

우리나라 판매원의 성과요인과 이직의도에 관한 실증적 연구

An Empirical Study of the Relationship between Salesperson's Performance Factors and Turnover Intention

이 선 규*
한 옥 상**

Abstract

In the view point of accomplishing salesperson's management effectively, this study aims to find the relationship between salesperson's performance factors(Motivation, Role Perception, Ability) and turnover intention. The lowering of the turnover rate through this finding can reduce sales cost or marketing cost including the salesperson's education/training cost.

Here, this study is researched empirically under the following hypothesis : salesperson's turnover intention is affected by the performance factors originally. This empirical research is based on theoretical background by Walker, Churchill, Ford and Jackofsky.

I. 서론

최근 판매원의 이직으로 인한 판매관리 비용의 증가는 기업의 심각한 문제로 대두되었고, 판매관리의 효율적 운영을 위한 노력이 점차 중요시 되고 있다. Mowday, Steers, Porter[10]는 판매원의 낮은 이직은 조직의 성과수준을 더 높게 유도할 수 있고 비용을 낮출 수 있기 때문에 판매관리자는 판매원의 이직을 감소시키는 것에 대해 신중히 고려해야 한다고 주장한 바 있다. 따라서 마케팅관리자는 판매관리의 효율적 운영을 위하여 판매원 이직에 영향을 미치는 성과 영향요인과의 관계를 정확히 분석하고, 이 결과를 판매원 관리에 보완할 필요가 있다.

이상과 같은 의미에서 본 연구는 판매관리 비용을 감소시키기 위한 목적으로 판매원의 이직에 영향을 미치는 요인을 크게 성과 영향요인이라고 인식하여 이 두변수(이직과 성과 영향요인)간의 관계를 규명해 보고자 하는 것이다. 구체적으로 이는 판매원의 이직을 유발시키는 요인으로 어떠한 성과 영향요인이 있는가를 분석, 이 요인들을 차기 교육훈련시 강조하여 성과를 높임으로써 최종적으로 이직율을 낮출 수 있다고 보는 것이다. 이러한 과정을 통한 이직을 감소는 판매원의 교육훈련비를 포함하는 판매관리비나 마케팅 비용을 감소시킬 수 있고 더 나아가 안정적인 마케팅 관리도 할 수 있는 것이다.

* 금오공과대학교 산업공학과

** 금오공과대학교 산업공학과 강사

II. 성과요인과 이직에 관한 개요

1. 성과요인에 관한 개요

Walker, Churchill, Ford[13]는 판매원 성과에 영향을 미치는 요인들을 크게 동기유발, 능력, 역할지각으로 나타냈다. 이러한 변수들은 선행변수인 개인적 요인(경험, 개성, 교육 등), 조직적 요인(기업의 특징, 제품형태, 관리자 스타일, 훈련계획 등), 환경적 요인(수요상태, 실업률 등)으로 부터 영향을 받는다. 따라서 판매원의 성과는 주어진 여러 환경하에서 동기유발, 능력, 역할지각에 의해 영향을 받는다.

이상과 같은 의미에서 본 연구의 판매원 성과 영향요인들은 Walker, Churchill, Ford모형에서 제시된 주요 구성요소(동기유발, 역할지각, 능력)를 중심으로 기술된다.

1) 동기유발

판매원의 동기유발은 개인이 자기직무에 노력을 기울이고자 하는 정도로써 판매원이 잠재고객을 방문하거나, 판매제시를 계획하거나 또는 보고서 작성 등과 같은 그의 직무에 관련된 행동이나 활동, 또는 과업에 대하여 기울이고자 하는 노력의 양을 의미한다.

Walker, Churchill, Ford[13]는 판매원의 동기유발이란, 성과에 영향을 주는 한 요소라고 주장했으며 또한 Futrell, Parasuraman, Sager[4]도 동기유발의 근원인 판매원의 노력은 성과에 정의 영향을 미친다고 주장했다.

판매원이 특정과업에 대하여 노력을 기울이고자 하는 동기유발은 노력을 기울인 결과, 성과가 향상되리라는 가능성에 대한 기대성과 그 성과에 대한 유의성에 의해서 결정되며, 이러한 성과에 대한 유의성은 성과수준의 향상이 특정의 보상을 가져오리라는 가능성에 대한 수단성과 그 특정보상에 대한 유의성에 의해 결정된다.

첫째로, 기대성(Expectancy)은 판매원이 특정행위에 대해 기울인 노력 수준이 어떤 성과를 개선할 것이라는 기대속에서 발생하는 확률적 추정이라 할 수 있다. 이러한 판매원의 기대성은 개인의 경험, 기업의 특징이나 제품형태, 경기상황이나 수요상태, 고객이나 상사로 부터 요구받는 역할지각에 따라서 달라진다.

둘째로, 성과에 대한 유의성(Valence)은 보상에 대한 유의성과 성과에 대한 보상확률인 수단성에 의해 영향을 받는다. 여기서 보상에 대한 유의성은 단지 보상에 대한 욕망에 있어 판매원의 지각을 나타내는 것이다.

셋째로, 수단성(Instrumentality)은 판매원이 바라는 성과수준에서 주어지는 보상증가의 획득에 대한 주관적 기대가능성을 나타내는 것이다. 따라서 판매원의 수단성은 높은 성과의 수준은 더 큰 보상이 따를 것이라는 확률에 대한 추정치라 할 수 있다. 판매원이 느끼는 성과에 대한 보상확률은 개인이나 조직의 특성, 역할지각에 따라 달라진다.

2) 역할지각

판매원의 역할지각은 역할파트너에 의해 판매원에게 의사전달되는 기대감, 요구, 압력으로 규정된다. 판매원의 역할지각은 성과에 영향을 미치는 중요한 요인중에 하나라고 생각할 수 있다. 따라서 판매원의 성과는 자기의 역할을 얼마나 정확히 인식하느냐에 따라 달라진다. 이러한 판매원의 역할지각은 역할정확성(Role Accuracy), 역할갈등(Role Conflict), 역할모호성(Role Ambiguity)으로 구성된다.

첫째로, 판매원의 역할정확성은 판매원이 역할파트너의 역할요구를 명확하게 인식하고 있는 정도를 의미한다.

Kohli의 연구[8]에 의하면 판매원의 역할정확성은 성과와 직무만족에 정적(positive)인 영향을 미친다. 즉 판매원의 역할이 분명할수록 판매성과가 높아 자신의 직무에 대해 만족을 더 많이 느낀다는 것이다.

