

백화점 판매원의 목표지향성과 성과에 미치는 판매관리자의 영향: 패션제품 판매원을 중심으로

박 경 애 · 허 순 입 · 사 공 수 연 · 신 수 입

영남대학교 생활과학대학 의류학과

The Effects of Supervisors on Goal Orientations and Sales Performance of Department Store Salespeople

Kyungae Park · Soonim Heo · Soo-youn Sakong · Suim Shin

Dept. of Clothing and Textiles, Yeungnam University

(1999. 8. 19 접수)

Abstract

This study investigated the effects of sales supervisors on salespeople's goal orientations and sales performance in fashion retail setting. Specifically, it examined: 1) the differences in salespeople's goal orientations by salespeople characteristics; 2) the effects of supervisor's behavioral orientations on goal orientations of salespeople; and 3) the effects of salespeople's goal orientations on performance. A total of 343 questionnaires collected from salespeople in various apparel and accessory selling departments at four department stores in Korea were analyzed. Variables included supervisor's behavioral orientations(end-results, activity and capability), salespeople's goal orientations(learning and performance), sales performance and salespeople characteristics. MANOVA revealed that there was no difference in goal orientations by salespeople characteristics except by selling department. Multiple regression analysis revealed that supervisor's end-result orientation affected salespeople's learning orientation and performance orientation while activity and capability orientations did not. Learning orientation of salespeople affected performance while performance orientation did not. The study suggests that for long-term performance supervisors and retail organizations need to develop various supervisory behaviors, stimulate learning demands of salespeople, and provide training programs to achieve the learning goal.

Key words: salespeople, goal orientation, sales performance, sales supervisor's supervisory orientation, fashion retailing; 판매원, 목표지향성, 판매성과, 판매관리자의 감독지향성, 패션유통

I. 서 론

90년대에 들어 수입자유화, 유통시장 개방, 경제위

기와 IMF체제 등의 제도적 변화를 겪으면서 우리나라의 유통산업은 급격하게 변화되어 왔다. 세계적 명성의 브랜드 직수입매장, 다국적 유통업체의 국내 진출, 유통업체의 다양화, 전자상거래시장의 도입 등

으로 혼잡해진 유통시장의 경쟁은 어느 때보다 심화되었다. 한편, 개성화, 다양화되어 가는 소비자의 욕구는 마이크로마케팅 전략을 개발시켰으나 합리적 소비패턴, 시간압박, 편리함 추구, 가격에 대한 가치추구 등이 소비자 라이프 스타일의 공통적인 현상으로 나타나게 되었으며, 변화하는 소비자 라이프 스타일에 잘 부합하는 할인점 및 창고형 클럽이 90년대 후반기에 급속하게 성장하게 되었다.

이에 따라 서비스, 품질, 브랜드, 쾌적한 쇼핑환경을 갖춘 윈스톱 쇼핑의 대명사로서 연간 20~30%의 매출 성장률을 기록하던 백화점은(한상린 1997) 동업태 뿐 아니라 할인점, 상설할인 매장, 패션전문점, 현대화된 재래시장, 전자상거래 등 가히 모든 유통업태와 치열한 경쟁에 직면해야 했다. 이러한 시점에서 백화점의 차별화 전략이 어느 때보다 절실했으며, 제품의 신뢰성, 쾌적한 분위기, 심리적 만족, 사회적 지위 충족, 그리고 최상의 서비스 제공 면에서 그 경쟁 우위를 찾고 있는(안광호, 채서일, 조재운 1995) 국내의 백화점들은 차별화 전략으로서 고급화, 전문화, 패션화를 지향하고 있다(박병수 1997; 1998).

백화점의 이러한 차별화 전략 중에서도 특히 서비스에서의 차별화는 더욱 중요해지고 있다. 뛰어난 서비스로 인한 소비자 만족과 충성도의 예는 미국의 Nordstrom과 같은 많은 전문 백화점에서 볼 수 있다. 서비스 품질은 여러 각도로 전략화 될 수 있으나 그 중에서도 판매원들에 의한 인적 서비스의 비중이 가장 중요하다고 할 수 있다. Park(1999)의 연구가 쇼핑 스트레스를 유발하는 가장 큰 요인이 판매원의 잘못된 서비스라고 밝힌 것처럼 고객과 직접 접촉하는 판매원들의 서비스는 소비자 만족을 이끄는 가장 중요한 요인 중의 하나이다.

판매원은 제품과 서비스에 대한 구체적인 정보를 제공하고, 실질적인 판매로 이끄는 중요한 커뮤니케이션 매체이다. 다른 매체에 비해 판매원이 독특한 점은 각 소비자에 적절한 메시지를 제시하고, 소비자 반응에 따라 메시지를 조정하는 유연성으로서, 이 때문에 판매원은 가장 효과적이면서 가장 값비싼 커뮤니케이션 매체로 간주된다(Levy & Weitz 1998). 판매기능의 중요성과 전문성을 충분히 인식

하는 유통업체들은 판매원(salespeople)을 판매컨설턴트(sales consultants)라고 부르기도 하는데, 이는 경영컨설턴트처럼 판매원의 역할이 제품에 대한 지식을 사용하여 소비자가 문제를 해결하도록 돕는데 있기 때문이다(Levy & Weitz 1998).

그러나 그 역할의 중요성에도 불구하고 판매원이라는 직업에 대한 사회적 인식이 여전히 낮고 근무환경과 조건이 좋지 않아 전문직으로서의 자부심이 결여되어 있으며 기피현상까지 나타나고 있다(박혜선, 임진범, 김용균, 박정서 1996). 판매원은 상품에 대한 지식, 순간적 대응 능력과 인내심, 그리고 유행 감각을 가지고 실질적으로 그 매장을 대표하여 일을 하고 있는 만큼 판매원의 직업관이 그 매장의 발전에 중심적인 역할을 한다고 할 수 있다(박혜선 등 1996). 판매원의 올바른 직업관 확립에는 판매원 자신의 개인적 특성 및 적응성뿐만 아니라 직무 스트레스, 동료나 관리자와의 상호관계와 같은 근무환경도 중요한 영향을 미친다(김구성 1994; 최광신 1988).

