

## 다단계판매원 조직시민행동의 선행요인에 관한 연구:

스폰서의 리더십 지원, 회사의 조직 공정성, 그리고 판매원의 고차원적 목표

김 상 덕\*

인사조직 분야 뿐 아니라 최근 유통분야에서도 많은 조명을 받고 있는 조직시민행동은 조직을 위한 조용하지만 꼭 필요한 행동으로 여겨지고 있다. 때문에 많은 조직에서 종업원들의 조직시민행동을 유도하기 위한 노력을 하고 있다. 하지만 조직시민행동을 유도하기 위해 무엇을 해야 하는 지에 관한 연구는 매우 제한되어 있다. 대부분의 기존 연구들이 보편적인 일부 선행요인들에 대한 실증차원에서 이루어졌고, 개인보다는 조직차원의 요인들에 관심을 가지고 있어 왔다. 뿐만 아니라 기존 연구에서 다루어졌던 선행요인들은 매우 일반적이어서 다양한 영업 및 마케팅 맥락에 적용하는데 한계를 가지고 있다.

본 연구는 이러한 한계를 일부나마 극복하기 위해 특수한 마케팅 맥락에서 종업원 개인특성 변수의 효과를 규명하였다. 본 연구에서 다루고 있는 마케팅 맥락은 다단계판매의 회사-스폰서-모집자(하위라인) 간 관계이고, 개인특성 변수는 최근 다단계판매 분야 연구에서 관심을 받고 있는 고차원적 목표이다. 본 연구는 이를 위해 기존 연구들에서 공통적으로 다루어져 왔던 리더십 지원 변수와 조직 공정성 변수, 그리고 다양한 통제변수들에 본 연구의 주요 관심인 고차원적 목표 변수를 포함시켜서 다단계판매원의 조직시민행동을 설명할 수 있는 연구모형을 개발하였다.

현직 다단계판매원을 대상으로 한 설문조사를 통해 192부의 유효 설문지가 회수되었고, 계층적 회귀분석을 통해 분석한 결과 다단계판매 스폰서의 리더십 지원과 회사의 조직 공정성, 그리고 판매원의 고차원적 목표는 다단계판매원의 도움 조직시민행동 뿐 아니라 양심 조직시민행동을 모두 강화시키는 것으로 나타났다. 한편, 다단계판매원의 고차원적 목표는 스폰서의 리더십 지원이 판매원의 조직시민행동에 미치는 영향을 강화하지 않았지만, 회사의 조직 공정성이 판매원의 조직시민행동에 미치는 영향은 유의적으로 강화하였다.

핵심 주제어 : 다단계판매, 조직시민행동, 리더십지원, 조직공정성, 고차원적 목표

### I. 서론

Smith, Organ and Near(1983)에 의해 소개된 조직시민행동(organization citizenship behavior)

은 인사조직분야 뿐 아니라 유통분야에서도 많은 조명을 받아 온 개념으로(Netemeyer, Boles, Mckee and McMurrian 1997; Bell and Menguc 2002), 직무명세서에 나타난

본 연구의 질적 향상을 위해 건설적인 조언을 아끼지 않으신 두 분 심사자님께 진심으로 감사드립니다. 본 연구는 2012년도 경남대학교 연구년 연구비 지원에 의한 것임

\* 경남대학교 경영학부 부교수(sdskim@kyungnam.ac.kr)

기본적으로 요구되는 직무 이외에 자유재량에 의한 추가적 행동이라 할 수 있다(Bateman and Organ 1983). 이러한 조직시민행동은 일종의 이타주의인데, 이타주의는 누구에 의해 요구되거나 강제되는 것이 아니라 조직의 분위기나 직무환경, 조직 구성원 개개인의 성향에 의해 자연스럽게 나타난다(Ehrhart 2004). 따라서 조직시민행동을 유발하는 선행요인들에 대해 연구하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다. 물론 조직시민행동의 선행요인에 관한 연구가 없는 것은 아니다. 예를 들어, Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian (1997)은 개인-조직 적합도, 리더십 지원, 분배적 공정성이 직무만족을 통하여 조직시민행동을 유도한다고 주장하였고, Moorman, Blakely and Niehoff(1998)은 절차적 공정성, 지각된 조직 지원을, Bell and Menguc(2002)은 지각된 조직 지원, 조직 동일시를, Jahangir, Akbar and Haq(2004)는 직무만족, 조직 결속, 역할인식, 리더십, 공정성지각, 개인적 성향, 동기부여를, Ehrhart(2004)는 서번트 리더십(servant leadership)과 절차적 공정성 분위기를, Kim, Ok and Lee(2009)는 LMX 리더십, 상호작용 공정성, 절차적 공정성을 조직시민행동의 선행요인으로 실증하였다.

하지만 Jahangir, Akbar and Haq(2004) 연구를 제외한 모든 연구들은 조직시민행동의 선행요인으로서 조직 구성원 개인의 특성을 고려하지 않았고, 개인의 특성과 조직차원 요인들, 예를 들어 리더십, 조직 공정성, 조직 지원 등이 개인의 특성에 따라 어떻게 다른 영향을 미치는지 규명하지 못하였다. 때문에 종업원의 책임과 권한이 크고, 종업원의 특성이 조

직행동에 많은 영향을 미치는 조직 맥락, 예를 들면, 판매원들로 구성된 판매 또는 영업조직에서는 조직시민행동을 설명하는데 한계를 가지고 있다. 따라서 본 연구는 조직시민행동의 선행요인 중 종업원의 개인특성에 초점을 맞추고, 개인특성 요인이 다른 요인들과 어떠한 상호작용을 통해 조직시민행동에 영향을 미치는지 규명하고자 한다. 본 연구는 이를 위해 종업원의 개인특성이 중요하게 작용할 수 있는 조직 맥락으로서 다단계판매 조직을 연구 대상 산업으로 선정하였다. 이는 조직시민행동을 다단계판매 조직에 적용하였고, 다단계판매원의 고차원적 목표(higher purpose) 개념을 주장한 Sparks and Schenk(2006)의 연구를 확대하는 의미도 있다. 요컨대 본 연구의 목적은 다단계판매 조직의 맥락에서 첫째, 기존 조직시민행동의 선행요인 관련 연구들에서 공통적으로 다루어져 왔던 조직차원 요인들인 리더십지원과 조직공정성이 다단계판매원의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하고, 둘째, 최근 다단계판매 분야 연구에서 관심을 받고 있는 고차원적 목표(higher purpose)(Sparks and Schenk 2001)가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하며, 셋째, 두가지 조직차원 요인들과 고차원적 목표의 상호작용이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설수립

### 1. 다단계판매의 구조

다단계판매는 전통적으로 독립된 유통경로와 구분되는 두가지 구조적 특징을 가진다. 첫째, 다단계판매는 제한되지 않는 모집 정책을 가진다. 그리고 그 정책은 다단계판매 회원들로 하여금 그들이 모집할 수 있는 최대한의 신규 회원을 모집하도록 유도한다. 왜냐하면 신규 회원의 수를 제한하는 것은 다단계 커미션의 인센티브를 심각하게 훼손할 가능성이 있기 때문이다(Biggart 1989; Sparks and Schenk 2001). 반면, 전통적인 유통경로의 생산자 대리점과 독립적 판매점은 종종 영업구역을 주장하거나 유통업자의 수를 제한하려 한다. 이는 전통적인 유통경로에서는 다단계판매와 달리 유통업자들이 서로를 경쟁자로 보기 때문이다.

둘째, 조직의 모든 직급에 걸쳐 다단계판매 회원들을 연결시켜주는 상위라인(upline)과 하위라인(downline)의 역할이다(Biggart 1989; 김창호 2003). 다단계판매 용어에서 알 수 있듯이 한 회원이 하는 모집은 그 회원보다 상위 직급의 모든 사람이 하는 모집이라고 할 수 있다. 때문에 모집된 신규 회원은 모집자의 하위라인이 되는 것이다. 반대로 모집자는 신규 회원의 스폰서가 되고, 그 모집자를 모집한 사람은 스폰서의 스폰서가 된다. 때문에 신규 회원의 모집자는 신규 회원의 상위라인이 되는 것이다. 이러한 상위라인과 하위라인은 다단계판매에서 중요한 사회적, 경제적 기능을 가지고 있다. 상위라인은 조직의 리더 역할을 하면서 다단계판매의 문화적 규범들과 가치를 전달하고, 하위라인은 매출과 회원 수의 기하급수적 성장 메커니즘을 제공한다(정진명 2010). 이처럼 상위라인과 하위라인에 걸쳐 일어나는

상호작용은 일반적으로 Sparks and Schenk (2001)가 다단계판매에서 가장 중요한 사회적 관계라고 주장한 스폰서와 그들의 모집자 간 양방관계에서 나타난다. 그 관계의 중요성은 하위라인의 매출에 대해 스폰서에게 지불되는 커미션에 기인하고, 이 커미션은 스폰서 입장에서는 모집에 대한 인센티브일 뿐 아니라 그들이 모집한 모집자가 사업을 잘 수행할 수 있도록 돕게 하는 동기부여가 되기도 한다.

비록 Sparks and Schenk(2001) 연구가 스폰서의 역할을 판매 관리자의 역할과 유사한 것처럼 비교했지만 스폰서는 그들 모집자의 일상적인 사업 활동을 감독할 아무런 공식적인 권한도 가지고 있지 않다. 대신에 스폰서는 그들의 성공을 본보기로 삼고자 하는 모집자들에게 비공식적인 권한을 가질 수 있다. 이러한 권한을 강화하기 위해 많은 다단계판매 회사들은 일정 성과를 달성한 회원에게 “매니저”, “디렉터” 등의 존칭을 부여하기도 하는데, 이는 그가 리더로서 능력이 있다는 것을 증명해 준다(Sparks and Schenk 2006).