둘째로, 판매원의 역할갈등은 역할 파트너로부터 둘이상의 요구가 서로 일치하지 않고 양립해 그러한 요구들을 동시에 충족시킬 수 없다고 판매원이 믿는 정도로써, 판매원이 그들의 역할 구성원인 판매관리자나 고객 등으로부터 불일치하는 요구를 받을 때 나타난다.

Hamner, Tosi의 연구[5], Rizzo, House, Lirtzman의 연구[6]에서 판매원의 역할갈등은 직무만족에 부의(negative) 영향을 주며, 직무와 관련된 긴장, 역할전달자에 대한 비호의적인 태도 및 직무성과에도 영향을 미친다고 나타났다.

세째로, 판매원의 역할보호성은 직무의 성과를 높이는데 필요한 지식이나 정보가 부적절하다고 느끼는 정도를 의미한다. 따라서 판매원의 역할보호성은 역할파트너가 그에게 기대하는 것이 불확실할 때 그러한 기대를 만족시키기 위해 어떻게 활동할 것인가에 대한 지식이나 정보를 갖고있지 않을 때 발생한다.

Walker, Churchill, Ford[13]는 역할갈등과 역할보호성은 직무만족과 직무성과를 감소시킨다고 주장했으며 Oliver, Brief[11]는 이러한 결과가 판매원의 이직의도를 증가시킨다고 주장했다. 결과적으로 판매원의 역할갈등이나 역할보호성이 높을수록 성과와 만족정도가 낮아 이직율은 높아진다.

3) 능력

판매원의 능력은 소비된 노력의 질적 측면을 나타내는 것으로 능력의 개념이 과업 중심적이므로 능력의 적절한 정의와 적절한 측정은 산업, 회사, 제품에 따라 다르다. 따라서 판매원의 능력은 특별한 과업이 수행되어야 하며 성과의 수준이 중요하게 고려되어야 한다는 것이다.

Anderson의 연구[1], Bettman, Park의 연구[3]에 의하면, 판매원의 능력과 성과와는 정의(positive) 관계에 있다는 것이다. 그리고 Wietz의 연구[14]에 의하면 판매원의 성과는 그들이 효과적인 판매전략을 개발하는 능력과 고객의 가치와 신념의 정확한 표현을 형성하는 능력과 관계가 있다는 것이다.

Walker, Churchill, Ford[13]가 지적한 판매원의 능력개념은 지적 능력, 개인의 특성, 직업적 관심 등의 다차원을 포함한다. 이러한 판매원의 능력은 성과에 직접적인 영향을 주고, 동기유발의 기대성에 영향을 주어 간접적으로 성과에 영향을 준다는 것이다. 이는 판매원의 능력과 동기유발과의 관계에 있어서 판매원 자신이 인지하는 능력과 기대성은 정의 관계가 있음을 나타낸다. 따라서 자기자신의 능력이 많다고 생각하는 판매원은 그들의 노력이 좋은 성과로 나타날 것이라는 믿음을 더 확실히 갖는다.

판매원의 성과와 관계있는 개인능력 요소들은 Bush, Ortinau, Hair의연구[2]와 Swan, Futrell의 연구[12]에서 공통적으로 제시됐다. 이를 구체적으로 보면 다음과 같다.

첫째로, 제품화 절차에 관한 지식 능력은 판매원이 고객에게 제품을 판매하는데 있어서 판매제품이 산출되기 까지 과정적 차원에서 어떠한 단계를 거쳐 생산되는가를 제시해 주는 능력을 의미한다.

둘째로, 고객서비스 능력은 판매원이 제품판매를 위한 사전 서비스나 사후 서비스를 하는 능력을 의미한다. 판매원의 서비스 능력이 어떠냐에 따라 고객의 반응은 크게 달라질 수 있다.

세째로, 판매 능력은 개인적 차원에서의 능력을 의미하는 것으로써 고객 대면시 상황에 따라 잘 적응해 고객으로 하여금 자사제품을 구매하도록 유도하는 능력을 의미한다.

네째로, 팀판매 능력은 개인 차원 보다는 집단차원에서 소유하는 능력으로써 동료와의 협력을 통해 고객에게 제품을 설득, 판매하는 능력을 의미한다.

다섯째, 제품지식 능력은 판매원이 판매하고자 하는 제품자체에 대해 정확한 지식을 가지고 있는 정도를 의미한다. 이는 고객이 제품에 대해 의문점을 제시할 때 그 점에 대해 명료하고 정확하게, 전달해 주는 능력이다.

여섯째, 회사정책 인지 능력은 판매원의 판매전략이 근본적으로 자기가 소속하고 있는 회사의 판매전략과 일치할 뿐만 아니라 정확히 인지해야 한다는 기초하에 나타난 것으로, 그것에 대한 개인의 인지정도를 의미한다.

일곱째, 계획 능력은 판매원 개인이 나름대로 판매에 대해 계획을 짜는 능력을 의미한다. 판매원은 전체적인 차원에서 자기 나름대로의 판매계획에 맞춰 판매실행을 해야 한다.

여덟째, 인간관계 능력은 고객과의 개인적 인간관계가 어떠냐에 따라 성과가 달라 질 수 있다는 차원

에 기초를 둔 것으로서 이는 고객과의 친밀한 관계정도를 의미한다.

2. 이직에 관한 개요

Mobley[9]는 판매원 이직을 조직으로 부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 결정짓는 것이라고 정의했다. 그는 이직을 조직으로 부터의 종결이나 이탈에 있는 것이지 조직 내부의 이동이 아니라는 점을 강조하였다.

이와같은 정의하에서 판매관리자는 조직에서 판매원의 이직에 대한 관리를 효과적으로 하려면 이직의 요인을 확실하게 규명하여야 한다. 다시말해 판매관리자는 정확한 이직요인을 밝혀야만 판매원의 이직을 줄일 수 있고, 이를 통하여 조직의 효율성을 높일 수 있는 것이다. 이러한 이직요인을 정확히 알기 위해서는 우선 이직이 발생하는 과정을 파악해야 하므로 다음에서는 본 실증연구와 관련있는 Jackofsky 모형만을 설명하고자 한다.

이 모형의 중심요소는 판매원의 성과이다. 다시말해 이 Jackofsky모형[7]은 다른 모형과는 달리 직무만족의 선행변수인 성과나 성과요소는 이직의도의 주 원인이라는 것이다. 이러한 기본 흐름하에서 Jackofsky는 판매원의 직무성과(요인)는 다음 두가지에 영향을 준다고 주장하였다. 즉 직무성과(요인)는 조직 밖으로 움직이려는 이직의 바람직성과 이직의 용이성에 영향을 준다. 구체적으로 판매원의 이직의도나 이직은 조직과의 관계속에서 이루어지는 이직의 바람직성과 개인과의 관계속에서 발생하는 이직의 용이성에 의해 함께 영향을 받는다.

