

중소 IT기업 영업사원의 경쟁력 강화를 위한 성과 창출 제고 방안: 조직시민행동 및 경영성과 제고 방안을 중심으로

The Ways to Improve Competitiveness and Performance for Salesmen of Small and Medium IT Company: Focusing on Organizational Citizenship Behavior and Corporate Performance

이규돈(Gyu-Don Lee)*, 이상진(Sang-Jin Lee)**, 이철규(Chul-Gyu Lee)***

초 록

본 연구의 목적은 중소기업의 영업사원이 경쟁력 강화를 위하여 가치지향성, 리더십, 공정성이 조직시민행동과 경영성과에 미치는 영향을 알아보고 나아가 매개변수로써 적응적 판매행위의 역할을 탐구하는데 있다.

연구를 위해서 구조화된 질문지를 이용하여 200여 개 회사의 종사자로부터 314명의 자료를 수집하였고 수집된 자료는 회귀분석방법을 사용하여 분석하였다. 기업의 장기적인 지속경영을 위해 상도를 지키는 것이 중요함에도 단기적인 이익·생존을 위해 불공정한 방법의 영업 전략이 선호되는 현상에서 'IT기업의 영업사원의 가치지향성, 리더십, 공정성이 조직 시민 행동과 경영성과에 미치는 영향'을 연구하는 것을 바탕으로 연구모형을 수립하였다.

본 연구의 가설은 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 가치지향성, 리더십, 공정성은 조직시민행동과 경영성과에 영향을 미칠 것이다. 둘째, 적응적 판매행위는 독립변수와 종속변수 사이에서 매개 역할을 할 것이다. 매개효과 검정을 포함한 본 연구모형 분석 결과는 가치지향성은 적응적 판매행위에, 적응적 판매행위는 조직시민행동과 경영성과에 정(+)의 영향을 미치며, 적응적 판매행위는 가치지향성과 조직시민행동을 완전매개하고 가치지향성과 경영성과 사이를 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 리더십은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을, 적응적 판매행위는 조직시민행동과 경영성과에 정(+)의 영향을 미치며, 적응적 판매행위는 리더십과 조직시민행동에서는 부분매개로 리더십과 경영성과 사이에서 완전매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다. 따라서 각 기업에서는 지속가능경영을 위해 가치지향성, 공정성에 대한 중요성을 고려한 영업 전략을 수립하는 것이 매우 중요하며 그에 따른 회사의 윤리경영 및 영업사원의 가치관을 올바르게 지속시켜 줄 수 있는 교육시스템에 대한 영업환경을 적극 고려해 볼 필요가 있다.

ABSTRACT

To improve competitiveness & performance for salesmen of small & medium IT company,

* Department of Advanced Industry Fusion, Konkuk University(gyudon.lee@oracle.com)

** Department of Advanced Industry Fusion, Konkuk University(kklsj@hanmail.net)

*** Corresponding Author Corresponding Author, Department of Advanced Industry Fusion, Konkuk University(cglee@konkuk.ac.kr)

this study aims not only to inspect how value orientation, leadership & justice make effects for Organizational Citizenship Behavior & Business Corporate Performance & but also to explore the role of adaptive selling practices as parameter.

To support the study, the data collected from 314 employees in sales roles at more than 200 IT companies was processed via. regression analysis method.

The research model of study lies at identification of 'the Effects of Value Orientation, Leadership, & Justice of/Posed by the Salesmen of a IT Company on Organizational Citizenship Behavior & Corporate Performance' based on the phenomena of unfair sales strategies rampantly being taken for short-term profits & survivals despite of the value of upholding business ethics to realize long-term, sustainable growth of a business of company.

The hypotheses of this study are formulated as follows. First, value orientation, leadership, & justice shall have effects on organizational citizenship behavior & Corporate performance. Second, adaptive selling practices shall function as the parameters between the independent & dependent variables.

The analysis results on the research, undertaken with verification of parametric effects, confirm the following: 1. Value orientation imposes positive (+) effects on adaptive selling practices which impose positive (+) impacts on organizational citizenship behavior & Corporate performance. 2. Adaptive selling practices function as a full parameter between value orientation & organizational citizenship behavior whilst functioning as a partial parameter between value orientation & Corporate performance. 3. Leadership imposes positive (+) effects on adaptive selling practices which impose positive (+) effects on organizational citizenship behavior & Corporate performance. 4. Adaptive selling practices function as a partial parameter between leadership & organizational citizenship behavior whilst functioning as a full parameter between leadership & Corporate performance.

Therefore, this study is concluded that establishing & executing sales strategies in consideration of value orientation & fairness is of extreme importance for IT companies to realize & maintain their sustainable corporate management, & last but not least, it is necessary for IT companies to proactively introduce & provide educational systems for their salesmen thus to help them to uphold & sustain ethics & values of the business.

키워드 : 가치지향성, 리더십, 공정성, 적응적판매행위, 조직시민행동, 경영성과

Value Orientation, Leadership, Justice, Adaptive Selling Practices, Organizational Citizenship Behavior, Corporate Performance

1. 서 론

기업은 성공과 생존을 위해서 경쟁자에 대해 경쟁우위를 가지고 이득을 얻어야 한다. 특히 IT기업의 비즈니스는 경쟁이 치열한 분야이므로 우리의 경쟁자보다 우월한 방법으로 고객들에게 가치를 전달할 필요가 있다[22, 23]. 이와 같은 이유로, 기업의 매출을 담당하는 영업 부서 내에서 영업사원간의 경쟁은 수단과

방법을 가리지 않는 무한경쟁으로 내몰리게 된다. 이로 인해 기업이 지켜야 할 시장 윤리인 공정성과 기업본연의 역할인 고객가치제공이 왜곡되어 가는 경우가 빈번히 발생하고 있다[47]. 최근에는 이러한 현상은 관례가 되어 버려, IT 시장에서 공정성과 가치지향성을 영업사원이 지향한다는 것은 조직과 개인의 이익이 되는 필수가 아니라 각자의 선택으로 판단의 기준점으로 인지되고 있는 실정이다. 이와 같은 판단

으로 IT 사업을 진행할 시에 고객기업에게 가치와 만족을 전달해야 하는 시장의 상황에서 공정하지 못한 판매기준과 가치지향성을 배제한 기업의 성과창출은 단기적 매출을 극대화하기 위해 기업의 미래가치를 손상시키는 왜곡된 현상으로 까지 나타나고 있다[17]. 이를 극복하기 위해 최근 우리사회는 각 기업에 윤리경영의 중요성을 매우 강조하고 있다.

기업의 매출과 그에 따른 보상을 결정짓는 영업직원은 단기적인 이윤 창출보다 고객가치제고를 위한 공정성과 가치지향성을 추구해야 함에도 불구하고, 국내 정서상에서 적응적 판매행위의 주체인 고객의 불합리한 요구사항을 거절할 시에 혹시라도 당장의 매출달성에 많은 애로가 있는 것은 아닌지에 대한 고민이 생기게 된다. 이로써 현재의 매출 때문에 기업이 당연히 추구해야 할 공정성과 가치지향성에 대한 고민을 해결하지 못한 채 다음으로 미루게 된다. 이런 상황이 지속됨에 따라 시장에서는 영업조직에서 공정성과 가치지향성을 언급하는 것은 현 시점에서 건전한 매출이 발생될지라도 장기적으로 건전한 매출 증대에는 부정적이라는 의견이 시장을 지배하고 있다. 즉, 공정성과 가치지향성의 두 요인은 경영성과에 장애가 된다는 것이다. 따라서 공정성 및 가치지향성, 그리고 리더십에 대한 경영성과의 실증적 연구는 그 의미가 매우 중요하다.

기존연구에서 공정성, 가치지향성, 리더십이 기업성과에 미치는 영향에 대해 다양한 연구가 이루어졌지만 공정성과 가치지향성이 영업사원의 적응적 판매행위에 영향을 주고 이를 통한 적응적 판매행위가 기업의 성과와 조직시민행동에 영향을 주는 연구는 미흡한 실정이다. 이에 본 연구는 IT기업에서의 영업사

원의 공정성, 가치지향성 그리고 리더십이 적응적 판매행위에 어떤 영향을 주고 또 이를 통한 영업활동이 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 가치지향성과 공정성이 조직시민행동, 경영성과와 적응적 판매행위에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 영업사원의 가치지향성에 대한 인식과 경영성과간의 실증적 분석을 통해 기업의 영업 전략 수립의 방향성을 제시해 줄 수 있다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 리더십이 조직시민행동과 적응적 판매행위, 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 본 연구는 비록 제한된 범위이지만 영업조직의 성과관리시스템에서 영업사원의 적응적 판매행위가 공정성과 가치지향성에 위배가 되었을 경우, 리더십의 영향을 확인해 볼 수 있는 시도라는 점에서 의의를 찾는다. 셋째, 적응적 판매행위라는 기업의 영업 전략 수립에 따른 영업사원의 판매행위의 변화를 확인하여 적응적 판매행위가 조직시민행동과 경영성과에 매개변수로서 어떤 영향을 주는지에 대한 최초의 시도라는 점에서 의의를 갖는다.

2. 이론적 고찰

2.1 가치지향성

가치지향성은 고객가치지향성, 사회적 책임지향성, 그리고 기술혁신지향성과 같은 여러 가치를 포함하는 넓은 의미의 용어이다.

Brown et al.[6]는 조직의 통합적 능력과 외.내적 역량 구축을 나타내는 기능적 요소로, 조직문화의 요소 및 조직의 자원의 요소로 정의하였다.

2.1.1 고객가치 지향성

Levitt[27]는 고객지향성을 고객의 중심에서 기업 활동을 실행하는 것을 의미하는 것이므로 기업의 영업활동은 고객의 중심에서 인지되고 고객의 이익을 증대시키는 방향으로 나아가야 한다고 하였다. 또한, Brown et al.[6]은 고객지향성을 고객의 니즈를 고객의 중심에서 이해하며 가장 적합한 방향으로 충족시키려는 직원의 고객에 대한 접근태도 및 성향이라고 하였다. 한편 Yavas[45]는 기업차원에서의 고객지향성은 시장지향의 종합적이며, 사업전략으로서의 영업 개념을 이행하기 위해 조직의 전사적 행동을 고객에게 집중하는 것으로 정의하였다.

고객지향성은 기업이 고객의 니즈와 필요사항을 충족시키는 개념으로 서비스 기업이 고객 만족을 달성하고 기업 이미지를 제고하려는 목적으로 고객의 니즈를 고객 중심에서 니즈 충족을 반영하는 영업적인 정의에 기반을 두었다[44]. 시장 경쟁이 날로 고도화 되고 있는 상황에서 기업이 살아남기 위한 생존 전략으로는 기업은 고객들의 니즈와 요구를 파악하며 예측하여 이를 충족시켜야 한다. 이러한 관점에서 고객지향성은 기업이 실천하고자 하는 영업 개념의 핵심요소로 서비스 공급자가 서비스 공급을 위한 모든 행동을 자신의 기업보다는 고객의 니즈와 요구에 따라 행하는 것을 말한다[19].

