

판매원의 서비스 지향성이 직무열의, 창의성, 판매방식에 미치는 영향: 과업 및 관계갈등의 조절 효과

원종민*, 유재원**

.....

종업원의 개인적 역량과 더불어 자원기준관점에서 기업의 조직적 지원은 성과와 직결되는 중요한 요소이다. 특히 일반 종업원과는 달리 판매원은 고객과 접점에서 기업의 경쟁우위가 결정되는 역할을 하며 기업의 성패를 좌우하기 때문에 이들의 역량 및 행동이 더욱 중요하며, 이러한 판매원들에게 영향을 미치는 조직 내부에서 다양하게 발생하는 갈등 관리 또한 중요하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 서울 소재 백화점 5개 지점 200개 매장의 판매원 404명 대상 설문 및 분석을 통해 판매원들의 역량 및 행동 변수들 간의 관계와 조직 내부 갈등의 조절효과를 실증적으로 검증하였다.

그 결과 서비스 지향성, 직무열의, 창의성, 판매방식(적용·교차판매) 간의 관계는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 서비스 지향성과 직무열의의 관계에 있어서 과업갈등은 두 변수 간의 관계를 약화시키는 것으로 나타났으나, 관계갈등은 두 변수들 간의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다.

이러한 관계갈등과 관련된 결과는 대부분의 선행연구와 상이한 부분이며, 판매원들 간의 관계갈등은 오히려 경쟁적인 상황으로 이어져 직무에 더욱더 열의를 갖는다고 해석할 수 있다. 그러나 관리자들이 관계갈등을 경쟁적 상황으로 조장하거나 하는 것은 또 다른 부정적인 결과를 야기할 수 있으므로 조직 내부 갈등 관리에 있어 종합적이고 유기적으로 판단해야 한다는 시사점을 제시하고 있다.

주제어 : 서비스 지향성, 직무열의, 창의성, 적응판매, 교차판매, 과업갈등, 관계갈등

.....

I. 서론

종업원의 역량은 개인적 성향 요소가 작용될 수도 있지만, 선행연구에 따르면 1990년대 주류를 차지한 자원기준관점을 주축으로 현재 많은 연구가 진행되고 있다.

자원기준관점에서 자원은 경쟁우위의 원천으로서 조직의 핵심역량이 된 다음 전략에 영향을 미치며(Dierickx & Cool, 1989), 조직의 성과에 영향(Grant, 1991)을 미친다.

한편, 서비스기업은 서비스 현장에서 획득한 정보

를 이용하여 고객의 니즈에 반응, 경쟁자들에 비해 차별적 우위를 차지하고자 노력하고 있다(Parkington & Schneider, 1979; Treacy & Wiersema, 1993).

이러한 노력의 일환으로 종업원 관점에서 고객지향적 사고와 행동을 향상시키기 위한 조직의 고객지향성을 강조하고 있다.

따라서 기업은 먼저 서비스의 질을 높이기 위해서 종업원들이 고객에게 높은 수준의 서비스를 제공하도록 서비스 문화를 조성하는 것이 필요하다(Schneider, 1990; Schneider et al., 1998).

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 종업원 중 판

* 숭실대학교 벤처중소기업학과 박사과정(strato353@gmail.com), 제1저자

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

매원 관점에서 이들의 역량이 직무열의 등 변수들에 미치는 영향을 연구하려고 한다.

판매원은 단순히 기업의 제품을 판매하는 것이 아니라 고객과의 접점(moment of truth, MOT)에서 고객들이 기업의 전반적인 서비스 품질을 결정하게 하는 중요한 위치에 있다고 한다(이용찬, 유재원, 2016). 그러므로 판매원의 상황에 따른 적응 행동에 따라 기업의 핵심 경쟁우위가 결정되며, 기업의 성패를 좌우한다.

또한 판매원은 기업과 소비자 접점에서 활동하므로 일반 종업원과는 차이가 분명히 있다. 가장 중요한 차이점은 일반 종업원과는 달리 기업 내·외부 고객의 요구에 혁신 및 창의적인 서비스를 제공해야 된다는 점이다.

디지털 트랜스포메이션에 따른 다양하게 급변하는 마케팅 환경에서도 판매원의 역량은 off-line 상 서비스 접점에서 현재까지도 중요한 요소이며, on-line 중심의 마케팅 환경에서도 판매 절차 및 방식 등은 사람에 의해 운영되고 있기 때문에 다를 바 없으므로 판매원의 역량은 소비자가 서비스 접점에서 느끼는 간과할 수 없는 요소이다.

선행연구에서는 판매원 관련 다양한 연구가 있으나 특히 마케팅 분야에서 창의성을 기반으로 한 판매 행동과 이에 따른 판매 증진 행동, 즉 적응 및 교차 판매 행동과 관계된 연구는 부족한 실정이다.

또한, 기업의 성과 창출을 위해 판매원이 속한 조직 내에서 나타나는 스트레스 요소인 갈등에 대한 관리가 중요함에도 불구하고 이러한 갈등 요인이 서비스 지향성이 직무열의에 미치는 영향을 어떻게 조절하는지를 검증하는 연구는 찾아볼 수 없었다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구를 진행하려고 한다.

첫째, 판매원이 고객에게 우수한 서비스를 제공하고자 하는 서비스 지향성과 직무열의 사이의 잠재적 관계와 판매원이 직무에 대한 열의가 높을 때 창의적

사고에 의한 판매 행동과의 관계를 검증하고자 한다.

둘째, 이러한 창의성이 판매상황에 대한 지각된 정보를 바탕으로 개별 고객의 욕구에 맞춰 판매 행동을 변경하는 적응적 판매행동과 소비자에게 추가적인 제품을 판매하려고 하는 교차판매 행동에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

마지막으로 다양한 직무 스트레스 원인 중에서 과업 및 관계갈등이 어떻게 조절하는지 검증하고 어떠한 조직적인 관리가 필요한지 알아보기 위해 직무요구자원(job demands-resource, JD-R) 모델을 이용하였다.

이 모델을 바탕으로 업무환경에서 일어날 수 있는 의견충돌, 감정적 관계의 갈등 등 스트레스 요인이 판매원들의 긍정적 업무 활동 요소인 서비스 지향성이 직무열의에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검증하여 그 결과에 따라 판매원 대상 어떠한 조직적 지원이 필요한가에 대한 시사점을 제공하는 것이 이 연구의 중요한 의의이다.

II. 이론적 고찰

1. JD-R Model

종업원 서비스 지향성, 직무열의 사이의 잠재적 관계 등은 직무요구자원 모델과 관계가 있다.

Demerouti et al.(2001)은 Karasek(1979)가 제안한 직무요구통제(job demand-control, JD-C) 모델에 기반을 두고 직무요구의 감소는 피로나 소진을 줄여주지만 몰입을 발생시키지는 않으나 직무자원의 증대는 소진을 줄여주는 동시에 몰입도 높인다는 직무요구자원 모델을 제안하였다.

직무요구자원 모델은 종업원 몰입에 영향을 미치는 두 가지 범주(직무요구와 직무자원)로 강조된다(Bakker & Demerouti, 2007).

직무요구는 직무수행자에게 신체적·정신적 노력의 투입을 요구하며 희생을 감내하게 만드는 직무 특성이다. 예를 들어 과도한 업무량, 힘든 일, 시간적 압박, 각종 위험 및 위협 요인들은 대표적인 직무요구에 해당된다.

직무자원(job resources)은 자율성, 상사의 지원, 직무 다양성, 긍정적 피드백, 성장 가능성 등 직무수행과정에서 자산으로 여겨질 수 있는 요소들을 의미한다. 직무자원의 가용성은 내·외적으로 직원들의 동기부여에 중요한 역할을 하며, 참여 수준을 제고한다(Bakker et al., 2007).

직원들은 학습 및 자발적 개발을 통해 본질적으로 동기부여를 받을 수 있으며, 이는 지식·기술 및 특정 수준의 자율성을 통해 성장을 촉진한다(Bakker & Demerouti, 2008). 따라서 조직의 직무자원 공급은 종업원들에게 직무열의 및 창의성을 발현시킬 수 있으며, 결국 조직의 성과로도 이어진다고 볼 수 있다.

