

판매성과실패 상황에서 판매원의 노력귀인과 능력귀인 - 목표지향성과 심리적 반응 -*

김상희

전남대학교 경영대학 경영학부
BK21@비즈니스버전스 사업단
(ksh2851@chonnam.ac.kr)

본 연구는 판매원의 판매성과실패후 판매원이 가진 목표지향성, 귀인, 심리적 반응, 행동과의 관계에 관한 것으로 판매성과실패에 따른 귀인과정에 대해 살펴보고자 한다. 특히 본 연구는 판매성과실패시 내적귀인이라 할 수 있는 능력과 노력귀인에 영향을 미치는 요소와 이러한 내적귀인에 따른 심리적 반응으로 무기력과 미래성공기대를 제시하고자 하며 이러한 두 가지 심리적 반응이 판매행동에 미치는 영향을 검토하고자 한다. 또한 내적귀인이 심리적 반응에 미치는 영향 정도가 판매원의 경력에 따라 상이한가를 살펴보고자 한다. 선행연구들은 주로 일반적 판매상황에서 판매원 행동에 영향을 미치는 요소에 초점을 두고 있지 목표한 성과를 달성하지 못한 판매성과실패 상황에서 판매원의 심리적 반응과 행동에 관해서는 간과하고 있다. 그러나 실제 판매상황은 목표한 성과가 달성되지 못할 가능성이 높은 상황이며 따라서 이러한 상황에서 판매성과실패후의 과정에 대한 탐색이 또한 필요할 것이다.

연구결과 판매성과실패시 판매원의 목표지향성중 학습목표는 노력귀인을 증가시키고 능력귀인을 감소시키며, 수행목표는 능력귀인을 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 능력귀인은 무기력을 증가시키고, 미래성공기대를 감소시켰으나 노력귀인은 무기력을 감소시키고, 미래성공기대를 증가시키는 것으로 나타났다. 귀인으로 인한 심리적 반응인 무기력과 미래성공기대가 판매원의 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났는데 무기력은 친소비자행동을 감소시켰으며 미래성공기대는 친소비자행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 노력귀인과 능력귀인이 무기력과 미래성공기대에 미치는 영향 정도는 판매원의 경력에 따라 상이한 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 판매성과실패시 판매원이 가진 목표지향성에 따라 원인탐색과정이 달라지며 그 원인을 무엇으로 인식하는가에 따라 심리적 반응과 행동적 반응이 상이하다는 것을 제시하고 있다. 특히 내적귀인 모두가 긍정적 결과를 유발시키는 것이 아니라 내적귀인의 유형에 따라 긍정적 반응을 유발시킬 수도 있지만 부정적 반응을 유발시킬 수 있음을 살펴볼 수 있었다. 또한 판매원의 경력에 따라 귀인이 내적반응에 미치는 영향정도도 상이한 것으로 나타나 실패시 경력별 재귀인훈련이 달라야 함을 시사하고 있다. 따라서 내담하는 판매원이 모두 긍정적인 것은 아니며 판매성과실패상황에서도 지속적으로 긍정적 반응을 유발시키기 위해서는 기업차원에서 긍정적으로 귀인할 수 있도록 유도하고 부정적으로 귀인하지 않도록 유도하는 것이 바람직할 것이다.

본 연구는 목표성과달성에 실패한 상황에서 판매원의 목표지향성, 실패귀인, 심리적 반응, 행동과의 관계를 살펴봄으로써 판매원 행동에 대한 더 나은 이해를 제공하고 있으며 판매성과실패후 판매원 반응에 관한 관심을 제고시키고 실패에 따른 판매원의 교육에 관한 전략적 시사점을 제공하고 있다.

주제어: 판매원, 판매성과실패, 노력귀인, 능력귀인, 목표지향성, 무기력, 미래성공기대, 친소비자행동

논문접수일: 2008. 9 게재확정일: 2009. 5

* 본 논문을 위해 간절적인 조언을 해주신 두 분의 심사위원님께 감사드립니다.

이 논문은 2007년 정부(교육인적자원부)의 재원으로 학술진흥재단의 신진교수연구비 지원을 받아 수행된 연구임
(KRF-2007-332-B00146)

1. 서론

오늘날 서비스산업은 급속도로 발전하고 있으며 이것은 서비스업체간 경쟁을 가속화시키고 있다. 이러한 경쟁속에서 서비스업체의 생존과 발전을 위해 강조되고 있는 것이 바로 판매원을 통한 고객서비스의 개선이다. 이것은 판매원 역할의 중요성을 강조하는 것이며 이로 인해 많은 연구의 관심은 판매원 행동에 영향을 미치는 요소의 발견에 초점을 두고 있다. 이러한 요소로 동기유발, 능력, 역할지각(Walker, Churchill, and Ford 1977), 직무, 급여, 위치, 교통, 주차, 업무시간, 무형의 보상 등을 제시하거나(Kotler, Bowen, and Makens 1996), 동질성(similarity)과 전문지식(expertise) 등을 언급하였다(Crosby, Evans, and Cowles 1990).

그러나 선행연구들은 일반적인 판매상황에서 판매행동에 영향을 미치는 요소와 이를 통한 판매원 반응에 초점을 두고 있지 목표한 성과를 달성하지 못한 판매성과실패 상황에서의 판매원 반응에 관해서는 간과하였다. 많은 심리학적 연구들은 개인은 생활속에서 실패사건을 경험할 가능성이 높으며 이러한 실패를 어떻게 극복하는가에 따라 그의 삶의 질이 달라지고 특히 대인관계 질이 달라진다고 제시하고 있다. 이것은 실패를 어떻게 극복하는가 하는 것이 개인의 심리적 그리고 행동적 측면에 매우 중요한 영향을 미친다는 것을 의미하고 있다. 그렇다면 판매상황에서도 이러한 현상은 나타나는 것인가? 목표성과를 달성하지 못한 실패상황에서 판매원의 심리적 반응과 행동적 반응에 대한 관심은 필요한 것인가? 그것은 다음 두 가지 측면에서 찾아볼 수 있다. 첫째, 실제 판매상황은 목표한 성과가 달성되지 못할 가능성이 높은 상황이다. 본 연구를

위한 인터뷰와 설문조사결과 많은 수의 판매원들이 목표한 성과를 달성하지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 판매성과실패가능성이 높은 판매상황에서 판매원은 이러한 실패에 적절하게 대처해야만 한다. 그러나 지금까지 선행연구들은 실패상황에서 판매원이 자신의 판매성과실패를 어떻게 인식하며 이러한 실패를 어떠한 과정을 통해 극복하고 있으며 극복시켜주어야 하는가에 대한 연구가 부족하다. 선행연구에서 제시한 긍정적 판매행동 유발요소들은 일반적 판매상황에서 긍정적 행동을 유발시킬 수 있으나 그럼에도 불구하고 목표한 성과를 달성하지 못했을 경우 이것은 지금까지의 접근법이 아닌 또 다른 접근법이 필요하다. 즉 판매성과실패가 빈번히 발생하는 상황이라면 실패에 대한 접근 방식 그리고 실패발생후의 판매원의 심리적 과정에 대한 탐색 또한 필요할 것이다. 둘째, 판매성과달성 실패상황에서 판매원이 실패의 원인을 어디에서 찾아가 하는 것은 궁극적으로 고객에 대한 판매원의 행동에 영향을 미칠 가능성이 높다. 판매원의 가장 중요한 역할은 고객에 대한 서비스의 제공이며 실패상황에서 판매원의 서비스질은 이러한 실패를 어디에 귀인시키는가와 밀접한 관련이 있다. 이는 실패상황에서의 귀인이 대인관계에서 타인을 적극적으로 수용할 것인가 혹은 회피할 것인가에 영향을 미치기 때문이다(Erdley et al. 1997). 같은 판매성과실패 상황임에도 불구하고 좌절하지 않고 적극적으로 고객서비스를 개선시키고자 노력하는 판매원이 있는 반면 자포자기하여 노력의 강도나 지속도가 떨어지고 부적응 행동을 보이는 판매원이 있다. 이는 판매성과실패 발생시 그들이 가진 목표지향성에 따라 실패에 대한 귀인이 달라지며 이러한 원인귀인에 따라 상이한 심리적 반응을 경험하기 때문이다. 다시 말해 실패발생시 개인이 가

진 목표지향성은 실패귀인에 영향을 미치고 이러한 귀인은 심리적 반응과 행동에 순차적으로 영향을 미친다(Hastie 1984). 판매원이 자신이 목표한 성과를 달성하지 못한 판매성과실패상황에서 경험한 심리적 반응은 기업에서 제공하는 금전적, 비금전적 요소보다 차후 행동에 영향 미칠 가능성이 높다. 심리학자들은 실패상황에서 귀인을 통한 심리적 반응은 차후의 행동에 이성적, 물질적인 조건보다 많은 영향을 미친다고 제시하고 있다(Leung and Slep 2006). 이처럼 실패에 대한 귀인은 판매원의 심리적 반응과 행동에 영향을 미치게 되므로 빈번한 실패가능성을 내포하고 있는 판매상황에서 실패의 귀인을 연구하는 것은 매우 중요하다. 이는 판매원이 판매성과실패를 어떻게 극복하고 또한 기업차원에서 이를 어떻게 극복시켜 줄 것인가 하는 것이 판매원 성과뿐만 아니라 기업성장에 영향을 미칠 가능성이 높기 때문이다.

그렇다면 판매성과실패 상황에서 어떻게 귀인하는 것이 판매원으로 하여금 긍정적 심리반응과 행동을 유발시킬 수 있을 것인가? 많은 기업들은 판매성과실패 발생시 외적요인이 아닌 판매원 자신의 탓으로 돌릴 것을 권장하고 있으며 또한 실제 많은 관리자들도 실패발생시 판매원의 탓으로 돌리고 있다. 이는 외적요인이 아닌 판매원 자신의 탓으로 돌릴 경우 자신의 잘못을 반성하고 문제점을 개선시키고 더 노력할 가능성이 높을 것이라 여기기 때문이다(Ellis, Mendel, and Nir 2006). 다시 말해 실패에 대해 내적귀인을 하도록 하는 것이 긍정적인 심리적 및 행동적 반응을 유발시킬 수 있을 것으로 여겨왔다. 그러나 귀인과 관련된 심리학적 선행연구들은 내적귀인 모두가 긍정적 결과를 초래하는 것은 아님을 제시하고 있다. 즉 내적귀인이라 할 수 있는 노력과 능력은 모두다 긍정적 결과를

초래하는 것이 아니라 자신에 의해 통제가능하고 불안정적인 것으로 인식할 경우 긍정적 반응을 유발시키지만 통제불가능하고 안정적인 것으로 인식할 경우 오히려 부정적 반응을 유발시킨다고 제시하고 있다. 따라서 내적귀인의 대표적 두 가지 요소인 노력과 능력은 모두 긍정적 반응을 유발시킨다고 볼 수 없다. 노력이 통제가능하고 불안정적이라며 능력은 통제불가능하며 안정적이다. 따라서 판매원이 판매성과실패를 노력으로 귀인시키는가 혹은 능력으로 귀인시키는가 따라 판매원의 심리적 반응은 상이할 수 있다. 즉 내적귀인을 통해 대표적으로 나타나는 심리적 현상인 무기력과 미래성공기대의 정도는 상이할 것이다. 또한 이러한 심리적 반응은 차후의 판매원 행동에 매우 다르게 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 목표한 판매성과가 달성되지 못한 판매성과실패 상황에서 판매원의 내적귀인에 대해 살펴보고자 한다. 이를 통해 기업의 인식처럼 내적귀인 모두가 긍정적 결과를 유발시킬 수 있을지에 대해 검토하고자 한다. 즉 판매성과실패 상황에서 내뱉는 판매원은 모두 긍정적인가?에 대한 해답을 얻고자 한다. 이를 위해 개인이 가진 목표지향성과 내적귀인간의 관계를 파악하고자 하며 또한 내적귀인과 심리적 반응이라 할 수 있는 무기력과 미래성공기대와의 관계를 파악하고자 한다. 그리고 마케팅관점에서 이러한 무기력과 미래성공기대가 고객과의 상호작용과정에서 판매원 행동에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 또한 내적귀인이 심리적 반응에 미치는 영향이 판매원이 가진 경력에 따라 상이한가를 살펴보고자 한다. 다시 말해 노력과 능력귀인을 유발시키는 개인적 성향은 무엇인가? 내탓이 모두 긍정적이지 않다면 어떠한 귀인이 긍정적 결과를 유발하는가? 또한

어떻게 귀인하도록 교육시켜야 하는가? 경력별로 상이한 재귀인훈련은 필요한가? 이러한 의문은 마케팅에서 상당히 중요한 것으로 보인다. 이는 판매 성과실패가 발생한 상황에서 판매원으로 하여금 지속적으로 긍정적 행동을 유발시키고자 하는 기업에게 하나의 해답을 제공할 수 있기 때문이다. 본 연구는 목표성과달성에 실패한 상황에서 판매원의 목표지향성, 실패귀인, 심리적 반응, 행동과의 관계를 살펴봄으로써 판매원 행동에 대한 더 나은 이해를 제공하고자 하며 판매원 선발 및 실패에 따른 부적응 판매원의 훈련과 교육에 관한 전략적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 실패에 대한 판매원의 내적귀인: 노력귀인과 능력귀인

귀인이론은 인간의 동기를 이해하기 위한 것으로 특정 과제에서 성공 혹은 실패의 결과를 얻었을 때 인간은 그 원인을 무엇으로 인식하는지 그리고 그에 따라 어떠한 정의적 특성들이 형성되는지를 알아내고자 한 것이다. Kelly(1973)는 귀인이론을 사람들이 어떻게 인과적 설명을 하며 왜로 시작되는 질문에 어떻게 대답하는가에 관한 이론이라고 하였다. 여기에서 인과론적 설명 혹은 원인 돌리기란 성공과 실패에 대한 지각된 이유 혹은 원인에 대한 추론이다. 이러한 원인추론 과정을 귀인과정(attribution process)라 하며 이것은 심리적 반응 및 행동과 깊은 관련성을 가진다. 귀인이론이 시사하는 바는 성공과 실패에 대하여 그 원인을 무

엇으로 지각하느냐에 따라 후속되는 노력, 정서적 반응, 미래의 과업성공에 대한 기대와 같은 심리적 현상뿐만 아니라 성취관련 행동이 달라진다는 것이다(Grawitch, Block, and Ratner 2005; Russell and McAuley 1986). 그러므로 한 개인이 성취 결과에 대한 원인을 무엇으로 지각하고 있는지를 알면 그의 심리적 반응 및 미래의 성취도를 예측할 수 있고 나아가 그 개인의 인과적 귀인을 바람직한 요인으로 변경시켜 미래의 성취도를 증진시킬 수 있게 된다.

Heider(1958)는 인간의 행동 결과는 개인적인 힘(personal force)이나 환경적인 힘(environmental force) 또는 두 가지 모두에 귀인한다고 하였다. 개인적인 힘에는 노력과 능력이 있고 환경적인 힘에는 과제난이도와 운이 있다. 이러한 귀인이론을 교육의 장에 접목시킨 Weiner(1972)는 Heider(1958)의 모형을 기초로 하여 귀인의 차원적 속성(dimensional properties)이 심리적 반응과 행동에 영향을 미친다고 제시하였으며 성취상황에서 개인이 특정한 원인을 이해하려고 할 때 전형적으로 자신의 능력, 노력, 과제난이도, 운이라는 네 가지 요인을 적용한다고 하였다. 이중 내적요소인 능력은 비교적 지속적이고 개인의 통제하에 있지 않지만 노력은 안정적이지 못하며 변화될 가능성이 높고 개인의 통제하에 있다고 하였다. 그리고 외적요인인 과제난이도와 운은 모두 개인의 통제하에 있지 않지만 과제난이도는 비교적 지속적이며 안정적인데 반해 운은 비지속적이며 안정적이지 못하다. 이 네 가지 요소들은 소재의 차원(locus of causality dimension), 안정성의 차원(stability of causality dimension), 통제가능성의 차원(controllability causality dimension)에서 상이하며 이로 인해 성패를 어디에 귀인하는가에 따라

심리적, 행동적 반응이 상이해진다(Weiner 1994).

조직차원에서 원인적 귀인이론은 조직 구성원의 업무달성성공 및 실패에 대해 시사하는 바가 크다. 이는 종업원이 자신의 업무에 대한 성공과 실패에 대한 귀인이 종업원의 심리적 반응과 행동에 중요한 의미를 가지기 때문이다. 즉 업무달성의 성공과 실패를 어디에 귀인시키는가에 따라 심리적 반응이 다르며 차기수행의 결과와 종업원 행동이 다르기 때문이다. 따라서 종업원이 자신의 목표과업에 대한 성공과 실패의 원인을 무엇으로 지각하고 있는지를 알게 되면 미래의 과업 성취도, 행동특성, 미래 과업에 대한 성취기대 수준 등을 예측할 수 있으며 나아가 성취귀인에서 예견되는 심리적 반응을 근거로 잠재적인 능력이나 노력에 관한 믿음을 변화시킴과 동시에 종업원의 인과적 귀인을 바람직한 요인으로 변경시킬 수 있다. 이를 통해 미래과업에 대한 성취기대수준을 증진시킬 수 있으며, 종업원의 행동특성도 바람직한 방향으로 유도하여 업무에 잘 적응토록 할 수 있다.

