

산업재영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계

배일현

장안대학 경영정보계열 겸임교수
(baeih102@hanmail.net)

진인수

홍익대학교 경영대학 교수
(jiss@hongik.ac.kr)

.....

마케팅부서내지는 영업부서는 경계연결역할을 하기 때문에 조정비용이 많이 발생하고 이를 줄이는 방안으로 시장지향성, 내부마케팅, 동시마케팅 등이 거론돼 왔다. 하지만 이들 논의는 부서간의 관계에 초점을 맞추고 있지만 본 연구에서는 구성원의 역할지각이 조정비용을 낮출 수 있을 것으로 본다. 구성원은 역할(in-role) 행동과 역할외(extra-role) 행동을 하는데 본 연구에서는 역할외 행동인 조직시민행동이란 역할지각이 개인의 기회주의를 통제하여 조정비용이 줄어드는 것으로 보고 있다. 또한 조직시민행동이란 역할지각을 하게 하려면 구성원들이 조직공정성을 느껴야 하는 것으로 보고 있다. 연구결과 조직공정성, 조직시민행동, 시장성과는 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직공정성 세 유형간에 事前, 事中, 事後의 관계가 있음이 확인되었다.

.....

1. 문제제기 및 연구목적

국내 대표적 포장소비재업체 중 하나인 제일제당 마케팅부서에 CM(category manager), BM(brand manager), SCC(supply chain coordinator), SC(sales coordinator) 등의 직책이 있다. CM이나 BM은 시장성과를 높일 수 있는 전략을 수립하고 SCC나 SC는 이를 집행하기 위해 여러 부서를 조정하는 일을 맡고 있음을 명칭에서 짐작할 수 있다. 사실 마케팅부서는 부서간의 관계뿐만 아니라 고객과의 관계를 조정하는 경계연결역할(boundary spanning role)을 맡고 있어(Lyonski 1985) 조정업무가 어느 부서보다 많이 요구된다. 여러 이해관계자를 참여시켜 전략을 수립하고 집행하다 보면 작은 정보왜곡도 눈덩이처럼 커지는 채찍효과(bullwhip effect)가 나타나고, 자신의 힘을 키우

려는 정치논리가 작용하기 때문에 조정업무는 쉽지 않다. 조정업무를 수행하는 데 따르는 어려움을 조정비용이라 하는데 특히 산업재 영업에서 많이 발생한다. 산업재의 경우 고객이 사용자, 구매자, 지불자, 영향력 행사자, 문지기 등으로 구성돼 있어(Webster Jr. and Wind 1972), 다른 부서나 여러 직급에 있는 임직원의 지원을 받는 팀판매로 영업을 주로 이루어지기 때문이다. 예컨대, 포스코의 경우 철강영업에 영업직원 외에 MR(mill representative)이 있는데, MR은 기술지도나 수요관리를 하고 영업직원은 단가, 수량, 납품조건 등을 주로 담당한다. 플랜트 업체의 경우 수주, 엔지니어링, 생산, 납품 등의 부서가 달라 이들 부서가 서로 협력하지 않으면 납기지연으로 클레임이 발생하며 심지어 기업생존이 위협받기까지 한다.

산업재 영업과 직접 관련된 연구는 아니지만 지금까지 부서간의 조정비용을 낮추는 혹은 협력을 높이

는 방안으로 시장지향성, 내부마케팅, 동시마케팅 등이 논의돼왔다. Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성이란 기업문화를 통해, Gronroos (1984)는 지원부서의 현업부서에 대한 내부마케팅을 통해, Cespedes(1995)는 관련 부서간의 동시마케팅을 통해 조정비용을 낮출 수 있다고 한다.

이들 논의는 조정비용을 낮추는 부서간의 관계에 초점을 맞추고 있지만 본 연구에서는 영업팀 구성원의 역할지각이 조정비용을 낮출 수 있을 것으로 본다. Brown and Peterson(1993)은 판매원의 역할지각이 판매성과, 만족 및 조직몰입에 영향을 미친다고 하며 Johnston et al. (1990)은 입사 초기의 역할모호성이 판매원의 회사에 대한 몰입도를 낮추며 이직률을 높인다고 한다. 특히 최근의 두 연구에서 조직시민행동(OCB: organizational citizenship behaviors)이 판매원의 역할지각 및 그 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다 (MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 이들은 조직시민행동을 역할외(extra-role) 행동으로 보고 자신이 힘들어도 조직전체에 도움이 되게 하는 자발적 행동으로 정의하고 있다.

이러한 연구흐름을 감안하여 본 연구는 두 가지를 밝히려 한다. 먼저, 조정비용이 높은 산업재 영업에서 역할외 행동인 조직시민행동이란 역할지각이 영업성과를 높이는지를 알아보려 하며, 다음으로 영업팀 구성원들이 조직시민행동이란 역할지각을 하게 하는 선행요인이 무엇인지를 알아보려 한다. 사실, 지금까지 영업직은 외근을 주로 하기 때문에 내근직원과 다르게 평가돼야 한다는 관점에서 연구가 이루어져 왔는데(Anderson and Oliver 1987; Jaworski 1988), 이들 연구는 영업직의 역할(in-role)행동에 초점을 맞추어 성과통제나 과

정통제를 하는 것이 좋다고 한다. 하지만, 본 연구는 이타주의, 스포츠정신, 공익정신, 정신적 각성, 예의바른 행동 등과 같이 전체 이익을 우선하는 역할외(extra-role) 행동에 초점을 맞춘다는 점에서 이들 연구와 다르다. 업계의 자료를 보면 자기업무 성과가 높은 직원과 타부서 평가가 좋은 직원이 일치하지 않는 경우가 많아 역할외 행동의 중요성을 짐작할 수 있다. 한편, 조직시민행동의 선행요인은 공정성이론(justice theory)에서 찾으려 한다.

II. 조직시민행동

2.1 역할외 행동, 시민정신 및 책임의식

역할 행동과 역할외 행동을 명확히 구분하기는 어렵지만 대체로 자기개인의 성과를 높이는 데 도움이 되는 행동을 역할(in-role) 행동으로, 개인보다 전체의 성과를 높이는 데 도움이 되는 행동을 역할외(extra-role) 행동으로 구분한다(MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 또한 조직이 부여한 공식적 역할인가 아니면 조직이 효율적으로 기능하도록 촉진하는 임의의 자율적 행동인가의 여부로 구분하기도 한다. 이렇게 볼 때 역할외 행동은 어디까지나 자신의 신념이나 가치관에 근거한 자발적 행동이며 개인보다 전체의 이익을 앞세우는 행동이다.

이러한 전체의 이익을 앞세우며 자발적인 행동의 기반이 되는 신념이나 가치관을 시민정신(citizenship)이라고 한다. 이는 개인보다 모두의 이익을 우선시 하지만 그렇다고 개인의 이익이 손상되는 것은 아니기 때문에 희생이나 봉사정신과는 거리가 있다.

개인과 전체가 조화되는 일종의 윈-윈정신으로 선진국일수록 시민정신이 투철하다고들 한다. 시민정신은 정치적으로는 반봉건, 반독재, 반권위를 표방하는 민주주의식으로, 사회경제적으로는 질서의식이나 남을 배려하는 마음과 같이 사회적 비용을 낮추는 윤리의식으로 사용된다. 조직에서 사용하는 시민정신은 윤리적인 면이 강조된다는 점에서 사회경제적 관점으로 정의된다.

한편, 조직내 역할의 행동의 기반이 되는 시민정신이 높을수록 관리비용이 줄어든다고 한다. 거래비용이론(Williamson 1985; Rindleish and Heide 1997)에 의할 것 같으면 구성원의 기회주의 때문에 비용이 발생하는데, 시민정신으로 이러한 기회주의가 자율규제되기 때문이다. 기회주의란 속임수로 자기이익을 추구하는 것(self-interest seeking with guile)을 말하며 속임수에는 부정직(dishonesty), 불이행(infidelity), 편승(shirking, free-riding) 등이 있다(Griesinger 1990).