이 비공식적인 권한을 통해 스폰서는 신규 회원의 사회화를 수행하고, 본질적으로 경쟁적일 수 밖에 없는 다른 회원들과의 협력 규범을 강조할 수 있다(Biggart 1989; Sparks and Schenk 2001). 다단계판매의 생산자들 또한 회원들 간 경쟁을 억제하려 한다. 이는 많은 소형 유통업체를 통해서 상품을 판매하는 것이 소수의 대형 유통업체를 통해서 하는 것보다 매출 성과가 높기 때문에 경쟁을 유도하는 전통적 유통경로와는 다른 모습이다.

## 2. 다단계판매원의 조직시민행동

조직시민행동은 “공식적인(계약적인) 보상 시스템에 의해 명시되지 않았지만, 자유재량에 의해 발생하며, 조직의 효과적인 기능수행을 촉진하는 개인의 행동”이라 정의된다. 이 조직시민행동과 관련되는 개념들로는 친사회적 행동(prosocial behavior)(Brief and Motowidlo 1986), 조직자발성(organizational spontaneity)(George and Brief 1992), 역할외 행동(extra-role behavior)(Van Dyne and LePine 1998) 등이 있다. 이러한 조직시민행동은 본 연구의 대상산업인 다단계판매에서도 나타난다(Sparks and Schenk 2006). 물론 조직의 구성원 또는 종업원에게서 나타나는 일반적인 의미의 조직시민행동이 엄밀히 말해 개인사업자에 해당하는 다단계판매원에게도 적용될 수 있는 것인가에 대한 의문을 가질 수 있다. 하지만 다단계판매원은 스폰서(상위라인)와 모집자(하위라인)들 간 상호작용을 통해 형성된 비공식적인 모임을 정기적으로 갖고 있으며, 이것이 일종의 조직형태를 가지고 있다(Carter 1999). 하지만 다단계판매원의 조직시민행동은 일반적인 조직에서 나타나는 조직시민행동이 조직을 대상으로 하는 것과는 달리 스폰서와 복수의 모집자들로 이루어진 소규모 조직을 대상으로 나타나는 경우가 많다. 왜냐하면 다단계판매원이 개인사업자이고, 개인판매 맥락에서 조직시민행동은 판매원의 판매생산성에 반드시 영향을 미치지 않으면서 조직의 효과적인 기능수행을 직접적으로 강화시키는 판매원에게서 나타나는 자유재량적 행동이기 때문이다(Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian

1997). 또한 다단계판매원의 활동이 상위라인과 하위라인을 중심으로 이루어지지 때문이다(Oksanen 2000). 다시 말해 다단계판매원의 조직시민행동이 다단계판매 회사 전체보다는 스폰서를 중심으로 한 비공식 조직을 대상으로 나타난다는 것이다. 때문에 다단계판매원의 조직시민행동은 보다 광범위한 조직을 대상으로 나타나는 일반적인 조직시민행동과 구분되어서 다루어져야 할 필요가 있다.

분명한 것은 조직시민행동이 다단계판매원의 네트워킹 행동에 있어서 중요한 부분을 차지한다는 것이다. 특히, 하위라인 디스트리뷰터 관계를 개발하고 유지하려고 하는 스폰서에게는 더욱 그러하다(Oksanen 2000). 예를 들어, 다른 판매원을 돕는 것, 새로운 판매원을 사회화하는 것, 다른 판매원에게 예의를 갖추는 것, 조직업무를 양심적으로 수행하는 것, 선행을 베푸는 것 등의 행동은 다단계판매 조직의 전반적인 효과성을 높여줄 수 있다. 다단계판매원의 조직시민행동에 대해 거의 유일하게 다루었던 Sparks and Schenk(2006)는 이러한 이유로 다단계판매원 조직시민행동의 세부 차원을 기존 연구들과는 조금 다른 이타주의(altruism), 예의(courtesy), 격려(cheerleader), 선행(civic virtue) 등으로 구분하였다.

한편, 본 연구에서는 다단계판매원 조직시민행동을 두가지 차원으로 구분하였다. 이렇게 단순한 차원 정의를 한 이유는 조직시민행동의 선행요인과 그 요인들 간의 상호작용 효과를 규명하는데 연구의 초점을 맞추었기 때문이다. 이는 유사한 이유로 조직시민행동을 두가지 차원으로 다룬 Ehrhart(2004)의 연구와도 맥락을 같이 한다. Ehrhart(2004)는 조직시

민행동을 동료들을 돕거나 협력정신, 이타주의를 발휘하는 도움행동(helping behavior), 그리고 조직의 행사에 참여하고, 규칙에 잘 순응하는 양심(conscientiousness)로 구분하여 연구하였는데, 이는 다단계판매 조직의 특성과 가장 잘 어울리며, 다단계판매의 조직시민행동을 다룬 Sparks and Schenk(2006)의 연구에서 다른 네가지 차원을 모두 포함하고 있기도 하다.

요컨대, 본 연구에서는 다단계판매원의 조직시민행동을 “판매계약서에 명시되지 않았지만 다른 판매원을 돕고, 성실하게 조직활동에 참여하는 다단계판매원의 자유재량 행동”이라고 정의한다. 또한 다단계판매의 조직시민행동을 이타적인 자세와 협력정신을 가지고 동료들을 돕는 도움 조직시민행동과 양심적으로 조직의 규칙과 방침에 순응하며, 조직 활동에 성실히 참여하는 양심 조직시민행동으로 구분하여 다루었다. 한편 이를 측정하기 위해 도움 조직시민행동은 “다른 사업자를 돕기 위해 쓰는 시간과 저장품 대여, 경험제공, 격려, 조언” 등으로 측정하였고, 양심 조직시민행동은 “조직활동에 있어서의 양심, 성실성, 봉사정신” 등으로 측정하였다.

### 3. 다단계판매원 조직시민행동의 선행요인

앞서 언급한 바와 같이 여러 학자들이 조직시민행동의 선행요인들을 연구하였다(Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian 1997; Moorman, Blakely and Niehoff 1998; Bell and Menguc 2002; Jahangir, Akbar and Haq 2004; Ehrhart 2004; Kim, Ok and Lee 2009 등). 이

러한 선행요인들을 다단계판매 조직의 구조와 본질에 맞게 재구성하면 크게, 조직 공정성, 조직 지원 등의 다단계판매 회사와 관련된 요인들, 리더십, 상호작용 공정성, 동기부여 등의 다단계판매 스폰서와 관련된 요인들, 그리고, 역할인식, 개인적 성향 등의 다단계판매원 개인과 관련된 요인들로 구분할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 선행요인들과 다단계판매원 조직시민행동 간 관계로 이루어진 연구모형을 구축하기 위해 다단계판매의 구조, 현장 판매원들이 실무적인 관심, 기존 실증연구들에서의 이론적 관심 등을 고려하였다. 구체적으로 본 연구에서는 회사-스폰서(상위라인)-모집자(하위라인) 간의 관계로 이루어진 다단계판매의 구조에 맞추어 다단계판매원 조직시민행동의 선행요인을 세가지 관점, 즉, 회사 관점, 스폰서 관점, 판매원 관점으로 구분하여 다루었고, 이들 세가지 관점별로 기존 연구에서 가장 많이 다루어졌던 선행요인을 한 가지씩 선정하였다. 또한 연구의 가장 큰 관심인 고차원적 목표의 상호작용 효과를 검증하기 위해 모형을 최대한 간명하게 만들고자 하였으며, 실제 다단계판매원들과의 면담을 통해 이 변수들이 현실적으로 의미가 있는지 검토하였다. 이 과정을 통해 회사 관점의 선행요인으로는 조직 공정성을, 스폰서 관점의 선행요인으로는 스폰서의 리더십 지원이 선정되었다. 다만, 판매원 관점의 경우 다단계판매 관련 연구에서 최근 관심을 받고 있는 고차원적 목표(higher purpose)(Sparks and Schenk, 2001)를 선행요인으로 선정하였는데, 그 이유는 기존 연구에서 다루었던 역할인식, 개인적 성향 등이 다단계판매 맥락에서 다소 애매모

호할 뿐 아니라 고차원적 목표의 개념과 밀접한 관련이 있다고 판단하였기 때문이다.

### 1) 스폰서의 리더십 지원과 다단계판매원의 조직시민행동

리더십 지원은 “팔로워가 그의 리더로부터 받는 지원과 관심의 정도”로 정의될 수 있다 (House and Dessler 1974). 따라서 본 연구에서는 다단계판매 스폰서의 리더십 지원은 “하위라인인 모집자가 상위라인인 스폰서로부터 받는 각종 지원과 개별적인 관심의 정도”라고 정의하였고, “스폰서가 모집자에게 행하는 개인적 지원, 이해와 배려, 감정 존중” 등으로 측정하였다.

이러한 리더십 지원은 리더십의 다양한 개념으로 이해되어 왔는데, Smith, Organ and Near(1983)는 리더십 지원과 조직시민행동의 차원 중 이타주의, 조직 순응 등이 관련이 있음을 밝혔고, Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian(1997)은 리더십 지원, Ehrhart(2004)는 서번트 리더십(servant leadership)과 조직 시민행동 간의 관계를 주장하였다. 뿐만 아니라 Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter(1990)은 변혁적 리더십의 차원 중 리더십 지원과 유사한 개념인 “개별적인 리더 지원”이 역시 조직시민행동을 강화한다고 주장하였다. 또한 Ehrhart(2004)의 연구에서도 유사한 연구결과를 제시하였다.

