

판매원의 판매노력에 대한 감독자의 정보제공과 판매원의 감독참가의 효과*

The Effects of Supervisory Participation and Information Provision on the Sales Efforts

김종호(조선대학교 경영학부 교수)

jhakim@chosun.ac.kr

최낙환(전북대학교 경영학부 교수)

cnh@moak.chonbuk.ac.kr

본 연구는 판매노력을 열심히 일하는 것과 효율적으로 일하는 것으로 구분하고 판매노력에 대한 감독자의 정보제공과 판매원의 감독참가의 효과를 알아보는데 역점을 두고 수행되었다. 판매원의 감독참가와 감독자의 정보제공은 종업원이 자신들의 목표와 성과 그리고 능력과 활동에 관한 내용을 능동적으로 인지하게 함으로서 종업원의 지식수준을 높아지게 하고, 판매원에게 기대되는 역할을 인지하는 하는 것으로 나타났다. 한편 종업원의 지식수준은 종업이 일을 열심히 하고, 효율적으로 하는 정도에 긍정적인 영향을 미치고 판매원으로 하여금 판매직무에서 본인에게 기대되는 것이 무엇인지, 자신이 해야 할 일이 정확히 무엇인지를 인지하게 하는데 긍정적인 영향력이 있음을 알 수 있었다. 그런데 역할명료성이 일을 열심히 하게 하는데 영향을 미치는 것으로 나타났지만 효율적으로 하는 효과는 없는 것으로 나타났고, 오히려 감독통제수단으로서 정보제공이 판매원이 일을 효율적으로 수행하게끔 하는데 유의적인 직접효과가 있음을 발견하였다.

* 논문접수: 00.08 게재확정: 00.11

본 연구는 1998년 조선대학교 교내연구비 지원에 의해 수행되었음

1. 연구목적

Bush et al.(1990)은 격동적인 경쟁적 소매환경에서 머천다이징, 가격, 진열 등은 경쟁자간에 서로 차이가 없이 유사해지기 때문에 마지막 남은 차별화 요소는 판매원을 통한 고객 서비스 개선임을 지적하고, 소매점은 우수한 판매원에 의하여 강력한 고객애고를 창출하여 매출액과 이익을 개선시킬 수 있다고 하였다. 따라서 판매원의 직무는 중요한 관리대상이다.

판매원의 직무수행의 성과는 노력의 양에 좌우되지만 동시에 동일한 과업을 얼마나 효율적으로 수행하는가에 의해서도 좌우된다.

열심히 노력하는 것(working hard)은 직무에 투여한 절대적 크기를 의미하며 판매원의 직무성과에 영향을 미치고, 효율적으로 노력하는 것(working smart)은 판매상황에 관한 지식을 개발하고, 이 지식을 판매상황에 응용하는 행동으로(Sujan, Weitz, Kumar 1994), 직무수행을 효율적으로 하게 하여 판매성과를 높일 수 있게 하기 때문에, 노력은 열심히 일을 하는 것과 효율적으로 일을 하는 것으로 구분할 필요가 있다.

Sujan et al.(1994)은 학습목표지향성(learning goal orientation)과 성과목표지향성(performance goal orientation)이 판매원의 행동을 유도하는 두 가지 요소로서 효율적으로 일을 하고 또 열심히 일을 하는 것과 관련됨을 지적하고, 효율적으로 일을 하는 것은 판매지식을 개발하고 또 이 지식을 판매활동에 이용하는 것으로 정의하였다. 또 학습목표지향성은 일을 효율적으로 하면서 열심히 하게 함에 비하여 성과목표지향성은 오직 일을 열심히만 하게 한다고 하였으며, 이러한 목표지향성들은 감독자의 피드백에 따라서 효과에 차이가 있음을 밝히고 있다.

판매원의 성과는 판매원의 이러한 노력(effort)에 좌우되므로 판매원 감독자는 판매원의 노력을 유발할 수 있는 감독을 해야 한다. Brown 과 Peterson (1994)은 기존 연구들이 노력을 감안하지 않고 모티베이션, 성과, 및 직무만족을 취급하여 왔다고 지적하고, 열심히 노력하면 성과가 높아지고 또한 이러한 직무관련 노력이 직무만족과 관련 됨을 밝혔다. 그러나 이 연구는 노력(effort)에 열심히 일을 하는 정도와 효율적으로 일을 하는 정도가 구분되어 작용하는 것을 고려하지 않았다. 열심히 그리고 효율적으로 일하는 것이 판매노력의 서로 다른 구성요소임을 간과한 것이다.

