

의류 판매원의 그릿(Grit)이 판매창의성과 직무성과에 미치는 영향

서용한 · 이연주[†]

울산과학대학교 글로벌비즈니스학과

The Effects of Clothing Salesperson' Grit and Sales Creativity on Job Performance

Suh, Yonghan and Lee, Yeonjoo[†]

Dept. of Global Business Ulsan College

Abstract: This study investigates the role of grit, a critical dispositional characteristic, in influencing sales creativity and job performance among clothing salesperson. Specifically, it aims to examine the direct effects of grit, comprising effort perseverance and interest consistency, on sales creativity and job performance, while exploring the role of sales creativity in the grit-job performance relationship. An online survey was conducted with 302 sales associates employed in department stores in Ulsan and Busan. Data were analyzed using SPSS Amos, applying exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation modeling to test the proposed hypotheses. The results revealed that effort perseverance and interest consistency, the two dimensions of grit, positively and significantly impacted sales creativity and job performance. Sales creativity was identified as a mediator, further strengthening the link between grit and job performance. Higher grit levels was shown to enhance sales creativity, thereby contributing to superior job performance. The results align with the existing literature, confirming the essential role of grit in overcoming challenges and achieving sales success. The results of the study have significant theoretical and practical implications. Theoretically, this advances our understanding of grit as a key determinant of sales performance, emphasizing its influence on creativity and outcomes. Practically, it highlights the importance of incorporating grit and creativity into HR practices, such as recruitment and employee development. These strategies can enhance individual performance and foster organizational growth, particularly in demanding sales environments.

Key words : grit(그릿), effort perseverance(노력 지속성), interest consistency(관심 일관성), sales creativity(판매 창의성), job performance(직무성과)

1. 서 론

판매원은 단순히 제품이나 서비스를 판매하는 것을 넘어서, 고객과의 관계를 구축하고, 브랜드 가치를 전달하는 핵심 인력으로 자리 잡고 있다. 판매원의 직무성과는 개인적 특성뿐만 아니라 창의적 업무처리 역량에 의해 영향을 받는다. 판매원이 직면하는 다양한 도전을 극복하고 목표를 달성하는 데 중요한 역할을 하는 것이 내재된 역량이다. 최근 판매원의 성공요인을 밝히는데 관심이 높아지면서 주목받고 있는 개념이 창의성과 그릿이다. 그릿에 대한 관심이 높아지는 이유로 우선, 그릿이 학업 성취, 직장 성과, 삶의 만족도 등 다양한 영역에서 긍정적

인 결과와 연관되어 있기 때문이다(Datu, 2021; Fernandez et al., 2020). 둘째, 21세기 글로벌 경제에서 창의성과 혁신이 중요해지면서, 이를 뒷받침할 수 있는 개인의 특성으로 그릿이 주목받고 있기 때문이다(Florida, 2004; Florida & Goodnight, 2005). 여러 연구에서 그릿이 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Liu et al., 2022, Seo & Lee, 2023). Seo and Lee(2023)의 연구에 따르면, 그릿은 창의성을 예측하는 중요한 변수이며, 비판적 사고와 창의성 사이의 관계를 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났다. Liu et al.(2022)의 연구에서는 그릿이 직원의 창의성에 긍정적인 영향을 미치며, 이 관계에서 업무 몰입이 매개 역할을 한다는 것을 밝혔다.

창의성 연구는 예술, 음악, 창업 등 다양한 분야에서 관심의 대상이 되고 있다. 특히, 마케팅에서는 광고분야를 중심으로 창의적 사람들의 특성, 창작 과정, 고객과 광고 대행사와의 관계, 창의성 분위기를 포함하여 다양한 요인들이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구가 진행되고 있다(Koslow et al., 2003; Sasser & Koslow, 2008; Verbeke et al., 2008). 최근에는 창의적으로 여겨지지 않던 비즈니스 및 기타 분야에서도 창의성이 중요한 성공 요인으로 부각되고 있다(Florida, 2002; Zhou & Shalley, 2003). 연구자들(McAdam & Keogh, 2004; Rego

This work was supported by the 2022 Research Fund of Ulsan College

[†]Corresponding author: Lee, Yeonjoo

Tel. +82-52-279-3311, Fax. +82-52-279-3300

E-mail: yjlee@uc.ac.kr

©2024 The Korean Fashion and Textile Research Journal(KFTRJ). This is an open access journal. Articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

et al., 2007; Wang & Netemeyer, 2004)은 경쟁이 치열하고 변화가 빠른 비즈니스 환경에서 조직이 지속적 성장과 생존을 위해서는 인적자원의 창의적 잠재력을 최대한 활용해야 한다고 제안하였다. 창의적인 개인과 조직일수록 시장에서 차별적 이점을 누리는 경향이 있다(Amabile, 1988; Devanna & Tichy, 1990; Oldham & Cummings, 1996). 판매원의 창의성은 치열한 경쟁이 일상화되어 있는 판매활동에서 고객에게 혁신적이고 가치 있는 해결책을 제공함으로써 탁월한 성과를 달성하는 열쇠가 된다. 기존 연구에서 창의성은 판매원의 적응형 판매 행동, 직업 만족도, 영업 성과, 승진 가능성과 긍정적인 관계가 있음이 실증되고 있다(Dubinsky & Ingram, 1983; Weitz et al., 2009). 판매원의 창의성은 성공적인 판매원과 영업 관리자의 필수적 특성이라고 할 수 있다.