이는 본 연구의 대상산업인 다단계판매의 맥락에도 적용하여 볼 수 있다. 다단계판매에서 스폰서와 하위라인들로 이루어진 소그룹은 비공식적이기는 하지만 일종의 조직 형태를

가지고 있고, 스폰서는 그 조직 내에서 리더십을 가질 수 있다. 다단계판매 맥락에서 수행된 Sparks and Schenk(2001) 연구에서는 이러한 스폰서의 리더십이 다단계판매원의 고차원적 목표를 강화시킴을 통해 모집이나 판매측면의 성과 뿐 아니라 같은 스폰서의 하위라인들로 구성된 소그룹의 인화(cohesion)도 강화시킨다는 것을 발견하였다. 소그룹의 인화는 다단계판매의 본질에서 주장하는 판매원 간 협력 관계와 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다 (Sparks and Schenk 2006). 따라서 소그룹 내에서 스폰서의 모집자들에 대한 리더십 지원은 일반 조직의 리더와 팔로워 간 관계에서처럼 모집자들의 조직시민행동과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다.

좀 더 구체적으로 말하면, 스폰서의 리더십 지원은 하위라인의 회원들이 서로 경쟁하기 보다는 협력적인 사회적 관계를 구축하게 하여, 서로 간에 자발적으로 도움을 주고 받게 하고(도움 조직시민행동), 회사와 소그룹의 규범에 순응하면서 단체 활동에 적극적으로 참여하게 할(양심 조직시민행동) 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 1-1 : 다단계판매 스폰서의 리더십 지원은 판매원의 도움 조직시민행동을 강화시킬 것이다.

가설 1-2 : 다단계판매 스폰서의 리더십 지원은 판매원의 양심 조직시민행동을 강화시킬 것이다.

## 2) 회사의 조직 공정성과 다단계판매원의 조직시민행동

조직 공정성이란 “조직의 의사결정이 공평하고, 종업원들의 참여를 통해 이루어졌는지(절차적 공정성)와 그들의 노력, 책임, 업무량, 성과에 비해 보상이 얼마나 공정한지(분배적 공정성)에 대한 종업원들의 지각”이라 할 수 있다(Organ 1988). 따라서 다단계판매 회사의 조직 공정성은 “회사에서 수행하는 각종 의사결정의 절차가 판매원 관점에서 얼마나 공정한지와 판매원으로 일하면서 얻게 되는 보상이 얼마나 공정한지에 대한 지각”으로 이해할 수 있고, 본 연구에서는 “회사의 공정한 대우, 불공정거래로부터의 보호, 약속의 이행, 판매원에 대한 공정한 보상 등”으로 측정하였다.

공정성 이론, 사회교환 이론 등은 공정성과 직무만족, 그리고 조직시민행동 간의 관계를 규명하고자 노력하여 왔다(Organ 1988; Schnake 1991). 즉, 종업원들이 스스로 공정하게 대우 받고 있다고 생각할 때, 조직시민행동은 호혜성(reciprocity) 차원에서 자발적으로 발생할 수 있다는 것이다. 몇몇 연구들은 이러한 조직 공정성이 조직시민행동을 강화한다는 사실을 실증하기도 하였다(Moorman 1991; Tansky 1993). 인적판매 맥락에서 이루어진 Netmeyer, Boles, McKee and McMurrian(1997) 연구에서도 조직 공정성이 직무만족을 매개로 하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

이러한 주장들은 본 연구의 대상 산업인 다단계판매 맥락에 매우 잘 적용된다고 할 수 있다. 다단계판매원이 회사가 분배적인 측면이

나 절차적 측면에서 공정하다고 생각하게 되면, 그가 하고 있는 직무에 대해 만족할 뿐 아니라 회사의 다단계판매 시스템 전체를 위한 조직시민행동이 나타날 가능성이 높다. Sparks and Schenk(2006)가 주장한 이타주의, 예의, 격려, 선행은 조직 공정성을 지각했을 때, 그 반응으로 나타나는 행동들이기 때문이다. 뿐만 아니라 조직 공정성의 원천이 명확하지 않은 상황에서는 직속상관(스폰서)에 대한 조직 시민행동이 나타나고, 그것은 곧 스폰서가 관리하고 있는 소그룹에서 나타날 수 있기 때문이다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 2-1 : 다단계판매 회사의 조직 공정성은 판매원의 도움 조직시민행동을 강화시킬 것이다.

가설 2-2 : 다단계판매 회사의 조직 공정성은 판매원의 양심 조직시민행동을 강화시킬 것이다.

## 3) 다단계판매원의 고차원적 목표와 다단계 판매원의 조직시민행동

고차원적 목표는 “높은 수준의 도덕적이고, 고차원적이며, 이데올로기적 가치를 포함하고 있으며, 경제적인 목표를 넘어선 비경제적인 목표”를 의미한다(Sparks and Schenk 2001). 따라서 본 연구에서 다단계판매원의 고차원적 목표는 “단순히 돈을 벌기 위한 목표가 아닌 도덕적, 고차원적, 이데올로기적 가치를 추구하는 판매원의 가치 또는 동기”라고 정의하였

고, 이를 측정하기 위해 “돈 버는 것 이외의 목적, 사업에서 추구하는 가치와 사업 활동의 이유” 등으로 측정하였다. 최근 Banki(2010)는 소그룹을 대상으로 한 연구에서 그룹 구성원 간 조직시민행동에 동기가 있음을 주장하였는데, 고차원적 목표는 다단계판매원 조직시민행동을 설명할 수 있는 일종의 동기라고 볼 수 있다.

조직시민행동의 동기와 관련된 연구는 1990년대 중반부터 조명받기 시작했는데, Eastman(1994)는 이타주의적 동기와 도구적 동기에 대해 주장하였고, Rioux and Penner(2001)은 조직시민행동의 동기로 친사회적 가치(prosocial), 조직 관심(organization concern), 인상관리(impression management)의 동기를 발견하였다. 이러한 동기들은 다단계판매의 소그룹 맥락에서 충분히 나타날 수 있는 동기들이다. 다단계판매 스폰서의 하위라인으로 구성된 비공식 소그룹을 분석대상으로 한 Sparks and Schenk(2001)는 이러한 동기 요인 중 고차원적 목표(higher purpose)가 다단계판매원의 행동과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그들이 주장한 고차원적 목표는 높은 수준의 도덕성(morality)(Burns 1979), 고차원적 욕구(higher-order needs)의 활성화(Yukl 1998; Bass 1985; Podsakoff, MacKenzie and Bommer 1996), 이데올로기적 가치(ideological values)(Shamir, House and Arthur 1993) 등과 유사한 개념이라 할 수 있다. 예를 들어, 집에서 일함으로써 가족과 더 많은 시간을 보낼 수 있다든지, 교육적인 완구를 판매하면서 어린이들의 지적 성장에 보람을 느낀다든지, 체중관리제품을 판매하면서 여성들에게

자신감을 느끼게 해 준다든지, 일을 통해 다른 사람들을 돕는다든지, 창업을 통해 여성들이 그들 스스로의 운명을 통제하게 한다든지 등은 고차원적 목표가 될 수 있고, 이것이 다단계판매원들을 동기부여 할 수 있다(Sparks and Schenk 2001).

이러한 고차원적 목표는 다단계판매원의 행동양식을 결정하는데 중요한 역할을 한다. 고차원적 목표를 가진 판매원은 단순히 부를 추구하기 보다는 남을 돕는 것, 하고 싶은 일을 하는 것 등에 가치를 두기 때문에 다른 판매원과 보다 협력적인 관계를 가질 수 있게 한다(Carter 1999). 반면, 고차원적 목표를 가지고 있지 않은 판매원은 모집과 매출을 통한 경제적인 목표달성에만 집중하기 때문에 자신의 사업에 도움이 되지 않는 사람들과의 관계장벽을 구축한다(Pratt 2000). 결국 다단계판매원의 주요 역할인 네트워킹 역할을 수행하는데 문제를 야기할 수 있다(Oksanen 2000). 따라서 이타주의, 친사회적 가치, 조직에 대한 관심(Eastman 1994; Rioux and Penner 2001) 처럼 조직시민행동의 동기로서 작용할 수 있다. 때문에 대표적인 다단계판매 회사인 Amway의 경우도 꿈 만들기(dream building)의 과정을 통해 고차원적인 가치에 집중하게 한다고 할 수 있다(Pratt 2000).

이를 좀 더 자세히 말하면, 판매원들이 고차원적 목표를 가지게 되면, 경제적인 목표에 집중하면서 발생할 수 있는 판매원 간 갈등을 최소화할 수 있고, 서로 우호적인 관계를 구축할 수 있게 해 주며(Sparks and Schenk 2006), 스폰서를 통해 고차원적 목표가 전달된 모집자 집단에서는 협력이나 이타주의와 같은 행동적

성과도 나타난다(Ashforth and Mael 1989). 뿐만 아니라 판매원 간 결속 및 공정성 지각을 통해 조직시민행동을 유발하기도 한다(Skarlicki and Latham 1996; Tan and Aryee 2002). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 3-1 : 다단계판매원의 고차원적 목표는 판매원의 도움 조직시민행동을 강화시킬 것이다.

가설 3-2 : 다단계판매원의 고차원적 목표는 판매원의 양심 조직시민행동을 강화시킬 것이다.