귀인이론의 대표적인 가설중의 하나는 성공시보다 실패시 귀인이 더 빈번하게 발생한다는 것(Folkes 1988; Weiner 2000a)과 실패를 운, 과제난이도와 같이 외적요인에 귀인시킬 때에 비하여 자신들의 능력이나 노력과 같은 내적요인으로 귀인시킬 때 행동동기와 관련된 심리적 반응에 미치는 영향 정도가 매우 크다는 것이다(Schunk 1982; 1983). 또한 귀인과 과제수행에 관한 연구들에서도 가장 관심의 대상이 된 것은 4가지 귀인요인 중에서 노력과 능력이며 이는 노력과 능력귀인으로 인해 유발된 심리적 반응이 차후의 수행성취의지 및 과제수행에 매우 큰 영향을 미치기 때문이다(Kukla 1972). 보통 개인은 실패를 경험했을 때 외적귀인하고자 하는 경향이 높다. 이는 자기편

향적 귀인(self-serving bias)으로 성공시 성공의 이유를 타인보다 자신에게로 귀인시키고, 실패시 실패의 책임을 자신보다 타인에게 귀인시키는 것을 의미한다(Sedikides et al. 1998). 이러한 자기편향적 귀인이 나타나는 이유는 긍정적인 자기평가를 받고자 하는 욕구와 상황을 자신에게 유리한 쪽으로 귀인시키고자 하는 욕구 때문이다. 그러나 실패시 이러한 외적귀인은 교육학, 사회심리학분야에서는 개인의 발전을 가져올 수 없는 귀인으로 보고 있다. 기업의 경우 또한 마찬가지로 종업원이 실패했을 경우 이를 자신의 책임이 아닌 과제의 어려움, 운이 없었음으로 돌릴 경우 종업원의 발전을 기대할 수 없다고 여긴다. 왜냐하는 이것은 자기편향적귀인이므로 자신을 되돌아보고 반성할 기회를 가지지 못한다는 판단 때문이다. 따라서 자신에게 그 책임이 있음을 되돌아보기를 원하며 찾기를 원한다. 이로 인해 조직내 구성원들은 성공시 보다 실패시 기업에 의해 내적귀인이 더 많이 유도된다. 기업은 이를 위해 실패시 그 실패의 원인을 외적귀인이 아니라 내적귀인하도록 교육하고 있으며 이를 통해 외적인 것이 아니라 내적인 것에서 그 원인을 찾아 자신을 피드백할 수 있는 기회를 제공하고자 한다(Silvia and Duval 2001). 따라서 많은 기업들은 실패평가시 종업원으로 하여금 실패의 원인을 외적인 것이 아니라 내적인 것에서 찾아 종업원 자신을 돌아보게 하고 반성할 수 있는 계기를 마련하며 실패한 종업원에게 앞으로 다 나은 성과를 달성해 줄 것을 요구한다. 그러나 이처럼 기업이 종업원 실패시 귀인시키고자 하는 내적귀인이 모두 긍정적 결과를 얻을 수 있을가에 대해서는 의문의 여지가 있다. 이는 노력과 능력귀인이 비록 동일한 내적귀인이지만 이들이 경험하는 심리적 반응이 상이하기 때문이다(Weiner 1994).

노력과 능력은 모두 내재적 요인이지만 노력은 불안정적이며 통제가능한 요소인 반면 능력은 안정적이며 통제불가능한 요인이다. 능력이 안정되어 변하기 어려운 특성을 가지고 있기 때문에 자신의 의지로 통제하기가 어렵지만 노력은 변하기 쉬운 특성을 가지고 있어 자신의 의지로 통제하기가 용이하다. 따라서 실패에 직면했을 때 노력귀인은 노력의 지속성과 수행의 질을 고조시킬 수 있지만 능력귀인은 노력을 감소시키며 수행의 질을 감소시킬 수 있다. 즉 노력은 차후 행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있지만 능력은 부정적 영향을 미칠 수 있다. Kukla(1972)에 의하면 성취주체가 실패결과를 노력과 같은 통제가능한 불안정적 요인에 귀인시킬 경우 미래 수행시 어떠한 조치를 취한다면 수행에 변화를 가져올 가능성이 크다고 인식하는 반면, 실패결과를 능력과 같은 통제불가능한 안정된 요인에 귀인시킬 경우 미래의 수행에서 어떤 변화를 가져올 가능성이 매우 낮다는 인식을 한다고 지적하고 있다. 그러므로 실패를 노력부족으로 돌리는 것은 종업원으로 하여금 다음의 행동에서 더 많은 노력을 쏟게 하는 동기유발의 효과가 있고 노력을 더 하면 성공할 수 있다는 믿음을 가지게 하며 과제에 더 끈질기게 매달리게 하여 결과적으로 수행의 수준을 높일 수 있지만 능력과 같은 통제불가능한 안정적 요인에 귀인시킬 경우 다음의 과제에 대한 동기부여가 낮으며 미래에 대한 자신감을 상실하고 무기력을 경험하며 수행의 수준이 낮아질 수 있다 (Weiner 1979; Weiner et al. 1971; Weiner 2000b). 이는 종업원이 목표달성에 실패했을 경우 내적귀인 모두가 기업에게 긍정적 결과를 가져오지 않을 수도 있음을 의미한다. 즉 실패시 모든 내적귀인이 동일하게 자기반성을 통한 긍정적 행동을 유발시키지 못할 가능성이 있음을 의미한다. 같은

내적귀인이라 하더라도 노력귀인인가 혹은 능력귀인인가에 따라 기업에게 가져올 결과는 달라질 수 있다. 즉 실패를 노력부족으로 귀인시킬 경우 비록 지금 실패했다라도 차후 더 많은 노력을 통해 더 나은 성취를 얻을 수 있으며 또한 더 잘할 수 있다는 높은 자신감과 기대를 가지지만 능력부족으로 귀인시킬 경우 미래에도 같은 실패가 반복될 것으로 인식하며 무기력이 증대되고 기대는 감소한다. 결국 기업이 실패한 종업원의 발전가능성을 위해 긍정적 내적귀인을 유도하고 있지만 이러한 내적귀인 모두가 긍정적 결과를 가지고 오지 못할 수도 있다. 따라서 실패에도 불구하고 어떤 내적귀인이 긍정적 결과를 가져올 수 있으며 이를 통해 종업원 사회화와 교육 및 훈련측면에서 어떤 귀인에 초점을 두어야 하는가를 검토할 필요가 있다. 이것은 궁극적으로 장기적인 기업이익이라는 측면에서 필요하다고 할 수 있다.

2.2 내적귀인의 선행변수: 목표지향성

목표지향성(goal orientation)에 관한 지금까지의 연구들은 주로 학습과정에서 학습자의 목표지향성이 그들의 심리적, 행동적 반응에 미치는 영향에 초점을 두었다. 그러나 목표지향성에 관한 최근의 연구들은 학습자를 대상으로 한 연구에서 벗어나 조직학 분야에 적용시켜 조직원의 성과에 미치는 목표지향성의 영향에 관한 연구들이 꾸준히 등장하고 있다. 이는 목표지향성이란 개념이 학습상황에 국한된 것이 아니라 기업의 조직구성원에게도 적용가능함을 시사하고 있다. 목표지향성이 이처럼 조직에 적용가능한 이유는 목표지향성이 조직원의 심리적, 행동적 측면과 밀접한 관련을 가지며 또한 실패상황과 밀접한 관련을 가지기 때문이다(Elliot

and McGregor 2001). 따라서 판매원의 목표지향성은 고객에 대한 판매원의 서비스전략 사용이라는 행동적 측면뿐만 아니라 판매성과실패 상황에서 실패귀인이라고 할 수 있는 심리적 측면에도 영향을 미칠 수 있다. 목표지향성에 관한 연구들은 특히 실패후의 반응에 관심을 보여 왔다. 이는 일상적인 삶속에서 인간은 끊임없는 실패상황을 경험하기 때문이며 이 과정에서 자신의 과제수행에 대해 어떠한 목표를 가지고 있는가에 따라 실패에 대한 반응이 달라지기 때문이다. 판매원의 경우 자신의 목표를 성취하고자 하는 상황에서 수많은 실패를 경험할 가능성이 높으며 이 과정에서 어떠한 목표를 가지고 있는가에 따라 실패에 대한 귀인과 심리적 반응이 달라지고 또한 고객에 대한 그들의 서비스방식이 달라질 수 있다.

목표지향성(goal orientation)은 개인이 과제에 어떠한 의미를 두고 목표달성을 하느냐와 관련된다. 대부분의 연구에서 목표지향성은 크게 두 가지로 구분되는데 학습목표(learning goal)와 수행목표가 그것이다(Dweck 1986; Elliott and Dweck 1988; Sujana, Weitz, and Kumar 1994). 학습목표는 숙달목표(mastery goal), 과제성취목표(task-achievement goal)로 불리기도 하며, 수행목표(performance goal)는 능력목표(ability goal), 자아관련목표(ego-involved goal)로 불리기도 한다(Ames 1992; Ames and Archer 1988; Dweck 1986; Elliott and Dweck 1988). 비록 연구자마다 상이한 용어를 사용하더라도 기본적인 가정이나 정의에서는 유사하며 최근 많은 연구들은 학습과 수행이라는 두 가지로 목표지향성으로 구분하여 사용하고 있다(Puca and Schmalz 1999). 학습목표(learning goal)는 외적보상보다 학습과정 그 자체에 가치를 부여하며 주어진 과제를 자신

의 능력이나 적성을 계발하고 새로운 것을 학습하는 기회로 여긴다. 모험을 추구하며 수행활동에 대한 본질적인 흥미, 수행에 대한 긍정적인 태도를 보인다. 따라서 학습, 이해, 문제해결, 새로운 기술 개발 등과 같은 활동 자체가 목표가 되며 평가에 상관없이 문제해결 과정에 의미를 부여한다(Ames and Archer 1988; Skaalvik 1997). 따라서 학습목표는 비교적 어렵고 도전적인 과제를 선호하고 적극적이며 다양한 전략을 사용하고 과제성취시 높은 성취감과 흥미, 자신감을 경험한다(Ames and Archer 1988; Weiner 1985). 반면 수행목표(performance goal)는 타인에 의한 평가결과에 더 관심을 보이므로 어려운 과제에 대한 도전보다 비교적 성공확률이 높은 과제를 선호하며 적극적이고 다양한 전략보다 단순한 학습전략을 주로 사용하고 과제성취시 안도감을 경험한다(Meece, Blumenfeld, and Hoyle 1988; Middleton and Midgley 1997). 수행목표에서 특히 중요한 것은 다른 사람들의 인정이다(Meece and Blumenfeld 1988). 그 결과로 수행 그 자체는 사회적 인정이나 자신의 우월감을 확인하거나 자신의 무능함을 감추려는 수단일 뿐(Skaalvik 1997) 과제수행에 참여하는 기본적인 목표는 자신의 높은 능력을 보여주거나 자신의 낮은 능력을 감추려는데 있다(Graham and Golan 1991). 초기 목표지향성 연구들은 학습목표와 수행목표를 일직선의 양끝에 존재한다고 제시하였다(Dweck 1986). 즉 학습목표가 높다는 것은 수행목표가 낮다는 것을 의미하며 수행목표가 높다는 것은 학습목표가 낮다는 것을 의미하는 것으로 해석하였다. 그러나 점차적으로 많은 연구자들은 이 둘이 서로 독립적인 차원임을 제시하였으며 특정 개인이 두 가지 목표를 모두 높게 지향할 수도 있고, 혹은 낮게 지향할 수도 있

다는 다중목표이론을 받아들이고 있다(Ames and Archer 1988; Nicholls et al. 1989).

목표지향성과 관련된 선행연구들은 이러한 목표지향성이 과제수행자의 여러 측면에 영향을 미친다고 언급하면서 그 대표적인 것으로 과제선정, 학습전략, 귀인양식을 제시하고 있다(Ames and Archer 1988; Elliott and Dweck 1988). 학습목표는 어렵지만 자신의 기능을 향상시킬 수 있는 과제를 선택하는 반면 수행목표는 새로운 기능개발이 없더라도 유능함을 나타낼 수 있는 과제를 선정하거나 자신의 능력에 대한 확신이 없을 경우 과제를 포기하기도 한다(Bandalos, Finney and Geske 2003; Elliott and Dweck 1988). 또한 학습목표는 적극적이고 다양하며 정교한 학습전략을 사용하는 반면 수행목표는 피상적이며 단순한 전략을 사용한다. 학습목표와 수행목표는 성공 혹은 실패시에도 그 귀인은 상이하다. 학습목표는 성공을 많은 노력과 효과적인 학습전략에 귀인시키고 노력증가는 자신의 유능함을 높일 수 있는 기회로 본다. 또한 비록 실패했다하더라도 노력의 부족으로 귀인시킨다. 반면 수행목표는 성공과 실패상황에서 모두 자신이 가진 능력에 초점을 둔다. 수행목표는 능력을 고유한 것으로 보며 노력을 무가치한 것으로 본다(Ames and Archer 1988). 따라서 실패귀인시 더 많은 비중을 능력에 둔다. 이러한 세 가지 측면중에서 많은 선행연구들(Bandura 1993; Dweck and Leggett 1988; Elliot and Church 1997; Middleton and Midgley 1997; Van de Walle et al. 1999)은 개인의 목표지향성이 가장 크게 발휘되는 상황으로 과제의 실패후라고 제시하면서 특히 실패후 개인의 반응과 목표지향성간의 관계는 실패에 대한 귀인과 깊은 관련이 있음을 제시하였다. 따라서 많은 귀인연구와 목표지향성연구에서 이들간의 관련성에 대

한 중요성을 강조하고 있다(Barron and Harackiewicz 2001; Elliot and Church 1997; Middleton and Midgley 1997). 이는 실패에 후 반응을 결정하는 가장 중요한 요소는 목표에 대한 인식이며 수행자의 목표지향성에 따라 실패에 대한 귀인이 달라지고 이러한 귀인이 순차적으로 수행자의 심리적 반응과 차후의 행동반응에 영향을 미치기 때문이다(Dweck and Leggett 1988).

목표지향성중 학습목표는 결과에 대한 노력을 중요시하고 노력이 성공을 이루게 한다는 귀인양식을 가진다(Weiner 1979). 실패는 낮은 능력을 의미하기 보다는 오히려 노력을 더해야 한다는 단서로 인식한다. 따라서 실패시 그 실패를 노력에 귀인시키며 적응적인 방식으로 행동하고자 한다(Harackiewicz et al. 2002; Pintrich and Garcia 1991). 즉 학습목표지향적인 판매원은 목표달성 실패후 그 원인을 자신의 능력이나 실력보다는 노력의 부족과 같은 통제가능하며 불안정적인 요인에 귀인시킨다. 반면 수행목표는 적은 노력에 의한 성공만을 유능함의 증거로 간주하며 많은 노력을 하고도 실패한다는 것은 무능력함의 증거가 된다(Meece et al. 1988). 따라서 수행목표지향적인 판매원은 실패를 통제불가능하며 안정적인 능력으로 귀인시키고자 하며 부정적인 정서를 가지게 된다. 이는 학습목표가 과제수행의 목표를 자신의 능력평가가 아니라 새로운 것을 학습하는 기회로 여기기 때문이며 수행목표는 과제수행의 목표를 자신의 능력을 드러내는 기회 혹은 감추는 기회, 상대방으로부터 자신을 인정받는 기회로 여기기 때문이다(Van de Walle et al. 1999). 결국 판매원이 어떠한 목표를 지향하는가하는 것은 실패에 대한 인식과 귀인방식에 영향을 미치게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1-1: 판매성과실패상황에서 판매원의 학습 목표는 노력귀인에 정(+)¹의 영향을 능력귀인에 부(-)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 판매성과실패상황에서 판매원의 수행 목표는 노력귀인에 부(-)²의 영향을 능력귀인에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.3 판매원 귀인에 따른 심리적 반응: 무기력과 미래성공기대

많은 귀인관련 연구에서는 실패시 내적귀인으로 인해 유발된 심리적 반응에 관심을 가져야 한다고 언급하고 있다. 이는 실패상황에서 내적귀인으로 인해 유발된 심리적 반응이 개인의 행동에 미치는 영향 정도가 크기 때문이다(Carver 2001). Forsyth and McMillian(1981)은 대학생을 대상으로 Weiner의 3차원 귀인이론을 검증하기 위한 폭넓은 분석을 하였다. 그 결과 성공을 내적요인에 귀인하는 경우 외적요인에 귀인하는 경우보다 여유 있고 재능이 있으며 편안하고 좋다는 반응을 보였지만 실패를 내적귀인하는 경우, 특히 능력에 귀인하는 경우 우울, 무기력과 같은 부정적 반응을 보였다. 또한 Cox(1990), Seligman(1975)의 연구들은 귀인으로 인한 심리적 반응은 차후의 성취의지와 행동적 반응에까지 영향을 미칠 수 있음을 지적하였다. 이러한 연구들은 과업성패에 대한 심리적 반응은 과업성과 그 자체로 결정되는 것이 아니라 귀인에 따라 상호작용한다는 것을 제시하였으며 또한 행동반응에 영향을 미친다는 사실을 제시하였다.

지금까지 많은 선행연구들은 실패시 내적귀인으로 유발되는 반응에 관심을 가졌으며 이러한 반응

중에서 무기력과 미래성공기대를 공통적으로 중요한 반응으로 제시하고 있다(Seligman 1975). 이러한 이유는 특정개인이 자신이 바라는 일을 수행하는 과정에서 실패가 발생하게 되면 실패발생의 원인을 찾는 인과적 탐색을 하게 되고 이 과정에서 어디에 귀인시키는가에 따라 심리적 반응이 달라지고 행동반응이 달라지기 때문이다. 이 중에서 무기력과 미래성공기대는 미래의 성취의지와 관련되고 결국 미래의 행동에 영향을 미친다는 점에서 많은 연구가들의 관심의 대상이 되어왔다(Cox 1990; Seligman 1975).