판매원이 학습을 통하여 획득한 직무지식수준과 수행해야 할 역할의 명확한 인지는 열성적이고 효율적인 직무수행에 필요한 것이다. 판매원이 열심히 일을 하고 효율적으로 일하기 위해서는 판매지식이 요구되고, 또 자신이 수행해야 할 역할을 명확히 알아야 한다. 최낙환과 김영아(2000)의 연구에서 판매노력수준에 환경변수보다 경쟁심이나 자기효능 등의 개인변수가 유의적인 영향요인임을 식별하였다. 본 연구는 선행연구에서 검토하지않은 감독자로부터 얻게 되는 정보와 감독에 대한 참가수준을 판매원 개인의 관점에서 접근하였다.

판매원의 판매지식 수준과 역할명료성 수준을 높이기 위해서 감독자는 판매원에게 정보를 제공해야 하고, 판매원을 통제과정에 참여시켜 통제목적과 내용을 숙지시키는 등의 판매원 통제활동을 하여야 한다.

그런데, 통제유형과 통제수단에 관한 선행연구(Anderson and Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Jaworski et al. 1993; Lusch and Jaworski 1991)에서는 통제유형의 효과에 대한 일관된

결과를 보여주지 못하고 있으므로 통제유형과 통제수단간의 관계를 재검토할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 감독통제의 유형과 감독통제의 수단을 구분하고, 감독통제수단으로서 감독자의 정보제공과 판매원의 감독참가가 지식수준과 역할명료성을 매개변수로 하여 판매노력에 영향을 미치는가를 이론적으로 탐색하고 실증분석하여 관리적 시사점을 찾고자 한다.

2. 이론적 배경과 가설설정

판매원 통제시스템(salesforce control system)은 “ 판매조직이 판매원을 모니터하고(monitring), 지시하고(directing), 평가하고(evaluating), 보상하는(compensating) 일련의 절차” 라고 정의할 수 있다 (Anderson and Oliver 1987, p.76). 이러한 통제시스템을 통제의 유형과 통제의 수단으로 나누어 탐색한다.

2.1 감독통제의 유형

치열한 경쟁환경에서 소매점의 최종적인 차별화 수단중의 하나는 판매원을 통한 고객서비스의 개선이다(Bush et al. 1990). 이러한 판매원에 대한 평가는 주로 행동보다는 성과에 근거하여 이루어지고 있다. 경영자는 성과 기준 평가가 사용하기 쉽고 보상문제와 직접적으로 관련되기 때문에 성과척도를 선호하는 경향이 있다(Churchill et al. 1985). 그러나, 이러한 성과척도는 직접적인 성과에 초점을 맞추고 있기 때문에, 성과만을 근거로 판매원을 평가하면 판매원이 단기적 성과에 집착하여 고객에 대한 서비스를 소홀히 하기 쉽다. 또한 판매지역, 제품라인, 고객집단간의 불공정한 대우를 야기 시키고 개별판매원의 실질적인 매출액을 왜곡시킬 수 있다.

Wotruba and Simpson(1992)은 판매감독자가 영향을 미치는 판매원 행동은 일상적인 행동부터 판매원의 능력을 함양시키는 복잡한 행동까지 다양하므로 판매원의 통제개념을 단일 차원으로 다루는 것은 매우 근시안적인 것이라고 지적하였다.

한편, Challagalla와 Shervani(1996)는 통제를 행동통제(behavioral control), 성과통제(output control)라는 기존의 두 가지 감독통제 유형을 세분화하여, 행동통제(behavioral control)를 정보제공과 강화수단의 관리를 포함한 개념으로 보고 능력통제(capability control)와 활동통제(activity control)로 구분하고 성과통제(output control)를 포함시켜 세 가지 유형으로 분류하여 설명하였다.

