

조직특성 및 개인특성이 판매원 성과에 미치는 영향*

손준상**

〈요 약〉

본 연구에서는 판매원성과의 결정요인을 분석하기 위해 자동차 판매원들을 대상으로 조사를 실시하였다. 분석의 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 시장지향성, 조직분위기 등의 조직특성변수의 일부가 판매원 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인특성 변수로는 성취욕구, 내적 동기부여, 학습목표지향, 자기효능감이 양(+의) 유의적인 영향을 미치고 외적 동기부여는 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 관리적 시사점을 제시하고 연구의 한계와 미래 연구방향을 제시하였다.

I. 서 론

판매원에 관한 기존 연구(Anderson and Oliver, 1987; Oliver and Anderson, 1994; Cravens et al., 1993)들에 의하면, 효과적인 판매원행동은 탁월한 판매성과를 산출하고 판매조직의 성과를 증대시킬 수 있다고 하였다. 또한 판매원은 장기적 판매자-구매자 관계형성에 핵심역할을 수행하며(Biong and Selnes 1996), 구매자들은 판매원이 속한 그 기업보다 오히려 판매원에게 더 높은 애호도를 나타내기도 한다. 이처럼 판매원은 기업을 대표하며, 때로는 그 기업 자체로, 때로는 그 기업보다 더 중요한 존재로 고객과의 관계를 맺는 역할을 한다.

그리고, 판매원은 채용과 관리에 많은 비용이 소요되기 때문에 대부분의 기업들은 판매원관리를 마케팅부서 내에서 중요한 기능으로 인식하여 왔고, 연구자 및 실무자들은 판매원 성과의 영향변수를 규명하기 위한 시도를 오랫동안 지속해왔다(Behman & Perreault, Jr. 1982; Churchill, Jr. 1985). 또한 마케팅부서에 대한 수익성증가 압력으로 인해 관리자들은 효과적인 판매원관리가 무엇이며, 이를 실행하는 방안이 무엇인지를 모색하게 되었다(Lilien et al., 1998). 특히, 글로벌 경쟁의 증가, 저성장경제의 지속, 소비의 감소 등으로 판매조직 성과의 결정요인이 무엇인가에 대한 관심이 증가되고 있다(Babakuso et al., 1994; Hise and Reid, 1994).

판매원성과와 관련된 초창기 연구들은 주로 개별 판매원의 효과성에 초점을 두되, 판매원성과를 결정하는 요인에 대해서는 연구가 소홀하였다(Churchill et al., 1985).

* 이 논문은 1999학년도 대진대학교 학술연구비 지원에 의한 것임.

** 대진대학교 경영학과 조교수

판매조직의 효과성을 이해하려는 최근의 연구에서는 판매원성과 이외에도 조직이나 관리적 요인을 규명하고자 시도하였다(Barker, 1997; Cravens et al., 1993; Grant and Cravens, 1996; Challagalla and Shervani, 1996; Darmon, 1993; Ganesan et al., 1993; Oliver and Anderson, 1994; Piercy et al., 1997).

Kohli(1989)에 따르면, 판매원성과와 관련된 연구는 일반적으로 3개의 범주로 나눌 수 있는데, (1) 판매원의 특성과 역할지각(Bagozzi 1980a,b; Behrman, Bigoness, and Perreault 1981; Churchill, Ford, and Walker 1974; Cron, Dubinsky, and Michaels 1988; Ingram and Bellenger 1983; Sujun, Sujun, and Bettman 1988), (2) 과업특성(Becherer, Morgan, and Richard 1982; Teas and Howell 1981; Tyagi 1982), 그리고 (3) 조직특성(Kohli 1985, 1989; Teas and Horrell 1981; Teas, Wacker, and Hughes 1979; Tyagi 1982; Walker, Churchill, and Ford 1975, 1977)이 그것이다. 한편 국내의 판매원연구는 (1) 고객지향성과 판매원성과(유필화, 박대현, 광영식 1996), (2) 고객 - 판매원의 관계형성(이재형 등, 1999)등 소수에 그치고 있다.

따라서, 본 연구에서는 개인특성 뿐만 아니라 조직특성도 연구변수로 도입하여, 판매원의 성과에 미치는 영향을 연구하고자 하였다. 특히, 마케팅에서 중요한 변수로서 폭넓게 연구되고 있는 리더십과 시장지향성 변수가 판매원성과에 미치는 영향에 대해서 검토하여 판매원성과에 관한 이론적 확장과 실무적 시사점을 제공하고자 하였다.

II. 이론적 배경과 가설설정

1. 판매원 성과

판매원성과는 직무에 요구되는 사항을 충족시키기 위해 수행되기를 기대하는 활동이나 공식적 요구라고 정의된다(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1991, 1993; Podsakoff and MacKenzie 1994; Williams and Anderson 1991). 판매원성과와 관련된 중심연구(cf. Churchill et. al. 1985)들에서 판매원성과는 일반적으로 판매원의 판매생산성이나 매출액으로 정의되었다(Brown and Peterson, 1993). 판매원 성과에 영향을 미치는 변수로는 판매관리자의 활동, 판매원의 개인적 특성, 판매조직의 적합한 설계 등이 고려되었다.

먼저, Churchill(1985)은 대부분의 판매원의 판매성과 관련연구는 행위보다는 결과에 근거하고 있으며, 결과측정은 판매액 또는 목표할당액 달성률이라는 단일차원을 사용하고 있다고 하였다. 그러나 결과기준 성과측정은 판매원으로 하여금 단기실적을 추구하게 하고 기존제품과 고정고객에 집착하게 하는 경향이 있다. 또한 결과기준 성과

측정은 객관적 기준(판매액, 공헌이익 등)이라는 장점은 있으나, 판매원 노력을 전부 반영한다기보다는 통제불능의 요소들(판매지역, 제품군, 고객구성 등)에 따라 왜곡의 가능성이 높다.

반면, 행위기준성과는 직무자체에 포함된 행동들을 직접 측정함으로써 판매원 노력을 효과적으로 평가할 수 있으며, 조직의 목표에 맞게 판매원들의 노력을 유도할 수 있다. 그러나 측정상에 있어 성과개념의 설정이 어렵고, 복잡적이며, 주관이 개입되는 단점이 있다.

Walker et al.(1979)은 판매와 관련된 연구의 질을 높이고 판매성과의 복잡성을 이해하기 위해서는 조직차원의 성과가 아닌 직무행동에 초점을 맞추어 행위기준 평가척도²⁾를 개발하여야 한다고 주장하였다.

판매원 성과와 관련된 또 다른 연구로는 Behrman & Perreault(1982)의 연구를 들 수 있다. 이들은 판매원평가에 관한 다양한 검토를 통해 계량적 수단에 의한 성과측정의 부적합성³⁾을 제기하며, 응답비밀을 유지하고, 판매원노력이 상사에 의해 관찰되기 어려우며, 성과의 특성이 계량적 자료에 반영될 수 없을 때, 성과의 다양한 측면을 반영한 신뢰성 높은 척도가 사용될 경우에는 자기평가(self-report) 수단을 사용한 성과평가⁴⁾가 보다 적합하다고 하였다

한편 Churchill(1985)은 판매원 성과의 결정요인에 관한 116개의 과거연구들에 대해 메타분석을 실시하였다. 그의 연구결과에 의하면 판매원 성과 결정요인들은 상대적 중요도의 순으로 ① 개인적 요소, ② 능력, ③ 역할변수, ④ 적성, ⑤ 동기유발, ⑥ 조직/환경요인으로 나타났지만, 어느 하나의 결정요인도 판매원성과의 10%이상의 변화를 설명하지 못하였다. 그들은 상품유형이 판매원성과와 예측변수들간의 관계에 영향을 미침을 발견하고, 판매원성과의 결정요인은 직무에 따라 다르다(job-specific)고 결론지었다. 따라서 그의 연구결과는 인적 판매의 효과성과 관련된 설명력의 한계를 시사하고 있다.

