

판매원의 지각된 고객 인게이지먼트가 적응판매행동에 미치는 영향 연구: 접근 · 회피성향의 조절효과를 중심으로

신진호*, 유재원**

본 연구는 직무자원-요구모델(job demand and resource model, JD-R) 이론에 근거하여, 백화점 판매원들의 지각된 고객 인게이지먼트가 적응판매행동에 미치는 영향에 대해 알아보고자 하였다. 백화점 판매원들의 관점에서 지각된 고객 인게이지먼트는 직무자원으로 직무열의에 긍정적인 영향을 미치며, 직무열의는 적응판매행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 지각된 고객 인게이지먼트와 직무열의의 관계가 판매원들의 접근 · 회피성향에 따라 달라지는지 조절효과를 통해 검증하였다. 마지막으로 직무열의와 고객에 대한 스튜어드십이 적응판매행동에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과, 판매원은 고객의 브랜드 또는 기업에 대한 자발적이고 긍정적인 공헌을 지각하게 되면 이를 고객차원의 지원행동으로 파악하고, 이를 바탕으로 판매원 자신의 업무에 대한 열의가 증가한다는 것을 알 수 있었다. 특히 판매원의 업무달성과 관련된 동기요인인 접근성향과 회피성향에 따라 지각된 고객의 열의가 판매원의 직무와 관련된 열의를 고취시키는 효과가 달라진다는 점을 실증적으로 제시하였다. 마지막으로 판매원이 자신의 업무에 대한 열의를 느끼고 동기를 유발할 때 고객에 대하여 가지는 의무감, 책임감, 고객이의 우선태도 등이 증가하여 결국 고객에게 더욱 필요한 판매활동에 집중한다는 것을 알 수 있다. 본 연구는 그동안 고객 중심의 고객 인게이지먼트 연구의 영역을 확장하여 서비스 조직의 중요한 구성원인 판매원의 입장에서 고객 인게이지먼트가 직무자원으로 기능하는 것을 실증적으로 규명하였다. 또한 고객에 대한 스튜어드십이 점점직원들의 고객중심행동을 유발시키는 중요한 요인으로 서비스마케팅에서 주요 변수로 작용할 가능성을 발견했다는 것에 의의가 있다.

주제어 : 직무자원-요구모델, 지각된 고객 인게이지먼트, 적응판매행동, 고객 스튜어드십, 접근 · 회피 성향

I. 서론

국내 많은 기업, 특히 서비스 관련 기업들은 엄청난 경쟁환경에서 살아남기 위해 고객과의 관계를 중시한다. 서비스 접점 최일선에 있는 판매원들이 좋은 성과를 창출하는 것이 기업의 성과와 직결되므로 판매원들의 동기를 부여하고, 이를 위해 인센티브를 제공하며 고객과의 유대를 강화하도록 독려하고 있다. 판매원들의 입장에서 이러한 기업의 고객 관계 증진을 위한 지원이나 개인적 동기부여 등은 직무열의나 적응판매행동을 강화시키는 주요한 영향요인

이다. 세계적으로 무한 경쟁하에 놓인 기업들은 경쟁기업과의 차별화를 위해 구성원들에게 보다 높은 직무요구를 제시하고 있으며, 이용 가능한 모든 자원을 활용해야 하는 상황이다. 이러한 이유로 인사조직 분야의 주요 이론이었던 직무요구-자원이론이 서비스마케팅에서도 그 중요성이 강조되고 있다. 직무요구-자원 모델은 직장 내 직원들이 겪는 직무소진과 직무열의를 설명하기 위해 제시된 통합적 모델로 직원들이 직무를 수행할 때 일어나게 되는 개인적인 긍정적, 부정적 결과에 대해 설명해주는 중간단계 이론으로 다방면으로 연구되고 발전되어지고

* 숭실대학교 벤처중소기업학과 박사과정(dzshins@daum.net), 제1저자

** 숭실대학교 벤처중소기업학과 부교수(yjw1774@ssu.ac.kr), 교신저자

있다(김지영 외, 2017).

서비스 접점에서 판매원은 직접 고객을 대면하고 고객과 상호작용하는 역할을 수행하기 때문에 연구자들과 실무자들의 많은 주목을 받아 왔다(Suprenant & Solomon, 1987). 판매원이란 제품구매를 유도하기 위해 제품의 지식과 정보를 제공하여 고객이 만족할 수 있도록 도와주고, 사후관리 업무를 수행하는 사람을 의미하며, 상품 혹은 서비스 구입을 유도하기 위해 고객 혹은 잠재고객과 직접 접촉해서 정보를 제공하고 설득하여 수요를 환기시키는 인적판매 담당자를 의미한다(Kotler, 1994). 판매원은 목표를 이루는 방법에 있어 각자의 성향을 가지고 있으며 개인이 어떤 성향의 목표 지향성을 가지고 있는가에 따라 그 사람의 생각과 행동이 크게 영향을 받는다(Ames, 1992; Dweck, 1986). 조직원의 동기부여를 설명하는 성취목표이론(achievement goal theory)에 의하면 개인은 주어진 환경과 상황에 따라 추구하는 목표를 각자 다르게 설정하고 이에 따른 정보처리를 한다(Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988). 목표지향성이 이처럼 조직에 적용 가능한 이유는 목표지향성이 조직원의 심리적, 행동적 측면과 밀접한 관련이 있으며 실패상황과도 밀접한 관계가 있기 때문이다(Elliott, 1999). 즉 판매원은 조직원으로서 고객과 상호작용하는 서비스 기업의 중요한 인적자원이라고 할 수 있는 한편, 개인으로서 판매원은 성공에 대한 접근이나 실패에 대한 회피에 따라 행동패턴이 달라지는 존재로서 많은 연구가 있었다(Dixon et al., 2001; Verbeke & Bagozzi, 2000).

현대 기업들에게는 고객에게 제품이나 서비스의 단순 가치를 제공하는 것을 넘어 고객과의 관계를 형성하고, 지속적인 관계 교환을 유지하며 친밀한 유대 관계를 구축하는 것이 매우 중요한 경영과제이면서 지속 가능한 경영에 필수 조건이 되었다(김남형, 송상호, 2018). 마케팅에서는 고객이 인식하는 회사의 자원은 고객감정을 일으키는 요인으로서 고

객 인게이지먼트 행동의 선행요인을 설명하고 있으며 고객을 기업의 외부 종사원으로 설명하면서 고객에게 인식될 수 있는 기업이 가진 긍정적 자원은 고객의 긍정적 감정과 자발적 행동을 유도할 수 있다(신호성, 유재원, 2018).

서비스 기업에서는 서비스 품질개선을 통해서 고객만족을 유도하기 위해서 노력할 수 있는데 이때 서비스 접점이 고객만족과 재구매의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Biter, 1990). 특히 백화점 판매원은 고객과의 접점 빈도가 높은 최일선 부서로 유형적 성과와 무형적 성과 요소가 같이 중요하며, 서비스 전달 과정에서 판매원의 지향성, 태도 등이 서비스품질과 고객만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Chiang & Birtch, 2011; Eccles & Durand, 1997).

하지만 그동안의 고객 인게이지먼트 연구는 개념 연구 위주로 연구가 진행(Bowden, 2009; Hollebeck, 2011; Kumar et al., 2010; Van Doorn et al., 2010; Vivek, 2009)되었으며, 관광, 호텔 등 접객업 분야 연구에서 척도개발이 이루어짐으로써 실증연구가 본격화되는 중이다(Chen & Rahman, 2018; Taheri et al., 2014). 다만 고객 인게이지먼트 연구는 소비자 행동 중심으로 연구가 진행되었고, 서비스 접점에서 직접 고객과 상호작용하는 판매원의 관점에서 고객 인게이지먼트가 판매원에게 어떤 영향을 미치는가에 대한 선행연구는 찾아보기 어려웠다. 본 연구에서는 선행연구에서 실증적으로는 부족했던 고객 인게이지먼트를 중심으로 하여 판매원의 개인적 동기에서 비롯한 접근·회피성향이 조절효과로서 영향을 미칠 수 있다는 단서를 제시하고 지각된 고객 인게이지먼트와 상호작용하여 직무열의에 미치는 조절 효과를 확인해 보고자 한다. 또한 고객 인게이지먼트와 관련하여 고객에 대한 스튜어드십이 직무열의와 적응판매행동의 관계에서 어떤 역할을 수행하는지에 대해서도 고찰해 보고자 한다. 스튜어드십에

관하여는 윤리, 리더십 등을 중심으로 한 연구가 있으나 아직 서비스 조직 판매원의 고객에 대한 스튜어드십에 관한 연구는 찾아보기 어려웠다. 따라서 본 연구에서는 이러한 연구문제에 대해 위에 제기한 논점들에 대하여 실증적 방법으로 고찰함으로써 서비스 접점의 경계확장자인 판매원의 역할 차원을 한 단계 높이 연구 범위의 확장에 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

1. 직무자원-요구이론(JD-R모델)

직무요구-자원 모델은 직원들이 겪는 직무소진과 직무열의를 설명하기 위한 통합적 모형으로 직무수행 과정에서 발생하는 판매원의 긍정적, 부정적 결과들에 대해 설명해 주는 중간과정 이론으로 다양하게 연구, 발전되고 있다(김지영, 2015; 백승근 외, 2011; 오정학, 육풍림, 2010). 직무요구-자원 모델은 Karasek(1979)의 직무요구-통제모델(job demand and control model, JDC model)에서 기반하여 발전하였다. 직무요구-통제모델에서는 과도한 직무요구가 직원들의 부정적인 결과(스트레스, 직무불만, 고객과 거리감 등)를 보이는데, 이러한 부정적인 행동을 직무통제가 완충(조절, 완화)시켜 줄 수 있다고 설명한 것이다. 이를 바탕으로 확장된 모형인 직무요구-직무통제-사회적 지원(Johnson & Hall, 1988)에서는 업무 과부하 상황에서 상사로부터 주어지는 관심과 인정, 및 문제해결을 위한 구체적인 조언 등으로 직무수행과정에서 어려움을 극복할 수 있다고 제시하고 있다. 직무요구-자원 모델은 직무요구-통제 모델을 보완·확장한 것으로 직무에 관련 요인을 직무요구와 직무자원 두 가지 카테고리로 분류될 수 있다고 전제하였다(Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001). 직무요구-자원모델에서는 직무자원에 통

제를 비롯해 자율성, 상사지원 등의 다양한 변수를 제시하고 있다. 직무자원(job resource)이란, 직무를 맡은 직원 스스로 자기에게 부여된 직무요구에 효과적으로 대처하며, 직무에 관한 긴장이나 부정적인 영향을 효과적으로 줄이는 역할을 해 나가는 요인들을 말한다(Demerouti et al., 2001). 반면 직무요구(job demand)란 담당 직무의 역할과 기대에 근거한 직무 관련 의무로 정의될 수 있으며, 물리적, 사회적, 조직적 측면을 포함하고 생리적이고 심리적인 비용을 유발하는 속성을 지닌다(Schaufeli & Bakker, 2004). 하위차원으로는 역할 갈등, 역할 모호성, 역할 과부하, 업무 과부하 등 세부적 요소를 들 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Scaufeli & Bakker, 2004). 또한 심리적 안녕에 부정적 영향을 미치는 작업시간, 업무 과중, 업무전이(spillover), 전문성 요구(Van Der Doef & Maes, 1999) 등을 포함한다. 이처럼 과도한 직무요구가 발생하면, 스트레스가 발생하여 직무에 대한 불만 증가, 고객과의 정서적 거리감 유발, 냉소(무관심)와 같은 비정상화를 가속하여 이직 의도, 탈진을 유발할 수 있다(Demerouti et al., 2001). 반면, 직무자원은 직원이 자신의 과업목표를 달성하는 데 기능적인 역할을 하며, 그 과정에서 직무요구가 주는 여러 부정적인 생리적, 심리적 영향을 감소시키는 데 기여할 뿐만 아니라, 나아가 개인적인 성장, 학습 그리고, 개발을 촉진하는 측면을 갖고 있다(Bakker & Demerouti, 2007). 거시적으로 조직 차원의 직무자원은 급여, 커리어 기회, 직무 안정성 등을 들 수 있고, 대인적 사회적 관계 차원에서는 상사나 동료지원, 팀 분위기, 대인관계 등이 해당한다. 업무와 관련된 조직측면에서는 역할명료화, 의사결정에서의 참여가 있고, 업무수행과 관련해서는 스킬의 다양성, 업무정체성, 업무중요성, 자율성, 성과 피드백 등이 해당된다(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2004; Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