조직시민행동에서 가정하는 시민정신과 유사한 개념으로 책임의식이 있는데 Toffler(1986)는 책임의식을 도덕적 의무로 규정하고 역할책임, 인과책임, 능력책임으로 나누고 있다. 역할책임이란 자신의 역할을 다하는 도덕적 의무를, 인과책임은 어떤 문제나 해를 끼쳤을 때 그것을 책임지는 도덕적 의무를, 능력책임은 어떤 상황에 대처할 수 있는 능력이 있으면 그에 대처하는 도덕적 의무를 각각 의미하는 것으로, 높은 신분에 따른 도덕적 의무인 노블리스 오블리제가 바로 그 하나의 예라고 할 수 있다. 이렇게 볼 때 시민정신이란 책임의식과 유사하다.

2.2 조직시민행동의 정의 및 유형

Bateman and Organ(1983)은 이러한 시민정

신에 근거한 역할의 행동을 조직시민행동이라 하고 "자유재량의 행동으로 공식적인 보상체계에 의해 지각되지는 않으나, 정해진 규정 이상을 수행함으로써 조직이 효율적으로 기능하는 데 기여하는 행동"으로 정의한다. 다시 말해 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직발전에 바람직한 행동을 말한다. 조직시민행동에 포함될 수 있는 예로 시간준수, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발성, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어 제안 등이 있다(Bateman and Organ 1983; Organ 1988). 또한 타인에 대한 헌담, 적개심의 표현, 사소한 일에서 불평불만, 타인과의 비이성적인 논쟁 등을 삼가는 행동도 조직시민행동에 포함된다(Smith et al. 1983). 조직전체를 이롭게 하는 역할의 행동은 친사회적 행동(prosocial behavior), 자발적 행동(spontaneous behavior), 맥락적 행동(contextual behavior) 등 다양한 명칭으로 불리고 있는데(Mackenzie et al. 1998), 이러한 내용 모두 Organ(1988)이 제시한 조직시민행동 5가지 유형에 포함된다.

Organ(1988)은 다음과 같은 5가지 유형으로 조직시민행동을 규정한다. 첫째, 이타주의(altruism)이다. 이는 조직 내에서 업무나 이에 대한 문제와 관련하여 특정 타인을 돕는 행동을 말한다. 이는 간단히 돕기(helping)라고 할 수 있으며, 친밀성으로 표현되기도 한다. 이타적 행동은 동료 등 조직내부의 인물들과 관계된 것이지만 조직 외부인에 대한 행동도 조직의 업무와 관련되어 있다면 이에 포함될 수 있다. 둘째, 정신적 각성(conscientiousness)이다. 이는 조직에서 공식적으로 요구하는 수준 이상의 과업을 수행하는 행동을 말한다. 정신적 각성은 조직 구성원들이 같

등 상황에 직면했을 때 발생하기 쉽다. 이타적 행동은 특정한 개인이 행동의 대상이 되지만 정신적 각성은 특정 개인을 상대로 하는 것이 아니라 조직에 간접적으로 도움되는 행동을 의미한다. 다시말해 정신적 각성은 조직에서 요구하는 최저 수준 이상의 역할을 수행함을 의미한다. 셋째, 스포츠정신(sportsmanship)이다. 이는 조직에 대한 비난을 삼가고 사소한 불편을 인내하는 행동을 말한다. 쉽게 불평불만을 털어놓지 않으며, 조직에서 발생하는 사건들에 대해 악담하지 않는 행동이 이에 포함된다. 넷째, 예의바른 행동(courtesy)이다. 이는 업무와 관련하여 타인들과의 사이에서 야기될 수 있는 문제나 갈등의 가능성을 미리 막으려 노력하는 행동을 의미한다. 즉, 자신의 의사결정이나 참여여부에 따라 조직내 타인들이 영향을 받게 될 경우, 문제가 발생할 것을 사전에 예방하는 행동을 말한다. 다섯째, 공익정신(civic virtue)이다. 이는 조직생활에 관심을 가지고 대의(cause)에 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동을 말한다.

한편, Podsakoff and MacKenzie(1994)는 Organ(1988)과 다르게 조직시민행동을 스포츠정신(sportsmanship), 공익정신(civic virtue) 및 이타적 행동(helping behavior)으로 정의하고 있다. 여기서 주목할 것은 이타적 행동인데, 이타적 행동을 이타주의(altruism: 동료들과 공동보조를 맞추는 것), 예의바른 행동(courtesy: 타인의 업무관련문제에 도움을 주는 것), 평화주의(peacemaking: 직원들간의 문제해결에 도움을 주는 것), 응원(cheerleading: 동료의 업무성취에 도움을 주는 것) 등 네 가지 구성요소로 보고 있다. 즉, 예전의 이타주의나 예의 바른 행동 외에 동료들 도와주는 행동을 이타적 행동에 포함시키고 있다.

III. 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과

3.1 조직공정성: 절차, 상호작용, 분배 공정성

조직시민행동을 높이는 선행요인으로 Moorman(1991)은 직무만족, 조직몰입, 공평성인식, 직무특성, 대인간 신뢰, 작업단위 규모나 집단구성의 안정성 등을 꼽고 있다. 이밖에도 정서적 상태나 개인의 성향과 같은 개인적 요인, 근속연수나 직급과 같은 직위적 요인, 조직구조나 문화, 관리시스템과 같은 조직적 요인들이 선행요인으로 꼽힌다(Dyne, Graham, and Dienesch 1994). 또한 Netemeyer et al.(1997)는 개인과 조직의 적합도, 리더십의 지원, 보상할당의 공정성이 직무만족에 영향을 미쳐 조직시민행동을 유발한다고 한다. 이렇게 볼 때 지금까지 연구된 선행요인은 대체로 개인요인과 조직요인으로 나눌 수 있는데, 본 연구는 통제가능성이 높은 조직요인에다 초점을 맞추려 한다.

사람들은 자유가 있고 공평하다고 느낄 때 바람직한 행동을 한다는 Rawles(1971)의 공정성이론에 따라 조직의 공정성(justice)이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다. 조직구성원은 조직의 운영이 공정하다고 느낄 때 조직전체의 발전에 공헌하는 역할의 행동을 하여 조직의 시장성과는 좋아질 것이다. 만약 불공정하다고 느끼면 구성원은 부정직, 불이행, 편승과 같은 기회주의에 빠져 시장성과는 나빠질 것이다. 더구나 부서 및 직원들끼리 협력해야 하는 산업재 영업의 경우 기회주의로 인해 조정이 어려워지면, 조직의 생존이 위협받을 수도 있다.

조직공정성에 대한 논의는 조직인사분야에서 폭

넓게 이루어지고 있으나, 마케팅연구에서는 소비자불평처리문제(Tax, Brown, and Chandrashekar 1998)나 관계교환에 있어서 윤리원칙(Gundlach and Murphy 1993) 등에 적용되고 있는데, 연구 분야에 관계없이 일반적으로 조직 구성원들이 느끼는 공정성은 3가지로 나누어진다(Moorman 1991; Niehoff and Moorman 1993).

첫째, 절차공정성(procedural justice)이다. 이는 의사결정과정의 합리성, 의사결정에의 접근성, 의사결정의 신속성과 유연성 등으로 정의되며, 나누어 갖게 될 성과를 만드는 과정에 자신의 의견이 잘 반영되었는지의 여부로 지각된다. 절차공정성에 대한 연구에서 Thibaut and Walker(1975)는 사람들이 결과 자체를 중요시하듯, 그 결과가 만들어진 절차의 공정성도 중시한다고 주장하고, Lind and Tyler(1988) 또한 얻어지는 결과가 어떠하며 얼마나 지급되느냐가 아니라 그 결과의 도출과정을 더 중시한다고 한다. 따라서, 좋은 결과가 달성되었다 하더라도 절차가 공정하게 이루어지지 않았다면 종업원은 불공정하다고 느껴 그들의 태도나 행동에 부정적인 영향을 미치게 될 수 있다. 조직 연구에서 절차공정성은 대체로 "보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 합리적인가에 대한 인지정도"로 정의된다(Folger and Konovsky 1989).