판매원의 직무만족으로 형성되는 이직의 바람직성에 대한 성과의 영향은 직무와 관련된 자극인 보상상황, 과업구조, 리더행위 등에 의해서 매개된다. 즉, 판매원 이직의 바람직성은 성과와 조직적 특성인 보상이나 리더행위 등에 의해서 영향을 받는다는 것이다. Jackofsky는 만일 보상이 성과와 강하게 연결된다면 높은 성과의 판매원은 더 많이 만족해 이직을 덜 한다고 주장했다.

이 모형은 또한 판매원의 성과나 성과요인은 이직의 용이성에 직접적으로 영향을 준다고 나타낸다. 성과나 성과요인이 높은 판매원은 조직밖으로 이동할 용이성을 더 많이 지각해 이직을 더 한다는 것이다. 다시말해 판매원의 개인적인 성과요인인 판매 능력이 높은 판매원은 개인이 느끼는 만족의 결과와 상관없이 다른 대안들인 노동시장 조건이나 경력 등을 고려해 이직을 더 하게 된다는 것이다.

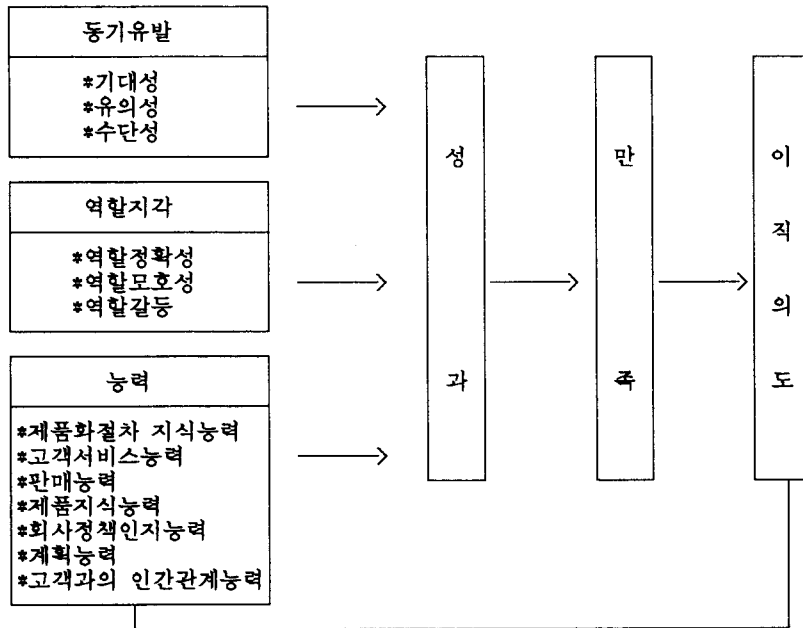
이상과 같이 판매원의 이직의도는 이직의 용이성과 이직의 바람직성에 의해 동시에 영향을 받고 이러한 영향정도에 따라 실제 이직과 관계되는 것이다.

III. 실증적 연구의 사전단계

1. 연구의 모형

본 실증연구 모형의 전체적 흐름을 보면 다음과 같다. 판매원의 이직의도는 근원적으로 성과 영향요인인 동기유발, 역할지각, 능력에 의해 영향을 받는다는 것을 가정한다. 구체적으로 이러한 세가지의 성과 영향요인은 성과에 영향을 미치며 이 성과는 판매원의 개인적인 만족에 영향을 미쳐 결국 만족 정도에 따라 이직의도의 결과가 달라진다는 것이다. 이러한 흐름은 판매원 개인과 조직과의 관계에서 존재할 때 가능한 것이고 여기서 개인만의 의식에서 판단되는 이직의도도 존재한다. 다시말해 성과 영향요인중 개인의 능력은 조직간의 관계를 떠나 성과와 만족 단계를 거치지 않고 직접적으로 이직의도에 영향을 미칠 수 있다.

< 그림 1 > 실증연구의 모형



이상의 흐름하에서 본 실증연구의 모형은 크게 성과 영향요인, 성과, 만족, 이직의도로 구성된다. 그리고 세부적으로 성과 영향요인은 동기유발, 역할지각, 능력으로 이루어지며 여기서 동기유발은 기대성, 유의성, 수단성으로, 역할지각은 역할정확성, 역할보호성, 역할갈등으로 구성되고 능력은 판매원이 직무를 수행할시 기본적으로 필요한 요소, 즉 제품화절차 지식 능력, 고객 서비스 능력, 판매 능력, 제품지식 능력, 회사정책 인지 능력, 계획 능력, 고객과의 인간관계 능력을 포함한다.

다음으로 성과는 각 개인이 양적, 질적 차원에서 동료와 비교해 주관적으로 인지하는 상대적 측정치를 의미하고 만족은 JDI(Job Descriptive Index)척도에 기초한 상사인정, 승진, 동료인정, 임금, 직무자체를 포함하며 이직의도는 개인이 소속한 현 회사를 떠나려고 하는 의사로 나타낸다.

지금까지 언급된 내용을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

2. 연구의 대상 및 방법

1) 연구의 대상

본 연구는 판매원의 이직의도에 영향을 미치는 성과 영향요인을 찾아내는 것으로써 상대적으로 이직율이 높은 제약회사 판매원을 대상으로 설문지를 배포하였으며 이는 제약회사와 약국, 병원을 통해 수집되었다. 이와 같이 수집한 설문지의 수는 1000부 중 692부로 회수율은 74.3%이다.

2) 연구의 방법

본 실증적 연구는 판매원으로 부터 회수된 설문지를 분석하였으며 분석도구는 SAS 를 이용해 다음과 같이 통계적 분석방법이 이용되었다.

첫째로는 측정도구의 신뢰성 검증(Reliability Test)을 위해 Cronbach-alpha계수(신뢰성 계수)를 이용해 질문항목에 대한 신뢰성이나 일관성을 측정하였다.

둘째로는 측정도구의 타당성검증(Validity Test)을 위해서 요인분석(Factor Analysis)을 실시했다.

마지막으로 가설 검증을 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)과 단순회귀분석(Simple Regression Analysis)을 실시했다.