최근 연구에서는 직무자원이 업무를 수행함에 있

어 동기부여를 주어 직무열의를 높일 뿐 아니라 탁월한 성과를 이끈다고 주장한다. 직무요구는 스트레스, 냉소, 이직의도, 신체적인 문제를 발생시키는 반면 직무자원은 동기부여, 직무열의와 같은 긍정적인 태도 및 성과와 관련이 있는 것으로 나타났다. 직무요구-자원 모델은 조직지원 같은 사회적 지원이 서비스 직원의 직무열의를 향상시킬 수 있음을 시사한다. 직무자원은 직무요구와 관련된 생리적, 심리적 비용을 줄이고, 직무 목표 달성에 기능적이어야 하며, 직원의 성장, 학습 및 발달을 촉진시키는 것으로 나타났다(Demerouti et al., 2001). Schneider and Bowen(1984)은 서비스 접점에 있는 판매사원들이 “고용 조직과 서비스를 받는 소비자 모두에 대해 공감하는 경계확장자의 역할(boundary spanning role)”을 수행하고 있다고 말하며 판매원은 고객 관계와 조직 효율성을 모두 향상시키기 위해 노력하는 조직의 서비스 만남에서 중요한 역할을 한다(Kwortnik & Thompson, 2009). 이에 고객은 직원에게 도움이 되는 동작을 수행할 때 직원은 이를 직무자원으로 여길 수 있다. 따라서 ‘공동생산자(co-producer)’(Lovell & Young, 1979) 또는 ‘부분적 종업원(partial employee)’(Mills & Morris, 1986)과 같은 고객의 긍정적인 지원행동은 직원에게 독특한 특징의 서비스 자원으로써 잠재적인 직무자원으로 간주할 수 있다(신호성, 유재원, 2014). 직무요구-자원 모델은 직무자원이 직장에서 진정한 복지와 동기 부여와 같은 자원이득에 특히 현저한 효과를 갖는 것으로 설명하는데 JD-R 모델의 동기부여 프로세스에서 직무자원은 직무열의와 긍정적 결과인 헌신과 역할 향상으로 이어진다고 설명하고 있다(Schaufeli & Bakker, 2004).

2. 지각된 고객 인게이지먼트와 직무열의

지속가능한 경영을 위해 고객관계 구축과 유지는 필수적인 요인이 되었으며, 최근에는 고객 인게이지

먼트라는 개념을 통해 이를 접근하려는 시도가 늘어나고 있다(김남형, 송상호 2018). 특히, 서비스 기업은 서비스 제공자인 판매원과 고객과의 접촉이 상시적으로 일어나며, 고객관계관리를 위해 대면적인 상호작용인 서비스 접점의 중요성이 커지고 있다(김상희, 2009). 서비스 접점은 공간적 친밀함이 매우 높으며(Arnould & Price, 1993), 또한 고객과 종업원간 상호 의존성이 매우 높기 때문이다(McCallum & Harrison, 1985). 기업 입장에서 고객의 자발적 인게이지먼트 행동은 위험비용을 줄이고 경쟁업체로의 전환비용을 높이는 우수한 성과를 기대할 수 있다(신호성, 유재원, 2015). 고객 인게이지먼트는 기업과 고객 관계에서 서비스 기업과의 상호적이고 공동 창조적인 고객의 경험으로부터 발생한 심리적 상태로 정의할 수 있다(Brodie et al., 2011). 고객은 서비스 제공자인 기업 또는 기업의 경계 확장자인 판매원과 상호작용, 감정 지각, 열의 행동을 통해 기업의 행동 양식 변화에 영향을 미칠 수 있다(신호성, 유재원, 2015). 판매원의 판매 효과에 영향을 미치는 중요한 속성 중의 하나로 동질성(similarity)을 들 수 있다(Crosby et al., 1990). 동질성이란 판매원이 고객과 비슷한 점이 있을 때 판매 성공 가능성이 커지는 것으로 Levitt(1983)는 판매원과 고객 관계에서 판매관리의 방안으로 상호의존성 및 지속적인 유대의 개발을 제안하고 있다. 판매원이 고객에게 표현하는 방식, 말하는 방식 등의 인간적 측면에서의 상호작용이 경영성과(Depaulo, 1992)뿐만이 아니라, 판매원-고객과의 관계에도 중대한 영향을 미친다는 것으로 나타났다(Wharton, 1993).

특히 기업의 구성원인 판매원의 관점에서 고객 인게이지먼트를 가진 고객은 직무자원으로 볼 수 있다. 이는 기업의 장기적인 가치는 고객과의 관계에 의해 결정되며 기업의 가치가 관계구축을 강화시키며(Acker & Jacobson, 2001), 기업이 판매하는 제품과 서비스에 대한 고객들의 브랜드 인식이 높아지고

(Barth et al., 1998), 기업과 고객 간의 상호관계가 잘 형성되어 있을 때(Anderson et al., 2004), 고객을 지속해서 유지할 확률이 높다(Rust & Oliver, 2000). JD-R 모델에서 환경적 요인과 개별적 요인 모두 직무열의에 영향을 미칠 수 있으며(Hobfoll, 2001) 그 중 직무 자원은 동기 부여 과정에서 직무 참여와 조직몰입을 촉진한다(Yoo et al., 2020). 선행연구에서 사회적 지원과 성과 피드백이 직무열의를 높이는 직무 자원으로 작용한다는 것을 보여준다(Toyama & Mauno, 2017). 연구자들은 정보, 암묵적 지식 및 고객 역량을 포함하여 고객이 업무 참여를 통해 제공할 수 있는 자원을 식별하였다(Grönroos & Ravald, 2011; Karatepe et al., 2019). 고객이 제공하는 정보는 서비스 또는 제품에 대한 선호도와 기능을 보여주고 위험 감수에 대한 민감성을 나타낼 수 있으며, 이는 서비스 점점 판매원에 대한 자원 통합을 가져온다(Gallan et al., 2013; Kelley et al., 1990; Wu, 2020). Yoon et al.(2004)는 판매원의 관점에서 이원적 상호작용 만남에 대한 고객 참여가 직무 노력과 직무 만족도와 같은 감정 상태에 영향을 미칠 수 있는 중요한 인적 요소라고 제안하고 있다.

마케팅 개념에서 고객 인게이지먼트는 고객 참여의 확대된 개념으로 고객의 관심과 관여를 이끌어내는 과정이나 상호 작용, 경험 등 고객이 적극적으로 기업의 마케팅 활동에 직접 참여하는 과정, 그리고 결과로 고객과의 관계를 구축하는 과정을 포함하는 개념이다(김남형, 송상호, 2018). Hollebeek(2011)는 고객과 기업의 상호작용 경험, 이를 통해 고객과 함께 가치를 창출하는 과정 등에 기초하여, 고객 인게이지먼트를 ‘고객 가치 창출, 소비자 관여, 브랜드에 대한 고객 로열티 형성을 포함하는 개념’으로 정의한다. Brodie et al.(2011)는 특히 고객의 역할 인식을 통한 고객의 부분적인 종업원(partial employee)으로서의 행동 중요성을 강조하고 있으며, 이를 통해 고객 참여 행동과 고객 인게이지먼트 행동으로 설명하

고 있다(신호성, 유재원, 2015). Brodie et al.(2011)는 고객 인게이지먼트를 ‘브랜드와 고객의 빈번한 접촉과 상호 작용 속에, 고객과 브랜드가 상호 간에 주고 받은 여러 경험을 통해서 생성되는 고객과 브랜드의 관계’로 정의하고 고객 인게이지먼트는 세 가지 차원, 즉 인지적(cognitive), 감정적(emotional) 그리고 행동적(behavioral) 하위 차원으로 나타난다고 제시하였다. Brodie et al.(2011)에 의하면 고객 인게이지먼트는 세 가지 차원, 즉 인지적(cognitive), 감정적(emotional) 그리고 행동적(behavioral) 차원으로 나타난다고 제시하였다. 선행연구들은 대표적인 고객 인게이지먼트의 행동으로 협력(cooperation)(Gaugler, 2005), 피드백(feedback)(Bettencourt, 1997; Bove & Davies, 2009), 협조(compliance)(Gaugler, 2005), 다른 고객에 대한 도움(Kumar et al., 2010), 구전(word of mouth)(Van Doorn et al., 2010) 등 다섯 가지를 들고 있다. 위의 다섯 가지 고객 인게이지먼트 행동은 기업이나 기업의 종사자인 판매원과 고객 간의 쌍방향적인 교환관계가 심리적 요인을 통하여 고객이 행동하는 자발적인 행위로 설명될 수 있다(신호성, 유재원, 2015).

Schaufeli et al.(2002)는 직무에 임하는 긍정적이며 정열적이고 열심히 몰두하는 마음으로 직무열의를 정의하며, 높은 수준의 에너지 활력, 직무헌신, 직무 몰입의 하위 차원을 제시하였다. Kahn(1990)은 조직원들이 자신의 역할에 자신의 보유 자원을 투입하는 것이 직무열의라 정의하며, 직무수행을 위하여 스스로 인지적, 감정적 그리고 육체적으로 몰입된 상태라고 설명하였다. 판매원의 관점에서 중요한 직무자원인 고객 인게이지먼트는 직무열의에 영향을 주어 서로 긍정적 감정을 고취시키는 효과가 있고, 종업원의 직무열의와 고객 인게이지먼트가 모두 높은 기업은 그렇지 못한 구성원이 속한 기업보다 성과에서 평균 3배, 4배 더 높은 모습을 나타내고, 직원이나 고객 중에서 한쪽만 열의를 가진 기업보다 2배

이상 성과를 보인다고 설명하였다(Cheema et al., 2015; Fleming et al., 2005). 따라서, 선행 연구를 근거로 하여 판매원이 지각한 고객 인게이지먼트가 고객을 상대하는 판매원의 심리적 비용을 낮추어 직무 열의를 고양할 것으로 판단하고 다음과 같은 가설을 도출한다.

가설 1. 판매원이 지각한 고객 인게이지먼트는 직무 열의에 정(+)의 영향을 미친다.

3. 접근 · 회피 성향의 조절효과

인간은 환경에 대해 접근(approach)하거나 회피(avoidance)하는 두 가지 극단적인 행동을 보인다(Mehrabian & Russell, 1974). 접근행동(avoidance behavior)이란 특정한 장소에서 머무르고, 일하고, 친근감을 느끼는 것을 의미하고 회피행동(avoidance behavior)이란 접근행동에 반대되는 행동으로서 특정 장소에서의 지출을 줄이고, 오래 머무르지 않고, 동화되지 않는 행동들을 말한다(Mehrabian & Russell, 1974). 접근과 회피의 구분은 개인의 성격이나 동기 와 같은 다양한 심리학 분야에 유용하게 적용되어 연구되어 왔다. 성격과 관련하여 연구자들은 접근 또는 회피 기질이라고 하는 긍정적 또는 부정적 결과에 대한 민감도에 생물학적 기반의 개인차가 존재하는 것으로 제시하였다(Elliot & Thrash, 2002).