또한, Kotler[24]는 고객가치지향이 조직의 목표와 주어진 경영성과에 대한 가장 중요한 요소이다. 이로써 고객에 대한 요구와 욕구를 결정하고, 경쟁회사보다 효율적이고 효과적인 만족을 제공하는 마케팅의 구성 개념 중 하나로 정의하였으며, 고객가치지향성이 고객과의 관계에 영향을 미친다고 하였다.

2.1.2 사회적 책임 지향성

시장의 발달로 기업규모가 커지면서 사회에 기업의 영향력이 커지면서 사회와의 갈등이 초래하게 되었다. 사회적 책임은 사회의 일원으로 20세기 중반에 사회와 환경에 미치는 책임에 대해 관심을 갖기 시작 하였고 20세기 후반에 이르러 지속가능경영이 대두되면서 중요성이 더욱 부각이 되면서 책임의식을 갖고 봉사에 앞장서기 시작하였다.

기업은 이윤추구를 목표로 실천하는 사회적 기관으로 다양한 이해관계자들과의 관계를 바탕으로 기업 활동을 수행하고 있다. 그러므로 기업은 특정 이해관계자의 이익만을 대변하며 다른 집단의 이익을 무시할 수 없게 된다. 기업의 성장과 생존은 모든 집단의 이해관계와 매우 밀접한 관계가 있기 때문에 기업의 사회적 책임에 대한 문제가 제기되는 것이다[39].

Carroll[8]은 사회적 책임의 개념을 윤리적 책임, 법적 책임, 경제적 책임, 자유재량 책임 등 4개로 구분하여 기업의 사회업적을 평가하는 방법을 제시하였다. McFarl[30]은 사회적 책임은 법과 계약의 관계에서 벗어나서 이해관계자들과의 상호 의존성에 밀바탕을 두고 판단해야 한다고 하였다.

Porter et al.[37]은 지속적인 사회의 경제적 목표 수행 및 달성을 위해 사회책임에 관해 중요성을 강조하였으며 사회적 책임의 이론을 확장시켜 사회적 책임은 공정성과 투명성을 향상시키는데 중요한 혁신과 경쟁우위의 중요한 원천이 된다고 주장하였다.

2.1.3 기술혁신 지향성

획기적인 기술혁신은 기업에게 있어 지속경영의 계기가 되고, 최대 목적인 이윤을 발생시

키는 경영성과의 계기가 되며, 궁극적으로는 기술발전의 도입 및 보급을 통해 시장 경쟁에서 기업을 성공으로 이끌게 하는 중요한 요소이다.

Schumpeter[38]는 기업이 정신의 핵심은 혁신이라고 하였다. 이윤을 확장하기 위해 혁신을 통해 제품과 서비스를 개발하는데 기술 변화과정에서 기존과 다른 새로운 제품, 새로운 생산 방법, 새로운 시장의 개척, 새로운 원재료의 발견, 새롭게 생성된 조직 구조 등의 변화를 가져오는 일련의 현상으로 파악하고 이를 창조적 파괴로 정의 하였다.

또한 Nonaka[32]는 혁신을 새로운 지식창출의 활동 과정으로 성공적인 시장 진입과 안착을 필요로 한다고 주장하였고 기업이 진화하는데 있어서 가장 중요한 전략은 기술 R&D 개발을 통한 새로운 사업, 새로운 제품, 새로운 내부 유통 시스템으로 이어지는 활동의 경영 성과를 혁신으로 정의하였다.

시장의 세계화 때문에 혁신의 중요성이 커지는 최근에 국내외 기업들과의 경쟁은 차별화된 새로운 제품과 서비스를 획기적으로 생산하기 위한 지속적으로 혁신을 하게 만들고 있다. 혁신을 통해 새로운 제품을 내놓는 것은 이윤확보를 목적으로 하는 기업들이 성장하도록 도와주는 중요한 요소이며, 또한 비즈니스 프로세스의 혁신이 없이는 기술 혁신이 있을 수가 없는데 비즈니스 프로세스에 투자하는 것은 시장에서 고객에게 더 나은 가치를 부여하기 위해 업무절차와 같은 프로세스 혁신을 통해 기업의 비용을 줄여줌으로써 경쟁우위를 갖게 만들어 준다. 이에 최근에는 기술 혁신과 비즈니스 혁신을 같은 전체의 범주에서 보기 시작했다[39].

2.2 리더십

리더십이란 조직에서 요구된 목표를 달성하기 위하여 구성원들이나 소속된 집단을 운영하며 활동하게 만드는 기술이다. 또한 Park [35]은 이에 리더십은 대규모의 기업 활동이나 사회조직을 형성하고 있는 모든 분야에서 그 어느 때보다 조직과 구성원들의 활성화를 위해 강조되고 있다고 주장하였다.

2.2.1 거래적 리더십

Bass[3]는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였고 두 가지의 형태로 구분한 리더십 중 거래적 리더십은 리더가 부하의 이익에 호소하는 교환적 관계를 강조하며 동기를 유발시키는 기존의 리더십이라고 정의하였다.

거래적 리더십은 조직 내에서 부하들이 직무 욕구를 충족시키도록 스스로 동기 수준을 결정한다는 점이다. 따라서 Bass[3]는 노력한 대가로 부하의 욕구와 리더가 제공하는 보상을 근거로 하여 리더와 부하 간에 교환 관계가 성립된다는 가정 하에 동의된 목표를 성취하였을 때 동기 부여된 성과를 얻을 수 있다고 주장하였다.

이에 거래적 리더십을 위한 리더의 역할은 부하들이 원하는 보상을 얻기 위해 해야 할 역할을 정확히 인지시키고 어떠한 보상이 주어질지에 대해서 인식을 시켜야 한다고 주장하였다.

2.2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십 이론은 Downton[12]으로 부터 통해 처음으로 소개된 이후, Burn[7]는 변혁적 리더십을 리더와 구성원사이에 연결을 키고 구성원을 잘 관리하기 위해서는 동기를 부

여하는 것이라고 하였다. Bass[3]는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 처음으로 구별하여 주장하였다. 변혁적 리더십은 부하들로 하여금 주어진 기대목표이상으로 업무를 수행하도록 동기 부여를 하여 부하들을 근본적으로 변화를 시키는 것이다.

또한 구성원에게 높은 수준의 욕구를 만족시키기 위해 지적인 성과의 중요성과 정서적 가치를 인지시켜 동시에 수행할 경우에 더욱 큰 영향을 미치게 된다고 주장하였다.

Spiro et al.[42]은 리더십 유형에 따른 조직효과성 및 서비스 품질 평가에 관한 연구에서 변혁적 리더십은 서비스 품질에 영향을 미치는 것으로 입증했으며, 또한 변혁적 리더십은 서비스 품질과 직무성공에 유의한 영향을 미치나 거래적 리더십은 서비스 품질에 유의한 영향을 미치지 않는다고 주장하였다.

즉 어떤 조직문화가 있을 때 거래적 리더는 조직문화 내에서 일을 하지만 변혁적 리더는 새로운 방법과 비전을 가지고 조직문화를 바꾼다고 할 수 있다.

2.3 공정성

공정성은 조직 간의 상호 영향을 줄 수 있는 요소로 절차적 공정성, 분배적 공정성 및 상호 공정성으로 3요소를 중심으로 정의하였다[46]. 또한 조직 간의 관계에서 구성원들 간의 상호 신뢰가 형성된다면 서로 이익을 위해 협력 및 노력을 할 수 있는 분위기를 만들 수 있음을 주장을 하였다.

따라서 Colquitt and Rodell[10]에 따르면 공정성과 신뢰성은 최근 몇 십 년간 조직간 관계를 효과적으로 관리하기 위한 중요한 요소로

평가하였다.

2.3.1 분배적 공정성

Folger and Konovsky[15]에 따르면 분배적 공정성이란, 공평, 평등, 필요충족 등으로 해석되는데, 공평이란 공헌한 만큼의 분배를, 평등이란 성과의 균등한 분배를, 필요충족이란 공헌과 관계없이 필요한 만큼의 분배를 각각 의미한다. 대체로 조직연구에서는 분배공정성을 “직원들이 받고 있는 보상의 총량이 회사에 대한 기여와 비교하여 얼마나 적절한가에 대한 인지정도”로 정의하였다.

Folger and Konovsky[15]는 분배공정성을 직원이 조직으로부터 받는 보상의 총량 및 유형에 대하여 회사에 기여한 것과 비교를 통해 공정성을 인식하는 정도를 의미하였다.

Lind and Tyler[28]는 분배공정성은 조직의 의사협의과정을 거쳐 결과적으로 받는 임금, 인사고과, 인정과 같은 결과물에 대한 분배와 관련하여 직원들이 느끼는 공평하고 평등한 공정성의 인식 정도를 의미한다고 정의 하였다.

Greenberg[16]는 직원들이 스스로 공정하게 대우를 받고 있다고 믿는다면, 주어진 보상이나 평가하는 리더에 대해 긍정적인 모습을 보일 것이다. 따라서 이를 통해 다양한 조직행동에 대한 결과변수들을 설명할 수 있고 분배공정성이 성과와 관련성이 있다고 주장하였다.

이러한 자유 시장에서 분배공정성은 상벌 중심의 통제시스템을 통한 영업사원의 공정성 지각과 유사하다.

따라서 본 연구에서는 Greenberg[16]의 주장을 반영하여 지각된 공정성을 “조직시스템에 존재하는 보상시스템 및 처벌시스템에 대해서 영업사원이 스스로 공정하게 처우되고

있다고 믿는 수준”으로 정의하였다.

2.3.2 절차적 공정성

Folger and Konovsky[15]는 절차 공정성은 일반적으로 ‘자신이 받은 모든 보상 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 합리적인가에 대한 인지하는 수준’로 정의하였다.

Lind and Tyler[28]도 역시 직원들이 얻어지는 결과가 어떠하며 얼마나 보상되느냐가 아닌 결과 발생 과정을 더 중요하게 생각한다고 주장했다. 즉 만족한 결과가 달성되었다 하더라도 절차가 공정하게 이루어지지 않았다면 직원은 불공정하다고 느껴 그들의 조직태도나 영업행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 할 수 있다.

또한 조직 내에서 의사결정에 대해 조직구성원들이 느끼는 공정성은 단지 성취된 결과만이 아니라 정책과 절차의 공정성 여부를 생각하고 있는지에 상당히 좌우된다고 하였다. 다시 말하면, 절차공정성이 성취된 결과에 대해 공정성 인식에 중요한 영향을 미친다고 주장하였다.

Naumann and Bennett[31]은 조직에서 상사가 투명하게 구성원들을 철저하게 관리한다고 인지할수록 구성원들은 절차공정성을 크게 지각하게 되며, 또한 조직이 일관성이 있다고 크게 인지할수록 절차공정성에 대한 구성원의 만족 수준이 높아진다고 주장하였다.