판매원에 관한 연구들은 직무만족, 역할갈등, 역할 모호성, 역할 스트레스, 성과 등 다양한 변인들간의 관계를 연구해 왔으며, 판매원의 성과에 관한 연구는 그 영향변인과 결과변인들의 구별과 관계에 상당한 진전을 보았다(이러한 선행연구는 한옥상(1994)에서 요약된다). 특히 한옥상(1994)의 선행연구 요약에 따르면 동기유발, 능력, 역할 지각이 판매원의 성과에 직접 영향을 미치며, 경험, 개성, 교육 등의 개인적 요인, 기업 특징, 제품형태, 관리자 스타일, 교육 등의 조직 요인, 수요, 실업률 등의 환경 요인들이 영향의 선행변인으로 구분됨을 알 수 있다.

판매원의 성과와 관련하여 Sujun, Weitz & Kumar(1994)와 Kohli, Shervani & Challagalla(1998)의 최근 연구는 판매원 연구에 흥미로운 주제를 소개한다. 판매관리자들이 단기적인 성과에 중점을 주어 판매원들에게 열심히 일할 것을 재촉하는 반면 장기적인 성과에 혜택을 주는 기술을 교육하거나 판매원들을 동기 유발시키는 일은 드문 실정에서, 이들 연구자들은 판매원들의 학습지향적인 동기에 초점을 맞추었다. Kohli 등(1998)과 Sujun 등

(1994)의 주장에 따르면 조직은 궁극적으로 개별 구성원을 통해 학습하며, 그래서 개인의 학습은 직접적으로 학습하는 조직을 만들 수 있다는 것이다. 결국 학습은 장기적인 성과로 이끌기 때문에 조직 내 개인의 학습은 장, 단기적으로 조직이 갖는 경쟁적 우위의 중요한 자산일 뿐만 아니라, 학습으로 축적된 개인의 지식은 조직의 경쟁적 우위를 지탱하는 유일한 자산이라는 것이다. Sujan 등(1994)이 학습과 성과 목표가 판매원의 두 가지 명백한 동기지향성을 밝힌 데 이어, Kohli 등(1998)은 판매원의 학습지향성과 관련된 요인들을 탐구하는데 보다 관심이 있다. 이들은 판매원의 학습이나 성과 지향성을 증진시킬 수 있는 요인으로서 판매관리자의 역할을 집중적으로 연구하였다.

산업재 시장(Industrial Market)의 판매원을 대상으로 한 Sujan 등(1994)과 Kohli 등(1998)의 연구는 패션유통시장에 시사하는 바가 많다. 특히, 백화점 매출의 상당한 부분을 차지하고 있는 패션관련상품은 소비자의 개인적인 취향이나 라이프 스타일 등을 반영하게 되므로(임선영, 김정원 1998), 판매원은 다양한 소비자의 개성과 라이프 스타일을 반영한 판매전략을 구사해야 할 것이다. 개성과 다양성을 추구하는 소비자 욕구를 반영, 유행주기가 짧아지고, 다양한 스타일이 유행으로써 공존하는 패션시장에서 판매원은 판매기술 뿐만 아니라 제품, 소비자, 시장 전반에서 끊임없이 새로운 정보와 지식을 받아들이고 연구해야 한다. 그러므로, 판매원의 학습지향적인 동기는 매우 중요하며, 패션유통업체나 판매관리자는 이들의 학습에 대한 동기를 계속 환기시켜야 할 것이다.

이에 본 연구는 산업재 시장의 경우, 판매 관리자가 판매원의 학습 및 성과지향성에 어떻게 영향을 미치는지를 연구한 Kohli 등(1998)과 Sujan 등(1994)의 연구를 패션 유통시장에 응용, 판매원의 학습 및 성과지향적 행동유형을 조사하고 실질적인 판매 성과와의 관계를 조사하는 데 관심이 있다. 즉, 본 연구의 목적은 판매관리자의 감독유형이 백화점 판매원의 목표지향적 행동유형에 어떻게 영향을 미치며, 또한 이것이 판매성과에 어떤 영향을 미치는지 조사하는 것이다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 다

음과 같다.

1. 백화점 판매원의 특성(성별, 판매분야, 연령, 근무년수, 매장 내 판매원수, 급여형태)에 따라 판매원의 목표지향성에 차이가 있는가?
2. 판매관리자의 감독지향성이 판매원의 목표지향성에 어떻게 영향을 미치는가?
3. 판매원의 목표지향성이 판매성과에 어떻게 영향을 미치는가?

II. 이론적 배경

Kohli 등(1998)과 Sujan 등(1994)의 연구를 패션유통시장에 응용, 그 유용성을 시험하는 본 연구는 이들 연구의 이론적 주장을 수용한다. 따라서, 본 장에서 묘사하는 이론적 근거는 이들 연구의 주장에 상당부분 재정리한 것이다.

1. 판매원의 목표지향성: 학습과 성과

성취도와 관련되어 사람들이 추구하는 목표를 심리학자들은 학습과 성과의 두 가지로 구별하였다. 학습 목표는 개인이 능력을 향상시키고 수행 업무에 숙달되려는 욕구와 관련되며, 성과 목표는 현재 개인의 능력이나 성과에 대해 다른 사람들로부터 긍정적인 평가를 얻으려는 욕구를 지향하는 것이다(Ames & Archer 1988; Dweck & Leggett 1988; Elliott & Harackiewicz 1994). 학습 목표는 도전적인 업무를 선호하고, 호기심을 갖고 자발적으로 새로운 것을 추구하는 등 업무에 대해 내재되어 있는 흥미로부터 기인한다. 성과 목표는 업무를 외재적인 가치를 얻기 위한 수단으로 사용하는 등 업무와 관련된 외재적인 흥미에서 기인한다(Meece, Blumenteid & Hoyle 1988). 즉, 이들 두 목표지향성의 차이는 그 동기가 외부로부터 기인하느냐 혹은 내부로부터 기인하느냐에 좌우된다.

학습지향적 판매원은 판매기술과 능력을 터득하고 향상시키는데 주력하며 성과를 능력향상의 기회로 여긴다. 이들은 도전적인 판매상황을 선호하며, 실수하는 것을 두려워하지 않고 실패를 하더라도 계속적으로 노력함으로써 개인적 성장이나 능력 면에서 더 높은 수준에 이르게 된다(Dweck & Leggett 1988).