#### 4) 선행요인 간 상호작용과 다단계판매원의 조직시민행동

기존 연구들은 조직지원과 공정성 간의 상호작용(Moorman, Blakely and Niehoff, 1998), 리더십과 공정성 간의 상호작용(Netmeyer, Boles, McKee and McMurrian 1997; Ehrhart 2004) 등을 통해 조직시민행동을 설명해 왔다. 때문에 본 연구에서 선행요인으로 다루어지고 있는 다단계판매 스폰서의 리더십지원과 회사의 조직 공정성 간에도 상호작용이 있을 가능성이 높다. 하지만 종업원의 개인특성 변수에 관심을 갖고 있는 본 연구에서는 다단계판매원의 고차원적 목표가 다른 선행요인들과 가지는 상호작용에 초점을 맞추었다.

고차원적 목표는 높은 수준의 도덕성과 이데올로기적인 가치(Burns 1979; Shamir, House and Arthur 1993)의 개념을 지니고 있기 때문에 다단계판매원의 가치관 또는 세계관, 소그

룹 내에서 리더와 동료들의 말과 행동을 받아들이는 방식, 회사의 정책이나 규율에 대한 자세에 영향을 미칠 수 있다. 특히, Trunipseed (2002)의 연구에서 주장된 것처럼 윤리성이 조직시민행동과 밀접한 관련성을 가지고 있다고 보았을 때, 서로 경쟁적인 사회적 관계를 형성하기 쉬운 다단계판매 조직에서 고차원적 목표는 스폰서의 리더십 효과성을 더 크게 나타나게 할 가능성이 높다. 왜냐하면 리더십은 동기부여를 더욱 강화할 수 있기 때문이다(Gagne and Deci 2005; Dvir, Eden, Avolio and Shamir 2002; Bono and Judge 2003). 물론 본 연구에서 다루고 있는 고차원적 목표와 리더십과의 관계에 대해서는 거의 밝혀진 바가 없지만 자기결정성 이론(self-determination theory) (Deci and Ryan 1985)에서 주장하는 내재적 동기(intrinsic motivation)가 고차원적 목표를 설명할 수 있다고 보았을 때, 고차원적 목표는 스폰서의 리더십이 다단계판매원들로 하여금 그들의 업무에 대해 규명하고, 그들의 개인가치와 일관성 있는 행동을 하게 하는데 중요한 역할을 할 수 있다(Bono and Judge 2003). 다시 말해, 고차원적 목표를 통해 내재적으로 동기부여된 다단계판매원은 스폰서의 리더십 지원이 있을 경우 자연스럽게 그에 맞는 행동을 보여주게 될 것이다(Campbell, McCloy, Oppler and Sager 1993). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 4-1 : 스폰서의 리더십 지원이 판매원의 도움 조직시민행동에 미치는 영향은 판매원의 고차원적 목표가 강할 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게

나타날 것이다.

가설 4-2 : 스폰서의 리더십 지원이 판매원의 양심 조직시민행동에 미치는 영향은 판매원의 고차원적 목표가 강할 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게 나타날 것이다.

한편, 조직 공정성은 일종의 동기부여된 행동(motivated behavior)으로 개인의 인지적, 감정적 반응에 영향을 미친다(Cropanzao, Byrne, Bobocel and Rupp 2001). 따라서 조직공정성은 동기부여에 의해 조직구성원의 행동에 더 강한 영향을 미칠 수 있다. 예를 들면, 높은 수준의 보상은 높은 수준의 내재적 동기 부여가 되었을 때 더 큰 효과를 가진다(Kuvaas 2006). 뿐만 아니라 동기부여는 조직 공정성에 의해 더 크게 발휘될 수 있고(Grenier, Gilbert and Savoie 2010), 조직 공정성과 조직 구성원 행동 간 관계에도 영향을 미친다(Zapata-Phelan, Colquitt, Scott and Livingston 2009). 물론 본 연구에서 다루고 있는 고차원적 목표에 관한 연구는 매우 제한적이기 때문에, 고차원적 목표와 조직 공정성과의 상호작용에 관한 연구는 아직까지 찾아볼 수 없지만, 조직 공정성과 동기부여 간 관계를 다룬 이러한 기존 연구들을 통해 다단계판매 회사의 조직 공정성과 판매원의 고차원적 목표가 가지는 상호작용 효과를 유추해 볼 수 있다. 특히, Callan, Kay, Davidenko and Ellard(2009)가 주장한 정당화 동기(justice motivation)처럼 다단계판매원이 스스로 바람직하다고 생각하는 방향으로 행동한다고 전제하였을 때, 고차

원적 목표를 가진 판매원은 자신이 추구하는 도덕성과 이데올로기적인 가치와 회사의 조직 공정성이 적합하다는 것을 인식하게 될 것이다. 결국 자신의 가치에 부합하는 회사를 위해 기꺼이 이타주의적 행동, 친사회적 행동, 계약서에 나타나지 않은 자유재량적 행동을 더 많이 하게 될 것이다. 요컨대, 스폰서의 리더십 지원과 회사의 조직공정성을 지각한 경우 고차원적 목표를 가진 판매원이 그렇지 않은 판매원에 비해 조직시민행동을 더 활발히 할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

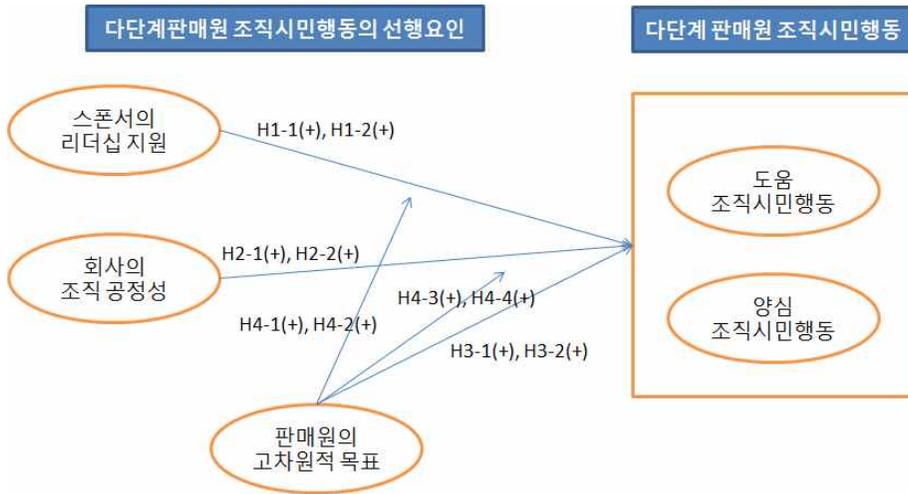
가설 4-3 : 회사의 조직 공정성이 판매원의 도움 조직시민행동에 미치는 영향은 판매원의 고차원적 목표가 강할 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게 나타날 것이다.

가설 4-4 : 회사의 조직 공정성이 판매원의 양심 조직시민행동에 미치는 영향은 판매원의 고차원적 목표가 강할 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게 나타날 것이다.

이상의 논의를 기초로 개념적 연구모형을 다음과 같이 제시할 수 있다.

### III. 연구방법

#### 1. 표본 및 자료수집



〈그림 1〉 연구모형

다단계 판매 회사와 스폰서, 그리고 판매원의 간의 관계에서 나타나는 조직시민행동에 대해 규명하는 것을 목적으로 하는 본 연구는 가장 대표적이면서, 조직 구성원 간의 관계가 체계적일 것으로 판단되는 A업체의 다단계판매원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 다단계판매 사업을 1년 이상하였고, 연간 매출액이 일정 수준 이상이 되는 판매원<sup>1)</sup>을 대상으로 진행하였다. 회사 내 모임을 활용하여, 총 208부의 설문지를 수집하였고, 이 중 불성실하거나 분석이 어렵다고 판단되는 설문지를 제거한 192부의 설문지를 대상으로 분석을 실시하였다.

사실 조직시민행동은 회사, 스폰서, 판매원의 관점에서 모두 설명될 수 있으므로, 세가지 관점을 모두 측정하는 것이 바람직하지만 1개의 회사에서 조사하였고, 다단계판매원을 대상으로 하는 설문조사가 어렵다는 특성상 판

매원을 대상으로 한 설문조사만 실시되었음을 밝혀 둔다.

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 언급된 변수들은 관련 분야 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 사용하였다. 먼저 스폰서 리더십 지원은 Sparks and Schenk(2006)의 척도를 다단계판매 상황에 맞게 수정하여 3문항으로 측정하였다. 다음으로 회사의 조직 공정성은 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)의 척도를 활용하여 6문항으로 측정하였다. 다음으로 판매원의 고차원적 목적은 Sparks and Schenk(2001)의 측정 문항을 활용하여 3문항으로 측정하였다. 또한 도움 조직시민행동과 양심 조직시민행동과 Ehrhart(2004)의 연구를 이용하여 각각 5문항, 5문항으로 측정하였다. 이상의 측정항목들은 모두 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다,

1) A회사의 기준으로 SP레벨, 즉, 연간 월 매출액이 1000만점을 넘는 횟수가 1회 이상 3회 미만인 사업자.

5점: 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다. 본 연구는 추가적으로 독립변수들의 효과를 통제하기 위해 판매원의 연령, 직급레벨, 사업 연수, 후원수당, 소득의존도 등을 비울척도를 이용하여 측정하였다. 측정항목들은 부록에 제시하였다.

차지하였으며, 직급레벨은 플래티늄이 34.9%로 가장 많았다. 전반적으로 보았을 때, 표본의 특성이 어느 한쪽으로 편중되지 않고, 실무자의 의견을 고려해 보았을 때, 우리나라 다단계판매 사업자의 특성을 잘 설명해 줄 수 있다고 판단되었다.