2.3.3 상호적 공정성

상호적 공정성이란, 조직에서 구성원들과 작업을 수행하는 동안 그들이 받는 공손함, 정직, 공감 같은 공정하고 존중받는 대우를 통한 의사소통의 질을 말한다. 즉 절차공정성이 의

사결정프로세스의 합리성으로 하드측면이라면 상호작용공정성은 이를 운영하는 소프트웨어 측면을 지칭한다.

Folger and Konovsky[15]는 조직연구에서 상호작용공정성은 대체로 조직에서 “의사결정과 그에 따른 결과의 평가 및 보상의 과정에서 받아들이는 교감에 대한 인지정도”로 정의하였다. 이를 통해 조직 구성원들은 만족스럽고 즐거운 조직생활과 지속적인 성과 창출로 이루어 질수 있다.

2.3.4 관계 신뢰성

Colquitt and Rodell[10]는 “신뢰는 상호 관계에서 자신감, 긍정적 기대감을 의미한다.”라고 주장하였다.

또한 Cook and Wall[11]은 신뢰를 선행요소, 결과물과 관계가 있다고 주장하였는데, 신뢰를 이루기 위한 선행요소로서 관계 신뢰성을 제시하였다. 이때, 신뢰성 측면에서의 특징은 구성원의 선의, 능력, 진실성으로 구분하여 입증하였다[34].

이에 본 연구에서도 관계 신뢰성을 신뢰와 동일한 개념으로 간주하고 신뢰성의 특징인 선의, 능력, 진실성을 신뢰성으로 측정할 수 있는 항목으로 평가할 수 있다고 판단하였다.

Colquitt and Rodell[10] 연구는 공정성과 신뢰성을 상호 독립된 개념으로 구분하였으며, 상호간의 상충관계를 입증하였으며, Mayer et al.[29]의 연구에서 주장하였던 선의, 능력, 진실성의 요소로 신뢰성을 입증하였다. 그에 따른 결과로 신뢰성의 요소인 선의를 제외하고 능력과 진실성은 공정성에 영향을 미치는 것으로 평가되었으며 관계 신뢰성을 기존의공정성과 독립된 개념으로 주장할 수 있는 근거를 마련하였다.

2.4 경영성과

경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하고 기업에서 재무적 성과는 매출증가율, 영업이익, 현금흐름, 투자수익률 등과 같은 정량적 개념으로 사용되고 있다고 하였다. 그리고 대부분 기업이 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등은 경제적 성과의 중요한 재무적 지표로 기업의 성과를 평가할 수 있다고 하였다.

또한 기업의 평가를 위해서는 정량적 재무정보를 활용할 뿐만 아니라 기업가의 특성과 관련된 요소인 비재무적인 부분도 고려해야 한다. 그러나 비재무적 성과는 정량화가 불가능한 성격의 자료이므로 체계적인 연구에는 한계가 많다

2.4.1 재무적 성과

경영성과에 대한 초기 연구는 주로 단일차원의 연구를 진행해 왔으나 최근에는 기업의 환경 및 전략 등 여러 형태의 기업 성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 많은 요인을 다양하게 적용하는 다차원적인 연구가 진행되고 있다. 또한 벤처기업의 경영성과에 대한 연구는 환경, 전략 및 성과 간의 다차원적인 많은 연구가 진행되고 있다.

Lee[26]는 기업경영의 평가를 정성적 평가, 전략적 평가 및 정량적 평가, 재무적 평가로 구분하였고, 기업의 창업초기에는 기업가의 특성, 사업의 독창성, 사업모델 등 비재무적 평가를 주로 활용하고 기업이 점차 성장하면서 수익가치나 자산 가치에 근거하여 재무적인 평가를 활용해야 한다고 주장하였다.

또한 Kim[21]은 국내 체제에서 기업이 안정적 성장을 하기 위해서는 사회로부터 정당성

을 인정받아야 한다. 이는 기업윤리와 사회적 책임에 대한 관심과 요구가 높아지고 있는 상황을 고려할 때 중소기업의 성과도 경제적 성과와 더불어 사회적 성과를 포함하여 평가되어야 한다고 주장하였다. 특히 중소벤처기업 성장초기에 있을 때 기업의 정량적 자료에 대한 정확성과 신뢰성이 낮다. 그래서 재무적인 성과에 대한 객관적 평가가 어렵고 사회성지표 또한 객관화가 어렵다. 이 때문에 주관적 방법을 통해 신뢰성을 얻는 정성적 방법이 타당하고 현실적으로 더욱 설득력이 있을 것으로 판단된다고 주장하였다.

2.4.2 비재무적 성과

기업 평가를 위해서는 재무적인 정보뿐만 아니라 경영자의 자질과 같은 요소를 고려한 비재무적인 부분도 적극 고려해야 한다. 그러나 기업에서 비재무적 내용은 계량화를 하는 것이 불가능하다. 이 때문에 정성적인 비재무적 자료는 체계적인 연구가 이루어지기 어렵다고 주장하였다. 또한 비 재무제표 항목에 대한 정의는 금융기관에서 사용하고 있는 비 재무 정보와 항목, 재무정보와 항목의 정의를 정확히 하여 사용해야 한다. 기업의 재무정보는 기업의 재무 상태와 영업성과를 측정한 재무자료이다. 기업이 정기적으로 발표하는 재무제표와 비정기적으로 발표하는 사업계획, 판매예측을 모두 재무정보에 포함한다. 재무제표는 대차대조표, 손익계산서, 이익잉여금, 현금흐름표 등으로 구성되어 있는 회계보고서이다. 기업에서 일반적으로 작성되는 자료에는 연혁, 경영자의 인지도, 사업에 관한 특성, 기업에 대한 평판, 회사와 구성원의 관계, 금융기관 및 정부와의 관계 등의 필요한 정보가 있으며, 영업활동에 관한 현

상황 및 전망에 관한 자료로는 제품의 조달상황, 제품의 시장정보, 동업종의 정보 및 제품의 개발상태 등의 정보가 포함된다[20].

2.5 조직시민행동

조직시민행동은 Bateman and Organ[4]이 조직시민행동에 대한 개념을 처음 소개하였다. Organ[33]은 ‘조직 내에서의 자발적 도움 행동을 용어로 정의했으며 보상 개념과 함께 설명을 했다, Bolino and Turnley[5]는 ‘직원이 공식적으로 명시된 직무인 역할 내 행동 외에 자발적인 부차적 행동으로 수행하는 행동’으로 주장하였다. 국내 문헌으로는 Ahn and Kwak[1]의 경우 ‘조직시민행동이란 개인이 조직 내에서 맡은 직무상 해야 하는 역할들이 아니며, 작은 것들로 무시할 수 있는 것이지만 모이면 결과적으로 조직에 영향을 줄 수 있는 행동’이라고 주장했다[36]. 또한 박희서 등은 ‘조직이 예상하지 못한 어려운 상황에서 잘 대처할 수 있도록 유연하게 만들어 주며 구성원들의 협동을 이끌어낼 수 있는 매개체이며, 비공식적인 방식을 통해 이루어지게 함으로써 조직의 장기적인 성공을 이루게 해주는 중요한 행동’이라고 주장하였다.

Dulewicz and Higgs[14]는 직장에서의 성공여부는 지적능력으로만 설명하기보다는 동료들의 문제를 돕게 하는 감성지능도 함께 병행할 때 성공에 대한 설득력이 있다고 주장하였다.

Druskat and Wolff[13]도 직원의 감성지능의 중요성을 강조하면서 감성지능이 조직시민행동에 유의한 정의 영향을 미친다고 하였다. 그러나 감성지능을 높여보려고 감성지능이 높은 직원들을 모아 놓으면 되는 것이 아니라 구

성원 간의 상호적인 신뢰, 집단 정체성을 만들 수 있는 회사 정책을 필요로 한다.

2.6 적응적 판매행위

적응적 판매에 대한 개념은 Spiro and Weitz[41]의 판매상황의 본질에 관한 정보를 기초로 고객과의 상호작용 중이거나 상호작용이 없을 경우에도 판매 행동을 변화시키는 것이라는 정의가 학자들에 의해 본편적으로 인정되고 있는 개념이다. 영업사원의 적응적 판매행위는 수요를 필요로 하는 고객의 구체적인 요구에 알맞도록 마케팅 메시지를 전달하는 중요한 커뮤니케이션 수단이다.

Weitz[43]에 따르면 적응적 판매는 첫째, 기업의 영업사원이 다양한 욕구를 가진 고객과의 관계를 가질 수 있다. 둘째, 고객에게 맞추어 진행하는 판매상황을 통해 회사에 큰 주문을 제공할 수 있다. 셋째, 회사가 적응적 판매로 인한 성과를 촉진시킬 수 있는 판매 전략에 대한 자료를 제공해준다. 마지막으로, 이를 진행하면서 고객에게 영업사원이 효과적이고 효율적인 적응능력을 가진다고 주장하였다.

영업사원이 적응판매를 활용할수록 성과가 좋다는 것은 여러 연구들을 통해 제시되고 있다[41, 43]. Weitz et al.[43]는 기업의 영업사원들은 적응판매가 영업사원의 판매행동의 방향을 변화시키기 요소로서 동기부여도 중요한 요소로서 평가되지만 고객 형태와 판매 전략과 같은 지식에 의해서 영향을 받는다고 주장하고 있다.

또한 Choi[9]는 치열한 경쟁상황에서 영업사원의 고객 지향적 행동을 구매자에게 노력할 필요가 있다고 주장하면서 고객지향성에 영향을 미치는 요인에 대해 영업사원들을 대상으로

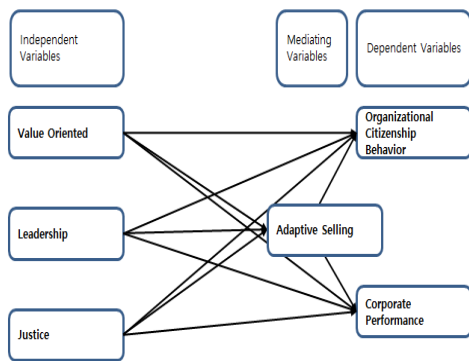
실증 분석하여 적응적 판매가 고객지향성에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 입증하였으며 영업사원의 적응적 판매행위가 고객과 영업사원의 상호작용사이에서 질과 성과에 영향을 미치는 것으로 입증하였다.

즉 영업사원의 고객지향성은 적응적 판매행위를 통해 고객의 요구와 욕구에 중심을 두며 고객 및 제품에 대한 기술적 지식을 가지고 관계를 유지함으로써 고객과 장기적인 관계를 수립하는 것으로 볼 수 있다. 이로서 판매를 목적으로 한 영업사원의 고객지향성은 예상 고객의 욕구에 성공적으로 대응하기 위해 다양한 행동의 실행을 해야만 한다고 예상할 수 있다.