개인 목표는 개인이 일상생활에서 자신의 행동을 결정하는 데 사용되는 자기 투자(self-investments)를 나타낸다(Emmons, 1999; Little, 1999). 개인 목표는 구체성(Emmons, 1992), 자기 일치(Sheldon & Elliot 1999), 자기 일관성(McGregor et al., 2001), 동기 일치(Brunstein et al., 1998), 의미(Lecci et al., 2002), 중요성(Affleck et al., 2001), 단계별 요구에 부합(Salmela-Aro et al., 2001) 등 여러 특성과 관련하여 연구되었다. 목표와 관련된 행동 중 접근행동(avoidance behavior)이란 특정 서비스 환경에서 머물거나 경험

하거나 혹은 일하고 싶어 하는 욕구를 말하며, 판매원의 입장에서 접근행동은 일을 통해 성공을 경험하는 것, 또는 성공한 후 성취를 통한 행복감을 맛보고 싶은 의지를 말한다(윤정현, 박명서, 2017). 반면 회피행동(avoidance behavior)은 특정 서비스 환경에서 머물거나 탐험하거나 일하고 싶지 않은 욕구를 의미하고, 판매원의 입장에서 회피행동은 업무에서 부정적인 결과를 막는 것을 중요하게 생각하거나 일과 관련하여 걱정하고 불안감을 느끼는 행동을 의미한다(이명식, 2000). 따라서 개인의 목표는 긍정적인 결과 또는 목표를 달성하는 것(즉, 목표에 접근) 또는 부정적인 결과 또는 최종적으로 부정적 결과를 피하는 것(즉, 회피 목표)으로 생각할 수 있다. 이처럼 접근 목표는 긍정적 가능성을 자기 규제의 중심으로 사용하는 반면 회피 목표는 부정적인 가능성에 따른 규제를 수반하는데 이는 이러한 부정적인 초점이 몇 가지 성공적이지 못한 결과를 초래하기 때문이다. 첫째, 회피는 목표를 달성하거나 이를 위해 앞으로 나아갈 수 있는 것을 저해하는 역할을 한다(Carver & Scheier, 1998). 둘째, 회피는 부정적인 진행 과정을 유발하는 부정적 가능성을 끊임없이 상기시킨다(Elliot & McGregor, 1999). 셋째, 회피는 부정적인 결과 또는 최적 상태의 부재를 나타낸다(Elliot et al., 1997). 개인 목표와 관련하여 접근행동에 비해 회피행동은 낮은 목표 진행에 대한 인식(Elliot & Sheldon, 1997; Elliot et al., 1997), 낮은 자율성에 대한 인식 및 높은 통제력에 대한 인식과 연관되어 있다.

Schaufeli and Bakker(2004)는 직무요구와 자원은 부(-)의 상관관계를 가지고 있으며, 직무열의의 선형변수로는 직무자원을, 결과변수로는 이직 의도를 제시하였다. 직무자원에 대한 요인들은 크게 개인적인 직무자원과 조직적인 차원 직무자원으로 구별할 수 있는데 조직의 구성원인 판매원의 입장에서 고객 인게이지먼트를 가진 고객은 자산으로 볼 수 있으며 직무자원으로 간주할 수 있다(Bakker et al., 2004).

직무 열의의 하부차원으로는 활력, 헌신, 몰입(Schaufeli & Bakker, 2004)이 있으며 직무열의는 긍정적이고 성취감이 있는 업무와 관련된 상태로 설명할 수 있다. 직무열의는 탄력성(resiliency)과 연결된 긍정적인 자기 평가 특성으로 정의할 수 있으며(Hobfoll et al., 2003) 개인적인 자원(Hobfoll, 1989)에 의해 결정된다고 볼 수 있다. 직무열의는 기원은 긍정 심리학(positive psychology)의 영향을 반영하여 개인의 감정이 만족스러운 행동으로 연결하는 개인의 '선호된 자아(preferred self)'로 표현되고 활용하는 것으로 정의됐다(Kahn, 1990). Kahn(1990)은 역할이론을 기반으로 조직 환경에 따라 종사원이 직무 역할을 수행하면서 다양한 수준으로 자신의 인지적, 감성적, 행동적 에너지를 투입해야 하는지를 결정한다고 하였다. 활력은 개인이 보유한 높은 에너지 수준을 통해 직무를 수행하는 것이다. 헌신은 개인이 직무에 가치를 부여하고 열정, 자부심, 도전 의식을 갖는 것을 말한다. 마지막으로 몰입은 자신의 업무에 집중한 상태로 설명할 수 있다(Schaufeli et al., 2002). 직무자원과 직무요구가 상호작용하여 직원의 직무열의에 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Bakker & Demorouti, 2007), 개인적 특성이 직무자원이 될 수 있음을 강조한 연구들이 다수 존재한다(Xanthopoulou et al., 2012). 개인적 자원이 직무열의에 미치는 영향에 대한 연구에 따르면 개인적 자원으로는 자기효능감, 조직기반 자긍심, 낙관주의(Xanthopoulou et al., 2009) 통제, 정서인지 및 조절 능력(Albrecht, 2010), 직무 자율성과 직무수행에 대한 피드백(Bakker & Geurts, 2004) 등을 들고 있다. 직무개발 가능성 또한 직무열의를 높이는 데 긍정적 역할을 한다(Bakker & Geurts, 2004). 개인의 특성이 직무자원으로서 직무열의에 영향을 미친다는 선행 연구들을 토대로 판매원의 접근·회피성향이 지각된 고객 인게이지먼트가 직무열의에 미치는 영향을 조절할 것으로 가정할 수 있다.

가설 2. 판매원의 접근성향은 지각된 고객 인게이지먼트와 직무열의간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 3. 판매원의 회피성향은 지각된 고객 인게이지먼트와 직무열의간의 관계를 부정적으로 조절할 것이다.

4. 직무열의와 적응판매행동

영업사원의 동기부여에 관한 선행연구에서는 목표 지향성(goal orientation)이 영업사원의 개인 영업 역량과 판매 행동을 예측하는 데 유용한 지표라 제시하고 있다(Weiner, 1986). 목표지향성은 영업사원의 감정노동전략에 차별적 영향을 미치며, 고객의 욕구를 배려한 판매 행동인 적응적 판매 행동(adaptive selling behavior)에도 큰 영향을 미치는 것으로 본다(유창조, 2008; Jaramillo et al., 2007). 판매원의 감정 표현은 표면행위(surface acting)전략과 내면행위(deep acting)전략으로 구분할 수 있다(Hochschild, 1983). 내면행위전략을 채택하는 영업사원은 더 적극적으로 과업에 임하고 자신의 감정을 효과적으로 조절하여 고객과 원만한 관계를 유지할 수 있기 때문에 개별적 고객의 성향이나 상황과 맞는 판매방식을 사용할 수 있다(이준섭, 김영찬, 2016; Brotheridge & Grandey, 2002). 반면 표면행위전략을 선택하는 영업사원은 수동적으로 업무를 수행하게 되고 상황에 맞춰 자신의 감정을 효과적으로 조절하는 데 곤란을 겪게 되며, 고객에 대하여 관심과 친밀함 부족으로 고객 문제해결 및 고객의 욕구가 무엇인지에 대한 탐색능력 부족으로 적응적 판매행동을 효과적으로 수행하기 어렵다(Frank et al., 1993). 김상희(2008)의 연구에서는 영업직원의 감정부조화가 적응적 판매 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 적응판매이론(adaptive selling theory)이란 마케팅에서 가장 중요한 주제 중의 하나로서 Evans(1963)에 의해 처음 사용되고 Weitz et al.(1986)에 의해 이론

적으로 발전되어 왔다. 적응판매란 판매상황에 관한 인지된 정보를 기반으로(Weitz et al., 1986)하거나 또는 고객의 차이점에 근거하여(Sujan et al., 1988) 고객과 상호작용하는 동안 영업 행위를 변경해 나가는 것을 말하는 것으로, 판매성과의 중요한 결정요인으로 설명되어 왔다. 적응적 판매 행동은 “다양한 판매상황에 대해 인식된 정보를 기반으로 고객과 상호작용을 하는 데에 있어서 판매 행동을 변경하는 것”으로 정의하고 있다(Weitz et al., 1986). 이러한 적응판매행동은 고객 또는 영업 환경을 기반으로 정보를 수집하고 고객과 의사소통하며 적절한 솔루션을 제공하여 고객의 요구를 충족시킬 수 있다(Weitz, 1978). 적응판매 행동은 일종의 기술 또는 역량이라고 할 수 있고 영업 사원이 다양한 영업상황에서 영업 정보와 행동을 효과적으로 수정할 수 있다는 것을 의미한다(Weitz et al., 1986).

영업사원은 고객의 수요를 평가하고, 정확하고 신속하게 대응하여, 궁극적으로 고객의 잠재수요를 개발하고 고객의 요구를 원만하게 충족시킨다(Chonko & Jones, 2005). 또한 영업사원은 정보 수집, 조언, 고객과의 커뮤니케이션 등을 통해 적응적 판매를 실현할 수 있다(Eckert, 2006). 적응적 판매 향상 선행요인들로서 앞선 연구들은 역량과 동기부여 같은 영업사원의 특성에 초점을 맞추고 있다(Jaramillo et al., 2007; Park & Holloway, 2003). Jaramillo et al.(2007)은 영업사원의 내적동기와 적응적 판매 행동사이의 관계를 규명하였고, 영업사원의 내적동기가 강할수록 적응적 판매행동에 긍정적인 영향이 있는 것을 실증적으로 검증하였다. 직무열의에 영향을 미치는 개인적 자원인 내적동기, 자기효능감, 조직기반 자긍심, 낙관주의, 직무자율성, 직무수행에 대한 피드백 등에 바탕을 둔 직무열의는 적응판매행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 판매원의 직무열의는 적응판매행동에 정(+)
영향을 미친다.

5. 직무열의, 고객에 대한 스튜어드십과 적응판매행동

고객에 대한 스튜어드십(customer stewardship)이란 판매원은 고객의 이익에 책임이 있으며 고객의 장기적인 이익은 판매원 자신의 개인적 이익보다 더 중요하다는 관점이다. 영업사원은 고객과 회사의 요구 사항에 대한 책임을 사명으로 삼고 더 높은 고객 만족도를 달성하고 더 많은 고객 가치를 창출하기 위해 ‘자신의 이익’을 최우선이 아닌 차선적인 위치에 둔다(Davis et al., 1997). 역할이론에 따르면 영업사원은 작업 환경에서 브랜드와 제품, 고객 간의 관계에서 이들을 연결하는 커뮤니케이터 역할을 한다(Partridge, 1974). 대리인-청지기 이론(agency stewardship theory)은 경영환경이 복잡해지면서 기업소유주 한 사람의 능력만으로 다양한 경제적 책임을 충족시킬 수 없어서 소유권과 경영권을 분리해야 된다는 점을 설명하기 위해 스튜어드십이라는 개념이 대두되었으며(Wasserman, 2006), 청지기 이론은 대리인에 의해 발생할 수 있는 문제들을 완화시킬 수 있다는 대안으로 논의되고 있다(Davis et al., 1997). 청지기적 이론은 일선 직원, 고객 및 조직 간의 상호작용을 이해하는 데 특히 유용할 수 있는데(Hernandez, 2008), 사람들의 대인관계 행동은 자신이 다른 사람들에게 어떻게 대우받았는지에 직접적으로 영향을 받으며(Wade-Benzoni et al., 2008), 직원들은 자신의 도덕적 지향에 맞는 행동이 개인주의적이고 이기적인 행동보다 더 큰 효용을 가지고 있다고 인식하기 때문에 고객과의 관계에서 고객에 대하여 최선의 이익을 위해 행동한다는 것이다(Davis et al., 1997). 고객에 대한 스튜어드십 행동(customer stewardship behavior)은 고객의 이익을 자신의 성과 목표와 연관성이 있다고 판단하고, 고객에 대한 사명감과 계약 정신에 중점을 두어 기업의 매출 성장과 같은 장기적인 목표 달성에 도움이 될 것이라고 주장한 청지

기 이론에서 나왔다(Hernandez, 2012). 이러한 행동은 개인이 아닌 집단에게 이익이 우선시되기 때문에 영업사원은 양질의 서비스 및 거래 효율성의 우선순위를 전략적으로 고려할 수 있다. 특히 업무 성과에 대해 책임감을 느끼는 직원은 집단적 인정과 업무 이념 강화의 대가로 자신의 역할 의무를 최선을 다해 수행하게 된다(Hernandez, 2012).