#### IV. 실증분석

##### 1. 응답자의 통계적 특성

응답자의 통계적인 특성은 <표 1>과 같다. 다단계판매 사업 연수는 5년 미만 사업자가 47.9%로 가장 많았고, 전업여부는 전업이 60.9%로 많았으며, 성별은 여성이 71.9%로 많았고, 연령대는 40대가 51.6%로 절반이상을

##### 2. 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach's alpha, 평균분산 추출값(average variance extracted; AVE), 합성신뢰도(composite reliability; CR), 변수 간 상관계수를 이용하여 구성개념의 신뢰성, 수렴타당성, 그리고, 판별타당성을 검토하였다. 그 결과는 <표 2>와 <표 3>에 제시하였다.

먼저 <표 2>에 나타난 것처럼 전반적으로 보았을 때, 대부분 구성개념들이 기준치를 상

<표 1> 응답자 특성(n=192)

구 분		빈 도	%	합 계
다단계판매 사업 연수	5년 미만	92	47.9%	192 (100%)
	5년 이상 10년 미만	67	34.9%	
	10년 이상	33	17.2%	
전업/겸업 여부	전업	117	60.9%	192 (100%)
	부업	75	39.1%	
성 별	남	54	28.1%	192 (100%)
	여	138	71.9%	
연 령	20대	8	4.2%	192 (100%)
	30대	62	32.3%	
	40대	99	51.6%	
	50대 이상	23	12.0%	
직급 레벨	sp	61	31.8%	192 (100%)
	플래티늄	67	34.9%	
	루비	5	2.6%	
	사파이어	8	4.2%	
	에메랄드	22	11.5%	
	다이아몬드 이상	19	9.9%	
	없음	10	5.2%	

회하거나 근사하고 있어서 신뢰성과 타당성을 가지고 있는 것으로 판단되었다. 다만 조직 공정성의 1개 항목, 고차원적 목표의 1개 항목, 도움 조직시민행동의 1개 항목, 양심 조직시민행동의 2개 항목은 신뢰성과 타당성을 현저히 낮추는 항목들이기 때문에 제거되었다. 한편, 판별타당성은 한편, 판별타당성은 모든 구성 개념 간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제곱근 보다 작은지 여부로 판단하였는데,

〈표 3〉에 나타난 바와 같이 모든 상관계수가 평균분산추출값의 제곱근 보다 작게 나타나서 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

### 3. 가설 검증

본 연구는 가설 검정을 위해 계층적 회귀분석을 이용하였고, 다음과 같은 회귀 방정식 모형을 수립하였다.

〈표 2〉 합성신뢰도(CR), 평균분산추출값(AVE), Cronbach  $\alpha$

변수명	최종 항목 수 (제거된 항목 수)	요인 적재치	t값	CR	AVE	$\alpha$
스폰서의 리더십 지원	3(0)	.93	16.68	.948	.859	.948
		.93	16.77			
		.92	16.34			
회사의 조직 공정성	5(1)	.71	11.11	.934	.742	.934
		.77	12.49			
		.92	16.68			
		.95	17.60			
		.93	16.80			
판매원의 고차원적 목표	2(1)	.36	10.96	.769	.632	.775
		.50	11.24			
도움 조직시민행동	4(1)	.60	8.88	.834	.564	.831
		.54	7.78			
		.87	14.69			
		.93	16.41			
양심 조직시민행동	3(2)	.82	12.88	.753	.504	.749
		.60	8.56			
		.69	10.53			

모형적합지수  $\chi^2=209.78(109)$ ,  $p=0.00$ , GFI=.89, CFI=.98, NFI=.97, RMR=.05

〈표 3〉 상관계수와 판별타당성 분석

	1	2	3	4	5
1	.927*				
2	.284	.861*			
3	.318	.430	.795*		
4	.356	.422	.465	.751*	
5	.321	.449	.489	.680	.710*

1. 리더십 지원, 2. 조직 공정성, 3. 고차원적 목표, 4. 도움 조직시민행동, 5. 양심 조직시민행동

\* 평균분산추출값의 제곱근

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + \beta_8X_8 + \beta_9X_6X_8 + \beta_{10}X_7X_8$$

$X_iX_8$  :  $X_i$ 와  $X_8$ 간의 상호작용  
 $\beta$  : 표준화 회귀 계수

- Y : 도움 조직시민행동, 양심 조직시민행동
- X1 : 사업 연수
- X2 : 소득의존도
- X3 : 직급레벨
- X4 : 후원수당
- X5 : 연령
- X6 : 스폰서의 리더십 지원
- X7 : 회사의 조직 공정성
- X8 : 판매원의 고차원적 목표

먼저, 상호작용항으로 인해 발생할 수 있는 독립변수 간 다중공선성을 최소화하기 위해 본 연구에서는 평균 중심화(mean centering)를 실시하였고(Aiken and West 1991), 실제 회귀분석결과 독립변수들 간 공차한계(tolerance)가 모두 기준치인 0.1을 크게 상회하였다. 따라서 상호작용항으로 인한 다중공선성은 문제가 되지 않은 것으로 판단하였다. 이제 계층적 회귀 분석의 분석결과를 보면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 계층적 회귀분석 결과

독립변수 \ 종속변수	모형 1		모형 2		모형 3	
	도움조직시 민행동	양심조직시 민행동	도움조직시 민행동	양심조직시 민행동	도움조직시 민행동	양심조직시 민행동
사업 연수	-.116 (-1.145)	-.156 (-1.573)	-.096 (-1.106)	-.137 (-1.616)	-.099 (-1.138)	-.120 (-1.428)
소득의존도	-.066 (-.790)	.035 (.425)	-.124* (-1.702)	-.033 (-.464)	-.124* (-1.706)	-.021 (-.297)
직급레벨	.005 (.062)	-.148* (-1.727)	.121 (1.581)	-.031 (-.414)	.116 (1.474)	-.066 (-.875)
후원수당	.417*** (3.949)	.500*** (4.849)	.267*** (2.836)	.348*** (3.810)	.271*** (2.906)	.359*** (3.986)
연령	-.073 (-.900)	.047 (.592)	-.040 (-.570)	.083 (1.218)	-.044 (-.624)	.069 (1.020)
스폰서의 리더십 지원			.179*** (2.793)	.140** (2.242)	.186*** (2.852)	.123* (1.943)
회사의 조직 공정성			.283*** (4.246)	.284*** (4.393)	.313*** (4.652)	.307*** (4.719)
판매원의 고차원적 목표			.225*** (3.122)	.253*** (3.622)	.205*** (2.716)	.273*** (3.740)
리더십 지원*고차원적 목표					-.090 (-1.376)	.004 (.071)
조직 공정성*고차원적 목표					.121* (1.956)	.160*** (2.677)
Adjusted R2	.085	.128	.330	.369	.342	.387
ΔR2			.245***	.241***	.012	.018

\* p <.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01,

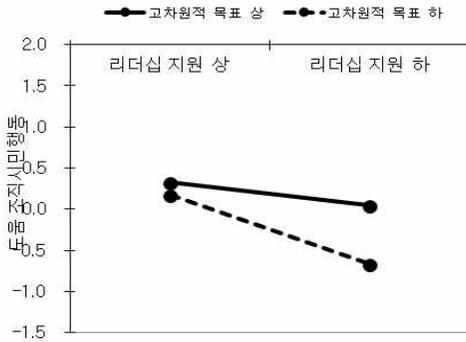
※ 표 안의 수치는 표준화 계수(t값), 상수항은 표기하지 않음

〈표 4〉에 나타난 바와 같이 계층적 회귀분석은 연구목적 상 1단계(모형 1)는 통제변수만을 포함시켰고, 2단계(모형 2)에서는 독립변수의 개별적인 효과를 분석하였으며, 3단계(모형 3)에서는 판매원의 고차원적 목표와 스폰서의 리더십 지원, 회사의 조직 공정성 간 상호작용 효과를 분석하였다.

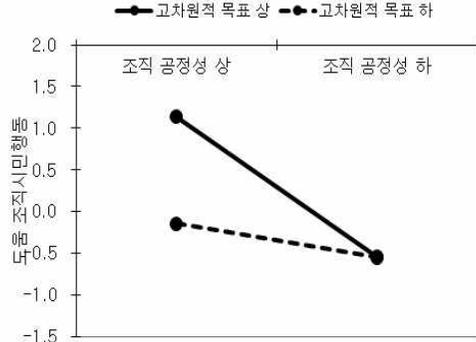
먼저, 사업 연수, 소득의존도, 직급레벨, 후원수당, 연령 등을 통제하였을 때, 스폰서의 리더십 지원과, 회사의 조직 공정성, 그리고 고차원적 목표는 약 24.5%의 설명량을 보였으며 통계적으로 유의미한 모형이었다( $p < .01$ ). 통제변수 중 소득의존도와 후원수당이 도움 조직시민행동과 양심 조직시민행동에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 후원수당은 세가지 모형 모두에서 두가지 조직 시민행동에 매우 강한 영향을 미쳤다. 본 연구에서는 이러한 소득의존도와 후원수당의 영향을 통제함으로써 독립변수의 효과를 보다 엄격하게 해석하고자 하였다. 다음으로 독립변수의 개별적인 효과를 살펴보면, 스폰서의 리더십 지원, 회사의 조직 공정성, 판매원의 고차원적 목표는 모두 판매원의 도움 조직시민행동에 유의적인 정의 영향을 미쳤다(각각  $\beta_6 = .179, t = 2.793$ ;  $\beta_7 = .283, t = 4.246$ ;  $\beta_8 = .225, t = 3.122$ ). 따라서 가설 1-1, 2-1, 3-1은 지지되었다. 또한 리더십 지원, 조직 공정성, 고차원적 목표는 판매원의 양심 조직시민행동에도 모두 유의적인 정의 영향을 미쳤다(각각  $\beta_6 = .140, t = 2.242$ ;  $\beta_7 = .284, t = 4.393$ ;  $\beta_8 = .253, t = 3.622$ ). 따라서 가설 1-2, 2-2, 3-2도 모두 지지되었다.

