우 자율성은 제약을 받게 되며, 의무나 과제가 너무 어렵고 많거나 목표가 분명하지 않으면 개인의 능력 또한 좌절되어 조직 내 활동을 충분히 즐기지 못하고, 스스로 행동을 유지하는 것이 어렵다고 설명하였다. 이러한 맥락에서 볼 때, 패션업체 판매원의 경우, 직무 시 본사의 일방적인 지시와 통제가 빈번하여 판매원의 조직 내 내적동기부여인 자율성과 유능성이 제대로 발휘되지 못해 조직 내 동료들과의 의사소통에도 제약을 받아 나타난 결과로 생각된다. 이처럼 자기결정성은 기업 내 조직 구성원의 내재된 심리적 동기를 파악하는데 중요한 요인으로, 자기결정성 요인 중 외적 원인에 의해 향상된 관계성 즉 직장 동료들과 원만한 관계 속에서 얻어진 관계성은 효과적인 커뮤니케이션과 상호작용을 위해 필요한 요인이라고 설명한 Deci and Ryan(2000)의 주장을 뒷받침 한다. 또한 자기결정성 중 관계성과 자율성이 조직 커뮤니케이션과 높은 상관관계가 있다고 밝힌 Kim et al.(2006)의 연구결과를 일부 지지한다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

자신이 소속된 패션기업의 조직 내 공유된 가치가 커뮤니케이션 만족에 미치는 영향을 파악한 결과, 공유 가치 차원 중 공유 가치의 인식은 공식적 커뮤니케이션 만족( $\gamma_{14}=.32, t=5.95, p<.001$ )뿐만 아니라, 비공식적 커뮤니케이션 만족( $\gamma_{24}=.27, t=4.44, p<.001$ )에 통계적으로 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 공유가치 차원 중 공유된 가치 실천은 공식적 커뮤니케이션 만족( $\gamma_{15}=.24, t=4.70, p<.001$ )에는 통계적으로 유의한 영향을 미친 반면, 비공식적 커뮤니케이션 만족에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 판매원이 자신이 소속된 패션기업의 경영철학, 조직문화, 조직 내 가치관이 자신의 가치와 일치하고 호의적으로 인식하며, 전반적으로 조직원들이 이러한 가치를 실행하려고 노력할수록 업무에서 조직원들 즉 상사, 동료 및 부하 직원 간 원활하고 만족도가 높은 커뮤니케이션이 이루어진다는 것이다. 또한 자사 및 조직의 경영이념이나 조직문화를 우호적으로 인식할수록 이러한 호혜적인 조직분위기가 조직원의 사적모임에도 이어져, 동료들 간 자율적이고 신뢰성 있는 의사소통이 잘 이루어진다는 것으로 해석된다. 한편, 판매원의 기업 공유가치 실천이

조직 내 사적 커뮤니케이션 만족과 관련성이 없다는 결과가 제시된다. 이는 기업의 미션과 경영목적 등의 가치관을 이해하고 공유하며, 이를 실천하는 것은 동료들과의 사적 의사소통 즉, 공식적인 직무와 상관없이 적고, 동료들 간 일상적인 대화에 의미 있는 역할을 하지 못하는 것으로 해석된다. 이러한 결과는 사원들이 기업의 미션이나 경영 목적을 확실히 이해하고, 기업 경영 혁신을 따를수록 조직 구성원 간 정보를 공식적·비공식적으로 커뮤니케이션하여 효과적인 성과를 이룰 수 있다고 설명한 Shin(2013)의 주장을 지지한다. 또한 기업이 추구하는 가치관의 공유는 조직 내 커뮤니케이션이 활성화가 되기 위한 밑바탕이 되는데, 이는 사원들 사이에 가치관이 공유되면 기업 내에서 발생할 수 있는 충돌을 최소화 할 수 있으며, 업무에 대한 명확한 커뮤니케이션이 이루어질 뿐만 아니라, 커뮤니케이션이 한층 부드러워지고 활성화되어 유연한 조직을 이끌어낼 수 있다고 주장한 Shin and Yoo(2004)의 연구결과를 뒷받침한다. 따라서 가설 2 또한 부분적으로 채택되었다.

