

중소기업 영업사원의 상사-구성원 교환관계가 조직공정성인식, 직무만족, 직무성과에 미치는 영향 - 구성원의 경력을 조절변수로 -

최형진*

*단국대학교 경영학과

The Effects SME Company's Leader-Member Exchange on Sales Employee's Organizational Justice, Job Satisfaction and Job Performance

- Focused on Moderate Effect of Employee's Career -

Hyung-Jin Choi*

*Department of Business Administration, Dankook University

Abstract

The organization which is does sale activity in 21c, face a radical environment changes and high competition. To overcome from these situation, employee who is does sale in field are important to set sustainability to the organization. A sales person is one of member in organizations, so they have a relation with other employee in process of job. To increase there performance and satisfaction, LMX is focused by many researchers. LMX can increase job satisfaction which can increase job performance thought organizational justice. And career of employee can has moderate effect between LMX and organizational justice. To figure out casual relationship among factors, researcher conduct a empirical analysis use 210 samples from SME saleman. Result of empirical study show us every hypothesis which researcher set up has supported. Based on this result, reseacher provide manageric implications and conclusions.

Keywords : SME, Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction, Job Performance

1. 서론

현대 기업의 영업능력은 곧 기업의 고객확보와 고객 관계능력과 직결되어 있다. 이러한 영업능력의 기본은 기업의 영업사원으로부터 시작된다고 할 수 있다. 따라서 영업사원은 매우 중요한 임무와 역할을 기업 내에서 수행하고 있다. 영업사원은 해당 기업의 일선에서 활동하며 고객과 긴밀한 관계를 유지하는 동시에 교환

관계를 담당하고(Morgan & Hunt 1994), 재화와 서비스를 효과적이고 효율적으로 판매하는 역할(Spiro & Weitz 1990)을 담당하는 고객만족의 중요한 열쇠이다. 이러한 활동을 통해 영업사원은 기업의 성과에 직결되는 결과를 보여 줄 수 있으며, 영업사원의 직무에 대한 만족수준과 직무성과는 중요한 요인이다. 한편 영업사원이 직무에 대한 만족수준을 높이고 직무성과를

†Corresponding Author : Hyung-Jin Choi, Business Administration, DANKOOK University, 411, 119 Dandea-ro, Dongnam-gu, Cheonan-si, Korea. E-mail: choin12@dankook.ac.kr
Received July 15, 2016; Revision Received August 25, 2016; Accepted September 19, 2016.

창출하기 위해선 성실한 업무 수행이 요구된다(Niehoff & Morrman 1993). 성실한 업무수행을 위해서는 동기부여가 필요한데, 영업사원이 업무수행과 평가절차의 공정성을 인지하면 맡은바 임무를 착실히 수행하게 되고 이를 통해 기업의 성과창출에 기여하게 된다(서정모와 김영미). 따라서 영업사원이 조직공정성에 대한 인식이 곧 직무만족과 성과로 이어지는 결과를 초래 할 수 있다.

영업사원은 조직의 구성원 중 한명이며, 이러한 동류의 사원들을 하나의 팀으로 활동하고 있다. 팀이라는 그룹의 특성에 기초해서 상사-부하간 교환관계를 정리하자면, 낮은 수준의 교환관계는 단순하고 반복적인 업무에 대한 일상행동의 역할이 강조되고, 높은 수준의 교환관계는 계약 이상의 관계를 유발하고 업무에 대해 특별한 수행능력을 이끌어 낸다(Bass 1990). 높은 수준의 교환관계는 상사가 구성원에게 업무 수행을 위한 가치 있는 자원의 공급으로부터 이루어 질 수 있는데(서정모와 김영미, 2014), 이것은 사회교환이론에 기초해 볼 때 구성원이 상사에게 받은 가치와 동등하거나 그 이상의 가치를 제공해야 할 의무를 지니게 된다. 이것은 상사-구성원 관계가 조직공정성 인식에 영향을 주게 되는 것으로, 결과적으로 상사-구성원 관계는 조직공정성을 통해 직무 만족과 성과에 영향을 줄 수 있을 것으로 판단된다. 한편 상사-구성원의 관계는 단기간에 걸쳐 정립되는 것이 아니다. 그들의 교환관계는 여러 차례의 상호작용을 통해 경험적, 관계의 질적 측면에서 강화 될 수 있으며, 이는 구성원의 근무 경력이 길수록 그 기회가 많아진다고 할 수 있다. 하지만 선행 연구에서는 상사-구성원 교환관계에 있어서 상호작용 측면만을 강조하고 영업사원의 경험과 시간에 따른 관계의 질 형성에는 초점을 맞추고 있지 않다. 따라서 영업사원의 근무 경력이 상사-구성원 교환관계가 영향을 주고 있는 조직공정성인식의 사이에서 시너지 효과를 발휘하고 있는지 실증적으로 확인 해 볼 필요성이 대두된다. 이에 따라 본 연구에서는 기업의 성과 창출의 일선에서 활동하는 영업사원의 직무 성과를 살펴보면서 상사-구성원 교환관계, 조직공정성인식, 직무 만족의 관계를 살펴보고 근무 경력이 조떠한 조절효과를 가지는지 실증적으로 분석해보자 하였고, 이를 통해 영업사원의 성과 향상을 위한 실무적인 시사점을 제시하였다. 제품 생산 활동을 실시하는 기업은 설비집약도가 높아 대부분의 생산 공정이 설비에 의해 이루어진다. 하지만 설비를 조작하고 제조 현장을 관리하는 인적자원에 대한 의존도 또한 높다. 인적자원이 실시하는 행동에 따라 현장에서 안전관리 수준의 차이가 발생하기도 하고(윤용구, 홍성만, 박범, 2004), 기업 전체의 생