3. 연구 모형 및 가설

3.1 연구모형의 설계

본 연구에서는 국내 IT기업의 영업 전략의 경쟁우위를 확보하기 위하여 영업사원의 가치지향성과 리더십, 공정성이 조직시민행동 및



〈Figure 1〉 Research Model

경영성과에 미치는 영향을 살펴보고 적응적 판매행위를 매개변수로 하여 IT기업의 영업 전략이 영업사원의 적응적 판매행위에 어떠한 영향을 미치는지와 적응적 판매행위가 매개변수로서의 상호작용관계를 실증적으로 규명하는 것을 목적으로 한다. 이에 따라, 연구의 목적을 달성하기 위한 본 논문의 연구모형은 <Figure 1>과 같이 설정하였다.

제시된 연구모형은 가치지향성, 리더십, 공정성이 적응적 판매행위를 매개하여 조직시민행동과 경영성과와의 관계를 중심으로 구성하였다. 본 연구의 목적은 연구모형의 각 변수들 간의 영향에 대한 부분을 검증하고자 한다. 따라서 연구가설도 해당변수들을 중심으로 아래와 같이 제시하고자 한다.

3.2 연구가설의 설정

기업 구성원의 가치지향성과 공정성이 조직시민행동에 영향을 미치는 선행연구들을 바탕으로 리더십과 종속변수간의 관계와 기업의 영업 전략에 따라 영향을 미치는 적응적 판매행위와의 관계 및 매개변수로서 조직시민행동 및 경영성과와의 관계를 가설로 채택하여 실증연구를 하고자 한다. 이에 따른, 연구의 가설은 다음과 같다.

첫째, 기업의 가치지향성 요인들이 기업의 적응적 판매행위, 조직시민행동, 경영성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하는 것은 기업의 영업 전략의 방향을 재설정하는데 중요한 요인이다. Yavas[45]의 선행연구에서 고객에 관한 가치지향성에 몰입할수록 경영성과가 극대화된다는 것이 입증되었고 국내저서로 Shin[40]은 기업의 성장은 다른 집단의 관계가 중요하기 때문에

다른 집단의 이익을 무시하면 안 된다는 사회적 책임에 대한 지향성을 입증하였다. 이에 본 연구는 선행연구 이론을 종합하여 기업의 가치지향성과 관련된 선행 연구 Yavas[45], Shin[40]이론을 바탕으로 기업 가치지향성이 영업사원의 직무에 어떠한 영향을 미치는지 이를 통해 기업 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 다음과 같이 가설 H1을 설정하였다.

- H1.1: 가치지향성은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.2: 가치지향성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1.3: 가치지향성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

둘째, 기업의 성과는 리더십과 밀접한 관계가 있다. 모든 성과는 영업사원의 적응적 판매행위에 따른 성과의 보상과 조직시민행동에 따른 자율성에 영향을 미쳐야 한다. 이에 개인과 조직이 협력하고 상호작용함으로써 리더십이 개인의 올바른 적응적 판매행위와 조직이 시민행동을 형성하게 하여 성과를 극대화시키는 중요한 요인이 된다.

Ku[25]는 리더십이 직원들에게 동기부여를 만들어주게 되어 신뢰감을 바탕으로 변화가 보다 원활하게 이루어진다고 입증하였다.

선행연구 이론을 종합하여 기업의 가치지향성과 관련된 선행 연구 Bass[2], Ku[25]를 참조하여 리더십이 적응적 판매행위, 조직시민행동, 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 다음과 같이 가설 H2를 설정하였다.

- H2.1: 리더십은 적응적 판매행위에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

- H2.2: 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2.3: 리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

셋째, 기업의 절차공정성은 조직 몰입, 상사에 대한 신뢰 등과 같은 조직 수준의 결과 변수에 중점을 두며, 분배공정성은 임금 만족, 직무 만족 등과 같은 개인 수준의 결과 변수에 대해 연구가 이루어졌다. Greenberg[16]는 분배와 관련한 공정성이 성과인 결과와 관련이 있음을 입증하였고 또한 자신이 절차에 관한 공정성이 다양한 조직행동에 대한 결과변수들에 영향을 준다는 것을 입증하였다. 이에 본 연구에서는 선행 연구 Greenberg[16]를 토대로 영업사원들이 지각하는 공정성 요인들이 적응적 판매행위, 조직시민행동, 경영성과에 미치는 영향에 대해 아래와 같이 가설 H3을 설정하였다.

- H3.1: 공정성은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3.2: 공정성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3.3: 공정성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

넷째, 기업의 영업사원들을 대상으로 적응적 판매 행위가 기업의 성과와 조직시민행동에 미치는 영향 관계를 밝히고자 하였다. Weitz[43]의 선행연구에서 영업사원들을 대상으로 분석한 결과 적응적 판매 성향이 높아질수록 성과가 높아진다는 것을 입증하였고 판매원의 성과는 적응적 판매행위 외에도 타인 지향적 가치,

고객지향성 등에 의해어도 직, 간접적으로 영향을 받는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 아래와 같이 가설 H4를 설정하였다.

H4.1: 적응적 판매행위는 조직시민행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4.2: 적응적 판매행위는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다섯째, 기업에서 영업활동을 할 때 고객과의 관계에서 고객의 입장을 이해하는 자세와 지속적인 고객관계를 유지하기 위한 행위, 다양한 고객들의 성향에 대응하기 위해 영업사원들의 적응적 판매행위가 고객과의 영업을 하는데 있어서 얼마나 변수 간에 영향을 주는지를 살펴보기 위한 가설이다.

이미 리더십이 적응적 판매행위와 영업성과 사이에 조절을 한다는 Spiro et al.[42]의 주장에 따라 다음과 같이 가설 H5를 설정하였다.

H5.1: 적응적 판매행위는 가치지향성과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H5.2: 적응적 판매행위는 가치지향성과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H5.3: 적응적 판매행위는 리더십과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H5.4: 적응적 판매행위는 리더십과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H5.5: 적응적 판매행위는 공정성과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H5.6: 적응적 판매행위는 공정성과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.

4. 실증 분석

4.1 설문 조사 및 표본의 특성

설문은 여섯 가지 변수인 가치지향성, 리더십, 공정성, 적응적 판매행위, 조직시민행동, 경영성과에 대한 설문 60개 항목과, 응답자 특성인 일반설문 7개 문항으로 구성하고, 리커트 5점 척도로 구성하였다. 설문 항목은 선행연구에서 활용된 문항을 기초로 수정 및 보완하였다.

〈Table 1〉 Demographic Characteristics of the Respondents

Demographic Profile		Frequency	Percent (%)
Gender	Male	277	89.4
	Female	33	10.6
Age	20~29 years	42	13.5
	30~39 years	171	55.2
	40~49 years	92	29.7
	50 year or over	5	1.6
Academic background	High school graduate	5	1.6
	College degree	29	9.4
	Bachelor's degree	227	73.2
	Master's degree	46	14.8
Working years	Doctor's degree	3	1.0
	Less than 3 years	83	26.8
	4~10 years	149	48.1
	11~19 year	66	21.3
Title	20 year or overs	12	3.9
	Staff	28	9.0
	Agency	52	16.8
	Director	80	25.8
	Conductor	58	18.7
	Director	67	21.6
Employees	Executive	25	8.1
	Less than 10 people	169	54.5
	10~49 people	71	22.9
	50~99 people	14	4.5
	100~299 people	30	9.7
N	300~499 people	26	8.4
	310	100.0	

〈Table 2〉 Exploratory Factor Analysis and Reliability Analysis

Item	Transfor- mational Leadership	Corporate Performance	Organizational Citizenship Behavior	Technology Innovation Orientation	Customer Orientation	Adaptive Selling	Social Responsibility Orientation	Distributive Justice	Mutual Justice	Relation Reliability
v57	.780	.171	.153	.166	.112	.049	.025	.064	.113	.052
v59	.778	.156	.176	.145	.098	.150	.139	.051	.073	-.032
v61	.771	.086	.161	.076	.103	.016	.091	.111	-.043	.236
v58	.764	.158	.204	.131	.141	.049	.050	.041	.210	-.004
v55	.761	.082	.120	.053	.156	.066	.117	.066	.059	.146
v51	.755	.168	.167	.147	.251	.042	.042	.093	.021	.007
v60	.751	.087	.205	.160	.107	.042	.073	.146	-.033	.001
v54	.746	.112	.166	.116	.089	.160	.129	.020	.078	.092
v53	.741	.123	.072	.243	.172	.142	.125	.051	.122	-.027
v52	.737	.129	.209	.277	.131	.017	.093	.105	.069	.001
v62	.715	.083	.182	-.003	.090	.090	.080	.067	.019	.221
v66	.004	.827	.062	.086	.007	.133	.041	.071	-.054	.067
v64	.114	.822	.098	.108	.075	.115	.044	.098	-.067	.039
v67	.115	.798	.035	.215	.054	.090	.050	.103	-.010	-.012
v63	.068	.784	.107	.216	.034	.088	.051	.168	-.030	-.069
v72	.160	.763	.119	.117	.206	.086	.114	-.077	.186	.054
v65	.144	.750	.134	.082	-.066	.107	.141	.164	.053	.070
v69	.150	.728	.186	.134	.230	.071	.167	-.002	.107	.121
v68	.192	.707	.185	.115	.193	.082	.232	.008	.101	.075
v71	.203	.687	.131	.086	.258	.183	.172	.022	.137	.160
v70	.286	.675	.130	.070	.301	.154	.125	-.028	.152	.114
v92	.067	.090	.749	.071	.171	.133	.003	.070	.074	.137
v91	.086	.069	.743	-.026	.182	.009	.077	.061	.045	.027
v89	.191	.166	.699	.138	.182	.099	.013	.119	.085	-.093
v90	.323	.083	.697	.106	.146	.079	.040	.073	.058	-.008
v98	.227	.181	.655	.132	.053	.218	.150	.049	.054	-.053
v99	.349	.160	.653	.108	.012	.191	.133	.099	.073	.100
v100	.291	.129	.617	.088	-.119	.117	.298	.046	.041	.155
v94	.193	.159	.579	.025	.140	.177	.070	.012	.004	.299
v97	.259	.109	.570	.150	.013	.236	.095	.059	.061	.200
v42	.218	.199	.145	.787	.155	.136	.112	.077	.153	.049
v41	.193	.172	.159	.783	.203	.033	.097	.183	.065	-.019
v40	.184	.192	.101	.767	.232	.086	.056	.124	.126	.115
v39	.212	.143	.119	.750	.167	.088	.176	.092	.051	.126
v44	.210	.244	.024	.654	.012	.080	.067	.020	.261	.070
v43	.276	.250	.087	.644	.243	.168	.004	.048	.073	.157
v27	.218	.111	.177	.176	.743	.073	.188	.127	.014	.140
v26	.214	.178	.152	.168	.730	.017	.085	.194	.027	.084
v28	.249	.173	.144	.192	.691	.073	.117	.041	.227	.024
v29	.268	.205	.090	.204	.644	.088	.208	.098	.074	.131
v30	.297	.111	.135	.252	.637	.092	.261	.054	.066	.197
v31	.166	.252	.236	.140	.533	.057	.335	.082	-.045	.173
v104	.108	.099	.149	.038	.131	.779	.062	-.053	.238	.004
v103	.038	.246	.190	.093	.078	.739	.072	.069	.018	-.014
v102	.153	.122	.154	.129	-.047	.705	.082	.144	-.173	.028
v105	.113	.235	.191	.143	.150	.667	-.080	-.096	.218	-.051
v101	.154	.158	.187	.064	-.004	.655	.094	.118	-.044	.206
v35	.217	.200	.168	.120	.200	.066	.770	.139	.032	.119
v33	.188	.222	.150	.179	.137	.068	.764	.019	.106	.034
v34	.149	.231	.113	.080	.305	.139	.732	.145	.126	.040
v36	.170	.250	.161	.078	.346	.000	.610	.069	.044	.164
v8	.181	.166	.154	.178	.164	.034	.134	.812	.192	.120
v9	.187	.148	.163	.162	.171	.093	.103	.800	.254	.121
v10	.238	.148	.151	.138	.161	.087	.097	.721	.244	.218