다음으로, 커뮤니케이션 만족이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 파악한 결과, 커뮤니케이션 만족 차원 중 공식적 커뮤니케이션 만족은 직무만족( $\beta_{31}=.57, t=10.82, p<.001$ )과 조직몰입( $\beta_{41}=.17, t=2.81, p<.01$ ) 모두에 통계적으로 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 비공식적 커뮤니케이션 만족은 직무만족( $\beta_{32}=.12, t=2.26, p<.05$ )에는 통계적으로 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 파악되었다. 이는 업무 시 조직원들 간 즉 매장 내 동료를 포함하여 본사 직원과 원활하고 효과적인 커뮤니케이션이 이루어질수록 직무에 대한 만족도가 높아지고, 조직에 대한 애정이나 소속감까지 이끌 수 있다는 것을 의미한다. 그러나 공식적인 업무 이외 나눈 조직원 간의 사적인 의사소통이 우호적으로 이끌어져 업무 시 유연성을 높여 업무 만족도는 높아질 수 있으나, 개인 간에 이루어지는 사적 커뮤니케이션이 조직에 큰 의미를 부여하거나, 애착을 갖는 몰입도와는 관련성이 없다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 조직 커뮤니케이션 만족과 직무만족에 관해 연구한 결과, 공식적 커뮤니케이션이 활발할수록 조직 내 구성원의 직무만족은 높아지며, 조직의 개인 단위로 이

루어지는 비공식적 커뮤니케이션과 직무만족 간에는 관련성이 없다고 주장한 Koh(2002)의 연구결과와 커뮤니케이션에 만족할수록 직무만족은 높아지나 조직몰입과는 직접적인 관련성이 없다는 Yu et al.(2009)의 연구결과와 유사하다. 또한 조직 내 공식적인 커뮤니케이션은 조직구성원 간의 공식적인 관계를 전제하여 커뮤니케이션의 권한과 절차가 체계적이고 분명한 상태에서 이루어지기 때문에, 조직참여와 몰입의 동기부여를 강화시킬 수 있다고 설명한 Lee, S. H.(2011)의 연구결과와 일맥상통한다. 따라서 가설 3은 채택되었으나, 가설 4는 부분적으로 채택되었다.

마지막으로, 판매원의 직무만족이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향과 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향을 파악한 결과, 직무만족은 조직몰입( $\beta_{43} = .46, t=8.87, p<.001$ )에 통계적으로 유의한 정적(+) 영향을, 이직의도( $\beta_{53} = -.17, t = -2.47, p<.05$ )에는 부적(-) 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 조직몰입 역시 이직의도( $\beta_{54} = -.21, t = -3.01, p<.01$ )에 통계적으로 유의한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 판매원이 자신의 직무에 만족할수록 조직에 대한 애정과 소속감이 높아지며, 이직을 고려하지 않는다는 것을 의미한다. 또한 조직에 대한 애정과 소속감이 높을수록 현재의 직장을 그만두거나, 다른 패션업체로 옮기고 싶은 의도가 낮아진다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 직무만족과 조직몰입 간에는 긍정적인 상관관계가 있으나, 이직의도와는 부정적인 상관관계가 있다고 밝힌 Jung and Kim(2008)의 연구결과와 일치한다. 또한 조직몰입은 이탈의도에 부정적인 영향을 미치는데, 이는 조직에 감정적으로 애착을 갖는 직원일수록 조직을 떠나지 않기 때문이라고 설명한 Chung et al.(2008)의 주장을 지지한다. 따라서 가설 5, 6, 7은 채택되었다.

## V. Conclusion

본 연구는 패션업체 판매원의 업무만족도를 높이고, 업무성과를 증진시키며, 유능한 판매원의 조직이탈을 방지하기 위해 판매원의 업무에 대한 자기결정권, 공유된 가치가 조직 내 커뮤니케이션 만족은 물론, 인사관리 성과인 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 어떠한 직·간접적인 영향을 미치는지 실증분석

을 통해 검토해 보고자 하였다.