산성 수준의 차이가 발생하기도 한다. 이에 인적자원의 관리를 통한 안전사고 방지, 생산성 향상을 통하여 기업의 경쟁력 향상과 지속가능성을 높이는데 많은 노력을 실시하고 있다. 이는 우수한 인적자원관리가 제조업체는 안전사고를 예방하며 생산성을 높이는 등 미래의 성장을 보장 받을 수 있다고 판단 할 수 있기 때문이다.

2. 이론적 배경

2.1 상사-구성원 교환관계

상사-구성원의 교환관계는 어떠한 조직에 소속된 종업원들의 관계를 나타내는데 있어서 리더가 단방향의 의사전달을 바탕으로 운영하는 방식에서 벗어나 상사와 구성원 간 상호관계에 초점을 맞추고 정립된 이론이다(Bhal & Ansari, 1996). 기존의 리더십 이론들이 전통적인 리더십과 리더의 행동 자체에 초점이 맞추어져있다면 상사-구성원 교환관계 이론은 구성원간의 관계적 측면에 초점을 두고 있다. 즉, 조직의 리더가 모든 구성원에게 같은 영향을 주는 것이 아닌, 리더와 구성원 사이에서 서로 다른 관계에 따라 구성원들이 받는 영향이 다르게 나타나는 것이다. 상사-구성원 교환관계 이론은 리더와 구성원(부하직원) 사이의 교류에 초점을 맞추고 있으며(Liden et al., 1993; Scandura, 1999), 높은 수준의 상사-구성원 교환관계는 정보 교환, 광범위한 지원과 높은 수준의 신뢰와 존경, 높은 수준의 지원, 상호 영향력 있는 관계와 더불어 많은 보상을 받는 것으로 나타났다. 또한 낮은 수준의 LMX관계에서는 공식적이고 낮은 신뢰로서 쌍방향성이 아닌 관리자가 직원에게 일방적인 지시를 받게 되고, 제한된 지원과 낮은 수준의 상호 작용이 지속되게 된다(Bauer & Green, 1996). 따라서 상사-구성원 교환관계 이론의 본질적인 핵심은 리더와 구성원 사이의 지속적인 이해를 증진하면서 관계를 유지하는 것이다. 게다가, 관계 발전의 기초를 구성하고 있는 관계의 유형은 구성원들에게 특정한 방식으로 행동하게 하는 시발점이 될 수 있다. 높은 수준의 LMX관계에서는 그들의 그룹 안에서의 신뢰가 형성되고, 낮은 수준의 LMX관계에서는 기본적인 감독과 덜 개인적이고 공식적인 관계를 유지한다. 정현우(2007)에 따르면 상사-구성원 교환관계에서 사회교환이론을 근거로 하여 내가 어떠한 이익을 상대방에게 전달하게 되면 상대도 나에게 이익을 베풀어야 한다는 의무를 인식하게 되고, 상사와 부하의 사이에서 서로 자발적으로 호의를 베풀게 되는 것이라

고 주장하였다. 선행연구에서는 상사-구성원의 교환관계에 대해 측정된 연구는 단일 차원으로 이루어진 것이 상당수 있지만(Graen & Uhl-Bien, 1995), 상사와 구성원 간 상호작용에 대해 상호 가지고 있는 역할적인 측면에 대한 관심과 사회적 교환 측면에서 설명되어지면서 여러 차원으로 나타나기 시작하였는데, Bhal & Ansari(2007)는 상사와 구성원 간 상호 작용 속성을 평가 함에 있어서 지각된 공헌이익(perceived contribution)과 상호간의 감정(affection)이 존재함을 밝힌바 있다. 이에 따라 상사와 구성원의 상호관계에서 직무를 수행하여 얻게 되는 공헌이익' 과 '상사와 구성원간 교류를 통해 형성된 감정' 을 바탕으로 두 개의 차원으로 제시될 수 있다.