Item	Transfor- mational Leadership	Corporate Performance	Organizational Citizenship Behavior	Technology Innovation Orientation	Customer Orientation	Adaptive Selling	Social Responsibility Orientation	Distributive Justice	Mutual Justice	Relation Reliability
v15	.145	.143	.176	.213	.152	.071	.101	.204	.694	.225
v16	.069	-.007	.101	.274	.044	.051	.109	.228	.683	.115
v14	.266	.135	.104	.161	.088	.080	.063	.325	.617	.101
v23	.175	.111	.107	.151	.229	.140	.092	.161	.281	.700
v22	.186	.156	.218	.157	.320	.016	.158	.176	.152	.689
v21	.212	.198	.248	.223	.171	-.003	.165	.269	.123	.589
Eigen-value	8.204	7.050	5.185	4.419	4.163	3.146	2.998	2.592	2.193	2.139
Cumulative Loading	13.674	25.424	34.066	41.431	48.370	53.613	58.610	62.930	66.585	70.150
Cronbach's α	.952	.945	.903	.918	.905	.834	.886	.927	.784	.853

2015년 3월~5월 3개월간 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 응답률을 높이기 위하여 방문조사를 실시하였고, 회수한 314부 중 불성실한 응답 4개를 제외한 310개의 자료를 분석하였다.

분석도구는 SPSS 20과 AMOS 20을 사용하여, 빈도분석, 상관분석, 요인분석, 경로분석을 실시하였다. 응답자 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였고, 측정도구의 타당성과 신뢰도를 확인하기 위해 탐색적 요인분석(EFA; Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(CFA; Confirmatory Factor Analysis), 그리고 크론바하 알파값(Cronbach's alpha)을 산출하였다. 상관분석을 통해 요인으로 묶인 변수들 간의 상관관계를 확인하였으며, 이들 간의 영향력을 산출 및 매개효과 판단 등 가설 검증을 위해 경로분석을 실시하였다.

4.2 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

4.2.1 탐색적 요인분석과 신뢰도

본 연구에서 사용된 측정도구가 실제로 측정

하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는지 확인하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

요인추출 방법을 주성분 분석법으로, 고유치가 1 이상인 값을 추출하도록 하고 베리맥스 직교회전을 적용하여 요인을 회전시킨 결과 요인적재값이 0.5 이상인 7개의 요인이 추출되었다. 회전 제공합 적재값 누적비율이 67.630으로, 51개의 변수가 축약된 7개의 요인이 67.63%의 설명력을 가진 것으로 볼 수 있다.

KMO 측도는 요인분석에 사용된 변수의 수와 케이스 수가 적절한지 파악하는 검정방법으로 <Table 4>에서 0.945로 적절성이 높은 것으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검정은 요인분석 수행 시 변수들 간 상관성을 판단하는 방법이며, 본 연구에서는 유의확률이 0.000으로 요인분석에 적합한 독립성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<Table 3> KMO & Bartlett' Test of Sphericity

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		.945
Bartlett' Test of Sphericity	Chi-Square	12157.524
	df	1275
	p	0.000

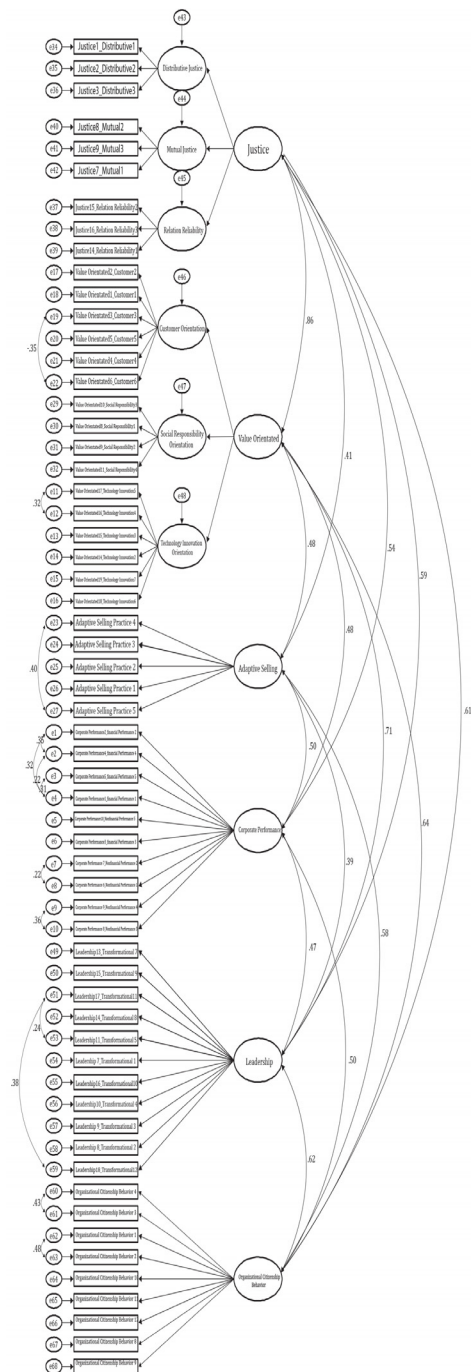
신뢰성 검증을 위해 일반적으로 사용되는 크론바하 알파는 한 개념에 대해 여러 항목으로 측정되는 변수들의 내적 일관성을 검증한다. 본 연구에서 측정한 설문항목에 대해 산출한 크론바하 알파값은 0.834에서 0.952로 모두 0.6보다 크므로 신뢰도가 높은 것으로 판단하였다.

4.2.2 확인적 요인분석과 타당성

탐색적 요인분석과 신뢰도 검증을 거친 최종 항목들의 타당성 검증을 위해 <Figure 2>과 같이 확인적 요인분석을 실시하였다.

<Figure 2>의 모형은 Chi-square = 2691.510, d.f. = 1676, P = .000, CMIN/DF = 1.606으로 산출되었다. 카이제곱 통계량은 모형이 자료에 적합하지 여부를 검토할 때 사용되며 그 값이 작을수록 P값이 커지며, P값이 0.05보다 클 때 적합도가 높은 것으로 받아들인다. 한편, P값이 0.05보다 작을 때에도 CMIN/DF가 3보다 작을 때 모형이 적합하다고 볼 수도 있다. 본 CFA 모형의 P값은 .000으로 .05보다 작아 카이제곱 검증이 유의미한 값이 되어 분석모형이 적합하다고 할 수 없는 것으로 나타난 반면, CMIN/DF값은 1.606으로 적합하다. 한편, 모형이 매우 복잡하여 모수가 많은 경우, 데이터가 다변량 정규분포를 따르지 않는 경우, 표본 수가 많은 경우 등에 따라 카이제곱 검정이 평가지표로 유용하지 않은 경우가 많다. 이에 따라 다른 적합도 평가지수를 함께 종합적으로 검토한다.

적합도 평가 지수는 절대적합지수(absolute fit indices), 증분적합지수(incremental fit indices), 간명적합지수(parsimony fit indices) 등 세 가지를 사용한다. 절대적합지수는 카이제곱 통계량, GFI(Goodness of Fit Index), AGFI



<Figure 2> Confirmatory Factor Analysis

(Adjusted GFI), RMR(Root Mean-Square Residual), RMSEA(Root Mean-Squared Error of Approximation), PCLOSE(P-value for Test of Close Fit) 등이 있으며, 증분적합지수는 NFI(Normed Fit Index), IFI(Incremental Fit Index), RFI(Relative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index), 간명적합지수에는 PGFI(Parsimonious GFI), PNFI(Parsimonious NFI), PCFI(Parsimonious CFI) 등이 있다.

본 모형의 절대적합지수는 $GFI = .777$, $AGFI = .757$, $RMR = .038$, $RMSEA = .044$, $PCLOSE = .999$ 이며, 증분적합지수는 $NFI(\Delta 1) = .827$, $IFI(\Delta 2) = .927$, $RFI(\rho 1) = .817$, $TLI(\rho 2) = .922$, $CFI = .926$, 간명적합지수는 $PGFI = .712$, $PNFI = .783$, $PCFI = .877$ 로 나타나, 여러 적합도 평가 지수에서 수용가능 이상의 결과를 보이고 있어 분석에 적절한 요인으로 구성되어 있음을 확인하였다.

확인적 요인분석을 통해 표준화 적재치(요인부하량)와 평균분산추출값(AVE; Average Variance Extracted)을 <Table 4>와 같이 산출하였다.

표준화 요인부하량은 0.7 이상이면 바람직하고 평균분산추출값은 0.5 이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 받아들여진다. 본 연구에 사용된 60개의 변수들 중 9개 변수를 제외하고 표준화 적재치가 모두 0.7보다 높았으며, 9개의 변수들도 0.6점대로 0.7에 근접하고 있어 수용가능한 것으로 판단하였다. 평균분산추출값은 모두 0.5 이상으로 집중타당성을 갖추었다고 볼 수 있다.