직무요구자원 이론은 직무요구와 직무·개인 자원이 두 가지 독립적인 심리적 과정, 즉 직무요구가 고유하게 소진을 예측하는 건강손상 과정과 직무·개인 자원이 본질적으로 동기부여가 되고 더 높은 직무 참여와 웰빙으로 이어지는 동기부여 과정을 제시한다(Bakker & Demerouti, 2017).

조직적 헌신, 직무 성과, 이직 의도와 같은 두드러진 개인적 및 직업적 결과와 연결되는 것은 이 두 가지 과정을 통해 이해할 수 있다(Collie et al., 2018; Esteves & Lopes, 2017; Taris, 2006).

또한 최근 직무요구자원 이론과 관련된 연구에서는 주로 웰빙과 관련이 있지만, 회복탄력성을 이해하는 데도 관련이 있다고 한다(Granziera et al., 2021).

2. 서비스 지향성과 직무열의와의 관계

Parkington et al.(1979)은 서비스 지향성을 ‘경쟁진 정책, 업무절차 및 경영목적에 내포된 철학’이라

고 정의, 조직 및 고객 중심적 서비스 지향성으로 구분하고 있다.

또한 서비스 지향성은 조직 및 개인적 관점으로 간주되는데, 조직적 관점은 사업전략과 조직 변수(구조적, 풍토적, 문화적 서비스 지향성)로서 간주되며, 개인적 관점은 다른 어떤 사람들보다 더 서비스 지향적인 개인적 특성으로 간주된다(Homburg et al., 2002).

서비스 지향성을 조직적 관점에서 언급한 Gürlek and Uygur(2021)에 따르면 서비스 중심의 고성능 인적자원 관리는 직원들에게 양질의 서비스를 제공하는 데 필요한 기술, 지식, 기회를 제공함으로써 서비스 성과를 향상시킨다고 하였다.

그리고 서비스 품질과 직원의 웰빙을 높이기 위한 목적으로 조직 내 경영진에 의해 구현 된다고 믿는 직원들은 더 높은 수준의 서비스 성과를 나타내고 직원들 사이에 조직에 대한 신뢰를 만들어 서비스 성과를 향상시키는 반면에 감정적 헌신은 직원들이 조직을 위해 일하는 동기를 증가시키는 방식으로 서비스 성과를 증가시킨다고 하였다(Gürlek et al., 2021).

따라서 조직적인 인적자원 관리 체계에 있을 때 판매원들의 개인적인 서비스 지향적 특성은 높다고 할 수 있으며 이러한 판매원 개개인의 높은 서비스 지향성은 업무 태도, 열의, 창의적 행동에 대한 영향으로 인한 성과를 견인할 수 있는 역할을 한다고 볼 수 있다.

또한, 서비스 지향성을 개인적 관점에서 언급한 Dienhart et al.(1992)에 따르면 서비스 지향적 종업원은 서비스 지향성의 압박에서 조직적으로 지원받고, 고객 중심 활동, 양질의 고객 서비스 견인, 고객의 욕구에 반응, 기뻐하고, 책임감을 다 하는 것으로 묘사하고 있으며, Donovan(1999)은 개인적 서비스 지향성이 서비스 성과와 연관된다고 하였다.

Kahn(1992)은 직무열의를 조직적 역할을 수행하

는 심리적 상태로 정의하고 생리, 인지, 감정 세 가지 수준에서 직원의 자아와 업무의 결합을 의미하고 있다. Maslach et al.(2001)은 직무열의를 에너지, 참여, 효율성의 3차원을 포함하는 의미로, 직무소진의 반대되는 개념으로 정의하고 있다. Schaufeli et al.(2002)는 직무열의가 직무소진의 반대일 뿐만 아니라 심리적 특성이 헌신, 활력, 집중인 지속적이고 긍정적인 성취 상태라고 주장하고 있다. 이 중 헌신은 자신의 업무에 고도로 통합되어 의미, 열정, 자부심, 도전을 경험하는 것이며, 활력은 개인의 높은 수준의 에너지와 회복탄력성, 열심히 일하려는 의지 그리고 집중은 업무 몰입도가 높은 직원은 더 많은 동기를 부여 받고 조직에 연결하는 것이라고 정의하고 있다.

직무요구자원 이론은 직무열의를 설명하기 위해 가장 자주 사용되며 직무특성과 개인자원의 조합이 직원의 직무열의를 통해 직무 성과를 예측한다고 제안하고 있으며(Bakker & Demerouti, 2014, 2017), 조직의 성공으로 이어지는 직무태도에 있어 직무열의가 중요하다고 보고 있다(Sonnentag & Schiffrer, 2019).

본 연구에서는 직무열의에 관련된 직무요구자원 이론을 바탕으로 조직적인 서비스 중심의 인적자원 관리에 의해 나타나는 개인적 특성의 서비스 지향성이 판매원들의 직무열의에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 판매원의 서비스 지향성은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 직무열의와 창의성과의 관계

Amabile(1983)은 개인의 내재적인 업무 동기는 창조적인 결과를 초래할 수 있는 행동을 결정하는 데 중요한 역할을 한다고 하였다. 창조적 프로세스 참여는 문제 식별, 정보 검색 및 인코딩, 아이디어 및 대안 생성을 포함한 창조성 관련 인지 프로세스에 대

한 직원 참여로 정의되고 있다(Chang et al., 2018).

적응판매가 우수한 판매 실적을 나타내는 중요한 예측 변수라면(Verbeke et al., 2011), 회전율이 빠른 소비재(fast moving consumer goods, FMCG)의 경우 점진적이든 급진적이든 창의성이 더 중요하다고 한다(Bodla & Naem, 2014).

직무열의는 참여 직원이 지속적이고 인지 유연성을 보여주기 때문에 창의성과 긍정적으로 관련이 있다(Koch et al., 2015; Eldor & Harpaz, 2016).

직원이 자신의 직무 요구사항이 의미 있고 개인적으로 중요하다고 인식하면 여러 관점에서 문제를 이해하며, 다양한 정보를 사용하여 해결책을 찾고, 연결을 통해 상당한 수의 대안을 생성한다(Chang et al., 2018).

Inam et al.(2021)은 호혜성의 원리가 사회질서를 유지하는 기반이 된다는 사회교환이론(Homans, 1958) 맥락에서 지각된 조직지원(perceived organizational support, POS)이 업무 참여를 증가시켜 직원들이 창의적 행동을 보이는 결과를 가져온다고 하였다.

다시 말해, 조직적 지원이 있을 때 직원들은 조직의 요구에 헌신을 가지고 임하도록 동기를 부여하고 결국 직원들은 창의적인 행동을 한다는 것이다.

본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 판매원의 직무열의는 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 창의성과 판매방식과의 관계

적응적 판매행동은 고객과의 긍정적 관계 형성에 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 기업성과에 직접적인 영향을 미친다(Franke & Park, 2006; Weitz et al., 1986).

적응적 판매 행동은 고객 대응에 필요한 비용 대비 편익을 높게 하고, 고객과의 갈등 발생 가능성을 낮

추여 주며, 고객과의 관계 지속성을 유지하게 한다 (Franke et al., 2006). 영업사원 관점에서는 자신에게 주어진 목표를 달성하기 위하여 자신의 행동을 조절, 주어진 역할에 적극적으로 개입하는 것이다(Miao & Evans, 2013).

개별 고객의 욕구에 부합하는 적응적 판매 행동을 유도하기 위해, 기존의 질서를 버리고 새로운 상황에 대해 적응하고자 하는 개인의 역량이 뒷받침되어야 한다(Giacobbe et al., 2006).

판매원의 창의성은 이러한 측면에서 공감과 적응적 판매 행동 간 관계를 설명할 의미 있는 변수이다. Banin et al.(2016)은 창의적인 영업사원은 혁신적인 방법을 채택하여 더 큰 성과를 내고 복잡한 고객 문제를 해결할 수 있고 하였으며, Banerjee and Bag(2022)은 창의성이 적응판매를 통해 판매성과에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

따라서 본 연구에서는 판매원의 창의성과 적응적 판매행동과의 관계에 있어 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 판매원의 창의성은 적응판매에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다른 사람들을 위해 일하는 의미를 경험하는 것은 서비스 접점 직원들이 더 나은 창의적인 방식으로 수행하기 위해 더 많은 노력을 기울이게 하며(Cohen-Meitar et al., 2009), 업무의 의미를 인식함으로써 직원들은 어려움을 극복하고 업무에 집중할 수 있다(Liu et al., 2021; Soane et al., 2013).