둘째, 상호작용공정성(interaction justice)이다. 이는 절차를 수행하는 동안 그들이 받게 되는 설명, 공손함, 정직, 최선을 다하는 노력, 공감 같은 의사소통의 질을 말한다. 절차공정성이 의사결정프로세스의 합리성으로 하드측면이라면 상호작용공정성은 이를 운영하는 소프트측면을 지칭한다. 조직 연구에서 상호작용공정성은 대체로 "의사결정과 그 결과의 집행 및 보상의 과정에서 겪게 되는 인간적

교감에 대한 인지정도"로 정의된다(Folger and Konovsky 1989).

셋째, 분배공정성(distributive justice)이다. 이는 공평(equity, fairness), 평등(equality), 필요충족(requirement) 등으로 해석되는데, 공평이란 공헌한 만큼의 분배를, 평등이란 성과의 균등한 분배를, 필요충족이란 공헌과 관계없이 필요한 만큼의 분배를 각각 의미한다. 자유주의사회에서는 대체로 분배공정성을 공평으로 보고 있다. 하지만 공헌과 그에 걸맞는 분배인 공평이란 어디까지나 주관적이라 여러 문제를 야기한다. 일반적으로 자신의 공헌과 대가를 본인이 준거로 삼는 타인의 그것과 비교함으로써 분배공정성 여부를 판단한다. 이때, 불공정하다고 지각한 사람은 투입을 조정하거나 지각에 대한 왜곡을 통해 자아를 방어하려 한다. 예컨대, 최선을 다하지 않든지, 아니면 평가자나 척도를 나쁘게 지각함으로써 자신의 인지적 일관성을 유지하려 한다. 대체로 조직연구에서는 분배공정성을 "종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 회사에 대한 기여와 비교하여 얼마나 적절한가에 대한 인지정도"로 정의하여 사용한다(Folger and Konovsky 1989).

이상의 논의에서 보는 바와 같이 절차, 상호작용, 분배 공정성은 조직에서 의사결정의 합리성, 집행과정에서의 리더십, 그 성과의 공평한 분배 등으로 정의되고 있으며 상호밀접하게 연결되어 있다. 이들은 어떤 일의 의사결정, 집행, 성과배분이란 事前, 事中, 事後의 관계로 맺어져 있다. 절차공정성은 사전공정성에, 상호작용공정성은 사중공정성에, 분배공정성은 사후공정성에 각각 해당한다. 이러한 추론을 영업현장에다 적용하면 영업전략을 수립할 때 팀원의 목소리를 충분히 수용했는지의 여부, 이를 집행하는 과정에서 팀장인 중간관

리자가 팀원을 얼마나 잘 모티베이션하는지의 여부, 그 성과를 공헌에 따라 적절히 배분하는지의 여부가 事前, 事中, 事後로 밀접하게 연결되어 있다고 볼 수 있어 가설 1, 2를 설정한다.

가설 1: 절차공정성이 높다고 생각할수록 상호작용공정성도 높다고 생각할 것이다.

가설 2: 상호작용공정성이 높다고 생각할수록 분배공정성도 높다고 생각할 것이다.

3.2 조직공정성과 조직시민행동

3.2.1 절차공정성과 조직시민행동

“보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단과 절차가 얼마나 합리적인가에 대한 인지정도”로 정의되는(Folger and Konovsky 1989) 절차공정성의 핵심은 의사결정 수단과 절차, 즉 의사결정과정의 합리성이다. Hill and Jones(1995, p.323)는 의사결정과정의 합리성을 의사결정의 신속성, 유연성, 참여성, 자율성 등으로 정의하고 조직구성원들이 의사결정이 합리적으로 이루어질 때 조직시민행동이란 역할지각이 증가하여 관리비용이 낮아진다고 한다. 반대로, 관료제 조직, 경직된 위계질서를 중시하는 조직, 기능경계가 엄격한 조직, 무수히 많은 결재단계를 가지고 있는 조직은 의사결정과정의 비합리적이라 관리비용이 증가한다고 한다(Zeithaml and Bitner 1997). 이런 경우 종업원의 조직시민행동이 제대로 표출되기 힘들어 동료와의 원활한 관계보다는 상사와의 관계를 더 중시하여 역할의 행동을 등한히 할 수 있다(Byerne 1993). 이러한 논리에 근거하여 본 연구에서는 절차공정성이 높다고 생각할수록, 즉 의사결정과정의

합리적이라고 생각할수록 조직시민행동이 높아질 것으로 추론하여 가설3을 설정한다. 이와 비슷한 추론에 근거한 가설은 이미 기존연구에서 입증되고 있다. Noble and Mokwa(1999)는 의사결정에 자발적으로 참여하고 그것이 중요할수록 의사결정 결과인 전략에 대한 몰입이 높아지고, MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne(1998)은 몰입이 역할의 행동, 즉 조직시민행동을 향상시킨다고 한다.

가설 3: 절차공정성이 높다고 생각할수록 영업직원들의 조직시민행동은 높을 것이다.

3.2.2 상호작용공정성과 조직시민행동

“의사결정, 그 결과의 집행 및 보상의 과정에서 겪게 되는 인간적 교감에 대한 인지정도”로 정의되는(Folger and Konovsky 1989) 상호작용공정성은 좁게 보면 전략의 집행과정에서 발휘하는 리더십이다. 리더십은 대가를 무엇으로 지불하느냐에 따라 거래적 리더십과 관계적 리더십으로 나누어지고, 리더가 누구냐에 따라 CEO와 중간관리자의 리더십으로 나눌 수가 있다. 흔히들 거래적 리더십은 조조스타일에, 관계적 리더십은 유비스타일에 비유하기도 한다. 물질적 보상과 같은 가시적 대가가 있는 거래적 리더십보다 인간적 배려, 설명, 정직, 공손함 등과 같은 관계적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직성과 등의 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 한다(Conger and Kanungo 1988). 이 경우 리더십은 객관적인 것이 아니라 지각된 리더십이 중요하다(Yoon, Han, and Seo 1996). 요컨대, 상사가 아무리 뛰어난데라도 부하가 그렇게 지각하지 못하는 경우, 이 상사는 부하의 태도나 행동에 영향을 미칠 수 없게 되며, 이와

반대로 부하가 잘못 지각하여 리더십이 없는 상사를 리더십이 있다고 생각한다면, 그 자체로 이 상사는 부하의 행위에 긍정적 영향을 미친다는 것이다.

한편, 팀으로 일하는 경우는 CEO의 리더십보다는 중간관리자인 팀장의 리더십이 더 중요하다고 한다(Horowitz and Panak 1992). 이들은 중간관리자의 리더십을 번역자(translator), 집행자(implementor), 동기부여자(motivator)라는 세 역할로 규정하고 있다. 조직전체의 전략을 이해하여 재해석하고, 팀원들이 할 일을 배분하며, 이들이 일을 잘 수행하도록 동기부여하는 역할을 맡고 있는 것이다. 팀장과 팀원이 같이 일하기 때문에 일종의 공동체로 볼 수 있어 팀장의 리더십은 관계적 리더십에 가깝다. 이러한 의미의 중간관리자가 리더십을 잘 수행하면 상호작용공정성(interaction justice)이 높다고 지각하여 역할의 행동인 조직시민행동이란 역할지각이 높아질 것으로 추론하여 가설 4를 설정하였다. 이러한 추론은 이미 다른 연구에서 입증되고 있다. Netemeyer et al.(1997)는 조직구성원들이 리더가 합리적인 리더십을 가지고 있다고 지각할 때 그들의 직무만족은 높아지고, 이어서 조직시민행동도 유발된다고 한다. 또 다른 연구에서도 상호작용공정성은 조직시민행동의 향상으로 이어져 결과적으로 조직의 유효성을 향상시킬 수 있다고 한다(한정화, 홍길표, 김영수 1999). 한편 윤만희(2000)는 상사와의 신뢰가 조직시민행동을 유발시켜 여행사의 서비스품질을 향상시킨다고 한다.

가설 4: 상호작용공정성이 높다고 생각할수록 영업직원의 조직시민행동은 높을 것이다.