본 연구의 실증분석 결과에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 패션업체 판매원의 자기결정성의 차원 중 관계성이 조직 내 공식적, 비공식적 커뮤니케이션 만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 의사소통의 만족도를 높이고, 이를 긍정적인 직무성과와 연결하기 위해 판매원에게 필요한 심리적 동기 중의 하나가 다른 조직원들과 우호적인 관계 구축이 중요하다는 것을 의미한다. 특히 급속히 변화하는 패션시장 환경 및 업무환경에서 판매원이 신속하고 유연하게 업무를 판단하고, 책임감 있게 의사결정을 할 수 있도록 자기결정권이 부여되는 것이 필요한데, 직장 내 상사나 동료 등의 조직원들과 서로 관심을 가지고 잘 어울리며 도움을 주고받는 등 사회적 맥락 속에서의 동기부여가 핵심이라는 것이다. 우호적인 동료들과의 관계는 업무 수행 시 원활한 의사소통과 유용한 정보소통을 이끌어 내어 판매원의 성과와도 직·간접적으로 직결될 수 있다. 따라서 패션업체 관리자는 조직원들(본사직원-판매원, 판매원-판매원, 본사직원-본사직원)간에 발생될 수 있는 위계적이고 수직적인 조직문화를 타파하고, 판매원을 포함한 조직원이 보다 유연한 관계를 맺고 직무에 자발적 참여를 유도하는 조직심리에 관심을 가져야 할 것이다.

둘째, 판매원이 지각한 조직의 공유가치의 2차원 중 공유가치 인식 차원이 조직 내 공식적 및 비공식적 커뮤니케이션 만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자신의 일이 본사(패션업체)의 미션과 혹은 방향과 일치하고, 합리적인 조직문화라고 인식할수록 조직구성원들 간의 의사소통의 만족도는 높아진다는 것이다. 특히 판매원들이 기업 가치관 인식이 뚜렷하고, 업무수행에서 이를 반영한다면 소속감과 함께 조직 신뢰성 등 커져서 스스로 조직에 참여도가 높아져 조직구성원들 간의 커뮤니케이션이 한층 부드러워질 뿐만 아니라, 조직의견을 수용하고 신뢰하려는 긍정적인 태도가 형성될 수 있다는 것이다. 따라서 패션업체는 조직원들 간의 원활하고 만족도가 높은 의사소통을 이끌어 업무의 효율성을 높이기 위해서 먼저 기업의 미션, 목표, 조직문화 등 기업 가치관을 조직원이 수용하고 따를 수 있도록 관리자들이 솔선수범하여 긍정적인 조직분위기

를 조성하고 이를 조직원들이 공감·공유할 수 있는 수단을 강구해야 할 것이다.

셋째, 조직 내 커뮤니케이션 만족 차원 중 공식적 커뮤니케이션 만족은 직무만족 및 조직몰입에 긍정적 영향을 미쳤으나, 비공식적 커뮤니케이션 만족은 직무만족에만 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매원은 매장에서 직접 고객을 접하고 제품을 판매하기 때문에, 업무 시 동료들과 교환하는 시의 적절한 의사소통은 직무만족을 결정하는 중요한 요인이 된다는 것을 의미한다. 더욱이 비공식적인 커뮤니케이션 또한 조직구성원 사이의 유대감을 형성시키고, 조직생활에서 오는 긴장감을 풀어주며, 공식적인 커뮤니케이션에서 다루지 못하는 정보나 아이디어를 발굴할 수 있는 통로로 작용할 수 있기 때문에 직무만족에 대한 긍정적인 요인으로 작용할 수 있다는 것이다. 따라서 패션업체 관리자는 조직원들 간의 커뮤니케이션이 활발하게 이루어질 수 있도록 유연하고 개방된 조직문화를 독려해야 할 것이며, 정기적으로 사내 커뮤니케이션 통로 및 수준을 점검해야 할 것이다.