많은 소매 조직은 생존과 성장을 위해 고객 관계를 활용하는 것의 중요성을 인식하여 영업 전략을 ‘더 많은 고객에게 판매’에서 ‘고객에게 더 많이 판매’로 전환했다(Liu-Thompkins & Tam, 2013; Schmitz et al., 2014).

여기서 ‘고객에게 더 많이 판매’한다는 의미는 교차판매와 관련이 있으며, 고객의 요구를 더 잘 충족

시키기 위해 이미 구매한 제품 및 서비스에 추가되는 것을 판매하는 서비스 접점 직원들의 적극적인 참여를 의미한다(Rapp et al., 2015).

서비스 접점 직원은 자신의 직업이 다른 사람들에게 봉사하는 것에 의미가 있다고 인식하고, 다른 사람들과 더 넓은 세상에 미치는 긍정적인 영향을 감지할 것이다(Steger et al., 2012).

조직의 제품 포트폴리오를 배우고 고객의 선호도를 파악하는 데 노력을 기울이는 자신의 역할을 이해하며, 이로 인해 교차판매 발생 가능성이 높아진다(Chuang & Lin, 2008; Malm & Schmitz, 2011).

그러나 교차판매 과정에서 추가 작업 부하가 발생하거나 고객을 짜증나게 할 수 있으므로, 서비스 접점 직원들은 다른 사람들에게 봉사하는 일의 의미에서 파생된 긍정적인 심리 상태를 활용하여 발생 가능한 모든 장애물을 극복해야 한다(Xu et al., 2022).

선행연구를 종합해 보면 다른 사람을 위해 일하는 의미를 경험하는 것은 서비스 접점 직원들에게 창의적 업무수행, 긍정적 태도 등을 유발하여 교차판매 행동을 지향하게 한다고 정리할 수 있으므로, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4. 판매원의 창의성은 교차판매 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 조직 내 (과업 · 관계)갈등의 조절효과

과업갈등은 진행 중인 과업의 내용 관련 개인이 동료들 사이에서 견해 및 아이디어에 대해 얼마나 자주 불일치하는지를 의미한다(Wang et al., 2019). 지나친 과업갈등은 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

갈등이 지속될수록 집단 구성원들은 정보의 수집, 통합 및 평가능력이 저하되기 때문에 비효율적일 수 있다. 과업갈등이 과도하면 오해와 공격적인 행동을 유발하여 관계갈등으로 비화될 수도 있다(Simons & Peterson, 2000).

그러나 Hansen(2015)에 따르면 직무 관련 갈등은 업무성과에 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 동시에 미치는 것으로 나타났다. 즉, 과업갈등은 서로 다른 지식과 아이디어의 교환을 촉진하고, 이는 다시 비즈니스 내에서 혁신에 기여하는 긍정적인 효과가 있다는 것이다(Hüttermann & Boerner, 2011).

보다 구체적으로, 과업갈등은 과제 문제에 대한 더 나은 이해와 아이디어 생성뿐만 아니라 문제해결과 의사 결정을 용이하게 하는 정보의 교환을 촉진한다. 직원들이 업무와 관련된 문제에 대해 동료들에게 의견을 교환하기 위해 연락할 때, 그들은 새로운 해결책을 개발하기 위한 더 나은 통찰력을 얻는다(Zhang & Zhou, 2019).

Jehn(1995)은 과업갈등이 긍정적 효과를 줄 것인가의 여부는 집단이 수행하는 과업의 종류에 달려 있다는 연구 결과를 제시하였다. 이 연구에 따르면 과업갈등은 비일상적(non-routine) 과업을 수행할 때만 긍정적인 효과를 낸다고 한다. 과업을 비일상적으로 수행하는 집단의 경우 과업 자체가 창의적인 문제해결을 요구하면서 일정한 규칙이나 절차를 사전에 정하지 않고, 높은 수준의 불확실성 속에서 수행되는 과업에 따라 의견 불일치는 긍정적인 효과를 내는 경향이 있다.

이와는 반대로 일상적으로 과업을 수행하는 집단의 경우, 과업에 대한 상호의견 불일치는 집단 자체의 기능을 저해하는 경향이 있다(Jehn, 1995).

선행연구에 따라 과업갈등은 개인 및 조직 성과와 밀접한 관련이 있을 뿐만 아니라 본 연구의 초점인 서비스 지향성 및 직무열의 간의 관계에서 조절역할을 할 수 있을 것이라는 추론을 가능하게 한다.

연구의 대상이 일상적인 과업을 수행하는 판매원임을 감안하여 아래와 같은 가설을 제시한다.

가설 5. 과업갈등이 높을수록 서비스 지향성이 직무열의에 미치는 긍정적인 영향은 낮아질 것이다.

관계갈등이란 개인이 직장에서 논쟁, 마찰, 정서적 갈등을 얼마나 자주 경험하는지를 말한다. 관계갈등의 영향은 관리자들이 지식공유를 촉진하는 데 주목할 만하다(Chen, 2011; Wang et al., 2019).

관계갈등은 관계 지향적이기 때문에 지식공유에 영향을 미치고 대인관계는 직원들이 서로 지식을 공유하는 데 영향을 미친다(Chen, 2011).

또한 관계갈등은 궁극적으로 개인 간의 협력을 약화시키는 부정적인 분위기를 만들게 되어 개인들은 서로의 생각을 받아들이는 것은 물론 지식을 공유하는 것을 꺼리는 경향이 있다(Chen, 2011).

Kakar(2018)는 팀 맥락 내에서 지식공유를 조사했고, 적당한 수준의 관계갈등은 지식공유에 도움이 되는 반면, 높은 수준의 관계갈등은 지식공유에 긍정적인 영향을 미치지 않는다는 것을 발견했다. 전반적으로 관계갈등이 지식공유에 미치는 영향에 대한 경험적 결과는 부정적인 관계를 지향한다(Chen, 2011; Gu & Wang, 2013; Lu et al., 2011).

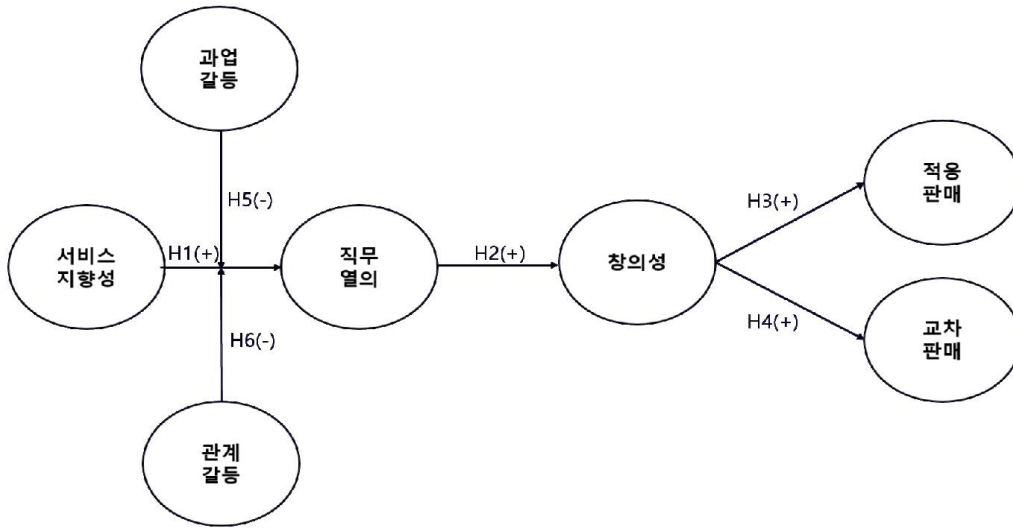
물론 Chen(2011) 및 van Greunen et al. (2021)과 같이 관계갈등과 지식공유 등 결과변수 사이에 외재적 동기부여를 통해 부정적인 영향을 완화할 수 있다는 연구들을 제외하고 관계갈등과 결과변수 간의 직접적인 관계는 전반적으로 부정적이라는 결론이다.