3.2.3 분배공정성과 조직시민행동

“종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 회사에 대한 기여와 비교하여 얼마나 적절한가에 대한 인지 정도”로 정의되는(Folger and Konovsky 1989) 분배공정성의 핵심은 공평성(equity, fairness)이다. 분배가 공평하다고 생각하게 하려면 성과에 대한 공헌정도를 우선 정확히 평가해야 하는데, 일반적으로 자신의 공헌은 크게 남의 공헌은 낮게 평가하는 것이 인간이라 언제나 불만이 있기 마련이다. 특히 조직시민행동과 같은 역할의 행동은 그 평가가 쉽지 않아 이를 평가 및 보상에 정확히 반영하기가 어렵다. 이러한 경우, 즉 공헌이나 성과측정이 어려운 경우는 결과중심으로 평가하기 보다 과정중심으로 평가하는 것이 좋다고 한다(Anderson and Oliver 1987; Jaworski 1988). 이렇게 볼 때 분배공정성이란 자신이 수행하는 직무에 맞는 평가 및 보상시스템을 의미하며, 이런 조건이 마련되어 있다고 생각할수록 조직시민행동이란 역할지각이 높아질 것으로 추론하여 가설5를 설정한다. 이러한 추론은 다른 연구에서 이미 입증되고 있다. Scholl(1981)은 은행원을 대상으로 한 실증연구 결과, 급여공정성에 대한 믿음이 조직시민행동을 유발한다고 한다. Netemeyer et al.(1997) 또한 보상할당의 공정성이 직무만족에 영향을 미쳐 조직시민행동을 유발한다고 하며 김재영과 한동철(2000) 또한 호텔접점직원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성이 조직시민행동인 친소비자행동을 이끌어 낼 수 있어 사회적 성과를 높인다고 한다.

가설 5: 분배공정성이 높다고 생각할수록 영업직원의 조직시민행동은 높을 것이다.

3.3 조직시민행동과 영업성과

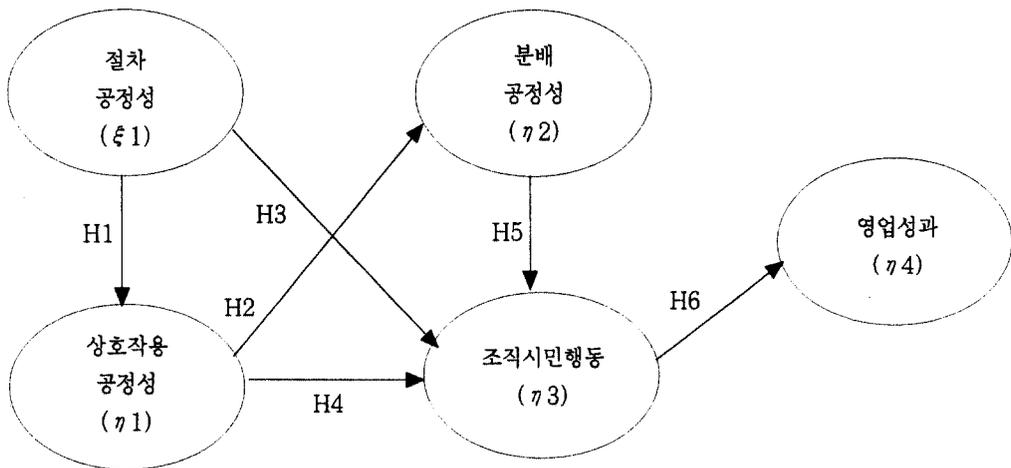
산업재 영업은 구매회사의 다양한 부서와 자사의 여러 부서를 연결하는 경계연결역할을 하기 때문에 두 주인을 섬겨야 하는 딜렘마(two-boss dilemma)에 빠진다(Shamir 1980). 이 딜렘마에서 벗어나기 위해 두 주인이 거래에서 원하는 욕구를 이해할 필요가 있다. 구매자는 자신이 원하는 스펙에 맞는 제품을 제때에 값싸게 납품받고 싶어할 것이며, 공급자는 안정적인 거래선과 높은 마진을 확보하고 싶어할 것이다. 이들 두 주체의 욕구 중 공통되는 것이 품질, 원가, 시간이다. 구매자는 품질, 원가, 납기준수를 걱정하기 때문에 검품을 하고 재고를 가지고 있고 또한 교섭을 하는데 이러한 비용을 거래비용이라 한다(Rindleish and Heide 1997). 한편 공급업자도 품질을 높이고 생산원가를 낮추며 납기를 준수하려 노력하며 이러한 노력에 따르는 비용은 생산비용과 조정비용으로 나누어진다. 조정비용이란 부서간의 조정이 제대로 되지 않아 품질

불량, 원가상승 및 납기지연 등의 문제가 발생하는 것을 말한다.

본 연구에서는 구매자의 거래비용과 공급자의 조정비용을 낮추는 방안으로 영업팀원들의 조직시민행동을 제시하고 있다. 산업재영업에서 이 두 비용이 발생하는 이유는 수주, 디자인, 생산, 납품하는 담당자가 달라 이들이 전체를 생각하는 것이 아니라 자신의 입장만을 생각하는 기회주의 때문이라고 한다(Rindleish and Heide 1997). 보다 큰 이익을 위해 개인보다 전체의 이익을 앞세우는 조직시민행동이 이러한 기회주의를 규제하여 두 비용이 줄어들 것으로 보아 가설6을 설정한다.

추론과정은 다르지만 조직시민행동이 성과로 이어진다는 주장은 이미 다른 연구에서 입증되고 있다. Smith, Organ, and Near(1983) 및 Organ (1990)은 직무와 직접적인 관련이 없으면서 공식적으로 주어지지 않는 직무의 행동이 장기적으로 볼 때, 직무의 성과나 조직의 유효성과 밀접하게 관련된다고 한다. MacKenzie, Podsakoff, and

〈그림 3-1〉 연구모형



Fetter(1991)는 조직원의 직무의 행동인 조직 시민행동과 조직구성원의 직무성과와는 서로 정의 관계가 있다고 한다. 또한 Podsakoff and MacKenzie(1997)는 이러한 자발적 행동인 역할의 행동이 조직성과와 직접적으로 관련된 과업활동에 촉매요인으로 작용하여, 협력할 수 있는 조직여건을 조성해 줌으로써 조직성과향상에 기여할 수 있다고 한다. 덧붙여 Organ(1988)은 조직시민행동은 부족한 인적자원의 보다 효율적 이용을 가능하게 함으로써 더욱 생산적인 목적에 이들 자원을 이용할 수 있게 한다고 한다. 이상의 6가지 가설은 <그림 3-1>과 같이 요약 정리된다.

가설 6: 영업직원들의 조직시민행동이 높을수록 팀의 영업성과가 높을 것이다.

IV. 연구방법

4.1 연구개념의 작업정의와 측정

첫째, 조직시민행동은 조직전체에 이익이 되는 역할의 행동으로 정의하며 Organ(1988)의 견해에 따라 이타주의, 정신적 각성, 스포츠정신, 예의 바른 행동, 공익정신 등 다섯 유형으로 나눈다. 이들 다섯 유형을 측정하는 척도는 Bateman and Organ(1983)과 Podsakoff et al.(1990) 등의 연구에서 사용된 것을 그대로 사용하여 내용타당성(content validity)을 높이려 한다. 총 17개 문항(예: "나는 다른 사람이 결근하면 그 사람의 일을 도와서 해준다")으로 조직시민행동을 측정하며 각 유형별 측정문항은 다음과 같다. 스포츠정신(1, 2,

3, 4), 정신적 각성(5, 6, 7), 예의바른 행동(8, 9, 10), 이타주의(11, 12, 13, 14), 공익정신(15, 16, 17) 등이다.

둘째, 최근 들어 사업성과를 다양한 지표로 측정하는 균형성과지표(balanced scorecard)가 중시되고 있다(Kaplan and Norton 1992). 이들의 견해에 따르면 사업성과는 고객측면(고객이 기업을 어떻게 보는가?), 종업원측면(종업원이 회사에 대해 어떻게 생각하는가?), 혁신 및 학습측면(경쟁력을 높일 수 있는 어떤 노력을 하는가?), 재무측면(재무성과가 어떠한가?)등에서 측정돼야 한다고 한다. 하지만 본 연구에서는 분석단위를 영업 OBU(operating business unit)로 정하고 있어 사업성과 중 재무성과를 영업성과로 본다. 영업성과는 업계평균을 비교기준으로 평가하도록 하였으며, "우리 사업부의 매출액은 같은 종류의 제품을 취급하는 경쟁업체의 평균매출액보다 높다."와 같은 7점리커트척도 4문항으로 측정한다.