이러한 학습지향성은 기술과 능력강화와 같은 장기적인 성과에 기여한다(Kohli 등 1998).

성과지향적 판매원은 성과를 관리자와 같은 다른 사람으로부터 보상을 얻는 수단으로 간주하고 더 나은 평가를 받는 것에 관심을 가진다. 이들은 다른 사람으로부터 인정을 받고 싶어하고, 능력을 과시하고자 하며, 부정적인 평가를 받게 될까 두려워한 나머지 새로운 것을 시도하는 것을 주저하는 경향이 있어 도전적인 판매상황을 회피한다. 따라서 성과지향성은 판매량의 증가와 같은 단기성과에 기여한다(Kohli 등 1998; Sujan 등 1994).

이러한 학습과 성과지향성은 반대되는 성향이라기 보다는 두 개의 다른 차원이라고 볼 수 있으며, 따라서, 판매원 개인이 두 측면에서 모두 높은 성향을 보일 수도 있다(Kohli 등 1998). Sujan 등(1994)은 판매관리자의 피드백이 판매원의 목표지향성에 영향을 미침을 시사한 바 있다. 이에 기초하여 Kohli 등(1998)은 판매관리자의 감독유형이 판매원의 목표지향성에 영향을 미침을 연구하였다.

2. 판매관리자의 감독지향성

판매관리자의 역할과 판매원의 직무결과에 대한 많은 연구들이 판매원의 특성과 역할 지각, 과업 환경, 감독자의 행동유형과 같은 변수들을 중심으로 행해져 왔다(Kohli 1989; Tears & Horrell 1981; Tears, Wacker & Hughes 1979). 특히 많은 연구가 감독자의 행동유형과 판매원의 직무결과를 관련시켰으며(예를 들어, O'Reilly & Roberts 1978; Tears 1983; Kohli 1989 등), Tears(1983)는 판매원간의 개인차가 조절변수로서 이러한 감독행동에 영향을 미칠 수 있다는 사실을 보고하였다. 판매원의 직무결과에 영향을 미치는 감독자 유형은 도구적(instrumental) 및 지원적(supportive) 지도자 행동의 두 유형으로 구분하여 연구된 반면(Kohli 1989; Michaels, Ralph & Joachimstaler 1987; Tears 등 1979), Kohli 등(1998)은 판매관리자의 감독지향적 행동을 결과, 활동, 능력지향의 세 가지로 유형화하였다.

결과지향적인 판매관리자는 매출이나 시장점유율 등에서 성취 목표를 계속하여 확립하고, 이를 달성

하는데 초점을 둔다. 이들은 판매원들의 목표성취를 중요하게 생각하며 결과를 성취하는데 필요한 판매 전략이나 노력의 정도는 판매원이 스스로 결정하도록 한다(Oliver & Anderson 1994). 이런 감독의 유형은 판매원들에게 왜 목표가 성취되었는지 안 되었는지에 대한 정보를 거의 제공하지 못한다(Kohli 등 1998).

활동지향적인 판매관리자는 판매원들이 수행하게 될 일상적인 활동들에 초점을 둔다. 예를 들어 정기적인 보고서 작성이나 전화횟수, 소비자들과 보내야 할 시간의 양 등과 같은 일상적이고 기계적인 활동에서 판매원들이 수행해야 할 활동을 구체적으로 명시하고, 이런 활동들을 잘 수행하는지 모니터하며, 기대를 얼마나 충족시키는지 알려줌으로써 활동성과에 대한 피드백을 제공한다(Merchant 1985).

능력지향적인 판매관리자는 코치의 역할을 하며 판매원의 자질과 능력을 개발하거나 향상시키는 데 중점을 둔다. 이들은 판매업무를 효과적으로 수행하는데 필요한 것을 구체적으로 명시해 주며, 판매경험이 적은 판매원을 모니터하고 능력에 대한 적절한 피드백을 제공한다(Kohli 등 1998).

즉, 결과지향적인 관리자는 결과의 성취에, 활동지향적인 관리자는 일상적인 활동의 수행에, 능력지향적인 관리자는 판매원의 기술과 능력향상에 중점을 둔다(Anderson & Oliver 1987; Challagalla & Shervani 1996; Jaworski 1988). 그러나 이러한 세 가지 감독지향성은 상호 배타적이라기 보다는 세 가지 다른 차원을 나타낸다. 즉 한 판매관리자가 세 가지 성향을 동시에 보일 수도 있다(Kohli 등 1998).

3. 판매관리자의 감독지향성과 판매원의 목표지향성

1) 감독지향성과 학습지향성

결과지향적인 판매관리자의 감독을 받는 판매원은 성취를 위한 방법을 스스로 결정하고, 성취 결과에 의해서만 평가를 받기 때문에 즉각적인 보상에만 관심이 있어 학습에는 관심을 보이지 않을 수도 있다. 그러나 확실한 목표는 업무에 대한 바람직한 긴장상태를 야기하며, 목표를 성취하기 위한 관련 정보와 업무전략을 스스로 만드는 등 학습지향성을

고양시킬 수 있다. 따라서, Kohli 등(1998)의 가정은 판매 관리자의 결과지향성이 학습에 관련된 정보를 직접 제공하지는 않더라도 판매원 스스로 성과를 위한 방법을 찾아내도록 만들기 때문에 판매원의 학습지향성을 향상시킨다는 것이다.

활동지향적인 관리자들이 행하는 판매원들의 일상 활동과 활동성과에 대한 감독은 때론 불필요하고 간섭으로 간주되기도 하여 자아정체성의 상실감으로 이끌고, 자율성을 구속하여 학습욕구를 감소시킨다(Schriesheim & Denis 1981). 따라서 Kohli 등(1998)은 관리자의 활동지향성은 판매원의 학습지향성에 부정적인 작용을 한다고 가정하였다.

능력지향적인 관리자가 판매원들의 자질과 능력을 강조하는 것은 판매원의 업무 처리 지식을 증대시켜 업무를 수행하는 더 나은 방법을 학습할 수 있도록 하며 이러한 동기를 유발시키는 경향이 있다(Weitz & Sujan 1986). 더구나 지도와 교육을 통해 자신감을 높임으로서 내재적 동기와 업무 흥미도를 증진시킬 수 있다. 그러므로, Kohli 등(1998)에 따르면 능력지향성은 판매원의 학습지향성을 증진시킨다.