또 다른 선행연구들은 관계갈등이 대인관계 호감도, 조직몰입, 직무만족, 효율성, 성과 등 다양한 결과에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jehn, 1995; Lee et al., 2018; Medina et al., 2005; Shameem et al., 2018).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 관계갈등이 서비스 지향성과 직무열의의 긍정적인 관계를 감소시킬 것으로 간주하고 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 6. 관계갈등이 높을수록 서비스 지향성이 직무열의에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 낮아질 것이다.

위에서 제시한 모든 가설은 <그림 1>에 요약하였다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

1. 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구의 대상은 서울 소재 백화점의 5개 지점에 입점한 매장의 판매원을 대상으로 판단 표본 추출 방법을 이용하여 직접 대면 설문조사를 실시하였다. 서비스 접점에서 판매원의 서비스 지향성, 직무열의, 판매 창의성, 판매방식 등 각 구성개념 간 관계 및 서비스 지향성이 직무열의에 미치는 영향에 있어 조직 내 갈등의 조절효과를 검증하기 위하여 총 200개 매장의 판매원 404명을 대상으로 설문을 실시하였다.

<표 1>과 같이 본 연구의 대상이 된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 여성이 326명(80.7%)으로 남성보다 압도적으로 많았으며, 연령은 주로 20~40대(368명, 91%)로 구성되어 있으나 그 중 20대(152명, 37.6%)가 가장 많았다. 학력은 고졸이 272명(67.3%)으로 가장 많았고, 매장 근무 경력은 3년 미만인 292명(72.3%), 유통업계 근무 경력은 3년 이상이 324명(80.2%)으로 구성되어 있으며, 10년 이상 유통업계 근무경력자가 146명(36.1%)으로 가장 많았다.

2. 변수의 측정 및 자료의 분석

본 연구에서는 판매원 대상 개인 수준의 구성항목을 측정하여 분석을 실시하였다. 구성개념은 총 7개이며 판매원 관점에서 서비스지향성, 직무열의, 창의성, 적응·교차판매, 과업·관계갈등을 측정하여 판매원 스스로 본인의 행동 및 관점을 평가하게 하였다.

서비스지향성은 고객에게 우수한 서비스를 제공하기 위한 전반적인 능동적 활동의 정도로 정의되며, 이 구성개념을 측정하기 위해 Lytle et al. (1998)이 제시한 5개 항목을 사용하였다.

직무열의는 직무와 관련된 효율성 및 개인의 열정과 관련된 개념으로 3개의 하부차원 별로, 열정(vigor) 6개 항목, 헌신(dedication) 5개 항목, 몰입(absorption) 5개 항목 등 총 11개 항목으로 측정하였다(Schaufeli & Bakker, 2003).

판매원의 창의성은 직무 수행에 있어 창의적·독창적 행동의 정도로 정의되며 Wang and Ma(2013)이 제시한 3개 항목으로 측정하였다.

적용판매 행동은 영업사원 관점에서 목표 달성을

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트(%)	구분		빈도	퍼센트(%)
성별	여성	326	80.7	매장 근무경력	10년 이상	14	3.4
	남성	78	19.3		8년 - 10년	8	2.0
연령	50대 이상	32	8.0		5년 - 8년	28	7.0
	40대 이상	102	25.2		3년 - 5년	62	15.3
	30대 이상	114	28.2		1년 - 3년	182	45.0
	20대 이상	152	37.6		1년 미만	104	25.8
	결측값	4	1.0		결측값	6	1.5
최종 학력	대졸 이상	124	30.7	유통업계 근무경력	10년 이상	146	36.1
	고졸 이상	272	67.3		8년 - 10년	32	8.0
	결측값	8	2.0		5년 - 8년	90	22.2
취급상품별 매장	골프 · 아웃도어	50	25.0		3년 - 5년	56	13.9
	화장품	50	25.0		1년 - 3년	52	12.8
	남성패션	50	25.0		1년 미만	12	3.0
	여성패션	50	25.0		결측값	16	4.0

위해 자신의 행동을 조절하며 주어진 역할에 적극적으로 개입하는 것으로 정의되며(Miao & Evans, 2013), Comer et al.(1996)이 제시한 5개 항목으로 측정하였다.

교차판매 행동은 고객에게 더 많이 판매하기 위해 고객에게 이미 구매한 제품 및 서비스에 추가되는 것을 판매하는 서비스 접점 직원들의 적극적인 참여로 정의되며(Rapp et al., 2015), Schmitz (2013)이 제시한 4개 항목으로 측정하였다.

마지막으로 과업갈등이란 진행 중인 과업의 내용 관련 개인이 동료들 사이에서 견해 및 아이디어에 대해 얼마나 자주 불일치하는지를 의미하며(Wang et al., 2019), 관계갈등이란 개인이 직장에서 논쟁, 마찰, 정서적 갈등을 얼마나 자주 경험하는지를 말한다. 과업 및 관계갈등은 Chang(2017)이 제시한 각 6개 항목으로 측정하였다.

인구통계학적 문항을 제외한 모든 변수는 5점 척도로 측정하였으며, 선행연구를 바탕으로 각 변수의 측정항목은 본 연구에 맞게 조정하여 사용하였다. 구체적인 측정항목은 <표 2>에 제시하였다.

또한 본 연구에서는 사용된 측정항목들은 선행연구 및 이론적 배경에 근거하고 통계적으로 검증된 항목들을 사용하였다. 따라서 이러한 확인적 요인분석과 더불어 상관관계 분석을 같이 할 수 있는 구조방정식 모형을 사용하였다.

PLS-SEM은 약 30년 전부터 해외에서 마케팅 등 사회과학 분야 Top Ranked Journal에 게재된 여러 논문에서 사용되고 있으며(Gefen et al., 2011; Hair et al., 2012), 표본 수, 비정규 분포 등 사용되는 이유에 대해 연구방법론 문헌에서 다양하게 논의되었다(Hair et al., 2013).

본 연구에서는 상관관계 분석 시 잠재요인 간의 예측오차와 측정변수들의 측정오차를 최소화하도록 경로계수를 추정하므로 오차 최소화를 통한 예측력 극대화할 수 있고(Bacon, 1999), 더 높은 통계적 힘을 고려할 때 새로운 이론적 관계 조사 및 조절 관계를 모델링하는 데 더 적합하다는 이유로 PLS-SEM을 사용했다(Sarstedt et al., 2019).