셋째, 절차공정성은 전략을 수립하는 의사결정과정의 합리성으로 정의한다. 의사결정과정의 합리성이란 신속성, 유연성, 참여성, 자율성 등을 말하며 Byerne(1993)이 제안한 6문항 7점리커트척도로 측정한다(예: "우리회사는 결재단계가 적어 신속히 결재가 이루어지고 있다").

넷째, 상호작용공정성은 전략의 집행과정에서 중간관리자인 팀장이 보여주는 리더십으로 정의한다. 관계적 리더십은 Horovitz and Panak(1992)이 제시한 중간관리자의 3가지 역할인 번역자, 집행자, 모티베이터의 역할을 얼마나 잘 수행하는지의 여부로 측정한다. 이렇게 정의되는 상호작용공정성은 절차공정성 및 분배공정성과 밀접한 관계를 맺고 있으며 양자를 연결하는 매개적 역할을 하는 것으로 보고 7점리커트척도 8문항으로 측정한다(예:

“나의 상사는 회사의 방침을 잘 숙지하고 있다”).

다섯째, 분배공정성은 공평성으로 공헌한 만큼 보상하는 것을 의미하는데, 본 연구에서는 자신의 일에 알맞게 평가 및 보상시스템이 마련돼 있는지의 여부로 측정한다. McFarlin and Sweeney (1992) 등이 만든 문항을 연구상황에 맞게 변형하여 7점리커트척도 4문항으로 측정한다(예: “나의 상사는 내가 달성한 성과(매출 혹은 시장점유율 목표의 달성)를 시장상황을 고려하여 공정하게 평가한다”).

4.2 분석단위 및 조사방법

본 연구는 산업재 영업을 연구대상으로 하고 있으며 분석단위는 OBU(operating business unit)이다. OBU는 어떤 사업부의 운영단위를 말하는 것으로 (주)삼양사의 경우 설탕사업부 밑에 생산, 영업 OBU가 있다. (주)삼양사가 모든 회사를 대표하지는 않지만 일반적으로 사업부마다 적어도 하나의 영업 OBU는 있다고 보아도 무방하다. 산업재는 최첨단산업에서부터 건설업까지 다양하지만 이해관계자가 많고 환경의 영향을 많이 받기 때문에 관련 부서나 고객과의 조정이 소비자 기업에 비해 중요함은 대동소이하다고 보아 특별히 업종을 한정하지는 않았다. 또한 OBU를 대표할 수 있는 핵심응답자(key informant)를 상대로 설문조사하려 노력했다. 또한 설문내용의 신뢰성과 타당성을 체크하려 화학산업에 종사하는 산업재 판매원 15명을 대상으로 2000년 10월 17일 사전조사(pilot survey)를 하였으며 그 결과에 따라 설문지를 수정, 보완하였다.

V. 실증분석 및 가설 검증

5.1 표본의 특징

연구가설을 검증하기 위해 전형적인 산업재인 석유화학을 비롯해 건설, 제약, 제지, 컨설팅 산업에 속하는 기업의 영업OBU 중에서 표본을 선정하였다. 자료수집기간동안 각 조사대상자들을 접촉하여 설문응답에 대한 협조를 부탁하고 참여의사를 밝힌 대상자들에 한하여 설문조사를 하였으며, 응답자들에게는 설문조사 전에 소정의 보상품을 제공하여 성실한 응답을 유도하였다. 조사를 위해 총 230부의 설문지가 배포되어 191부가 회수되었는데, 불성실한 17부를 제외한 174부가 자료분석에 이용되었다. 또한, 174부의 설문지 중 한 팀에서 2부의 설문을 회수한 경우는 평균을 내어 하나의 데이터로 처리하였다. 즉, 한 OBU에서 두 명씩 응답한 152부의 설문지를 각 OBU별로 평균하여 76개의 데이터로 처리하였고, 나머지 22부는 그대로 처리하였다. 결과적으로 자료분석에는 98개 OBU에서 수집한 데이터가 사용되었다.

표본의 구성을 보면 98개 팀에서 수집한 유효표본 174명 가운데, 남자가 151명(87%), 여자가 23명(13%)이었다. 직급별로는 사원이 65명(37%), 대리가 50명(29%), 과장이 36명(21%)이고 나머지 직급이 전체의 13%를 차지하였다. 경력은 2년 이하가 34명(19%)이고, 3년-5년이 68명(39%), 6년-10년이 58명(33%)이었는데, 평균근무경력은 5.7년이었다. 이러한 응답자의 특성은 Phillips (1981)의 핵심응답자(key informant) 조건에 약간 못미치는 것으로 나타나 사원이면서 2년 이하인 경력자의 숫자를 체크해본 결과 12명으로 객관

성 확보에 큰 문제는 없는 것으로 볼 수 있다. 또한 133명(77%)의 응답자들이 공식적이든 비공식적이든 팀판매를 하는 것으로 나타나 산업재영업에서 팀판매가 일반화되고 있음을 확인할 수 있었다. 표본의 산업별 분포는 건설 29명(17%), 화학 41명(24%), 제약 19명(11%), 전자 29명(17%), 컨설팅 21명(12%), 제지 15명(8%) 등이고 기타 산업이 20명(11%)이었다. 설문에 응답한 기업은 총 49개였으며 호남석유화학, SK, LG석유화학, 현대건설, 경남기업, LG전자, 텔슨전자, LG-EDS, 종근당 등 각 분야를 대표하는 기업들이다.

5.2 척도의 정제 및 상관관계

구조모형을 통한 가설검증에 앞서 일반적인 절차에 따라 두 단계에 걸쳐 사전분석을 실시하였다. 먼저, 절차공정성, 상호작용공정성, 분배공정성, 조직시민행동, 사업성과 등의 연구개념들을 구성하는 각 문항들간의 내적일관성을 확인하였다. 이어서 각 연구개념 측정문항들의 단일차원성과 개념타당성을 저해하는 문항들을 제거하였다. 다음으로, 구조모형에 투입될 전체 연구개념들에 대해 두 차례 확인요인분석을 실시하여 최종문항을 결정한 다음, 전체측정모형(measurement model)을 확정하였다.

5.2.1 신뢰성 및 확인요인분석

각 연구개념의 측정문항에 대한 내적일관성은 Cronbach's α 계수로 검정하였으며 그 결과는 <표 5-1>과 같다. α 계수는 절차공정성이 .8739(4, 5, 6 제거), 상호작용공정성이 .9430(8 제거), 분배공정성이 .9110(4 제거), 조직시민행동

이 .8215(1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 15, 16, 17 제거), 영업성고가 .9107(4 제거)로 모든 연구개념이 Nunnally(1978, p.245)가 제시한 Cronbach's α 계수 .70 이상으로 나타났기 때문에 신뢰성에 문제는 없다고 볼 수 있다. 한편 각 연구개념들을 직각회전에 의한 요인분석을 실시한 결과 <표 5-1>과 같이 6가지 차원들로 적재되어 판별타당성 또한 확인되었다. 총 17문항으로 측정된 조직시민행동에서 남아 있는 문항은 스포츠정신(3), 정신적 각성(6), 예의바른 행동(10), 이타주의(11, 12, 13, 14)이고 공익정신을 측정하는 세 문항은 모두 제거되었다.

다음으로, 공분산행렬(covariance matrix)을 이용하여 각 연구개념별로 확인요인분석(CFA)을 실시하였다. 이 분석과정에서 수정지수(modification indices) 3.84를 기준으로 각 연구개념에 대한 단일차원성을 저해하는 문항들을 제거시켰다(Hair et al. 1995). <표 5-2>에서 보는 바와 같이, 상호작용공정성에서 3개 문항(1, 2, 3)이, 조직시민행동에서 2개 문항(11, 14)이 제거되었다. 각 연구개념의 적합도를 GFI, AGFI, RMS, NNFI, CFI, $\chi^2(p값)$ 등으로 평가하였는데, 모든 연구개념이 이들 평가기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

5.2.2 상위확인요인분석

척도들의 집중타당성을 알아보기 위해 각 연구개념별로 분석 후 남아있는 문항들을 통합하여 전체 연구개념들에 대해 상위확인요인분석을 실시하였다. 이 분석에는 공분산행렬을 사용하였으며 측정문항의 과대한 제거를 방지하려 적합도(GFI와 AGFI) 증가율이 추가적인 문항 제거에 따라 큰 폭으로 변하지 않는 수준까지만 척도를 정제하였다.