이러한 결과는 다단계 판매에서 스폰서 차원의 리더십 지원, 회사 차원의 조직 공정성, 판매원 차원의 고차원적 목표가 판매원의 두가지 조직시민행동을 설명할 수 있는 설명변수가 됨을 의미한다고 할 수 있다. 결론에서 다시 설명하겠지만 이는 조직관리 전략 차원, 스폰서와 판매원의 모집 및 훈련 차원에서 중요한 함의를 가지고 있다고 할 수 있다. 자세한 내용은 결론에서 언급하였다.

가설 4-1과 4-2, 4-3과 4-4는 스폰서의 리더십 지원과 회사의 조직 공정성의 효과가 판매원의 고차원적 목표와 어떠한 상호작용을 가지는지 알아보기 위한 것이었다. 〈표 4〉의 3단계(모형 3)에서 보듯이, 스폰서의 리더십 지원과 판매원의 고차원적 목표의 상호작용은 판매원의 도움, 양심 조직시민행동에는 모두 유의적인 영향을 미치지는 않았지만(각각  $\beta_9 = -.090, t = -1.376$ ;  $\beta_{10} = .004, t = .071$ ), 회사의 조직 공정성과 판매원의 고차원적 목표의 상호작용은 판매원의 도움, 양심 조직시민행동에 모두 유의적인 정의 영향을 미쳤다( $\beta_{10} = .121, t = 1.956$ ;  $\beta_{11} = .160, t = 2.677$ ). 따라서 가설 4-1과 4-2는 지지되지 않았고, 4-3과 4-4는 지지되었다. 비록 상호작용 모형의 증분효과로는 유의미하지 않았지만( $\Delta R^2 = .012, .018, n.s.$ ), 전체적인 회귀모형의 설명력이 약 34.2%, 38.7%로 유의미한 수준이었다( $p < .01$ ). 〈그림 2〉, 〈그림 3〉, 〈그림 4〉, 〈그림 5〉는 판매원 고차원적 목표와 두가지 독립변수와의 상호작용 효과를 나타낸 것으로 각 독립변수들을 표준편차를 활용하여 이분변수로 만든 뒤, 회귀계수를 곱하여 그래프로 표시한 것이다.



〈그림 2〉 리더십 지원과 고차원적 목표의 도움 조직시민행동에 대한 상호작용 효과

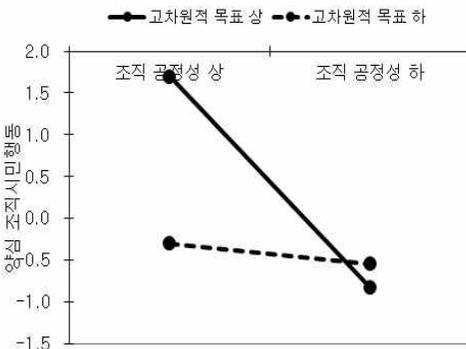


〈그림 3〉 조직 공정성과 고차원적 목표의 도움 조직시민행동에 대한 상호작용 효과

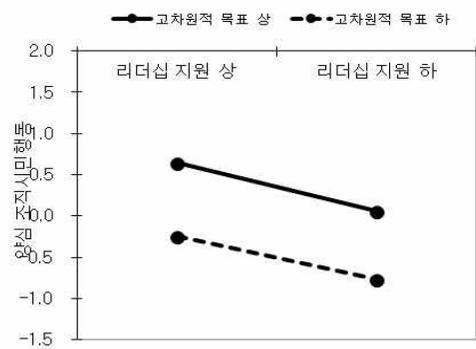
가설 4-1을 설명하는 〈그림 2〉에서 고차원적 목표가 큰 판매원과 그렇지 않은 판매원은 모두 스폰서의 리더십 지원이 높을 때 도움 조직시민행동이 상대적으로 많이 나타나고, 낮을 때 적게 나타나는 특징을 보였지만 그 정도의 차이가 통계적으로 유의미하지는 않았다 ( $t=1.376$ ). 다음으로 가설 4-3을 설명하는 〈그림 3〉에서 고차원적 목표가 큰 판매원과 그렇지 않은 판매원은 조직 공정성이 낮을 때는 유사하게 도움 조직시민행동이 적게 나타났지만, 조직 공정성이 높을 때는 고차원적 목표가 큰 판매원은 그렇지 않은 판매원에 비해 도움

조직시민행동을 유의적으로 더 많이 하는 것으로 나타났다( $t=1.956, p<.10$ ).

가설 4-2를 설명하는 〈그림 4〉에서 고차원적 목표가 큰 판매원과 그렇지 않은 판매원은 모두 스폰서의 리더십 지원이 높을 때 양심 조직시민행동이 상대적으로 많이 나타나고, 낮을 때 적게 나타나는 특징을 보였다( $t=.071$ ). 다음으로 가설 4-4를 설명하는 〈그림 3〉에서 고차원적 목표가 큰 판매원과 그렇지 않은 판매원은 조직 공정성이 낮을 때는 유사하게 양심 조직시민행동이 적게 나타났지만, 조직 공정성이 높을 때는 고차원적 목표가 큰 판매원



〈그림 4〉 조직 공정성과 고차원적 목표의 양심 조직시민행동에 대한 상호작용 효과



〈그림 5〉 리더십 지원과 고차원적 목표의 양심 조직시민행동에 대한 상호작용 효과

은 그렇지 않은 판매원에 비해 양심 조직시민 행동을 유의적으로 더 많이 하는 것으로 나타났다( $t=2.677, p<.05$ ).

이러한 결과는 판매원의 고차원적 목표가 스폰서 리더십 지원의 효과를 조절하지는 않지만, 회사의 조직 공정성의 효과를 조절한다는 것을 의미한다. 다시 말해, 다단계판매 회사의 조직 공정성이 클수록 판매원의 고차원적 목표가 조직시민행동을 더 강하게 유도함을 의미한다고 할 수 있다.

## VI. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 지지되지 않은 가설들에 대한 추론

이상의 가설검정 결과, 총 8개의 가설들 중 6개의 가설들이 지지되었다. 요약해 보면, 다단계판매 리더십 지원과 회사의 조직 공정성, 그리고 판매원의 고차원적 목표는 다단계판매원의 도움 조직시민행동 뿐 아니라 양심 조직시민행동을 모두 강화시키는 것으로 나타났다. 한편, 다단계판매원의 고차원적 목표는 다단계판매 스폰서의 리더십 지원이 판매원의 조직시민행동에 미치는 영향을 강화하지 않았지만, 회사의 조직 공정성이 판매원의 조직시민행동에 미치는 영향은 유의적으로 강화하였다.

대부분의 가설들은 사전에 예상했던 대로 지지되었지만 판매원의 고차원적 목표와 스폰서의 리더십 지원 간 상호작용과 관련된 가설들은 그렇지 않았다. 그 이유는 아마도 판매원의 고차원적 목표가 가지고 있는 성질 때문이

아닌까 추측된다. 좀 더 구체적으로 말하면, 고차원적 목표는 단순히 돈을 버는 것 이상의 이념적 가치, 예를 들면, 가족의 행복, 진정한 자유, 사회 봉사 등의 가치를 추구하는 것이므로 어찌보면 현실보다는 이상적인 가치라 할 수 있다. 때문에 보다 현실적인 스폰서의 개별적 지원에는 덜 민감하고, 보다 이상적인 가치인 조직 공정성에 더 민감할 수 있다. 좀 더 자세히 말하면, 경제적인 동기가 강한 다단계판매원의 경우 스폰서의 현실적인 리더십 지원이 경제적인 혜택을 가져다 줄 가능성이 높기 때문에 그 지원을 지속적으로 받기 위하여 스폰서가 관리하고 있는 모집자 집단을 위한 조직시민행동을 할 가능성이 높다. 스폰서에게 보여주기 위해 동료들을 돕거나 조직의 룰을 따른다는 것이다. 반면, 고차원적 목표를 가진 다단계판매원의 경우 스폰서의 리더십 지원 여부와 관계없이 자신이 바람직하다고 생각하는 도덕적, 이데올로기적인 가치를 추구하고자 할 것이다. 이러한 판매원에게는 리더의 현실적인 지원이 행동의 결정적인 동기가 될 수는 없을 것이다. 가설 4-1과 4-2가 지지되지 않은 것은 아마도 이 같은 맥락에서 이해할 수 있을 것이라 추측된다.

### 2. 연구의 시사점

먼저 본 연구의 시사점은 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 이론적 시사점은 첫째, 기존 유통분야 연구에서 거의 다루어지지 않았던 다단계판매원의 행동 메커니즘을 탐험하였다는 것이다. 특히, 본 연구는 다단계판매원의 조직시민행동에 초

점을 맞추고, 그 선행요인을 규명함으로써 다단계판매원의 행동 관련 연구를 활성화하는데 작으나마 기여할 수 있을 것으로 생각된다. 둘째, 본 연구는 기존 연구들에서 거의 다루어지지 않았던 ‘고차원적 목표’라는 이념적인 가치가 가지고 있는 역할을 규명하였다. 이는 경제적 목적 추구 중심으로 다단계 판매원의 행동을 이해해 왔던 연구들에 새로운 관점을 제시하였다는 의미를 가진다. 셋째, 본 연구는 다단계판매원 조직시민행동의 선행요인을 세가지 차원, 즉, 회사차원, 스폰서 차원, 판매원 차원에서 동시에 규명하였다. 이는 조직시민행동의 선행요인 관련 기존 연구들을 다단계판매에 확대 적용하였다는 의미를 가진다.