가설을 시험하기 위해 Smart PLS 4.0을 사용했다. Smart-PLS는 정확한 모델 적합도에 대한 부트스트

<표 2> 측정항목

변수	측정항목	참고문헌
서비스 지향성	나는 고객을 돕는 것을 즐긴다. 내가 상상하는 가장 큰 성과는 고객을 도와서 만족할만한 결정을 하도록 하는 것이다. 고객에게 탁월한 서비스를 제공할 수 있을 때 충만함을 느낀다. 고객에게 정중하게 서비스를 제공할 때 자부심을 느낀다. 고객의 니즈를 세심히 살피는 것은 내게 자연스러운 일이다.	Lytle et al. (1998)
직무열의	Vigor 일할 때 나는 에너지가 넘친다. 업무를 할 때, 나는 강인하고 활기차다. 아침에 일어나자마자 일하러 가고 싶다. 나는 한번 일을 시작하면 매우 오랜 시간 지속적으로 일하는 편이다. 업무를 할 때, 나는 정신적으로 매우 탄력적이라고 할 수 있다. 일할 때 나는 일이 잘 풀리지 않더라도 인내심을 갖고 노력한다. Dedication 나는 내 일에서 의미와 목적을 온전히 찾는 편이다. 나는 내 일에 대해 열정적이다. 나의 일은 나에게 영감을 불어 넣어준다. 나는 내가 하는 일이 자랑스럽다. 내가 하는 일은 도전적이다. Absorption 내가 일할 때는 시간이 쏙살같이 지나간다. 나는 일할 때 주변이나 모든 것을 잊어버리고 몰두한다. 나는 열심히 집중해서 일할 때 행복감을 느낀다. 나는 나의 일에 몰두되어 있다. 나는 일할 때 넋을 잃고 열중하게 된다.	Schaufeli and Bakker (2003)
창의성	판매 업무를 매우 유용한 방법으로 수행하고 있다. 나는 고객만족을 위해서 새로운 아이디어를 찾고 있다. 창의적인 판매 아이디어를 만들어내고 있다.	Wang and Ma (2013)
적용판매	나는 다양한 판매접근 방법에 대해 익숙하게 숙지하고 있다. 나는 여러 세일즈 방식을 손쉽게 활용할 수 있다. 나는 실험적으로 다양한 판매방식을 사용해보곤 한다. 나는 상황에 맞게 유연한 판매방식을 활용한다. 나는 손쉽게 다른 판매방식으로 전환할 수 있다.	Comer et al. (1996)
교차판매	나는 제품을 판매할 때 추가 제품까지 판매하려고 노력한다. 나는 고객들에게 다양한 제품을 통해 최상의 솔루션을 제공하려 한다. 나는 고객들에게 추가적인 제품을 소개할 때 보람을 느낀다. 고객에게 추가적인 제품을 소개하는 것은 매력적이라 생각한다.	Schmitz (2013)
관계갈등	매장 내 동료들간 얼마나 많은 마찰이 존재합니까? 직원 간 개인적인 마찰이 얼마나 존재합니까? 직원들간에 얼마나 많은 긴장감이 존재합니까? 직원들간 얼마나 많은 감정적인 갈등이 존재합니까? 직원들끼리 얼마나 잘 지내고 있지 못합니까? 직원들끼리 얼마나 얼마나 원활한 교류를 통하지 못하고 있는가?	Chang (2017)
과업갈등	업무에 대한 의견에 대해서 서로 얼마나 자주 동의하지 않고 있습니까? 얼마나 자주 서로 상반되는 의견을 내고 있습니까? 업무와 관련해 얼마나 많은 갈등이 일어나고 있습니까? 당신의 매장 내에서 나오는 의견 들간에 어느 정도의 차이가 존재합니까? 업무와 관련된 이슈에 대해 얼마나 의견차이를 보입니까? 매장 내 여러 의견에 대하여 얼마나 의견충동을 보입니까?	

랩 기반 테스트를 제공하므로(Dijkstra & Henseler, 2015) 이를 통해 통계적 검정을 수행할 수 있다(Henseler et al., 2014).

IV. 연구결과

1. 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰도 및 집중타당도를 측정하기 위해 Cronbach alpha(CA), 합성신뢰도(composite reliability: CR), 평균분산추출(AVE: averaged variance extracted) 값을 분석했다. Cronbach alpha는 0.7 이상을 수용 가능한 수준으로 판단한다(Nunnally, 1978). 또한 합성 신뢰도는 0.7, 평균분산추출은 0.5 이상을 수용 가능한 수준으로 판단한다(Fornell & Larcker, 1981).

<표 3>과 같이 Cronbach's Alpha는 0.877~0.968, 합성 신뢰도는 0.925~0.974로 모두 0.7보다 높으며 본 연구에서 사용된 구성개념은 모두 기준치인 0.7을 상회하여 적합한 것으로 보인다(Hair et al., 2013).

또한 평균 분산 추출 값이 0.782~0.888로 Henseler가 제안한 대로 모든 값은 기준치인 0.5를 상회하기 때문에 신뢰성이 있는 것으로 나타났으며 각 구성개념의 평균 분산 추출 값이 0.5 이상이고, 대부분 Outer loading 값이 0.7 이상으로 집중 타당성이 있는 것으로 나타났다(김중인, 2012; 김중인, 최용주, 2013; 우종필, 2012).

단, outer loading 값 관련 서비스 지향성 한 개 항목이 기준치 이하(0.523)로 삭제하였다.

한편, 다중공선성 문제를 평가하기 위해서 분산 팽창 계수(VIF)를 확인했다. 본 연구에서는 Aiken et al.(1991)가 VIF < 10일 때 다중공선성이 낮은 것으로 제안한 기준에 근거하여 모든 측정변수가 10보다 작아 다중공선성에 문제가 없다는 것을 확인했다.

또한 판별타당도를 확인하기 위해 <표 4>와 같이

Fornell & Larcker 기준으로 분석하였다. 그 결과, AVE의 제공근 값이 각 요인들의 상관계수 값보다 더 크기 때문에 판별타당도가 확보되었다고 판단하였다.

마지막으로 동일한 응답자에게 독립·종속 등 변수와 관련된 설문을 진행했을 때 검증 결과가 왜곡되는 동일 방법 편의(common method bias) 문제 유무를 확인하기 위해 SPSS 22를 활용한 단일요인 검정 결과, 첫 번째 성분이 총 변동의 35.771%를 설명하고 있으며 50%를 넘지 않아 문제없는 것으로 확인되었다.

2. 모델 적합도

본 연구에서는 smart-pls에서 제공하는 <표 5>에 제시된 측정값을 활용하여 모델 적합도를 판단한다. χ^2 값은 2,545.469이며, SRMR 값은 0.047로 기준값 < 0.10을 충족한다. 그리고 d_ULS은 1.084, d_G은 1.188로 기준값인 > 0.05를 충족하고, NFI 값은 0.843으로 기준값인 > 0.8을 충족하므로 전반적으로 모델 적합도를 충족하는 것으로 확인되었다.

3. 가설의 검증

본 연구의 유의성 검증을 위해 Smart-PLS 4.0에서 5,000개의 부트스트랩 샘플을 사용한 *t*-값 산출결과를 <표 6> 및 <그림 2>와 같이 요약 정리하였다.

서비스 지향성이 직무열의에 미치는 영향은 경로 계수 0.573, *t*-값 13.213, *p*값 0.000이며 정(+)의 방향으로 유의하여 가설1은 채택되었으며, 직무열의가 창의성에 미치는 영향은 경로계수 0.682, *t*-값 9.267, *p*값 0.000이며 정(+)의 방향으로 유의하여 가설2도 채택되었다.

또한 판매 창의성이 적응판매에 미치는 영향은 경로계수 0.876, *t*-값 32.485, *p*값 0.000이며 정(+)의 방향으로 유의하여 가설3은 채택되었으며, 판매 창의

<표 3> 신뢰성과 타당성

구성개념	측정항목	Outer loadings	VIF	C.A.	C.R.	A.V.E
적응판매	ASB1	.902	4.029	.930	.947	.782
	ASB2	.913	4.167			
	ASB3	.861	2.769			
	ASB4	.883	3.148			
	ASB5	.859	2.725			
직무열의	JE_A	.938	3.960	.937	.960	.888
	JE_D	.939	3.943			
	JE_V	.950	4.489			
관계갈등	RC1	.898	4.787	.968	.974	.861
	RC2	.944	7.472			
	RC3	.938	6.074			
	RC4	.913	4.668			
	RC5	.937	8.785			
	RC6	.936	8.691			
서비스 지향성	SERVO1	.873	2.513	.935	.954	.838
	SERVO2	.916	3.628			
	SERVO3	.944	6.004			
	SERVO4	.928	5.019			
창의성	SalesC1	.854	2.036	.877	.925	.804
	SalesC2	.932	3.261			
	SalesC3	.901	2.684			
과업갈등	TC1	.764	2.168	.961	.969	.839
	TC2	.924	4.662			
	TC3	.944	7.142			
	TC4	.950	8.256			
	TC5	.957	9.607			
	TC6	.941	7.305			
교차판매	CSB1	.853	2.227	.907	.935	.783
	CSB2	.861	2.317			
	CSB3	.915	4.923			
	CSB4	.908	4.677			

성이 교차판매에 미치는 영향은 경로계수 0.768, t -값 16.086, p 값 0.000이며 정(+)의 방향으로 유의하여 가설4도 채택되었다.

한편 조직 내 갈등의 조절효과를 분석해 보면 서비스 지향성과 직무열의의 관계에 있어 과업갈등은 경로계수 -0.274, t -값 2.136, p 값 0.033이며 부(-)의 방

향으로 유의미한 조절 효과를 보여 가설5는 채택되었다.