고객에 대한 스텈어드십은 직원과 고객 간의 대인 관계를 연결하는 고객지향성(customer orientation) 연구와도 밀접한 관련이 있다. 고객지향성은 관계마케팅이론에 기초하고 있으며, 기본가정은 영업사원의 일차적 목표가 고객 만족이며, 이는 이를 달성하기 위한 효과적인 방법이다(Franke & Park, 2006; Saxe & Weitz, 1982). 고객지향성은 고객의 니즈를 만족시키고 고객 가치를 높이는 데 초점을 맞추며, 고객지향성을 가진 영업사원은 고객의 니즈를 충족시키고 보다 효과적으로 판매를 달성하기 위해 고객의 문제를 파악하는 데 더 많은 시간과 노력을 할애할 것이다(Jaramillo & Grisaffe, 2009; Jaramillo et al., 2009).

고객에 대한 스텈어드십과 고객지향성의 근본적 차이는 고객에 대한 책임과 심리적 소유권을 근본적 동기(Block, 1996; Davis et al., 1997)로 보고 영업의 심리적 통제에 더 중점을 두는데에 있다(Zhu et al., 2021). 고객에 대한 스텈어드십을 가진 영업사원은 고객 요구에 대응하는 것을 회사의 공식적 통제시스템 내에서도 직무상 책임으로 볼 뿐만 아니라, 비공식 통제 시스템 내에서 고객 복지를 도덕적 계약으로 간주한다. 고객의 복지에 대한 영업사원의 심리적 소유와 고객과의 이러한 심리적 계약은 영업사원의 자제력을 유발하고 고객의 이익을 달성하기 위해 자신의 이익을 어느 정도 희생할 준비가 되어 있어야 한다(Zhu et al., 2021). 업무 성과에 대해 책임감을 느끼는 직원은 집단적 인정과 업무 이념 강화의 대가로 역할 의무를 다하며(Hernandez, 2012), 타인

의 복지 증진에 실패하고 자신의 이념과 일치하지 않는 행동은 자율 규제를 통해 교정된다(Tosi et al., 2003). 또한 소유권 할당이 없는 상태에서 존재하는 심리적 소유권은 직원들이 다른 사람의 이익을 자신의 것으로 인식하게 하고, 자신의 이익을 공유할 때 다른 사람을 부당한 피해나 손실에 노출시키지 않으려는 본질적인 동기를 가진다(Hernandez, 2008; Pierce et al., 2001). 전반적으로 고객에 대한 스텈어드십은 고객지향성보다 더 진보적인 개념이며, 이는 영업사원이 자신의 역할 외에서 더 큰 노력을 기울이고 더 많은 작업을 수행할 것임을 의미한다.

적응 판매는 판매원의 동기부여 이외에 고객 형태 및 기업 판매 전략들에서도 영향을 받는다(Weitz et al., 1986). 기업이 고객 관계 관리의 중요성을 더 많이 강조할수록 판매원은 적응적 판매 행동을 더 많이 채택하고, 판매 경험 수준은 둘의 관계를 긍정적으로 조절한다(Rapp et al., 2008). Day(1994)는 시장 지향적 기업문화 창출과 지속가능성이 고객의 요구와 행동에 대한 이해와 공유에 기초하고 있다고 주장한다. 기업은 영업사원의 적응적 판매행위를 통해서 고객 관계의 질이 더욱 발전될 수 있을 뿐 아니라 우수한 성과를 창출하는 데 중요한 역할을 담당한다(Porter et al., 2003). 고객지향적 기업은 영업담당자에게 고객과의 상호 작용에서 제공해야 하는 노력의 양과 유형에 대한 판매원들의 이해를 돕기 위해 분명하고 명확하게 정의된 지침을 제공하고 있다(Kohli & Jaworski, 1990). 고객지향적인 회사는 고객의 욕구를 충족하고 문제를 해결할 수 있는 제품과 서비스를 종업원들이 제공하도록 해야 하며, 그렇게 되기 위해서 영업직원의 적응적 판매행위를 권장해야 한다(Pelham, 2002). 최낙환(1997)은 치열한 경쟁 상황에서 차별화를 기하기 위해서는 판매사원의 고객지향적 행동을 향상시킬 필요가 있음을 지적하였다. 판매사원은 개인이 자신의 삶에서 행복, 만족 등의 긍정적인 감정을 느낄 때, 그러한 긍정적 감

정은 또한 직무수행을 위한 보다 활기차고 긍정적인 감정에 기여하여 직장에서 긍정적인 경험을 증가시킬 수 있다(O'Reilly & Chatman, 1986). 영업사원의 경우 직무를 적극적으로 수행한다는 것은 영업사원이 더 많은 역할을 수행한다는 것으로 영업사원의 외적인 행동은 고객의 니즈를 충족시키기 위해 회사가 마련한 정해진 업무를 완수할 뿐만 아니라 고객 입장에서 고객의 이익을 고려한다는 것을 의미한다(Zhu et al., 2021). 고객의 이익에 초점을 맞춘 영업사원은 고객에 대한 스투어드십 의식을 생성할 것이다. 영업사원의 직무열의가 높으면 직무에 대한 자각, 자신감이 증가하여 고객 중심적 사고가 높아지고 고객과 함께 고객의 문제를 자신의 책임으로 간주하고 고객에 대한 스투어드십을 통해 적응판매행동이 증가할 것이다.

가설 5. 직무열의는 고객에 대한 스투어드십에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 고객에 대한 스투어드십은 적응판매행동에 정
(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구모형 및 연구방법

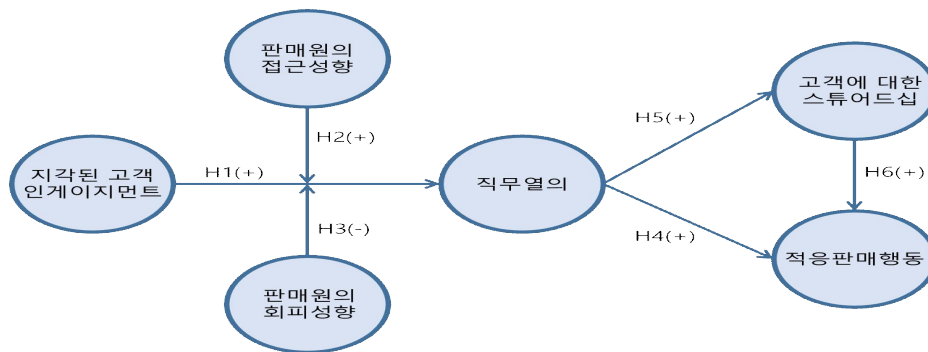
1. 연구모형

본 연구는 기존 연구에서 제시된 이론적 논의를 바

탕으로 판매원의 지각된 고객 인게이지먼트가 적응 판매에 미치는 심리적 고정에 대해 고찰하였다. 특히 판매원의 개인적인 접근·회피성향이 지각된 고객 인게이지먼트가 판매원의 직무열의에 미치는 영향을 어떻게 조절할 것인가에 대해 파악하는 것을 연구 목적으로 한다. 또한 판매원의 직무열의와 고객에 대한 스투어드십이 적응판매행동에 미치는 영향을 검증하였다. 앞서 도출한 가설을 토대로 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시한다.

2. 변수의 측정

지각된 고객 인게이지먼트에 대한 측정을 위하여 Lemken and Rowe(2020)가 측정한 4항목의 척도를 사용하였다. 설문 문항은 “내가 보기에 우리 고객은 우리 회사와의 소통을 가치 있다고 여긴다”이며, “내가 생각하기에 우리 고객은 우리 회사를 친근하게 느끼는 것 같다”, “내가 보기에 고객은 회사에서 한 인격체로 대우받고 있다고 생각한다”, “나는 고객이 우리 지점과 정서적 유대감을 느낀다고 생각한다”이다. 선행연구에서 다양한 접근·회피 설문 문항이 개발되어 있지만, 많은 연구에서 타당도나 신뢰도에서 엄격한 검증을 거친 것으로 판명된 Smith et al.(2002)의 항목을 사용하였다. 목표 지향성 중 접근성향은 종업원이 직무에 대하는 태도에 있어 적극적



<그림 1> 연구모형

이고 성취지향적인 것을 말하며, “나의 목표는 직장에서 나의 잠재력을 최대한 발휘하는 것이다”, “나는 일을 통해 성공을 경험하는 것에 초점을 맞춘다”, “나는 내 직업을 내 희망, 소망, 열망을 성취하는 방법이라고 생각한다”, “나는 직장에서 많은 것을 성취했을 때 행복함을 느낀다”의 네 개 항목으로 이루어져 있다. 반면, 회피성향은 업무상에서 발생할 수 있는 부정적 결과에 대해 갖는 예견적 태도로 “나는 업무에서 부정적인 결과를 막는 것이 중요하다고 생각한다”, “나는 업무를 할 때 안 좋은 결과가 발생할 수도 있다고 생각한다”, “나는 맡은 역할을 다하지 못했을 때 불안함을 느낀다”, “나는 일과 관련해서 걱정이 많은 편이다”의 네 개 항목으로 이루어져 있다. 판매원의 직무열의는 Buil et al.(2016)이 사용, 검증한 척도를 채택하였다. 직무열의는 활력, 헌신, 몰입의 세 가지 하위차원으로 구성되어 있다. 활력은 “나는 회사에서 근무할 때 자신감이 넘친다”, “나는 내 업무를 할 수 있어 즐겁다”, “나는 활기차고 자신감 있게 근무한다”의 세 개 항목으로 이루어져 있고, 헌신은 “나는 내 일에 자부심을 느낀다”, “나는 내 일에 열정적이다”, “내 직업은 나를 생기있게 만든다”의 세 개 항목, 마지막으로 몰입은 “나는 일할 때 집중하는 편이다”, “나는 열심히 일할 때 행복하다”, “나는 나의 일에 몰두한다”의 세 개 항목으로 구성되어 있다. 그리고 판매원의 고객에 대한 스투어드십을 측정하기 위하여 처음 스투어드십 척도를 개발한 Waters(2009)의 네 개 요인(책임, 상호호혜, 보고, 관계육성)의 측정항목을 바탕으로 개발된 Schepers et al.(2012)의 다섯 개 항목으로 설문 문항을 구성하였다. 설문 문항은 “나는 고객에 대한 책임감을 가지고 있다”, “나는 고객에 대한 의무감을 가지고 있다”, “나는 손님들을 모두 내 고객이라고 생각하며 일한다”, “나는 고객의 문제에 대해 주인의식을 가지고 해결하려고 한다”, “나는 고객의 행복(복지)에 대해 책임감을 느낀다”이다. 끝으로 적응판매행동을 고객 상호작용

을 하는 동안 판매상황에 관한 지각된 정보를 바탕으로 임하는 대안적인 판매 전략의 활용으로 정의하며 (Spiro & Weitz, 1990), 이를 측정하기 위해 Robinson et al.(2002)가 측정한 다섯 개 항목을 이용하여 판매원들이 고객들에게 판매 활동할 때의 판매방식이나 전략에 대한 유연성 또는 자율성의 정도를 평가하도록 하였다. 설문 문항은 “내 판매 방식이 효과가 없다고 생각되면 나는 다른 방법으로 쉽게 변경한다”, “내가 고객에 따라 융통성 있게 판매 방법을 바꾸어 사용하고 있다”, “나는 다양한 판매 방식을 손쉽게 사용한다”, “나는 고객마다 어떤 성향 차이가 있는지 이해하려 노력한다” 등이다. 모든 항목은 리커트 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)를 활용하여 측정하였다.