2) 감독지향성과 성과지향성

성과지향적인 판매원은 성과를 다른 사람으로부터 보상을 얻는 수단으로 간주하기 때문에 이들에게 있어 성공적인 성과의 성취는 곧 능력이다(Ames & Archer 1988). 결과지향적인 판매관리자의 경우 목표된 결과를 성취하느냐로 판매원을 평가하므로 결과를 강조하는 것은 판매원의 외향성(extrinsic orientation)을 촉진시켜(Weitz & Sujan 1986), 관리자가 결과를 강조할수록 판매원은 능력을 과시하기 위해 결과의 성취에 집착하게 되고, 이는 결국 높은 성과지향성으로 이끌게 된다(Kohli 등 1998).

활동지향적인 관리자는 판매원을 평가하기 위해 자주 이들을 모니터하고 대화하는 경향이 있다(Merchant 1985). 이렇게 빈번한 대화와 감독으로 인해 판매원은 관리자의 평가에 보다 민감해지게 되고, 능력 있고 일 잘하는 판매원으로 인정받는 것에 보다 관심을 갖게 된다. 즉, 면밀한 감독은 판매원이 관리자의 수준에 따라 업무를 잘 수행하도록

만드므로 관리자의 활동지향성은 판매원의 성과지향성을 향상시킬 것이다(Kohli 등 1998).

능력지향적인 판매관리자가 판매원의 자질과 능력을 향상시킬 수 있도록 지도하기 위해서는 그 자신이 판매원의 능력을 진단할 수 있을 정도의 시간과 노력을 기울여야 한다. 그러한 시간과 노력은 개개 판매원의 장·단점을 파악하고 유용한 정보나 조언을 제공할 수 있게 한다. 이러한 상호작용은 판매원이 관리자의 기준에 따라 업무를 잘 수행하고 이들의 평가에 보다 민감하도록 만들어 결국 성과지향성을 증진시킨다(Kohli 등 1998).

4. 판매원의 목표지향성과 판매성과

학습지향적인 판매원은 판매기술과 지식을 개발하는데 도움이 되는 자기 규제(self-regulation) 전략을 사용하며, 업무자체를 즐기기에 때문에 열심히 일하고, 판매상황에 적응력이 높은 경향이 있다. 이러한 경향은 결국 보다 나은 성과로 이끈다(Vande Walle & Cummings 1997). 성과지향적인 판매원은 다른 사람의 보상이나 인정을 얻기 위한 수단으로 일을 잘 수행하는데 관심이 있어 관리자의 기대 및 동료 판매원의 성과와 스스로의 성과를 자주 비교하고는 한다. 이러한 인정을 받고자 하는 욕구 때문에 열심히 일을 하며, 이는 보다 나은 성과를 이룬다(Kohli 등 1998; Sujan 등 1994).

III. 연구방법

1. 변인측정

본 연구는 설문지 조사를 통해 판매관리자의 감독지향성, 판매원의 목표지향성, 판매원의 판매성과, 판매원의 특성을 측정하였다. 각 변인들의 측정을 위해 산업계 시장 판매원을 대상으로 한 Kohli 등(1998)의 측정도구를 수정, 보완하였다.

먼저 Kohli 등(1998)의 측정도구가 패션유통시장과 우리 나라 백화점 판매원 실정에 어느 정도 적합한지 파악하기 위해 3단계의 예비조사를 실시하였다. 첫 단계로서, 대구 광역시의 주요 백화점 중 한 곳을 선택, 의류 및 잡화 품목을 판매하는 6개 층에서 각 층별로 판매와 관리를 총괄하는 7명의 floor

manager를 대상으로 판매 및 판매원 활동, 관리, 보상, 교육 등에서 전반적인 현황을 파악하고자 개별적으로 심층면접을 실시하였다. 이를 토대로 Kohli 등(1998)의 측정도구가 번역, 수정되었으며, 2단계 예비조사를 위한 설문지 및 면접 문항이 작성되었다. 2단계 예비조사로서, 백화점 판매관리자와 판매원 각 10명을 대상으로 그들 스스로가 생각하고 있는 판매관리자와 판매원의 역할 및 활동 그리고 성과 평가 등에 대한 면접조사를 실시하였으며 1단계를 통해 작성된 설문지의 조사를 겸하였다. 이 과정에서 판매관리자는 '백화점에서 각 매장을 담당하는 책임자'로 정의되었으며, 실제로 판매원들은 샵마스터, 매니저, 코너 담당, 큰언니, 소장, 팀장, FA 사원 등을 판매관리자로 인식하였다. 마지막 단계로서, 수정, 보완된 설문지를 20명의 백화점 판매원을 대상으로 조사하였으며, 사후면접을 거쳐 최종 설문지를 완성하였다.

판매관리자의 감독지향성은 결과지향성, 활동지향성, 능력지향성을 측정하는 총 14문항이 5점 척도('매우 그렇다' - '전혀 그렇지 않다')로 구성되었다. 판매원의 목표지향성은 학습지향성과 성과지향성으로 구성되며, 5점 척도의 총 11문항으로 구성되었다. 판매성과는 '단골고객 확보, 높은 매출액 달성, 고이윤-마진제품 판매, 매출목표초과, 신제품 조기판매, 판매관리자의 활동 보조, 악성제품/set-up판매'의 7문항으로 구성되며, '매우 우수하다'에서 '매우 저조하다'까지의 5점 척도로 측정하였다. 판매원의 특성은 성별, 연령, 근무년수, 판매분야, 매장 내 판매원수, 급여형태의 6문항으로 구성되었다.

2. 자료수집 및 표본특성

본 연구의 조사대상은 백화점의 패션제품 판매원으로서, 대구광역시의 4개 주요 백화점(대구백화점, 대백프라자, 동아백화점, 동아쇼핑)의 의류 및 잡화 코너 판매원이 편의표본법을 이용하여 추출되었다. 총 400부의 설문지가 배포되어 364부가 회수되었으며, 이중 응답내용이 불성실한 21부를 제외한 343부가 분석에 이용되었다.