〈표 5-1〉 연구개념의 신뢰성과 판별타당성

연구개념 및 문항		요인분석결과			알파계수
		적재값	eigen value	분산 비율	
절차공정성	우리 회사는 결재단계가 적어 신속히 결재가 이루어지고 있다(1)	.871	1.342	6.099	.8739
	우리회사는 의사결정이 분권화돼 있어 신속한 의사결정이 가능하다(2)	.820			
	우리회사는 부서간에 경계가 엄격하지 않아 부서간 협조가 원활하게 이루어지고 있다(3)	.727			
상호작용 공정성	우리 회사의 리더들은 회사의 방침을 잘 숙지하고 있다(1)	.802	8.771	39.868	.9430
	우리회사의 리더들은 부하직원들에게 회사의 방침을 잘 설명해준다(2)	.790			
	우리회사의 리더들은 합리적으로 과업을 할당한다(3)	.847			
	우리회사의 리더들은 일정에 맞게 과업을 수행한다(4)	.814			
	우리 회사의 리더들은 적재적소에 부하직원들을 잘 배치시킨다(5)	.828			
	우리 회사의 리더들은 부하직원들이 자율적으로 직무수행을 할 수 있도록 동기부여를 잘한다(6)	.803			
	우리회사의 리더들은 회사에 대한 열정이 강하다(7)	.773			
분배 공정성	우리 회사는 종업원이 달성한 성과(매출 혹은 시장점유율 목표의 달성)를 시장상황을 고려하여 공정하게 평가한다(1)	.815	1.811	8.232	.9110
	우리 회사는 종업원이 달성한 성과(매출 혹은 시장점유율 목표의 달성)를 종업원이 들인 노력을 고려하여 공정하게 평가한다(2)	.776			
	우리 회사는 종업원이 달성한 성과(매출 혹은 시장점유율 목표의 달성)에 맞게 보상해 준다(인사고과)(3)	.873			
조직시민행동	우리 팀원들은 부서(회사)가 돌아가는 상황의 긍정적인 면보다는 부정적인 면을 크게 본다(3)	.844	2.519	11.449	.8215
	우리 팀원들은 근무시간 중 잡담이나 사적인 전화를 하지 않는다(6)	.692			
	우리 팀원들은 부서(회사) 내의 다른 사람들의 권리를 침해하지 않으려 노력한다(10)	.524			
	우리 팀원은 다른 사람이 결근하면 그 사람의 일을 도와서 해준다(11)	.747			
	우리팀원들은 일이 많은 동료들 기꺼이 도와준다(12)	.922			
	우리 팀원들은 신입사원이 들어오면 자신의 일이 아니더라도 그가 적응할 수 있도록 도와준다(13)	.851			
	우리 팀원들은 주위사람들을 도와줄 준비가 항상 되어 있다(14)	.841			
영업성과	우리 팀(사업부)의 매출액은 같은 종류의 제품을 취급하는 경쟁업체의 평균매출액보다 높다(1)	.909	2.177	8.143	.9107
	우리 팀(사업부)의 시장점유율은 같은 종류의 제품을 취급하는 경쟁업체의 평균시장점유율보다 높다(2)	.899			
	우리 팀(사업부)의 수익성은 같은 종류의 제품을 취급하는 경쟁업체의 평균수익성보다 높다(3)	.872			

〈표 5-2〉 연구개념의 확인요인분석 결과

연구개념	연구개념별 확인요인분석						
	분석후문항수	χ^2 (p값)	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
절차 공정성	3	indicators 3개					
상호작용 공정성	4	1.886 (p=0.389)	0.0261	0.982	0.909	0.987	1.000
분배 공정성	3	indicators 3개					
조직시민행동	5	0.313 (0.759)	0.0135	0.977	0.965	0.978	1.000
영업성과	3	indicators 3개					

〈표 5-3〉 연구개념에 대한 상위확인요인분석

연구개념	측정문항수		요인 부하량	t값	표준 부하량	측정 오차	신뢰도	분산 추출
	최종 문항수	최종 문항						
절차 공정성 (ξ1)	2 (1)*	3	1.000	5.875	1.269	.191	.840	.758
		2	0.857					
상호작용 공정성 (η1)	2 (5, 7)*	6	1.000	11.364	1.168	.149	.880	.788
		4	0.852					
분배 공정성 (η2)	2 (1)*	2	1.000	11.364	1.136	.325	.793	.660
		3	0.809					
조직시민행동 (η3)	2 (3, 10, 12)*	6	1.000	4.120	0.681	.284	.659	.503
		10	0.642					
영업성과 (η4)	2 (3)*	1	1.000	1.591	0.352	.054	.687	.551
		2	0.489					

전체측정모형의 적합도 지수
 $\chi^2=35.607$ (df=25, p=0.0778)
 GFI=.945, AGFI=.879, NFI=.924, CFI=.975, RMR=.0628

* 제거된 문항 번호

〈표 5-4〉 연구개념들간의 상관관계와 상관계수 자승값 행렬

연구개념	절차 공정성	상호작용 공정성	분배 공정성	조직시민행동	영업성과
절차 공정성	1.000				
상호작용 공정성	.428** (.183)	1.000			
분배 공정성	.394** (.155)	.532** (.283)	1.000		
조직시민행동	.257* (.066)	.403** (.162)	.283** (.080)	1.000	
영업성과	.309** (.095)	.255** (.065)	.129 (.016)	.263** (.069)	1.000

*: p<.05, **: p<.01

이러한 절차에 따라 전체측정모형(measurement model)을 확정하였는데, 적합도 지수들이 $\chi^2 = 35.607$ (df=25, p=0.0778), GFI=.945, AGFI=.879, NFI=.924, CFI=.945, RMR=0.0628로 나타나 전반적으로 만족할 만한 수준을 보여주었다. 〈표 5-3〉에서 보는 바와 같이 요인부하량이 대체적으로 유의적이어서 집중타당성이 또한 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 또한 〈표 5-4〉에서 보는 바와 같이 분배공정성과 영업성과의 관계를 제외한 모든 상관관계가 유의미하여 명목타당성도 확인되었다.

연구단위들간의 판별타당성은 상관계수로 가름할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988). 즉, 두 변수들의 상관계수의 절대값이 1보다 작을수록 성격이 다른 변수인 것이다. 〈표 5-4〉는 연구단위들간의 상관계수값과 자승값을 보여준다. 표에 나타난 상관계수는 모두 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타났다

또한, 판별타당성의 보다 정교한 검정을 위해

Fornell and Larcker(1981)가 제안한 방식을 이용하였다. 즉, 이들은 어떤 변수들(constructs)에 대한 평균분산추출값들(average variance extracted)이 그 변수들 간의 상관계수자승값(squared correlation)보다 크면 판별타당성이 있다고 제안하였다. 본 연구에서는 1개의 외생변수와 4개의 내생변수로 나누어 각각의 경우 판별타당성을 조사하였다. 내생변수의 분산추출값은 〈표 5-3〉에서 보는 바와 같이 .503~.788이며 상관계수 자승값은 〈표 5-4〉에서 볼 수 있듯이 .016~.283으로 나타났다. 외생변수는 한 개라 비교 대상에 넣지 않았다. 이러한 결과로 볼 때 외생변수와 내생변수의 척도들은 판별타당성이 있다고 할 수 있다.

추가적으로 확정된 잠재변수(latent variable)별로 연구개념의 신뢰도(construct reliability)와 분산추출(variance extracted)을 분석한 결과, 기준치인 .7이나 .5에 상회하는 것으로 나타났다(Hair et al. 1995). 따라서, 이 문항들은 해당

연구개념에 대한 대표성을 가지며 이 문항들을 이용하여 연구개념간의 관련성을 분석하는 것이 적절한 것으로 판단된다.