한편 국내에서는 고객지향성이 판매원성과에 미치는 영향을 연구한 유필화 등(1996)은 고객지향성의 5가지 차원(실천, 인간, 시간, 비용, 판매실무 차원)이 관계의 질, 미래거래에 대한 기대 및 판매원의 전문성에 조절되어 판매원 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다.

-
- 2) 행위기준 판매성과변수로는 제품지식, 방문빈도, 판매기술, 고객봉사, 기업정책인지, 판매능력, 경비통제, 정보제공 등이 있다.
 - 3) 할당구역, 상품구색 또는 고객의 욕구에 있어서의 비형평성이 계량적 측정의 타당성을 저해함.
 - 4) 그들이 개발한 판매원성과척도는 5개 범주로 ① 양적 및 질적 판매목표의 달성, ② 불필요한 회사경비의 통제, ③ 회사의 정보를 제공하고 회사의 정책을 수용, ④ 기술적 지식의 개발 및 활용, ⑤ 고객에게 높은 수준의 프리젠테이션 제공 및 고객과의 좋은 인간관계로 구분하였다.

2. 조직특성이 판매원성과에 미치는 영향 요인

Cravens et al.(1992)은 판매원관리에 있어 효과성에 대한 연구가 부족한 것을 지적하며 보다 높은 성과를 나타내기 위해 효과적 판매관리를 하여야 하고 이를 통해 기업경쟁력을 높여야 한다고 주장했다. 초창기 판매원과 판매조직에 관한 연구의 대부분은 판매원 개인특성에 초점이 맞추어져 있었다(Churchill et al., 1985). 최근 일련의 연구들은 조직특성 측면에서도 성과를 규명하고자 하였다(Cravens et al., 1993; Grant and Cravens, 1996; Challagalla and Shervani, 1996; Darmon, 1993; Ganesan et al., 1993; Oliver and Anderson, 1994; Piercy et al., 1997; Barker, 1997). 본 연구에서는 리더십, 시장지향성 그리고 지원적 조직분위기와 같은 조직변수들이 판매원성과에 미치는 영향에 대해서도 검토하였다.

1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

판매 리더십과 관련된 연구의 중심은 거래적 상사행동의 효과를 규명하는 것이었다(Bryman, 1992). 거래적 리더행동은 리더와 추종자사이에 교환 즉, 부하직원의 노력에 대한 대가로 보상을 제공하는 것이다(Burns, 1978). Bass(1985)에 따르자면 거래적 리더십행동에는 보상(cf. Becherer et al. 1982; Jaworski and Kohli 1991; Kohli 1985; Teas and Howell 1981; Teas et al. 1979)과 처벌(Podsakoff et al. 1984)이라는 두 형태가 있다고 한다. 반면 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 달리 (1) 보상과 처벌보다는 참여를 선호하고, (2) 가치, 목표 그리고 열망을 자극한다는 점에서 근본적인 차이가 있고, (3) 반응적이라기 보다는 능동적 부하관리라고 하는 점에서 차이가 난다.

Bass(1985)는 변혁적, 카리스마적, 그리고 거래적 리더십을 부하들에 대한 리더의 효과성 차원에서 구분하였을 뿐만 아니라, 자신이 개발한 MLQ(multifactor leadership questionnaire)를 이용한 반응할당분석(response allocation analysis)과 요인분석(factor analysis)을 통해 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 지적인 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration) 등의 3가지 하위행동요소들로 구성되어 있으며, 거래적 리더십은 상황적 보상(contingent reward), 예외적 관리(management by exception) 등의 2가지 하위행동요소들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀 냈다.

Podsakoff et al.(1990)은 변혁적 리더행동(transformational leadership behaviors)을 여섯 개의 핵심범주로 규명하였다. 즉, 비전명료화(articulating a vision), 적합한 모델 제공(providing an appropriate model), 집단목표수용의 육성(fostering the acceptance of group goals), 고성능 기대소유(having high performance expectations), 개별적 배려제공(providing individualized support), 그리고 지적자극제공(providing

intellectual stimulation) 등이 그것이다.

가설1 : 리더십은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 변혁적 리더십은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 거래적 리더십은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 : 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 판매원의 성과에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

2) 시장지향성

Kohli & Jaworski(1990)는 ‘시장지향성’ 요소를 정보수집(intelligence gathering), 정보유포(intelligence dissemination), 반응성(responsiveness)이라고 규정한 반면, Narver & Slater(1990)에 의해서 구성된 시장지향에 대한 조작적인 정의는 세 가지의 행위적인 변수(고객지향, 경쟁자 지향, 기능간의 상호조정)를 구체화하였다.

이러한 시장지향성에 관한 연구는 마케팅의 개념을 구체화하고 지속적 경쟁우위를 확보하기 위한 기업의 경영철학으로 각광받기 시작하면서 국내외적으로 활발하게 진행되어왔다. 그 결과 시장지향적 조직이 보다 우수한 조직성과를 나타낸다는 주장이 많은 연구에서 제시되었다(Jaworski & Kohli 1993; Slater & Narver 1994; 이용기, 유동근, 이학식, 1996; 이용기, 박대환, 박영균, 1997; 이학식, 이용기, 장경란, 1999; 이용기, 권용주, 장경란, 2000; 유정남, 이영재, 이용기, 2000). 또한 이러한 연구들에서는 시장지향성이 종업원만족, 서비스품질의 개선, 고객만족을 증대시킨다는 사실도 밝혀내었다(Jaworski & Kohli 1993; Siguaw et al. 1994; 이학식, 이용기, 장경란, 1999).

이러한 연구들에서 한발 나아가 Slater & Narver(1995)는 시장지향성은 조직학습을 촉진시키고 이 시장지향성을 학습하기 위한 조직의 노력들이 성과를 향상시킨다고 주장하였다. 따라서 시장지향성과 관련된 일련의 연구들에서 알 수 있듯이 조직의 시장지향성이 높을수록 조직원의 몰입이나 만족 등 조직유효성과 학습의 증대, 서비스품질의 개선과 고객만족의 증대 등의 성과가 증대됨을 알 수 있다.

가설 2 : 지각된 조직의 시장지향성이 높을수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.

3) 지원적 조직분위기

기존 연구들은 조직분위기가 직접적으로 판매성과에 영향을 미치고 조직효과성을 증가시킨다고 주장하고 있다(Babakus et al., 1994; Cravens et al., 1992; Rangaswamy et al., 1990; LaForge and Cravens, 1985). 특히 조직이 판매원을 배려하고 판매지역 안배 등에서 매우 지원적 분위기일 경우 판매성과에 직·간접적인 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 효과적 판매조직의 관리자들은 판매원성과를 개선하기 위해 보다 많은 대화와 효과적 보상정책을 고민한다. 현장관리자들은 판매원들과 더 밀접한 인간관계를 가지며 성과를 개선하기 위한 다양한 지원정책을 실시한다(Piercy et al., 1999).

또한, Barker(1997)는 판매원의 효과성 결정요인을 현장관리자와 판매이사진 간의 지각을 중심으로 연구하여 위와 같은 결과를 지지하였다. 그는 판매관리자에게 우편으로 판매조직의 효과성 결정요인에 대해 조사한 결과, 장기적 관계구축, 부서간 상호협조, 판매원과 관리자의 상호 교육, 정보능력 등이 중요한 결정요인임을 밝혔다. 성과가 높은 기업과 관리자들은 판매원 효과성의 가장 중요한 결정요인은 팀판매라고 간주하였다. 이 연구결과에서도 알 수 있듯이 팀간 협력의 증대, 조직의 지원에 대한 판매원의 지각은 성과에 지대한 영향을 미친다.

가설 3 : 지각된 조직의 지원적 분위기가 높을수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.