한편, 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 본 연구는 첫째, 다단계 판매원의 조직시민행동을 유도하기 위해 다단계 판매 회사에서 어떻게 해야 하는지 가이드라인을 제시해 주고 있다. 본 연구는 다단계판매 회사의 조직 공정성, 스폰서의 리더십 지원, 판매원의 고차원적 가치가 판매원의 조직시민행동을 강화한다는 결과를 제시하고 있는데, 이는 조직관리 전략 차원, 스폰서와 판매원의 모집 및 훈련 차원에서 중요한 함의를 가지고 있다고 할 수 있다.

먼저, 조직관리 전략 차원에서 다단계판매 회사는 구성원들이 조직차원의 공정성을 높게 지각할 수 있도록 노력해야 한다. 일반적으로 이야기하는 분배적 공정성, 즉, 판매원의 보상 및 승진과 관련된 공정성 뿐만 아니라 절차적 공정성, 즉, 일을 하는 과정이나 의사결정 과정에서 판매원이 공정하다는 느낌을 받을 수 있도록 노력해야 할 것이다. 특히, 후원수당이 지나치게 상위직급에 편중되어 있고, 의사결

정 과정에 하위 직급이 주도적으로 참여하지 못하는 것이 현실인 국내 다단계판매 회사들은 이를 개선하기 위한 노력을 하여야 할 것이다. 다음으로 스폰서와 판매원의 모집 및 훈련 차원에서 다단계판매 회사는 판매원을 모집할 때, 그 사람의 고차원적 가치와 리더십을 좀 더 고려하여 모집하여야 하고, 교육 훈련과정에서도 이 점을 강조하는 것이 필요하다. 사실 일부 선도업체들은 이미 이 점을 잘 알고 있겠지만 네트워크 확대를 위해서는 판매원의 자질을 고려하기 보다는 모집에 급급한 것이 현실이다. 이는 단기적으로는 판매원을 빠르게 확대할 수 있겠지만 장기적 차원에서 조직의 생산성을 극대화하는데 장애가 될 수 있다. 뿐만 아니라 지나친 사행심 조장, 인간관계의 훼손 등 부작용도 커질 수 있다. 특히, 다단계판매에 대한 사회적 인식이 부정적인 우리나라의 현실을 고려해 보았을 때, 본 연구의 이러한 결과는 의미를 가진다고 할 수 있다.

본 연구의 두 번째 실무적 시사점은 고차원적 목표를 가진 판매원에 대한 관리방향에 있다. 본 연구에서는 고차원적 목표가 스폰서의 리더십 지원과는 상호작용 효과를 가지지 않고, 조직 공정성과는 상호작용 효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 고차원적 목표를 가진 판매원들에게는 개별적인 지원이나 배려보다도 그들이 이상적이라고 여기는 조직의 모습을 갖추어 나가도록 노력해야 한다는 것을 암시하고 있다. 특히, 고차원적 목표를 가진 판매원들은 조직의 공정성 여부가 중요하므로 이들과의 커뮤니케이션이나 처우 측면에서 공정성을 확보하기 위해 더욱 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 스폰서의 리더십을 리더십 지원이라는 포괄적인 개념으로 다루었을 뿐 아니라 회사 조직 공정성의 세부 차원을 구분하지 않았다. 연구결과는 사전에 예측한 대로 나타나기는 하였지만 리더십의 다른 차원들, 공정성의 세부 차원들에 따라 서로 다른 영향을 미칠 가능성이 있다. 향후 다양한 리더십과 공정성의 세부 차원에 따른 연구가 보강되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 고차원적 목표 측정도구를 정제하는 과정에서 총 3개 측정항목 중 1개 항목을 제거하였다. 물론 변수의 신뢰성과 타당성은 확보되기는 하였지만, 구조방정식 모형분석을 통해 보다 정교한 연구모형 분석을 하는데 한계를 가진다. 향후 보다 잘 개발된 고차원적 목표의 측정도구를 사용한 연구가 보강되어야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 판매원을 대상으로만 설문조사를 실시하였기 때문에 종합적인 관점에서 결과를 해석하는데 한계를 가진다. 사실 이상적으로는 판매원-스폰서-회사의 삼방향 관점(triadic approach)에서 자료가 수집되는 것이 바람직하다. 향후 삼방향 관점 또는 양방향 관점(dyadic approach)에서 자료수집이 이루어져야 할 것이다. 마지막으로, 본 연구는 1개 업체의 판매원만을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구 결과의 일반화에 한계를 초래할 수 있다. 물론 1개 업체가 시장을 지배하고 있는 업체이기는 하지만 보다 많은 업체를 대상으로 한 연구가 보강되어야 할 것이다.

논문접수일 : 2013년 4월 25일

게재확정일 : 2013년 7월 12일

### 참고문헌

- 김창호(2003), “다단계판매의 유통현황과 발전 방안,” *창업정보학회지*, 6(2), 57-78.
- 정진명(2010), “다단계판매의 개념 및 판단 기준에 대한 고찰,” *재산법연구*, 27(2), 349-383.
- Aiken, Leona S. and Stephen G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park: Sage.
- Ashforth, Blake E. and Fred Mael(1989), “Social Identity Theory and the Organization,” *Journal of marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Banki, Sara(2010), “Is a Good Deed Constructive Regardless of Intent? Organization Citizenship Behavior, Motive, and Group Outcomes,” *Small Group Research*, 41(3), 354-375.
- Bass, Bernard M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press: New York.
- Bateman, Thomas S. and Dennis W. Organ(1983), “Job Satisfaction and the Good Solider: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship,” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bell, Simon J. and Bulent Menguc(2002), “The

- Employee-Organization Relationship, Or ganizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality,” *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Biggart, Nicole Woolsey(1989), *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*, Chicago: University of Chicago Press.
- Bono, Joyce E. and Timothy A. Judge(2003), “Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders,” *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Brief, Arthur P. and Stephen J. Motowidlo (1986), “Prosocial Organizational Behaviors,” *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Burns, James M.(1978), *Leadership*, Harper and Row: New York.
- Callan, Mitchell J., Aaron C. Kay, Nicolas Davidenko and John H. Ellard(2009), “The Effects of Justice Motivation on Memory for Self- and Other-Relevant Events”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 614-623.
- Campbell, John P., Rodney A. McCloy, Scott H. Oppler and Christopher E. Sager (1993), “A Theory of Performance,” in N. Schmitt, W. C. Borman, and Associates(Eds.), *Personnel Selection in Organizations*(pp.35-70), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carter, Ruth(1999), *Amway Motivational Organizations: Behind the Smoke and Mirrors*, Backsteer Publishing.
- Cropanzano, Russell, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel and Deborah E. Rupp (2001), “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice,” *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan(1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, NY: Plenum Press.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio and Boas Shamir(2002), “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eastman, Kenneth K.(1994), “In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior,” *Academy of Management Journal*, 37(5), 1379-1391.
- Ehrhart, Mark G.(2004), “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior,” *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Gagne, Marylene and Edward L. Deci(2005), “Self-Determination Theory and Work Motivation,” *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- George, Jennifer M. and Arthur P. Brief(1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Grenier, Simon, Marie-Helene Gilbert and Andre Savoie(2010), "Procedural Justice as a Predictive Variable of Intrinsic Motivation at Work," *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 16(2), 126-140.
- House, Robert J. and Gary Dessler(1974), "The Path-goal Theory of Leadership: Some PostHoc and A Priori Tests," in *Contingency Approaches to Leadership*, J. Hunt and L. Arson, eds. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar and Mahmudul Haq(2004), "Organizational Citizenship Behavior: Its nature and Antecedents," *Brac University Journal*, 1(2), 75-85.
- Kim, Wansoo, Chihyung Ok and Myong Jae Lee(2009), "Antecedents of Service Employees' Organizational Citizenship Behaviors in Full-Service Restaurants in Korea," *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 180-197.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E. M. Steenkamp(1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Kuvaas, Bard(2006), "Work Performance and Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level," *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Moorman, Robert H.(1991), "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, Robert H., Gerald L. Blakely and Brian P. Niehoff(1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?," *The Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert McMurrian (1997), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Organ, Dennis W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Oksanen, Elina(2000), "Organizational Roles of Sales People in the Network Marketing Context," 16th IMP-conference

- in Bath, U.K.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman and Richard Fetter (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects of Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie and William H. Bommer(1996), "Transformational leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Pratt, Michael G.(2000), "The Good, the Bad, and the Ambivalent; Managing Identification among Amway Distributors," *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493
- Rioux, Sheila M. and Louis A. Penner(2001), "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Schnake, Mel(1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda," *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Shamir, Boas, Robert J. House and Michael B. Arthur(1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory," *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Skarlicki, Daniel P. and Gray P. Latham (1996), "Increasing Citizenship Behavior within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory," *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161-169.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ and Janet P. Near(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 643-663.
- Sparks, John R. and Joseph Schenk(2001), "Managing Multilevel Marketing Organizations: An Exploration of How Transformational Leadership Leads to Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 22(December), 849-869.
- Sparks, John R. and Joseph Schenk(2006), "Socialization Communication, Organizational Citizenship Behaviors, and Sales in a Multilevel Marketing Organization," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(Spring), 161-180.
- Tan, Hwee Hoon and Samuel Aryee(2002), "Antecedents and Outcomes of Union Loyalty: A Constructive Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 715-722.
- Tansky, Judith W.(1993), "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-

207.