기존 연구들에서 창의성을 촉진하거나 억제할 수 있는 다양한 요인들이 확인되고 있다(Oldham & Cummings, 1996; Rego et al., 2007; Shin & Zhou, 2003; Zhou, 2003). 판매분야에서도 창의성이 직무 만족도 및 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 다수 진행되어 왔으나, 판매원의 창의적 성과를 증진시키는 방법이나 개인적 특성에 관한 연구는 상대적으로 부족할 실정이다(Lassk & Shepherd 2013). 기존 연구의 또 다른 한계점으로 판매원의 창의성이 직무성공에 미치는 연구는 주로 내외제적 동기요인 관점에서 진행되었지, 내제적 특성이 미치는 영향에 관한 연구는 상대적으로 미흡하였다. 본 연구에서는 내제적 특성 변수인 그릿이 창의성을 통해 직무성공에 미치는 영향에 초점을 맞춘다. 그릿 수준이 높은 의류 판매원일수록 목표지향적 행동의 일환으로 창의적 판매방법을 제안할 가능성이 있기 때문이다. 창조적 과정은 열정과 인내가 요구되기 때문에 의류 판매원의 그릿이 중요한 역할을 할 것으로 예상된다. 특히, 판매활동 과정에서 고객의 무반응, 거부, 실패, 이탈과 같은 장애물을 극복해야 하는 의류 판매원이 고객과의 상호작용 과정에서 자신의 그릿 특성과 창의성이 직무성공에 어떤 영향을 미치는지를 밝히는 것은 이론적으로나 실무적으로 중요한 시사점을 제공할 수 있다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 기존 연구의 공백을 보완하기 위해 의류 판매원의 특성 변수인 그릿이 판매 창의성과 직무성공에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. 구체적인 연구 목적으로 첫째, 의류 판매원의 그릿이 판매 창의성과 직무성공에 미치는 영향을 실증한다. 둘째, 의류 판매원의 판매 창의성이 그릿과 직무성공 간 관계에서 어떤 역할을 하는지를 분석한다. 실증연구 결과를 토대로 의류 판매원의 직무성과 관리에 대한 전략적 시사점 및 기초자료를 제공한다.

2. 이론적 배경

2.1. 판매원의 창의성

개인의 직업적 성취나 사회에 대한 기여를 통해 창의성은 개인의 복지 증진에도 영향을 미치는 것으로 평가받고 있다. 창

의성에 대한 관심은 개인의 긍정적인 특성과 인간의 잠재력을 심도 있게 이해하려는 필요에서 비롯된다. 창의성은 인지적 변수, 성격 특성, 가족, 교육적, 사회적, 문화적 요소를 모두 포함하는 다차원적 개념이라고 할 수 있다(Nakano & Wechsler, 2018). 이러한 차원은 개인의 사고와 창의적인 스타일에 따라서 서로 상호작용하므로 다양한 방식으로 표현되고 정의되고 있다(Sternberg, 2010). 이는 창의적 현상은 사람, 프로세스나 제품, 환경, 때로는 둘 이상의 변수가 상호작용하는 방식으로 나타날 수 있음을 의미한다.

판매 창의성의 개념은 연구자의 접근법에 따라 다양하게 정의되고 있다. 첫 번째 접근법은 일반적 창의성 정의를 차용하여 판매 창의성을 정의한 것이다. 이 접근법을 지지하는 연구자들은 판매 창의성을 새로운 해결책, 아이디어, 제안 등을 통해 고객의 문제를 해결하는 능력으로 정의한다(Wang & Netemeyer, 2004). Martinaityte and Sacramento(2012)는 창의성을 판매원이 업무 활동을 수행하는데 있어 새로운 아이디어를 생성하고, 새로운 행동을 보이는 정도로 정의하였다. 이 접근 방식은 창의성이 고객의 필요와 요구를 충족시키는 데 초점을 맞추고 있다. 두 번째는 프로세스적 접근방법이다. 판매 프로세스에서의 창의적 사고와 접근 방식을 강조하는 이 접근법은 기존의 방식에 얽매이지 않고 새로운 판매 전략, 기술, 그리고 커뮤니케이션 방법을 탐색하는 것을 중요하게 여긴다. Wang and Netemeyer(2004)는 이러한 관점에서 판매 창의성을 판매원이 작업 관련 문제에 대해 새롭고 유용한 아이디어를 생성하고 이를 실행에 옮기는 정도로 정의하였다. 세 번째는 성과 지향 접근으로 판매 창의성을 판매 성과와 직접적으로 연결하는 방식이다. 이 관점은 창의적인 판매 전략이 실제로 판매 성과를 어떻게 향상시키는지에 중점을 둔다. Agnihotri et al.(2014)은 이러한 접근법을 기초로 판매 창의성을 고객의 문제를 해결하고 판매 목표를 달성하기 위해 새롭고 유용한 아이디어를 개발하고 실행하는 능력으로 정의하였다.

판매 창의성 개념에 공통적으로 내포되어 있는 특성은 혁신의 중요성과 적응성으로 요약할 수 있다. 창의성에 대한 거의 모든 접근법은 창의성이 판매 분야에서 혁신을 촉진하는 핵심 요소임을 강조하고 있다. 이는 고객의 관심을 끌고, 경쟁에서 우위를 확보하는데 필수적 요소임을 시사한다. 또한, 판매 창의성은 시장 변화와 고객의 변화하는 요구에 적응할 수 있는 능력과 밀접하게 관련되어 있다는 점에서 연구자들 사이에 공감대가 형성되어 있다.

판매 창의성에 관한 연구는 다양한 측면을 통합적으로 다루지 못하고 있다. 판매원의 창의성과 직무 특성에 관한 연구에서 자율성과 다양성, 정체성, 피드백 간의 상호작용이 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Coelho & Augusto, 2010). Martinaityte and Sacramento(2012)는 영업사원이 업무 활동을 수행함에 있어 리더-구성원 교환의 질이 높을 때, 창의성이 판매 효율성과 긍정적으로 연관되어 있음을 확인하였다. 창의성에 관한 개념적 연구로 Nakano and Wechsler(2018)는 창의성만으

로는 혁신이 유발되어 실질적인 성과로 이어지기는 어렵고, 창의성은 아이디어와 통찰, 문제해결을 위한 솔루션이라고 할 수 있는 혁신이 동반될 때 가치를 창출할 수 있다고 주장하였다. Amabile(1998)은 창의성의 촉진요인을 전문지식(expertise), 기술(creative skills), 그리고 과업동기(task motivation) 요인을 제안하였다. 이들은 각각 과업에 대한 기본적 지식, 이를 새롭게 풀어낼 수 있는 기술, 그리고 동기요인을 의미한다. 이 중 동기요인에는 흥미와 같은 내재적 동기 및 목표 달성 같은 외재적 동기가 모두 작용하는 것으로 보았다. 국내 연구로 판매원의 서비스 지향성이 직무열의, 창의성, 그리고 판매방식에 미치는 영향에 관한 연구에서 서비스 지향성이 높은 판매원일수록 창의적인 판매 방식을 개발하고, 이를 통해 직무열의를 높일 수 있음을 확인하였다(Won & Yoo, 2023).