표본의 90.7%(311명)가 여성이었으며, 81.5%(276명)가 30세 미만으로 나타났다. 이들의 근무년수는

4년 이하가 53.1%(182명), 5년 이상이 46.9%(161명)이었다. 여성복 판매원 종사자가 40.5%(139명)로 가장 많았으며, 잡화류 판매원(21.6%, 74명), 아동복 및 스포츠복 판매원(20.1%, 69명), 남성복 판매원(17.8%, 61명)의 순으로 나타났다. 매장내 판매원의 수는 판매관리자를 포함하여 2명이 65%(223명)로 가장 많았으며, 판매원의 52.2%(179명)가 월급제로 일하고 있었다.

IV. 결과 및 논의

I. 변인정리

판매관리자의 감독지향성은 주성분 분석방법과 배리맥스 회전방법을 이용하여 요인분석되었다. 요인의 신뢰성을 높이기 위해 요인부하량이 모호하게 분산된 1문항을 제외, 13문항이 이용되었으며, 감독지향성은 <표 1>에 보이는 것처럼 활동지향성, 결과지향성, 능력지향성의 세 요인으로 구분되었다. Cronbach's α 를 통해 각 요인의 신뢰도를 검증한 결과 .80이상의 만족할만한 신뢰도 수준을 보였다.

판매원의 목표지향성에 대한 요인분석과정에서는 요인부하량이 모호하게 분산되거나 문항의 전체에 대한 상관계수가 낮게 나타난 4문항을 제거하여 7문항 2개의 요인으로 도출되었다. <표 2>에 보이는 것처럼 판매원의 목표지향성은 학습지향성과 성과지향성으로 구분되었으며, Cronbach's α 를 통한 학습지향성의 신뢰도계수는 .71, 성과지향성의 신뢰도계수는 .65로 나타났다.

판매성과는 <표 3>에 보이는 것과 같이 '신제품 조기판매(평균 3.44)', '판매관리자의 판매활동 보조(평균 3.35)', '다른 고객 확보(평균 3.33)'에 대하여 판매원 스스로가 우수하다고 생각하는 경향이 높았으며, '악성제품/set-up판매(평균 2.91)'에 대하여 가장 저조하다고 생각하는 것으로 나타났다. 판매성과는 요인분석 결과, 예측한 대로 하나의 요인으로 응집되었으며, Cronbach's α 계수는 만족할만한 .77로 나타났다.

2. 판매원의 특성에 따른 목표지향성의 차이

판매원의 학습 및 성과지향성이 판매원의 특성에

〈표 1〉 판매관리자의 감동지향성에 대한 요인분석 결과

요인명 및 요인항목	요인부하량	고유치	분산비	신뢰도
요인 1 : 활동지향성 (나의 판매관리자는) 내가 판매활동을 어떻게 해야하는지 알려준다. 나의 판매활동을 모니터한다. 판매활동에서 고쳐야될 부분이 있으면 말해준다. 내가 어떻게 판매를 더 잘할 수 있는 지 가르쳐준다. 내가 고객을 잘 대하는지 평가한다. 고객응대를 보다 더 잘하는 방법을 제안해준다.	.757 .570 .801 .840 .648 .781	5.243	40.33%	.86
요인 2 : 결과지향성 (나의 판매관리자는) 매출목표를 알려준다. 매출목표를 내가 어느정도 달성하고 있는 지 알려준다. 매출목표를 달성하는데 있어서 진척상황을 체크한다. 내가 매출목표를 알고 있다고 믿는다.	.798 .749 .629 .804	1.898	14.60%	.80
요인 3 : 능력지향성 (나의 판매관리자는) 나의 판매활동을 평가한다. 나의 판매능력을 평가하는 기준을 가지고 있다. 나의 판매능력을 정기적으로 평가한다.	.807 .795 .766	1.238	9.52%	.80

〈표 2〉 판매원의 목표지향성에 대한 요인분석 결과

요인명 및 요인항목	요인부하량	고유치	분산비	신뢰도
요인 1 : 학습지향성 판매활동에 대해 배울만한 것들이 많이 있다. 고객을 대하는 새로운 방법을 배우는데 많은 시간을 소비할 필요가 있다. 판매원이 판매기술을 끊임없이 향상시키는 것은 중요 하다. 나는 새로운 판매방법을 배우기 위해 많이 노력한다. 나 자신의 판매경험을 통해 판매방법을 터득해 가는 것은 중요하다.	.706 .592 .682 .619 .688	2.965	32.95%	.71
요인 2 : 성과지향성 다른 판매원보다 나의 판매실적이 좋을 때, 나는 기분이 좋다. 판매관리자가 나를 우수한 판매원으로 보는 것은 중요 하다.	.809 .820	1.221	13.57%	.65

따라 차이를 보이는지 조사하기 위해 MANOVA 분석을 실시하였다. 판매원의 특성 6가지 변인 중 여성에 편중된 표본의 특성상 성별을 제외한 5가지 변인이 사용되었다. 전반적으로 성과지향성이 학습지향성보다 높은 경향을 보였으며, <표 4>에서 보이는 것처럼 판매분야에서만 학습 및 성과지향성에

서 유의한 차이를 보였다($F=4.830, p<.001$). 여성복, 남성복, 잡화류, 아동/스포츠복 순으로 판매원의 학습지향성이 높게 나타났으며, 여성복, 잡화류, 남성복, 아동/스포츠복 순으로 성과지향성이 높게 나타났다. Scheffé 사후검증 결과, 여성복과 남성복 판매원의 경우 아동/스포츠복 판매원보다 학습지향성에

〈표 3〉 판매성과의 항목 평균 및 요인분석 결과

항 목	평균	요인부하량	고유치	분산비	신뢰도
높은 매출액 달성	3.03	.776			
매출목표 초과	2.99	.710			
신제품을 조기에 판매	3.44	.676			
단골 고객 확보	3.33	.653	2.983	42.615%	.77
판매관리자의 판매활동 보조	3.35	.589			
악성제품 혹은 set-up 판매	2.91	.586			
이윤-마진이 높은 제품 판매	3.10	.552			