3. 개인특성이 판매원 성과에 미치는 영향 요인

판매사원의 성과에 영향을 미치는 원인에 대한 연구는 여러 학자들에 의해 이루어져 왔다. 특히 판매사원의 개인적 요인, 기술(skill), 적성, 동기부여 유형 등의 측면에서 성과를 이끄는 요인을 찾고자 했는데(Churchill et. al. 1985), 최근에는 판매사원이 갖는 목표지향성을 중심으로 하는 연구가 이루어지고 있다. 본 연구에서는 개인특성 변수로 성취욕구, 학습목표지향성, 자기효능감 그리고 동기부여가 판매원성과에 미치는 영향을 조사하였다.

1) 성취욕구

Menguc(1996)은 터키의 산업재 판매원을 대상으로 판매성과와 직무만족의 결정요인을 개념적으로 모델화하였다. 경쟁능력, 성취욕구, 능수능란함, 역할 갈등, 역할 모호성이 판매노력을 매개하여 판매원성과와 만족에 영향을 미치는 것으로 모델화하였다. 연구결과, 경쟁능력, 성취욕구, 능수능란함, 역할 갈등, 역할 모호성이 판매노력에 직접적인 영향을 미치고, 역할 갈등, 역할 모호성, 판매노력이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 결과를 참고할 때, 판매원의 능력이나 역할인식과 함께 자신의 성취욕구가 판매원의 성과에 직접적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그러므로 다음과 같은 가설의 설정이 가능할 것이다.

가설 4 : 성취욕구가 높은 판매원일수록 판매원의 성과가 높을 것이다.

2) 학습목표지향성

목표지향성이란 성취상황에서 개인이 갖게 되는 성취행동의 목표를 의미하는데, 판매상황은 불확실성이 비교적 큰 성취상황의 연속이므로, 성취상황에서 개인이 갖게 되는 두 가지 목표지향성인 학습목표지향성과 성과목표지향성에 따라 판매사원의 성과가 달라질 수 있다. 개인이 갖는 목표지향성은 태도, 과업선택, 실패에 대한 반응 등에 영향을 주어 궁극적으로는 과업수행과 성과에 있어서의 차이를 가져오기 때문이다(Button, Mathiea & Zajac, 1996).

Sujan, Weitz, & Kumar(1994)는 판매사원의 성과가 목표지향성에 의해 영향을 받는다는 것을 입증하였으며, Van de Walle, Brown, Cron & Slocum(1999) 역시 종단 연구를 통해서 목표지향성이 성과에 영향을 준다는 사실을 밝혔다. 한편 Kohli, Shervani & Challagalla(1998)는 상사의 관리방식에 따라 판매사원의 목표지향성이 달라질 수 있고 결과적으로 성과에 영향을 준다고 설명하였다.

학습목표지향이란 새로운 업무를 배움에 있어서 자신의 능력향상에 궁극적 목적을 두는 것으로 자신의 능력향상과 그들이 수행하는 과업의 완수에 관심을 갖는 목표지향성을 의미한다(Sujan, Weitz & Kumar, 1994).

학습목표지향성을 가진 개인은 주어진 활동들을 통해 능력을 향상시키고 새로운 것을 이해하려 하는데, 이는 일에 대한 개인의 내재적 관심에서 비롯되기 때문이며 학습의 내적 가치뿐 아니라 노력의 활용까지 포함하는 것이다((Heyman & Dweck, 1992; Ames, 1992).

다시 말해서 학습목표지향적인 개인은 완숙의 획득을 노력에 달린 것으로 보고 새로운 기술의 개발, 과제의 이해, 유능성 수준의 향상을 통해서 자기참조 기준(self-referenced standard)에 근거한 완숙감을 성취하고자 한다(Ames, 1992).

가설 5 : 학습목표지향적인 판매원일수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.

3) 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)이란 어떤 결과를 이루기 위해 필요한 행동을 조직화하고 수행할 수 있는 개인의 능력에 대한 판단이며(Bandura, 1986), 주어진 상황에서 얼마나 유능할 것인가에 대한 개인의 판단인 동시에, 특정행동의 수행 가능성에 대한 개인의 신념이다(Peterson & Stunkard, 1992). 이러한 자기효능감은 과업수행에 필요한 동기과 행동의 방향을 이끄는 인지적 원천이며 개인의 능력에 대한 판단이 되고(Martocchio, 1994), 성공에 필요한 신체적, 지적, 감정적 원천을 움직이게 한다(Eden & Aviram, 1993).

Van de Walle, Brown, Cron & Slocum(1999)은 목표지향성과 자기규제가 성과에

미치는 영향을 종단적으로 연구하면서, 자기효능감이 성과의 관계에 미치는 역할을 검증할 필요가 있다고 하였다.

가설 6 : 지각된 자기효능감이 높은 판매원일수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.

4) 동기부여(보상성향)

판매원의 보상성향을 내재적 보상과 외재적 보상으로 구분하여 가설을 유도한 Walker et. al. (1979)에서는 각 보상들의 유형에 대해 잘 설명하고, 내재적 보상이 외재적 보상에 비해 성과에 큰 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 또한 산업재 판매원의 직무만족에 관한 연구에서도 내재적 보상과 외재적 보상의 만족도에 대한 영향은 입증되었고, 내재적 보상이 더욱 중요한 요소로 입증되었다(Becherer et.al. 1982).

가설 7-1 : 판매원의 보상성향은 판매원의 성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7-2 : 내재적 보상성향은 외재적 보상성향보다 판매원성과에 보다 유의적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 조사설계

1. 표본설계

본 연구는 연구가설을 검증하기 위하여 서울 소재의 자동차 판매원들을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 국내 4사의 자동차 판매원 중 접근가능한 판매원을 임의로 추출하여 이들을 대상으로 실시하였다.

설문지는 2000년 9월 1일 - 9월 26일 사이에 각각 30부씩 총 120부를 배포하여, 총 110부가 회수되었으며, 이 중 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고 총 99부를 설문분석에 이용하였다.

2. 변수의 조작적 정의

1) 판매원의 성과

판매사원의 성과는 조직의 판매성과에 대한 판매사원 개인의 기여정도를 의미하는 것으로 Sujan, Weitz & Kumar(1994)의 측정항목을 사용하였다. 총문항은 6문항이며, 다양한 차원-매출증대, 높은 이윤의 제품판매, 신제품판매, 목표매출 달성, 시장점유율

확대에 대한 공헌, 주요 고객의 확보 정도등-에서 판매원의 성취정도를 측정할 수 있는 항목들로 구성되어 있다. Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

2) 리더십

거래적 리더십이란 교환적 관점에서 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여시키는 리더로서 부하들에게 지각되는 정도를 말한다. 거래적 리더십은 다음과 같은 두 가지 하위행동요소들을 가진다. 상황적 보상이란 합의된 성과수준(혹은 노력정도, 목표수준)이 달성되었을 때, 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동 등을 의미한다. 예외적 관리 혹은 부정적인 피드백은 합의된 성과수준에 도달하지 못할 때, 혹은 기준으로부터 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는 리더행동들을 의미한다

반면, 변혁적 리더십이란 기대이상의 성과를 달성하도록 동기부여시키는 리더로서 부하들에게 지각되는 정도를 말한다. 변혁적 리더십은 다음과 같은 세 가지 하위행동요소들을 가진다. 첫째, 카리스마로, 이는 부하들에게 비전을 제시하고, 자부심을 심어 주며, 영감을 부여하며, 그리고 존경과 신뢰감을 갖게 하는 행동범주이다. 둘째, 지적 자극이란 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화·자극시키는 리더의 행동들을 의미한다. 마지막으로 개별적 배려란 부하들에 대한 개별적 관심을 통해 부하들의 독특하고 이질적 욕구를 인정·수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한 위양을 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더행동들을 말한다.

거래적 및 변혁적 리더십은 Bass(1985)가 개발한 MLQ(multifactor Leadership Questionnaire)를 수정하여 변혁적 리더십 18문항, 거래적 리더십 9문항을 사용하였다.