2.2. 그릿(Grit)

그릿은 개인이 장기간에 걸쳐 추구하는 목표를 달성하기 위한 지속적인 노력과 끈기로 정의된다(Duckworth et al., 2007). 그릿은 일반적인 노력의 의미를 넘어서, 어려운 상황에도 의지를 꺾지 않고 장기적인 목표를 향해 지속적으로 열정을 발휘하는 능력이며, 궁극적 성공을 결정하는 중요한 요소이다. 이는 목표를 향한 꾸준한 노력을 의미하며, 집념, 투지, 그리고 천착과 같은 특성들을 포함한다. 또한, 이 과정에서 직면하게 될 다양한 어려움과 장애물, 예를 들어 좌절이나 실패 등에도 불구하고 목표 달성을 위해 지속적으로 노력하는 특성을 보인다(Lee & Kwon, 2016).

연구자에 따라 차이는 있지만 그릿은 관심 일관성과 노력 지속성이라는 하위차원으로 구성된다(Duckworth et al., 2007; Duckworth & Quinn, 2009). 관심 일관성은 장기간 동안 일관된 관심을 유지하며 사회적 기대나 개인적 목표를 향한 지속적인 열정을 의미한다(Crede et al., 2017). 이에 반해 노력 지속성은 도전적 상황에서도 목표 달성을 위해 지속적으로 노력을 경주하는 특성으로, 목표를 달성하기 위해 상황에 유연하게 대처하고, 어려움에 직면해서도 굴하지 않고 노력을 지속하는 개인적 특성이다(Datu et al., 2016; Natale et al., 2009).

그릿은 교육분야를 중심으로 광범위한 연구가 진행되고 있다(Cross, 2014; Duckworth et al., 2011; Yoo et al., 2015). 최근에는 그릿 개념을 적용되는 상황에 부합되게 재구성하려는 연구와 적용범위를 확대하는 연구가 이루어지고 있다(Dugan et al., 2018; Lee, 2020; Mueller et al., 2017, Wolfe & Patel, 2016). Mueller et al.(2017)은 기업가정신 분야에서 그릿이 신규벤처기업의 성과를 달성하는데 중요함을 확인하였고, Wolfe and Patel(2016)도 일반적인 기업에 취업한 사람보다는 자기 사업을 하는 사람일수록 그릿이 더 높다는 결론을 제시하였다. Lee(2020)도 판매원의 그릿이 개인의 경력에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. Hogan and Wong(2013)은 그릿 수준이 높은 개인일수록 더 열심히 일하는 특성을 지니고 있으며 자신의 성과를 향상시키기 위해 자기 주도적 노력을 추구할 가

능성이 더 높다고 하였다. 그릿과 연관되어 있는 성장 마인드와 관련하여 성장 마인드가 높은 개인이 경직된 마인드를 가진 개인보다 높은 성과를 달성하는 경향이 있고, 과업을 수행하는 과정에서 어려움에 직면했을 때 포기나 좌절 할 가능성이 낮은데, 이는 성장 마인드(Duckworth et al., 2007)와 그릿과의 관계에 대한 초기 연구결과에서도 나타나고 있다(De Vera et al., 2015). De Vera et al.(2015)은 과업성과와 그릿간의 관계를 실증하였는데, 높은 성과와 그릿간 직접적인 관련을 찾지는 못했지만 개인적인 동기 부여, 도전 및 사회적 지원 시스템과 같은 차원이 그릿을 개념화하는데 중요한 요소임을 확인하였다.

2.3. 의류판매원의 직무성과

직무성과(job performance)는 개인이 자신의 직무에서 요구되는 내용을 얼마나 효과적으로 수행하는지를 평가하는 지표이다(Campbell, 1990). 이는 업무와 관련된 다양한 목표, 제약 요소, 조직생존 능력 등 복합적인 요소로 구성된 개념임을 의미한다(Lee et al., 2004). 직무활동은 개인이 직무를 수행하면서 보여주는 다양한 활동과 태도를 포함된다. 따라서, 직무성과는 개인의 단순한 성과물일 뿐만 아니라, 직무수행 과정에서의 참여와 행동 양식도 중요한 평가요소이다.

직무성과의 정의는 연구자들에 의해 다양한 방식으로 제시되고 있으나, 판매분야에서는 행위적 차원(behavioral dimension)과 결과 차원(outcome dimension)으로 구분하는 접근이 널리 받아들여지고 있다. Cravens et al.(1993)은 두 가지 차원을 체계적으로 정립하였다. 행위적 차원은 직원의 행동, 태도, 노력 등과 같은 구체적인 직무 행동을 평가하는 기준을 의미한다. 직원이 수행하는 과정 자체에 초점이 맞추어져 있으며, 그들의 노력과 직무수행 방식이 얼마나 조직의 기준이나 목표에 부합하는지로 측정된다. 결과 차원은 직원의 행동이나 노력의 최종 결과로서의 성과를 의미하며, 실제로 달성된 성과의 양과 질이 측정기준이 된다. 두 차원 접근에 대한 연구로 Baldauf et al.(2001)은 이들 차원이 판매원 성과 평가에 있어 상호보완적인 역할을 한다고 주장하였고, Miao and Evans(2007)는 두 차원이 판매원의 동기부여와 성과에 미치는 영향이 다르다는 것을 실증하였다. 또한, Jaramillo et al.(2005)의 메타분석 연구에서는 행위적 성과와 결과적 성과가 서로 다른 선행요인을 가지고 있음이 확인되었다. 이처럼 Cravens et al. (1993)이 제안한 두 차원 접근은 판매 성과 연구에 중요한 이론적 기반을 제공하였으며, 이후 다양한 연구들을 통해 그 유용성과 타당성이 검증되어 왔다.