무기력과 미래성공기대는 개인의 지속적인 수행에 미치는 영향력이 매우 큰 대표적인 변수이다(Seligman 1975). 다양한 심리학 분야에서 이러한 두 가지 변수에 초점을 맞추고 있는 이유 또한 인간의 삶이 실패의 연속이며 실패에도 불구하고 이를 이겨내고 앞으로도 좌절하지 않고 지속적으로 삶을 영위하는 것이 매우 중요하기 때문이다. 개인이 실패를 어디에 귀인하는가에 따라 자신의 미래 성취를 포기하기도 하고 혹은 실패에도 불구하고 미래에 대한 성공을 기대하기도 한다. 이러한 무기력과 미래성공기대는 개인의 삶의 질을 결정하고 목표성취에 대한 의지에 영향을 미치며 결국 개인의 행동방향을 결정짓는 중요한 변수라 할 수 있다. 실패를 통한 무기력은 삶에 대한 회의와 앞으로의 노력의지의 상실이며 반면 미래성공기대는 실패에도 불구하고 앞으로 잘 될 수 있다는 의지의 반영이다(Seligman 1975). 따라서 무기력과 미래성공기대가 건전한 생활의 지속이라는 측면에서 또한 매우 중요한 변수임을 강조하고 있다. 이로 인해 귀인을 연구하는 학자들은 실패시 어떠한 귀인이 무기력을 유발시키고 미래성공기대를 높이는가에 많은 초점을 두고 있다. 귀인과 관련된 대표적

인 연구자인 Weiner(1985) 역시 귀인에 따른 중요한 심리적 반응으로 미래성공기대와 무기력을 제시하고 있다. 이외 상담심리, 정신의학 등에서 실패의 내적귀인으로 경험하는 중요한 요소로 무기력과 미래성공기대를 제시하고 있으며 개인의 보나나 삶을 위해 지속적 연구가 필요한 요소임을 지적하고 있다.

이는 조직연구에서도 마찬가지이다. 특히 조직연구자들은 조직원의 무기력을 현재 중요한 변수로 다루고 있다. 이는 조직원의 무기력은 생산성을 감소시키고 업무의 비효율화를 가져올 수 있으며 이직율을 높이기 때문이다. 또한 한 조직원의 무기력은 그 개인차원으로 끝나는 것이 아니라 다른 조직원에게도 영향을 미쳐 결국 조직자체의 생산성을 저하시킬 수 있다. 따라서 무기력을 감소시키고 기대를 높일 수 있는 방안에 관해 많은 관심을 두고 있다. 조직에서 구성원들의 무기력과 미래성공기대는 실패상황에서 특히 발생하며 이는 실패에 대한 내적귀인인 능력 및 노력귀인과 밀접한 관련을 갖는다. 내적귀인중 능력의 부족 혹은 개인적 결함과 같은 내재적이고 안정적, 통제불가능한 귀인은 무기력을 낳게 되며 미래성공에 대한 기대수준이 낮아진다. 그러나 노력과 같은 내재적이고 불안정적이며 통제가능한 귀인은 무기력이 감소하고 성공에 대한 기대가 높아진다. 무기력의 행동양상은 도전을 피하고 장애에 직면해서 수행이 저하된다. 반면 미래성공기대는 도전과제를 구하고 실패하에서도 효과적인 행동을 유지한다(Diener and Dweck 1980). 이처럼 실패상황에서 귀인으로 인한 심리적 반응이 차후의 성취의지와 행동을 결정짓는다는 측면에서 귀인, 심리적 반응, 행동과의 관련성에 대한 검증은 조직측면에서도 매우 중요하다. 특히 판매상황은 판매원의 빈번한 실패가능성을 내포하

고 있는 상황이며 또한 판매원은 어떠한 직종보다 부정적 상황에 처할 가능성이 높고 이직률이 높은 직종이다. 과거에 판매원은 단순히 물건을 판매하는 종업원으로 인식을 하였으며 비록 이직률이 높고 업무에 소홀하더라도 새로운 판매원으로 그때그때 대체시키면 된다는 인식이 강했다. 그러나 오늘날에 있어 판매원은 그 중요성이 증대하고 있으며 따라서 유능한 판매원을 확보하고 있는 것은 기업의 성공의 열쇠라고도 할 수 있다. 이러한 상황에서 실패에도 불구하고 좌절하지 않고 잘 될 수 있다는 희망을 가지고 판매에 전념하도록 하는 것은 기업에 있어 매우 중요한 성공의 요소이다. 즉 일 반적 판매상황에서 판매원의 긍정적 행동유발이 아닌 목표달성에 실패한 상황에서 좌절하지 않고 미래에 대한 기대를 높이고 고객에 대한 적극적 서비스를 제공할 수 있는 방안에 대한 고찰은 서비스조직측면에서 중요하다고 할 수 있다.

2.3.1 귀인과 무기력

과제수행시 성취결과에 따른 원인적 귀인은 수행자의 무기력 반응에 영향을 미친다(Weiner 1980). 선행연구들은 무기력이 귀인과 행위사이의 매우 중요한 매개요인이라고 제시하였으며 성공이나 실패에 대한 귀인이 형성될 때 내적귀인은 외적귀인보다 무기력에 더 많은 영향을 미치며, 특히 내적요인에서 능력귀인이 노력귀인보다 무기력과 더 연계된다고 제시하였다. Ames(1978), McFarland and Ross(1982)는 성공을 내적으로 귀인할 때 자부심, 유능감을 경험하지만 실패를 내적으로 귀인할 때 죄책감, 무기력을 경험하며 이중 무기력은 능력귀인과 밀접한 관련이 있음을 제시하였다.

많은 귀인관련 연구들은 실패상황에서 내적귀인

으로 유발된 심리적 반응으로 무기력에 관심을 가지고 있으며 이는 무기력이 도전을 피하고 장애에 직면하면 수행이 저하되기 때문이다. 실패상황시 내적귀인으로 인해 경험하는 부정적 심리적 반응은 죄책감, 부끄러움, 우울, 무기력 등이 있지만 이중 무기력은 차후의 성취의지와 밀접한 관련을 갖는다는 점에서 매우 중요한 반응으로 고려되고 있다. 무기력은 어떤 일에 대해 스스로 통제하는 것이 불가능할 때 종종 나타나게 되는 심리적 상태이다. Seligman(1975)은 무기력의 발생과정을 세 가지로 설명하고 있는데 1)반응-결과간의 관계가 없다는 정보를 얻고 2)반응을 해도 보상이 없을 것이라는 생각과 함께 통제 불가능성이 인지되며 3)반응유발의 확률이 저하되는 것이라고 하였다. 이처럼 Seligman(1975)은 무기력 발달의 주원인은 유기체가 자신의 반응이 장래 일어날 일을 통제할 수 없으리라는 생각, 즉 반응과 결과의 비유관성에 대한 신념에 있다고 가정하였다. 무기력 연구에서 얻은 공통적인 결론은 통제능력의 상실 즉 자신의 의지로 통제할 수 없다고 인식할 경우 무기력 발생의 원인이 된다는 것이다. 그러나 이러한 무기력이 단순히 반응과 결과의 비유관성에 대한 신념에서 일어나는가에 대해서는 의문을 제기하고 있다. 따라서 후속연구들은 단순히 반응과 결과간의 비유관성에 대한 신념으로 인해 무기력이 유발되는 것이 아니라 무기력의 유발여부와 정도는 이러한 비유관성을 지각한 후 귀인을 어떻게 하느냐에 따라 결정될 수 있음을 제시하였다(Abramson, Seligman, and Teasdale 1978; Weiner 1979). 예를 들어 통제불가능하고 안정적 요인에 귀인할 경우 무기력이 나타나며 통제가능하고 불안정적 요인에 귀인할 경우 무기력이 나타나지 않는다(Dweck 1975; Dweck and Repucci 1973). 이를 무기력의 수

정모형이라 하며 이러한 수정모형에서는 무기력의 발생을 귀인과 결부시키고 있다. 따라서 무기력은 반응에 대한 결과의 실패경험 자체에 대한 지각뿐만 아니라 이러한 실패를 내재적, 안정성, 통제불가능성 요인으로 귀인시킴으로서 유발될 가능성이 높아진다(Monaco and Gentile 1987). 특히 무기력은 실패상황에서 발생하게 되는데 그러한 실패의 이유가 자신이 반응을 해도 일어나는 결과에 영향력을 발휘할 수 없으며, 일어나게 될 결과를 통제할 수 없거나 회피할 수 없다고 지각할 때 나타난다.

그러므로 판매원이 판매성과실패 상황에서 실패의 원인을 노력부족으로 귀인시킬 경우 무기력에 쉽게 빠지지 않지만 능력부족으로 귀인시킬 경우 무기력에 빠질 가능성이 높다. 동기유발에 있어 가장 큰 문제는 실패를 내적-안정적-통제불가능한 원인으로 귀인할 때 일어난다. 이러한 경우 실패에 대한 절망감을 갖게 되고 우울해지며 무기력에 사로잡히기 된다. 이것은 동기유발을 방해하며(Weiner, Russell, and Lerman 1978) 차후의 행동을 악화시키게 된다(Ames 1978). 판매원이 실패상황에서 실패의 결과가 통제할 수 없는 요소에 의해 유발되었다는 인지가 형성되면 동기적 측면에서 자기가 하는 반응에 대한 결과를 기대할 수 없기 때문에 자발적인 행동이 감소되며, 인지적 측면에서 학습이 어렵다. 그리고 정서적 측면에서 무기력이 형성된다(Weiner 1980). 이는 내재적이고 통제불가능하고 안정적인 능력귀인은 판매원 자신의 반응이 앞으로 일어날 결과에 아무런 영향을 미치지 못하리라 생각하게 되고 무기력을 낳게 된다. 반면 노력의 부족은 내재적이지만 통제가능하고 불안정적이므로 앞으로 일어날 결과에 대해 자신의 반응이 영향을 미칠 수 있다고 여기며 무기력은 감소한

다. 따라서 똑같은 내적귀인이라 하더라도 실패를 능력으로 귀인시키거나 혹은 노력으로 귀인시키는가에 따라 무기력의 발생은 달라지게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2-1: 판매성과실패에 대한 판매원의 노력 귀인은 무기력에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 판매성과실패에 대한 판매원의 능력 귀인은 무기력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 귀인과 미래성공기대

귀인은 미래성공에 대한 기대형성에 영향을 미친다(Cox 1990; Dweck and Reppucci 1973; Weiner 1972). Weiner(1979)는 성공과 실패에 따른 기대수준의 변화를 귀인과 관련지어 설명하면서 성공의 원인을 안정적 원인에 귀인할 경우 비안정적 요인에 귀인하는 경우보다 성공에 대한 기대가 높게 나타나고 실패의 원인을 안정적 요인으로 귀인할 경우 비안정적인 요인으로 귀인할 경우보다 성공에 대한 기대가 낮게 나타난다고 언급하고 있다. Forsyth and McMillian(1981)의 연구에서 실패의 원인을 외적이고 통제불가능한 요인에 귀인할 경우 가장 부정적인 기대가 나타나고 성공의 원인을 내적이고 통제가능한 요인에 귀인할 경우 가장 긍정적인 기대가 나타난다고 보고하고 있다. 예를 들어 한 학생이 자신의 시험실패 요인을 안정적 요인인 능력부족이라고 판단하면 다음 시험에서도 똑같은 결과가 있을 것으로 예측한다. 정의상으로 안정성 요인은 미래에도 변함이 없음을 나타낸다. 만일 노력부족이라고 귀인하게 되면 더욱 열심히

해서 좋은 결과를 거둘 수 있을 것으로 예측한다(Arkin and Maruyama 1979). 판매원이 자신의 실패가 능력부족과 같은 안정적인 원인에 귀인시키면 실패는 다시 예상된다. 능력귀인은 과제를 해결할 능력이 없다는 것을 의미하고 이는 안정적이며 통제하기 어려우므로 노력을 해보았자 소용이 없다는 것을 의미하며 미래성공에 대한 기대수준이 낮아진다. 반면 판매원이 자신의 실패를 노력으로 귀인시킬 경우 미래에도 실패할 것이라는 것을 함의하지는 않는다. 노력은 통제가 가능하며 비안정적인 원인이므로 지금보다 더 열심히 하면 잘 할 수 있으리라 예상하고 미래성공에 대한 기대수준은 높아진다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 3-1: 판매성과실패에 대한 판매원의 노력 귀인은 미래성공기대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 판매성과실패에 대한 판매원의 능력 귀인은 미래성공기대에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 판매원 심리적 반응의 결과변수: 친소비자 행동

인간은 목표달성에 실패했을 경우 인과탐색을 하게 되고 이러한 인과탐색과정에서 부정적인 심리적 현상을 경험하게 된다. 그렇다면 부정적 심리적 현상인 무기력과 미래성공기대로 인해 나타나는 판매원의 대표적인 행동은 무엇인가? 무기력과 미래성공기대는 대인관계에서 상대방에 대한 응대방식, 타인지향적 행동에 영향을 미치게 된다(Erdley et al. 1997). 특히 개인의 목표성취가 대인관계를 통해 달성될 경우 성취욕구와 노력의지는 대인관계에서 타인지향적 행동을 할 가능성을 높인다. 판매원

에게 있어 타인지향적인 행동은 친소비자행동이며 따라서 판매원의 성취욕구와 노력의지를 좌우하는 무기력과 미래성공기대는 판매원의 타인지향적 행동이라 할 수 있는 친소비자행동에 영향을 미치게 된다.

친소비자행동(prosocial behavior to customer)은 친사회적 행동(prosocial behavior)을 마케팅적 관점에서 표현한 것으로 Betterncourt and Brwon(1997)은 이를 친사회적 서비스행동(prosocial service behaviors)으로, 김재영과 한동철(2000)은 고객에게 행하는 친사회적 행동으로 사용하고 있다. 친사회적 행동은 사회적으로 긍정적으로 평가를 받을 수 있는 도움행동을 의미하며(Gottman, Gonso, and Rasmussen 1975), 다른 사람과의 관계를 형성하고 유지하기 위해 타인에게 긍정적 영향을 주는 모든 행위를 말한다(Eisenberg and Miller 1987). 성숙된 의미의 친사회적 행동은 외적인 강요가 아닌 자발적 동기에 근거하여 수행된 타인배려적 행동을 뜻한다(Batson et al. 1988). 따라서 이를 수행하고자 하는 자발적 동기가 높아 질수록 친사회적 행동은 증가한다. 친사회적 행동에 관한 연구는 주로 심리학, 조직학 등에서 이루어져 왔으나 최근에는 마케팅관점에서 서비스 종업원의 친사회적 행동이라 할 수 있는 친소비자 행동에 대한 연구가 증가하고 있다. 과거 많은 조직이론들은 조직업무의 기본적인 기능들을 강조하였지만 최근 들어 추가적인 기능들을 경쟁우위를 얻을 수 있는 요소임을 인식하면서 고객에 대한 종업원의 친사회적 행동인 친소비자행동에 대한 중요성을 인식하고 있다. 1990년대 이후 마케팅에서 친소비자행동에 대한 연구들이 수행되기 시작했으며 친소비자행동이 마케팅성과에 상당히 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 밝히고 있다. 서비스종

업원의 친소비자 행동이란 기업의 장기적인 성과에 도움이 되도록 자발적으로 수행하는 행동이며 주어진 업무이외에 고객들을 위하여 추가적으로 수행하는 바람직한 행동을 의미한다(김재영, 한동철 2000). 친소비자 행동은 조직 또는 조직의 다른 구성원, 그리고 고객에게 서비스제공자가 직접적으로 도움을 주는 행동으로 서비스제공자가 개인 또는 조직의 직접적인 이익을 촉진하기 위한 역할과 의도이다(박대환 등 2002: Brief and Motowidlo 1986). 친소비자 행동은 규정역할 고객서비스, 규정외 역할 고객서비스, 협조로 구성되어 있다(Betterncourt and Brown 1997). 규정역할 고객서비스는 종업원이 그의 직무상 반드시 해야 하는 기대된 행동을 말하며 규정외 역할 고객서비스는 규정화된 역할을 넘어서 고객서비스로서 고객요구 이상의 서비스를 제공하는 것과 관련되며 이는 고객감동을 유발시키게 된다(박대환 등 2002). 협조는 조직내 다른 종업원에게 도움을 주는 것으로 조직생산성을 증대시키며 또한 고객에 대한 서비스의 질을 개선시킨다.

고객에 대한 판매원의 친사회적 행동은 판매원에게 규정된 역할이외의 것들까지 수행하는 것으로 외적인 강요가 아닌 자발적 동기에 근거하여 수행된 고객배려적 행동이다(Bettencourt and Brown 1997). 이러한 고객배려적 행동은 오늘날 그 중요성이 매우 증대하고 있는데 과거에 비해 서비스접점에서 고객의 서비스민감도가 증가하고 있기 때문이다. 이는 판매원으로서 규정된 단순한 친절행동만이 아니라 진심을 느낄 수 있는 규정외의 배려적 행동 또한 매우 중요해짐을 시사하고 있다. 관련연구들에서는 이를 서비스접점에서 종업원 서비스의 진정성에 대한 고객의 인식가능성이라고 언급하고 있으며 점차적으로 고객의 인식가능성이 높아

지고 있다고 제시하고 있다(Price, Arnould, and Deibler 1995). 제품의 기술, 품질, 심지어 서비스까지 차별화하기 힘든 오늘날에 있어 기업이 차별화된 경쟁력을 갖추기 위해서 필요한 것이 바로 진정성에 대한 소비자 욕구충족이다(Gilmore and Pine 2007). 특히 서비스접점에서 서비스제공자의 진정성은 고객의 긍정적 반응, 고객만족, 서비스평가에 큰 영향을 미칠 가능성이 높다(Ashforth and Humphrey 1993; Hochschild 1983). 고객들은 서비스접점에서 자동화되고 기계화된 차가운 서비스를 원하는 것이 아니라 진정으로 고객을 배려하는 따뜻한 서비스를 원하고 있으며 이것은 고객이 서비스품질, 더 나아가 기업을 평가하는 중요한 요소가 되고 있다. 따라서 단순히 서비스지향적인 행동이 아니라 따스함과 진정성을 전달할 수 있는 친사회적 행동이 매우 중요하다. 이것은 서비스에 대한 민감도가 증대하고 있는 오늘날의 고객을 감동시킬 수 있는 매우 중요한 요소중의 하나이다. 이러한 친소비자행동은 눈에 드러나는 객관적인 성과보다 기업의 장기적 성과에 도움을 줄 수 있는 종업원의 자발적 고객배려라는 점에서 매우 중요한 변수로 고려되고 있다.