3) 시장지향성

본 연구에서는 시장지향성을 '고객의 현재 및 미래의 필요와 관련된 시장정보를 조직전반에 걸쳐서 획득하고 이를 조직내에서 수평적/수직적으로 확산시키며, 그리고 그 시장정보에 대해 전 조직이 행동하거나 반응하는 것'으로 정의하고, Jaworski and Kohli(1993)가 사용한 31개의 항목을 수정하여 15문항으로 측정하였다.

4) 지원적 조직분위기

지각된 지원적 조직분위기란 조직이 판매원의 변화와 혁신 및 능력향상을 배려하고 성과평가시스템의 구비와 적절한 직무배치 등 판매원의 성과증진에 대한 조직의 전반적 지원에 대한 판매원의 지각으로, 4문항으로 측정하였다.

5) 성취욕구

성취욕구란 스스로 달성할 수 있는 의미있는 목표를 설정하고 그러한 목표를 성취하기 위하여 열심히 일하고 그리고 그렇게 하는데 필요한 기술과 능력을 이용하려는 것으로(Heyman & Dweck 1992) 7문항으로 측정하였다.

6) 자기효능감

자기효능감이란 어떤 결과를 이루기 위해 필요한 행동을 조직화하고 수행할 수 있는 개인의 능력에 대한 판단으로 정의할 수 있다. 판매원의 자기효능감 척도는 Sujun, Weitz & Kumar(1994)의 '협상에 있어서의 자기효능감(self-efficacy in negotiation)'을 바탕으로 수정한 척도로 측정하였다. 총문항은 7문항이며 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

7) 학습목표지향성

판매사원의 목표지향성(goal orientation)은 판매상황에서 개인이 갖게되는 판매행동의 목표를 말한다. 학습목표지향성은 자신의 능력과 판매기술의 향상을 의미한다. 본 연구에서는 Sujun, Weitz & Kumar(1994)의 학습목표지향성에 대한 측정항목을 사용하며 학습목표지향성 8문항을 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

8) 동기부여(보상성향)

일반적으로 작업환경과 관련하여 보상성향은 내재적 보상과 외재적 보상의 두 가지 유형으로 분류할 수 있다(Walker et. al. 1979). 내재적 보상은 스스로가 부여하는 보상으로 성취감, 자기능력에 대한 확인, 개인적 성장 등이 이에 포함된다. 외재적 보상은 업무를 둘러싼 환경에 연유한 것으로 자신이 아닌 다른 객체에 의해 부여되는 보상을 의미하며, 경제적 보상, 승진, 직업 안정성 등이 이에 포함된다. 본 연구에서는 Walker et. al.(1979)이 사용하였던 측정항목을 수정하여 사용하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 분석에 이용된 99명의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 성별로는 남자는 83명(83.8%), 여자는 16명(16.2%), 직급별로는 사원이 52명(52.5%), 대

리가 28명(28.3%), 과차장이 17명(17.2%), 부장 이상이 2명(2.0%)으로 일반적인 판매원의 분포와 유사하였다. 연령별로는 20대가 32명(32.3%), 30대가 57명(57.6%), 40대 이상이 8명(8.1%)으로 2-30대가 전체 응답자의 90%정도를 차지하였다. 현직장 근무경력은 6개월 이하가 48명(48.5%), 7-12개월이 24명(24.2%), 13개월 이상이 3명(3.0%)이었고, 전체 판매경력은 1년 이하가 33명(33.3%), 2년 이하가 42명(42.4%), 3년 이상이 11명(11.1%)으로 나타났다.

2. 신뢰성/타당성 분석과 상관관계 분석

본 연구에서 수집된 자료는 Nunnally(1978)가 제시한 측정타당화(measure validation) 과정을 바탕으로 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다.

1) 정화절차

정화절차(purification process)는 항목모집단 추출모형에 근거하여 이루어지므로 항목모집단추출모형의 기본 가정을 충족시키기 위하여 특정개념을 측정하기 위한 측정항목과 그 항목을 제외한 여타 항목들 사이의 상관관계를 살펴보는 것이다. 본 연구에서는 John(1984)의 연구에서 사용되었던 기준인 0.3 미만인 측정항목들을 제거시키는 방법을 사용하였고, 그 결과 성과(1문항), 시장지향성(5문항), 변혁적 리더십(7문항), 거래적 리더십(3문항), 성취욕구(1문항), 자기효능감(3문항), 학습목표지향성(1문항) 등이 0.3 이하인 것으로 나타나 이를 제거하였다.

2) 단일차원성 확보

정화절차를 수행한 후 제거되지 않은 측정항목만을 가지고 이 측정항목들이 하나의 공통요인으로 묶이는가를 확인하기 위해서 회전되지 않는 요인분석을 실시하여 단일차원성(unidimensionality)을 확보해야 한다. 애초 3차원인 시장지향성과 3차원인 변혁적 리더십, 그리고 2차원인 거래적 리더십은 모두 설계와 동일한 결과로 나타났다. 또한 분위기(1문항), 학습(3문항)이 2차원으로 나타나 이를 제거하였고, 나머지 모든 변수들은 단일차원으로 나타나서 향후 분석에 사용하였다.

3) 신뢰성 검증

신뢰성을 측정하기 위한 방법은 다양하나 일반적으로 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성방법(internal consistency method)이 많이 이용되고 있으며, Nunnally(1978)에 의하면 0.7이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단된다고 하였다(Nunnally, 1978, p. 245). 본 연구에서도 Nunnally(1978)가 권고한 Cronbach's α 계수를 사용하되, 기준인 0.7이상을 확보하고자 하였다. 신뢰성 분석을 위해서 본 연구에서는 내적

일관성을 살펴보기 위하여 Cronbach's α 계수를 사용하였다.

각 변수의 신뢰성 낮은 항목을 제거한 후 실시한 각 변수들의 신뢰성 검증 결과는 표1과 같다. 표1에서 볼 수 있듯이 각 변수의 신뢰성을 검증한 결과, 모두 0.7 이상을 나타내어 신뢰성을 확보하였다고 판단하여, 이들 변수들을 타당성 검증에 이용하였다.

〈표 1〉 신뢰도 분석 결과

연구단위	최초항목	최종항목	최종 α 값
판매원성과	6	5	.8869
변혁적 리더십	18	11	.9100
거래적 리더십	9	6	.7640
시장지향성	15	10	.8703
조직분위기	4	3	.7666
성취욕구	7	6	.8771
학습목표지향	8	4	.8127
외재적 보상	3	3	.7754
내재적 보상	3	3	.7573
자기효능감	7	4	.7586

4) 타당성 검증

본 연구에서 개념타당성(construct validity)의 검증은 판별타당성 위주로 하되, 판별타당성은 요인분석(factor analysis)을 이용하였다. 판별타당성이란 최대한 상이한 방법을 이용하여 동일한 속성(trait)을 측정하여 두 측정간의 결과가 일치하는 정도를 통해, 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였는지를 검증하는 방법이다(Campbell & Fiske, 1959).

본 연구에서는 측정도구의 개념 타당성을 검증하기 위하여 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가능한 한 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였으며, 요인들간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하여 분석하였다(Hair, et. al., 1998).

먼저, 조직특성변수의 판별타당성 검증을 위해 직각회전을 통해 회전된 요인행렬표(rotated factor matrix)를 추출한 결과는 <표 2>와 같다. 요인별로 아이겐 값은 허용치인 1.0을 상회하고 있고, 각 요인 적재량도 적정 수준을 보이고 있으며, 분산에 의한 설명력의 정도에 있어서도 9개 요인에 총 설명분산비율이 70.29%로 나타났다. 각 요인은 최초 계획했던 요인구조와 유사하게 나타났으나, 변혁적 리더십의 4요인이 조금씩 다르게 나타남으로써 최초 계획과는 다른 요인으로 묶여지게 되었다.