마지막으로, 직무만족은 조직몰입에 긍정적 영향을 미쳤으나, 이직의도에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입도 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 선행연구에서 밝혔듯이, 직무에 대한 만족도가 높을수록 자신이 속해 있는 조직 몰입도가 높아져 계속 그 조직에 머물기를 원하며, 타기업 혹은 조직으로 이직할 의도가 적거나 없다는 것이다. 패션제품은 전문지식을 필요로 하는 전문직임에도 불구하고, 아직까지 우리나라에서는 판매직을 판매직 혹은 평생직으로 생각하지 않는 경우가 흔해 비교적 이직률이 높게 발생한다. 그러나 패션업체의 매출성과 및 고객관리 측면에서 판매원의 역할은 매우 중요하며, 특히 유능한 판매원의 확보 및 유지는 패션업체 지속가능 경영의 핵심 동력이 될 수 있을 것이다. 따라서 패션업체는 판매원의 직무만족 및 조직몰입을 높이고 이직의도는 낮추기 위해서 직무에 대한 판매원의 심리적인 동기부여 즉, 유연한 조직문화를 조성하도록 조직원간의 관계형성에 관심을 기울여야 하며 동시에 조직원 간 질 높은 의사소통의 방안을 강구해야 할 것이다.

본 연구는 그 동안 국내 패션소매유통에서 중요한 역할을 담당하고 있는 판매원에 연구의 초점을 맞추었다. 특히 판매원의 직무성과인 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 직·간접적으로 영향을 미치는 핵심 요인으로 개인의 내재적 동기부여 요소 중 자기결정성, 조직문화에 대한 공유된 가치 및 커뮤니케이션 만족의 역할을 밝혔다는데 의의가 있다. 그러나 본 연구의 패션업체의 판매원 상황을 고려했기 때문에, 본 연구의 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 패션업체 판매원뿐만 아니라, 패션업체 본사 직원까지 확대해 볼 필요가 있을 것이다. 또한 본 연구에서 외생변인으로 사용한 자기결정성, 지각된 공유가치 및 커뮤니케이션 만족 간에도 인과관계가 존재할 것으로 여겨지므로, 이들 변인들 간의 관계를 구체적으로 파악할 필요가 있으며, 판매원의 경력이나 직위 및 근무업체 등에 따른 차이도 검토할 필요가 있을 것이다.

## References

- An, S.-K., & Hur, G.-H. (2004). Relationships between communication competence and personality. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 48(2), 321-345.
- Choi, J. E., Lee, K. M., & Hwang, S. J. (2014). The effects of service education and empowerment for sales person of fashion companies on customer orientation, job performance and job satisfaction. *The Research Journal of the Costume Culture*, 22(1), 28-41. doi:10.7741/rjcc.2014.22.1.028
- Chung, D.-Y., Kim, C.-G., & Roh, K.-H. (2008). The quality of LMX in business incubator center, upon the job satisfaction, the organization commitment and deviation intention. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 3(2), 133-153.
- Chung, S. J. (2011). *Determinant factors of job satisfaction and communication satisfaction in organizational members: Factors with communication competence, self-determination and social relation*. Unpublished master's thesis, Hanyang University, Seoul, Korea.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146. doi:10.1509/jmkg.68.1.128.24034
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Jang, E. Y. (2013). *Fashion retail & marketing* (2nd ed.). Seoul: Kyohakyunkusa.
- Jeong, J. H. (2011). 이기적인 착한 기업들 [Selfish a good company]. *LG Business Insight*, 1156, 26-31.
- Jung, J. M., & Kim, Y.-J. (2008). Effects of person-organization fit and job satisfaction on organizational commitment and turnover intention: A case of media firm's employees. *Korean Journal of Broadcasting and Telecommunication Studies*, 22(3), 290-331.
- Kang, B. H., & Oh, S. J. (2009). The influence of salesperson's customer orientation, role obviousness, role conflict, job satisfaction, and organizational commitment on the company's performance. *Journal of Channel and Retailing*, 14(3), 1-23.
- Kim, A. Y. (2010). Self-determination theory: Research and applications in educational settings. *Korean Journal of Educational Psychology*, 24(3), 583-609.
- Kim, J. H., Kim, E. J., & Hong, S. H. (2006). Effects of self-determination on the academic achievement in Korean middle school students. *Korean Journal of Educational Psychology*, 20(1), 243-264.
- Kim, S. S. (2011). 창조적 기업문화의 구축 [Establishment of the creative corporate culture]. *Management World*, 385, 44-45.
- Kim, Y. J., Park, G. C., Kim, J. G., & Lee, D. M. (2007). *조직행동론* [Organizational behavior]. Seoul: Muyok-publication.
- Koh, J. H. (2002). *A study on communication effect on duty satisfaction in university organizations*. Unpublished master's thesis, Jeju National University, Jeju Island, Korea.
- Koo, B. J., & Cho, C. H. (1999). 조직문화의 공유가치에 관한 연구 [A study on the shared values of the organizational culture]. *Social Science Review*, 18(1), 39-60.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning and control* (8th ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Leandro, L., & Neffa, E. (2012). Is the integration of shared value creation (SVC) with strategy management of productive organizations an innovative approach to environmental challenges faced by companies today?. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 3(2), 484-489.
- Lee, G.-H. (2012). The central role of communication in developing the job satisfaction and its impact on organizational performance. *Speech & Communication*, 19, 96-123.
- Lee, H. J., & Choo, T. G. (2011). Fashion product salesperson's perception of fashion company in the middle management system of department store. *Fashion & Textile Research Journal*, 13(5), 705-716. doi:10.5805/KSCI.2011.13.5.705
- Lee, H. J., & Choo, T. G. (2012). The effect of power sources of department store and fashion company, and salesperson's job consciousness on job satisfaction in the middle management system of department store. *Fashion & Textile Research Journal*, 14(2), 230-241. doi:10.5805/KSCI.2012.14.2.230
- Lee, J.-Y., & Kwon, H.-S. (2009). The effect of internal marketing factors in import apparel company on job satisfaction. *Journal of Fashion Business*, 13(5), 66-80.
- Lee, M. H., & Kim, A. Y. (2008). Development and