친소비자 행동과 관련된 선행연구들 친소비자행동의 선행변수들로 기업의 사회적 성과(Dutton and Dukerich 1991), 권한부여(Conger and Kanungo 1988), 경제적 성과, 조직몰입(Eisenberg, Fasolo, and Davis-Lamastro 1990), 서비스 교육(Harrel and Tzafirir 1999), 분배공정성(Schminke, Ambrose, and Noel 1997), 보상(Hartline and Ferrell 1996), 직무만족(Brown and Peterson 1993) 등을 들고 있다. 그러나 이러한 선행연구들은 다음 두 가지 측면에 대해 제시하지 못하고 있다. 첫째, 친소비자행동에 관한 선행연구들은 일반적 상황에

서 친소비자행동에 관한 연구들이다. 그러나 판매원은 업무수행과정에서 목표성과를 달성하지 못하고 실패하는 상황이 발생할 수 있으며 이러한 상황에서 실패에도 불구하고 지속적으로 친소비자 행동을 증가시킬 수 있는 방법에 대한 논의가 부족하다. 권한을 부여해주고, 보상을 주고, 서비스 교육을 실시하는 것이 친소비자 행동을 증가시킬 수는 있으나 그럼에도 불구하고 판매성과를 제대로 달성하지 못한 실패상황에서 차후의 업무를 긍정적으로 수행하도록 동기부여시키는데에는 또 다른 접근이 필요할 것이다. 둘째, 선행연구들은 친소비자 행동의 선행변수로 주로 이성적 요소에 초점을 두고 있으며 종업원의 심리적 요소에 대해서는 간과하였다. 특히 실패상황에서 친소비자행동에 영향을 미치는 요소는 이성적 요소가 아니라 감정적 혹은 심리적 요소에 의해 좌우될 가능성이 높다. 원하는 것을 얻지 못한 실패상황은 부정적 감정 혹은 심리적 좌절을 경험할 가능성이 높으며 이러한 심리적 현상이 차후의 행동에 영향 미칠 가능성이 높다. 실패는 희망의 포기, 무기력, 좌절과 같은 부정적 심리적 반응을 동반하며 자기보호적 행동을 할 가능성을 높인다(Monaco and Gentile 1987; Weiner, Russell, and Lerman 1978). 이러한 상황에서 자기보호적 행동이 아닌 타인배려적 행동을 하는 것은 매우 중요하다. 따라서 실패상황에서 경험하는 심리적 반응과 종업원의 친소비자행동과의 관련성에 대한 검토는 필요하며 이를 토대로 실패에도 불구하고 친소비자행동을 증대시키는 심리적 반응에 대한 검토 또한 필요할 것이다.

2.4.1 무기력과 친소비자행동

무기력의 일반적인 증상은 수동성(passivity)과

학습의 결여(learning impairment), 공격성의 감소, 열등, 문제해결의 효율성 저하, 소극적이며 수동적 행동, 인내성의 부족 등과 같은 유기체의 기능 저하를 들 수 있다(Dweck and Repucci 1973; Roth and Kubal 1975). 이와 같이 무기력은 단일 증후군이 아니기 때문에 통제할 수 없는 사건에 노출된 유기체들은 차후 행동의 분열을 일으키게 됨으로써 행동의 장애요인이 된다. 이로 인해 무기력은 원하는 목표달성에 도움이 되지 않는 부정적 행동을 촉진시키거나 적어도 긍정적 행동을 하지 않게 한다(Miller and Seligman 1973). 따라서 이와 같은 무기력은 고객에 대한 판매원의 행동에 영향을 미칠 수 있다. 무기력한 판매원은 고객과의 관계에 무관심하며 고객배려적 행동을 할 가능성이 낮아진다. 이는 무기력이 대인관계에 영향을 미쳐 타인에 대해 무관심하고 냉담하며 도움 행동을 할 가능성을 감소시키기 때문이다. 또한 무기력은 과제수행능력을 감소시키고(Monaco and Gentile 1987), 수동성을 증가시키고 성취욕구를 감소시키기 때문에 대인관계에서도 수동적이며 무관심하며 더 나은 관계를 진전시키기 위한 사회적 동기를 감소시킨다. Erdley 등(1997)은 무기력은 노력을 감소시키고, 사회적 관계에서 사회적 접촉을 감소시키고고 비인격화를 증대시킬 가능성이 높다고 제시하고 있다. 그러므로 판매원이 무기력을 경험하게 되면 고객과의 원만한 관계를 형성하고자 하는 동기가 낮아지며 고객배려적 노력이 감소하고, 무관심이 증대된다. 즉 판매원의 무기력은 판매상황에서 자발적 고객문제 해결책의 모색, 도움 제공, 고객요구 이상의 것 수행 등과 같은 친소비자행동을 감소시킨다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 4: 판매원의 무기력은 친소비자행동에 부정(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.4.2 미래성공기대와 친소비자 행동

고객에 대한 친소비자 행동은 판매원의 미래성공기대와 같은 심리적 요인에 의해서도 영향을 받게 된다. 기대는 개인이 어떤 일에 대해서 예상하고 있는 장래의 성취수준을 말하며 이러한 기대는 여러 가지 목표설정과 행동형성에 영향을 미친다. 기대는 포부, 희망 등과 유사한 뜻으로 사용할 수 있는데, 객관적인 수준이 아니라 각 개인이 어떤 과제에 도달하고자 하는 주관적 신념이며 긍정적 행동으로 나아가게 하는 동기로 작용한다(Eden 1990; Wilkins 1976). 따라서 판매원이 미래 성공하고자 하는 신념이 높아지면 이는 이를 달성하고자 하는 동기로 작용하고 이러한 동기는 긍정적 판매행동의 가능성을 높인다. 즉 높은 기대를 가진 판매원은 보다 높은 목표를 설정하게 되고 그것을 성취하기 위해 긍정적 행동을 할 가능성이 높아진다. Weiner(1985)의 연구에서도 미래성공기대가 타인에 대한 도움행동에 영향을 미칠 가능성이 있음을 제안하고 있다. 결국 미래성공에 대한 높은 기대는 판매원이 자신의 목표를 달성하기 위해 긍정적 행동을 하도록 하는 원동력이 된다. 판매원의 목표달성은 고객을 통해서 이루어지므로 미래성공에 대한 기대가 높을수록 고객에 대한 도움행동 및 배려와 같은 친소비자행동을 할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 5: 판매원의 미래성공기대는 친소비자행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 판매원의 귀인과 심리적 반응간의 조절변수: 판매원 경력

많은 조직심리학자들은 종업원을 이해하기 위해 필요한 대표적인 인구나사회적 특성중의 하나로 경력을 들고 있다(Wolf et al. 1995). 경력은 시간이 지남에 따라 발전해 나가는 개인의 일련의 업무경험이다(Greenhaus and Callanan 1994). Van Maanen and Katz(1976)은 조직이 종업원반응의 차이점을 이해하기 위해서는 그들의 직업적인 경력에서의 차이를 파악하는 것이 무엇보다 중요하다고 언급하고 있다. 이는 종업원들의 직무환경에서의 주요 관심사와 문제, 이들에 대한 반응이 종업원 각각의 경력에 따라 달라질 수 있으며(katz 1980; Schein 1978) 또한 종업원들의 경력을 통해 타인, 조직, 사회를 이해하고 경험하는 방법을 파악할 수 있기 때문이다(Greenhaus and Callanan 1994). 지금까지 많은 실증적 연구들은 경력단계가 종업원의 직무태도, 성과, 만족, 가치에 대한 평가, 행동, 그리고 관심사 등의 심리적, 행동적 반응에 영향을 미치는 중요한 변수임을 검증하여 왔다(Cron 1984; Cron and Slocum 1986; Hargreaves and Fullan 1992). 따라서 많은 조직심리학자들은 종업원의 심리적, 행동적 반응을 이해하기 위해 종업원들의 경력에 많은 관심을 보이고 있다.

직무와 관련된 경력을 단계별로 구분한 대표적인 연구는 Hall(1976)의 연구이다. 그는 이를 4단계로 구분하였으며 탐색단계, 확립 및 전진단계, 유지단계, 쇠퇴단계가 그것이다. 첫째, 1단계로 탐색단계(exploration stage)이다. 자신에게 적합한 분야를 탐색 및 선택하여 평생의 직업으로 삼아야 할지를 시험하는 단계이다. 이 시기에는 개인이 가

진 욕구와 조직목표가 일치하는가를 탐색하며 또한 의문을 가지고 갈등을 경험하는 단계이기도 하다. 둘째, 2단계로 확립 및 전진단계(establishment and advancement stage)이다. 더 이상의 시도보다 그 분야에 정착하고자 한다. 자신의 직무에서 비교적 능숙하게 일을 처리하게 되는 시기이지만 더 나은 발전을 위해 노력하는 시기이다. 또한 이 시기는 친교단계로서 조직내에서 활발한 대인관계가 이루어지며 조직과 조직원에 애정을 갖게 된다. 셋째, 3단계로 유지단계(maintenance stage)이다. 비교적 많은 책임을 맡게 되며 조직의 공헌자로서 인정을 받게 된다. 그러나 정체기의 시기이기도 하며 실의에 빠질 가능성도 매우 높은 단계이다. 넷째, 4단계로 쇠퇴단계(decline stage)이다. 퇴직을 준비하며 자신의 조직생활을 통합하고자 노력한다. 서서히 조직생활을 종결하는 시기이다. 1단계와 2단계는 사회화 및 혁신을 위한 단계로 주로 3년미만에 해당된다. 새로운 직무를 위해 사회적, 기술적 측면을 학습하고 또한 이를 통해 과업성과의 증진에 집중하고자 하는 시기이다. 업무에 대한 새로운 시도를 계속하고자 하는 시기이며 많은 업무경험을 쌓고자 하는 시기이다. 1단계와 2단계는 3단계 및 4단계와 비교시 업무경력은 낮다고 할 수 있다. 3단계와 4단계는 적응단계로 과업이 일상화되며 표준화되는 시기이다. 새로움에 대한 흥미가 부족하고 도전적이지 못하다. 그러나 많은 업무경험을 가지고 있으므로 작업상황에 대한 적응력은 뛰어나다(Katz 1978).

경력을 이처럼 단계별로 구분하고자 하는 목적은 경력단계의 파악이 경력별 적절한 경력전략 수립을 가능하게 하며 종업원의 경력욕구에 기반한 훈련 및 교육, 경력개발의 실시가 용이하기 때문이다. 이는 경력단계별로 종업원이 경험하는 반응들이 다

양하다는 것과 이에 따라 상이한 기업의 대응전략이 필요함을 의미한다. 선행연구들은 종업원의 경력에 따라 심리적, 감정적, 혹은 지각의 체계, 조직에 대한 몰입의 정도, 이타주의가 다르다고 제시하고 있다. Caplan and Jones(1975), Freudenberger(1974)는 경력단계에 따라 경험하는 신체적 피로감, 무능감, 성취감의 경험정도가 다르다고 제시하였고, Katz(1978)는 경력단계별로 좌절, 긴장, 흥미, 호기심 등의 감정적 반응이 달라진다고 제시하였다. Schein(1985)은 경력에 따라 시간에 대한 지각범위가 차이가 나며 최고경영자가 지각하는 시간의 사이클은 장기적이며 여유가 있지만 중간과 하급관리들은 일, 주, 달 등 단기적이며 여유롭지 못하다고 제시하였다. Moreland and Levine(1988), Mowday, Porter, and Steers(1982)는 경력에 따라 조직에 대한 몰입의 수준이 변해간다는 것을 또한 밝혔다. 이러한 연구들은 경력에 따라 상이한 반응을 보인다는 것을 제시하고 있으며 이는 실패시 판매원의 경력에 따라 변수들간 관계 또한 달라질 수 있음을 시사하고 있다.

귀인과 심리적 반응간의 관계에서 경력이 가지는 의미는 만약 경력에 따라 귀인이 심리적 반응에 미치는 영향 정도가 달라진다면 재귀인훈련시 경력별로 효과적인 훈련이 가능하기 때문이다. 즉 만약 능력귀인이 무기력을 유발시키고 미래성과에 대한 기대를 낮출 수 있지만 그것이 경력에 따라 그 영향정도가 다르다면 경력별로 집중된 재귀인훈련(reattribution-training)이 가능하기 때문이다. 또한 실패시 귀인에 따른 경력별 심리적 반응을 예측할 수 있으므로 조직에 있어 실패에 따른 경력별 심리적 반응의 예측력을 높일 수 있으며 이에 대한 신속하고 적절한 대처가 가능해 질 수 있다.

어떠한 일에 대한 개인의 경험정도에 따라 내적

귀인이 심리적 반응에 미치는 영향이 달라질 가능성이 있다는 것은 심리학자들에 의해 제시되어 왔다(Mischel, Zeiss, and Zeiss 1974). 즉 경력이 낮은 개인은 실패시 자신의 능력, 지식, 노력의 부족에 대한 인식은 경력이 높은 개인에 비해 상대적으로 긍정적 결과를 가져올 가능성 높다고 제시하고 있다. 이는 경력이 낮을 경우 일과 관련된 능력이 아직은 부족하며 그럼에도 불구하고 더 많은 노력을 하지 않았다는 것을 스스로 인정하기 때문이다(Fuller and Brown 1975). 이로 인해 능력부족은 차후 더 많은 능력을 확보하기 위한 근거로 노력부족은 더 많은 노력을 해야겠다는 의지의 원천이 된다. Lawrence and Lorsch(1967)은 6개월에서 3년사이의 경력이 비교적 높지 못한 종업원들은 직무에 대한 흥미와 관심이 높으며 또한 도전의식이 높다고 제시하고 있다. 이러한 시기에는 비록 실패했다라도 이를 자신의 능력과 노력이 부족했으므로 인정하며 새로운 도전의식을 가지고 직무에 많은 노력과 몰입을 할 가능성이 높다. 따라서 비록 현재의 실패에도 불구하고 노력을 통해 더 나은 결과를 가져올 수 있다는 희망과 자신감이 높다. 반면 경력이 높은 개인은 실패시 자신의 능력, 지식, 노하우, 노력의 부족은 경력이 낮은 개인과 비교시 긍정적 결과를 가져오지 못한다(Hackman and Oldham 1975). 이는 내적귀인이 자신의 능력과 노력의 부족을 인정하는 것이며 자신의 경력에 치명적 손상을 주기 때문이다. 따라서 경력이 높은 종업원의 능력부족은 지금까지의 많은 경험에도 불구하고 능력이 없음을 의미하는 것이며 노력의 부족은 책임 있는 위치에 있음에도 불구하고 그만큼 노력하지 않았음을 또한 인정하는 것이기 때문이다. Moreland and Levine(1988)은 경력이 높은 종업원은 과업이 점차 습관화되어 일에 대한

흥미를 상실할 가능성이 높고 사소한 것에도 좌절과 무능감을 경험할 가능성이 높다고 제시하고 있다. 따라서 이러한 경우 실패의 귀인을 내적귀인할 경우 이는 더 큰 좌절과 무기력을 경험할 가능성이 높다. 따라서 경력이 높은 종업원의 내적귀인은 경력이 낮은 종업원과 비교시 더 많은 무기력을 경험하며 미래성공에 대한 기대가 감소될 가능성이 높다. 이상과 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 6-1: 노력귀인이 무기력에 미치는 부(-)의 영향과 미래성공기대에 미치는 정(+)의 영향은 경력이 낮은 판매원이 경력이 높은 판매원보다 더 클 것이다.

가설 6-2: 능력귀인이 무기력에 미치는 정(+)의 영향과 미래성공기대에 미치는 부(-)의 영향은 경력이 높은 판매원이 경력이 낮은 판매원보다 더 클 것이다.