<표 2> 조직특성변수의 탐색적 요인분석: 조직특성의 판별타당성

변수	측정항목	Component								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
카리스마 (변혁1)	변혁적1	.812								
	변혁적2	.798								
	변혁적3	.791								
	변혁적7	.769								
	변혁적4	.745								
	변혁적5	.730								
고객지향 (시장1)	시장12		.817							
	시장13		.782							
	시장14		.737							
	시장11		.699							
시장반응 (시장2)	시장3			.860						
	시장4			.742						
	시장2			.548						
	시장7			.500						
	시장6			.417						
상황적 보상 (거래1)	거래적1				.802					
	거래적4				.776					
	거래적3				.776					
	거래적2				.563					
조직분위기	분위기4					.847				
	분위기3					.800				
	분위기1					.570				
경쟁지향 (시장3)	시장9						.734			
	시장8						.699			
	시장10						.643			
지적인 자극(변혁2)	변혁적11							.796		
	변혁적10							.677		
개별적 배려(변혁3)	변혁적13								.778	
	변혁적14								.438	
예외적 관리(거래2)	거래적5									.677
	거래적6									.478
eigen value (변량 %)	70.29%	5.791 (17.034)	3.396 (9.987)	2.863 (8.421)	2.705 (7.957)	2.211 (6.502)	1.975 (5.808)	1.937 (5.697)	1.520 (4.471)	1.500 (4.413)

주 1) 요인적재량이 ±0.4이하는 표시하지 않았음

다음으로, 개인특성변수의 판별타당성 검증을 위해 직각회전시킨 요인행렬표는 <표 3>과 같다. 개인특성변수는 요인별로 아이겐 값은 허용치인 1.0을 상회하고 있고, 각 요인 적재량도 적정 수준을 보이고 있으며, 분산에 의한 설명력의 정도에 있어서도 5개 요인에 총 설명분산비율은 65.83%로 나타났다. 각 요인은 최초 계획했던 요인구조와 동일하게 나타났다. 따라서 개인특성변수의 판별타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

〈표 3〉 개인특성변수의 탐색적 요인분석: 개인특성의 판별타당성

변수	측정항목	Component				
		1	2	3	4	5
성취욕구	성취5	.852				
	성취6	.780				
	성취3	.736				
	성취4	.679				
	성취2	.672				
	성취7	.643				
학습 목표 지향	학습7		.818			
	학습4		.776			
	학습6		.734			
	학습1		.665			
외재적 보상	외적1			.823		
	외적2			.813		
	외적3			.762		
내재적 보상	내적1				.823	
	내적2				.779	
	내적3				.742	
자기효능감	효능감2					.744
	효능감3					.647
	효능감1					.581
	효능감5					.569
eigen value (변량 %)	65.828	3.803 (19.017)	2.752 (13.760)	2.480 (12.401)	2.114 (10.572)	2.015 (10.077)

주 1) 요인적재량이 ±0.4이하는 표시하지 않았음

마지막으로, 종속변수인 판매원 성과 변수들에 대해 직각회전을 통해 판별타당성의 검증 실시하였는데, 종속변수들은 단일요인으로 묶였고 총 설명분산비율은 69.08%로 나타났다. 이상의 결과를 통해 종속변수의 판별타당성을 확보했음을 알 수 있다(표 4 참조).

〈표 4〉 종속변수의 탐색적 요인분석: 판매원 성과의 판별타당성

연구단위	측정항목	Component 1
판매원 성과	성과3	.859
	성과2	.853
	성과4	.834
	성과6	.810
	성과1	.798
eigen value(변량 %)	3.454(69.078)	

3. 연구가설의 검증

1) 상관관계분석

조직특성 및 개인특성변수가 판매원성과에 미치는 영향력을 검증하기에 앞서 변수들간의 상관관계를 살펴보았다. 상관관계분석 결과는 <표5>와 같다. 외제적 보상과 예외적 관리(거래적 리더십2)를 제외한 나머지 모든 변수와 판매원성과와의 유의한 상호 관련성이 있음을 알 수 있다. 특히, 시장반응성(시장지향성1), 성취욕구, 내재적 보상, 자기효능감 등은 0.4이상의 상관계수를 나타내어 상대적으로 다른 변수에 비해 판매원성과와 높은 관련성이 있는 것으로 나타났다.

<표 5> 평균, 표준편차, 상관관계

연구단위	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 판매원성과	3.6263	.6482	1.000														
2. 변혁적리더십1	3.5578	.5914	.351a	1.000													
3. 변혁적리더십2	3.3182	.6122	.326a	.451a	1.000												
4. 변혁적리더십3	3.4141	.6105	.297a	.305a	.285a	1.000											
5. 거래적리더십1	3.4141	.6587	.142	.501a	.397a	.337a	1.000										
6. 거래적리더십2	3.0278	.6236	.256b	.044	.277a	.361a	.214b	1.000									
7. 시장지향성1	3.5177	.6646	.441a	.477a	.187	.158	.158	.057	1.000								
8. 시장지향성2	3.3030	.5587	.350a	.496a	.309a	.272a	.268a	.153	.458a	1.000							
9. 시장지향성3	3.5152	.5518	.249b	.434a	.114	.087	.221b	.052	.555a	.473a	1.000						
10. 조직분위기	3.3266	.7361	.311a	.535a	.227b	.161	.272a	.030	.357a	.410a	.221b	1.000					
11. 성취욕구	3.7273	.5950	.549a	.392a	.308a	.195	.135	.018	.251b	.078	.246b	.293a	1.000				
12. 학습목표지향	3.9747	.6283	.366a	.507a	.107	.124	.210b	-.119	.377a	.172	.288a	.255b	.475a	1.000			
13. 외제적 보상	3.0606	.7306	-.187	-.252b	.055	-.003	.089	.099	-.303a	-.187	-.230b	-.246b	-.057	-.295a	1.000		
14. 내재적 보상	3.4848	.7099	.447a	.528a	.326a	.211b	.297a	.006	.223b	.343a	.236b	.373a	.410a	.297a	-.088	1.000	
15. 자기효능감	3.5025	.4994	.406a	.249b	.302a	.101	.117	.172	.211b	.149	.079	.248b	.539a	.218b	.132	.320a	1.000

* 유의수준: a<.01, b<.05

2) 다중회귀분석

조직특성 및 개인특성변수가 판매원성과에 미치는 영향력을 검증하기 위해 각 특성변수를 중심으로 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 통해 독립변수들간의 다중공선성(multicollinearity)의 발생여부를 매우 엄격한 허용오차(tolerance)기준(1이하)으로 검증함으로써 정교한 가설검증을 도모하였고, 분석방법은 중요한 독립변수추출을 위해 단계적 회귀분석(stepwise regression analysis)을 실시하였다.

3) 가설검증과 토의

먼저, 조직특성변수인 시장지향성, 리더십 그리고 조직분위기가 판매원성과에 미치는 영향력을 분석하였다(<표6> 참조).

단계적 회귀분석을 유의수준 5%에서 검증한 결과, 투입된 변수는 고객지향성($\beta = .385$, $R^2 = .148$), 지적 자극($\beta = .234$, $R^2 = .055$), 상황적 보상($\beta = .208$, $R^2 = .043$), 카리스마($\beta = .196$, $R^2 = .038$) 그리고, 조직분위기($\beta = .175$, $R^2 = .031$)이며, 설명력은 31.5%이었고, 이들간 다중공선성은 허용오차를 기준으로 1이하이므로 문제가 없었다.