〈표 4〉 판매원 특성에 따른 판매원의 목표지향성

특성	목표지향성		학습 지향성	성과 지향성	Wilk's Lamda F
	빈도(%)				
판매 분야	여성복	139(40.5)	4.051 ^b	4.395 ^b	4.830 ^{****}
	남성복	61(17.8)	3.964 ^b	4.287 ^{a/b}	
	아동/스포츠복	69(20.1)	3.719 ^a	4.109 ^a	
	잡화류	74(21.6)	3.890 ^{a/b}	4.329 ^{a/b}	
	F값		8.445 ^{****}	4.103 ^{***}	
연령	25세 미만	132(38.5)	3.858	4.225	1.909
	25~30세	144(42.0)	3.976	4.332	
	31세 이상	67(19.6)	3.991	4.396	
	F값		2.803	2.343	
근속 년수	4년 이하	181(52.7)	3.929	4.285	.219
	5년 이상	162(47.2)	3.939	4.325	
	F값		.034	.434	
판매원 수	2명	223(65.0)	3.891	4.287	2.572
	3명 이상	120(35.0)	4.012	4.333	
	F값		5.138 [*]	.513	
급여 형태	월급제	179(52.2)	3.906	4.254	.522
	월급제+ 인센티브제	97(28.3)	3.946	4.356	
	연봉제	42(12.2)	3.933	4.298	
	F값		.250	1.027	

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

a, b, a/b Scheffé test 결과, 동일문자에는 집단간 유의 차이가 없음.

서 유의하게 높았으며, 여성복 판매원의 경우 아동/스포츠복 판매원보다 성과지향성에서 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과가 판매분야별 급여형태의 차이에서 기인하는 것인지를 보기 위하

여, 판매분야에 따른 급여형태에 대한 교차분석을 실시한 결과, 유의한 차이를 보였다($\chi^2=38.493$, $p<.001$).

아동/스포츠복 판매원은 대부분 '월급제(71%)'로 일하는 반면, 여성복은 '월급제+인센티브제(32.4%)'로, 남성복의 경우는 '월급제+인센티브제(23%)'와 '연봉제(18%)'로 일하는 판매원이 아동/스포츠복 분야에 비해 상대적으로 많은 것으로 나타났다. 그러므로, 여성복과 남성복 판매원의 경우, 판매성과가 보수에 직접 영향을 미치므로 능력을 향상시키고 개발하려는 학습지향성이나 능력이나 성과에 대해 보다 나은 평가를 받고자하는 성과지향성에서 높은 경향을 나타내는 것으로 보인다. 반면에 아동/스포츠복 판매원의 경우, 판매성과가 보다 덜 민감하게 반영되기 때문에 목표지향성이 상대적으로 낮게 나타나는 것으로 보인다.

3. 판매관리자의 감독지향성이 판매원의 목표지향성에 미치는 영향

판매관리자의 활동지향성, 결과지향성, 능력지향성이 판매원의 학습 및 성과지향성에 미치는 영향은 다중회귀분석을 통해 검증하였다. <표 5>에서 보이는 것처럼 3가지 감독지향성의 학습 및 성과지향성에 대한 영향력은 낮은 수준이지만 유의한 것으로 나타났다(학습지향성 $R^2=.10$, $p<.001$; 성과지향성 $R^2=.04$, $p<.01$). 3가지 감독지향성 중 결과지향성이 학습 및 성과지향성에 유의한 영향을 미친 반면(beta=.22, $p<.001$; beta=.14, $p<.05$) 활동지향성과 능력지향성은 판매원의 목표지향성에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 또한 판매관리

〈표 5〉 판매관리자의 감독지향성이 판매원의 목표지향성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	BETA	T값	R ²	F값
학습지향성	결과지향성	.223	3.657***	.100	12.190***
	활동지향성	.080	1.326		
	능력지향성	.080	1.264		
성과지향성	결과지향성	.137	2.169*	.039	4.440**
	활동지향성	-.028	-4.46		
	능력지향성	.105	1.601		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

자의 결과지향성은 판매원의 성과지향성(beta=.14) 보다는 학습지향성(beta=.22)에 미치는 영향이 높은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 산업재 시장 판매원을 대상으로 한 Kohli 등(1998)의 연구결과를 부분적으로 지지한다. 즉, Kohli 등(1998)의 연구에서 또한 판매관리자의 결과지향성은 판매원의 학습 및 성과지향성에 공통적으로 영향을 미쳤으며, 학습지향성에 대한 결과지향성의 영향이 더 높게 나타났다. 그러나 Kohli 등(1998)의 연구에서는 능력지향성 또한 학습지향성에 영향을 미쳤으며, 활동지향성은 성과지향성에 영향을 미쳤다.

이러한 연구결과와의 차이는 산업재 시장과 패션유통시장에서의 차이, 조직 구성원의 역할에서 미국과 한국의 차이를 시사하는 것으로 보인다. 즉, 상대적으로 판매원의 업무가 단순하며, 전문성이 크게 강조되지 않는 패션유통시장에서는 유통업체가 단기 판매실적에 중점을 두며, 이러한 상황에서 판매관리자의 역할 또한 제한되어, 결과지향적 성향만이 판매원의 학습이나 성과에 대한 동기를 유발하는 것으로 보인다. 또한, 우리 나라 백화점의 경우 미국과 비교하여 관리자와 판매원의 업무가 확실히 구분되어 있지 않고, 판매관리자의 다양한 감독유형에 대한 요구나 판매원의 목표지향성을 향상시키기 위한 조직 차원에서의 제도적 프로그램이 부족한 데 기인한다고 할 수 있다.

4. 판매원의 목표지향성이 판매성과에 미치는 영향

판매원의 학습 및 성과지향성이 판매성과에 미치

는 영향은 다중회귀분석을 통해 검증하였다. <표 6>에서 보이는 것처럼 학습지향성이 판매성과에 유의한 영향을 미치는 반면(beta=.27, p<.001) 성과지향성은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 판매원의 목표지향성이 판매성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	BETA	T값	R ²	F값
판매성과	학습지향성	.271	4.780***	.090	16.295***
	성과지향성	.062	1.101		

***p<.001

이는 성과지향성이 판매성과에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타난 Kohli 등(1998)의 연구결과와 상반된다. 백화점 패션판매원의 경우 보상과 인정을 얻는 수단으로 업무를 잘 수행하는 것에 중점을 두는 것보다는 판매원 스스로 자질과 능력을 향상시키고자하는 성향이 실제로 더 높은 판매성과를 성취할 수 있음을 의미한다. 또한 앞서 판매관리자의 결과지향성이 판매원의 성과지향성보다는 학습지향성에 더 큰 영향을 미친 결과를 종합할 때, 학습지향적인 판매원은 스스로의 기술과 능력을 향상시키기 위해 판매관리자의 행동유형을 수용하며, 이는 차례로 판매성과를 높이는데 기여하는 것으로 보인다.