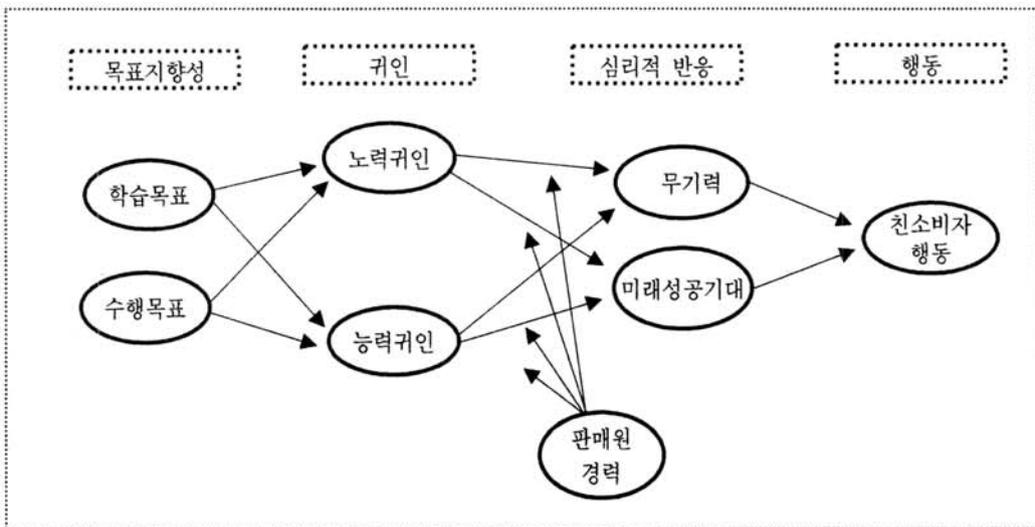
III. 연구설계

3.1 연구모형

판매성과실패 상황에서 판매원의 목표지향성은 귀인에 영향을 미치고 이러한 귀인은 무기력과 미래성공기대에 영향을 미치며 무기력과 미래성공기대는 판매원의 친소비자행동에 영향을 미치게 될 것이다. 또한 귀인이 심리적 반응에 미치는 영향은 판매원의 경력에 따라 상이할 것이다. 따라서 실패 상황시 판매원의 목표지향성, 귀인, 무기력 및 미래성공기대, 친소비자행동을 관련지어 살펴볼 필요가 있으며 이를 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

3.2 조사대상 및 자료수집 방법

앞에서 도출된 모형과 가설을 검증하기 위하여



<그림 1> 연구모형

각 변수에 대한 문항을 작성하여 설문지를 통해 자료를 수집했다. 본 조사를 위해 관련자 인터뷰 및 선행연구를 검토하였으며 또한 사전조사를 실시하였다. 이러한 이유는 본 연구가 탐색적 성격이 강한 연구이기 때문에 본 연구에서 제시하고 있는 현상, 개념, 측정도구의 적절성에 대한 다양한 측면에서의 검토가 필요하기 때문이다. 우선 관련자 인터뷰를 통해 판매상황에서 경험가능한 현상인가를 체크하였다. 매장판매원 3명과 관리자 2명을 대상으로 2시간씩 3회에 걸쳐 면접이 이루어졌다. 선정기준은 정보제공자의 연구주제의 문화화, 관여정도, 충분한 면접 시간여부, 비분석적이며 상황에 대한 기술정도를 토대로 선정하였다(Spradley 1979). 이러한 기준에 근거하여 선정한 판매원과 관리자 들을 대상으로 면접을 실시하였다. 면접결과 귀인, 심리적 반응, 행동반응이 일반 개인에게만 나타나는 현상이 아니라 조직, 특히 백화점의 판매원에게도 나타나는 현상임을 확인할 수 있었다. 또한 측정도구의 적절성을 확인하기 위해 선행연구들에서 제시된 도구들을 정보제공자와의 인터뷰를 통해 확인하였으며 이러한 확인작업후 측정도구들이 판매 상황에 적합한 도구인가를 테스트하기 위해 사전조사를 실시하였다. 사전조사는 백화점 판매원 50명을 대상으로 이루어졌으며 이들을 통해 측정도구의 신뢰성과 타당성을 확보하였다. 마지막으로 이들을 바탕으로 본조사를 위한 설문지를 작성하였다.

본 연구의 자료수집을 위한 조사대상자는 역시 백화점 판매원이며 연령과 성별에 관계없이 이루어졌다. 우선 조사자들은 월초에 판매원들을 대상으로 조사를 실시하였으며 이들로 하여금 지난달의 판매성과가 자신이 목표했던 목표치를 달성하였는지 혹은 달성하지 못했는지에 대해 기록하도록 하였다. 실제 판매성과가 자신이 목표했던 판매성과

에 도달했거나 혹은 높을 경우 본 연구와 관련 없는 항목에 응답하도록 지시하였다. 그러나 실제 판매성과가 자신이 목표했던 판매성과보다 낮을 경우 본 연구를 위한 귀인, 심리적 반응, 친소비자 행동, 목표지향성에 대해 응답하도록 지시하였다. 이러한 이유는 만약 판매성과달성에 실패한 판매원만을 선별하여 설문에 응하게 할 경우 심리적 부담으로 인해 정확한 응답을 얻기가 어려울 수 있기 때문이다. 또한 자료수집과정에서 연구의 목적을 설명하게 될 경우 진실된 응답을 하지 않을 가능성이 높기 때문에 사람들과의 상호작용이 빈번한 직종에 있는 사람들의 심리상태를 파악하기 위한 연구라는 설명을 한 뒤 판매원들로부터 설문에 응답해 줄 것을 요청하였다. 설문은 응답자가 스스로 작성하도록 하였으며, 조사자는 옆에서 대기하면서 응답자가 응답하는 과정에서 의문시 여기는 항목에 관하여 질문을 하면 이에 대한 답변을 하였다. 설문은 210부를 회수했으며 이중 설문 응답이 불성실한 5부를 제외한 총 205부가 연구를 위해 이용되어졌다. 표본의 주요 인구 통계적인 특징은 <표 1>과 같다.

3.3 주요 변수의 측정

목표지향성은 Button, Mathieu, and Zajac (1996)의 연구에서 제시한 문항을 토대로 총18개의 문항총합을 구성하였다. 판매원 50명을 대상으로 사전조사를 실시한 결과 이중 신뢰성을 저해하는 3개문항(업무시작전 성공에 대한 자신감 필요, 업무수행의 수준은 노력의 양에 비례, 미래과제 수행 계획시 열심히 하고자 계획)이 제거되었다. 2개의 요인으로 구분되었으며 각 문항들은 모두 요인하중이 0.5이상이었으며, 신뢰도를 나타내는

〈표 1〉 응답자의 인구통계 자료

연구대상	성 별	연 령	판매원 근무연수
판매원	남자 85 (41.5%)	20세-30세미만 98 (47.8%)	1년미만 25 (12.2%)
	여자 120 (58.5%)	30세-40세미만 73 (35.6%)	1-3년미만 52 (25.4%)
		40대이상 32 (15.6%)	3-5년미만 73 (35.6%)
		무응답 2 (1%)	5년이상 55 (26.8%)
	계 205	계 205	계 205

Cronbach's α 를 점검한 결과 모두 0.7이상으로 나타나 각각의 요인들이 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 검증되었다. 따라서 15개의 문항을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 리커트형 척도로 측정하였다.

노력귀인과 능력귀인은 박영신(1989), Dixon, Spiro, and Jamil (2001)의 연구에서 제시한 문항들을 토대로 총 10개의 문항총합을 구성하였다. 사전조사 결과 신뢰성을 저해하는 1개의 문항(지능이 낮다)이 제거되었다. 2개의 요인으로 구분되었으며 각 문항들은 모두 요인하중이 0.5이상이었으며 Cronbach's α 또한 모두 0.7이상으로 나타나 각각의 요인들이 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 검증되었다. 따라서 9개의 문항을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 리커트형 척도로 측정하였다.

무기력은 신기명(1990)의 연구에서 제시한 문항을 중심으로 판매원을 통한 인터뷰를 거쳐 총 14개의 문항총합을 구성하였다. 사전조사 결과 신뢰성을 저해하는 3개의 문항(비참함, 희망없음, 고독)이 제거되었으며 11의 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 요인하중이 0.5이상이었으며 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 를 점검한 결과 0.7이상으로 나타나 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 검증되었다. 따라서 11개의 문항을 본 조사를 위한 항목

으로 이용하였으며 이를 7점 척도로 측정하였다.

미래성공기대는 Kovenklioglu and Greenhaus (1978), McMahan(1973), Ronis, Hansen, and O'Leary(1983), Weiner(1985)의 연구에서 언급한 내용을 판매원과의 인터뷰를 토대로 판매상황에 맞게 수정하여 총 5개의 문항을 구성하였다. 사전조사 결과 신뢰성을 저해하는 1개의 문항(앞으로 판매를 더 잘할 수 있다)이 제거되었으며 4개 문항이 하나의 요인으로 적재되었다. 요인하중이 0.5이상이었으며 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 를 점검한 결과 0.7이상으로 나타나 신뢰성과 타당성이 있는 것으로 검증되었다. 따라서 4개의 문항을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 리커트형 척도로 측정하였다.

친소비자 행동은 김재영 등(1999), 이용기(2001), Bettencourt and Brown(1997)의 연구에서 사용한 문항들 중 주로 규정외 고객센터를 중심으로 총 7개의 문항을 구성하였다. 이러한 이유는 본 연구의 목적이 실패에도 불구하고 종업원으로 하여금 자신의 직무상 반드시 해야 하는 업무가 아니라 그 업무를 초월한 고객센터를 제공하게 하는 요소를 발견하는데 있기 때문이다. 7개의 문항이 하나의 요인으로 적재되었으며 요인하중이 0.5이상이었으며 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 를 점검한 결과 0.7이상으로 나타나 신뢰성과 타당성이

있는 것으로 검증되었다. 따라서 7개의 문항을 본 조사를 위한 항목으로 이용하였으며 이를 7점 리커트형 척도로 측정하였다.

IV. 연구가설 검증

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

각 연구단위들의 측정항목들에 대한 내적 일관성(internal consistency)의 검정은 Cronbach's α 값으로 검증하였고 신뢰성을 저해하는 항목은 제거되었다. 이 과정에서 학습목표 2항목(과거 업무수행 수준보다 향상될 수 있음, 목표로 삼은 것은 대부분 성취가능), 수행목표 1항목(일을 잘해 타인에게 좋은 인상을 남기는 것이 중요), 능력귀인 1항목(기억력), 노력귀인 1항목(판매를 위한 충분한 시간투입), 무기력 2항목(외로움, 쓸쓸함), 친소비자 행동 1항목(고객에 대한 공정한 대우)이 제거되었다. 타당성은 요인분석을 통해 검증하였다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principle components analysis)을 사용하였고 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치가 1이상인 요인만을 선택하였으며 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과 7개 변수를 측정했던 문항들이 각각 7개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다. 또한 이들 7개 요인이 전체 분산의 약 60%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보되었다고 판단되었다.

다음은 탐색적 요인분석을 거친 측정항목에 대하여 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해서 전체 연구단위들의 확인요인분석을 실시하였다. 분석

결과 적합도 지표들이 $\chi^2(df=98)=197.95$, $p=.009$, GFI=.908, AGFI=.885, NFI=.901, RMR=.049로 나타나 전반적으로 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 또한 연구단위 신뢰도(construct reliability)도 일반적 추천기준치인 약 .70이상으로 본 연구에서 사용된 항목들은 해당 연구단위들에 대한 일차원성과 타당성을 확보했음을 확인하였다. 이러한 결과는 <표 2>와 같다.

4.2 가설의 검증

4.2.1 주효과 가설검증

본 연구에서 설정한 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2(df=125)=268.725$, $p=.01$, GFI=.913, AGFI=.897, NFI=.903, RMR=.051로 나타나 대체로 연구모형이 적합한 것으로 나타났다. χ^2 값과 결부된 유의수준은 .05보다 작으나 GFI, NFI, AGFI가 기준치인 .9이상이거나 9에 근접하며, RMR도 약 .05 정도로 나타나 모형이 비교적 적합하며 실증자료에 잘 부합된다고 할 수 있다. 가설에 대한 구체적인 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, H1-1, H1-2는 목표지향성과 귀인간의 관계에 관한 가설인데, 구체적으로 살펴보면 학습목표는 노력귀인(경로계수=.539, $t=6.601$, $p<.01$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 능력귀인(경로계수=-.558, $t=-6.838$, $p<.01$)에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 수행목표는 능력귀인(경로계수=.509, $t=6.233$, $p<.01$)에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 노력귀인에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 H1-1은 지지되었고

〈표 2〉 신뢰성 및 타당성 분석결과

요인명 및 Cronach's α	측정항목	탐색적 요인분석			확인요인분석			
		factor loading	eigen valu	%of variance	estimate	S·E	t-value	construct reliability
무기력 .69	자신감 결여	.752	5.076	13.357	1.00	-	-	.68
	우울	.723			.936	.126	7.42	
	채념	.687			1.122 ^{ab)}	.129	8.71	
	실패감	.663			*	*	*	
	쓸모없음	.675			.842	.133	6.33	
	흥미없음	.607			.734	.135	5.42	
	버림받음	.624			*	*	*	
	좌절	.704			.825	.136	6.07	
	의지력 결여	.731			1.075	.143	7.53	
수행목표 .75	실수없이 일을 수행시 유능함을 느낀다	.783	4.035	10.618	1.00	-	-	.72
	가장 잘할 수 있는 일을 좋아한다	.767			*	*	*	
	과거 해왔던 일을 선호한다	.754			.887	.111	7.99	
	다른 사람들보다 일을 잘할 때 유능하다 느낀다	.705			.785	.108	7.27	
	내스스로가 아닌 타인의 인정에 의해 만족한다	.697			1.128	.125	9.03	
	내가 맡은 일을 얼마나 잘 할 수 있는지에 대한 다른 사람들의 의견이 중요하다	.681			.702	.106	6.63	
학습목표 .71	도전적인 업무기회는 중요하다	.747	3.563	9.376	1.00	-	-	.69
	새로운 것을 배울 수 있는 일을 선호한다	.734			.848	.124	6.83	
	어려운 일을 수행시 최선을 다한다	.722			*	*	*	
	능력을 증대시킬 수 있는 기회는 중요하다	.682			1.105	.137	8.07	
	새로운 것을 배울 수 있는 기회를 가지는 것은 중요하다	.651			.985	.127	7.77	
	문제적면시 다양한 접근을 시도해 본다	.618			.906	.118	7.65	
친소비자 행동 .72	고객이 요구하는 이상의 것을 더 성실히 수행할 것이다	.709	3.231	8.501	1.00	-	-	.71
	고객문제에 대한 해결책을 요구이상으로 적극적으로 모색할 것이다	.716			.862	.131	6.58	
	고객에 대해 더 자발적 도움을 제공할 것이다	.634			1.024	.142	7.21	
	고객질문에 대해 요구이상으로 성실히 답변할 것이다	.625			.926	.136	6.81	
	고객만족을 위해 기대이상의 것을 수행할 것이다	.602			1.164	.146	7.97	
	고객에게 다양한 정보를 더 적극적으로 제시할 것이다	.579			.759	.127	5.97	
미래성공 기대 .75	앞으로의 판매에 대해 희망적이라 생각한다	.746	2.751	7.239	1.00	-	-	.73
	현재와 같은 결과가 재반복될 것이라 생각한다(R) ^{a)}	.732			1.055	.148	7.15	
	판매성고가 앞으로 더 좋을 것이라 확신한다	.705			.984	.152	6.47	
	지금 보다 더 나은 판매를 예상한다	.684			1.142	.139	8.23	
능력귀인 .79	능력이 없기 때문이다	.692	2.309	6.077	1.00	-	-	.75
	지식이 부족하기 때문이다	.628			1.018	.145	6.99	
	실력이 없기 때문이다	.614			.752	.125	6.01	
	기술이 부족하기 때문이다	.563			.673	.131	5.14	
노력귀인 .83	열심히 일하지 않았기 때문이다	.682	1.923	5.061	1.00	-	-	.79
	필요한 노력을 하지 않았기 때문이다	.653			1.125	.141	7.99	
	판매를 위해 집중하지 않았기 때문이다	.572			.864	.139	6.23	

(주) a): reverse scale로서 역방향으로 recode 하였음. b): 확인요인분석과정에서 제거된 문항

H1-2는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매성과실패 상황에서 목표지향성이 실패에 대한 귀인에 대체로 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다.

둘째, H2-1과 H2-2는 귀인과 무기력간의 관계에 관한 가설인데, 구체적으로 살펴보면 노력귀인(경로계수 = -.388, $t = -4.724$, $p < .01$)은 무기력에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 능력귀인(경로계수 = .457, $t = 5.836$, $p < .01$)은 무기력에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2-1과 H2-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 목표한 만큼 판매가 이루어지지 않은 판매성과실패 상황에서 판매원 귀인이 무기력에 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다.

셋째, H3-1과 H3-2는 귀인과 미래성공기대와의 관계에 관한 가설인데, 구체적으로 살펴보면 노력귀인(경로계수 = .472, $t = 6.079$, $p < .01$)은 미래성공기대에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 능력귀인(경로계수 = -.416, $t = -5.381$, $p < .01$)은 미래성공기대에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H3-1과 H3-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매성과실패 상황에서 실패에 대한 판매원의 귀인이 미래성공에 대한 기대에 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다.

넷째, H4는 무기력과 친소비자행동간의 관계에 관한 것으로 무기력(경로계수 = -.524, $t = -6.304$, $p < .01$)은 친소비자 행동에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H4는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매원이 경험하는 무기력은 차후 친소비자행동에 영향을 미친다는 것으로 무기력이 증가할수록 고객에 대한 배려와 도움행동을 할 가능성이 낮아짐을 제시하고 있

다. 이는 판매원의 무기력이 차후의 판매노력에 대한 의지를 감소시킨다는 것을 의미한다.

다섯째, H5는 미래성공기대와 친소비자행동과의 관계에 관한 것으로 미래성공기대(경로계수 = .472, $t = 5.538$, $p < .01$)는 친소비자행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H5는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매원의 미래성공기대는 차후 고객에 대한 친소비자행동에 영향을 미친다는 것으로 미래성공에 대한 기대가 높아질수록 고객을 돕고 배려할 가능성이 증가한다는 것을 제시하고 있다. 즉 비록 판매에 실패한 상황일지라도 판매원의 미래성공기대는 판매원으로 하여금 노력하고자 하는 의지를 증대시킨다는 것을 의미한다.