2.2 조직공정성

조직공정성은 '조직 구성원이 인식하고 있는 소속 조직의 공정성' 을 나타낸다. 이 개념은 Bies & Moag(1986)와 Greenberg(1990)에 의해 본격적으로 논의 되었는데, 조직의 구성원인 개인이나 단체가 업무 내/외적으로 의사소통을 통한 교환 과정을 구성하고 있기 때문에 기업 운영의 효율성/효과성을 위해, 조직공정성은 매우 중요한 개념으로 취급되어야 한다(Niehoff & Moorman, 1993; Sanchez & Byrne, 2004). 조직의 구성원이 업무를 수행하는 것에 공정하게 평가받고 있으며 평가절차가 적절하다고 판단한다면 사회적교환이론에 따라 소속 된 조직을 위해 수행하고 있는 업무를 성실하게 수행하고 이에 따라 영리 기업의 목표인 이윤창출에 긍정적인 영향을 줄 수 있기 때문이다. 조직 공정성을 구성하는 차원은 상호작용 공정성과 분배공정성으로 이루어져 있으며 다음과 같이 나타나고 있다.

2.2.1 상호작용공정성

상호작용 공정성은 조직 안에서 상호작용이 일어나는 개인 간의 관계에서 서로 대우에 대한 형평성에 관련된 지각이다(Bies & Moag, 1986). 상호작용공정성에 대한 인식은 조직 내의 업무를 주도적으로 수행하는 상사에 의해 영향을 받게 되며 상호작용의 일관성에 대한 인식을 나타낸다. 이러한 과정을 통해 상사와 구성원 간에 교환관계상 사회적 책무를 유발시켜 조직에 대한 헌신과 노력을 이끌어내는 요인으로 작용하게 되며, 박인규·전희원(2012)은 조직공정성이 조직 유효성에 미치는 영향을 살펴보면서 상호작용 공정성이 조직유효성 인지에 영향을 주는 요인으로 나타났다.

이는 상사가 구성원을 대면함에 있어서 존중감을 보여주고 교환관계를 수립하게 되면 구성원이 상호작용 공정성에 대해 높게 인지하고, 자신이 맡고 있는 직무에 대해 만족감을 가지는 것으로 판단해 볼 수 있으며, 다음과 같은 가설을 수립하여 확인해 볼 필요성이 제기된다.

H1 : 상사-구성원 교환관계는 상호작용 공정성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H2 : 상호작용 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.2.2 분배공정성

분배공정성은 Adams(1965)의 형평이론을 시작으로 정립되어 왔다. 조직이 가지고 있는 자원, 급여, 복지 등과 관련되어 있는 보상이 구성원에게 공정하게 배분되는지에 대한 개념으로서(Moorman, 1991), 상호관계를 형성함에 있어서 어떠한 이익을 제공하는 사람이 상대방으로부터 대가를 받을 수 있을 것이라는 사회적 교환 과정에 기초하여 실행하고 있는 직무나 성과에 따라 타당한 보상의 분배가 이루어지는 가에 대한 내용이다. 이는 구성원이 앞으로 발전된 직무 수행을 하기 위한 동기요인으로 작용하기도 한다(Niehoff & Moorman, 1993). 이러한 분배공정성의 평가는 임금, 업무량과 같은 구성개념의 상대성을 고려한 공정한 집행으로 부터 비롯된다(홍인석, 2012). 따라서 상사-구성원 교환관계에 따라 서로에 대한 의무 이행 수준이 높다고 인식 될 경우 분배 공정성에 대한 인식 또한 높아 질 수 있으며, 업무에 대한 보상수준에 대한 기대와 앞으로의 동기부여 요인적 측면에서 직무에 대한 만족감으로 이어 질 수 있으며, 이를 기초로 하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

H3 : 상사-구성원 교환관계는 분배 공정성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H4 : 분배 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.3 상사-구성원교환관계, 직무만족 및 직무 성과

상사-구성원 교환관계는 업무 수행과 관련된 교환에 초점을 두고 있고, 업무 수행에 대한 혜택 교환이 실시된다. 업무 수행에 대한 혜택은 사원이 업무를 수행하는데 수월함을 제공하고 부담감을 감소시키며, 이에 따

라 직무에 대한 만족감을 높일 수 있다.