3. 표본의 구성 및 분석 방법

가설검증을 위해 서비스 접점을 대표하는 업종의 종사자인 백화점 판매원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 직접 방문을 통하여 수집하였다. 설문 문항은 기존의 영어로 제시된 척도를 한국어로 번역하여 설문지를 구성하였으며, 설문의 목적과 방향성을 확인하기 위해 1차로 백화점 판매원 15명, 2차로 15명 총 30명을 대상으로 프리테스트를 진행하였다. 프리테스트 결과 이해가 어려운 단어와 설문 내용 등을 일부 수정하였다. 설문 대상으로 선정된 서비스 조직은 국내 최상위 4개 대형백화점의 수도권 매장의 판매원 480명을 대상으로 하였다. 설문지는 백화점 브랜드별로 네 가지 식별번호를 부여하였으며 연구자가 판매원 각자를 구분할 수 있도록 일련번호를 순서대로 하나씩 부여하였다. 설문조사에 대한 신뢰와 안정감을 위해 연구자의 대리인이 직접 회수하는 것을 원칙으로 했고, 설문결과에 대한 익명성을 보장하기 위하여 설문지에 개인의 신분이 노출될 수 있는 문항을 배제하였다. 2021년 9월 20일부터 약 2주에 걸쳐 설문을 실시하였으며 배포한 설문

지 중 468개의 응답지가 회수되었으며, 이 중에서 불성실 응답 31개를 제외하고 최종 분석에 사용된 설문지는 437개이다. 통계처리에는 SPSS 22.0과 SmartPLS를 사용하였으며, 설문 문항의 타당성과 신뢰성을 검증한 후에 가설검증을 진행하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 인구통계학적 특성

설문 대상자들의 인구통계학적 특성은 <표 1> 다음과 같다.

성별은 남성이 143명(32.7%), 여성이 294명(67.3%)으로 분석되었고, 연령대는 20대가 97명(22.2%), 30대가 221명(50.6%), 40대가 94명(21.5%), 50대 이상 25명(5.7%)으로 나타나고 있다. 결혼 여부는 기혼이

165명(37.8%), 미혼이 265명(60.6%), 기타(이혼, 사별, 사실혼 등)가 7명(1.6%)으로 나타났다. 현 직장 근속연수는 1년 미만이 100명(22.9%), 1년~3년 미만이 109명(24.9%), 3년~5년 미만이 85명(19.5%), 5년~8년 미만이 60명(13.7%), 8년~10년 미만이 26명(5.9%), 10년 이상은 57명(13.0%)으로 나타났다. 영업직 근무연수는 1년 미만이 18명(4.1%), 1년~3년 미만이 47명(10.8%), 3년~5년 미만이 72명(16.5%), 5년~8년 미만이 89명(20.4%), 8년~10년 미만이 56명(12.8%), 10년 이상은 155명(35.5%)으로 나타났다. 직급은 주니어급 158명(35.7%), 시니어급 122명(27.9%), 부매니저급 68명(15.6%), 매니저급 이상 91명(20.8%)으로 나타났다. 학력은 고졸 이하 65명(14.9%), 전문대졸 및 재학 193명(44.2%), 대졸 및 재학 174명(39.8%), 대학원 재학 및 졸업 이상 5명(1.1%)으로 나타나고 있다.

<표 1> 인구통계학적 특성

항목	구분	N	퍼센트	항목	구분	N	퍼센트
성별	남성	143	32.7	판매업무 경력	1년 미만	18	4.1
	여성	294	67.3		1년~3년 미만	47	10.8
결혼	기혼	165	37.8		3년~5년 미만	72	16.5
	미혼	265	60.6		5년~8년 미만	89	20.4
	기타(이혼, 사별 등)	7	1.6		8년~10년 미만	56	12.8
연령	20대	97	22.2		10년 이상	155	35.5
	30대	221	50.6	회사근속 기간	1년 미만	100	22.9
	40대	94	21.5		1년~3년 미만	109	24.9
	50대 이상	25	5.7		3년~5년 미만	85	19.5
학력	고졸 이하	65	14.9		5년~8년 미만	60	13.7
	전문대졸 및 재학	193	44.2		8년~10년 미만	26	5.9
	4년제 대졸 및 재학	174	39.8	10년 이상	57	13.0	
	대학원 재학/졸업 이상	5	1.1				
직급	주니어급	156	35.7				
	시니어급	122	27.9				
	부매니저급	68	15.6				
	매니저급 이상	91	20.8				

2. 타당성과 신뢰성

본 연구는 백화점 판매원이 자기기입한 데이터를 사용하였으며 단일시점에 독립변수와 종속변수를 모두 수집하여 동일방법 편이가 발생할 수 있다. 이를 확인하기 위해 Podsakoff and Organ(1986)이 제안한 Harmon의 단일요인방법(one-factor test)을 실시하였다. 분석 결과, 모든 변수들을 하나의 요인으로 추출하도록 했을 때 설명된 총 분산은 36.05%로 50% 미만으로 동일방법 편이는 없는 것으로 확인되었다.

본 연구에서 사용된 개념들은 다항목으로 측정하였기에 설문 항목의 타당성과 신뢰성을 먼저 확인하였다. 먼저, 측정 문항들이 잠재변수를 구성하고 있는지 살펴보기 위해 집중타당성을 확인하였다. 지각된 고객 인게이지먼트, 직무열의, 고객에 대한 스투어드십, 적응판매행동, 그리고 접근성향의 모든 항목의 외부적재치가 .7 이상으로 집중타당성이 확보되었다(신건권, 2018). 회피성향의 경우, 두 개 항목의 외부적재치가 .7 이하로 나타나 삭제하였다.

판별타당성 확인을 위해 평균분산추출(average variance extracted)의 제공근과 상관관계 계수 값을 비교하였다. 상관관계 계수 값 중 가장 큰 값이 .65이고 평균분산추출값 중 가장 낮은 값은 .788로 판별타당성이 확보되었음을 확인할 수 있었다. 다음으로 합성신뢰도(composite reliability)를 활용하여 개념의 신뢰성을 확인하였다. 내적 신뢰성 판단에는 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha coefficient)가 자주 활용되지만, 최근 연구에서는 크론바하 알파보다는 구조방정식을 통해 계산된 합성신뢰도를 통해 확인하는 것을 추천하고 있다(조은성, 2020; González et al., 2017). 크론바하 알파는 표본에 따른 과다추정과 과소추정의 가능성이 있으며(조은성, 2020), 모든 항목의 가중치가 동일하다고 가정하고 있다는 크론바하 알파보다는 모델에서 얻은 적재치를 사용하는 합

성신뢰도가 더 우수하다고 여기기 때문이다(González et al., 2017; Hair et al., 2012). 따라서 본 연구에서도 합성신뢰도를 통해 신뢰성을 확인하였고, 검증 결과 모든 구성개념은 합성신뢰도 .7 이상으로 적합한 수준임을 확인하였다. 평균분산추출 또한 가장 낮은 수치가 .62로, 최소기준치인 .5를 상회하였다(신건권, 2018; 우종필, 2015). 지표별 외부가중치와 세부 수치는 <표 2>에 나타나 있다.

구성개념 간의 상관관계 분석결과, 적응판매행동, 접근성향, 회피성향, 고객에 대한 스투어드십, 지각된 고객 인게이지먼트, 직무열의 등 모든 구성개념 간의 유의한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 변수 간의 상관관계 분석 결과는 <표 3>과 같다.

3. 가설검증

수립된 가설을 검증하기 위해 SmartPLS 3.3.3을 활용하였다. PLS(partial least square) 구조방정식은 작은 표본 크기, 데이터의 비정규 분포, 그리고 변수 간의 다중 및 상호 관련 종속 관계의 동시 추정과 잠재 구성 측정의 사용에 용이하다는 장점으로 연구방법론의 대안 중 하나로 부상하고 있다. 부트스트래핑 5,000번을 실시하였으며, 가설1부터 가설6까지의 결과는 다음과 같다. 첫 번째로 판매원의 지각된 고객 인게이지먼트는 판매원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것($\beta=.21, p<.01$)으로 나타나 가설1은 지지되었다. 다음은 개인의 성향 중 접근성향과 회피성향의 조절효과에 관한 것으로 판매원의 접근성향은 지각된 고객 인게이지먼트와 직무열의의 관계를 긍정적으로 조절한 것($\beta=.10, p<.01$)으로 나타나 가설2는 채택되었다. 다음으로 판매원의 회피성향이 지각된 고객 인게이지먼트와 직무열의를 부정적으로 조절하는 것($\beta=-.08, p<.05$)으로 나타나 가설3 또한 지지되었다.

다음은 직무열의가 적응판매행동에 미치는 효과

<표 2> 타당성과 신뢰성

구성개념	항목	외부적재치	합성신뢰도(CR)	평균분산추출(AVE)	R ²
지각된 고객 인게이지먼트	pce1	.78	.89	.67	
	pce2	.85			
	pce3	.83			
	pce4	.82			
직무열의	absor	.85	.92	.80	.51
	dedi	.91			
	vig	.92			
고객에 대한 스튜어드십	csstew1	.78	.91	.66	.33
	csstew2	.83			
	csstew3	.79			
	csstew4	.89			
	csstew5	.75			
적응판매행동	adap1	.74	.89	.62	.39
	adap2	.79			
	adap3	.84			
	adap4	.81			
	adap5	.78			
접근성향	apori1	.76	.77	.68	
	apori2	.82			
	apori3	.84			
	apori4	.86			
회피성향	avori1	.89	.79	.65	
	avori4	.72			

<표 3> 상관관계표

	지각된 고객 인게이지먼트	접근성향	회피성향	직무열의	고객에 대한 스튜어드십	적응판매행동
지각된 고객 인게이지먼트	(.82)					
접근성향	.42	(.82)				
회피성향	.27	.44	(.81)			
직무열의	.47	.65	.45	(.89)		
고객에 대한 스텐어드십	.46	.59	.41	.57	(.81)	
적응판매행동	.36	.51	.33	.60	.49	(.79)

* 대각선 괄호 안의 값은 AVE의 제곱근임.

에 관한 가설로 가설4는 판매원의 직무열의가 적응 판매행동에 직접적이고 긍정적인 영향을 미치는 것 ($\beta=.48, p<.01$)으로 나타나 가설4 또한 지지되었다.