3. 가설의 설정

본 연구에서 설정한 가설들을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

- 가설 1 : 판매원의 동기유발은 성과에 영향을 준다.
- 가설 2 : 판매원의 역할지각은 성과에 영향을 준다.
- 가설 3 : 판매원의 능력은 성과에 영향을 준다.
- 가설 4 : 판매원의 성과는 성과영향요인인 동기유발, 역할지각, 능력중에서 능력으로 부터 영향을 가장 많이 받는다.
- 가설 5 : 판매원의 성과는 만족에 정의 영향을 미친다.
- 가설 6 : 판매원의 만족은 이직의도에 부의 영향을 미친다.
- 가설 7 : 판매원의 능력은 이직의도에 영향을 미친다.
- 가설 8 : 판매원의 이직의도는 개인의 능력보다 만족정도에 의해서 영향을 더 받는다.

IV. 실증적 연구 결과의 해석

1. 신뢰성 검증

신뢰성은 측정된 결과치의 정확성, 안정성, 일관성, 예측가능성, 의존가능성과 관련된 개념이다.

본 연구는 신뢰성 검증방법중 내적 일관성법을 이용하며 이는 동일개념의 측정을 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이는 방법이다. 이러한 측정은 보통 Cronbach alpha coefficient를 이용한다. 본 측정도구의 신뢰성을 측정한 Cronbach alpha coefficient의 결과는 다음과 같다.

< 표 1 > 설문 문항의 신뢰성 계수

변 수	신뢰성 계수
1. 동기 유발 1) 기대성 2) 유의성 3) 수단성	.6935 .7457 .7448
2. 역할지각 1) 역할명확성 2) 역할모호성 3) 역할갈등	.7922 .7512 .6030
3. 능력 1) 제품화절차 지식능력 2) 고객서비스능력 3) 판매능력 4) 제품지식능력 5) 회사정책인지능력 6) 계획능력 7) 고객과의 인간관계능력	.8162 .8265 .9170 .8165 .8054 .8348 .8781
4. 만족	.8652
5. 이직의도	.7581

<표 1>에서 나타난 바와 같이 신뢰성 검증결과는 전반적으로 0.6이상을 유지해 높음을 알 수 있다. 특히 능력의 평가에 있어서 개인의 판매 능력을 측정하기 위한 설문 문항들이 0.9170으로 가장 높았으며, 역할 갈등에 대한 측정 문항들이 0.6030을 나타내 가장 낮았다.

이상의 전체적인 신뢰성 계수로 보아 응답자들은 본 연구의 설문지 각 문항에 대해서 일관성있는 답을 했다고 볼 수 있다.

2. 타당성 검증

타당성은 측정하고자 의도했던 개념이나 속성을 정확하게 측정하였는가를 의미하는 것으로써 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영할 수 있는가를 나타내는 것이다.

본 연구에서는 타당성 검증중 개념타당성을 알아보며 이는 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 조사자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가에 관한 것이다.

개념타당성을 평가하는 방법은 일반적으로 요인분석(factor analysis)에 의해 많이 이용된다. 따라서 본 연구에서도 측정도구의 개념타당성을 측정하기 위해 요인분석을 이용한다.

이상의 측정도구의 타당성 검증을 위한 요인분석의 결과는 다음 표와 같다.

< 표 2 > 동기유발의 요인분석 결과

동기유발에 관한 문항	요 인 1	요 인 2	요 인 3	분산비율
I-1	.14029	.11729	.80158	.67
2	.07751	.11618	.83965	.72
3	.20086	.07161	.59096	.39
4	.12904	.69683	.05002	.50
5	.14940	.74864	.06994	.59
6	.09636	.78779	.11194	.64
7	.13063	.71696	.16720	.56
8	.50527	.19309	.37090	.40
9	.63428	.15474	.20043	.47
10	.80491	.08933	.09166	.66
11	.69264	.08469	.09609	.50
12	.71592	.13915	.08455	.54
고 유 치	2.40	2.31	1.95	6.65
전 체 변 량(%)	20.00	19.24	16.23	55.47
공 통 변 량(%)	36.06	34.69	29.26	100.00

동기유발에 관한 사항은 본 연구의 설문지 문항중 모두 12개로 구성되어 있다.

<표 2>에서 보는 바와 같이 동기유발에 관한 12개 문항은 크게 3개의 요인으로 구성된다.

요인 1은 전반적으로 5개 문항에 0.50 이상의 높은 적재량을 보였다. 따라서 이 요인을 수단성에 관한 내용으로 규정한다.

요인 2는 전체 문항중 4개 항목에 0.69이상의 높은 적재량을 보였는데 이를 전체적인 하나의 요인으로 묶어 유의성이라 규정한다.

요인 3은 설문 문항 3개 항목을 하나의 요인으로 묶어 기대성이라 규정한다.

이와같이 설문문항의 요인분석 결과는 대체적으로 본 연구에서 사전에 의도했던 동기유발의 3개 요인과 일치함을 알 수 있다.

<표3>에서 보는 바와 같이 역할지각에 관한 문항 10개는 크게 3개의 요인으로 다시 구성됨을 알 수 있다.

요인 1은 전반적으로 3개 문항에 높은 적재량을 보였다. 따라서 이러한 요인을 역할 정확성에 관한 내용으로 규정한다.

요인 2는 전체 문항중 3개 항목에 0.50 이상의 높은 적재량을 보였는데 이러한 요인은 역할 모호성에 관한 내용으로 규정한다.

요인 3은 전체 문항중 4개 문항으로 0.50 이상의 높은 적재량을 나타냈다. 이 요인은 역할 갈등이라 규정한다.

이상의 결과들은 본연구에서 처음 의도했던 요인의 묶임과 거의 일치함을 알 수 있다.

다음으로 능력의 요인분석을 알아본다.

< 표 3 > 역할지각의 요인분석 결과

역할지각에 관한 문항	요 인 1	요 인 2	요 인 3	분 산 비 율
I-13	.79085	-.07610	-.00324	.63
14	.80121	-.20686	-.02287	.68
15	.81617	-.22174	-.05407	.72
16	-.23257	.83523	.00418	.75
17	-.22169	.85084	.01519	.77
18	-.47977	.50786	.04346	.47
19	-.20267	.30544	.50692	.32
20	-.11119	.08683	.72788	.55
21	-.05478	.12887	.70626	.52
22	-.12483	.08761	.61124	.40
고 유 치	2.34	1.88	1.60	5.82
전 체 변 량(%)	23.39	18.82	15.98	58.19
공 통 변 량(%)	40.19	32.34	27.47	100.00

<표4>에서 나타난 바와 같이 23개의 능력문항은 크게 7개의 요인으로 구성된다.