<Table 5>와 같이 모든 요인간 상관관계계수는 요인별 평균 분산 추출값보다 낮은 것으로 나타나 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

<Table 4> Convergent Validity

Variable	Factor	Factor Loading	AVE
Justice	Distributive Proces Mutural	0.762 0.803 0.846	0.804
Value Orientated	Customer Orientation Social Responsibility Orientation Technology Innovation Orientation	0.842 0.747 0.751	0.780
Corporate Performance	Corporate Performance 2 Corporate Performance 4 Corporate Performance 5 Corporate Performance 1 Corporate Performance 10 Corporate Performance 3 Corporate Performance 7 Corporate Performance 6 Corporate Performance 9 Corporate Performance 8	0.780 0.737 0.770 0.732 0.836 0.739 0.834 0.808 0.820 0.812	0.787
Technology Innovation Orientation	Technology Innovation Orientation 17 Technology Innovation Orientation 16 Technology Innovation Orientation 15 Technology Innovation Orientation 14 Technology Innovation Orientation 19 Technology Innovation Orientation 18	0.857 0.830 0.863 0.826 0.685 0.772	0.807
Customer Orientation	Customer Orientation 2 Customer Orientation 1 Customer Orientation 3 Customer Orientation 5 Customer Orientation 4 Customer Orientation 6	0.822 0.777 0.790 0.826 0.783 0.742	0.790
Adaptive Selling Practice	Adaptive Selling Practice 4 Adaptive Selling Practice 3 Adaptive Selling Practice 2 Adaptive Selling Practice 1 Adaptive Selling Practice 5	0.702 0.781 0.676 0.682 0.638	0.696
Social Responsibility	Social Responsibility 3 Social Responsibility 1 Social Responsibility 2 Social Responsibility 4	0.874 0.793 0.846 0.742	0.814
Distributive Justice	Justice 1 Justice 2 Justice 3	0.919 0.932 0.851	0.901
Mutual Justice	Justice 15 Justice 16 Justice 14	0.867 0.806 0.775	0.816
Relation Reliability	Justice 8 Justice 9 Justice 7	0.840 0.662 0.729	0.744
Transformational Leadership	Transformational Leadership 7 Transformational Leadership 9 Transformational Leadership 11 Transformational Leadership 8 Transformational Leadership 5 Transformational Leadership 1 Transformational Leadership 10 Transformational Leadership 4 Transformational Leadership 3 Transformational Leadership 2 Transformational Leadership 12	0.837 0.831 0.765 0.840 0.767 0.837 0.785 0.795 0.807 0.828 0.704	0.800
Organizational Citizenship Behavior	Organizational Citizenship Behavior 4 Organizational Citizenship Behavior 3 Organizational Citizenship Behavior 1 Organizational Citizenship Behavior 2 Organizational Citizenship Behavior 10 Organizational Citizenship Behavior 11 Organizational Citizenship Behavior 12 Organizational Citizenship Behavior 6 Organizational Citizenship Behavior 9	0.664 0.612 0.674 0.701 0.762 0.820 0.727 0.659 0.706	0.703

〈Table 5〉 Discriminant Validity

Correlation(a ↔ b)	r	r ²	AVE (a)	AVE (b)
Justice ↔ Value Orientated	0.855	0.731	0.804	0.780
Justice ↔ Leadership	0.590	0.348	0.804	0.800
Justice ↔ Organizational Citizenship Behavior	0.613	0.376	0.804	0.703
Value Orientated ↔ Leadership	0.708	0.501	0.780	0.800
Value Orientated ↔ Organizational Citizenship Behavior	0.644	0.415	0.780	0.703
Adaptive Selling Practice ↔ Justice	0.409	0.167	0.696	0.804
Adaptive Selling Practice ↔ Value Orientated	0.480	0.230	0.696	0.780
Adaptive Selling Practice ↔ Leadership	0.385	0.148	0.696	0.800
Adaptive Selling Practice ↔ Organizational Citizenship Behavior	0.577	0.333	0.696	0.703
Corporate Performance ↔ Justice	0.540	0.292	0.787	0.804
Corporate Performance ↔ Value Orientated	0.704	0.496	0.787	0.780
Corporate Performance ↔ Adaptive Selling Practice	0.495	0.245	0.787	0.696
Corporate Performance ↔ Leadership	0.472	0.223	0.787	0.800
Corporate Performance ↔ Organizational Citizenship Behavior	0.497	0.247	0.787	0.703
Leadership ↔ Organizational Citizenship Behavior	0.624	0.389	0.800	0.703

4.3 가설검증을 위한 분석

4.3.1 변수 간 방향성 검증을 위한 상관분석

연구모형의 요인들을 구성하는 각 관측변수의 항목합산을 통해 구성된 변수들 간 상관관

계를 알아보기 위해 Pearson의 상관계수를 산출하였고 그 결과는 〈Table 6〉과 같다.

기술통계 분석결과 가치지향성은 3.507, 리더십은 3.366, 공정성은 3.438, 적응적 판매행위는 3.534, 조직시민행동은 3.611, 경영성과는 3.334로 각각 나타나 보통 3.0 이상의 수준을 보이고 있다.

또한 변수 간 상관관계를 파악한 결과 모두 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있어 본 연구 가설의 방향성과 일치하였다. 즉, 가치지향성이 적응적 판매행위, 조직시민행동, 경영성과와 정(+)의 상관관계를, 리더십이 적응적 판매행위, 조직시민행동, 경영성과와 정(+)의 상관관계를, 공정성이 적응적 판매행위, 조직시민행동, 경영성과와 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 변수들 간의 영향력은 이후 경로분석을 통해 검증하기로 한다.

4.3.2 연구모형 변수 간 영향력 확인을 위한 경로분석

본 연구모형의 변수 간 영향력의 크기를 확인하기 위하여, 그리고 상관분석에서의 방향성 확인 후 영향력의 크기를 수치로 도출하기 위하여 경로분석을 실시하였다.

가치지향성, 리더십, 공정성을 독립변수로 투입하였고, 적응적 판매행위를 매개변수로, 조직시민행동과 경영성과를 종속변수로 투입하였다. 우선 모형의 적합도를 살펴보면, 카이제곱 1.010, $DF = 1$, $P = .315$, $CMIN/DF = 1.010$ 으로 적합한 것으로 나타났다. 또한 $GFI = .999$, $AGFI = .977$, $RMR = .003$, $RMSEA = .006$, $PCLOSE = .480$, $NFI = .999$, $IFI = 1.000$, $RFI = .980$, $TLF = 1.000$, $CFI = 1.000$ 으로 포화모형에 가까운 정도로 모형적합도가 매우 높은 것으로 판단된다.

〈Table 6〉 Correlation Coefficient

Variable	AVE	S.D.	Value Orientated	Leadership	Justice	Adaptive Selling	Organizational Citizenship Behavior	Corporate Performance
Value Orientated	3.507	0.628	1					
Leadership	3.366	0.750	.613**	1				
Justice	3.438	0.616	.670**	.512**	1			
Adaptive Selling	3.534	0.576	.402**	.347**	.333**	1		
Organizational Citizenship Behavior	3.611	0.594	.541**	.564**	.506**	.488**	1	
Corporate Performance	3.334	0.708	.600**	.418**	.437**	.435**	.431**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

경로분석을 통해 산출된 표준화 계수를 바탕으로 가설 1~가설 4를 검증한 결과는 <Table 7>과 같다.

가설 1.1인 ‘가치지향성은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.252이며 $C.R. = 3.299 \geq 1.96$, $p = 0.000 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 가치지향성이 높을수록 적응적 판매행위 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 1.1은 채택되었다.

가설 1.2인 ‘가치지향성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.132이며 $C.R. = 2.088 \geq 1.96$, $p = 0.037 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 가치지향성이 높을수록 조직시민행동 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 1.2는 채택되었다.

가설 1.3인 ‘가치지향성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.466이며 $C.R. = 7.035 \geq 1.96$, $p = 0.000 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 가치지향성이 높을수록 경영성과 향상에

긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 1.3은 채택되었다.

가설 2.1인 ‘리더십은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.146이며 $C.R. = 2.205 \geq 1.96$, $p = 0.027 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 리더십이 높을수록 적응적 판매행위 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 2.1은 채택되었다.

가설 2.2인 ‘리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.299이며 $C.R. = 5.532 \geq 1.96$, $p = 0.000 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 리더십이 높을수록 조직시민행동 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 2.2는 채택되었다.

가설 2.3인 ‘리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.039이며 $C.R. = 0.689 \leq 1.96$, $p = 0.491 > 0.05$ 로 유의하지 않다. 이는 리더십이 높을수록 경영성과에 긍정적 기여를 하는 것은 아닌 것을 의미한다. 따라서 가설 2.3은 기각되었다.

〈Table 7〉 The Result of Hypothesis Testing

		Nonst & ardized Estimates	St & ardized Estimates	S.E.	C.R.	P	Adopted/ Rejected	
Value Orientated	→ Adaptive Selling Practice	0.231	0.252	0.070	3.299	***	H1.1	Adopted
Value Orientated	→ Organizational Citizenship Behavior	0.125	0.132	0.060	2.088	0.037	H1.2	Adopted
Value Orientated	→ Corporate Performance	0.525	0.466	0.075	7.035	***	H1.3	Adopted
Leadership	→ Adaptive Selling Practice	0.112	0.146	0.051	2.205	0.027	H2.1	Adopted
Leadership	→ Organizational Citizenship Behavior	0.237	0.299	0.043	5.532	***	H2.2	Adopted
Leadership	→ Corporate Performance	0.037	0.039	0.054	0.689	0.491	H2.3	Rejected
Justice	→ Adaptive Selling Practice	0.084	0.090	0.066	1.277	0.202	H3.1	Rejected
Justice	→ Organizational Citizenship Behavior	0.167	0.173	0.055	3.022	0.003	H3.2	Adopted
Justice	→ Corporate Performance	0.035	0.030	0.069	0.507	0.612	H3.3	Rejected
Adaptive Selling Practice	→ Organizational Citizenship Behavior	0.282	0.274	0.048	5.931	***	H4.1	Adopted
Adaptive Selling Practice	→ Corporate Performance	0.276	0.224	0.060	4.626	***	H4.2	Adopted

가설 3.1인 ‘공정성은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.090이며 $C.R. = 1.277 \leq 1.96$, $p = 0.202 > 0.05$ 로 유의하지 않다. 이는 공정성이 높을수록 적응적 판매행위에 긍정적 기여를 하는 것은 아닌 것을 의미한다. 따라서 가설 3.1은 기각되었다.

가설 3.2인 ‘공정성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향

력의 크기는 0.173이며 $C.R. = 3.022 \geq 1.96$, $p = 0.003 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 공정성이 높을수록 조직시민행동 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 3.2는 채택되었다.

가설 3.3인 ‘공정성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.030이며 $C.R. = 0.507 \leq 1.96$, $p = 0.612 > 0.05$ 로 유의하지 않다. 이는 공정성이 높을수록

경영성과에 긍정적 기여를 하는 것은 아닌 것을 의미한다. 따라서 가설 3.3은 기각되었다.

가설 4.1인 ‘적응적 판매행위는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.274이며 $C.R. = 5.931 \geq 1.96$, $p = 0.000 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 적응적 판매행위가 높을수록 조직시민행동 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 4.1은 채택되었다.

가설 4.2인 ‘적응적 판매행위는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’를 검정한 결과, 영향력의 크기는 0.224이며 $C.R. = 4.626 \geq 1.96$, $p = 0.000 < 0.05$ 로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 즉 적응적 판매행위가 높을수록 경영성과 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 4.2는 채택되었다.

4.3.3 적응적 판매행위의 매개효과 검증

본 연구에서 설정한 가설 5는 적응적 판매행위의 매개효과를 중심으로 살펴보기 위해 수립한 가설이다. 매개효과 검증방법으로는 경로계수와 표준오차를 활용하여 Z값을 산출하는 Sobel Test를 실시하였다.

가설 5.1인 ‘적응적 판매행위는 가치지향성과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.’를 검정한 결과, $Z = 3.045 \geq 1.96$, $p = 0.002 < 0.05$ 로 유의하였다. 즉 적응적 판매행위는 가치지향성과 조직시민행동 사이에서 매개효과를 가지고 있는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 5.1은 채택되었다.