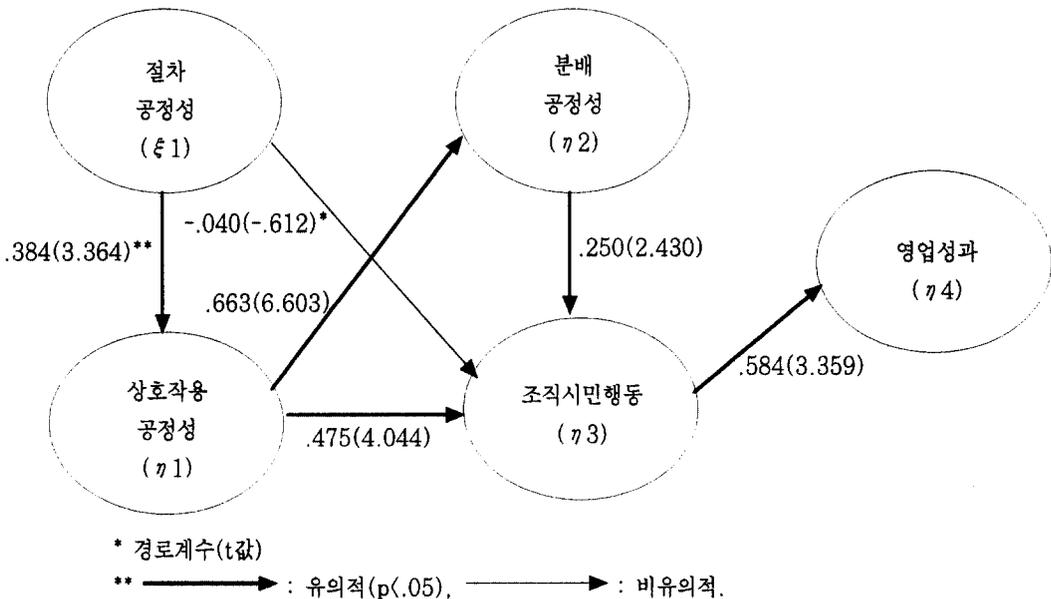
5.3 가설검정

공분산행렬을 이용하여 전체구조모형(overall model)의 적합도를 검증한 결과 $\chi^2=47.728$ (df=29, p=0.0157), GFI=.925, AGFI=.858, NFI=.898, NNFI=.931, IFI=.957, CFI=.956, RMR=.0969로 나타나 비교적 양호한 모델로 확인되었다. 구조모형에 대한 경로분석 결과는 <그림 5-1>과 같으며 이를 바탕으로 가설 지지여부는 <표 5-5>로 정리하였다.

먼저, <그림 5-1>과 <표 5-5>에서 보는 바와 같이 절차공정성은 상호작용공정성에, 상호작용공정

성은 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1, 2는 지지되었다. 이 결과는 조직공정성의 세 유형간에 밀접한 관계가 있을 것이란 본 연구의 추론이 타당함을 입증한다. 다음으로, 조직공정성 중 상호작용공정성과 분배공정성은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4, 5는 지지되었으나, 절차공정성은 그렇지 못하여 가설 3은 지지되지 않았다. 절차공정성이 유의미한 영향을 미치지 못하는 이유가 흥미로운데, 절차공정성이 나머지 두 공정성의 전제가 되기 때문인 것으로 볼 수 있다. 끝으로, 조직시민행동이 영업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 6도 지지되었다. 이는 자신의 이익보다 조직전체의 이익을 앞세우는 역할의 행동인 조직시민행동이 추상적이거나 공명불이 아니라 재무적 성과로 이어지는 핵심역량(core competency)이 될 수 있음을 시사한다.

<그림 5-1> 연구모형에 대한 경로분석결과



〈표 5-5〉 가설검증 결과

가설	경로	가설 방향	경로 명칭	경로계수	t 값	지지 여부
가설 1	절차공정성(ξ_1) → 상호작용공정성(η_1)	+	γ_{11}	.384	3.364	○
가설 2	상호작용공정성(η_1) → 분배공정성(η_2)	+	β_{21}	.663	6.603	○
가설 3	절차공정성(ξ_1) → 조직시민행동(η_3)	+	γ_{31}	-.040	-.612	×
가설 4	상호작용공정성(η_1) → 조직시민행동(η_3)	+	β_{31}	.475	4.044	○
가설 5	분배공정성(η_2) → 조직시민행동(η_3)	+	β_{32}	.250	2.430	○
가설 6	조직시민행동(η_3) → 영업성과(η_4)	+	β_{43}	.584	3.359	○
공분산 구조모형의 적합도 $\chi^2=47.728$ (df=29, p=0.0157), RMR= 0.0969 GFI=.925, AGFI=.858, NFI=.898, NNFI=.931, IFI=.957, CFI=.956						

VI. 연구결과 및 한계

6.1 연구결과 및 시사점

마케팅내지는 영업부서는 경계연결역할(boundary spanning role)을 하기 때문에 조정비용이 많이 발생하고 이를 줄이는 방안으로 시장지향성, 내부마케팅, 동시마케팅 등이 거론돼 왔다. 이들 논의는 부서간의 관계에 초점을 맞추고 있지만 본 연구에서는 구성원의 역할지akai 조정비용을 낮추어 시장성과를 좋게 하는 과정을 설명하는 데 목적이 있다. 공정성이론과 조직시민행동이론으로 그 과정을 설명하는 연구모형을 만들어 조정비용이 많이 발생

하는 산업재영업의 OBU에서 검증해본 결과는 다음과 같다.

첫째, 척도의 정재과정상 문제가 없는 것은 아니지만 공정성, 조직시민행동, 성과를 연결하는 모형의 적합도를 확인할 수 있었다. 이는 구성원의 역할의 행동인 조직시민행동을 유도하는 여러 방식중 공정성이 중요함을 입증하는 것이며 또한 역할(in-role) 행동뿐만 아니라 역할의(extra-role) 행동이 성과로 이어짐을 입증하고 있다. 사실 역할의 행동은 회생, 봉사정신 등으로 해석되어 노동통제의 수단으로 이용될 수 있다는 의심을 받아왔으나 그 성과가 구성원에 공정하게 분배되기만 하면 개인의 이익과 전체의 이익이 조화될 수 있음을 이 연구결과는 보여주고 있다.

둘째, 의사결정의 합리성인 절차공정성이 집행주

체인 팀장의 관계적 리더십인 상호작용공정성에 영향을 미치고, 팀장의 리더십은 성과평가 및 보상의 공정성인 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타나 공정성 세 요소간에 관계를 확인할 수 있다. 즉, 이들은 어떤 일의 의사결정, 집행, 성과배분이란 事前, 事中, 事後의 관계로 맺어져 있다.

셋째, 조직공정성 세 유형 중 상호작용공정성과 분배공정성만이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나 절차공정성은 그렇지 않아 새로운 의미를 제시한다. 일반사회에서는 시민참여를 위해 민주적 의사결정을 강조하지만 기업 특히 영업에서는 상호작용공정성과 분배공정성이 역할의 행동 지각에 직접적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

넷째, 조직시민행동이 OBU 영업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동으로 조정비용이 줄어들어 산업재 고객의 다양하고 급변하는 요구를 잘 수용할 수 있어 매출액 및 시장점유율이 높아짐을 보여준다. 이러한 연구결과는 Moorman(1991), Niehoff and Moorman (1993)의 연구결과와 일치한다.

이러한 연구결과에서 세 가지 실무적 시사점을 얻을 수 있다. 우선, 지금까지 경계연결역할을 하는 영업직원들이 기회주의에 빠지는 것으로 간주하여 이를 낮추는 방안을 연구해왔다. 하지만 영업직원들의 조직시민행동이 영업성과를 높이는 데 공헌한다는 사실에 근거하여 새로운 방안을 제시할 수 있다. 조직시민행동을 적극 권장하게 되면 조직구성원들의 자존심도 살리면서 기회주의를 줄일 수 있어 두 마리 토끼를 잡을 수 있다. 다음으로, 조직시민행동을 높이려면 조직공정성을 높여야 한다. 특히 영업팀의 조직시민행동을 높이기 위해서는 상호작용공정성과 분배공정성을 높여야 한다. 다시말

해 영업전략의 집행을 일선에서 지휘하는 팀장이 리더십을 잘 발휘해야 하고, 성과배분이 공평해야 조직시민행동이 높아진다. 끝으로, 조직공정성과 조직시민행동이 영업팀의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 이들이 해당기업의 핵심역량(core competency)이 될 수 있음을 의미한다. 그렇기 때문에 조직시민행동을 중요한 행동강령으로 만들어 주시시킬 필요가 있고 한편으로 조직구성원들이 공정하다고 생각하도록 전략집행 및 성과배분에 신중을 기할 필요가 있다.