다시 말해 서비스 지향성이 강한 판매원들은 직무열의도 강하게 나타나는데, 동료들 사이에서 견해 및 아이디어에 대한 빈번한 불일치 등은 이러한 효과를 약화시킨다고 설명할 수 있다.

<표 4> Fornell - Larcker Criterion

	1	2	3	4	5	6	7
1. 적응판매	0.884						
2. 관계갈등	0.420	0.928					
3. 창의성	0.876	0.398	0.896				
4. 서비스 지향성	0.482	0.119	0.494	0.916			
5. 과업갈등	0.474	0.838	0.421	0.184	0.916		
6. 교차판매	0.812	0.387	0.768	0.553	0.370	0.885	
7. 직무열의	0.688	0.321	0.682	0.684	0.328	0.639	0.942

주: 대각선은 A.V.E. 제곱근을 의미함.

<표 5> 모델 적합도

모델 적합도	
SRMR	0.047
d_ULS	1.084
d_G	1.188
Chi-square	2,545.469
NFI	0.843

마지막으로 서비스 지향성과 직무열의 관계에 있어 관계갈등의 조절효과는 t -값 2.706, p -값 0.007로 유의미한 결과가 나왔으나 경로계수가 정(+)의 방향으로 가설6은 기각되었다.

즉, 관계갈등이 결과 변인에 부정적인 영향을 준다는 선행연구들과 반대되는 결과가 나타났으며, 이는 서비스 지향성이 강한 판매원들은 직무수행에 있어 논쟁, 마찰, 정서적 갈등이 발생했을 때 오히려 직무열의가 강해진다고 설명할 수 있다.

V. 결론

본 연구는 조직 내부에 존재하는 과업 및 관계갈등이 판매원의 영업 활동의 긍정적 요소인 서비스 지향성과 직무열의의 관계에 있어 나타나는 조절 효과를 중심으로 고찰하였다.

그리고 직무열의가 높은 판매원들은 그들만의 새

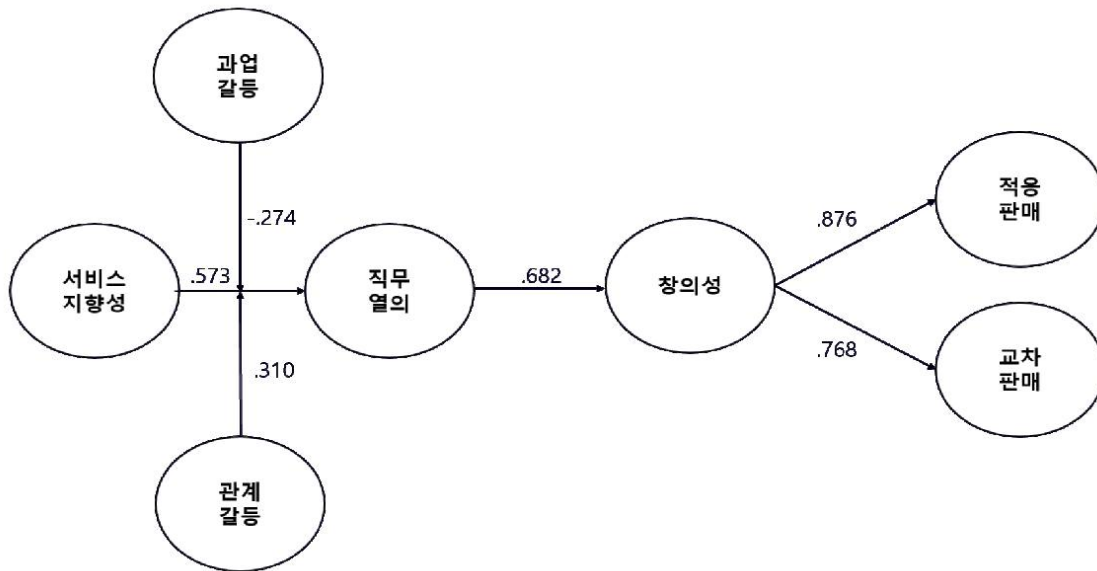
로운 창의적인 아이디어를 업무에 반영하여 소비자의 욕구에 맞춰 판매 행동을 변경하는 적응판매 행동을 취하거나(Spiro & Weitz, 1990; Weitz et al., 1986), 고객이 이전에 구매했거나 구매에 관심을 표명한 제품 또는 서비스를 추가로 판매하는 교차판매 행동(Schmitz et al., 2014)을 취한다고 설정하고 그러한 관계를 검증하였다.

그 결과 판매원의 서비스 지향성과 직무열의와의 관계는 긍정적으로 나타났으며, 직무열의와 창의성은 관계 또한 긍정적으로 나타났다. 그리고 판매원의 창의적 성격이 강할 때 판매방식(적응·교차판매)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 서비스 지향성이 직무열의에 미치는 영향에 있어 과업갈등은 이러한 영향을 약화시키는 것으로 나타났지만, 관계갈등은 제시한 가설과는 달리 강화시키는 것으로 나타났다.

1. 연구의 이론적 시사점

본 연구에서는 서비스 지향성이 직무열의와 창의성을 통해 판매 증진을 위한 행동에 미치는 영향과 조직 내 갈등의 조절효과를 규명하고자 하였으며, 다음과 같은 몇 가지 이론적 시사점을 제시한다.

첫째, 서비스 접점에 있는 백화점 판매원은 경계확장자(boundary spanner) 역할로 조직과 고객을 연결



<그림 2> PLS 결과 모형

<표 6> 경로계수 유의성 검증

가설	경로	경로계수	표준편차	t값	p값	결과
H1	서비스 지향성 → 직무열의	.573	.043	13.213	.000	지지
H2	직무열의 → 창의성	.682	.074	9.267	.000	지지
H3	창의성 → 적응판매	.876	.027	32.485	.000	지지
H4	창의성 → 교차판매	.768	.048	16.086	.000	지지
H5	과업갈등 × 서비스 지향성 → 직무열의	-.274	.128	2.136	.033	지지
H6	관계갈등 × 서비스 지향성 → 직무열의	.310	.115	2.706	.007	기각

한다. 이러한 판매원은 조직의 일반적인 종업원과 다른 개인적인 성향, 동기 및 환경에 노출되어 있으며, 일반 종업원과 다른 특별한 직무자원 및 요구들이 존재할 수 있게 된다. 선행연구에서는 개인적 관점의 서비스 지향성은 양질의 고객 서비스를 견인하고 책임감을 다 한다고 하였는데(Dienhart et al.,1992), 판매원 대상으로 한 본 연구에서도 개인적 관점의 서비스 지향성이 높으면 즐거운 마음으로 일에 대해 헌신하고 몰입하는 직무 열의가 높은 것으로 확인되어 서비스 지향성이 직무열의의 선행변수가 될 수 있음을 실증적으로 보여 주었다.

둘째, 직무에 대한 열의가 높은 직원들은 지속적이

고 인지 유연성을 보여주기 때문에 창의성과 긍정적으로 관련이 있다(Eldor et al.,2016; Koch et al., 2015)는 선행연구 결과를 근거로 백화점 판매원 대상 적용하여 분석한 결과 직무열의가 높은 판매원들은 창의성이 높은 것으로 확인되었으며, 선행연구와 그 의미를 같이 한다.

셋째, 마케팅 분야에서 자주 언급되지 않는 창의성과 판매방식 간의 관계를 분석한 결과 판매원의 높은 창의성은 적응 및 교차판매 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어, 판매 현장에서 스스로 아이디어를 창출하는 직원들은 고객의 니즈를 파악하고 더 많이 판매 하려고 하는 긍정적이고 능동

적인 행동으로 이어진다는 시사점을 제시하고 있다.

넷째, 기업경영에 있어 조직 내 일어날 수 있는 갈등 부분은 특히 일상적 업무를 수행하는 조직에서는 성과 창출을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직의 성과에 긍정적 요인인 서비스 지향성과 직무열의와의 관계에 있어, 과업 및 관계갈등의 조절 효과를 검증하였다.