가설 5.2인 ‘적응적 판매행위는 가치지향성과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.’를 검정한 결과, $Z = 2.591 \geq 1.96$, $p = 0.009 < 0.05$ 로 유의하였다. 즉 적응적 판매행위는 가

치지향성과 경영성과 사이에서 매개효과를 가지고 있는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 5.2는 채택되었다.

가설 5.3인 ‘적응적 판매행위는 리더십과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.’를 검정한 결과, $Z = 2.559 \geq 1.96$, $p = 0.01 < 0.05$ 로 유의하였다. 즉 적응적 판매행위는 리더십과 조직시민행동 사이에서 매개효과를 가지고 있는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 5.3은 채택되었다.

가설 5.4인 ‘적응적 판매행위는 리더십과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.’를 검정한 결과, $Z = 2.272 \geq 1.96$, $p = 0.023 < 0.05$ 로 유의하였다. 즉 적응적 판매행위는 리더십과 경영성과 사이에서 매개효과를 가지고 있는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 5.4는 채택되었다.

가설 5.5인 ‘적응적 판매행위는 공정성과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 할 것이다.’를 검정한 결과, $Z = 1.326 \leq 1.96$, $p = 0.185 > 0.05$ 로 유의하지 않았다. 즉 적응적 판매행위는 공정성과 조직시민행동 사이에서 매개효과를 가지고 있지 않는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 5.5는 기각되었다.

가설 5.6인 ‘적응적 판매행위는 공정성과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.’를 검정한 결과, $Z = 1.281 \leq 1.96$, $p = 0.200 > 0.05$ 로 유의하지 않았다. 즉 적응적 판매행위는 공정성과 경영성과 사이에서 매개효과를 가지고 있지 않는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 5.6은 기각되었다.

Sobel Test를 통한 매개효과 가설 검정에서 H5.5, H5.6을 제외한 나머지 결과에서 시사하는 바를 살펴보기로 한다. 이는 독립변수인 공정성이 매개변수인 적응적 판매행위에 직접적

〈Table 8〉 The Result of Hypothesis Testing on Mediator Effect

		Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	Result
Value Oriented	→ Adaptive Selling Practice	0.252** (p = 0.002)	0.252** (p = 0.002)	-	-
	→ Organizational Citizenship Behavior	0.201* (p = 0.029)	0.132 (p = 0.136)	0.069** (p = 0.000)	Full Mediator
	→ Corporate Performance	0.523** (p = 0.002)	0.466** (p = 0.002)	0.057** (p = 0.001)	Partial Mediator
Leadership	→ Adaptive Selling Practice	0.146* (p = 0.041)	0.146* (p = 0.041)	-	-
	→ Organizational Citizenship Behavior	0.339** (p = 0.002)	0.299** (p = 0.003)	0.040** (p = 0.020)	Partial Mediator
	→ Corporate Performance	0.072 (p = 0.239)	0.039 (p = 0.501)	0.033** (p = 0.026)	Full Mediator
Justice	→ Adaptive Selling Practice	0.090 (p = 0.227)	0.090 (p = 0.227)	-	-
	→ Organizational Citizenship Behavior	0.198** (p = 0.002)	0.173** (p = 0.007)	0.025 (p = 0.175)	No Mediator Effect
	→ Corporate Performance	0.051 (p = 0.458)	0.030 (p = 0.631)	0.020 (p = 0.175)	

영향을 미치지 않기 때문에 매개효과 검증의 의미가 없기 때문이다.

매개효과가 있는 것으로 나타난 관계에서 완전매개효과인지 부분매개효과인지 직접효과, 간접 효과 등을 파악하기 위해 부스트래핑의 방식으로 1,000개의 표본을 무작위로 추출하여 BC(Bias-Corrected percentile method)법에 의거, 95%의 신뢰구간에서 유의성을 확인하였다.

매개효과는 부분매개 효과와 완전매개 효과로 구분될 수 있는데, 부분매개는 직접효과와 간접 효과 모두 유의한 경우를, 완전매개는 직접효과는 유의하지 않은데 간접효과가 유의한 경우를 말한다. 직접효과는 유의하지만 간접효과가 유의하지 않은 경우는 매개효과가 없다고 한다.

가치지향성이 조직시민행동에 미치는 직접효과는 0.132, 간접효과는 0.069로, 직접효과는 통계적으로 유의하지 않은 한편 간접효과는

유의하다. 이는 적응적 판매행위가 가치지향성과 조직시민행동 사이를 완전매개하고 있음을 나타내고 있다.

가치지향성이 경영성과에 미치는 직접효과는 0.466, 간접효과는 0.057로, 모두 신뢰수준 95% 수준에서 귀무가설을 기각하여 통계적으로 유의미하므로 적응적 판매행위가 가치지향성과 경영성과 사이를 부분매개하고 있다고 할 수 있다.

리더십이 조직시민행동에 미치는 직접효과는 0.299, 간접효과는 0.040으로, 모두 통계적으로 유의하므로 적응적 판매행위가 리더십과 조직시민행동 사이를 부분매개하고 있다고 할 수 있다.

리더십이 경영성과에 미치는 직접효과는 0.039, 간접효과는 0.033으로, 직접효과는 유의하지 않은 한편 간접효과는 유의하다. 따라서 적응적 판매행위는 리더십과 경영성과 사이를 완전매

개 하고 있다.

4.3.4 연구모형 분석결과 종합

매개효과 검정을 포함한 본 연구모형 분석 결과를 종합해보면 가치지향성은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 가설 1.1이 채택 되었으며, 적응적 판매행위는 조직시민행동과 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 가설 4.1, 가설 4.2가 채택되었다. 적응적 판매행위는 가치지향성과 조직시민행동 사이를 완전매개, 가치지향성과 경영성과 사이를 부분매개 하고 있는 것으로 가설 5.1, 가설 5.2이 채택 되었다.

리더십은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 가설 2.1이 채택되었으며, 적응적 판매행위는 조직시민행동과 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 가설 4.1, 가설 4.2가 채택되었다. 적응적 판매행위는 리더십과 조직시민행동 사이에서 부분매개로 가설 5.3이 채택이 되었으며, 리더십과 경영성과 사이에서 완전매개 역할을 하고 있는 것으로 가설 5.4이 채택되었다.

5. 결 론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

기업은 경쟁우위를 확보하고 조직관점에서 브랜드 이미지 개선 및 건실한 조직문화를 기반으로 하여 지속적인 성장하기 위해, 공정성과 가치지향성을 강조하지만, 구호에 그치는 것이 현실이다. 또한 실제 현장에서의 영업 전략은 수단과 방법을 가리지 않고 오직 목표달

성만이 강조되고 있다. 하지만, 본 연구 결과에 따르면 가치지향성은 적응적 판매행위와 조직시민행동, 경영성과에 영향을 주고, 공정성은 조직시민행동에 영향을 주며, 목표관리 등의 경영관리시스템에 강하게 적용받는 영업사원의 경우에도 리더십은 적응적 판매행위와 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 IT기업에서 경쟁의 치열함에도 가치지향성과 공정성, 그리고 상사의 리더십을 영업 전략의 우선순위에 두고, 지속성장이 가능한 조직 경쟁력을 높이기 위해 당장의 매출증대를 위한 무분별한 영업 전략보다 상도를 지키는 영업 전략이 매우 중요함을 의미한다.

본 연구는 기존 문헌연구와 선행연구들을 검토하여 가치지향성과 공정성, 리더십이 조직시민행동과 경영성과에 미치는 영향에 대해서 체계적인 접근을 통해 실증적으로 규명하였다. 가치지향성은 적응적 판매행위에, 적응적 판매행위는 조직시민행동과 경영성과에 정(+)의 영향을 미치며, 적응적 판매행위는 가치지향성과 조직시민행동을 완전매개하고 가치지향성과 경영성과 사이를 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 리더십은 적응적 판매행위에 정(+)의 영향을, 적응적 판매행위는 조직시민행동과 경영성과에 정(+)의 영향을 미치며, 적응적 판매행위는 리더십과 조직시민행동에서는 부분매개 역할을 하고 리더십과 경영성과 사이에서 완전매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로 IT기업의 경쟁력강화를 위한 영업 전략에 대한 아래와 같이 시사점을 제공하고 있다.

첫째, IT기업에서 불합리한 고객 요구사항을 만족시켜주는 것이 고객만족이라고 생각하고 적응적 판매행위를 할 때 조직에서 요구하

는 고객가치지향과 영업사원의 영업 전략은 항상 충돌이 발생한다.

이 때문에 고객과의 접점을 가지는 영업사원들은 자신의 영업행동에 혼란스러워하지만 결국에는 영업 비밀 보호를 이유로 윤리에 벗어난 그릇된 방법을 통한 매출의 유혹에서 벗어나지 못한다. 이로서 공정성 또한 자연스럽게 배제되게 된다. 그러나 조직에서 장기적인 관점에서 지속가능한 경영을 위해서는 가치지향을 극대화하더라도 공정성을 소홀히 해선 안 된다.

이를 위해서는 영업사원들에게는 조직의 리더가 공정성과 윤리의식이 영업사원의 영업활동에 저해되지 않고 궁극적으로는 조직의 투명성 및 건전성에 근거한 회사 가치에 큰 도움이 된다는 점을 끝없이 각인시키고 평가와 보상에 적용하여야 한다. 이로써 조직의 영업 전략에 공정성과 가치지향성에 대한 평가와 보상을 적용함으로써 건전한 매출을 극대화 시키도록 노력해야 한다.

둘째, 회사정책 및 교육을 통해 영업사원들에게 공정성과 가치지향성을 각인시키는 것도 중요하지만 본 연구에서 리더십 역시 적응적 판매행위와 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 사업을 진행할 때 적절한 리더십이 영업사원의 적응적 판매행위에 변화를 줄 수 있다는 것으로서 건전하지 못한 매출을 진행 하였을 때와 건전한 매출을 달성했을 때 리더가 대응하는 역할이 얼마나 중요한지를 의미한다. 기업의 영업조직에서 리더가 그릇된 적응적 판매행위를 바로 잡아주지 못한다면 결과적으로 조직시민행동에 잘못된 영향을 주게 됨으로써 조직문화를 와해시키며 장기적으로 경영성과인 매출 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다.

이로써 영업조직에서의 리더십은 영업직원들이 올바르게 적응적 판매행위를 할 수 있도록 영향을 끼쳐야하며 항상 올바른 지침 전달을 통해 건전한 매출을 발생 시켜야 한다. 이로써 생성된 조직 문화인 조직시민행동을 통해 영업사원은 고객사를 위한 공정성과 가치지향성 행위에 집중함으로써 개인관점에서의 영업보다는 조직관점에서의 영업으로 나아가게 만드는 중요한 요소라고 할 수 있다.

셋째, 앞에서 언급한 바와 같이 시장에서 적응적 판매행위를 하는 영업사원은 비정상적이며 혼돈스러운 상황에서 개인적인 주관적 판단하에 영업 전략을 수립하고 영업활동에 몰입한다.