이러한 연구결과는 <표 3>에 제시되어 있고 이를 종합하여 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같이 요약된다.

4.2.2 조절효과 가설검증

4.2.2.1 집단의 분류

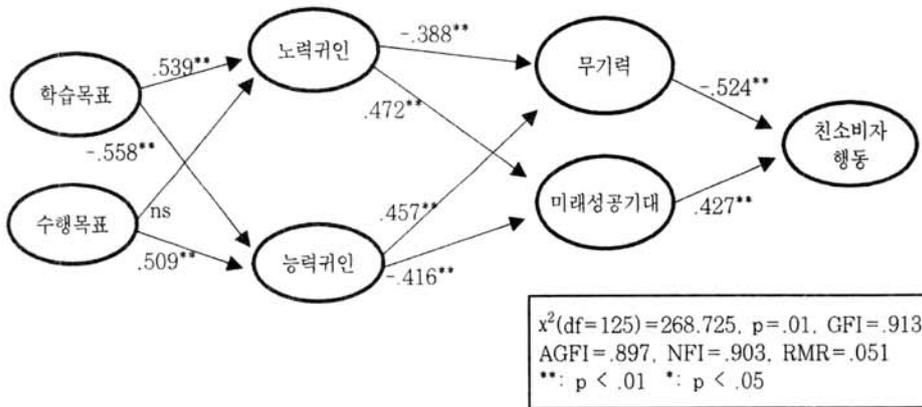
노력귀인과 능력귀인이 심리적 반응에 미치는 영향이 판매원 경력에 따라 차이가 있을 것이라는 H6-1과 H6-2를 검증하기 위해 경력이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다. 구분기준은 1-3년 미만을 경력이 낮은 집단으로, 3년 이상을 경력이 높은 집단으로 구분하였다. 이러한 이유는 Hall(1976)의 경력단계에 비추어 볼 때 1년미만은 탐색단계, 1-3년미만은 확립 및 전진단계, 3년 이상은 유지단계로 볼 수 있다. 쇠퇴단계는 보통 정년을 준비하는 단계로 50세 이상이다. 그러나 본 연구의 조사대상인 판매원은 50대가 없으며 40대 후반이 최고 연령층이다. 따라서 본 연구의 조사대상인 판매원은 탐

〈표 3〉 가설검정 결과

가설	제안된 경로	경로계수	t값
H1-1	학습목표 → 노력귀인	.539	6.601**
	학습목표 → 능력귀인	-.558	-6.838**
H1-2	수행목표 → 노력귀인	-.182	ns
	수행목표 → 능력귀인	.509	6.233**
H2-1	노력귀인 → 무기력	-.388	-4.724**
H2-2	능력귀인 → 무기력	.457	5.836**
H3-1	노력귀인 → 미래성공기대	.472	6.079**
H3-2	능력귀인 → 미래성공기대	-.416	-5.381**
H4	무기력 → 친소비자행동	-.524	-6.304**
H5	미래성공기대 → 친소비자행동	.427	5.538**

$\chi^2(df=125)=268.725, p=.01, GFI=.913, AGFI=.897, NFI=.903, RMR=.051$

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



〈그림 2〉 연구결과

색, 확립 및 전진, 유지단계에 있다고 할 수 있다. 이중 탐색, 확립 및 전진단계는 경력이 낮은 집단으로 유지단계는 경력이 높은 집단으로 구분하였다. 이러한 이유는 탐색, 확립 및 전진단계에 있는 종업원들은 아직 조직에 완벽히 정착하지 못했을 뿐만 아니라 직무에 필요한 충분한 책임을 가지고

있지 않고 지식체계가 형성되어 있지 않기 때문이다. 반면 유지단계에 있는 종업원들은 조직에 완벽히 정착했을 뿐만 아니라 많은 책임을 맡고 있고 또한 직무에 필요한 확립된 지식체계를 형성하고 있기 때문에 경력이 높은 집단으로 볼 수 있다 (Huberman 1992; Martin et al. 1989).

4.2.2.2 조절효과가설의 검증

내적귀인과 심리적 반응과의 관계에서 판매원 경력의 조절효과를 분석하기 위해 판매원 경력을 고 집단($n=128$)과 저 집단($n=77$)으로 구분한 후 집단간 경로계수의 유의적 차이를 확인하기 위하여 경로계수가 다르다는 자유모형과 동일하다는 제약 모형과의 x^2 차이를 분석하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 노력귀인이 무기력과 미래성공기대에 미치는 영향이 경력이 높은 집단과 낮은 집단에서 차이가 있는지를 살펴보기 위해 집단간 x^2 차이를 검증한 결과 노력귀인과 무기력의 관계에서는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났고, 미래성공기대에는 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다($\Delta x^2=8.35, p<.01$). 따라서 판매원 경력은 노력귀인과 무기력과의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났고 노력귀인과 미래성공기대와의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타나 H6-1은 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다. 결과적으로 노력귀인이 무기력에 미치는 부(-) 영향은 경력이 낮은 집단과 높은 집단간 유의적인 차이가 없는 것으로 나타나 실패에 대한 노력귀인은 두 집단 모두 무기력의 경험을 감소시키는 것으로 나타났다. 그러나 노력귀인이 미래성공기대에 미치는 영향은 경력이 높은 집단의 경우 비유의한 것으로 나타났고 경력이 낮은 집단은 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력이 높은 집단은 비록 실패에 대해 노력귀인을 한다하더라도 경력이 낮은 집단과 달리 앞으로 미래성공할 가능성에 대한 기대를 유도하지 못한다는 것을 의미한다. 즉 경력이 높은 집단의 경우 비록 실패에 대한 노력귀인이 무기력의 경험을 감소시키지만 미래성공에 대한 기대를 높이지는 못함을 의미한다.

둘째, 능력귀인이 무기력과 미래성공 미치는 영향이 경력이 높은 집단과 낮은 집단에서 차이가 있는지를 살펴보기 위해 집단간 x^2 차이를 검증한 결과 유의적인 차이가 있는 것으로 확인되었으며 판매원 경력은 능력귀인과 무기력의 관계($\Delta x^2=7.94, p<.01$)와 능력귀인과 미래성공기대와의 관계($\Delta x^2=7.15, p<.01$)에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 H6-2는 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력이 높은 집단의 경우 실패에 대한 능력귀인은 경력이 낮은 집단에 비해 무기력을 더 유발시키고 미래성공기대를 더 낮춘다는 것을 의미한다. 그러나 능력귀인이 무기력에 미치는 영향은 경력이 높은 집단은 부(-)의 영향을 미치지만 경력이 낮은 집단은 비유의한 것으로 나타났다. 이는 비록 능력귀인을 한다하더라도 경력이 낮은 집단의 경우 능력귀인이 무기력을 유발시키지는 않는다는 것을 의미한다. 즉 경력이 낮은 집단의 경우 능력귀인은 무기력을 유발시키지는 않지만 미래성공에 대한 기대를 낮추는 것으로 나타났다. 이는 스스로 낮은 경력으로 인한 능력부족을 인정하기 때문에 무기력은 유발되지는 않지만 미래에 대한 성공 확신은 그에 미치지 못함을 의미한다.

결국 노력귀인과 능력귀인이 심리적 반응인 무기력과 미래성공기대에 미치는 영향 정도는 판매원의 경력에 의해 대체로 조절되는 것으로 나타났다. 이는 실패시 기업에 의한 경력별 재귀인훈련방법에 대한 시사점을 제공하고 있으며 또한 경력이 높은 판매원의 재귀인훈련이 경력이 낮은 판매원보다 더 필요함을 시사하고 있다. 이러한 결과들은 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 판매원 경력의 조절효과 검증

경로		조절변수(판매원경력)		고(n=128)		저(n=77)		Δx ²
		경로계수	t 값	경로계수	t 값			
H6-1	노력귀인 → 무기력	-.365	-4.463**	-.377	-4.521**	ns		
	노력귀인 → 미래성공기대	.175	ns	.503	6.087**	8.35**		
H6-2	능력귀인 → 무기력	.492	5.847**	.181	ns	7.94**		
	능력귀인 → 미래성공기대	-.438	-5.314**	-.227	-2.047*	7.15**		

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

V. 요약 및 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 목표성과를 달성하지 못한 판매성과실패상황에서 판매원의 목표지향성, 귀인, 이에 대한 심리적 반응과 행동과의 관계를 조사한 것으로 연구결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 판매성과실패상황에서 판매원이 가진 목표지향성이 판매원의 귀인에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 학습목표는 노력귀인에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 능력귀인에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 수행목표는 능력귀인에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 노력귀인에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매성과실패상황에서 학습목표가 수행목표보다 더 긍정적으로 귀인하도록 만들며 차후에도 더 긍정적 심리적 반응과 행동을 유도할 수 있다는 것을 제시하고 있다. 즉 학습목표는 수행을 통해 새로운 것을 배울 수 있는 기회로 생각하고 비록 이 과정에서 실패했다하더라도 자신의 능력부족이 아닌 노력부족으로 귀인시키며 차후 더 많은 노력과 더 좋은 성과를 기대하며

더 긍정적인 행동을 유도할 수 있다. 그러나 수행목표는 수행을 자신의 능력을 드러내 보이고 타인에게 인정받으려는 기회로 여기므로 실패했을 경우 그것은 자신의 무능력함을 의미하는 것으로 해석한다. 따라서 실패를 자신의 능력에 귀인시키며 이는 부정적 심리적 반응과 행동을 유도하는 것으로 나타났다.

둘째, 판매성과실패상황에서 판매원의 귀인은 무기력과 미래성공기대에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 노력귀인은 무기력에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 미래성공기대에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 능력귀인은 무기력에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고 미래성공기대에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 판매원이 판매성과실패를 자신의 능력으로 귀인할 경우 이는 자신에게 주어진 과제를 해결할 능력이 없음을 의미하는 것이며 따라서 무기력이 증대하고 미래의 실패를 예상하게 된다. 반면 노력으로 귀인할 경우 노력은 불안정적이고 자신의 통제하에 있기 때문에 자신이 노력만 한다면 앞으로의 결과는 변할 수 있을 것이라 기대한다. 따라서 무기력은 감소하고 미래성공기대는 높아진다. 이는 자신이 목표했던 것만큼 판매가 이루어지지 않은 판매성과실패상황에서 모든 내적귀인

이 긍정적 반응을 유발하지 않는다는 것을 시사하고 있다. 즉 내뺏히는 판매원이 모두 긍정적인가? 하는 물음에 내뺏히는 판매원이 모두 긍정적인 것은 아니라는 답을 제시하고 있다. 선행연구들은 내적귀인이 판매행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라 언급하고 있지만 내적귀인의 종류에 따라 긍정적 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있음을 본 연구결과는 제시하고 있다. 따라서 비록 판매원이 판매성과실패를 했다하더라도 자신의 능력이 아닌 노력으로 귀인시킬 수 있도록 훈련시켜야 하며 관리자들도 또한 성과평가과정에서 판매성과실패 원인을 능력이 아닌 노력 때문으로 판매원을 격려할 필요가 있다. 판매원으로 하여금 무기력을 경험하지 않고 더 큰 미래성공기대를 갖게 하기 위해서는 실패경험이 없어야 하겠지만 이러한 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 좀 더 현실적인 방법은 비록 판매성과실패가 발생한 상황일지라도 실패에 대해 긍정적인 경험을 할 수 있도록 격려함으로써 스스로 실패내성을 길러 무기력을 덜 경험하고 미래성공에 대한 기대를 갖게 하는 것이라 할 수 있다.

셋째, 판매원이 경험하는 무기력은 친소비자행동에 부정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 판매원이 무기력을 경험할수록 판매상황에서 고객에 대한 배려, 관심, 도움행동을 할 가능성이 낮아진다는 것을 제시하고 있다. 즉 무기력한 판매원은 판매에 대한 적극적 의사나 노력의지가 없기 때문에 긍정적 판매활동을 할 가능성이 낮아진다. 무기력은 결과통제에 대한 동기를 감소시키고 학습의욕을 제거하며 도전을 피하기 때문에 차후 판매행동에 부정적 영향을 미칠 가능성이 높다. 따라서 이러한 무기력은 판매행동에 영향을 미치고 궁극적으로 기업성과에 영향을 미칠 가능성이 높으므로 개인차원의 문제가 아니라 기업차원에서 관리되어

져야 할 것이다. 무기력을 덜 경험하게 하기 위해서는 실패발생시의 귀인이 중요하며 이는 기업차원에서의 교육과 훈련을 통해 긍정적으로 귀인할 수 있도록 유도할 수 있다. 그러나 이미 무기력이 발생한 판매원에 대해서는 좀 더 세부적인 방안이 필요할 것이다. 즉 실패에 대한 현재의 귀인을 변화시켜 능력이 아닌 노력귀인으로 전환시킬 수 있도록 해주며 건설적인 제안이나 격려를 통해 무기력을 감소시킬 수 있도록 해주어야 할 것이다. 또한 능력에 맞는 판매과제를 수행하게 하여 성공의 경험을 할 수 있도록 하는 것도 한 방법일 것이다. 무기력은 성취욕구를 낮추고 판매노력을 감소시키며 이는 결국 고객을 배려한 판매행동을 할 가능성을 낮추게 되므로 고객에 대한 긍정적 행동을 증가시키기 위해서는 판매원의 무기력에 관한 관심이 제고되어야 할 것이다.

넷째, 판매원의 미래성공기대는 판매원의 친소비자행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 미래성공에 대해 긍정적 기대를 할수록 친소비자행동을 할 가능성이 높아진다는 것을 제시하고 있다. 미래성공기대는 무기력과 달리 자신의 업무에 대한 성취의지를 증대시킨다. 성취의지는 자신의 목적을 달성하도록 동기부여시키는 것이며 이는 긍정적이며 적극적인 성취지향적 행동을 하도록 한다. 따라서 높은 미래성공기대를 가진 판매원은 성취의지가 높으며 고객을 통해 자신의 목적을 달성할 수 있다고 믿기 때문에 판매상황에서 최선의 노력을 다하고자 할 것이며 긍정적이고 적극적으로 고객배려적인 판매행동을 할 가능성이 높다.

다섯째, 실패시 판매원의 내적귀인과 심리적 반응과의 관계에서 판매원 경력이 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 노력귀인과 미래성공기대, 능력귀인과 무기력, 미래성공기대간의 관계에서 판매원

의 경력에 따라 그 영향 정도가 상이한 것으로 나타났다. 그러나 노력귀인과 무기력의 관계에서 경력의 조절효과가 발견되지 않았다. 이는 경력에 따라 노력귀인이 무기력에 미치는 영향이 상이하지 않음을 의미하며 두 집단 모두 노력귀인에 의해 무기력의 경험을 감소시킬 수 있음을 의미한다. 또한 집단별 내적귀인과 심리적 반응간의 경로계수를 비교하면 실패의 귀인을 노력귀인으로 할 경우 경력고집단은 미래성공에 대한 기대를 높이지는 못하지만 무기력의 경험을 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 경력이 높은 판매원은 실패시 노력귀인을 통해 무기력의 경험을 감소시킬 수 있으며 비록 미래에 대한 기대에는 영향을 미치지 않지만 무기력 감소를 통해 좌절하거나 나태하지 않고 현재 업무를 지속적으로 수행할 수 있다는 것을 나타내고 있다. 따라서 경력이 높은 집단의 경우 훈련시 경력이 높고 그 동안의 경험이 축적되어 있으므로 열심히 노력만 한다면 미래에 성공할 수 있다는 자신감을 심어주는 것이 필요할 것이다. 이것이 노력귀인을 통해 무기력을 감소시키고 미래성공기대를 높일 수 있는 방안이 될 것이다. 반면 경력저집단은 노력귀인을 통해 무기력의 경험이 감소하고 미래성공에 대한 기대가 높아지는 것으로 나타났다. 또한 실패를 능력으로 귀인할 경우 경력저집단은 능력귀인에도 불구하고 무기력이 발생하지 않았다. 이는 아직 경험과 지식이 상대적으로 부족하고 앞으로 더 많은 능력을 쌓아야 한다는 것을 자신이 인지한 결과이며 따라서 실패에 대한 능력귀인은 당연하다고 여기기 때문이다. 그러나 능력귀인이 비록 무기력을 유발시키지는 않지만 미래성공에 대한 기대를 낮추는 것으로 나타났다. 이는 비록 능력의 부족을 인식하고 앞으로 더 많은 능력을 갖추어야 한다는 데에는 동의하지만 그렇다고 하여 미래성공에 대한

확신이 높은 것은 아님을 의미한다. 따라서 경력이 낮은 집단의 경우 비록 능력귀인이 무기력을 유발시키지는 않지만 훈련시 경력의 부족에 따른 능력의 부족은 열심히 노력만 한다면 극복할 수 있으며 이를 통해 앞으로 성공할 가능성이 높다는 것을 인식시킬 필요가 있다. 반면 경력고집단의 능력귀인은 무기력이 높아지고 미래성공에 대한 기대가 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 경력고집단의 경우 능력의 부족은 지금까지의 많은 경험에도 불구하고 능력이 없음을 의미하는 것이며 따라서 무기력의 경험이 증가하고 앞으로의 업무에 있어서도 성공가능성이 낮을 것으로 기대하기 때문이다. 이와 같은 결과들은 경력이 높은 판매원이 실패했을 경우 경력이 낮은 판매원과 비교시 내적귀인이 더 좋지 못한 결과를 유도한다는 것을 나타내고 있다. 이는 경력이 높은 판매원에 대한 보다 세심한 실패관리의 필요성을 제시하고 있다.