< 표 4 > 능력의 요인 분석 결과

능력에 관한 문항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	분 산 비 율
I-23	.23143	.73297	.05281	.10514	.14682	.08492	.06657	.64
24	.22822	.70174	.19166	.13806	.11871	.17308	.13801	.66
25	.20329	.72027	.16476	.03495	.11209	.24747	.00255	.66
26	.13868	.24105	.14941	.16385	.11183	.80169	.12153	.80
27	.20722	.17281	.12463	.14919	.11907	.79549	.09111	.77
28	.24068	.15839	.12789	.02594	.09400	.86173	.12432	.87
29	.10454	.35107	.26598	.10756	.53784	.16395	.30390	.62
30	.17343	.20788	.30489	.04475	.69279	.08709	-.04185	.66
31	.26559	.10548	.38421	.05711	.50146	.23581	-.09281	.68
32	.17525	.12449	.41504	.15400	.58441	.13087	.14734	.64
33	.23591	.46692	.55621	.08727	.18646	.06421	.10479	.65
34	.33542	.41929	.50933	.20832	.12867	.11338	.05563	.62
35	.45185	.20471	.71523	.11411	.21265	.38439	-.13155	.60
36	.37458	.14089	.67458	.13665	.03931	.10749	.10586	.55
37	.73711	.14747	.19885	.04976	.08616	.03413	.09069	.62
38	.68563	.20395	.11629	.18210	.10930	.10426	.13091	.60
39	.65192	.26493	.08387	.18128	.20658	.16816	.12499	.62
40	.23124	.18265	.07465	.22420	.42655	.14262	.53654	.58
41	.33955	.30013	.24596	.34402	.35005	.10049	.67425	.52
42	.16595	.10734	.32501	.65573	.03791	.24808	.09146	.65
43	.18790	.04490	.31796	.68718	-.03457	.16525	.09725	.65
44	.14575	.17969	-.12501	.71719	.27082	.00563	-.16154	.68
45	.25195	.00726	-.04997	.57685	.54441	.11437	.23207	.66
고유치	3.33	2.61	2.13	2.09	1.89	1.85	1.10	15.0
전체 변량(%)	14.48	11.35	9.26	9.09	8.22	8.04	4.78	65.22
공통 변량(%)	22.20	17.40	14.20	13.93	12.60	12.33	7.33	100.0

요인 1은 전반적으로 3개문항에 높은 적재량을 보였다. 이러한 요인을 회사정책에 관한 인지 능력이라 규정한다.

요인 2는 전체문항중 3개 문항에 높은 적재량을 보였다. 이러한 요인을 제품화절차 지식 능력에 관한 내용으로 규정한다.

요인 3은 4개 문항에 높은 적재량을 보였다. 이러한 요인을 제품지식 능력이라고 규정한다.

요인 4는 4개 문항에 0.57이상의 높은 적재량을 보였다. 이 요인을 고객과의 인간관계 능력에 관한 내용으로 규정한다.

요인 5는 4개 문항에 높은 적재량을 보였는데 이와 같은 요인을 판매 능력에 관한 내용으로 규정한다.

요인 6은 3개 문항에 높은 적재량을 보였다. 이 요인을 고객서비스 능력에 관한 내용으로 규정한다.

요인 7은 2개 문항에 높은 적재량을 보였다. 따라서 이러한 요인을 계획 능력이라고 규정한다.

이상과 같이 각 요인별 항목번호의 구성은 사전 예상했던 것과는 차이가 있으나 전반적으로 유사한 경향이 있음을 나타낸다.

3. 가설의 검증

본 연구의 가설검증은 회귀분석에 의해 이루어지며, 구체적으로 가설검증은 독립변수의 수에 따라 단순회귀분석(Simple Regression Analysis)과 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 같이 이용하였다.

1) 가설 1의 검증

가설 1은 “판매원의 동기유발은 성과에 영향을 준다”는 내용으로써 구체적으로 판매원의 기대성, 유의성, 그리고 수단성은 성과에 정의(positive) 영향을 미친다는 것이다.

< 표 5 > 성과와 동기유발간의 회귀분석 결과

\통\ 독립 종속 \계 \ 변수 변수 \량 \		동 기 유 발			F	P	R ²
		기 대 성	유 의 성	수 단 성			
성	b	0.1025	0.2773	0.0584	45.88	0.0001	0.4835
	t	3.2415	6.8460	1.0700			
과	p	0.0001	0.0001	0.2045			

<표5>에서 보는 바와 같이 성과는 대체로 동기유발인 기대성, 유의성, 수단성으로 부터 정의(positive) 영향을 받음을 알 수 있다. 특히 그 중에서도 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것은 유의성(b = 0.2773)이고 그 다음으로 기대성(b = 0.1025)이 영향을 미침을 알 수 있다. 그러나 수단성은 성과에 약하게 영향을 미침을 알 수 있다.

위에서 나타난 바와 같이 전체적으로 회귀분석 결과는 유의함을 알 수 있으므로(F = 45.88, P < 0.0001, R² = 0.4835) 가설 1은 지지될 수 있다.

이상을 정리해 보면 판매원의 동기유발은 성과에 높은 영향을 미치며 그 중에서도 특히 유의성이 성과에 가장 높은 정의 영향을 미친다. 따라서 판매원이 자신의 목표달성을 위한 성과가 좋기 위해서는 우선 보상에 대한 욕망의 지각이 높아야 한다. 그리고 부가적으로 판매원 자신이 노력한 만큼 성과가 높아질 것이라는 지각을 갖고 있어야 한다.

2) 가설 2의 검증

가설 2는 “판매원의 역할지각은 성과에 영향을 준다”는 내용으로 즉, 판매원의 역할 정확성은 성과에 정적인 영향을 미치며 역할모호성과 역할갈등은 성과에 부의(negative) 영향을 미친다는 것이다.

성과와 역할지각과의 회귀분석결과는 역할갈등만이 유의성이 없음으로 나타나고 역할모호성과 역할정확성은 유의함을 나타냈다. 즉 역할모호성은 베타값이 $b = -0.2520$ ($P < 0.0001$)으로써 성과에 가장 중요한 영향을 미치며 역할 정확성은 베타값이 $b = 0.1002$ ($P < 0.0001$)로써 다음으로 성과에 영향을

< 표 6 > 성과와 역할지각간의 회귀분석 결과

종속 \ 독립 변수 \ 계 \ 변수 변수 \ 량 \		역 할 지 각			F	P	R ²
		역할정확성	역할모호성	역할갈등			
성 과	b	0.1002	-0.2520	-0.0431	30.69	0.0001	0.3393
	t	2.523	-4.246	-1.089			
	p	0.0001	0.0001	0.2767			

미친다. 위 표에서 나타난 바와 같이 전체적인 회귀분석 결과는 유의함을 알 수 있는데 즉, F치가 30.69 이며 P값이 $P < 0.0001$ 로써 유의하다. 따라서 가설 2는 지지될 수 있다.