- construct validation of the basic psychological needs scale for Korean adolescents: Based on the self-determination theory. *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 22(4), 157-174.
- Lee, O. H. (2011). The Effects of empowerment on job satisfaction, organizational commitment and service quality. *Journal of Fashion Business*, 15(1), 145-157.
- Lee, S. H. (2011). *Corelation of organizational culture, organizational communication and job satisfaction: Focus on pharmaceutical industry sales man*. Unpublished master's thesis, Sungkyunkwan University, Seoul, Korea.
- Lee, S. H., & Kim, G. H. (2012). The qualitative study on the emotional labor of fashion sales personnel: Focused on fast fashion sales personnel. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 36(5), 534-548. doi:10.5850/JKSCT.2012.36.5.534
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62. doi:10.1509/jmkg.67.1.46.18591
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise* (G. T. Han, Trans.). Seoul: Miraebook. (Original work published 1960).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372
- Miserandino, M. (2013). *Personality psychology: Foundations and findings* (Y. S. Jung, O. G. Cho, H. J. Cho, & M. S. Jang, Trans.). Seoul: Sigmappress. (Original work published 2012)
- Park, H. I., Kang, H. Y., & Lee, W. K. (2012). An exploratory study on the relationship between organizational culture and motivation, employee's performance. *Journal of Finance and Accounting Information*, 12(3), 23-45.
- Park, K.-H., & Cho, C.-H. (2004). The role of shared value in relationship between employees' perception of organizational/professional orientation and organizational commitment/job satisfaction. *Korea Journal of Business Administration*, 46, 2263-2290.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Seo, J. H., & Kim, J. S. (2007). Perceived team and organizational support, organizational commitment and their relationship with withdrawal intention. *Journal of Organization and Management*, 31(4), 103-128.
- Shin, H. C. (2013). *사내커뮤니케이션* [Internal communication]. Seoul: Communicationbooks.
- Shin, H.-C., & Yoo, S.-C. (2004). A comparative study on employee communication between two companies with different culture background: Shared values, clarity in work and communication campaign. *Journal of Public Relations*, 8(2), 125-161.
- SK C&C Ethics Management Team. (2010). SK C&C의 윤리경영 실천 메커니즘: 공유가치와 기업문화에 기반한 윤리경영 내재화 [A study on the practice mechanism of the SK C&C's ethics management: Internalizing of ethics management based on shared value and corporate culture]. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 85-96.
- Yang, L. N. (2004). A study of oriented value and shared value in employees for the clothing enterprise. *The Research Journal of the Costume Culture*, 12(2), 239-248.
- Yu, E. Y., Chang, B.-H., & Nam, S. H. (2009). A study on the effects of organizational communication satisfaction on job satisfaction, organizational commitment, customer orientation: Focusing on university employees. *Speech & Communication*, 12, 68-105.