V. 결 론

본 연구는 산업재 시장에서 판매관리자와 판매원의 상호작용을 조사한 Kohli 등(1998)의 연구를 우리나라 패션유통시장에 응용, 백화점의 의류 및 잡화품목 판매원을 대상으로 판매관리자의 감독유형이 판매원의 목표지향성, 나아가 성과에 미치는 영향을 조사하였다. 연구결과에 의하면 판매원의 목표지향성은 판매분야 외에는 판매원의 특성에 따라 차이가 없는 것으로 나타났으며, 여성복 판매원의 목표지향성이 아동/스포츠웨어 판매원보다 높은 것으로 나타났다. 이는 판매분야에 따른 급여형태에서 여성복 분야의 경우, '월급제+인센티브제'의 비율이 다소 높은 것으로 나타난 점과 연결하여 볼 때, 여성복 판매원은 아동/스포츠웨어 판매원보다 매출

및 성과 실적에 대한 인센티브를 지급 받기 때문에 목표지향성 또한 높게 나타나는 것으로 보여진다.

또한, 판매관리자의 3가지 감독 유형 중 결과지향성만이 판매원의 학습 및 성과지향성에 영향을 미쳤다. 즉, 판매관리자의 결과지향성이 판매원의 목표지향성에 영향을 줄 수 있는 가장 중요한 감독 성향으로 보인다. 이는 Kohli 등(1998)의 연구결과와 부분적으로 일치하여, 산업재 시장과 패션 유통시장을 막론하고 목표를 설정하고 이를 달성하는데 중점을 두는 감독성향이 판매원의 성취하려는 욕구나 학습하려는 성향을 고취시킨다는 것을 의미한다. 따라서 백화점 패션제품 판매관리자의 경우 일상적인 활동을 모니터링하고 평가하거나, 판매원의 자질과 능력을 개발시키기 위해 노력하는 것도 중요하지만, 계속적으로 목표를 설정하고, 이를 성취할 것을 강조하는 것이 보다 유용하다고 할 수 있다.

판매원의 학습 및 성과지향적 욕구 중 학습지향적 성향만이 실질적으로 판매성과에 영향을 주었다는 것은 의미하는 바가 많다. 일반적으로 외적인 보상을 얻기 위해 보다 높은 성과를 달성하려는 욕구는 단기적인 성과에 기여하며, 기술과 능력을 향상시키려는 욕구는 장기적 성과에 기여하는 것으로 간주된다. 본 연구결과는 외부로부터의 평가, 인정 같은 외재적 요인보다는 자신의 능력개발 같은 내재적 요인이 업무를 보다 즐겁게 수행하고, 실패를 두려워하지 않고 새로운 시도를 추구하여 더 높은 성과로 이끌 수 있다는 것을 증명하는 것이다.

따라서, 판매성과 증대를 위해서는 무엇보다 유통업체나 판매 관리자가 판매원의 학습지향성을 증진시키는 방안을 개발하는 것이 필요하다. 학습에 대한 동기를 유발하고, 이러한 욕구를 충족시킬 수 있는 교육 프로그램을 개발하여 판매원들의 학습지향적인 성향을 키울 뿐 아니라 실제 학습과정을 제공할 필요가 있다. 즉, 판매관리자가 판매 업무뿐만 아니라 교육프로그램의 목표를 명확히 설정하여 이를 성취할 것을 강조한다면 판매원의 학습지향성을 높일 수 있을 것이다. 그러나 대부분의 유통업체는 단기적 매출목표달성에만 치중해, 판매원의 전문적인 능력이나 자질을 향상시킬 만한 교육 프로그램은 부족한 실정이다. 따라서, 자신을 개발하는 일을 업

무 평가에 반영시키고, 이를 위한 새로운 교육프로그램을 개발할 것을 제안한다. 또한 여러 가지 유형의 판매원이 있을 수 있으므로 이들의 목표지향성과 성과를 극대화시키기 위해 보다 나은 방법으로 성과를 평가하거나 감독하는 방법을 개발할 필요가 있으며 다양한 감독 유형이 연구되고 시도되어야 할 것이다.

본 연구의 결과는 부분적으로 Kohli 등(1998)의 연구를 지지하지만 상반되는 결과로 인한 차이점도 고려해야 한다. 이러한 차이점은 시장성격의 차이(산업재 대 유통), 제품의 차이(산업재 대 패션제품), 문화의 차이(미국 대 한국)등에 기인하는 것으로 보인다. 그러나 Sujun 등(1994)과 Kohli 등(1998)에 의해 집중적으로 연구된 이러한 주제의 응용이나 반복은 아직 보고된 바 없어 본 연구 한편의 결과만으로 차이점을 일반화시키는 데는 무리가 있을 수 있으며, 이는 또한 본 연구의 의도가 아니다.

본 연구의 한계점과 이로 인한 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 미국의 산업재 시장 판매원을 대상으로 한 연구를 우리 나라 패션유통시장 판매원에 직접 응용한 본 연구는 문화, 시장 성격, 제품 성격의 차이가 결과에 미칠 수 있는 영향을 실제 연구에서 고려하지 못 하였다. 판매관리자의 판매원에 대한 영향의 깊이 있는 논의를 위해서는 문화횡단적, 시장횡단적, 제품횡단적 후속연구가 응용, 반복되어야 할 것이다.

둘째, Kohli 등(1998)의 측정도구가 이용되는 과정에서 3가지 감독유형과 2가지 목표유형이 의도한 대로 구분되었다 하더라도 실제로 몇몇 문항은 명확하게 해석되지 않은 바, 변인의 개념이나 측정에 있어 보완될 필요가 있으며, 보다 실질적인 응용을 위해서는 우리 나라 백화점 판매원의 현황을 고려하여 측정도구를 개발할 필요가 있다.