Judge et al(2001)에 의하면 직무만족과 직무성공은 정성적, 정량적 관계에서 서로 영향을 주고 있음을 주장하였으며, Janssen & Van(2004)은 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있음을 실증적으로 밝힌바 있다. Springer(2011)는 관리자들이 직무에 대한 만족과 직무에 대한 동기부여에 대한 관리를 통해 구성원들의 직무성공을 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 따라서 이상의 논의를 종합해 볼 때, 직무만족, 구성원들의 직무성공에 직접적인 영향을 미칠 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

H5 : 상사-구성원 교환관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H6 : 직무만족은 직무성공에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.4 영업사원 경력

경력(Experience)은 시간이 지남에 따라 발전하는 일련의 직무경험들이다(Greenhaus & Callanan 1994). 영업사원들의 직무환경에서 주요관심과 문제, 이에 대한 반응이 영업사원들의 경력에 따라 다를 수 있으며(Katz 1983), 영업사원들의 경력을 통해 사회, 타인, 조직을 이해하고 경험하는 방법을 확인할 수 있다. 선행 연구자들이 실증 연구를 통하여 경력이 직무태고, 만족, 가치에 대한 평가, 성과가 행동적 반응에 영향을 미치는 변수임을 확인하였다(Gilly et al, 1983).

Hall(1976)은 경력을 탐색단계 확립 및 전진단계, 유지단계 쇠퇴단계로 구분하였다. 탐색 단계는 적합한 분야를 탐색 및 선택하여 종신 직업으로 삼아야 할지 관찰하는 단계이다. 확립 및 전진단계는 다른 분야를 탐색하지 않고 그 분야에 정착하고자 하며, 그 분야에서의 발전을 위해 노력하는 단계이다. 유지단계는 그 분야의 책임을 맡으며 보람과 공헌을 하는 단계이다. 또한 정체기의 상황과 실의에 빠질 가능성도 있는 단계이다. 쇠퇴 단계는 그 분야에서의 생활을 종결하는 시기이다. 즉 퇴직을 준비하는 시간이다. Caplan & Jones(1975)는 영업사원의 경력에 따라 심리적, 감정적, 혹은 지각의 체계, 조직에 대한 몰입의 정도, 이타주의가 다르다고 하였다. Katz(1983)는 긴장, 흥미, 호기심, 고갈 등의 감정적 반응이 경력의 단계별로 다르다고 하였다. 어떠한 상황에서도 개인의 경험정도에 따라 적응적 반응에 미치는 영향은 달라질 수 있음을 심리학자들에 의해 주장되어지고 있다. Lawrence &

lorsch(1976)은 3년 미만의 경력을 가진 영업사원은 직무에 대한 흥미와 관심이 높고 도전의식이 높다고 주장하였고, 경력이 많은 영업사원은 직무가 점차 습관화 되어 일에 대한 흥미를 상실한 가능성이 높고 사소한 것에도 무능감과 좌절을 경험할 가능성이 높다고 주장하였다. 기존의 선행연구들을 정리하면 3년 미만의 낮은 경력은 아직 조직에 완벽히 정착하지 못하였고, 직무에 충분한 책임을 가지지 않았으며 정보와 지식체계가 형성되어 있지 않았다고 할 수 있다. 반면 3년 이상의 높은 경력은 조직에 완전히 정착하였으며 많은 책임을 갖고 직무에 필요한 정보와 지식체계를 형성하였다고 할 수 있다. 경력이 높은 집단은 소속 집단의 리더와 친밀한 관계 형성을 경험 할 것이고, 이로 인한 공정성 인식과 직무몰입에 있어서 높은 성과를 예상 할 수 있으며, 경력이 낮은 집단은 소속집단의 리더와 친밀한 관계 형성과 이로 인한 공정성인식이 경력이 높은 집단 보다 낮을 것으로 판단되며 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

H7 : 상사-구성원 교환관계와 상호작용 공정성 사이에서 근무 년수는 조절 변수 역할을 할 것이다.

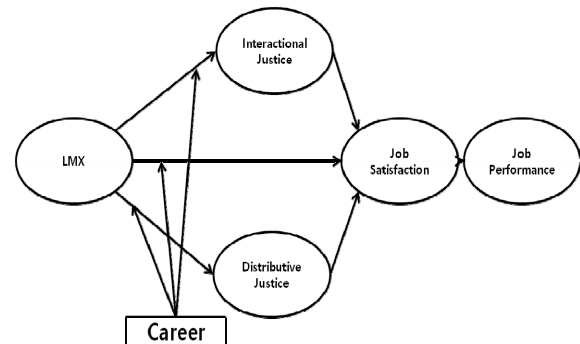
H8 : 상사-구성원 교환관계와 분배 공정성 사이에서 근무 년수는 조절 변수 역할을 할 것이다.

H9 : 상사-구성원 교환관계와 직무 만족 사이에서 근무 년수는 조절 변수 역할을 할 것이다.