이상을 정리해 보면, 판매원의 성과는 개인의 역할모호성이 낮고 역할정확성이 높을수록 증가함을 알 수 있다. 특히 역할모호성이 적음으로써 성과가 증가된다. 다시말해 판매원은 직무를 수행하는데 필요한 지식이나 정보를 정확히 갖고 있어 개인의 역할목표 및 기대를 명확하게 하면 할수록 성과는 증가한다. 이와 더불어 판매원 성과는 역할파트너의 역할요구를 명확하게 인식할 수록 증가한다.

3) 가설 3의 검증

가설 3은 “판매원의 능력은 성과에 영향을 준다”는 내용이다. 즉 판매원의 능력 요소인 제품화 절차 지식 능력, 고객서비스 능력, 판매 능력, 회사정책인식 능력, 계획 능력, 고객과의 인간관계 능력은 성과에 정의(positive) 영향을 미친다는 것이다.

< 표 7 > 성과와 능력간의 회귀분석 결과

종속 \ 독립 변수 \ 계 \ 변수 변수 \ 량 \		능 력							F	P	R ²
		제품화 절차지식	고객 서비스	판 매	제품 지식	회사정 책인식	계 획	인간 관계			
성 과	b	0.0725	0.0899	0.2812	0.0807	0.0134	0.0656	0.1501	24.56	0.0001	0.483
	t	1.394	1.795	4.234	1.179	0.872	1.243	2.949			
	p	0.1637	0.0731	0.0001	0.2389	0.4272	0.2144	0.0033			

위의 표에서 제시된 바와 같이 7개의 능력 요소들이 전반적으로 성과에 정의 영향을 미치며 특히 성과에 유의적으로 영향을 미치는 것은 판매능력, 고객과의 인간관계 능력, 고객서비스 능력이라 할 수 있다. 이 중에서 판매능력($b = 0.2812$)이 성과에 가장 큰 영향을 미치며 고객과의 인간관계 능력($b = 0.1501$)이 다음으로 영향을 미친다. 그리고 전체적인 회귀분석결과는 유의함($F = 24.56, P < 0.0001, R^2 = 0.483$)을 알 수 있으므로 가설 3은 지지될 수 있다.

이상을 정리해 보면 판매원의 성과는 개인의 판매능력이 높고 거기에 따른 고객과의 인간관계가 좋으며 부수적으로 고객의 서비스가 좋으므로 높아진다고 할 수 있다. 특히 성과에 판매능력이 가장 큰 영향을 미치므로 판매원은 고객이 자사제품에 거부감을 가졌을 때 잘 설득해 구매할 수 있게 하는 자기 자신의 노하우(know - how)인 판매술을 갖고 있어야 한다. 또한 여기서 고려해야 할 사항은 주요 능력요인(판매능력, 인간관계 능력) 이외에 다른 능력 요인들도 성과에 긍정적인 영향을 주나 주요 능력요인만큼 큰 영향을 주지 못한다는 것이다.

4) 가설 4의 검증

가설 4는 “판매원의 성과는 성과요인인 동기유발, 역할지각, 능력중에서 능력으로 부터 영향을 가장 많이 받는다”는 것이다. 다시 말하면 판매원의 성과는 동기유발, 역할지각, 능력으로 부터 정의 영향을 받지만 특히 개인 활동 중심의 판매가 중요한 판매원으로서 개인 능력이 성과에 미치는 영향은 가장 높다는 것이다.

이러한 가정에 대한 회귀분석 결과를 제시하면 다음 표와 같다.

< 표 8 > 성과와 동기유발, 역할지각, 능력간의 회귀분석 결과

\동\ 독립 종속 \계 \ 변수 변수 \항 \		동기 유발	역할 지각	능 력	F	P	R ²
성 과	b	0.2646	0.0594	0.3971	79.41	0.0001	0.5957
	t	3.721	0.813	6.865			
	p	0.0001	0.2168	0.0001			

<표8>에서 나타난 바와 같이 판매원의 성과는 능력에($b = 0.3971$) 가장 큰 영향을 받으며 다음으로 동기유발에($b = 0.2646$) 그리고 마지막으로 역할지각에($b = 0.0594$) 영향을 받는다. 위 회귀식에 대한 결과도($F = 79.41, P < 0.0001, R^2 = 0.5957$) 유의하므로 가설 4는 지지될 수 있다.

지금까지 제시된 바와 같이 판매원의 성과는 개인의 능력과 동기유발로 부터 큰 영향을 받으므로 판매를 증가시키기 위해서는 개인적 판매 능력을 기본적으로 소유한 상태에서 동기유발도 높게 간직하고 있어야 한다.

5) 가설 5의 검증

가설 5는 “판매원의 성과는 만족에 정의(positive) 영향을 미친다”는 것이다. 다시 말해 판매원의 만족은 성과가 증가함에 따라 점차 증가함을 의미하는데 이는 판매원의 성과가 높음으로써 거기에 따른 보상이 따라 만족함을 의미하는 것이다. 이러한 가정에 대한 회귀분석 결과를 나타내면 다음 표와 같다.

< 표 9 > 만족과 성과간의 회귀분석 결과

\통\ 독립 종속 \계 \ 변수 변수 \량 \		성 과	F	P	R ²
만 족	b	0.5766	22.55	0.0001	0.6213
	t	12.831			
	p	0.0001			

위 회귀식에서도 성과는 만족에 정의 영향을 줌을 나타냈다(b = 0.5766). 그리고 전체적인 회귀식은 F = 22.55, P < 0.0001, R² = 0.6213 으로서 유의함을 알 수 있으므로 가설 5는 지지될 수 있다.

이상의 결과들은 일반적으로 성과가 좋으면 만족한다는 사고와 일치하는 것으로써 판매원의 만족 역시 자신의 성과 여하에 따라 달라지므로 만족을 하기 위해서는 우선적으로 성과가 좋아야 한다.

6) 가설 6의 검증

가설 6은 “판매원의 만족은 이직의도에 부의(negative) 영향을 미친다”는 것이다. 다시 말해 판매원의 이직의도는 만족과 부적인 관계를 가져 만족이 증가함에 따라 이직의도는 낮아진다는 것이다. 이러한 가정에 대한 회귀분석 결과를 보면 다음 표와 같다.