기존연구에서 판매원의 성과를 결정짓는 다양한 성과를 예측변수를 제안하였다. Churchill et al.(1985)는 메타 분석을 통해 영업 성과 결정 요인을 역할 인식, 적성, 기술 수준, 동기부여, 개인적 요인, 조직 및 환경 등 여섯 가지로 범주화하였다. 이들 변수들이 판매원의 직무성과를 설명하는데 시사점을 제공하고 있지만 판매원 직무의 특성을 반영한 실증연구는 부족한 실정이다. 판매업무의 가장 두드러진 특성은 높은 자율성

(Churchill et al., 1985)과 고객 거부에 대한 빈번한 노출(Vinchur et al., 1998)이다. 이러한 특성은 판매원에게 독특한 도전이 요구된다. 창의성은 판매원이 자율성을 효과적으로 활용하여 혁신적인 판매 전략을 개발하고 고객의 다양한 요구에 유연하게 대응할 수 있게 해준다(Wang & Netemeyer, 2004). 따라서 창의성과 그릿은 판매업무의 핵심적인 도전을 극복하고 높은 성과를 달성하는 데 필수적인 개인적 특성이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 이들 판매원 개인적 특성을 잘 반영할 것으로 예측되는 그릿과 창의성이 직무성과에 미치는 영향을 실증하는데 초점을 맞춘다.

3. 연구가설 및 연구방법

3.1. 연구가설

판매 분야에서의 창의성은 새로운 해결책, 접근법, 제품의 제안 등을 통해 고객의 요구를 만족시키는 능력이라고 할 수 있다. 판매원이 직면하는 다양한 장애요인에도 불구하고 목표를 달성하기 위해서는 지속적인 노력으로 대변되는 그릿이 강조된다. 판매 상황에서 이러한 특성은 고객의 니즈를 충족시키기 위해 새롭고 창의적인 방법을 지속적으로 모색하는 데 중요한 역할을 한다(Duckworth et al., 2007). 그릿의 하부차원인 관심 일관성과 노력 지속성이 창의적 직무 행동을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다. 노력 지속성은 실패, 역경, 진전 정체에도 불구하고 시간이 지나도 지속되는 노력과 관심을 포함하며, 이는 직무 몰입과 연관된다(Duckworth et al., 2007). 직무 몰입은 열정, 헌신, 몰입과 같은 특성을 특징으로 하며, 이러한 특성들은 다양한 직무 활동에서 창의성을 증진시킬 수 있다(Bakker et al., 2020).

그릿은 창의성의 중요한 동인으로 작용할 수 있다. 그릿 수준이 높은 개인은 장기적인 목표를 향해 지속적으로 노력하며, 이 과정에서 새롭고 독특한 아이디어를 추구하는 경향이 있다. Hermita et al.(2023)은 그릿 수준이 높은 기업가일수록 더 많은 노력을 기울이고 새롭고 특이한 아이디어를 일관되게 추구한다고 하였다. 그릿의 두 구성차원인 관심 일관성과 노력 지속성은 창의성 발현에 중요한 역할을 한다. Mooradian et al. (2016)은 두 차원이 개인 수준에서의 혁신을 예측할 수 있는 지표가 될 수 있음을 확인하였다. 관심 일관성은 특정 분야에 대한 지속적인 관심을 유지하게 하여 해당 분야에서의 전문성과 깊이 있는 지식을 축적하게 하며, 이는 창의적 아이디어 생성의 기반이 된다. 또한, 노력 지속성은 창의적 과정에서 마주치는 어려움과 실패를 극복하는 데 필수적이다. Vallerand et al.(2003)의 연구는 장기적 관점에서 그릿이 지속적으로 창의적인 해결책을 모색하고, 개발하며, 적용하는 데 도움이 된다는 점을 강조하고 있다.

판매원의 그릿이 판매 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 가설은, 그릿이 높은 개인이 불확실성과 어려움 속에서도 목표를 향해 꾸준히 노력하며 창의적인 해결책을 모색하고 이를 실

천할 가능성이 높다. 이런 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 의류 판매원의 노력지속성은 판매 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 의류 판매원의 관심일관성은 판매 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

노력 지속성은 경험에 대한 개방성 (Duckworth & Quinn, 2009)과 성실성(Crede et al. 2017)과 관련성이 높다. 일반적으로 관심 일관성은 성실성(Crede et al., 2017)과 자제력(Suzuki et al., 2015)과는 긍정적 영향 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 판매원이 자신의 목표를 달성하기 위해서는 현재 역량을 객관적으로 평가하고, 이를 기반으로 판매성과에 필요한 지식, 기술, 경험 분야에 대한 지속적인 관심과 노력을 경주해야 한다. 이런 맥락에서 탁월한 직무성과를 추구하는 판매자일수록 목표에 대한 열정이 강하고, 노력을 꾸준히 지속할 가능성이 높다.