3. 연구모형 및 측정

3.1 연구모형의 설정

앞에서 거론된 선행연구와 수립된 가설을 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



[Figure 1] Research Model

3.2 자료수집 대상과 방법

본 연구의 목적 달성을 위해 중소기업 영업사원을 대상으로 하여 설문을 진행 하였다. 설문기간은 2016년 4월 12일부터 5월 21일 까지 실시되었으며 실증 분석의 정확성을 높이기 위하여 수집된 자료 213부 가운데 활용 불가능한 3부의 설문지를 제외하고, 최종적으로 210개의 자료가 실증 분석을 위해 사용되었다.

<Table 1> Demographics of survey

Variable	Item	Frequency	Percentage
Gender	Man	187	89.0
	Women	23	11.0
Age	20~29	87	41.4
	30~39	109	51.9
	40~	14	6.7
Firm category	IT/electric	77	36.7
	distribution	32	15.2
	automobile	67	31.9
	etc	34	16.2
Yeras of service	under 1 year	34	16.2
	1~3	67	31.9
	4~6	51	24.3
	7~ 9	46	21.9
	over 10 year	12	5.7

전체 210명의 설문지 응답자 중 남성은 187명으로서 89.0%, 여성은 23명으로서 11.0%의 성비율을 나타내고 있다. 종사 업종은 IT/전자 77명, 유통 32명, 자동차 67명, 기타 34명으로 나타나 응답자의 36.7%가 IT/전자 업계에 종사 하는 것으로 나타났다. 연령대는 20대 87명, 30대 109명, 40대 이상 14명으로 구성되어 있으며, 영업활동을 활발히 실시하는 30대의 응답자가 다수를 차지하고 있었다. 해당 기업에 근무 년수는 기준으로 1~3년이 67명, 4~6년이 51명, 7~9년이 46명, 10년 이상이 12명으로 나타났다. 대다수의 근무 년 수가 1~6년 구간에서 나타났는데, 이는 응답자의 나이 분포와 적절한 비율을 이루고 있으며, 일선에서 영업 활동을 활발히 실시하는 대상을 응답군으로 하고 있다.

4. 실증분석

4.1 신뢰도 및 타당성 검증

내적일관성을 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 통해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. Cronbach's Alpha 계수는 0에서 1사이의 값을 가지는데, 대체로 0.6 이상이 되면 신뢰도가 갖추어 졌다고 보며 본 연구에서도 신뢰도 분석을 실시 해본 결과 <Table 2>와 같이 모든 변수의 Cronbach's Alpha 계수가 0.6 보다 높게 나와 신뢰도를 갖춘 것으로 판단하였다.

<Table 2> Cronbach's Alpha Result

Item	Quantity	Cronbach's Alpha
LMX	3	0.899
IJ	3	0.912
DJ	8	0.814
JS	4	0.901
JP	4	0.894

단일차원성의 확인을 통해 각 개념의 측정 변수들이 단일 요인 모델에 수용 가능한 적합도를 보이는가를 알아보기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하는 작업을 수행 하였다. 다음 <Table 3>는 탐색적 요인분석 결과를 보여주고 있다.

<Table 3> EFA Result

Item		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
LMX	LMX1	-.032	.115	.075	.895	.249
	LMX2	.121	.215	.221	.850	-.028
	LMX3	.022	.137	-.076	.707	.297
IJ	RP1	.025	.186	.651	.333	-.098
	RP2	.204	-.101	.582	-.073	.639
	RP3	.004	.129	.811	.043	.034
DJ	DP1	.166	.756	.363	.095	-.027
	DP2	.137	.819	.179	.150	.033
	DP3	.313	.769	.051	.096	.067
	DP4	.251	.812	-.044	.150	-.013
	DP5	.350	.703	.050	.046	.065
	DP6	.262	.458	-.100	-.090	.376
	DP7	.231	.461	-.196	-.181	.362
	DP8	.334	.622	-.103	.065	.289
JS	WS1	.438	.091	.078	.022	.131
	WS2	.674	.019	-.093	.066	.239
	WS3	.594	.024	.060	.004	.243
	WS4	.633	.048	.095	.054	.234
JP	WP1	.215	.035	.059	.051	.787
	WP2	.224	.055	.086	-.020	.800
	WP3	.214	.018	-.026	-.013	.816
	WP4	.223	.027	.062	.109	.857

(Total Convarince = 73.913%, KMO=0.866, Bartlett=5809.135(d.f.=325, p<.001); n=210)

측정 항목에 대한 탐색적 요인분석으로 주성분 분석, 직교 회전방식을 사용하여 위의 <Table 5>와 같은 결과를 나타내고 있다. 집중타당성과 판별타당성을 확보하기 위해 AVE 값과 C.R 값을 활용하였다.