그 결과 과업갈등은 긍정적 요인을 약화시키며, 관계갈등은 가설과는 반대로 강화시킨다는 결과를 도출하였다. 관계적 갈등 요소가 직업군, 인적자원 특성 등 여러 가지 상황에 따라 다르게 작용될 수 있으나, 백화점 판매원과 같은 상황에서는 기존의 연구와 다르다는 시사점을 제시한다. 따라서 향후 연구에서는 조직 내 갈등 관련 다양한 상황에서 연구가 필요하다는 점도 같이 제시한다.

2. 실무적 시사점

본 연구에서는 조직의 성과로 이어지는 판매원의 서비스 지향성과 같은 긍정적 요인 간의 관계와 과업 및 관계갈등이라는 부정적 요인의 조절효과를 실증적으로 검증하며 다음과 같은 몇 가지 실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 판매원들에게 강한 서비스 지향성이 있을 때 자신이 하고 있는 업무에 상당한 열정을 가지고 몰입 및 헌신하는 경향을 확인할 수 있었으며, 이러한 경향은 업무와 관련된 창의적인 생각과 행동이 발현될 수 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 결국 서비스 접점에서 판매원들이 고객의 니즈와 상황에 맞춰 판매 행동을 변경하거나 추가적인 제품을 판매하기 위한 자발적 노력은 창의성을 기반으로 해야된다. 수많은 선행연구에서 볼 수 있듯이 이러한 적응판매 및 교차판매행동이 기업 성과에 영향을 미치므로, 이러한 판매행동 방식을 취하게 하는 기반인 직원들의 창의성을 촉진하기 위해 교육프로그램 및 자기

개발 시스템을 조직적으로 지원해줄 필요가 있다.

둘째, 조직 내에서는 갈등이 존재하기 마련인데 선행연구에서 과업갈등은 전반적으로 조직 결과 변인에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 특히 Jehn(1995)은 비밀상적 업무를 수행하는 환경에서 과업갈등은 긍정적인 결과를 초래할 수 있다고 하였고, 일상적인 업무를 수행하는 환경에서 과업갈등은 부정적인 결과를 초래할 수 있다고 하였다. 본 연구 결과에서도 볼 수 있듯이 백화점 같은 일상적 업무를 수행하는 판매원들 사이에서 과업갈등은 서비스 지향적 직원에게서 발현되는 직무열의를 감소시킨다. 따라서 조직의 관리자는 업무환경을 파악하고 그 결과에 따라 직원들에 대한 과업 스트레스를 낮출 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

셋째, 과업갈등과 더불어 본 연구에서는 관계갈등 조절 효과를 검증하였다. 그 결과 선행연구에 따른 조직 결과 변인에 미치는 부정적 영향과는 달리 서비스 지향적인 직원에게 발현되는 직무열의를 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 서비스 지향성이 높은 직원들은 서로 간의 마찰 및 갈등이 존재할 때 더욱더 직무에 몰입한다는 경쟁적 상황의 결과로 볼 수 있는데, 이러한 상황을 이용해서 관리자들이 직원들 사이의 갈등 관계를 조장하거나 하는 것은 또 다른 부정적인 결과를 야기할 수 있다.

예를 들어 Jehn and Bendersky(2003), Pelled(1996)은 관계갈등이 유발되어 수행이나 만족에 부정적 영향을 미치는 이유를 정리하였는데, 관계갈등이 유발되면 과업에 초점을 두어야 할 시간과 에너지를 관계에 초점을 둬으로써 정보처리에 어려움을 가져온다고 밝히고 있다.

실제 사례를 살펴보면 모 해외 화장품 기업의 한국 지사에서는 판매촉진을 위해 성과 등급에 따른 보상 제도를 운영하고 있으며, 높은 등급을 유지하기 위한 경쟁에 따른 직원 서로 간의 마찰 및 논쟁은 결국 성과가 저조한 그룹에서 이러한 성과 등급제를 폐지

하자는 집단 행동으로 확산되어 기업의 경영 및 성과 창출에 다소 장애가 되는 요소로 작용되고 있다. 따라서, 관리자는 조직 내 갈등 관리에 있어 종합적이고 유기적으로 판단해야 할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점은 첫 번째로 각 변수에 대한 설문지를 판매원 대상으로만 구성하여 검증하였기 때문에 결과가 과장될 수 있는 동일방법편의(common-method bias)에 의한 한계점이 존재한다(Podsakoff & Organ, 1986).

두 번째로, 본 연구는 백화점 판매원을 표본으로 선택하였는데, 일반적인 백화점에 입점한 매장은 브랜드마다 차이가 있지만 점원 수가 많지 않은 편이다. 따라서 인원 수가 많고 팀 단위로 운영되는 서비스 조직에서는 상대적으로 다른 결과가 나타날 수도 있어 본 연구 결과를 모든 서비스 분야에 적용하기에는 무리가 있다.

세 번째로, 본 연구는 한 시점에 표본을 대상으로 설문하여 진행한 것으로 시간적 경과에 따른 갈등에 대한 변화를 확인할 수 없다.

향후 연구에서는 관리자, 판매원, 고객으로 구분하여 직무요구자원 이론에서 자원 부분인 조직적 지원은 관리자 대상 설문을 실시하고, 서비스 지향성 및 직무열의 등과 같은 개인적 특성과 관련된 부분은 직원 대상, 그리고 성과로 연결될 수 있는 만족 등은 고객에게 측정하여 연구 결과가 왜곡되지 않도록 진행할 필요가 있다.

또한 대형마트 및 호텔 등 백화점 이외에 다양한 서비스 접점의 판매원 및 서비스 제공직원 대상으로 연구를 진행하여 좀 더 일반화하고, 특정 시점에서는 긍정적 효과가 시간이 경과함에 따라 부정적 효과로 변동될 수 있으므로 갈등이 각 변수에 작용되는 시간의 경과에 따른 결과에 대한 연구의 필요성이 있다.

논문접수일: 2023. 01. 13.

1차 수정본 접수일: 2023. 02. 25.

게재확정일: 2023. 04. 07.

참고문헌

- 김중인 (2012). 반영지표 vs 조형지표: 이론적 논의, 실증적 비교, 그리고 실무적 유용성. *마케팅연구*, 27(4), 199-226.
- 김중인, 최용주 (2013). 패밀리레스토랑의 잠재고객 집단에서 신규고객유치를 위한 서비스 품질의 각 차원이 고객만족에 미치는 영향: PLS 다중집단분석을 이용한 성별의 조절효과. *마케팅관리연구*, 18(1), 115-141.
- 우종필 (2012). *구조방정식모델 개념과 이해*. 한나래출판사.
- 이용찬, 유재원 (2016). 중소기업 제품 판매원의 역할스트레스가 직무열의와 적응판매에 미치는 영향: 기업가정신과 창의성 조절효과를 중심으로. *중소기업연구*, 38(2), 1-24.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Bacon, L. D. (1999). Using LISREL and PLS to measure customer satisfaction. In *Sawtooth Software Conference Proceedings* (pp. 2-5). California: La Jolla.

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. Career Development International.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job demands – resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands – resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Banerjee, B. & Bag, S. (2022). Job satisfaction enrich sales performance, creativity and adapting selling: An empirical analysis in indian context. *Asian Academy of Management Journal*, 27(2), 83-105
- Banin, A. Y., Boso, N., Hultman, M., Souchon, A. L., Hughes, P., & Nemkova, E. (2016). Salesperson improvisation: Antecedents, performance outcomes, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 59, 120-130.
- Bodla, M. A. & Naeem, B. (2014). Creativity as mediator for intrinsic motivation and sales performance. *Creativity Research Journal*, 26(4), 468-473.
- Chang, M. L. (2017). On the relationship between intragroup conflict and social capital in teams: A longitudinal investigation in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 3-27.
- Chang, Y., Lin, H., Chien, Y., & Yen, W. (2018). Effects of creative components and creative behavior on design creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 29, 23-31.
- Chen, Z. (2011). The interactive effects of relationship conflict, reward, and reputation on knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(10), 1387-1394.
- Chuang, C. & Lin, C. (2008). Social capital and cross-selling within financial holding companies in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 71-91.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands-resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 74, 125-136.
- Comer, J. M., Marks, R., Vorhies, D. W., & Badovick, G. J. (1996). Methods in sales research: A psychometric evaluation of the ADAPTS scale: A critique and recommendations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 53-65.