그릿은 다양한 분야의 실증연구에서 성과를 결정짓는 강력한 예측지표임이 확인되고 있다(Cho & Kim, 2022; Dugan et al., 2018; Jeon, 2020). 그릿을 판매활동 상황에 적용해 보면 판매원의 그릿수준이 높을수록 목표달성을 위해 창의적인 방법으로 직무수행할 가능성이 높다. 그릿이 교육성이나 판매원의 영업과 관련된 직무성과에 미치는 긍정적 영향이 실증되고 있다(Cross, 2014; Duckworth et al., 2011; Hogan and Wong, 2013; Lee 2020). Bae and Kim(2023)도 그릿이 문제해결 능력을 높이는데 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였다. 이들 연구결과는 그릿 수준이 높은 판매원일수록 영업활동 과정에서 직면하는 문제를 효과적으로 대처해 영업성과로 이어질 수 있음을 시사한다. 이런 배경하에 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3: 의류 판매원의 노력지속성은 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 의류 판매원의 관심일관성은 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

판매원의 창의성은 기업의 생존과 성공의 열쇠로 간주되고 있다. 판매원의 창의성은 다양한 맥락의 판매상황에서 복잡하고 어려운 문제를 해결하는 판매원의 역량으로 정의된다(Coelho and Augusto, 2010; Kang et al., 2018; Wilder et al., 2014). 창의성이 어떻게 발현되는가 하는 것은 판매원의 창의성 향상을 위한 근본적인 주제이다. 일반적으로, 높은 수준의 자율성, 다양성, 중요도와 피드백이 이루어지는 복잡하고 도전적인 직업일수록 더 높은 수준의 창의성이 요구되는 것으로 나타나고 있다(Lassk, & Shepherd, 2013; Oldham & Cummings, 1996).

판매원 창의성은 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 실제로 창의성은 직무성과, 조직 효율성, 경쟁력 등 업무 관련 성과에 긍정적인 관계가 있음이 확인되고 있다(Amabile,

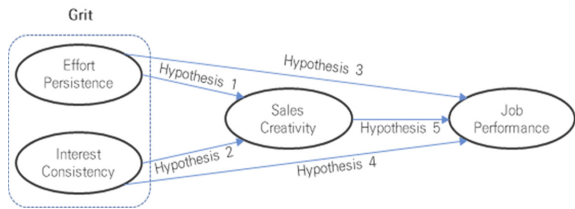


Fig. 1. Research model.

1996; Martinaityle & Saramento, 2012). Christian et al. (2011)은 창의성과 성과 간의 긍정적 관계를 입증하였다. 고객들의 욕구 다양화로 인해 서비스의 비정형성이 심화되고 있으며, 이는 종업원들에게 기존과 다른 방식의 새로운 판매기술과 방식을 요구하고 있다. 따라서 창의성은 비정형적인 의사결정의 성과를 강화시킬 것이며 이는 전반적인 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 판매분야 역시 판매원의 창의성을 바탕으로 비정형적 직무활동이 이루어져야 할 상황이므로 같은 논리가 적용될 수 있다. 의류 판매원이 직면하는 다양한 고객 요구는 판매원의 창의성을 유발하고, 발현된 창의성은 직무성공에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 이에 다음의 가설을 설정하였다.

가설 5: 의류 판매원의 판매 창의성은 직무성공에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2. 측정도구

그릿은 장기적 관점에서 경력목표를 달성하기 위해 어려움을 인내하고 지속적인 노력을 경주하는 역량으로 정의하였다. 그릿의 측정은 선행연구(Duckworth & Quinn, 2009; Luthans et al., 2019)를 참조하였다. 측정문항은 본 연구의 상황에 맞게 수정 및 보완하여 노력 지속성(4개 항목)과 관심 지속성(3개 항목)의 두 가지 하위차원으로 나누어 리커트 5점 척도로 측정하였다.

었다.

판매창의성은 Coelho and Augusto(2010)가 사용한 세 가지의 문항을 이용했다. 측정문항은 연구상황에 맞게 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 직무성공에 대한 측정은 Low et al.(2001) 연구에서 제안한 항목들을 참고하여 본 연구상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 매출달성 실적, 판매목표 달성하기, 고객과의 관계 구축, 고객욕구 파악 등 4개 항목을 본 연구에 맞게 변형하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.3. 조사대상 및 자료수집

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 본 연구는 울산과 부산 주요 백화점 의류매장에 근무하는 판매원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 자료수집은 2023년 11월부터 2주간 진행되었으며, 대상자 모집을 위해 백화점 담당자의 협조를 얻어 판매원들에게 설문 참여 안내 문자를 발송하였다. 총 313명이 응답하였으나, 불성실 응답자 11명을 제외하고 302명을 분석하였다.

응답자의 특성을 분석한 결과, 성별의 경우 남자가 79명으로 26.2%, 여자가 223명 73.8%로 나타났다. 연령은 30대 이하 31명(16.2%), 40대 81명(42.4%), 50대 이상 22명(7.3%)으로 나타났다. 학력은 전문대졸 이상이 277명(91.7%)으로 대부분을 차지하였다. 경력은 2년-3년 미만이 36.1로 가장 많았고, 다음으로 1년 미만 102명(33.8%), 4년-5년 미만 67명(22.2%) 순으로 나타났다.

3.4. 분석방법

연구가설 분석은 SPSS Amos 통계패키지를 사용하였다. 측정문항은 탐색적 요인분석과 Cronbach's α값을 분석하고, Anderson and Gerbing(1988)의 제안에 따라 경로계수를 추정

Table 1. Factor analysis and reliability

Category	Factor loading	Eigenvalue	Explained variance	Cronbach's α	AVE
Effort persistence	I finish whatever I begin	0.849	3.265	0.233	0.932
	Setbacks don't discourage me	0.772			
	I am diligent	0.764			
	I am a hard worker	0.746			
Effort persistence	New ideas and projects sometimes distract me from previous ones	-0.829	1.925	0.138	0.920
	I have been obsessed with a certain idea or project for a short time but later lost interest	-0.816			
	I often set a goal but later choose to pursue a different one	-0.765			
Sales creativity	I experiment with new approaches in performing my job	0.708	2.636	0.188	0.885
	I try to be as creative as I can in my job	0.704			
	On the job I am inventive in overcoming barriers	0.507			
Job performance	I generate a high level of sales	0.753	2.940	0.210	0.949
	I tend to achieve my sales goals.	0.733			
	I'm good at building relationships with customers.	0.721			
	I identify and sell to customers.	0.717			

Table 2. Research model analysis results

Proposed path	Standardized coefficient	Hypothesis testing
Effort persistence → Sales creativity	0.259***	accept
Interest consistency → Sales creativity	0.257***	accept
Effort persistence → Job performance	0.360***	accept
Interest consistency → Job performance	0.317***	accept
Sales creativity → Job performance	0.360***	accept

*** $p < .001$

하기 앞서 확인적 요인분석을 실시하였다.