집중타당성(Convergent Validity)은 하나의 잠재요인에 대한 두 개 이상의 측정도구가 상관관계를 갖는 정도에 관한 것으로, 집중타당성을 평가하는 방법으로는 표준화 요인부하량의 크기, 평균분산추출값(AVE), 잠재요인 신뢰성 (C.R) 등이 있다. 요인부하량의 크기는 잠재요인을 측정하는 변수들의 요인부하량이 높고, 통계적으로 유의적이면(p < 0.05), 그 측정변수들 간에는 집중타당성이 있다고 할 수 있다. AVE는 표준화

요인부하량을 제공한 값들의 평균을 의미하는 것으로, 그 크기가 0.5 이상이면 집중타당성을 갖는다고 받아들여진다.

<Table 4> CFA Result

Item		FL	SF L	SE	T	p	AVE	C.R
LMX	LMX1	1.000	0.812	-	-	-	0.939	0.943
	LMX2	1.032	0.882	0.040	25.748	***		
	LMX3	1.018	0.869	0.040	25.188	***		
IJ	RP1	1.000	0.730	-	-	-	0.947	0.982
	RP2	0.874	0.726	0.044	19.767	***		
	RP3	0.893	0.725	0.045	19.650	***		
DJ	DP1	1.000	0.739	-	-	***	0.966	0.985
	DP2	1.010	0.836	0.059	17.054	***		
	DP3	1.080	0.782	0.055	19.687	***		
	DP4	1.101	0.676	0.050	21.443	***		
	DP5	1.004	0.742	0.049	20.489	***		
	DP6	1.051	0.721	0.043	18.421	***		
	DP7	1.019	0.754	0.041	17.975	***		
	DP8	1.142	0.894	0.061	18.763	***		
JS	WS1	0.853	0.723	0.041	20.839	***	0.963	0.990
	WS2	1.101	0.883	0.035	28.942	***		
	WS3	0.971	0.885	0.033	29.063	***		
	WS4	1.000	0.869	-	-	-		
JP	WP1	1.000	0.730	-	-	***	0.929	0.981
	WP2	1.232	0.809	0.041	26.321	***		
	WP3	1.186	0.846	0.053	22.377	***		
	WP4	1.198	0.725	0.056	21.392	***		

각 잠재요인별로 평균분산추출값과 잠재요인 신뢰도를 계산한 결과 <Table 6>에서 나타난 것처럼 각각 AVE 값이 모두 0.5 이상이고, C.R 값도 모두 0.7 이상이기에 4가지 잠재요인 모두 집중타당성을 갖는 것으로 판단된다.

판별타당성(Discriminant Validity)은 한 잠재요인이 실제로 다른 잠재요인과 얼마나 다른가에 관한 것으로, 판별타당성을 평가하는 방법은 두 잠재요인 각각의

AVE와 그 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하는 방법으로서 이는 판별타당성 평가의 대상이 되는 두 잠재요인 각각의 AVE와 그 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여 두 AVE가 모두 상관관계 제곱보다 크기를 확인하는 방법이다. 이때 각각의 AVE가 모두 상관관계 제곱보다 크면 판별타당성이 있다고 할 수 있다. <Table 4>에 의하면 상사-구성원 교환관계와 직무 성과의 경우 AVE 값이 0.939, 0.929로 나타났으며 상관관계 제곱 값은 0.179로 나타나 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 다른 잠재요인 모두 AVE 값이 상관관계 제곱값 보다 크게 나타나 판별타당성이 확보되었다고 판단하였다. 다음으로 확인적 요인분석의 모형 적합도를 바탕으로 단일차원성을 알아보았다.

<Table 5> CFA Model Fit

Fit Index	Criteria	Model Fit	Determination
CMIN / DF	~3	2.957	Enough
GFI	0.9~	0.792	Not Enough
CFI	0.9~	0.902	Enough
NFI	0.9~	0.905	Enough
RMSEA	0.00~0.10	0.066	Enough

일부 부적합으로 결정된 적합도가 있지만 기준과 그 차이가 심각한 수준이 아니며, 따라서 연구자의 판단에 따라 별다른 변수의 탈락 없이 분석을 진행하였다.

4.2 가설 검증

가설검증을 위한 분석의 이전 단계로써 탐색적 요인 분석, 확인적 요인분석과 측정모델 분석을 실시하였고 도출된 결과를 토대로 하여 연구 모형의 경로분석을 실시하였다. 먼저 연구 모형의 적합도 검증 결과는 <Table 6>와 같이 나타나 전반적으로 모형 적합도 평가기준을 만족시켰다.

<Table 6> Research Model Fit

Fit Index	Criteria	Model Fit	Determination
CMIN / DF	~2	2.991	Enough
GFI	0.9~	0.787	Not Enough
CFI	0.9~	0.918	Enough
NFI	0.9~	0.901	Enough
RMSEA	0.00~0.10	0.058	Enough

그 다음, <Table 7>은 연구가설의 경로 분석 결과를 나타내고 있다. 가설 1, 2, 3, 4, 5, 6에 해당하는 경로가 유의한 결과를 나타내고, 따라서 가설은 모두 채택되었다.