<표 6> 조직특성변수가 판매원 성과에 미치는 영향

		표준화계수	t	Sig.	Collinearity Statistics		R Square	
Model		Beta			허용오차	VIF	ΔR^2	누적 R^2
판매원 성과	(Constant)	0.0014	.000	1.000				
	카리스마(변혁1)	.196	2.281	.025	1.000	1.000	.038	.315
	지적자극(변혁2)	.234	2.727	.008	1.000	1.000	.055	
	상황적보상(거래1)	.208	2.423	.017	1.000	1.000	.043	
	고객지향(시장1)	.385	4.482	.000	1.000	1.000	.148	
	조직분위기	.175	2.038	.044	1.000	1.000	.031	
최종회귀모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률		
	선형회귀분석	30.863	5	6.173	8.550	.000(e)		
	잔차	67.137	93	.722				
	합계	98.000	98					

주) Entry Criteria : 0.05, Remove Criteria : 0.10, stepwise regression.

따라서, “리더십은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다.”라는 가설1은 부분적으로 채택되었다고 할 수 있다. “변혁적 리더십은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다”라는 가설 1-1은 본 연구에서 사용한 변혁적 리더십 척도인 카리스마(변혁1)와 지적 자극(변혁2)에서 모두 유의적인 결과를 나타내었으므로 채택되었다고 볼 수 있다. 그리고 “거래적 리더십은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다”라는 가설 1-2도 상황적 보상으로 측정된 거래적 리더십 변수가 유의성을 나타내었으므로 채택되었다고 볼 수 있다.

그러나 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 판매원의 성과에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3은 지적자극이 상황적 보상보다 높은 영향력을 보였음에도 불구하고 카리스마가 이것보다 낮은 영향력을 나타내어 채택하기는 어려운 결과로 나타났다. 이런 결과는 최근의 리더십과 판매원 성과 간의 관계에 관한 연구(MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001)와는 다른 것인데, 그 이유로 본 연구의 분석에서 완전한 리더십 척도를 적용할 수 없었던 상황을 들 수 있다.

가설2인 “지각된 조직의 시장지향성이 높을수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.”은 채택되었다고 할 수 있다. 조직특성 회귀모형에 시장지향성에 관한 3개의 척도 중에서 고객지향성 척도만 투입되었으나, 그 영향계수는 유의적인 것으로 나타났다. 이런 결과는 고객지향성과 판매원성과 간의 관계를 분석한 국내에서의 연구결과(유필화 등, 1996)를 다시 입증하는 것이다.

그리고 가설3인 “지각된 조직의 지원적 분위기가 높을수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.”는 채택되었다. 조직의 지원적 분위기가 판매원성과에 미치는 영향에 관해서 국내 연구에서는 많이 다루어지지 않았으나, 해외의 연구들은(대표적으로 Piercy et al., 1999) 조직분위기의 중요성을 강조하고 있다.

다음으로 개인특성변수인 성취욕구, 보상성향, 자기효능감, 학습목표지향성이 판매원성과에 미치는 영향력을 분석하였다(<표 7> 참조).

단계적 회귀분석을 유의수준 5%에서 검증한 결과, 투입된 변수는 성취욕구($\beta=.426$, $R^2=.182$), 내재적 보상($\beta=.328$, $R^2=.108$), 자기효능감($\beta=.245$, $R^2=.060$), 외재적 보상($\beta=-.171$, $R^2=.029$) 그리고, 학습목표지향성($\beta=.167$, $R^2=.028$)이며, 설명력은 40.7%였고, 이들간 다중공선성은 허용오차를 기준으로 1이하이므로 문제가 없었다.

이런 결과에 의할 때 가설4인 “성취욕구가 높은 판매원일수록 판매원의 성과가 높을 것이다.”는 채택되었다. 판매원에 관한 분야가 아니더라도 성취욕구에 관한 기존의 연구들은 개인의 성취욕구가 성과에 지대한 영향을 미치는 것으로 일관되게 보고하고 있다. 그러므로 본 연구의 결과도 기존의 연구들과 다르지 않다고 할 수 있다.

“학습목표지향적인 판매원일수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.”라는 가설5도 유의적으로 채택되었다. 경영학의 전분야에서 학습의 중요성이 강조되면서 판매원분야에서도 1990년대 들어서 학습목표에 관한 연구들이 최근 수년간 많이 이루어졌는데, 본 연구의 결과도 기존 연구들의 결과와 동일하다고 할 수 있다(대표적으로 Sujana, Weitz, & Kumar, 1994; Van de Walle, Brown, Cron, & Slocum, 1999 등).

가설6인 “지각된 자기효능감이 높은 판매원일수록 판매원의 성과는 높아질 것이다.”도 채택되었다. 자기효능감은 조직분야에서 직무성과와 관련하여 많은 연구가 이루어졌으나 판매원연구들 중에서 이 변수를 다룬 연구는 별로 없다. 다만 Van de Walle, Brown, Cron, & Slocum의 연구(1999)에서 판매원성과에 대한 자기효능감의 영향을 분석해 볼 것을 제안한 경우는 있었다. 그러므로 본 연구에서 자기효능감이 판매원성과에 미치는 영향에 대해 입증한 것은 큰 의의가 있다고 본다.

가설7-1인 “판매원의 보상성향은 판매원의 성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.”와 가설7-2인 “내재적 보상성향은 외재적 보상성향보다 판매원성과에 보다 유의적인 영향을 미칠 것이다.”라는 가설들은 외재적 보상의 영향이 (-)로 나타났으므로 채택이 어려운 것으로 판단된다. 내재적 보상이든 외재적 보상이든 성과에 긍정적인 영향(+)

을 미치는 것을 가정하고 가설 7-1과 7-2를 설정하였다고 보아야 하나, 이런 가정이 충족되지 않았으므로 보상성향의 판매원성과에 관한 영향을 검증하는 것은 어렵다.

외재적 보상성향이 부정적으로 나타난 것에 대해서는 현재 한국의 자동차 판매원들이 처해있는 상황으로 설명할 수 있을지 모른다. 경기의 위축과 경제위기로 인해 판매원들이 정서적으로 불안한 상태에 있으며, 전반적으로 퍼져있는 급여의 차등화 또는 연봉제 등에 대한 거부감 등이 설문조사 결과에 반영된 것이 아닌가 하는 해석도 가능하다. 이에 대한 추가 연구가 필요할 것이다.

〈표 7〉 개인특성변수가 판매원 성과에 미치는 영향

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		R Square	
		Beta			Tolerance	VIF	△R ²	누적R ²
판매원 성과	(Constant)	0.0086	.000	1.000				
	성취욕구	.426	5.339	.000	1.000	1.000	.182	.407
	학습목표	.167	2.088	.039	1.000	1.000	.028	
	외재적보상	-.171	-2.141	.035	1.000	1.000	.029	
	내재적보상	.328	4.111	.000	1.000	1.000	.108	
	자기효능감	.245	3.061	.003	1.000	1.000	.060	
최종회귀모형			제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
선형회귀분석			39.844	5	7.969	12.743	.000(e)	
잔차			58.156	93	.625			
합계			98.000	98				

주) Entry Criteria : 0.05, Remove Criteria : 0.10, stepwise regression.

V. 결 론

본 연구는 판매원성과에 개인특성요인과 조직특성요인이 어떤 영향을 미치는가를 분석하였다. 각 요인들에는 기존연구에서 개별적으로 다루었던 개인 또는 조직특성변수들을 포괄적으로 포함시켰다. 그 결과 본 연구에서는 각 변수들의 상대적인 영향정도를 파악할 수 있었다.

가설검증을 위한 분석 결과, 리더십과 시장지향성변수 중의 일부가 판매원성과에 유의적인 영향을 미쳤고, 조직이 지원적 분위기일수록 판매원성과가 높음이 밝혀졌다. 또한 본 연구에서 분석한 개인특성변수 대부분이 판매원성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 국내 기존 연구들에서 분리되거나 부분적으로 연구되어진 판매원성과의 결정

요인으로 조직과 개인변수를 모두 규명하여 연구하였다. 이는 판매원성과에 관한 메타분석의 관점에서 시행되어야 함이 마땅하나, 국내연구의 부족과 메타연구의 사실상의 난점으로 인해 본 연구에서는 횡단적으로 시행하였다.