본 연구에 사용된 측정항목에 대한 탐색적 요인분석 결과는 아래 표와 같다. 분석결과를 보면, 고유값이 관심일관성 요인을 제외하고 모두 1 이상이고, 누적분산이 76.9로 나타났다. 개별 항목들은 모두 각 구성차원에 0.5 이상의 적재값을 보였다. Cronbach's α 값이 노력 지속성(0.932), 관심 일관성(0.920), 판매 창의성 (0.885), 직무성과(0.949)로 나타나 수용기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다.

탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 자료의 적합도를 검증하기 위하여 χ^2 , CMIN/df, CFI, IFI, TLI, RMSEA 값을 사용하였다. CMIN/df는 2.0 이하, RMSEA는 0.08 이하, 나머지 지표는 0.90 이상이면 모형적합도는 적합한 것으로 본다(Browne and Cudeck, 1993). 자료를 분석결과, $\chi^2 = 121.666(p=0.001)$, $df=67$, CMIN/df=1.816, GFI=0.993, IFI=0.986, TLI=0.981, CFI=0.986, RMSEA=0.052로 나타나 모형이 비교적 적합하여 실증자료에 잘 부합한다고 할 수 있다. 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)은 0.667~0.788로 기준치인 0.50 이상을 충족하고 있다. 개념 신뢰도도 기준치인 0.70을 상회하고 있어 집중타당도가 검증되었다. 판별 타당성을 평가하는 방법 중 하나는 하위 요인들 간에 낮은 상관 관계와 각 요인의 독립성을 확인하는 것이다. 모든 AVE값이 잠재변수 간 상관계수의 제곱값을 초과할 경우 판별 타당도가 확보되었다고 볼 수 있다. 분석 결과, 구성개념들의 AVE 값은 0.667에서 0.789 사이로 나타났으며, 상관계수는 0.224에서 0.409 사이의 값을 가지는 것으로 분석되었다. 상관계수의 제곱값이 모두 가장 작은 AVE 값인 0.667보다 작은 것으로 나타나 구성개념들 간의 판별타당도가 확보되었다고 할 수 있다.

4. 분석결과

연구가설은 구조방정식 모형을 활용하여 검증하였다. 검증결과, 모형의 적합도는 $\chi^2 = 138.946(p=0.001)$, $df=69$, CMIN/df=2.014, GFI=0.938, IFI=0.982, TLI=0.976, CFI=0.982, RMSEA=0.058로 나타났다. 지수들이 대부분 수용가능한 수준으로 나타났다. 구조방정식 분석 결과를 토대로 구체적인 가설 검증결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 가설 1은 판매원의 노력 지속성과 판매 창의성의 관계에 관한 가설을 분석한 결과,

두 변수간에는 통계적으로 유의미한 수준에서 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다($\beta=0.259$, $p<.001$). 관심 일관성이 판매 창의성에 미치는 영향에 관한 가설 2도 두 변수간에는 통계적으로 유의미한 수준에서 정(+)의 관계가 확인되어 가설이 지지되었다($\beta=0.257$, $p<.001$). 이는 판매원 그릿수준이 높을수록 판매 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

둘째, 판매원의 그릿이 직무성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 판매원의 노력 지속성이 직무성과에 통계적으로 유의미한 수준에서 정(+)의 관계로 나타나 가설이 지지되었다($\beta=0.360$, $p<.001$). 관심 일관성이 직무성과에 미치는 영향에 관한 가설 4도 두 변수 간에는 통계적으로 유의미한 수준에서 정(+)의 관계가 확인되었다. 가설 4는 지지되었다($\beta=0.317$, $p<.001$). 이는 도전적인 판매 환경에서 그릿의 요소들이 직무성과와 만족도와 연결되어 있다는 De Vera et al.(2015)과 Dugan et al.(2018) 등의 연구 결과와 일치한다.

셋째, 판매원의 판매 창의성이 직무성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 판매 창의성이 직무성과에 통계적으로 유의미한 수준에서 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5도 지지되었다($\beta=0.360$, $p<.001$).

5. 결론 및 제언

본 연구에서는 의류 판매원의 그릿이 판매 창의성을 통해 직무성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하는데 초점을 맞추고 있다. 연구결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 의류 판매의 최일선에서 활동하는 판매원에게는 기업의 일반적인 직원과는 다른 개인적 특성과 역량이 요구된다. 의류 판매분야에서도 판매원의 개인적 특성이라고 할 수 있는 그릿이 판매 창의성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그릿수준이 높은 판매원일수록 판매업무에 대한 열의가 높고, 지속적이고, 고객문제에 대해 유연하게 대처하기 때문에 판매 창의성이 발휘될 가능성이 높음을 의미한다. 즉, 의류 판매원의 그릿수준이 높을수록 판매 창의성을 발휘해 자기주도적으로 문제상황을 통제함으로써 직무수행을 원활하게 수행할 가능성이 높다.

둘째, 의류판매원의 그릿은 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 판매원의 그릿수준이 높을수록 고객의 필요와 욕구에 초점을 두고 고객의 문제를 적극적으로 해결함으

로써 고객지향성과 만족을 통해 성과로 연결됨을 의미한다. 이는 판매원 스스로 자신의 업무에 대한 장기적 목표를 수립하고 이를 달성하는 과정에서 직면하는 장애를 열정과 끈기로 극복하려는 그릿의 특성이 반영된 결과로 해석된다. 그릿이 개인의 장기적인 목표를 성취하는데 힘의 원천이 되는 지구력, 견고성, 기개, 인내를 강화하려는 특성이라고 제안한 기존 연구(Duckworth et al., 2007)와도 일치하는 연구결과이다.