다음은 직무열의가 판매원의 고객 스텐어드십에 미치는 긍정적인 효과에 대한 가설 분석결과($\beta=.58, p<.01$) 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설5 또한

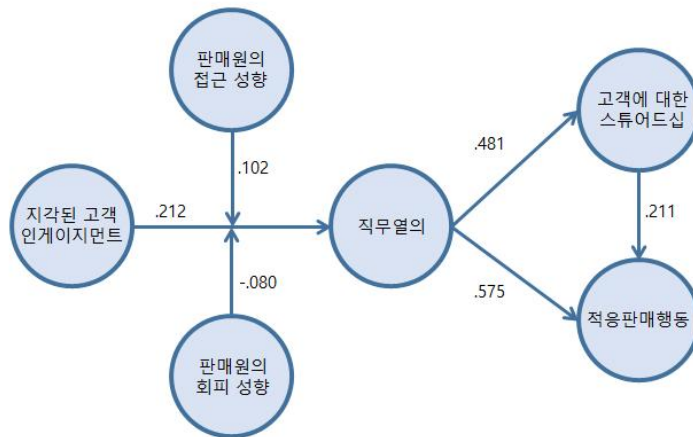
지지되었다. 마지막으로 가설6에서는 고객에 대한 스투어드십이 판매원의 적응판매행동에 유의한 영향을 미치는 것($\beta=.21, p<.01$)으로 나타나 가설6 또한 채택되었다. 검증 결과 연구가설은 모두 지지되었으며 자세한 검증 결과는 <표 4>에 수록하였다. <그림 2>에서 각각의 가설에 대한 경로계수 결과를 종합적으로 제시하였다.

V. 결론

본 연구에서는 기존 선행연구에서 제시된 판매원 관점에서 지각된 고객 인게이지먼트가 적응판매행동에 미치는 일련의 심리적 과정을 고찰하고자 하였

다. 연구에는 직무요구자원이론을 이론적 배경으로 하여 판매 상황에서 발생하는 환경적 자원(environment resource)인 지각된 고객 인게이지먼트와 개인적 동기에서 비롯되는 개인 자원(personal resource)인 접근과 회피성향이 직무자원과 요구로 어떤 기능을 하며 서로 상호작용하여 직무열의에 어떻게 차별적인 영향을 미치는가를 확인하고자 하였다. 또한 고객에 대한 스투어드십이 과연 직무열의와 적응판매행동에 있어 어떤 역할을 하는가를 주목하여 살펴보았다.

첫째, 판매원이 인식한 고객 인게이지먼트가 높을수록 판매원은 고객과의 상호작용을 통해 직무열의를 고양시켜 고객과 함께 더 높은 가치를 창출하게 된다. 이는 판매원이 인식한 고객 인게이지먼트가 높을수록 판매원의 직무열의가 고양되어 직무에 더



<그림 2> PLS 결과 모형

<표 4> PLS 검증 결과

가설	Path	경로계수	표준편차	p값	결과
H1	지각된 고객 인게이지먼트 → 직무열의	.21	.04	.00	지지
H2	지각된 고객 인게이지먼트 × 접근성향 → 직무열의	.11	.04	.00	지지
H3	지각된 고객 인게이지먼트 × 회피성향 → 직무열의	-.08	.04	.03	지지
H4	직무열의 → 적응판매행동	.48	.05	.00	지지
H5	직무열의 → 고객에 대한 스투어드십	.57	.04	.00	지지
H6	고객에 대한 스투어드십 → 적응판매행동	.21	.05	.00	지지

충실하게 되고 성과를 나타낼 가능성이 높다는 것을 나타낸다. 둘째, 판매원의 접근성향은 지각된 고객 인게이지먼트와 직무열의 간의 관계를 긍정적으로 강화시키는 것으로 나타났다. 이는 조직과 판매원의 자산으로 볼 수 있는 지각된 고객 인게이지먼트에 판매원의 접근성향, 즉 개인적 목표달성 성향이 강한 판매원일수록 고객 인게이지먼트라는 긍정적인 고객 차원의 노력에 대해서도 긍정적으로 받아들이는 상호작용을 함으로써 직무열의를 더욱 높여 준다는 것을 말한다. 셋째, 판매원의 회피성향 즉, 회피동기는 일반적으로 바람직한 결과에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구의 결과와 같이(Elliot, 1999), 개인적 목표달성에 대한 소극적이고 부정적인 동기를 갖는 판매원은 지각된 고객 인게이지먼트의 긍정적인 측면들이 직무열의에 미치는 효과를 감소시키는 것으로 나타났다. 조직목표 실현을 위해 문제가 될 수 있는 부분을 미리 점검하고 조치하는 등 판매원의 회피 성향은 지각된 고객 인게이지먼트의 직무열의에 미치는 긍정적 효과를 반감할 수 있다는 점을 의미한다. 넷째, 판매원이 자신의 직무에 대한 열의가 높아지면 이는 결국 업무에 대한 높은 동기를 유발해 실제 영업목표 달성을 위해 실행하는 적응판매행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무열의를 지닌 판매원은 유동적인 판매상황과 경직된 판매 조건, 다양한 고객의 요구 등에 유연하고 능동적으로 대응함으로써 높은 판매성과를 보일 것이다. 다섯째, 자신의 직무를 적극적으로 수행하는 판매원은 고객의 이익에 헌신하는 고객에 대한 스투어드십에도 적극적으로 나설 것으로 나타났다. 이는 높은 직무열의를 가진 판매원은 청지기의 자세로 고객에 대한 의무와 책임감 그리고 고객의 복지에 도움이 되는 행동을 할 것이라는 의미이다. 여섯째, 판매원이 고객의 니즈를 충족시키고자 하는 헌신적 자세는 고객의 이익을 향하는 고객지향적 적응판매행동을 높일 것으로 나타났다. 이는 판매원이 청지기

적 자세로 고객을 섬기고 고객의 이익을 우선시함으로써 판매상황에 적극 대처한다는 것이다. 이상의 결과를 종합해보면, 판매원이 고객과의 동질성을 파악하여 고객 인게이지먼트를 인식하는 것이나 판매원의 목표에 대한 개인적인 성향, 그리고 판매원이 고객에 대하여 가지는 의무감, 책임감, 고객 이익 우선 태도 등이 직무열의와 적응판매행동에 크게 영향을 미친다는 점을 알 수 있다. 판매원들은 지각된 고객 인게이지먼트를 통해 직무열의를 활성화하고 적응판매행동에 나선다. 이때 판매원의 목표에 대한 개인적인 접근·회피성향이 높아질수록 지각된 직무열의는 상호작용하여 직무열의가 더 활성화되거나 직무열의에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

1. 연구의 이론적 시사점

본 연구는 지각된 고객 인게이지먼트가 직무열의를 통해 적응판매행동에 미치는 연구에서 판매원 개인의 접근·회피성향의 조절효과와 고객에 대한 스투어드십의 역할을 규명하고자 하였으며 이론적인 측면에서 다음과 같이 몇 가지 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 서비스 접점은 고객과 판매원간의 양자적 상호작용이 발생하는 중요한 순간으로(Kelley et al., 1990) 서비스 지배논리에서 서비스 공동생산을 위한 고객의 역할이 중요하다. 특히 경계확장자(boundary spanner) 역할로 조직과 고객을 연결하는 판매원은 일반적인 조직의 내부직원과는 다른 개인적 동기과 성향 그리고 환경에 노출되어 있으며, 이들이 경험하는 특별한 직무자원이나 직무요구들이 존재하게 된다. 한편 선행연구들이 고객 인게이지먼트를 소비자 행동의 관점에서 연구하였다면 본 연구는 서비스 접점에 있는 판매원의 관점, 즉 조직의 경계확장자인 판매원 관점에서 고객 인게이지먼트를 고찰함에 있어 직무요구-자원모델 이론을 바탕으로하여 고객 인게이지먼트 연구의 범위를 확장하고 지각된 고객

인게이지먼트가 직무열의의 선행변수가 될 수 있음을 실증적으로 보여 주었다.

둘째, 선행연구에서 관광 분야 등에 한정적으로 연구되던 실증분석을 서비스 접점 판매원의 지각된 고객 인게이지먼트에 실증적으로 분석함으로써 적용 분야를 확대한 학문적 시사점을 갖는다. 마케팅 조사 업계에서는 고객 인게이지먼트를 자주 측정하고 있지만, 학문적 관심은 제한적이었으며(Van Doorn et al., 2010) 고객 인게이지먼트의 개념은 비교적 최근에 마케팅 분야에 등장하여 활발한 연구가 진행되고 있으나 여전히 구성차원에 대한 통합적인 모델이 제시되고 있지 못한 상황으로, 개별 연구 상황에 맞추어 선별적으로 사용하고 있다. 특히 국내·외적으로 서비스접점 판매원 개인의 성향과 고객 인게이지먼트 간의 관계에 대한 실증연구가 부재한 상황에서, 판매원-고객과의 관계에서 감정적 요인이 바탕이 되어 형성된 판매원의 접근·회피성향과 지각된 고객 인게이지먼트에 대한 관계성을 실증적으로 분석했다는 의의가 있다.

셋째, 판매원의 지각된 고객 인게이지먼트가 직무열의에 영향을 미치는 데 있어 판매원의 목표에 대한 개인적인 성향이 상호작용하는 것을 입증하였다. 개인의 특성이 직무자원이나 요구로 직무열의에 영향을 미친다는 선행연구들의 결론과 연구결과가 동일하였으며, 개인적 동기를 주로 독립변수나 조절변수로 사용한 선행 연구들과 이론적으로 동일한 결과를 검증하였다고 볼 수 있다.

넷째, 고객에 대한 스투어드십이 직무열의와 적응판매행동에 어떤 역할을 하는지 확인하였다. 선행연구들에서 스투어드십은 리더십연구 등에서 주요 변수로 사용되었으나 본 연구에서는 판매원의 직무열의와 적응판매행동과의 관계를 적용하여 제시하였다. 스투어드십을 직무요구·자원 이론 관점에서 고찰함으로써 고객에 대한 스투어드십이 직무요구·자원 이론 관점에서 중요한 결과변수로 인식할 수 있

다는 점을 확인하였다.

다섯째, 무한 경쟁의 서비스 산업에서 경쟁우위 확보, 조직성과 창출·증대, 경쟁력을 향상시키기 위해 수많은 기업이 고객을 연구하고 고객 관계 관리에 심혈을 기울이고 있다. 본 연구는 이러한 상황 속에서 실제로 판매원들의 개인적 성향, 그리고 고객 차원의 자원과 개인적인 업무에 대한 동기 그리고 고객에 대한 책임감 등의 일련의 심리적 절차 및 상호작용, 결과요인들이 직무열의를 고양하고 적응판매행동을 활성화시킨다는 사실을 확인할 수 있었다.

여섯째, 본 연구는 판매원의 지각된 고객 인게이지먼트라는 주제를 중심으로 직무열의와 적응판매행동에 영향을 미치는 개인적인 동기, 책임감 등과의 연관성에 주목하여 인과관계를 고찰함으로써 향후 서비스 기업들의 판매원에 관한 추가적인 연구 진행에도움이 되고 이론적 기반이 될 수 있을 것으로 본다.