셋째, 우리 나라 백화점의 경우 미국의 패션시장이나 산업재 시장에 비해 판매관리자의 역할이 제한되어 있다. 대부분의 경우, 관리자와 판매원의 업무가 확실히 구분되어 있지 않으며, 관리자가 판매원의 감독자라기보다는 동료, 선배가 되는 실정에서 관리자가 판매원에 미치는 영향은 제한될 수 밖에

없을 것이다. 따라서 판매원, 판매관리자의 역할, 위계 등의 현황과 이들의 상호작용에 관해 유통시장 전반에서 보다 많은 기초적인 연구가 선행되어야 할 것이다.

넷째, 판매원의 목표지향성은 판매원의 사회, 심리적 성향과 연관될 가능성이 많음에도 불구하고, 본 연구는 이들의 물리적 특성만을 고려하였다. 목표지향성에 영향을 미칠 수 있는 변인들을 고려한 후속 연구가 이루어진다면 보다 깊이 있는 정보를 제공할 것이다.

다섯째, 본 연구는 판매관리자의 감독성향과 판매원의 목표지향성이 판매성과에 미치는 영향을 분석하는 데 주력하였다. 패션유통업체의 장기적인 이윤증대나 시장점유율에 공헌하기 위해서는 판매성과가 소비자 만족에 미치는 직접적인 영향이 후속연구에서 시도될 필요가 있다.

패션유통시장에서 판매원에 대한 집중연구는 매우 제한되어 있으며, 그나마 판매원-소비자간의 관계에 치중하고 있다. 본 연구는 특히 판매원들간의 상호작용을 연구, 나아가 성과와의 관계 또한 시도한데 그 의의가 있다. 본 연구를 토대로 패션유통업체가 판매원을 그들의 유동자산으로 간주하고, 이들의 전문성을 존중하여 이를 육성하기 위해 교육프로그램이나 평가 및 지도방법을 개발, 판매원의 성과를 극대화 할 수 있는 환경을 제공한다면 매출 증대뿐만 아니라 기업의 조직문화에도 기여할 것이다.

참 고 문 헌

- 김구성(1994), "판매원의 적응성이 고객지향성과 판매성과에 미치는 영향 연구", 국민대 석사학위논문.
- 박병수(1997), "변신 모색하는 국내 백화점", 주간경제 420호, 1997/6/25.
- 박병수(1998), "선진사례로 본 백화점 성장전략", 주간경제 469호, 1998/6/3.
- 박혜선·임진범·김용균·박정서(1996), "백화점에 중사하는 샵마스터와 판매원의 현황과 역할분석", *Journal of Natural Science*, 9(1), 145-152.
- 안광호·채서일·조재운(1995), "유통관리", 학현사.
- 임선영·김정원(1998), "의류제품 판매원 유형 분석(제1보) -대구지역 의류매장을 중심으로-", *한국의류학회지*, 22(3), 396-406.
- 최광신(1988), "백화점 여판매원의 직무 스트레스에 관한 실증적 연구", 전남대 석사학위 논문.
- 한상린(1997), "백화점 산업 분석과 앞으로의 전망", 마케팅, 4월호, pp.74-79.
- 한옥상(1994), "Salesperson의 성과에 관한 이론적 고찰", 성균관대 수선논집, 18, 232-257.
- Ames, C. and Archer, J.(1988), "Achievement Goals in the Classroom Students' Learning Strategies and Motivation Processes", *Journal of Educational Psychology*, 80(September), 260-67.
- Anderson, E. and Oliver, R. L.(1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, 51(October), 76-88.
- Challagalla, G. N. and Shervani, T. A.(1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60(January), 89-105.
- Dweck, C. S. and Leggett, E. L.(1988), "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality", *Psychological Review*, 96(2), 256-73.
- Elliott, A. J. & Harackiewicz, J. M.(1994), "Goal Setting, Achievement Orientation and Intrinsic Motivation: A Mediation Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(May), 968-81.
- Jaworski, B. J.(1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52(July), 23-39.
- 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., Shervani, T. A. & Challagalla, G. N.(1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal*

- of Marketing Research*, 35(May), 263–74.
- Levy, M. & Weitz, B. A.(1998), *Retailing Management*, 3rd ed., NewYork: Irwin/McGraw–Hill.
- Michaels, R. E., Day, R. L. & Joachimstaler, E. A.(1987), "Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model", *Journal of Marketing*, 51(April), 28–34.
- Meece, J. L., Blumenfeld, P. C. & Hoyle, R. H.(1988), "Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities", *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 514–523.
- Merchant, K.(1985), *Control in Business Organizations*. Boston: Pitman Publishing.
- Oliver, R. L. and Anderson, E.(1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome–Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58(October), 53–67.
- O' Reilly, C. A. III. & Roberts, K. H.(1978), "Supervision, Influence, and Subordinate Mobility Aspirations as Moderators of Consideration and Initiation of Structure", *Journal of Applied Psychology*, 63(February), 96–102.
- Park, K.(1999), "What Makes Shopping Stressful: An Exploratory Approach", *International Journal of Customer Relationship Management*, 2(1), 59–65.
- Schriesheim, C. A. and Denisi, A.(1981), "Task Dimensions as Moderators of the Effects of Instrumental Leadership: A Two–Sample Replicated Test of Path–Goal Leadership Theory", *Journal of Applied Psychology*, 66(October), 589–597.
- Senge, P. M.(1990), "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, 32(Fall), 7–23
- Sujan, H., Weitz, B. A. and Kumar, N.(1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58(July), 39–52.
- Tears, R. K.(1983), "Supervisory Behavior, Role Stress and Job Satisfaction of Industrial Salespersons", *Journal of Marketing Research*, 20(February), 84–91.
- Tears, R. K., Wacker, J. G. & Hughes, R. E.(1979), "A Path Analysis of Causes and Consequences of Sales People's Perceptions of Role Clarity", *Journal of Marketing Research*, 16(August), 359–369.
- Tears, R. K. & Horrell, J. F.(1981), "Salespeople Satisfaction and Performance Feedback", *Industrial Marketing Management*, 10(February), 49–57.
- VandeWalle, D. and Cummings, L. L.(1997), "A Test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback Seeking Process", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390–400.
- Weitz, B. A., Sujan, H. and Sujan, M.(1986), "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50(October), 174–191.