둘째, 판매조직관리자나 마케팅관리자는 판매원의 성과를 증대하기 위해, 본 연구결과의 조직특성변수에 나타난 바와 같이 체계적 지원과 효과적 리더십, 시장지향적 조직으로의 변신이 요구된다. 특히, 고객만족을 강조하는 고객지향성과 지적 자극을 줄 수 있는 변혁적 리더십이 요구된다. 이는 판매관리자들이 학습조직의 중요성을 자각하고 변화하는 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 교육훈련에 대한 투자와 지원을 소홀히 해서는 안됨을 의미한다. 또한 기존 고객지향성과 시장지향성에 관한 많은 연구들에서 밝혀졌듯이 고객중심에서 사고하고 행동하는 판매마인드의 함양을 위해 조직이 전사적으로 지원해야함을 의미한다.

셋째, 판매원 성과를 증대시키기 위해서는 또한 판매원 개인성향의 파악과 이에 적합한 관리시스템의 구축이 필요하다. 본 연구의 결과에서 나타났듯이 판매원의 성과는 개인적 특성에 따라 크게 좌우된다. 개인적인 성취욕구, 내적 보상, 자기효능감 등이 높은 판매원들이 그렇지 않은 판매원들에 비해 높은 판매성과를 나타낼 가능성이 높은 것이다. 문제는 기업에서 어떻게 판매원들의 내적 자긍심과 자존심을 높여줄 수 있는가 하는 방법에 있다. 판매원교육에 있어서 기법 중심의 교육보다는 자긍심과 존중감을 높이는 교육이 필요한 이유가 여기에 있는 것이다.

한편 본 연구는 다음의 한계점을 가지고 있으며, 이에 따라 미래의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 자동차판매원만을 연구의 대상으로 하였기 때문에 연구의 일반화가 어렵다. 따라서 향후의 판매원 성과와 관련된 결정요인연구에서는 여러 산업의 판매원을 대상으로 하여 비교, 분석하는 것이 바람직 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 시장지향성과 리더십의 일부만이 판매원성과의 결정요인으로 채택되었고, 변수의 타당화 과정에도 이러한 문제점이 노출되었다. 따라서 향후 연구에서는 고객지향성 측정을 판매원의 고객지향성(SOCO)(Saxe and Weitz, 1982), 판매원의 고객지향지수(COIS)(유필화, 박대현, 광영식, 1996), 친사회적 행동(prosocial behaviors)의 항목들을 이용하여 시장지향성을 대체하여 측정하는 것도 바람직할 것이다. 또한 최근 연구(MacKenzie, Podsakoff and Rich, 2001)에서 밝혀진 바와 같이, 리더십의 정교화가 필요하다.

셋째, 판매원성과의 결정요인에는 많은 영향요인이 있을 수 있으나, 본 연구에서는 이러한 요인들에 대한 고려가 이루어지지 않았다. 따라서 향후의 연구에서는 이러한 요인들에 대한 판매원들의 지각이 어떠한지, 그리고 판매원성과에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구가 필요하다. 그리고 판매원만족과 같은 매개변수(유정남, 이영

재, 이용기, 2000)를 통하여 어떠한 영향을 받는지를 구조적으로 분석하는 것도 필요할 것이다.

참고문헌

- 박경애, 허순임, 사공수연, 신수임(2000), “백화점 판매원의 목표지향성과 성과에 미치는 판매관리자의 영향; 패션제품 판매원을 중심으로,” 한국의류학회지, 24(1), 116-127.
- 유정남, 이영재, 이용기(2000), “호텔기업의 서비스지향성이 종업원만족에 미치는 영향: 등급별 분석을 중심으로,” 관광학연구, 23(2), 138 - 155.
- 유필화, 남용식(2000), “판매원의 가격결정권한이 기업이익에 미치는 영향과 전략적 활용,” 경영학연구, 29(4), 827-853.
- 유필화, 박대현, 곽영식(1996), “판매원의 고객지향지수개발 및 판매원 성과와의 상관관계분석,” 소비자학연구, 7(2), 59-86.
- 이용기, 권용주, 장경란(2000), “호텔기업의 시장지향성이 서비스품질, 고객만족, 전환비용과 구전커뮤니케이션에 미치는 영향,” 관광학연구, 24(1), 57-74.
- 이용기, 박대환, 박영균(1997), “호텔기업의 서비스접점요원의 지각된 서비스지향성: 조직가치와 종업원태도 변수의 구조적 관계, 대한경영학회지, 16(12월), 1997, 693-721.
- 이용기, 유동근, 이대홍(1997), “호텔 기업의 시장지향성과 성과 ; 직무만족과 조직몰입의 매개역할,” 관광학연구, 21(1), 49-75.
- 이용기, 유동근, 이학식(1996), “시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계,” 마케팅연구, 11(2), 161-181.
- 이재형, 성영신, 박주영, 유창조, 차승욱(1999), “매장에서의 고객 - 판매원의 관계형성에 관한 Naturalistic Inquiry,” 소비자연구, 10(2), 41-69.
- 이학식, 김영, 이용기(1998), “시장지향성과 성과 : 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할,” 경영학연구, 27(1), 157-184.
- 이학식, 이용기, 장경란(1999), “호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구,” 경영학연구, 28(1), 75-102.
- Ames, C.(1992), “Classroom: Goal, Structures, and Student Motivation,” *Journal of Educational Psychology*, 84, 260-267.
- Anderson, E. and R. L. Oliver(1987), “Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Salesforce Control Systems,” *Journal of Marketing*, 51, 76-88.

- Babakus, E. D., W. Cravens, K. Grant, T. N. Ingram and R. W. LaForge(1994), "Removing Salesforce Performance Hurdles," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 19-29.
- Bagozzi, R.(1980a), "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors," *Journal of Marketing Research*, 15(November), 517-533.
- Bagozzi, R.(1980b), "The Nature and Causes of Self-esteem, Performance and Satisfaction in the Salesforce: a Structural Equation Approach," *Journal of Business*, 53(3), 315-31.
- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognition Thoery*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barker, T. A. (1997),"Determinants of Salesforce Effectiveness: Percptions of Field Managers versus Senior Sales Managers," *Marketing Intelligence & Planning*, 15(6), 258-264.
- Barker, T. A.(2001), "Salespeople Characteristics, Sales Managers' Activities and Territory Design as Antecedents of Sales Organization Performance," *Marketing Intelligence and Planning*, 19(1), 21-28.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Becherer, R. C., F. W. Morgan, and L. M. Richard (1982),"The Job Characteristics of Industrial Salespersons: Relationship to Motivation and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 46(Fall), 125-135.
- Behrman, D. N. and W. D. Perreault Jr. (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons," *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- Behrman, D., W. Bigoness, and W. D, Perreault Jr(1981), "Sources of Job Related Ambiguity and Their Consequences Upon Salespersons' Job Satisfaction and Performance." *Management Science*, 27(11), 1246-1260.
- Biong, H. and F. Selnes (1996), "The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships." *Working Paper Report*, No. 96-118, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton. 1964. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 63-77.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson(1994), "The Effect of Effort on Sales

- Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, 58(April), 70-80.
- Bryman, A. (1992), *Carisma and Leadership in Organizations*, London: Sage.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Button, B., J. E. Mathiea, & D. M. Zajac(1996), "Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67(July), 26-48.
- Campbell, D. T. and D. W. Fiske(1959), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix," *Psychological Bulletin*, 56(March), 100-122.
- Challagalla, G. N. and T. A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60, 89-105.
- Churchill, G. A. Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance ; A Meta- Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-118.
- Churchill, G. A. Jr. and O. C. Walker, Jr(1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce," *Journal of Marketing Research*, 13(November), 323-332.
- Churchill, G. A. Jr., N. M. Ford, and O. C. Walker Jr. (1974),"Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen," *Journal of Marketing Research*, 11(August), 254-260.
- Churchill, G. A. Jr., N. M. Ford, S. Hartley, and O. C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis." *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103-118.
- Cravens, D. W., K. Grant, T. N. Ingram, R. W. LaForge, C. Young (1992), "Comparison of Field Sales Management Activities in Australian and American Sales Organizations," *Journal of Global Marketing*, 5(4), 23-45.
- Cravens, D. W., T. N. Ingram, R. W. LaForge, and C. Young (1993), "Behavior-based and Outcome-based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 57, 47-59.
- Cron, W. L., A. J. Dubinsky, and R. E. Michaels(1988), "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance." *Journal of Marketing*, 52(January), 78-92.
- Darmon, R. Y. (1993), "Where Do the Best Salesforce Profit Producers Come From?," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13, 17-29.