5.2 마케팅 시사점

본 연구의 연구결과에 근거한 이론적, 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 판매원과 관련된 지금까지의 선행연구들은 판매원 귀인에 관한 관심이 부족하였다. 그러나 본 연구는 실패상황에서 귀인이 인간의 심리적 반응과 차후행동에 영향을 미친다는 심리학적 선행연구를 토대로 판매원의 귀인이 판매원의 심리적 반응과 판매행동에 영향을 미칠 수도 있음을 제시하고 있다. 즉 귀인과정은 인간의 반응을 설명할 수 있는 변수라면 성패를 내포하고 있는 판매상황에서 판매원 귀인에 관한 연구 또한 필요할 것이다. 본 연구는 심리학적 귀인이론을 판매원에게 적용시켰다는 점에서 이론적 시사점을 가지며 앞으로 마케팅적

관점에서 판매원 귀인에 대한 이론적 논의를 진전시키는 계기를 제공하고 있다. 둘째, 본 연구는 친소비자행동을 판매성과실패상황에서 판매원의 귀인과 심리적 반응과 관련시켜 살펴보고 있다. 친소비자행동에 관한 선행연구들은 일반적 판매상황에서 친소비자행동을 유발시킬 수 있는 요소에 중점을 두고 있다. 그러나 목표한 성과를 달성하지 못한 판매성과실패상황에서 친소비자행동에 관한 연구는 부족하다. 판매성과실패 발생시 판매원은 판매성과실패의 원인을 분석하게 되고 이러한 원인탐색은 심리적 반응을 유발시키고 차후 행동에 영향을 미치게 된다. 판매성과실패는 판매상황에서 빈번히 발생할 수 있으며 따라서 판매성과실패상황에서 친소비자행동에 관한 고려는 보다 더 현실적인 접근 방법이라 할 수 있다. 본 연구는 판매성과실패 상황에서 친소비자행동에 관해 살펴봄으로써 친소비자행동에 관한 연구의 범위를 확장시키는 계기를 마련하고 있다. 셋째, 본 연구는 판매성과실패상황에서 내적귀인으로 인한 심리적 반응을 살펴보았다. 이를 통해 판매성과실패상황에서 모든 내적귀인이 동일한 심리적 반응을 유발시키는 것이 아님을 제시하였다. 본 연구는 내적귀인으로 유발된 심리적 반응들을 보다 세부적으로 살펴봄으로써 향후 판매원 관련 연구에 있어 실패후의 심리적 반응에 관한 관심을 제고시키고 있다. 넷째, 본 연구는 귀인이 심리적 반응에 미치는 영향을 조절할 수 있는 변수로서 경력을 제시하였다. 내부마케팅관련 연구에서 경력과 관련된 선행연구는 부족하다. 그러나 종업원의 경력은 종업원의 심리적 반응, 행동에 영향을 미치며 조직에 대한 몰입, 동료 및 고객에 대한 이타적 행위에 영향을 미침으로 마케팅 측면에서 고려되어야 할 중요한 요소이다. 본 연구는 판매원의 경력에 따른 반응의 차이를 제시함으로써

내부마케팅연구에 있어 경력고려의 중요성을 제시하고 있다.

이러한 이론적 시사점과 더불어 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 본 연구는 기업의 평가적 피드백에 관한 시사점을 제시하고 있다. 기업이 판매원들에게 주는 평가적 피드백은 성취결과 뿐만이 아니라 그러한 결과를 초래하는 원인과도 밀접한 관련이 있다. 이러한 피드백은 판매원의 계속적인 업무수행 및 업무향상을 위한 동기유발에 영향을 미친다. 그러므로 기업은 실패한 판매원들에게 그 원인이 능력이 없기 때문이 아니라 노력하지 않았기 때문으로 격려함으로써 성취결과를 노력에 귀인하도록 해주어야 할 것이다. 또한 평가과정에서 판매원의 성취결과 뿐만 아니라 노력의 정도도 평가하는 것이 바람직할 것이다. 둘째, 오늘날 많은 기업들은 능력 이상의 높은 수준의 목표과제를 설정하고 이를 달성하도록 독려하고 있다. 그러나 무기력과 미래성공기대는 업무성취의 성공과 실패에 달려 있다. 이는 높은 수준의 목표과제가 반드시 긍정적 결과를 가져오지 아닐 수도 있음을 시사하고 있다. 즉 능력이상의 높은 수준의 목표과제를 정해놓고 이를 달성하지 못할 경우 능력부족으로 귀인시킬 가능성이 증대하며 이는 무기력을 높이고 미래성공기대를 감소시키게 된다. 이것은 높은 수준의 목표과제가 가져올 수 있는 이익보다 오히려 지불해야 할 대가가 더 큼을 의미한다. 판매원으로 하여금 무기력을 감소시키고 미래성공기대를 높이기 위해서는 성공적인 업무성취의 경험을 가능한 많이 제공할 필요가 있다. 그러기 위해서는 판매원의 능력에 맞는 업무과제를 제시하고 그 과제를 판매원의 노력으로 해결할 수 있도록 해야 할 것이다. 본 연구는 기업으로 하여금 능력에 맞는 목표성과수준의 필요성을

제시하고 있으며 과도한 목표성공에 따른 부정적 현상에 관심을 가져야 함을 시사하고 있다. 셋째, 본 연구는 실패상황에서 귀인에 영향 미치는 요소로 목표지향성을 제시하고 있다. 목표지향성에 관한 연구들은 목표지향성이 개인의 특질인가 혹은 상황에 따라 변화가능한가에 대해 주목해 왔다(Ames, Ames, and Felker 1977; Button, Mathieu, and Zajac 1996; Duda and Nicholls 1992). 이와 같은 논의에 대해 대부분의 연구자들은 목표지향성이 개인차를 나타내는 특질적인 성향임에는 틀림없지만 그러나 개인이 처한 상황이나 교육에 의해 변화가능하다고 또한 제안하고 있다(Ames 1992; Jagacinski and Nicholls 1987; Kaplan and Midgley 1999). 이와 같은 주장들은 판매원 선발과 교육 그리고 조직환경에 대한 시사점을 제공한다. 우선 기업은 선발과정에 수행목표지향적인 사람보다 학습목표지향적인 사람을 선발하는 것이 필요할 것이다. 이는 선발과정에서 학습목표지향적인 종업원을 선발하는 것이 차후 실패 상황에 있어서도 긍정적 귀인을 할 가능성이 높고 긍정적 판매행동을 할 가능성이 높기 때문이다. 또한 기업은 꾸준한 교육과정을 통해 수행목표가 아닌 학습목표를 가질 수 있도록 해주는 것이 필요하다. 이는 비록 낮은 학습목표를 가졌다 하더라도 교육을 통해 높은 학습목표로 변화될 수 있기 때문이다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 기업이 어떤 목표지향적인 조직분위기를 가지고 있는가에 따라 실패발생시 조직구성원들의 귀인양식이 달라질 수 있다. 즉 학습목표를 강조하는 환경과 수행목표를 강조하는 환경의 경우 성공의 정의가 달라질 수 있다. 학습목표를 강조하는 환경에서는 능력의 향상과 발전을 성공으로 정의하는 반면, 수행목표를 강조하는 환경에서는 다른 사람보다 높은 성과를 성

취하는 것을 성공으로 정의된다. 학습목표를 강조하는 환경에서는 노력 그 자체가 가치 있다고 인정받지만 수행목표를 강조하는 환경은 노력보다는 다른 사람보다 뛰어난 능력을 입증하는 것에 가치를 둔다. 조직이 성공을 어떻게 정의하며 무엇을 가치 있는 것으로 평가하고 실수를 어떻게 받아들이고 있느냐 하는 것은 조직구성원들의 업무행동에 영향을 미칠 수 있다(Ames 1992). 학습목표가 강조될 때 과제수행과정중에 실패할 수 있는 위험이 따르지만 성공할 경우 자신의 역량을 향상시킬 수 있는 과제를 선택한다. 반면 수행목표가 강조될 때 새로운 것의 학습을 통해 역량을 향상시키려 하기보다 단지 자신의 능력을 입증할 수 있는 과제만을 선택하게 된다. 따라서 서비스기업이 역동적이며 고객적응적 서비스를 제공할 수 있도록 판매원을 독려하기 위해서는 수행목표보다는 학습목표를 강조하는 환경으로 변화되어야 하며 이를 통해 종업원들이 실패를 두려워하지 않는 기업분위기가 형성되어야 할 것이다. 넷째, 판매성과실패상황에서 판매원의 실패귀인을 바람직한 방향으로 유도하고 긍정적 판매원 반응을 유발시킬 수 있는 교육 및 훈련 프로그램에 대한 적극적 모색이 필요하다. 또한 이를 판매원 경력별 상이한 교육 및 훈련 프로그램이 진행되어야 할 것이다. 선행연구들(Chapin and Dyck 1976; Dweck 1975; Fowler and Peterson 1981)은 이러한 교육과 훈련으로 재귀인훈련(reattribution training)을 제시하고 있다. 재귀인훈련이란 성패에 따른 귀인을 관리자가 의도적으로 조작하여 판매원에게 제공하는 훈련방법이다. 즉 실패시 안정적 요인인 능력보다는 불안정적 요인인 노력부족으로 조작하여 제공함으로써 무기력을 감소시키고 자신감, 자기효능감, 미래에 대한 기대를 증가시킴으로써 노력을 배가시켜 업무

를 성공적으로 이끌게 하는 것이다. 따라서 기업은 재귀인훈련을 통해 실패를 업무상황에서 발생하는 자연스러운 현상으로 여기고 노력이 좀 더 요구된다는 단서로 받아들이도록 교육시켜야 할 것이다. 많은 기업들은 판매원 교육과 훈련시 판매지식, 성공적인 고객접근방법, 가시적인 판매행동에 중점을 두고 있다. 또한 기업은 능력 있는 종업원을 고용하여 각종 교육프로그램을 통해 종업원 능력을 증진시키고 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 업무를 수행하는 과정에는 완벽한 업무성공은 기대하기 힘들며 실패라는 것이 수반되기 마련이다. 실제 그 종업원이 업무수행 능력을 얼마나 가지고 있는냐 하는 것과 실패상황에서 실패를 어디에 귀인하는가는 다른 문제이다. 객관적으로 아무리 많은 능력을 가지고 있다하더라도 실패발생시 이를 자신의 능력 부족으로 귀인하게 될 경우 이는 부정적 결과를 유발시키게 된다. 따라서 실제 가지고 있는 객관적 능력도 실패를 줄여줄 수 있지만 그럼에도 불구하고 실패발생시 긍정적 귀인을 유도할 수 있는 교육 프로그램 또한 필요할 것이다. 또한 판매원의 경력에 따라 내적귀인이 심리적 반응에 미치는 영향 정도가 상이함으로 경력별로 교육 및 훈련 프로그램을 차별화하여 부정적 심리적 반응을 덜 경험하게 하고 긍정적 심리적 반응을 경험하게 하여 긍정적 판매행동으로 이끌 수 있도록 해야 할 것이다. 특히 경력이 높은 판매원의 경우 경력이 낮은 판매원보다 실패시 내적귀인 그 자체가 대체로 부정적 결과를 가져오는 것으로 나타났다. 이는 경력이 높은 판매원은 노력이나 능력의 부족에 대해 스스로 변명의 여지가 없다고 생각하고 자기패배적 인식을 가지게 되어 더 이상 희망이 없다는 믿음을 가지게 되며 자기보호적인 행동을 하기 때문이다. 따라서 기업은 경력이 높은 판매원의 재귀인훈련에 보다

관심을 가져야 하며 이를 통해 적극적으로 그들이 직무에 임할 수 있도록 동기부여시켜야 할 것이다. 경력이 높은 판매원은 기업의 중요한 자산이며 이들의 효과적 관리는 기업의 이익과 직결된다. 본 연구는 관리자들로 하여금 판매상황에서의 실패를 제대로 극복할 수 있도록 해주는 교육 및 훈련의 필요성을 인식시키고 있으며 이를 통해 실패에도 불구하고 서비스접점에서 고객을 만족시킬 수 있는 판매행동의 중요성을 제시하고 있다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 판매성과실패 상황에서 판매원 귀인의 중요성에 관한 여러 가지 시사점을 제공해 주고 있지만 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 필요성을 가지고 있다. 첫째, 자료의 수집에 있어 다양한 업종에 종사하고 있는 판매원들을 포함시키지 못했다는 점이다. 주로 표본이 백화점 판매원에 편중되어 있어 본 연구의 연구결과를 모든 업종의 판매원에게 일반화하는데 그 한계가 있다. 둘째, 본 연구는 목표지향성, 귀인, 심리적 반응의 측정도구를 기존의 사회심리학자들이 사용하고 있는 도구들을 활용하였다. 그러나 차후 판매상황 적합한 측정도구의 개발이 필요하며 이를 통해 보다 더 정확한 측정이 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 횡단적 연구를 실시하고 있지만 종단적인 연구 또한 필요하다. 인과관계 모델을 올바르게 검증하기 위해서는 종단적인 연구설계가 이용되어야만 한다. 본 연구에서 사용된 횡단적인 연구설계는 연구에 사용된 변수들 사이의 관계를 정확히 규명하지 못할 수 있다는 문제를 안고 있다. 따라서 미래의 연구는 종단적 연구설계를 통하여 보다 확실한 변수간의 관련성을 검증해야 할 것이다. 넷째, 본 연구는 내적

귀인에 따른 심리적 반응으로 무기력과 미래성공기대를 제시하고 있다. 그러나 판매원이 판매실패상황에서 내적귀인으로 인해 경험할 수 있는 심리적 반응은 보다 다양할 가능성이 높다. 따라서 차후 연구에서는 실패의 귀인으로 인한 다양한 판매원의 심리적 반응들을 고찰하여 이를 분류할 필요가 있다. 이는 긍정적 심리적 반응과 부정적 심리적 반응을 구체적으로 검토할 수 있는 기회를 제공하며 이를 통해 실패에 대한 효과적인 내부마케팅 전략을 위한 토대가 될 수 있다. 다섯째, 본 연구는 조절변수로서 판매경력을 고려하여 연구를 수행하였다. 차후에는 이러한 관계에 적용될 또 다른 조절변수의 파악 또한 필요할 것이다. 예를 들어 판매원의 성별, 연령별로 변수들간 관계 차이를 구체적으로 밝혀낸다면 종업원 교육과정에 있어 상이한 접근의 필요성을 제기하는 것이며 이는 실무적 관점에서 유용할 것이다. 여섯째, 본 연구는 판매원의 귀인을 판매성과실패에 국한시켜 연구하고 있다. 그러나 판매성공상황에서도 귀인에 따라 심리적 반응과 미래행동이 달라질 가능성이 있다. 그러므로 차후 연구에서는 성공상황에서 판매원 귀인과 심리적 반응, 행동과의 관련성에 대해 검토해 볼 필요가 있다. 이를 통해 성공상황에서 더 나은 긍정적 행동을 유발시키기 위한 긍정적 귀인요소를 발견할 필요가 있으며 이는 더 높은 기업성적을 위한 성장 전략이 될 것이다.

참고문헌

- 김재영, 한동철(2000). "호텔종업원 친소비자 행동의 결정 변수: 사회적성과 경제적성과, 몰입, 분배공정성의 영향을 중심으로." *마케팅연구*, 15(1), 103-124.
- 김재영, 한동철, 문준연(1999). "의료서비스 종업원의 사회적 성과 지각이 동료와 고객에 대한 친사회적 행동에 미치는 영향." *소비자학연구*, 10(3), 123-138.
- 박대환, 남중현, 이용기(2002). "서비스제공자의 친사회적 행동에 미치는 선행변수들간의 구조적 관계: 호텔 식음료부서를 중심으로." *호텔경영학연구*, 11(2), 55-74.
- 박영신(1989). "한국 학생이 지각한 학업에 대한 성취귀인과 학습동기화 과정에 관한 연구." 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 신기명(1990). "학습된 무기력 진단척도의 개발에 관한 연구." 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이용기(2001). "고객접점 종업원의 친사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향." *마케팅연구*, 16(3), 105-125.
- Abramson, Lyn Y., Martin E. P. Seligman, and John D. Teasdale(1978). "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation," *Journal of Abnormal Psychology*, 87(7), 49-74.
- Ames, Carole(1978). "Children's Achievement Attributions and Self-Reinforcement: Effect of Self-Concept and Competitive Reward Structure." *Journal of Educational Psychology*, 70(3), 345-355.
- Ames, Carole(1992). "Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation." *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271.
- Ames, Carole and Jennifer Archer(1988). "Achievement Goals in The Classroom: Student's Learning Strategies and Motivation Processes." *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- 김재영, 한동철(2000). "호텔종업원 친소비자 행동의 결정 변수: 사회적성과 경제적성과, 몰입, 분배공정성

- Ames, Carole, Russell Ames, and Donald W. Felker(1977), "Effects of Competitive Reward Structure and Valence of Outcome on Children's Achievement Attributions," *Journal of Educational Psychology*, 69(1), 1-8.
- Arkin, Robert M. and Geoffrey M. Maruyama (1979), "Attribution, Affect, and College Exam Performance," *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 85-93.
- Ashforth, Black E. and Ronald H. Humphrey (1993), "Emotional Labor in Service Roles: the Influence of Identity," *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bandalos, Deborah L., Sara J. Finney, and Jenenne A. Geske(2003), "A Model of Statistics Performance Based on Achievement Goal Theory," *Journal of Educational Psychology*, 95(3), 604-616.
- Bandura, Albert(1993), "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning," *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Barron, Kenneth E. and Judith M. Harackiewicz (2001), "Achievement Goals and Optimal Motivation: Testing Multiple Goal Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 706-722.
- Batson, C. Daniel, Janine L. Dyck, J. Randall Brandt, Judy D. Batson, Anne L. Powell, M. Rosalie McMaster, and Cari Griffitt (1988), "Five Studies Testing Two New Egoistic Alternatives to the Empathy-Altruism Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1), 52-77.
- Bettencourt, Lance A. and Stephen W. Brown (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Brief, Arthur P. and Stephan J. Motowidlo(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- 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 Research*, 30(February), 63-77.
- Button, Scott B., John E. Mathieu, and Dennis M. Zajac(1996), "Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Caplan, Robert D. and Kenneth W. Jones(1975), "Effects of Workload Role Ambiguity and Type A personality on Anxiety, Depression and Heart Rate," *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713-719.
- Carver, Charles S.(2001), "Affect and the Functional Bases of Behavior: On the Dimensional Structure of Affective Experience," *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 345-356
- Chapin, Mia and Dennis G. Dyck(1976), "Persistence of Children's Reading Behavior As a Function on N Length and Attribution Retraining," *Journal of Abnormal Psychology*, 85(5), 511-515.
- Conger, Jay A. and Rabindra N. Kanungo(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cox, Richard. H.(1990). *Sport Psychology*. Wm. C. Brown Publisher.