< 표 10 > 이직의도와 만족간의 회귀분석 결과

\통\ 독립 종속 \계 \ 변수 변수 \량 \		만 족	F	P	R ²
이 직 의 도	b	-0.7014	109.26	0.0001	0.5432
	t	-4.245			
	p	0.0001			

회귀분석 결과를 보면, 만족은 이직의도에 부의 영향을 줌을 알 수 있다.(b = -0.7014) 이러한 결과에 대한 전체 회귀식의 유의성을 볼 때 F = 109.26, P < 0.0001, R² = 0.5432로써 유의함을 알 수 있다. 따라서 가설 6은 지지될 수 있다.

이상을 정리해 보면 판매원의 이직의도는 만족이 증가할 수록 감소됨을 알 수 있는데 이러한 결과는 판매원의 만족도가 상당히 중요함을 알 수 있다. 따라서 판매관리자는 판매원의 이직을 줄이기 위해서는 만족을 증가 시킬 수 있는 대안들을 잘 고려해야 한다.

7) 가설 7의 검증

가설 7은 “판매원의 능력은 이직의도에 영향을 미친다”는 것이다. 다시말해 판매원의 이직의도는 개인이 갖고 있는 특유의 7가지 판매 능력과 관계가 있는 것으로써 개인의 능력이 높을수록 자기자신에 대한 자신감을 높이 가져 이직하려고 하는 의도가 높다는 것이다. 이러한 가정에 대한 회귀분석 결과를

제시하면 다음 표와 같다.

< 표 11 > 이직의도와 능력간의 회귀분석 결과

종속\독립 변수\량 \	계 변수	능 력							F	P	R ²
		제품화 절차지식	고객 서비스	판 매	제품 지식	회사정 책인지	계 획	인간 관계			
이 직 의 도	b	0.1058	0.0010	0.0652	0.0254	0.0766	-0.2092	0.0724	6.63	0.0102	0.288
	t	2.19	0.42	1.86	1.27	1.94	-3.19	1.88			
	p	0.0142	0.9852	0.3642	0.4375	0.1763	0.0136	0.2785			

<표11>에서 보는 바와 같이 판매원 개인의 능력은 계획 능력을 제외하고 대체로 이직의도에 정의(positive) 영향을 미친다. 이는 전반적으로 유의성은 높지 않지만 능력이 이직의도에 정의 영향을 미쳐 능력이 높을수록 이직의도가 높아짐을 의미한다. 그러나 계획능력은 이직의도에 부의(negative) 영향을 미쳐 판매원에 대한 계획능력이 높을수록 이직의도가 낮음을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보면 능력중 계획능력이 이직의도에 가장 큰 영향을 주나 부의 영향을 주고 다음으로 제품화절차 지식 능력이 이직의도에 정의 영향을 준다. 그리고 나머지 능력들 역시 이직의도에 정의 영향을 주나 그다지 유의성이 높지 않음을 알 수 있다.

전체적 흐름에 대한 회귀식은 $F = 6.63, P < 0.0102, R^2 = 0.2882$ 로써 약간 유의함을 알 수 있다. 따라서 가설 7은 이직의도와 계획능력(-), 제품화절차지식 능력(+),의 영향관계를 제외하고 나머지 관계는 유의성이 낮음을 알 수 있다.

이상을 정리해 보면 판매원의 이직의도는 개인의 계획능력을 제외하고 나머지 능력으로 부터 낮은 정의 영향을 받는다. 이는 판매원의 연령구조가 젊기 때문에 발생하는 개인의 능력에 대한 자신감으로 나타나는 것이라 생각된다. 따라서 판매관리자는 이직의도를 줄이기 위해서 계획능력을 증가시켜야 하며 제품화 절차 지식 능력을 다른 조건이나 능력보다 상대적으로 통제해야 한다.

8) 가설 8의 검증

가설 8은 “판매원의 이직의도는 개인의 직접적인 능력보다 만족정도에 의해서 영향을 더 받는다”는 것이다. 다시말해 이직의도는 보상에 따라 개인이 느끼는 만족과 자기자신 특유의 개인적 능력에 의해서 영향을 받지만 특히 개인능력보다는 만족의 정도에 따라서 이직의도가 생긴다는 것이다. 이러한 가정에 대한 회귀분석 결과를 제시하면 다음과 같다.

< 표 12 > 이직의도와 만족, 능력간의 회귀분석 결과

종속\독립 변수\량 \	계 변수	만 족	능 력	F	P	R ²
이 직 의 도	b	-0.7798	0.2549	69.25	0.0001	0.6954
	t	-15.42	6.82			
	p	0.0001	0.0001			

회귀결과에서 보면 이직의도는 능력($b = 0.2549$)보다는 만족($b = -0.7798$)에 의해서 더 큰 영향을 받을 수 있다. 이러한 회귀식은 $F = 69.25, P < 0.0001, R^2 = 0.6954$ 로써 유의함을 나타낸다. 따라서 가설 8은 지지될 수 있다.

이상의 내용들을 정리해 보면 판매원의 이직의도를 줄이기 위해서는 우선 만족차원을 잘 고려해야 한다. 다시 말해 판매원 자신의 이직의도 문제는 개인 능력에만 의존하지 말고 자신에게 주어진 만족정도에 더욱 의존해 잘 고려해야 한다. 또한 판매관리자는 기업의 조직차원에서 판매원의 만족수준을 잘 고려해 주어야 한다.

v. 결론 및 미래연구의 제언

1. 결론

가설검증을 위한 회귀분석결과에서, 판매원의 동기유발은 성과에 높은 영향을 미치며 특히 보상의 유의성이 성과에 높은 정의(positive) 영향을 미친다. 다시말해 판매원의 성과는 보상에 대한 욕망인 유의성이 강할수록 높아진다는 것이다. 또한 판매원의 기대성도 성과에 영향을 미치는데 이는 판매원이 높은 판매노력으로 부터 성과가 증가할 것이라는 지각이 높을수록 성과도 높아진다는 것이다. 결과적으로 판매원의 성과가 증가하기 위해서는 우선적으로 개인이 인지하는 보상의 유의성과 기대성이 높아야 할 것이다.

다음으로 판매원의 역할지각과 성과와의 관계에 있어서 판매원의 성과는 개인의 역할모호성이 낮고 역할정확성이 높을수록 증가함을 알 수 있다. 특히 판매원의 역할모호성이 적음으로써 성과가 증가한다. 다시말해 판매원은 직무를 수행하는데 필요한 지식이나 정보를 정확히 갖고 있어 개인의 역할목표 및 기대를 명확하게 할수록 성과는 증가한다.