그 다음으로 가설7, 8, 9의 검정을 위해 설문 응답자들의 근무 년수를 조절변수로 설정하여 위계적 회귀분석을 실행하였으며, 상사-구성원 교환관계와 상호작용 공정성, 분배 공정성, 직무만족사이에서 근무 년수를 조절변수로 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <Table 8>에 나타나 있다. 먼저 상사-구성원 교환관계와 상호작용 공정성 사이에서 근무 년수와 상호작용항의 투입으로 인한 설명력은 0.101->0.181->0.214로 변화하여 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 판명되었다. 그 다음 상사-구성원 교환관계와 분배 공정성 사이에서 근무 년수와 상호작용항의 투입으로 인한 설명력은 0.124->0.342->0.358로 변화하여 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 판명되었다. 상사-구성원 교환관계와 직무만족의 사이에서 근무 년수와 상호작용항의 투입으로 인한 설명력은 0.160->0.253->0.259로 변화하여 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 판명되었다. 따라서 가설 6은 채택 되었으며, 지금까지의 실증분석을 토대로 한 가설검증의 결과가 <Table 9>에 나타나 있다.

<Table 7> Research Model Fit

Path		Structural Coefficients	T	p
LMX	> IJ	0.269***	2.981	0.000
	> DJ	0.291***	7.236	0.000
	>	0.153***	3.439	0.000
IJ	> JS	0.372***	4.479	0.000
DJ	>	0.279***	3.287	0.000
JS	> JP	0.768***	10.138	0.000

<Table 8> Moderate Effect Result

ITEM	IV	DV	1 Step	2 Step	3 Step
LMX	LMX	IJ	0.197**	0.201***	0.248***
	Career		0.468***	0.471***	
	LMX*Career		0.412***		
LMX	F	DJ	5.458	12.607	13.554
	R ²		0.101	0.181	0.214
	LMX		0.199*	0.214**	0.125
LMX	Career	JS		0.391***	0.408***
	LMX*Career		0.361*		
	F		5.747	20.661	22.478
LMX	R ²	JP	0.124	0.342	0.358
	LMX		0.311***	0.302***	0.325***
	Career		0.228***	0.259***	
LMX	LMX*Career	JP			0.196*
	F		5.884	13.254	13.629
	R ²		0.160	0.253	0.259

5. 결론 및 제언

기업의 일선에서 기업의 성과를 위해 업무를 진행하고 있는 영업사원의 중요성은 많은 선행연구를 통해 주장되었고 그들의 직무성공에 영향을 주는 요인은 다양하게 제시되어 왔다. 본 연구는 개인 역량의 차원에서 벗어나 관계품질의 차원에서 상사-구성원 교환관계, 조직 공정성인식, 직무 만족과 직무 성과의 관계에 대해 알아보았다. 실증분석 결과는 상사-구성원 교환관계가 상호작용 공정성, 분배 공정성, 직무만족에 모두 정(+)의 유의한 영향을 주고 있는 것으로 나타났으며, 이 가운데서 근무 경력의 정(+)의 조절 효과를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 상호작용 공정성과 분배 공정성 또한 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와 같은 실증 분석결과를 토대로 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 상사-구성원 교환관계는 그 자체로도 직무만족에 정(+)의 영향을 주고 있으나(경로계수: 0.153), 상호작용 공정성과 분배 공정성을 통해서도 직무만족에 정(+)의 영향을 주고 있었다(경로계수: 0.372, 0.279). 이것은 상호작용 공정성과 분배 공정성이 부분 매개역할을 하고 있는 것으로, 직접적인 영향보다 조직공정성을 통한 영향이 더 크게 나타나고 있는 것이다. 따라서 조직공정성 인식은 직무 만족과 상사-구성원 교환관계 사이에서 매개변수로서 중요한 역할을 수행 하고 있다.