- 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.
- Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G., & Knight, P. K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management, 11*(4), 331-346.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*(12), 1504-1511.
- Dijkstra, T. K. & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis, 81*, 10-23.
- Donavan, D. T. (1999). *Antecedents and consequences of the contact employee's service orientation: From personality traits to service behaviors*. Oklahoma State University.
- Eldor, L. & Harpaz, I. (2016). Retracted: The indirect relationship between learning climate and employees' creativity and adaptivity: The role of employee engagement. *Personnel Psychology, 69*(3), E1-E44.
- Esteves, T. & Lopes, M. P. (2017). Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development, 44*(1), 34-48.
- 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. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 43*(4), 693-702.
- Gefen, D., Rigdon, E. E., & Straub, D. (2011). *Editor's comments: An update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research*. MIS Quarterly, iii-xiv.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 26*(2), 115-142.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review, 33*(3), 114-135.
- Granziera, H., Collie, R., & Martin, A. (2021). Understanding teacher wellbeing through job demands-resources theory. *Cultivating teacher resilience, 229-244*.
- Gu, L. & Wang, J. (2013). How conflicts may impact intentions to share knowledge in a virtual team. *Issues in Information Systems, 14*(2), 79-86.
- Gürlek, M. & Uygur, A. (2021). Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models. *Journal of Management & Organization,*

- 27(1), 197-233.
- 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.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hansen, R. (2015). *The Relationship between Task Conflict, Task Performance and Team Member Satisfaction: The Mediating Role of Relationship Conflict* (Master's thesis).
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Hüttermann, H. & Boerner, S. (2011). Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854.
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering creativity and work engagement through perceived organizational support: The interactive role of stressors. *Sage Open*, 11(3), 21582440-211046937.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing?. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 21-31.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Koch, A. R., Binnewies, C., & Dormann, C. (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 505-517.

- Lee, S., Kwon, S., Shin, S. J., Kim, M., & Park, I. J. (2018). How team-level and individual-level conflict influences team commitment: A multilevel investigation. *Frontiers in Psychology, 8*, 2365.
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of frontline health workers. *Journal of Applied Psychology, 106*(2), 185-198.
- Liu-Thompkins, Y. & Tam, L. (2013). Not all repeat customers are the same: Designing effective cross-selling promotion on the basis of attitudinal loyalty and habit. *Journal of Marketing, 77*(5), 21-36.
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management, 22*(2), 131-150.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing, 74*(4), 455-489.
- Malms, O. & Schmitz, C. (2011). Cross-divisional orientation: Antecedents and effects on cross-selling success. *Journal of Business-to-Business Marketing, 18*(3), 253-275.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology, 20*(3/4), 219-230.
- 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.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders, 97*-146.
- Parkington, J. J. & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal, 22*(2), 270-281.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science, 7*(6), 615-631.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing, 91*(2), 358-369.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J., Becker, J., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*

- (*AMJ*), 27(3), 197-211.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26(1), 64-100.
- 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.
- Schmitz, C. (2013). Group influences of selling teams on industrial salespeople's cross-selling behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 55-72.
- Schmitz, C., Lee, Y., & Lilien, G. L. (2014). Cross-selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory-and compensation-based controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150.
- Schneider, F. B. (1990). Implementing fault-tolerant services using the state machine approach: A tutorial. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 22(4), 299-319.
- Shameem, M., Chandra, B., Kumar, C., & Khan, A. A. (2018). Understanding the relationships between requirements uncertainty and nature of conflicts: A study of software development team effectiveness. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 43(12), 8223-8238.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52(3), 441-456.
- Sonnentag, S. & Schiffrer, C. (2019). Psychological detachment from work during nonwork time and employee well-being: The role of leader's detachment. *The Spanish Journal of Psychology*, 22, Article E3.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- van Greunen, C., Venter, E., & Sharp, G. (2021).

- The influence of relationship and task conflict on the knowledge-sharing intention in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 9.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Wang, G. & Ma, X. (2013). The effect of psychological climate for innovation on salespeople's creativity and turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 373-387.
- Wang, W., Wang, Y., & Chang, W. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1039-1076.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Xu, A. J., Loi, R., Chow, C. W., & Lin, V. S. (2022). Driving retail cross-selling. *Journal of Service Research*, 10946705221087399.
- Zhang, X. & Zhou, K. (2019). Close relationship with the supervisor may impede employee creativity by suppressing vertical task conflict. *R&D Management*, 49(5), 789-802.

The Effect of Salesperson's Service Orientation on Work Engagement, Creativity, and Sales Method: The Moderating Effect of Task and Relationship Conflict

Jongmin Won*, Jaewon Yoo**

ABSTRACT

Purpose: In addition to the individual competencies of employees, organizational support of companies is an important factor directly related to performance in terms of resource standards. In particular, unlike ordinary employees, salespeople play a role in determining a company's competitive advantage at the point of contact with customers and determine the success or failure of a company, so their capabilities and actions are more important. Therefore, this study attempts to empirically verify the relationship between the competencies and behavioral variables of salespeople and the moderating effect of internal conflicts within the organization.

Research design, data, and methodology: To verify the hypothesis, a survey was conducted on 404 salespeople at 200 stores in five department stores in Seoul. For statistics, smart-PLS 4.0 and spss 22 were used to verify the reliability, validity, and hypothesis.

Results: As a result, it was found that the relationship between service orientation, work engagement, creativity, and sales method (adaptation and cross-selling) had a positive effect. And in the relationship between service orientation and work engagement, task conflict was found to weaken the relationship between the two variables, but relationship conflict was found to strengthen the relationship between the two variables.

The results related to this relationship conflict are different from most previous studies, and it can be interpreted that the relationship conflict between salespeople leads to a competitive situation and is more engagement about the work.

The results of this study suggest the following parts. First, in order for an organization to generate results, it is necessary to develop policies and procedures to ensure that customer-centered thinking continues for salespeople at service points, and employees will be able to promote service-oriented behavior toward customers through

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

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

learning and voluntary development. Second, it was confirmed that when salespeople have a strong service orientation, they tend to immerse themselves and devote themselves to their work with considerable enthusiasm, and that this trend can express creative thoughts and actions related to work. In the end, at the service interface, voluntary efforts by salespeople to change their sales behavior or sell additional products to suit the customer's needs and circumstances should be based on creativity. As many previous studies show, these adaptive and cross-selling behaviors affect corporate performance, so it is necessary to systematically support education programs and self-development systems to promote employee creativity, which is the basis for taking this sales behavior. Third, conflict always exists within the organization, and in previous studies, task conflict generally has a negative effect on organizational outcome variables. In particular, it was said that task conflict can lead to negative results in an environment where daily tasks are performed. As can be seen from the results of this study, task conflict among salespeople performing daily tasks such as department stores reduces work engagement expressed in service-oriented employees. Therefore, the manager of the organization should grasp the work environment and find ways to lower the task stress on employees accordingly. Fourth, in addition to task conflict, this study verified the effect of controlling relationship conflict. As a result, unlike the negative effect on the organizational outcome variable according to previous studies, it was found to increase the work engagement expressed in service-oriented employees. This can be seen as the result of a competitive situation in which employees with high service orientation are more immersed in their duties when friction and conflict between each other exist, and using this situation to encourage or promote conflict among employees can have another negative result. Therefore, managers should judge comprehensively and organically in managing conflicts within the organization.

Conclusions: Summarizing the above results, the relationship between service orientation, work engagement, creativity, and sales method (adaptive and cross-selling) was found to be positive. And in the relationship between service orientation and work engagement, task conflict was found to weaken the relationship between the two variables, but relationship conflict was found to strengthen the relationship between the two variables.

The results related to this relationship conflict are different from most previous studies, and it can be interpreted that the relationship conflict between salespeople leads to a competitive situation and is more enthusiastic about the job. However, it suggests that managers should make a comprehensive and organic judgment in managing internal conflicts because encouraging relationship conflicts into competitive situations can have another negative result.

Keywords: Service Orientation, Work Engagement, Creativity, Adaptive Selling, Cross-Selling, Task Conflict, Relationship Conflict