- Cron, William L.(1984), "Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective," *Journal of Marketing*, 48(Fall), 41-52.
- Cron, William L. and John W. Slocum, Jr(1986), "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitude, Work Perceptions, and Performance," *Journal of Marketing Research*, 23(May), 119-129.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), 68-81.
- Diener, Carol I. and Carol S. Dweck(1980), "An Analysis of Learned Helplessness: II.The Processing of Success," *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 940-952.
- Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil(2001), "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Contributions and Behavioral Intentions," *Journal of Marketing*, 65(July), 64-78.
- Duda, Joan L. and John G. Nicholls(1992), "Dimensions of Achievement Motivation in Schoolwork and Sport," *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 290-299.
- Dutton, Jane E. and Janet M. Dukerich(1991), "Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dweck, Carol S.(1975), "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helpless," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 674-685.
- Dweck, Carol S.(1986), "Motivational Processes Affecting Learning," *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, Carol S. and Ellen L. Leggett(1988), "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality," *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Dweck, Carol S. and N. Dickon Reppucci(1973), "Learned Helplessness and Reinforcement Responsibility in Children," *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(1), 109-116.
- Eden, Dov(1990), "Consultant as a Messiah: Applying Expectation Effects in Managerial Consultation," *Consultation*, 9(1), 37-50.
- Eisenberg, Nancy, and Paul A. Miller(1987), "The Relation of Empathy to Prosocial and Related Behaviors," *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.
- Eisenberg, Robert, Peter Fasolo, and Valerie Davis-Lamastro(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Elliot, Andrew J. and Carol S. Dweck(1988), "Goals: An Approach to Motivation and Achievement," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- Elliot, Andrew J. and Holly A. McGregor(2001), "2x2 Achievement Goal Framework," *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
- Elliot, Andrew J. and Marcy A. Church(1997), "A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218-232.
- Ellis, Shmuel, Rachel Mendel, and Michal Nir (2006), "Learning From Successful and

- Failed Experience: The Moderating Role of Kind of After-Event Review," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 669-680.
- Erdley, Cynthia A., Kathleen M. Cain, Catherine C. Loomis, and Frances Dumas-Hines (1997), "Relations Among Children's Social Goals, Implicit Personality Theories, and Responses to Social Failure," *Developmental Psychology*, 33(2), 263-272.
- Folkes, Valerie S.(1988), "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions," *Journal of Consumer Research*, 14(March), 548-565.
- Forsyth, Donelson R. and James H. McMillan (1981), "Attribution, Affect, and Expectation: A Test of Weiner's Three-Dimensional Model," *Journal of Educational Psychology*, 73(3), 393-403.
- Fowler, Joseph W. and Penelope L. Peterson (1981), "Increasing Reading Persistence and Altering Attributional Style of Learned Helplessness Children," *Journal of Educational Psychology*, 73(2), 251-260.
- Freudenberger, Herman(1974), "The Staff Burnout," *Journal of Social Issues*, 30(1), 19-27.
- Fuller, Frances F. and O. H. Brown(1975), "Becoming a Teacher," in *Teacher Education: The Seventy-Fourth Yearbook of the National Society for Study of Education*, Kevin Ryan(Eds.), Chicago: University of Chicago Press, 38-40.
- Gillmore, James H. and B. Joseph Pine II(2007), *What Consumers Really Want: Authenticity*, Harvard Business School Press.
- Gottman, John, Jonni Gonso, and Brian Rasmussen (1975), "Social Interaction, Social Competence and Friendship in Children," *Child Development*, 46(3), 709-718.
- Graham, Sandra and Shari Golan(1991), "Motivational Influences on Cognition: Task Involvement, Ego Involvement, and Depth of Information Processing," *Journal of Educational Psychology*, 83(2), 187-194.
- Grawitch, Matthew J. Erin E. Block, and Jennifer F. Ratner(2005), "How Are Evaluations of Positive and Negative Experiences Related to the Intensity of Affect in Workgroups?," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(4), 261-274.
- Greenhaus, Jeffrey H. and Gerard A. Callanan (1994), *Career Management*, New York: The Dryden Press.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170
- Hall, Douglas T.(1976), *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing Company Inc: Santa Monica.
- Harackiewicz, Judith M., Kenneth Barron, Paul R. Pintrich, Andrew J. Elliot, and Todd M. Thrash(2002), "Revision of Achievement Goal Theory: Necessary and Illuminating," *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 638-645.
- Hargreaves, Andy and Michael Fullan(1992), *Understanding Teacher Development*, New York: Teachers College Press.
- Harrel, Gedaliahu H. and Shay S. Tzafrir(1999), "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm," *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.

- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(October), 52-70.
- Hastie, Reid(1984), "Causes and Effects of Causal Attribution," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), 44-56.
- Heider, Fritz(1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: John Wiley and Sons.
- Hochschild, Arlie Russell(1983), *The managed heart*, Berkeley: University of California Press, Berkeley, CA.
- Huberman, Michael(1992), "Teacher Development and Instructional Mastery," in *Understanding Teacher Development*, Andy Hargreaves and Michael Fullan(Eds.), New York: Teacher College Press, 122-142.
- Jagacinski, Carolyn and John G. Nicholls(1987), "Competence and After in Task Involvement and Ego Involvement: The Impact of Social Comparison Information," *Journal of Educational Psychology*, 79(2), 107-114.
- Kaplan, Avi and Carol Midgley(1999), "The Relationship Between Perception of the Classroom Goal Structure and Early Adolescents' Affect in School: The Mediating Role of Coping Strategies," *Learning and Individual Differences*, 11(2), 187-212.
- Katz, Ralph(1978), "Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 204-223.
- Katz, Ralph(1980), "Time and Work: Toward an Integrative Perspective," in *Research in Organizational Behavior*, Berry M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 2, 81-127.
- Kelly, Harold H.(1973), "The Process of Causal Attribution," *American Psychologist*, 28 (February), 107-128.
- Kotler, Philip, John Bowen, and James Makens (1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey : Prentice-Hall.
- Kovenklioglu, Grace and Jeffrey H. Greenhaus (1978), "Causal Attributions, Expectations, and Task Performance," *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 698-705.
- Kukla, Andy(1972), "Attribution Determinants of Achievement-Related Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 166-174.
- Lawrence, Paul R. and Jay William Lorsch(1967), *Organization and Environment*, Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- Leung, Debbie W. and Amy M. Smith Slep(2006), "Predicting Inept Discipline: The Role of Parental Depressive Symptoms, Anger, and Attribution," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(3), 524-534.
- Martin, Jack, Alan G. Slemmon, Bryan Hiebert, Ernest T. Hallberg, and Anne L. Cummings (1989), "Conceptualizations of Novice and Experienced Counselors," *Journal of Counseling Psychology*, 36(4), 395-400.
- McFarland, Cathy and Michael Ross(1982), "Impact of Causal Attribution on Affective Reactions to Success and Failure," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 937-946.
- McMahan, Ian D.(1973), "Relationships Between Causal Attributions and Expectancy of Success," *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 28(1), 108-114.
- Meece, Judith L., Phyllis C. Blumenfeld, and Rick H. Hoyle(1988), "Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities," *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 514-523.
- Middleton, Michael J. and Carol Midgley(1997), "Avoiding the Demonstration of Lack of Ability: An Underexplored Aspect of Goal Theory," *Journal of Educational Psychology*, 89(4) 710-718.
- Miller, William R. and Martin E. P. Seligman (1973), "Depression and the Perception of Reinforcement," *Journal of Abnormal Psychology*, 82(1), 62-73.
- Mischel, Walter, Robert Zeiss, and Antonette Zeiss(1974), "An Internal-External Control Test for Children," *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(2), 265-278.
- Monaco, Nanci M. and J. Ronald Gentile(1987), "Cognitive Developmental Level, Gender, and the Development of Learned Helplessness on Mathematical Calculation and Reasoning Tasks," *Contemporary Educational Psychology*, 42(1), 62-76.
- Moreland, R. L. and John M. Levine(1988), *Group Dynamics Over Time: Development and Socialization in Small Groups*, Beverly Hills: SAGE Publications.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers(1982), *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Nicholls, John G., Ping Chung Cheung, Janice Lauer, and Michael Patashnick(1989), "Individual Differences in Academic Motivation: Perceived Ability, Goals, Beliefs, and Values," *Learning and Individual Differences*, 1(1), 63-84.
- Pintrich, Paul R. and Teresa Garcia(1991), "Student Goal Orientation and Self-Regulation in the College Classroom," in *Advance in Motivation and Achievement*, Martin L. Maehr and Paul R. Pintrich(Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 7, 371-402.
- Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Sheila L. Deibler(1995), "Consumers' Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of the Service Provider," *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- Puca, Rosa Maria and Heinz-Dieter Schmalt (1999), "Task Enjoyment: A Mediator Between Achievement Motives and Performance," *Motivation and Emotion*, 23(1), 15-29
- Ronis, David, Ranald D. Hansen, and Virginia E. O'Leary(1983), "Understanding the Meaning of Achievement Attributions: A Test of Derived Locus and Stability Scores," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (4), 702-711.
- Roth, Susan and Larry Kubal(1975), "Effects of Noncontingent Reinforcement on Tasks of Differing Importance: Facilitation and Learned Helplessness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(4), 680-691.
- Russell, Dan and Edward McAuley(1986), "Causal Attribution, Causal Dimensions, and Affective Reactions to Success and Failure," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1174-1185.
- Schein, Edgar H.(1978), *Career Dynamics: Mat-*

- ching Individual and Organizational Needs*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc.
- Schminke, Marshall, Maureen L. Ambrose, and Terry W. Noel(1997), "The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice," *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.
- Schunk, Dale H.(1982), "Effects of Effort Attributional Feedback on Children's Perceived Self-Efficacy and Achievement," *Journal of Educational Psychology*, 74(4), 548-556.
- Schunk, Dale H.(1983), "Ability Versus Effort Attributional Feedback: Differential Effects on Self-Efficacy and Achievement," *Journal of Educational Psychology*, 75(6), 846-856.
- Sedikides, Constantine, W. Keith Campbell, Glenn D. Reeder, and Andrew J. Elliot(1998), "The Self-Serving Bias in Relational Context," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 378-386.
- Seligman, Martin E. P.(1975), *Helplessness: On Depression, Development and Death*, San Francisco, CA: W. H. Freeman.
- Silvia, Paul J. and T. Shelley Duval(2001), "Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems," *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230-241.
- Skaalvik, Einar M.(1997), "Self-Enhancing and Self-Defeating Ego Orientation: Relations with Task and Avoidance Orientation, Achievement, Self-Perceptions, and Anxiety," *Journal of Educational Psychology*, 89(1), 71-81.
- Spradley, James P.(1979), *The Ethnographic Interview*, Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar(1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Van de Walle, Don, Steven P. Brown, William L. Cron, and John W. Slocum, Jr.(1999), "The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation on Sales Performance: A Longitudinal Field Test," *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- Van Maane, John and Ralph Katz(1976), "Individuals and Their Careers: Some Temporal Consideration for Work Satisfaction," *Personnel Psychology*, 29(4), 601-616.
- Walker, Orville C. Jr., Gilbert A. Churchill and Neil M. Ford(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Weiner, Bernard(1972), "Attribution Theory, Achievement Motivation, and the Educational Process," *Review of Educational Research*, 42(2), 203-215.
- Weiner, Bernard(1979), "A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences," *Journal of Education Psychology*, 71(1), 3-25.
- Weiner, Bernard(1980), "The Role of Affect in Rational(Attributional) Approaches to Human Motivation," *Educational Researcher*, 9(7), 4-11.
- Weiner, Bernard(1985), "An Attribution Theory of Achievement Motivation and Emotion," *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- Weiner, Bernard(1994), "Integrating Social and Personal Theories of Achievement Striving," *Review of Educational Research*, 64(4),

- 557-573.
- Weiner, Bernard(2000a), "Attributional Thoughts about Consumer Behavior." *Journal of Consumer Research*, 27(3), 382-387.
- Weiner, Bernard(2000b), "Intrapersonal and Interpersonal Theories of Motivation from an Attributional Perspective," *Educational Psychology Review*, 12(1), 1-14.
- Weiner, Bernard, Dan Russell, and D. Lerman (1978), "Affective Consequences of Causal Ascription," in *New Directions in Attribution Research*, John H. Harvey, William Ickes, and Robert F. Kidd(Eds.), Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 59-90.
- Weiner, Bernard, I. Frieze, A. Kukla, L. Reed, S. Rest, and R. M. Rosenbaum(1971), *Perceiving the causes of success and failure*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Wilkins, William E.(1976), "The Concept of Self-Fulfilling Prophecy," *Sociology of Education*, 49(2), 175-183.
- Wolf, Gerrit, Manuel London, Jeff Casey, and Joseph Pufahl(1995), "Career Experience and Motivation as Predictors of Training Behaviors and Outcomes for Displaced Engineers," *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 316-331.

Effort Attribution and Ability Attribution of Salesperson to Sales Performance Failure: Goal Orientation and Psychological Responses

Sang Hee Kim*

Abstract

This is a study on relationship of salespersons' goal orientation, attribution, psychological responses, and behaviors following failure in sales performance, which aims to examine the attribution process due to failure in sales performance. In particular, this study intends to suggest that there may be differences in helplessness and expectations for future success by ability and effort attributions which can be internal attributions in case of failure in sales performance and examine effects of both psychological responses on selling behaviors. Prior researches mention factors in salespersons' behaviors primarily in general selling situations but overlook their psychological responses and behaviors in the situation of failure in sales performance. However, an actual selling situation is where it is least likely that targeted performance will be achieved; therefore, it is necessary to investigate the process following failure in sales performance in such a situation. Failure arouses attribution caused by failure and the attribution then arouses psychological responses and affects even behaviors. Among attributions, internal attributions are closely related to psychological responses, which are very likely to affect behaviors later. Many companies recommend that salespersons should attribute any failure in sales performance to themselves and many managers are actually attributing the failure to salespersons. This is because it is believed that failure is attributed to salespersons themselves, they will be more likely to make efforts to reflect their fault and solve problems. It is however necessary to throw a doubt on the belief of companies that such internal attributions all can arouse positive results. That is, all efforts and abilities,

* Assistant Professor of Marketing, College of Business Administration, Chonnam National University.

which can be internal attributions, don't lead to positive results: rather, they can arouse positive responses if they are considered as controllable by themselves and unstable, while they can possibly arouse negative responses if they are considered as uncontrollable and stable. It is therefore impossible to say that all efforts and abilities, or two typical elements of internal attributions, arouse positive responses.

The purpose of this study is to examine salespersons' internal attributions in the situation of failure in sales performance where targeted sales performance fails to be reached and to investigate salespersons' trait influencing salespersons' internal attribution and effects of such internal attributions on helplessness and expectations for future success which can be psychological responses. It also intends to investigate effects of such helplessness and expectations for future success on salespersons' behaviors. In other words, the following questions seem to be very important in marketing: are all salespersons positive who attribute failure in sales performance to themselves? If all are not positive, which attribution arouses positive results? which personal trait arouses positive internal attribution? How should they be taught to attribute? This is because they can provide a solution to a company that allows salespersons to make positive behaviors constantly in a situation where failure in sales performance occurs.

As a result, salespersons' learning goal was found to increase effort attribution and to decrease ability attribution, but salespersons' performance goal was found to increase ability attribution. And ability attribution was found to increase helplessness and decrease expectations for future success while effort attribution was found to decrease helplessness and increase expectations for future success. Helplessness reduced prosocial behavior to customers while expectations for future success increased such behavior. And the effects of effort attribution and ability attribution on helplessness and expectation for future success were moderated by salesperson's career.

These results suggests that salespersons go through a process of causal search in case of failure in sales performance and that attribution of failure varies by what is salespersons' orientation goal, and psychological responses vary by what is considered to cause the failure, and psychological responses affect selling behaviors. In particular, all internal attributions do not cause positive results but some types of internal attribution can cause positive responses while other types can cause negative responses. Therefore, all salespersons who blame themselves are not positive: it is desirable for a company to induce positive attribution and avoid negative attribution in order to arouse positive responses continuously even in the situation of failure in sales performance.

This study examines relationship among failure attribution, psychological response, and behavior in the situation of failure to achieve a goal to enhance interest in salespersons' response following failure in sales performance. It also provides a better understanding of salespersons' behavior, along with strategic suggestions about training and education for maladjusted salespersons following the failure.

Key words: salesperson, sales performance failure, effort attribution, ability attribution, helplessness, expectations for future success, prosocial behavior to customers