둘째, 영업사원의 근무경력은 그들의 상사-구성원 교환관계와 조직 공정성 인식의 관계에 영향을 주고 있었는데, 근무경력이 늘어날수록 조직 공정성을 더 높게 인식하고 있었다. 이는 근무 경력이 늘어날수록 조직에 대한 몰입의 정도가 커지는(Caplan & Jones 1975) 것과 연관되어 설명 될 수 있는데, 조직몰입이 높은 사원은 조직공정성 인식을 더 크게 한다는 기존의 선행연구(Wooten & Cobb, 1999)와 일치하는 부분이다. 상사-구성원 교환관계는 그 자체로도 직무만족에 영향을 주고 있지만, 조직공정성 인식을 통해 직무 만족에 주는 영향이 더 크게 나타났으므로, 영업사원 근무 경력의 조절효과는 주목해야 할 연구 결과이다. 근무 이력을 통해 상사-구성원 교환관계는 시간과 관련이 있는 근무 경력에 따라 강화 될 수 있고, 이를 통해 조직 공정성 또한 높게 인지 할 수 있다. 반면 근무 경력이 짧은 경우 조직 공정성 인식에 있어서 근무 경력이 긴 경우보다 상대적으로 낮게 인지하고 있는데, 영업팀의 상사는 이를 토대로 근무 경력이 짧은 직원과의 교환관계를 긴밀하게 하기 위해 가치, 정보, 자원, 방향성, 조인 등을 적극적으로 제공할 사회교환적 필요성과 상사-구성원 교환관계 질 향상

을 위한 정서적 유대감 강화의 필요성이 대두된다. 근무 경력이 짧은 사원과 상사의 교환관계 강화에 더욱 초점을 맞추는 팀 운영을 통해 근무 경력이 짧은 영업사원도 직무만족을 최대로 끌어 낼 수 있는 역할을 실시하고, 직무만족을 통해 직무성공을 창출 하도록 해야 한다.

본 연구는 일선 영업사원을 대상으로 실증분석 자료를 수집하였지만, 그 구성에 있어서 연구 결과의 일반화를 방해하는 요소가 존재한다. 전체 210명의 응답 중 68.6%인 144명의 응답이 IT/전자와 자동차로서 제조 분야에 집중되어 있으며, 대부분 B2B 거래에 치중된 분포를 보이고 있다. 소매 판매를 통한 B2C 거래에 관련된 영업사원 및 서비스 관련 직종에 대한 충분한 조사가 이루어 지지 않았기 때문에, 다른 일선 현장의 상황을 반영하지 못하였을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 광범위한 표본 수집을 통해 다양한 영업사원의 상황에 따른 연구가 필요하다고 판단된다.

6. References

- [1] Bass, B. M., and Stogdill, R. M.(1990), "Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications." Simon and Schuster.
- [2] Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6):1538-1567.
- [3] Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1):43-55.
- [4] Bhal, K.T. and Ansari, M. A.(1996). "Measuring quality of interaction between leaders and members." *Journal of Applied Social Psychology*, 26(11):945-0972.
- [5] Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 20-35.
- [6] Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of applied psychology*, 60(6), 713.
- [7] Graen, G.B. & Uhl-Bien, M.(1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a

- multi-level multi-domain perspective." *The leadership quarterly*, 6(2):219-247.
- [8] Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2):399-432.
- [9] Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage Publications.
- [10] Gilly, M. C., Cron, W. L., & Barry, T. E. (1983). The expectation-performance comparison process: An investigation of expectation types. *International Journal of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. Ralph L. Day and H. Keith Hunt, eds. Blooming Ton, IN: School of Business, Indiana University, 10-16.
- [11] Hall, M. (1976). *The theory of groups* (Vol. 288). American Mathematical Soc..
- [12] Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- [13] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- [14] Jung, H.W.(2007), "An Empirical study on the effect of emotional intelligence on organizational effectiveness." Ph.d thesis, Busan University.
- [15] Katz, R. (1983). Organizational stress and early socialization experiences. Massachusetts Institute of Technology.
- [16] Lawrence, P. R., Barnes, L. B., & Lorsch, J. W. (Eds.). (1976). *Organizational behavior and administration: cases and readings*. Richard d Irwin.
- [17] Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- [18] Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6):845.
- [19] Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3):527-556.
- [20] Park, I. K. and Jeon, I. W. (2012). A Study on the Effects of Organization Justice in Hotel Corporations on Organization Effectiveness. *Journal of Tourism*, 27(3):141-161.
- [21] Sanchez, R. J., & Byrne, Z. S. (2004). Leader-member exchange and organizational justice. *New frontiers of leadership*, 2, 193.
- [22] Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- [23] Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29.
- [24] Wooten, K. C., & Cobb, A. T. (1999). Career development and organizational justice: Practice and research implications. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 173-179.
- [25] Yoon, Y.G, Hong, S.M. and Park, B.(2004), "A study for Human-Error Prevention of Chemical Plant Safety Accident." *Journal of Korea Safety Management*, 6(2):1-9

저자 소개

최형진



중앙대학교 경제학과에서 경제학사, 전북대학교 행정대학교 행정학 석사를 취득하였다. 미국 카네기 멜론대학 최고경영자과정, 하이네켄 마케팅 전략연구소 연구과정을 수료하였다. 현재 단국대학교 경영 전략연구소장 및 경영학과 교수로 재직하고 있다.

관심분야는 마케팅전략, 소비자 행동 및 안전정책연구 등이다.