Trunipseed, David L.(2002), "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics," *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.

Van Dyne, Linn and Jeffrey A. LePine(1998), "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Yukl, Gary A.(2012), *Leadership in Organizations*, 8th Edition, Kindle Edition.

Zapata-Phelan, Cindy P., Jason A. Colquitt, Brent A. Scott and Beth Livingston (2009), "Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.

# A Study on the Antecedents of Multilevel Marketing Members' Organizational Citizenship Behaviors: Leadership Support, Organizational Fairness, and Higher Purpose

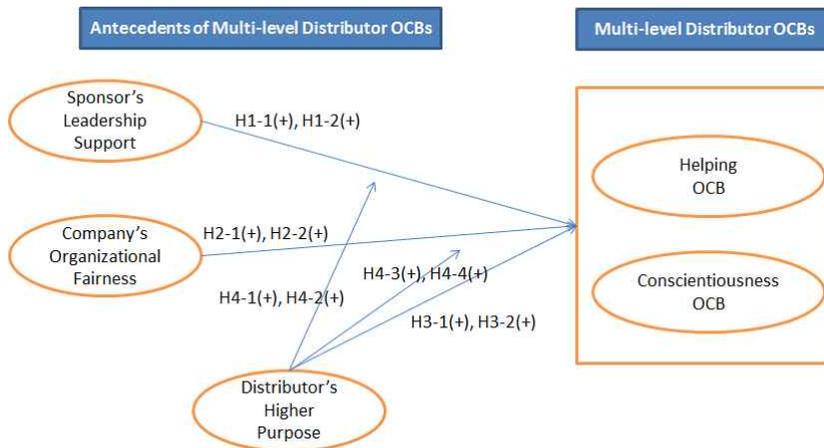
## Abstract

Multi-level marketing(MLM) is one of major marketing channels in Korea. And it accounts for about 2,949 billion Won of retail goods and services sold through multi-level marketing channels, according to the Fair Trade Commission of Korea(2012). Moreover, in recent years, the industry has enjoyed average annual sales growth of over 10 percent.

However, there are few studies dealing with MLM. Although empirical studies on direct selling frequently include MLM members in study samples, few investigate the nature of MLM and its members' behavior. More often, studies of MLMs examine the controversy and negative perceptions that surround these organizations.

This study deals with MLM members' organizational citizenship behavior(OCB) which has given new energy into researchers formerly puzzled by the seemingly weak relationship between job attitudes and job performance.

Despite plentiful research conducted on OCB, relatively little is known about the antecedents of OCB. This study is an attempt to address this gap in the literature by examining three



〈Figure 1〉

variables, sponsor's leadership support, company's organizational fairness, and member's higher purpose, which have been shown to predict OCB in MLM context. In addition, the study tries to examine the effects of two interactions on two types of OCBs. The research model is as follows:

### Data Collection

This research conducted the study using data collected from a dominant multi-level marketing company in South Korea. This company consists of a large number of distributors, the majority of which have worked for the company for more than one year. To test the hypotheses, this research surveyed 192 distributors from the company.

〈Table 1〉 Results of Hierarchical Regression Analysis

Independent variables \ Dependent variables	Model 1		Model 2		Model 3	
	Helping OCB	Conscientiousness OCB	Helping OCB	Conscientiousness OCB	Helping OCB	Conscientiousness OCB
Business years	-.116 (-1.145)	-.156 (-1.573)	-.096 (-1.106)	-.137 (-1.616)	-.099 (-1.138)	-.120 (-1.428)
Income dependence	-.066 (-.790)	.035 (.425)	-.124* (-1.702)	-.033 (-.464)	-.124* (-1.706)	-.021 (-.297)
Position level	.005 (.062)	-.148* (-1.727)	.121 (1.581)	-.031 (-.414)	.116 (1.474)	-.066 (-.875)
Support allowance	.417*** (3.949)	.500*** (4.849)	.267*** (2.836)	.348*** (3.810)	.271*** (2.906)	.359*** (3.986)
Age	-.073 (-.900)	.047 (.592)	-.040 (-.570)	.083 (1.218)	-.044 (-.624)	.069 (1.020)
Leadership support			.179*** (2.793)	.140** (2.242)	.186*** (2.852)	.123* (1.943)
Organizational fairness			.283*** (4.246)	.284*** (4.393)	.313*** (4.652)	.307*** (4.719)
Higher purpose			.225*** (3.122)	.253*** (3.622)	.205*** (2.716)	.273*** (3.740)
Leadership support X Higher purpose					-.090 (-1.376)	.004 (.071)
Organizational fairness X Higher purpose					.121* (1.956)	.160*** (2.677)
Adjusted R2	.085	.128	.330	.369	.342	.387
ΔR2			.245***	.241***	.012	.018

\* p <.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

## Model Estimation

This research estimated the model using hierarchical regression analysis. This research reports the estimation results in Table 1. The equations the research estimates are as follows:

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + \beta_8X_8 + \beta_9X_6X_8 + \beta_{10}X_7X_8$$

where, Y : helping OCB, conscientiousness OCB

X1 : business years

X2 : income dependence

X3 : position level

X4 : support allowance

X5 : age

X6 : leadership support

X7 : organizational fairness

X8 : higher purpose

$X_iX_8$  : interaction between  $X_i$  and  $X_8$

$\beta$  : standardized coefficient

## Results

H1-1, 2-1, 3-1 predicted that leadership support, organizational fairness, and higher purpose will increase helping OCB of distributors. In support of them, the results indicate that leadership support, organizational fairness, and higher purpose have positive effects on helping OCB(respectively,  $\beta_6=.179$ ,  $t=2.793$ ;  $\beta_7=.283$ ,  $t=4.246$ ;  $\beta_8=.225$ ,  $t=3.122$ ).

H1-2, 2-2, 3-2 predicted that leadership support, organizational fairness, and higher purpose will increase conscientiousness OCB of distributors. In support of them, the results indicate that leadership support, organizational fairness, and higher purpose have positive effects on conscientiousness OCB(respectively,  $\beta_6=.140$ ,  $t=2.242$ ;  $\beta_7=.284$ ,  $t=4.393$ ;  $\beta_8=.253$ ,  $t=3.622$ ).

H4-1, 4-2 predicted that the interaction effect between leadership support and higher purpose will increase the two types of OCBs. The results do not support this hypotheses(respectively,  $\beta_9=-.090$ ,  $t=-1.376$ ;  $\beta_{10}=.004$ ,  $t=.071$ , not significant).

H4-3, 4-4 predicted that the interaction effect between organizational fairness and higher

purpose will increase the two types of OCBs. In support of them, the results indicate that the interaction has positive effects on the OCBs(respectively, ( $\beta_{10}=.121$ ,  $t=1.956$ ;  $\beta_{10}=.160$ ,  $t=2.677$ ).

Overall, the evidences generally supported the association of the three antecedents with OCB of MLM members.

Key Words : Multilevel Marketing, Organizational Citizenship Behavior, Leadership Support, Organizational Fairness, Higher Purpose

## [부록] 측정도구

### 스폰서 리더십 지원( $\alpha=.948$ )

1. 나의 스폰서는 나를 개인적으로 존중한다.
2. 나의 스폰서는 나의 개인적인 필요에 대해 깊은 이해로 배려한다.
3. 나의 스폰서는 나의 감정을 다치지 않도록 배려한다.

### 회사 조직 공정성( $\alpha=.934$ )

1. 본사는 사업자들을 공정하게 대하고 있다.
2. 본사의 정책은 본사가 할 수 있는 불공정거래로부터 사업자들을 보호해 준다.
3. 본사는 사업자와의 약속을 어기지 않는다.\*
4. 나의 투자와 노력을 고려해 보았을 때, 내가 얻는 수익은 공정하다.
5. 사업자들의 역할과 책임을 고려해 보았을 때, 내가 얻는 수익은 공정하다.
6. 그 동안 한 모든 일을 고려해 보았을 때, 내가 얻는 수익은 공정하다.

### 판매원 고차원적 목표( $\alpha=.775$ )

1. 사업에서 돈을 버는 것은 사업목적의 일부일 뿐이라고 생각한다.\*
2. 돈을 버는 것도 중요하지만 사업에 있어 더 중요한 다른 이유가 있다고 생각한다.
3. 사업은 돈을 버는 것 이상의 보다 높은 가치가 있다고 생각한다.

### 도움 조직시민행동( $\alpha=.831$ )

1. 그룹 내 다른 사업자를 돕는데 나의 시간을 기꺼이 쓸 수 있다.
2. 그룹 내 다른 사업자에게 재고/저장품을 빌려줄 수 있다.\*
3. 그룹 내 다른 사업자에게 나의 사업 경험을 기꺼이 나눌 수 있다.
4. 나는 다른 사업자가 의기소침해 있을 때 용기를 북돋우려 노력한다.
2. 나는 그룹 내 다른 사업자들의 성공을 이끌기 위해 긍정적인 조언을 제공한다.

### 양심 조직시민행동( $\alpha=.749$ )

1. 나는 사업에 있어서 양심적이다.\*
2. 나는 다른 사람들보다 더 열심히 그룹 활동을 수행한다.\*
3. 나는 동료사업자들의 모임에 봉사심을 가지고 적극 참여한다.
4. 나는 사업을 위한 여러 행사에 별 필요가 없을 때조차 참여한다.
5. 나는 그룹 모임에 거의 빠지지 않고 참석한다.

\* 변수의 정제과정에서 제거된 항목