셋째, 의류 판매원의 판매 창의성이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 판매원의 판매 창의성 수준이 높을수록 고객문제를 혁신적으로 해결하고, 새로운 판매 기법을 개발하여 적용함으로써 높은 성과를 달성한다는 것을 의미한다. 판매 창의성이 높은 판매원일수록 고객응대 상황에서 다양한 정보를 융통성 있게 활용하여 효과적인 문제해결책을 제시할 가능성이 높기 때문이다. 예를 들어, 창의적인 판매원은 고객의 요구사항을 더 깊이 이해하고, 이에 맞춘 독특한 스타일링 제안을 할 수 있다. 또한, 재고 상품을 활용한 새로운 코디네이션을 제안하거나, 고객의 라이프스타일에 맞는 혁신적인 착용 방법을 제시할 수 있다. 이러한 창의적 접근은 고객 만족도를 높이고, 결과적으로 판매 실적 향상으로 이어질 수 있다.

본 연구 결과는 몇 가지 전략적 시사점을 제공한다. 학문적 시사점으로 첫째, 본 연구는 의류 판매원의 판매 창의성과 직무성과에 개인의 기질적 특성인 그릿이 중요하다는 것을 확인하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 그릿이 판매원의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증함으로써, 판매 분야에서 그릿의 역할에 대한 이론적 이해를 확장시켰다. 둘째, 판매분야의 성과관리에 대한 통합모형을 구축하는데 있어 이성적 측면 뿐만 아니라 창의성과 그릿과 같은 개인적 특성을 함께 고려할 필요가 있음을 제시하였다. 이는 판매원 성과에 대한 보다 포괄적인 이론적 프레임워크 개발에 기여할 수 있다. 셋째, 그릿의 개념과 역할에 대한 보다 심층적인 연구방향을 제시하고 있다는 점에서 의의가 있다. 향후 판매원의 판매 창의성 활동에 부합하는 그릿에 대한 개념 재정립과 함께 다양한 문화적 맥락에서 그릿의 역할에 대한 보다 심층적 연구가 필요하다.

실무적 시사점으로 첫째, 의류매장의 판매활동에서 성과를 높이기 위해서는 인적자원 선발과 유지과정에서 판매원의 개인적 특성인 그릿과 판매 창의성을 정확하게 파악하고, 이에 대한 적절한 활용전략이 필요하다. 기존연구가 판매원 임금이나 후생복지 측면에만 초점이 맞추어져 있었다는 한계점에 실무적 시사점을 제공한다. 둘째, 그릿이 판매원이 직면하는 다양한 문제와 장애물에 대한 대처전략과 극복역량에 긍정적인 영향을 미쳐 고객지향성과 서비스품질을 개선하는데 도움이 되고 궁극적으로는 판매성과로 연결됨이 실증되었다. 이는 인적자원관리를 위한 지원이나 카운슬링 업무에 유용한 정보를 제공한다. 셋째, 인적자원관리 측면에서 의류 판매원의 그릿관리를 통해 기업성과에도 영향을 미칠 수 있다. 그릿은 개인의 목표를 명확히 하고, 반복적인 훈련과 연습을 통해 개발이 가능한 역량이

다(Duckworth, 2016). 따라서 판매원의 그릿을 진단하고 강화하기 위한 교육훈련 프로그램 개발은 물론 선발과정에서도 그릿 역량을 채용기준으로 활용할 필요가 있다.

본 연구가 의류 판매원의 직무성과 관리와 인적자원관리에 시사점을 제공하고 있지만, 몇 가지 한계점과 연구과제를 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서 의류 판매원의 성과변수로 직무성과만을 고려하였지만 고객만족이나 고객지향성과 같은 고객관점에서의 성과지표를 함께 고려할 필요가 있다. 이를 위해 판매원과 이들과 상호작용을 하는 고객 매칭자료를 함께 수집하여 가설을 검증할 필요가 있다. 둘째, 판매원의 근무년수, 업종, 성별 등 개인적 특성에 따라 그릿과 판매 창의성에 차이가 나타날 수 있기 때문에 이들 변수를 고려한 후속연구가 필요하다. 셋째, 본 연구는 의류판매 업무를 담당하고 있는 판매원에 국한하여 연구가 수행되었다는 한계점을 지니고 있다. 후속연구로 직무 스타일과 조직지원 여부 등과 같은 다양한 상황에서 그릿의 역할에 관한 연구가 필요하다.

참고문헌

- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. M., & Gabler, C. B. (2014). Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research, 17*(2), 164-181.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*(pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423.
- Bae, H., & Kim, Y. (2023). The influence of nunchi and grit on problem-solving ability of nursing students. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, 24*(9), 99-106.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2020). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 389-411.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 21*(2), 109-122.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cho, H. K., & Kim, B. (2022). Effect of nurses' grit on nursing job performance and the double mediating effect of job satisfaction and organizational commitment. *Healthcare, 10*(2). doi:10.3390/healthcare10020396