판매원의 능력과 성과와의 관계에 있어서 판매원의 성과는 개인특유의 판매능력인 판매술이 높고 고객과의 인간관계를 좋게 유지하면서 사전, 사후서비스를 만족하게 제공해 주면 높아진다. 특히 판매원의 성과에 가장 중요하게 영향을 미치는 변수는 개인특유의 판매능력인 판매술이므로 고객이 자사제품에 대해 거부감을 갖든지 비호의적으로 태도를 취할 때는 판매원 자신이 소유하고 있는 자기특유의 판매기법을 이용 잘 설득해서 구매할 수 있도록 해야한다.

이상 크게 3가지의 성과 영향요인이 성과에 미치는 관계에서 이러한 주요변수들은 이직의도에 간접적으로 영향을 미친다는 잠재적인 가정을 내포한다. 다시말해 각 성과 영향요인으로 부터 영향을 받은 성과는 만족에 영향을 주며 이러한 만족은 다시 이직의도에 영향을 준다는 것이다. 따라서 검증을 통해 나타난 주요 성과 영향요인들(유의성, 기대성, 역할모호성, 판매 능력(판매술), 고객과의 인간관계 능력)은 간접적으로 성과와 만족을 통해 이직의도에 영향을 미친다. 그러면 여기서 과연 성과가 만족에 강한 영향을 미칠 것인가를 보면, 앞에서도 언급된 바와같이 상관관계와 가설검증에서 판매원의 성과는 만족에 중요하게 영향 미침을 나타냈다. 결국 조직과의 관계에 있어서 판매원의 성과는 만족에 결정적으로 정의(positive) 영향을 미침을 알 수 있고 이러한 만족정도는 이직의도와 강한 부의(negative) 관계를 나타낸다. 따라서 판매원의 이직의도는 근원적으로 성과에 영향을 미치는 성과요인에 의해 간접적으로 발생함을 알 수 있다.

또한 여기서 고려해야 할 사항은 판매원의 성과 영향요인중 개인중심의 능력이 조직과의 관계를 떠나 개인판단에 의해 이직의도가 발생하는 경우가 있다. 즉 판매원의 성과 영향요인중 하나인 개인적 능력은 자신의 성과정도, 만족정도에 상관없이 자신의 주관에 의해 직접적으로 이직의도에 영향을 미친다. 특히 여기서 개인의 능력요소중 계획능력은 이직의도를 낮게 하는데 주요한 역할을 함을 알 수 있다. 따라서 판매원의 계획능력 양성은 이직의도를 낮게 하는데 주요한 영향을 미치므로 판매관리자는 이 부분에 대해서도 잘 조정해야 한다. 그리고 판매원 개인의 능력이 높을수록 이직의도에 직접적으로 정적인 영향을 주는 요소는 제품화철차에 관한 지식능력이다. 따라서 이직의도를 줄이기 위해서는 이러한 내용에 대해서는 다른 능력 요소보다 상대적으로 덜 강조할 필요가 있다.

이상과 같이 판매원의 성과 영향요인은 직,간접적으로 이직의도에 영향을 주므로 판매관리자나 마케팅관리자는 판매원의 교육훈련시 그러한 요인들에 대해 적극적이며 집중적으로 강조하고 거기에 따르는

구체적인 여러 방법들을 제시해 주어야 한다.

2. 미래연구의 제언

첫째로, 본 실증연구는 표본추출시 여러 제약으로 인해 편의상 제약회사 판매원만을 대상으로 했기 때문에 이런 결과가 우리나라 전체 판매원의 일반적 경향이라고 단정지을 수 없다. 따라서 미래 연구는 판매원 이직의 정확한 분석을 위하여 전체 산업의 업종별 판매원에 대해 다양하게 조사되어야 할 것이다.

둘째로, 지금까지 많은 연구들이 판매원의 이직의도를 행위의 결과인 직업의 실질적 이동으로 대응한 것과 마찬가지로 본 실증연구에서도 시간적 제약으로 인해 이직의도가 이직에 정의(positive) 영향을 미친다고 가정했으나 이러한 경향은 정확히 전체적인 흐름이라고 할 수 없다. 따라서 미래의 연구는 이러한 경향을 정확히 파악하기 위해서, 현 시점에서 이직의도를 분석하고 1년이나 2년후에 다시 조사, 분석해 이직의도가 정말로 실질적 이직에 영

參 考 文 獻

- [1] Anderson, John R., Acquisition of Cognitive Skill, Psycho-logical Review 89, July 1982, pp.369-406.
- [2] Bush, R.P., Bush, A.J., Ortinau, D.J., Hair, J.F., Developing A Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance, Journal of Retailing 66, Spring 1990, p 122.
- [3] Bettman, James R., Park, C. Whan, Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process and Consumer Decision Processes ; A Protocol Analysis, Journal of Consumer Research 7, December 1980, pp 234-248.
- [4] Futrell, C. M., Parasuraman A., Sager J., Sales Force Evaluation with Expectancy Theory, Industrial Marketing Management 12, April 1983, pp 125-129.
- [5] Hamner,W.C., Tosi,H.C., Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures, Journal of Applied Psy- chology 59, August 1974, pp 497-499.
- [6] House, R.J., Rizzo, John R., Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior, Organizational Behavior and Human Performance 7, January 1972, pp 467-505.
- [7] Jackofsky, Ellen F., Turnover and Job Performance; An Integrated Process Model, Academy of Management Review 9, 1984, pp 74-83.
- [8] Kohli, Ajay. K.,Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation, Journal of Marketing Research, November 1985, pp 424-433.
- [9] Mobley, William H., Employee Turnover; Causes, Consequences, and Control, Addison Wesley, Reading Massachusetts, 1982, pp 10-11.
- [10] Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior 14, 1979, pp 224-247.
- [11] Oliver, R.L., Antecedents of Salesmen's Compensation Perceptions; A path Analysis Interpretation, Journal of Applied Psychology 62, 1977, pp 20-28.
- [12] Swan, J.E., Futrell, C.M., Todd, J.T., Same Job Different Views ; Women and Men in Individual Sales, Journal of Marketing 42, January 1978.
- [13] Walker,O.C.Jr.,Churchill,G.A.Jr.,Ford,N.M.,Motivation and Performance in Industrial Selling ; Present Knowledge and Needed Research, Journal of Marketing Research, 1977, pp 166-167.
- [14] Wietz, Barton A., The Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making, Journal of Marketing Research 15, November 1978, pp 501-516.