- Eden, D. & A. Aviram(1993), "Self-efficacy Training to Speed Reemployment: Helping People to Help Themselves," *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352-360.
- Ganesan, S. B., A. Weitz, and G. John(1993), "Hiring and Promotion Policies in Salesforce Management: Some Antecedents and Consequences," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13, 15-26.
- Grant, K. and D. W. Cravens(1996), "Examining Salesforce Performance in Organizations Utilizing Behavior-based Sales Management Processes", *Industrial Marketing Management*, 25, 1-10.
- Grant, K., D. W. Cravens, G. S. Low and W. C. Moncrief (2001), "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople," *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 165-178.
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Heyman, G. D., & C. S. Dweck(1992), "Achievement Goals and Intrinsic Motivation: Their Relation and Their Role in Adaptive Motivation," *Motivation and Emotion*, 16, 231-247.
- Hise, R. T. and E. L. Reid(1994), "Improving the Performance of the Industrial Salesforce in the 1990s," *Industrial Marketing Management*, 23(4), 73-79.
- Ingram, T. N. and D. N. Bellenger(1983), "Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople." *Journal of Marketing Research*, 20(May), 198-205.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 52-70.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli(1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.
- John, G.(1984), "An Empirical Investigation Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990),"Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kohli, A. K.(1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence

- on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation," *Journal of Marketing Research*, 22(November), 424-433.
- Kohli, A. K.(1989), "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople," *Journal of Marketing*, 53(October), 40-50.
- Kohli, A. K., T. A. Shervani & G. N. Challagalla(1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, 35(May),
- Lilien, L. G., A. Rangaswamy, and T. Matanovich(1998), "Harnessing Expert Judgment," *Marketing Management*, 7(3), 40-43.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff and G. A. Rich(2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and R. Fetter(1991), "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(October), 123-150.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and R. Fetter(1993), "The Impact of Organizational Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57(January), 70-80.
- Martocchio, J. J.(1994), "Effects of Conception of Ability on Anxiety, Self-efficacy, and Learning in training," *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 819-825.
- Menguc, B. (1996), "Evidence for Turkish Industrial Salespeople: Testing the Applicability of a Conceptual Model for the Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *European Journal of Marketing*, 30(1), 33-51.
- Naver, J. C. and S. C. Slater (1990), "The Effects of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. and E. Anderson(1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58, 53-67.
- Peterson, C., & A. J. Stunkard(1992), "Cognates of Personal Control : Locus of Control, Self-efficacy and Explanatory Style," *Applied and Preventive Psychology*, 1, 111-117.

- Piercy, N. F., D. W. Cravens, and M. A. Neil(1997), "Sources of Effectiveness in the Business-to-Business Sales Organization," *Journal of Marketing Practice*, 3(1), 45-71.
- Piercy, N. F., D. W. Cravens, and M. A. Neil(1999), "Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness," *British Journal of Management*, 10(2), 95-111.
- Podsakoff, P. M., and S. B. MacKenzie(1994) "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31(August), 351-363.
- Podsakoff, P. M., and W. H. Bommer(1996) "Meta-Analysis of the Relationships Between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 380-399.
- Podsakoff, P. M., M. Ahearne, and S. B. MacKenzie(1997), "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 82(April), 262-270.
- Podsakoff, P. M., R. H. Moorman, and R. Fetter (1990),"Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rangaswamy, A. S. and P. A. Zoltners (1990),"An Integrated Model Based Approach for Salesforce Structuring," *Marketing Science*, 9(4), 279-298.
- Saxe, R. and B. A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19(August), 343-351.
- Siguaw, J. A., G. Brown, and R. E. Windings II (1994),"The Influence of the Firms on Salesforce Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 31(February), 106-116.
- Slater, S. F. & J. C. Naver(1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.
- Slater, S. F. & J. C. Naver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- Sujan, H., B. A. Weitz & N. Kumar(1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.

- Sujan, H., M. Sujan, and J. R. Bettman(1988), "Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 25(February), 81-86.
- Teas, R. K. and J. F. Horrell(1981), "Salespeople Satisfaction and Performance Feedback," *Industrial Marketing Management*, 10(February), 49-57.
- Teas, R. K., J. G. Wacker, and R. E. Hughes (1979),"A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity," *Journal of Marketing Research*, 16(August), 355-369.
- Tyagi, P. K(1982), "Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation," *Journal of Marketing Research*, 19(May), 240-254.
- Van de Walle, D., S. P. Brown, W. L. Cron & J. W. Slocaum Jr.(1999), "A Test of Influences of Goal Orientation on the Feedback-seeking Process," *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- Venkatesh, R., G. Challagalla, and A. K Kohli(2001), "Heterogeneity in Sales Districts: Beyond Individual-level Predictors of Satisfaction and Performance," *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(3), 238-254.
- Walker, O. C. Jr, G. A. Churchill, Jr, and N. M, Ford(1979), "Where Do We Go from Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of Industrial Salesforce," Albaun, G. A. Churchill Jr., *Critical Issues in Sales Management*, University of Oregon, Eugene, OR, 2-22.
- Walker, O. C. Jr, G. A. Churchill, Jr, and N. M. Ford(1975), "Organizational Determinants of the Industrial Salesmand's Role Conflict Ambiguity," *Journal of Marketing*, 39(January), 32-39.
- Walker, O. C. Jr, G. A. Churchill, Jr, and N. M. Ford(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Weitz, B. A., and N. Kumar(1994), "Learning Orientation: Working Smart and Effective Selling." *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Weitz, B. A., K. D. Bradford(1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective," *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Weitz, B., H. Sujan, and M. Sujan(1986), "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of*

Marketing, 50, 174-91.

Williams, L. J. and S. E. Anderson(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors." *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

<Abstract>

Effects of Organizational and Personal Characteristics on Salesforces' Performance

Sohn, Jun Sang*

Currently marketing researchers are investigating the causal variables affecting to salesforces' performances. Some researchers found personal and organizational affecting variables as well as structural context of variables. But almost affecting variables examined in salesforce performance researches are personal characteristics. Such organizational variables like leadership, organization's market orientation would be worth to examine in salesforce performance researches.

Thus this research is intended to analyze effects of personal and organizational characteristics on salesforces' performances.

Data for this research were elicited from sales representatives of motor companies. Data collected were analyzed by regression analysis using SPSSWIN Ver.10.0.

The following are major findings of this research.

1. Leadership whether transformational or transactional affected on salesforces' performances. But it was not accepted that transformational leadership would be superior than transactional leadership.

2. Market Orientation of organization affected on its salesforces' performances.

3. Personal characteristics such as need for achievement, compensation predisposition, self efficacy, learning goal orientation were affect on salesforces' performances. But it found that effects of intrinsic compensation predisposition on salesforces' performances were reverse(-).

Based on the above findings, the following conclusion could be drawn:

1. Organizational variables like leadership and market orientation are key managerial variables in the sales organization, meaning that sales manager development and organization's market-driven culture are important.

2. Through recruiting and educating, raising salesforces' self-esteem is necessitated.

* Assistant Professor, Daejin University, Kyonggi, Korea, 487-711