6.2 연구한계 및 미래연구를 위한 제언

본 연구는 조직공정성과 역할의 행동인 조직시민행동이란 새로운 연구개념을 산업재 영업에다 처음으로 적용해보았다. 하지만 처음인 것 만큼 문제도 많다. 첫째, 연구개념의 측정에 문제가 있다. 척도 정제과정과 2차에 걸친 확인요인분석결과 남은 문항을 보면 그 문제를 알 수 있다. 영업성과는 매출액과 시장점유율이(문항 1, 2번), 절차공정성은 신속한 의사결정과 부서간의 원활한 협조가(문항 2, 3), 상호작용공정성은 팀장의 집행자나 모티베이터로서의 역할이(문항 4, 6), 분배공정성은 평가 및 보상시스템이(문항 2, 3) 각각 남아 문제될 것이 없다. 하지만 조직시민행동은 정신적 각성(문항 6), 예의바른 행동(문항 10)만 남고 스포츠정신, 이타주의, 공익정신 등이 제거되어 조직시민행동을 정확히 측정했는지가 의문시된다. 이후 연구에서 구조방정식으로 연구모형을 제안하려면 처음부터 정신적 각성, 예의바른 행동, 스포츠정신과 같이 소극적인 의미가 강한 것과 이타주의, 공익정신과 같이 적극적 의미가 강한 것을 구분하는 것이 좋을 것 같다. 둘째, 조직시민행동의 영업성과로 재무성

과를 사용하였다. 재무성과보다는 조정비용을 사용했으면 더 좋았을 것이다. 조정비용은 거래시에 납기지연, 고객요구에 대응지연, 품질문제 등으로 어려움을 겪은 적이 있는지의 여부로 측정할 수 있을 것이다. 셋째, 역할(in-role) 행동과 역할외(extra-role) 행동의 구분과 관계이다. 본 연구에서는 조직시민행동을 역할외 행동으로 보았지만 사실 그것이 역할 행동과 구분되는 것인지 모호하다. 그렇기 때문에 역할외 행동은 역할행동에 부가되는 개념으로 보는 것이 타당할 것이다. 다시말해 본연의 역할에 충실하고 그 다음 역할외 행동을 하는 것으로 보아야지 대체관계는 아니다. 넷째, 응답자 중 경력 2년 이하이면서 사원인 숫자가 12명으로 나타나 핵심응답자(key informant)의 조건에 미치지 못하여 문제가 될 수 있다. 산업재 연구에서 설문 조사가 워낙 어려워 어쩔 수 없었지만 그것은 어디까지나 핑계임을 인정한다.

참고 문헌

- 김재영, 한동철(2000), "호텔종업원 친소비자 행동의 결정변수: 사회적, 성과, 경제적 성과, 몰입, 분배공정성의 영향을 중심으로," *마케팅연구*, 15(1), 103-124.
- 윤만희(2000), "서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원분석 수준," *경영학연구*, 29(4), 723-748.
- 한정화, 홍길표, 김명수(1999), "기업구성원의 가치특성과 자원봉사활동이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," *경영학연구*, 28(4), 1099-1131.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- , and Richard L. Oliver(1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51 (October), 76-88.
- Bateman, Thomas S. and Dennis W. Organ(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Byrne, John(1993), "The Horizontal Corporation," *Business Week*, February(8), 78.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing*, 30 (February), 63-77.
- Cespedes, Frank V.(1995), *Concurrent Marketing*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Conger, J. A. and R. Kanugo(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dyne, L. V., J. W. Graham and Dieniesch, R. M(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Folger R. and Mary A. Konovsky(1989), "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of 'Voice' and Improvement on Experienced in equity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Griesinger, Donald W.(1990), "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*,

- 15(3), 478-499.
- Gronroos, Christian(1984), "A Service Quality Model and It's Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gundlach, Gregory T. and Patrick E. Murphy(1995), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchange," *Journal of Marketing*, 57 (October), 35-46.
- Hair, Joseph F., Jr., Rolph E. Anderson, Ronald. L. Tatham and William C. Black(1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed., New York: Macmillan Publishing Company.
- Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones(1995), *Strategic Management*, 3rd ed., New York: Houghton Mifflin.
- Horovitz, Jacques and Michele Jurgens Panak(1992), *Total Customer Satisfaction*, Financial Times, Pitman.
- Jaworski, Bernard J.(1988), "Toward a Theory of Marketing Control; Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, 52 (July), 23-39.
- Johnston, Mark W., A. Parasuraman, Charles M. Futrell, and William C. Black(1990), "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment," *Journal of Marketing Research*, 27(August), 333-44.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1992), "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Lind, E. A. and T. Tyler(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Lyonski, Steven(1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, 49(Winter), 26-40.
- MacKenzie, Scott B, Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter(1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57 (January), 70-80.
- , ----- and Michael Ahearne(1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62(July), 87-98.
- McFarlin, D. B. and P. D. Sweeney(1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, 35(August), 626-637.
- Moorman, Robert. H.(1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert McMurrian(1997), "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, 61(July), 85-98.
- Niehoff, Brian P. and Robert H. Moorman(1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noble H. Charles and Michael P. Mokwa(1999), "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory," *Journal of Marketing*, 63(October), 57-73.

- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed, New York: McGraw-Hill.
- Organ, Dennis W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA Lexington Books.
- Phillips, Lynn W.(1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(November), 396-405.
- Podsakoff, Philip M. and Scott B. MacKenzie(1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31(August), 351-363.
- Rawls, John(1971), *A Theory of Justice*, MA: Harvard University Press.
- Rindfleisch, Arc and Jan B. Heide(1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(October), 30-54.
- Shamir, Boas(1980), "Between Service and Servility: Role Conflict in Subornate Service Roles," *Human Relations*, 33(10), 741-756.
- Scholl, R. W.(1981), "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force," *Academy of Management Review*, 6 (October), 589-599.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ and Janet P. Near (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 643-663.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown and Murali Chandrashekar(1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experience: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(April), 60-76.
- Thibaut, J. and L. Walker(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Toffler, Barbara L.(1986), *Tough Choices: Managers Talk Ethics*, New York: Wiley.
- Webster Jr. Federick E. and Yoram Wind(1972), *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Williamson, Oliver E.(1975), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- Yoon, J., N. Han and Seo, Y.(1996), "Sense of Control Among Hospital Employees: An Assessment of Choice Process, Empowerment and Buffering Hypothesis," *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 686-716.
- Zeithaml, A. Valarie and Mary Jo Bitner(1998), *Services Marketing*, McGraw-Hill Companies, Inc.

The Relationship among Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Performance in Industrial Sales

Ilhyun Bae* · Insoo Jeon**

Abstract

Due to the boundary spanning role, there is a lot of coordination cost in marketing or sales department. As the method to reduce these cost, market orientation, internal marketing and synchronized marketing has been discussed. These methods are focused on the interaction between departments, our study supposes that salesperson's role perception can reduce coordination cost. Generally salesman(staff) does in-role and extra-role. This study assumes that the organizational citizenship behavior as one type of extra role can curb employee's opportunism, so the coordination cost between department would be reduced. And owing to employee's perception of organizational justice his or her organizational citizenship behavior would be increased. The results of this study shows that the relationship of organizational justice, organizational citizenship behavior and sales performance is significant. Also before, during and after relationship among three type of organizational justice is recognized.

Key words: organizational citizenship behavior(OCB), organizational justice, coordination cost, opportunism, industrial sales.

* Visiting Professor, Department of Management Information System, Jang-An College.

** Professor, Department of Business Administration, Hongik University.