2. 연구의 실무적 시사점

본 연구는 판매원의 지각된 고객 인게이지먼트가 적응판매행동에 미치는 영향을 중심으로 개인적 성향의 조절효과와 고객에 대한 스투어드십의 영향력을 바탕으로 다음과 같이 몇 가지 실무적 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 국내 많은 기업, 특히 서비스 기업들은 치열한 경쟁환경에서 살아남기 위해 고객과의 관계를 중시하며 서비스 접점 최일선에 있는 판매원들이 좋은 성과를 창출하는 것이 기업의 성과와 직결되므로 판매원들의 동기를 부여하고 인센티브를 제공하며 고객과의 유대를 강화하도록 독려하고 있다. 판매원들의 입장에서 이러한 기업의 고객관계 증진을 위한 지원이나 개인적 동기부여 등은 직무열의나 적응판매행동으로 이어진다. 특히 기업이나 브랜드 간 품질이나 가격 등에서 차별성이 줄어들고 서비스의 경쟁이 격화될수록 판매원의 개별적인 성향은 더욱 그

중요성이 커질 것이다. 이미 판매원의 지각된 고객 인게이지먼트와 같은 직무자산이 개인적 성향과 함께 직무열의를 활성화하고 적응판매행동을 높인다는 것을 본 연구에서 확인할 수 있었다. 특별히 실무적으로 유념해야 할 것은 개인적 목표 동기인 회피 성향이 판매라는 조직목표 달성을 위한 문제점에 대한 선제적 방어 성격의 회피가 아닌 판매원의 개인적 회피 성향의 이상 발현으로 나타날 염려에 관한 것이다. 본 연구 설문에서 판매원의 회피성향은 ‘나는 업무에서 부정적인 결과를 막는 것이 중요하다고 생각한다’와 같이 문제에 대한 선제적 방어적 성격을 띤다. 회피성향은 부정적인 해로움을 수반하는 성향이다. 회피성향이 판매 목표 달성이라는 조직목표에 방해되는 사항에 대한 회피를 통해 문제를 해결하는데 방법을 두지 않고, 드러난 문제점 자체에 대한 회피로 넘어가면 판매 목표 달성을 저해함은 물론 서비스 조직의 존립 자체에 심각한 해를 끼칠 수 있음을 실무적으로 유의할 필요가 있다.

둘째, 판매원의 개인적 목표 동기 중 접근성향은 지각된 고객 인게이지먼트와 상호작용하여 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 서비스 조직 차원에서는 판매원들의 접근 성향을 제고하기 위해 직무에 대한 동기부여를 강화시켜 줄 필요가 있다. 그렇기 위해서는 정확한 직무기술과 판매원의 적성을 종합적으로 고려한 업무배치, 권한 및 동기부여, 구성원들의 개인적 동기를 최대화하도록 하여야 할 것이다. 판매원들의 공동체 의식이나 공유가치를 함양하게 하는 적극적인 관심과 소통을 위해서 조직 차원에서 노력해야 할 것이다. 기업의 관리자들은 이를 위한 당면 목표와 행동을 고객 인게이지먼트 제고에 두고 노력에 충력을 기울여야 할 것이다. 고객 인게이지먼트는 관계적 마케팅에서 기업과 고객 간 관계의 궁극적 형태로 볼 수 있으며 고객 인게이지먼트의 총량이 많을수록 판매원의 접근성향의 상호작용효과도 비례하여 커질 것이다. 따라

서 실무적으로는 고객 인게이지먼트를 높이는 대표적인 행동인 고객의 정보참여 행동(구전, 친화적 정보전달, 개선방안이나 문제점 제시 및 기타 아이디어 제공 등)의 발현을 유도하는 다양한 마케팅 커뮤니케이션 활동을 전개하여야 한다.

셋째, 판매원의 개인적 목표 동기 중 접근성향은 지각된 고객 인게이지먼트와 상호작용하여 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 서비스 조직 차원에서는 판매원들의 접근 성향을 제고하기 위해 직무에 대한 동기부여를 강화시켜 줄 필요가 있다. 그렇기 위해서는 정확한 직무기술과 판매원의 적성을 종합적으로 고려한 업무배치, 권한 및 동기부여, 구성원들의 개인적 동기를 최대화하도록 하여야 할 것이다. 판매원들의 공동체 의식이나 공유가치를 함양하게 하는 적극적인 관심과 소통을 위해서 조직 차원에서 노력해야 할 것이다.

넷째, 직무열의나 적응판매행동 같은 비가시적인 심리적 변수는 조직 차원에서나 판매원 개인 차원에서 장려하거나 동기부여하고 관리하기가 쉽지 않다. 따라서 본 연구자는 직무열의를 고양하여 적응판매행동을 통해 판매성과를 제고하는 방안으로 고객에 대한 스텈어드십의 활용이 중요하다고 여겨진다. 판매원들의 고객에 대한 스텈어드십은 대리인적인 조직원이 아니라 청지기적 조직원의 태도를 기대하는 것으로 이는 판매원 자신의 자발성과 헌신성에 바탕을 둔 책임, 상호호혜, 보고, 관계 육성을 내용으로 하는 것이다. 서비스 조직이 판매원으로 하여금 이러한 고객에 대한 스텈어드십을 고양할 수 있도록 적극적인 관심과 지원이 필요하다. 판매원을 위한 안정적인 업무 환경 조성이나 조직 차원의 제도적 재정립과 효율적 인적자원관리 방안의 강구가 필요하다고 본다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 지각된 고객 인게이지먼트가 적응판매

행동에 미치는 영향을 중심으로 판매원의 개인성향의 상호작용효과를 밝히고 고객에 대한 스투어드십에 대한 고찰을 실증적으로 연구하였다. 향후 연구에서는 판매원의 직무열의를 고양할 수 있는 다양한 원인에 대해 고려할 필요가 있으며 고객에 대한 스투어드십 연구를 확장할 필요가 있다. 따라서 다음과 같은 연구의 한계점 및 향후 연구의 제언을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 사회현상에 대한 인과관계를 추정하기 위해 시계열의 시점이 아닌 특정 시점에 모든 연구변수들을 측정하는 횡단적 연구로 사회현상의 인과관계를 정확히 규명하는 데 한계가 있다. 이러한 문제점으로 시간적 흐름에 따라 사람들의 인지, 정서, 태도, 행동의 패턴이 달라질 수 있으므로 정확한 인과관계를 측정하기 위해 시간적 흐름에 따르는 시계열의 종단적 연구를 고려하고 시점을 달리하는 연구를 고려해볼 필요가 있다.

둘째, 고객에 대한 스투어드십 변수를 조절변수나 매개변수로 선정하여 연구할 필요성이 있다. 본 연구에서는 직무열의의 결과변수로, 적응판매행동의 선행변수로서만 다루었으나 조절효과 또는 매개효과가 예측 가능하였다. 기업의 판매성과 달성이라는 궁극적 목적 달성을 위해 판매원과 고객의 상호작용 또는 판매원의 직무열의를 매개하는 고객에 대한 스투어드십은 적응판매행동에 유의미한 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

셋째, 적응판매행동의 측정 및 영향력 크기의 문제이다. 대부분의 선행연구에서는 설문조사를 진행하는 데 자기 보고식 평가가 타당하다고 주장하였으나, 서비스 조직에서 재직하고 있는 판매원들을 대상으로 설문조사를 하는 과정에서 개인의 인지를 측정한다는 점에서 자기 확증편향(confirmation bias)과 사회적 바람직성(social desirability)의 문제가 나타날 수 있다. 즉, 설문 응답 과정에서 판매원들이 자기검증으로 인해 인위적으로 결과를 왜곡하거나 조

작하고 진실성을 떨어트릴 수 있다. 따라서 상사평가 또는 동료평가 혹은 전문가를 초빙하여 평가를 받는 방법을 도입하여 적응판매행동을 객관적으로 평가할 방안이 필요하다. 또한 판매원들이 정확하게 응답하도록 설문 과정에서 연구자 이외의 제 3자에게 노출되지 않는 방안 모색이 필요하다.

논문접수일: 2022.02.12.

1차 수정본 접수일: 2022.03.12.

게재확정일: 2022.03.16.

참고문헌

- 김남형, 송상호 (2018). 고객 인게이지먼트 브랜드 전략의 효과성 연구: 스노우피크의 사례를 중심으로. *Korea Business Review*, 22(2), 1-30.
- 김상희 (2009). 판매원의 서비스는 꾸며진 것인가? 진정한 것인가?: 판매원의 감정노동에 관한 고객의 지각된 진정성(authenticity)이 서비스품질평가에 미치는 영향. *마케팅연구*, 24(3), 1-33.
- 김지영, 이한근, 이준섭 (2017). 고객불량행동이 서비스 접점 종업원의 직무자원과 직무몰입에 미치는 영향. *서비스경영학회지*, 18(1), 89-109.
- 백승근, 신강현, 허창구 (2011). 서비스직 종업원의 정서노동 과정에서 정서지능의 매개된 조절효과 검증: 스트레스 교류모형과 직무요구-자원 모형을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(2), 429-454.

- 신호성, 유재원 (2014). 서비스접점 차원이 고객의 서비스 참여에 미치는 영향: 공정성 인식의 매개효과를 중심으로. *기업경영연구*, 21(4), 1-20.
- 신호성, 유재원 (2015). 기업 고객자산의 속성이 고객 열의 행동에 미치는 영향: 통합적 모델 연구. *기업경영연구*, 22(5), 389-412.
- 신호성, 유재원 (2018). 서비스 접점에서의 고객 지원이 서비스 직원의 직무열의에 미치는 영향: 통합적 연구. *유통연구*, 23(4), 1-28.
- 신건권 (2018). *SmaartPLS 구조방정식 모델링*. 청람.
- 오정학, 육풍림 (2010). 카지노 종사원의 임파워먼트, 셀프리더십과 몰입, 고객지향성 및 조직유효성의 구조적 관계: 다층구조방정식 모델을 이용한 인과효과 차이 검정. *외식경영연구*, 13(4), 123-145.
- 우종필 (2015). *구조방정식 모델 개념과 이해*. 한나래출판사.
- 유창조 (2008). 소비자의 역할 변화에 대한 탐색적 연구: 새로운 소비문화 발현자로서의 소비자. *Asia Marketing Journal*, 10(2), 153-159.
- 윤정현, 박명서 (2017). 관광수용태세, 부정적 감정반응 및 회피행동의 영향관계. *MICE 관광연구*, 17(3), 151-164.
- 이명식 (2000). 서비스 접점에서 고객과 서비스 제공자의 상호작용이 서비스 가치에 미치는 영향. *유통연구*, 5(2), 20-48.
- 이준섭, 김영찬 (2016). 감정노동의 긍정적 효과에 관한 연구: 영업사원의 목표지향성, 감정노동 및 적응적 판매행동의 구조적 관계. *서비스경영학회지*, 17(4), 1-21.
- 조은성 (2020). 소위 Cronbach's alpha에 대한 종합적 고찰. *상품학연구*, 38(1), 9-20.
- 최낙환 (1997). 판매원의 고객지향성에 대한 조직 몰입과 적응성의 매개적 역할. *마케팅연구*, 12(2), 43-65.
- Acker, D. A. & Jacobson, R. (2001). The value relevance of brand attitude in high-technology markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485-549.
- Affleck, G., Tennen, H., Zautra, A., Urrows, S., Abeles, M., & Karoly, P. (2001). Women's pursuit of personal goals in daily life with fibromyalgia: A value-expectancy analysis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 69(4), 587-596.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar.
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. Roberts, G. (Ed.). *Motivation in sport and exercise*, Champaign, IL: Human Kinetics Publishers, 161-176.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172-185.
- Arnould, E. J. & Price, L. L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24-45.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources

- model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B. & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Barth, M. E., Clement, M. E., Foster, E. & Kasznik, R. (1998). Brand values and capital market valuation. *Review of Accounting Studies*, 3(1), 41-68.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Binter, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bove, L. L. & Davies, M. E. (2009). A case study of teaching marketing research using client-sponsored projects: Method, challenges, and benefits. *Journal of Marketing Education*, 31(3), 230-239.
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., & Jurić, B. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions & implications for research in service marketing. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., & Grässman, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 494-508.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Cheema S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139-148.
- Chen, H. & Rahman, I. (2018). Cultural tourism: An analysis of engagement, cultural contact, memorable tourism experience and destination loyalty. *Tourism Management Perspectives*, 26, 153-163.
- Chiang, F. F. T. & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3-9.
- Chonko L. B. & Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal*

- Selling & Sales Management*, 25(4), 371-382.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, J. H. (1997). The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *Academy of Management Review*, 22(3), 611-613.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Depaulo, B. M. (1992). Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111(2), 203-243.
- Dixon, A. L., Spiro, R. L., & Jamil, M. (2001). Successful and unsuccessful sales calls: Measuring salesperson attributions and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 65(3), 64-78.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Eccles, G. & Durand, P. (1997). Measuring customer satisfaction and employee attitude at Forte Hotels. *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(6), 290-291.
- Eckert, P. (2006). Communities of practice. In (Brown, K., Ed). *Encyclopedia of language and linguistics* (2nd ed.). Elsevier, Amsterdam, 683-685.
- Elliot, A. J. (1998). Avoidance personal goals and the personality-illness relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1282-1299.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169-189.
- Elliot, A. J. & Sheldon, K. M. (1997). Avoidance achievement motivation: A personal goals analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 171-185.
- Elliot, A. J., Sheldon, K. M., & Church, M. A. (1997). Avoidance personal goals and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(9), 915-927.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (1999). Test anxiety and the hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 628-644.
- Elliot, A. J. & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*,

- 82(5), 804-814.
- Emmons, R. A. (1992). Abstract versus concrete goals: Personal striving level, physical illness, and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 292-300.
- Emmons, R. A. (1999). Religion in the psychology of personality: An introduction. *Journal of Personality*, 67(6), 874-888.
- Evans, F. B. (1963). Selling as a dyadic relationship-a new approach. *American Behavioral Scientist*, 6(9), 76-79.
- Fleming, J. H., Coffman, C., & Harter, J. K. (2005). Manage your human sigma. *Harvard Business Review*, 83(7), 106-114.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franke, G. R. & Park, J. E. (2006). Sales personnel adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Frank, M. G., Ekman, P., & Friesen, W. V. (1993). Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(1), 83-93.
- Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (2013). Customer positivity and participation in services: An empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338-356.
- Gaugler, J. E. (2005). Family involvement in residential long-term care: A synthesis and critical review. *Aging & Mental Health*, 9(2), 105-118.
- González, M. F., Husted, B. W., & Aigner, D. J. (2017). Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: An exploratory study in Mexico. *Journal of Business Research*, 81(1), 212-220.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hochschild, A. (1983). Comment on Kemper's "Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotion". *American Journal of Sociology*, 89(2), 432-434.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Jaramillo, F. & Grisaffe, D. B. (2009). Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 167-178.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E., & Harris, E. G. (2007). Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 59-74.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. A. Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 858-879.
- Kelley, S. W., Donnelly, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (8th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Kwortnik, R. J. Jr. & Thompson, G. M. (2009). Unifying service marketing and operations with service experience management. *Journal of Service Research*, 11(4), 389-406.
- Leavitt, T. (1983). The globalization of market. *Harvard Business Reviews*, 61, 92-102.
- Lecci, L., MacLean, M. G., & Croteau, N. (2002). Personal goals as predictors of college

- student drinking motives, alcohol use and related problems. *Journal of Studies on Alcohol*, 63(5), 620-630.
- Little, B. R. (1999). Personal projects and social ecology: Themes and variations across the life span. In Brandtstädter, J. & Lerner, R.M. (Eds.). *Action & self-development: Theory and research through the life span*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA, 197-221.
- Lovelock, C. H. & Young, R. F. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57, 168-178.
- McCallum, J. R. & Harrison, W. (1985). Interdependence in the service encounter. In Czepiel, J.A., Solomon, M.R., & Surprenant, C.F. (Eds.). *The Service encounter: Managing employee/ customer interaction in service businesses*. Lexington, S., 35-48.
- McGregor, I., Zanna, M. P., Holmes, J. G., & Spencer, S. J. (2001). Compensatory conviction in the face of personal uncertainty: Going to extremes and being oneself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 472-488.
- Mehrabian, A. & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. The MIT Press.
- Miao, C. F. & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90.
- Mills, P. K. & Morris, J. H. (1986). Clients as “Partial” employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- O’Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Park, J. E. & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 239-251.
- Partridge, B. E. (1974). The nature of managerial work. *Journal of the Operational Research Society*, 25(3), 505-506.
- Pelham, A. M. (2002). An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 97-109.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill/Irin.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The sales force technology-performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 335-350.
- Robinson L. Jr., Marshall, G. W., Moncrief, W. C., & Lassk, F. G. (2002). Toward a shortened measure of adaptive selling. *Journal of*

- Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 111-118.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86-94.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. E., Saisto, T., & Halmesmäki, E. (2001). Goal reconstruction and depressive symptoms during the transition to motherhood: Evidence from two cross-lagged longitudinal studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1144-1159.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, B. A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schepers, J., Falk, T., De Ruyter, K., De Jong, A., & Hammerschmidt, M. (2012). Principles and principals: Do customer stewardship and agency control compete or complement when shaping frontline employee behavior?. *Journal of Marketing*, 76(6), 1-20.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Sujan, M. (1988). Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2), 9-19.
- Surprenant, C. F. & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86-96.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497.
- Smith, M., Duda, J., Allen, J., & Hall, H. (2002). Contemporary measures of approach and avoidance goal orientations: Similarities and differences. *British Journal of Educational Psychology*, 72(2), 155-190.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Taheri, B., Jafari, A., & O’Gorman, K. (2014). Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism Management*, 42, 321-329.
- Toyama, H. & Mauno, S. (2017). Associations of trait emotional intelligence with social support, work engagement, and creativity in Japanese eldercare nurses. *Japanese Psychological Research*, 59(1), 14-25.
- Van Der Doef, M. & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2),

- 87-114.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Verbeke, W. & Bagozzi, R. P. (2000). Sales call anxiety: Exploring what it means when fear rules a sales encounter. *Journal of Marketing*, 64(3), 88-101.
- Vivek, S. D. (2009). *A scale of consumer engagement*. The University of Alabama.
- Wade-Benzoni, K. A., Hernandez, M., Medvec, V., & Messick, D. (2008). In fairness to future generations: The role of egocentrism, uncertainty, power, and stewardship in judgments of intergenerational allocations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 233-245.
- Wasserman, N. (2006). Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5), 960-976.
- Weiner, B. (1986). Attribution, emotion, and action. In Sorrentino, R. M. and Higgins, E. T. (Eds.). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. Guilford Press. 281-312.
- Weitz, B. A. (1978). Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 501-516.
- Weitz, B. A., Sujun, H., & Sujun, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Wu, L.W., Wang, C. Y., & Rouyer, E. (2020). The opportunity and challenge of trust and decision-making uncertainty. *International Journal of Bank Marketing*, 38(1), 199-218.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069.
- Yoo, J., Chen, J., & Frankwick, G. L. (2020). Influence of customer participation from the employee perspective. *The International Journal of Bank Marketing*, 39(1), 24-47.
- Yoon, M. H., Seo, J. H., & Yoon, T. S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18(4/5), 395-412.
- Zhu, L., Ye, W., & Zhang, H. (2021). How

salesperson improves their customer stewardship behavior in the mobile internet era. *Mobile Information Systems*, 2021 (accessed

February 6, 2022), <https://doi.org/10.1155/2021/9371338>.

The Influence of Perceived Customer Engagement on Adaptive Selling: Moderating Effect of Salesperson's Approach-Avoidance Orientation

Jinho Shin*, Jaewon Yoo**

ABSTRACT

Purpose: This study aims to confirm the effect of perceived customer engagement of department store salespersons on adaptive selling behavior. Based on the job demand-resource model, we want to verify whether perceived customer engagement plays a role as a salesperson's job resource. In addition, it is intended to check whether approach orientation and avoid orientation, which are the goal-oriented characteristics of individual salesperson, have moderating effects between perceived customer engagement and work engagement.

Research design, data, and methodology: To verify the hypotheses, a survey was conducted with department store sales representatives in South Korea. After conducting a pretest with 30 people, some ambiguous and awkward expressions were corrected. The survey was conducted for about two weeks from September 20, 2021, and 468 responses out of 480 distributed questionnaires were collected. SPSS22.0 and SmartPLS 3.3.3. were used for statistical processing, and after verifying the validity and reliability of the questionnaire items, hypothesis testing was conducted.

Results: As a result, all the hypotheses were supported. First, the more the salesperson recognizes the customer's positive engagement, the more the salesperson will interact with the customer to enhance their work engagement and ultimately create higher value with the customer. This indicates that salesperson who perceive customer's engagement are inclined to be more faithful to their job, and the higher the likelihood of showing performance. Second, it was found that the salesperson's approach orientation positively strengthens the relationship between perceived customer engagement and work engagement. This means that salespeople with a strong tendency to achieve personal goals increase their enthusiasm for their jobs by interacting positively with customer-level efforts such as customer engagement. Third, it was found that salespersons with passive and

* Doctoral Student, Department of Entrepreneurship and Small Business, Soongsil University, First Author

** Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Small Business, Soongsil University, Corresponding Author

negative motivation for personal goal achievement reduce the effect of perceived customer engagement on work engagement. The avoidance tendency of salespeople, such as pre-checking and taking action on problematic areas to achieve organizational goals, reduces the positive effect of perceived job resources on work engagement. Fourth, it was found that when salespersons increase their engagement for their jobs, this in turn induces high motivation for work and has a positive effect on adaptive selling behaviors to achieve actual sales goals. Salespersons with enthusiasm for their job will show high sales performance by flexibly and actively responding to fluid sales situations, non-flexible sales conditions, and various customer needs. Fifth, it was found that salespeople who actively perform their duties will actively engage in stewardship for customers who are dedicated to their customers' interests. This means that a salesperson with high work engagement will act as a steward to his/her duties and responsibilities towards customers and to help the welfare of customers. Sixth, salesperson who are tend to have customer-oriented stewardship would increase customer-oriented adaptive sales behavior. This means that the salesperson actively responds to the sales situation by serving the customer with a stewardship attitude and prioritizing the customer's interests.

Based on the above study results, the following implications are suggested. First, it was verified that the salesperson's perceived customer engagement plays as an antecedent variable of work engagement. Unlike previous studies, this paper examines customer engagement from the perspective of a salesperson. Second, the empirical analysis targeting department store salespeople expanded the field of application and added depth to the study. In previous studies, empirical analysis was mainly conducted in the tourism industry, but it was extended to the distribution industry and focused on the salesperson rather than the customer. In particular, it is meaningful to empirically analyze the relationship between the salesperson's approach/avoidance tendency and perceived customer engagement formed based on emotional factors in the salesperson-customer relationship.

Conclusions: Summarizing the above results, the salesperson's recognition of customer engagement by identifying the homogeneity with the customer, the salesperson's personality toward the goal, and the sense of duty, responsibility, and customer interest-first attitude toward the salesperson are related to work engagement and adaptive selling behavior. Salespeople activate their work engagement through perceived customer engagement and enhance adaptive selling behavior. As the salesperson's personal approach/avoidance toward the goal increases, the perceived job enthusiasm may interact to activate the work engagement or negatively affect the work engagement.

Keywords: Job Demand and Resource Model (JD-R model), Perceived Customer Engagement, Adaptive Selling Behavior, Customer Stewardship, Approach Orientation, Avoidance Orientation