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research, 22*(2), 103-118.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research, 13*(4), 426-438. doi:10.1177/1094670510369379
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing, 57*(4), 47-59.
- Crede, M., Tynan, M. C., & Harms, P. D. (2017). Much ado about grit: A meta-analytic synthesis of the grit literature. *Journal of Personality and Social Psychology, 113*(3), 492-511.
- Cross, T. (2014). The gritty: Grit and non-traditional doctoral student success. *Journal of Educators Online, 11*(3), 1-30.
- Datu, J. A. D., Valdez, J. P. M., & King, R. B. (2016). Perseverance counts but consistency does not! Validating the short grit scale in a collectivist setting. *Current Psychology, 35*(1), 121-130.
- Datu, J. A. D. (2021). Beyond passion and perseverance: Review and future research initiatives on the science of grit. *Frontiers in Psychology, 11*, 3750.
- De Vera, J. C., Gavino, Jr., J., & Portugal, E. J. (2015). Grit and superior work performance in an Asian context. In *Proceedings of 11th International Business and Social Science Research Conference* (pp. 8-9). Crowne Plaza Hotel, Dubai, UAE.
- Devanna, M. A., & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human Resource Management, 29*(4), 445-471.
- Dubinsky, A. J., & Ingram, T. N. (1983). Important first-line sales management qualifications: What sales executives think. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 3*(1), 18-25.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner.
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT-S). *Journal of Personality Assessment, 91*(2), 166-174.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(6), 1087-1101.
- Duckworth, A., Kirby, T., Tsukayama, E., Berstein, H., & Ericsson, K. A. (2011). Deliberate practice spells success: Why grittier competitors triumph. *Social Psychological and Personality Science, 2*(2), 174-181.
- Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Passion and perseverance for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(6), 1087-1101.
- Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., & Britton, B. (2018). Gritting their teeth to close the sale: The positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 81*-101.
- Fernández, F. D., Arco, J. L., & Hervás, M. (2020). Grit as a predictor and outcome of educational, professional, and personal success: A systematic review. *Psicología Educativa, 26*(2), 163-173.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY: Basic Books.
- Florida, R. (2004). *The rise of the creative class*. Basic Books.
- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review, 83*(7), 124-131.
- Hermida, M., Rizal, N. P. A., & Hermana, B. (2023). How social support and grit influence entrepreneurs' innovative behavior in micro and small enterprises: The mediating role of creativity. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital, 2*(1), 91-114.
- Hogan, M., & Wong, K. (2013). Grit and mindset: Do you have the grit to go the distance? *Women Lawyers Journal, 98*(3), 1-11.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*(6), 705-714.
- Jeon, S. (2020). Effects of hotel chef's grit on job performance and turnover intention. *FoodService Industry Journal, 16*(1), 219-234.
- Kang, S., Lee, H., Kim, M., & Hur, W. (2018). The effects of experienced customer incivility on salespeople's cross-selling behavior: Mediating mechanisms of job-related self-efficacy and customer orientation. *Journal of Marketing Management Research, 23*(2), 45-65.
- Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2003). What is creative to whom and why? Perceptions in advertising agencies. *Journal of Advertising Research, 43*(1), 96-110.
- Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2013). Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 33*(1), 25-37.
- Lee, J., & Kwon, D. (2016). An analysis of structural relationship among locus of control, mindset, grit, and academic achievement. *Korean Journal of Youth Studies, 23*(11), 245-264.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 47*(5), 711-722.
- Lee, Y. (2020). The effects of grit on self-directed career management and career success. *Management & Information Systems Review, 39*(4), 93-107.
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology, 13*, 1012315.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing, 35*(5/6), 587-611.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Chaffin, T. D. (2019). Refining grit in academic performance: The mediational role of psychological capital. *Journal of Management Education, 43*(1), 35-61.
- Martinaityle, I., & Saramento, C. A. (2012). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.1835
- McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management, 13*(2), 126-139.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2007). The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance—a cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 27*(1), 89-101.

- Mooradian, T., Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2016). Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology*, 56, 232-243.
- Mueller, B. A., Wolfe, M. T., & Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 260-279.
- Nakano, T. d. C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st century. *Estudos de Psicologia*, 35(3), 237-246. doi:10.1590/1982-02752018000300002
- Natale, K., Aunola, K., & Nurmi, J. E. (2009). Children's school performance and their parents' causal attributions to ability and effort: A longitudinal study. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(1), 14-22.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Coreia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264.
- Sasser, S. L., & Koslow, S. (2008). Desperately seeking advertising creativity: Engaging an imaginative "3Ps" research agenda. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-20. doi:10.2753/JOA0091-3367370401
- Seo, E., & Lee, H. (2023). The moderating effect of grit on the relationship between critical thinking and creativity. *The New Educational Review*, 71(1), 129-139. doi:10.15804/ner.2023.71.1.10
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sternberg, R. J. (2010). Teaching for creativity. In R. A. Beghetto & J. C. Kaufman (Eds.), *Nurturing creativity in the classroom*(pp. 394-414). Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511781629.020
- Suzuki, Y., Tamesue, D., Asahi, K., & Ishikawa, Y. (2015) Grit and Work Engagement: A CrossSectional Study. *PLoS ONE* 10(9): e0137501. doi:10.1371/journal.pone.0137501
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., ... & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756.
- Verbeke, W., Franses, P. H., Blanc, A. L., & van Ruiten, N. (2008). Finding the keys to creativity in ad agencies: Using climate, dispersion, and size to examine award performance. *Journal of Advertising*, 37(4), 121-130. doi:10.2753/JOA0091-3367370410
- Vinclair, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57, 805-812.
- Weitz, B. A., Castleberry, S. B., & Tanner, J. F. (2009). *Selling: Building partnerships*. New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
- Wilder, K. M., Collier, J. E., & Barnes, D. C. (2014). Tailoring to customers' needs: Understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees. *Journal of Service Research*, 17(4), 446-459.
- Wolfe, M. T., & Patel, P. C. (2016). Grit and self-employment: A multi-country study. *Small Business Economics*, 47, 853-874.
- Won, J., & Yoo, J. (2023). The effect of salesperson's service orientation on work engagement, creativity, and sales method: The moderating effect of task and relationship conflict. *Journal of Channel and Retailing*, 28(2), 1-23.
- Yoo, Y., Yoo, J., & Park, H. (2015). A relationship among grit, objective reasoning, and self-regulated learning efficacy of high-school students. *Korean Journal of Youth Studies*, 22(10), 365-385.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*(Vol. 22, pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S0742-7301(03)22004-1
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.

(Received October 17, 2024; 1st Revised November 12, 2024; 2nd Revised November 24, 2024; Accepted December 2, 2024)