이는 처음에 올바른 가치관의 영업사원을 채용을 하였더라도 어려운 시장의 경쟁 속에서 점점 가치관이 변할 수 있다는 뜻이다.

현재 영업조직에서는 고객가치지향에 대한 교육을 강화하면서 고객이 원하는 것은 뭐든지 해야 한다는 잘못된 가치관의 주입이 늘고 있으며 이로 인한 손쉬운 매출 성장에 점점 익숙해지고 있다. 이를 위해 고객가치지향과 공정성에 대해 주기적으로 영업사원의 가치관 교육을 통해 회사의 윤리경영에 대한 방향과 매출의 방향이 일치되고 있음을 주입시켜야 하며 이는 경쟁 환경 속에서 건전한 영업활동을 통해 얻은 매출이 회사의 브랜드 향상 및 조직원의 조직 문화에 주춧돌이 될 것이라는 점을 교육을 통해 인식시켜야 한다.

5.2 연구의 한계점 및 향후

본 연구에서는 다양한 시사점들을 제공하는 반면에 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째는 국내 IT기업을 중심으로 분석하였다. 이로 인해

다른 업종에서의 영업 특성까지 포함하여 일반화하기에는 한계점을 가지고 있기에 향후 연구에서는 다른 업종으로의 분석을 확대해서 연구를 해야 할 것이다. 둘째는 표본의 54.5%가 100인 미만의 사업장을 대상으로 조사함으로써 중소기업에 치중한 조사였기에 향후 연구에서는 규모의 범위를 골고루 분포하여 비교 연구한 연구가 필요가 있다. 마지막으로 향후 연구에서는 경영성과에 영향을 주는 영업직군의 다양한 변수들을 개발하여 연구하고, 핵심요인들에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

본 연구는 위와 같이 몇 가지 한계점을 가지고 있음에도 불구하고 기존 연구들과는 달리 기업의 영업 전략에 대한 가치지향성과 공정성추구가 경영성과에 실증적으로 영향을 준다는 점을 발견하였고, 적응적 판매 행위를 통해 조직구성원에게 활력을 불어넣는 조직시민행동과 경영성과에 영향을 준다는 새로운 연관성을 발견하였다. 이로 인해 ‘연구의 시사점’에서 제시하고 있는 가치지향성과 공정성이 경영성과에 영향을 주어 기업의 경쟁력 강화에 도움을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 영업조직에서 목표관리와 같은 경영관리시스템이 중요할 뿐만 아니라 관리자의 리더십 또한 매우 중요하다는 것을 확인하였다. 본 연구를 통해 기업매출의 핵심인 영업 전략의 새로운 방향성을 찾아 기업 경쟁력강화에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

References

- [1] Ahn, K. Y. and Kwak, Y. H., “The Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Effects of Sex, Tenure, and Size,” *Service Management Journal*, Vol. 2 No. 1, 2001.
- [2] Bass, B. M., *From transactional to transformation leadership: Learning to share the vision*, Organizational Dynamics, Winter, 1990.
- [3] Bass, B. M., *Leadership & Performance beyond Expectations*, Free Press, 1985.
- [4] Bateman, T. S. and Organ, D. W., “Job Satisfaction & Good Soldier: The Relationship Between Affects & Employee Citizenship,” *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595, 1983.
- [5] Bolino, M. C. and Turnley, W. H., “The Personal Costs of Citizenship Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 4, pp. 740-748, 2005.
- [6] Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. and Licata, J. W., “The Customer Orientation of Service Workers,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 1, 2002.
- [7] Burns, J. M., *Leadership*, Harpercollins; 1st edition, 1978.
- [8] Carroll, A. B., “A Conceptual Model of Corporate Social Performance,” *Collage of Business Administration*, University of Georgia. Working Paper No. 79-055, 1979.
- [9] Choi, N. H., “The Mediating Roles of Organization Commitment and Adaptation Level on the Salespeople’s Customer-Oriented Behavior,” *Korea Marketing*

[1] Ahn, K. Y. and Kwak, Y. H., “The Relat-

- Association, Vol. 12 No. 2, 1997.
- [10] Colquitt, J. A. and Rodell, J. B., "Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives," *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, pp. 1183-1206, 2011.
- [11] Cook, J. and Wall, T., "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52, 1980.
- [12] Downton, J. V., *Rebel leadership: commitment & charisma in a revolutionary process*, Free Press, 1973.
- [13] Druskat, V. U. and Wolff, S. B., "Building the Emotional Intelligence of Groups," *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 80-91, 2001.
- [14] Dulciewicz, V. and Higgs, M., "Can Emotional Intelligence be Measured and Developed," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 242-253, 2014.
- [15] Folger, R. and Konovsky, M. A., "Effects of Procedural & Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decision," *Academy*, 1989.
- [16] Greenberg, J., "The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness," *Labor Law Journal*, Vol. 41 No. 8, 1990.
- [17] Ho, Y. G., "The Study of Resources capabilities on the effect of Software enterprise result," Ph. D. Thesis, Kunkuk University, 2012.
- [18] Jeon, H. S., "Citizenship Behavior on Employee Satisfaction and Customer Orientation," *Journal of Marketing Studies*, Vol. 14 No. 5, 2006.
- [19] Jeon, H. S., *The Effect of the Service Orientation & Organizational Citizenship Behavior on Employee Satisfaction & Customer Orientation*, Ph. D. Thesis, Donga University, 2004.
- [20] Jeong, H. Y., *Credit Analysis 3*, Korea Banking Institute, pp. 13-17, 1997.
- [21] Kim, K. Y. and Lee C. G., "An Empirical Study on the Improvement Plan of Consulting Service through the Analysis of Micro Business Consultants' Organizational Commitment," *The Korean Entrepreneurship Society*, Vol. 4 No. 4, 2009.
- [22] Kim, S. Y., *A Study on the Effects of Organizational Resources & Dynamic Capabilities of SMEs & Venture Enterprises on Organizational Effectiveness*, Ph. D. Thesis, Konkuk University, 2015.
- [23] Kim, S. Y., Yoo, W. J., and Lee S. J., "An Improvement of Organizational Effectiveness through the Analysis of the Relationship," *The Journal of Society for e-Business Studies*, Vol. 19, No. 4, pp. 101-117, 2014.
- [24] Kotler, P., *Marketing Management*, 11ed, International ed, NJ, Prentice-Hall. 2003.
- [25] Ku, J. D., "The Relationships Between Leadership Behaviors Perceived by Em-

- ployee and Organizational Psychology,” The Tourism Sciences Society of Korea, Vol. 19 No. 2, 2005.
- [26] Lee, J. W. and Lee, S. H., “Characteristics of Stagnant Ventures: An Exploratory Study,” Journal of Korea Strategy Management, Vol. 5, No. 2, pp. 1-27, 2002.
- [27] Levitt, T., “Marketing Success Through Differentiation of Anything,” Harvard Business Review, Vol. 58, pp. 82-91, 1980.
- [28] Lind, E. A. and Tyler, T. R., The Social Psychology of Procedural Justice, NY: Plenum, 1988.
- [29] Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D., “An integrative model of organizational trust,” Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 709-734, 1995.
- [30] McFarl, D. E., “Management & Society”: An Institutional Framework, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- [31] Naumann, S. E. and Bennett, N., “A Case for Procedural Justice Climate: Development & Test of a Multilevel Model, Academy of Management,” Journal, Vol. 43, pp. 881-889, 2000.
- [32] Nonaka, I., “Self-renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Strategy,” Human Resource Management, Vol. 27 No. 1, 1988.
- [33] Organ, D. W., “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-up Time,” Human Performance, Vol. 10, pp. 85-97, 1997.
- [34] Park, B. Y., “The Study of Relation type on Justice & Reliability cognition between members in the medical industry,” Ph. D. Thesis, Sukmyeng University, 2013.
- [35] Park, J. H., “Hotel Employees Job Satisfaction and the Maturity of Employees Depending on Employers Leadership Style,” Kyengki University, 2001.
- [36] Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and Mackenzine, S. B., “Organizational Citizenship Behavior & the Quantity & Quality of Work Group Performance,” Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 2, pp. 262-270, 1997.
- [37] Porter, L. W., Steers, R. M. and Mowday, R. T., “Do Employee Attitudes Towards Organizations Matter?,” The Study of Employee Commitment to Organizations,” Great Minds in Management, pp. 171-189, New York: Oxford University, 2005.
- [38] Schumpeter, J. A., The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, & the Business Cycle, Transaction Publishers, 1934.
- [39] Shin, Y. K., “Socially responsible management,” Seoul, Kyungmoon Publishers, 2007.
- [40] Sin, Y. G., Society consideration management, KyengMun Office, 2007.
- [41] Spiro, R. L. and Weitz, B. A., “Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, & Nomological Validity,” Journal of Marketing Research, Vol. 27, pp. 61-69, 1990.
- [42] Spiro, R. L. and Weitz, B. A., “Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement,

- and Nomological Validity,” *Journal of Marketing Research*, pp. 61-69, 1990.
- [43] Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M., “Knowledge, Motivation, & Adaptive Behavior A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, Vol. 50(October), pp. 174-191, 1986.
- [44] Williamson, O., “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach,” *American Journal of Sociology*, Vol. 87, pp. 548-577, 1981.
- [45] Yavas, U. and E. Babakus, “Retail Store Loyalty: A Comparison of Two Customer Segments,” *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 37, No. 6, pp. 477-492, 2009.
- [46] Yim, J. C., “The Discriminatory effect of Job satisfaction & Organization engagement on Distribution justice & Procedure justice,” *Journal of Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 93-111, 1988.
- [47] Yim, J. G., “The Effect of Job satisfaction on Control type of Sales man & System,” Ph. D. Thesis, Sejong University, 2008.

저 자 소 개



이규돈

2013년

2015년

2008년~현재

관심분야

(E-mail: gyudon.lee@oracle.com)

한양대학교 경영전략 (석사)

건국대학교 경영공학 (박사수료)

한국오라클 영업부분 대표

Management Engineering of Small & Medium Venture
Business, Industrial Engineering, Production
Planning & Control



이상진

2010년

2012년

2012년~2015년

2014년~현재

2007년~현재

관심분야

(E-mail: kklsj@hanmail.net)

고려대학교 경제학 (석사)

건국대학교 경영학 (박사)

성균관대학교 법학전문대학원 법학 (박사수료)

건국대학교 일반대학원 신산업융합학과 겸임교수

중소기업진흥공단 인력개발처

Human Resource Management, Business Strategy,
Organizational Capacity Development, Organizational
Management Techniques, Organizational Culture



이철규

1991년

1993년

1998년~현재

관심분야

(E-mail: cglee@konkuk.ac.kr)

일본慶應(KEIO)대학교 관리공학 (석사)

일본慶應(KEIO)대학교 바이오기술공학 (박사)

건국대학교 일반대학원 신산업융합학과 교수

Human Resource Development, Business Strategy,
Competency Development, Leadership, Arts Education