Ames와 Archer(1988)는 학습목표지향성과 성과목표지향성간에 -0.03 의 상관관계를 도출하였고 Meece et al.(1988)은 0.13 의 상관관계를 도출하였다. 만약에 두 가지 개념이 서로 상반되는 개념이라면 의미가 있는 음의 상관관계수가 도출되어야 하는데, 의미가 없거나 또는 양의 상관관계수가 도출되었다. 즉 판매원은 좀 더 좋은 직무수행방법을 학습하여 능력을 보유하고 또 높은 성과를 보여주려는 목표를 동시에 추구한다고 볼 수 있다. 따라서 학습목표지향성과 관련된 능력통제와 성과목표지향성과 관련된 성과통제는 연속선상의 반대되는 개념으로 보기보다는 두 개의 개별적 차원으로 보는 것이 합당하다.

Merchant(1985)는 종업원이 수행하는 일상적인 활동의 통제를 활동통제(activity control)라고 하고, 판매원에게 일상적으로 기대되는 활동을 명세화 하고, 판매원의 실제활동을 감시하며, 명세화된 활동의 수행에 근거한 보상과 처벌의 관리를 활동통제의 내용이라고 하였다. 능력통제(capability control)는 개인적인 솜씨(skill)와 능력(ability)의 개발을 강조하는 것으로, 개인이 보유해야 하는 솜씨와 능력수준을 설정하고, 이에 대한 개개인의 수준을 탐색하며 필요할 때 개선지침을 제공하고 솜씨와 능력수준에 따라 보상하고 처벌하는 것이다(Lawler 1990). 능력통제는 고객에게 제품이나 서비스를 제시하고 교섭하며 커뮤니케이션하고 계획하는 솜씨와 능력을 갖추게 할 목적으로 판매원을 촉진하고 지원하며 보상 및 처벌하는 활동이다. 따라서, 활동통제와 능력통제를 구분하여 취급하는 것이 판매원의 성과와 만족요인을 설명하는데 의미가 있다.

그리고, 통제시스템의 목적은 기업의 목적을 달성하려는 데 있고 행동통제(behavior control)와 성과통제(output control)의 두 가지 감독통제 유형이 모두 직무성과 직무만족에 영향을 미친다(Anderson and Oliver 1987, Cravens et al. 1993). 그런데, Oliver와 Anderson(1994)은 행동통제가 만족을 증가시킨다고 한 반면에 Jaworski et al.(1993)은 행동통제가 만족에 직접적인 영향을 미치지 못한다고 하였다. 또 Oliver와 Anderson(1994)은 성과통제가 최종성과를 감소시킨다고 하였으며, Jaworski et al.(1993)은 성과통제가 최종성과(end-performance)를 향상시킨다고 하였으나, Lusch와 Jaworski(1991)는 직접적인 효과가 없다고 하였다.

이와 같이 기존의 연구들의 행동통제나 성과통제의 최종성과나 만족에 대한 효과에 대하여 서로 다른 결과를 제시하고 있는 바, 이들의 관계는 통제의 유형이 어떠한 통제수단을 필요로 하며, 또 통제의 각 수단이 성과에 영향을 미치는 과정에 대한 밀도 있는 탐색을 요구하는 것이다. 통제를 유형별로 구분하여 유형별 통제의 효과를 고찰하는 것은 한계가 있다. 왜냐하면 개념적으로 유형별 통제수단을 설명할 때 정보제공의 관점에서 성과통제에는 성과정보만을 제공하고 행동통제에는 행동정보만을 제공하는 것으로 볼 수 있는데, 감독자의 정보제공은 이 모두를 포함할 수 있기 때문이다. 판매원 감독에 있어서 감독자는 일선 판매원에게 무엇을 어떻게 제공해야 하는가가 더욱 큰 관건이 될 수 있다.

2.2 감독통제의 수단

Anderson과 Oliver(1987)는 통제시스템을 목표를 설정하고 과정을 탐색평가하며 피드백하고 성과에 따라 보상하는 것으로 정의하고 있다. 즉 통제는 정보를 제공하고 보상과 처벌을 관리하는 것으로(Agarwal and Ramaswami 1993), 정보의 제공과 보상 및 처벌은 통제의 수단이다. 통제시스템에서 정보제공과 행동강화(reinforcement)요인의 관련에 대하여 Oliver와 Anderson(1994)은 판매원의 평가와 보상방법뿐만 아니라 정보탐색과 지휘문제는 상호 관련된 차원으로 다루어 통제시스템을 통합적으로 취급해야 한다고 하였다.

목표달성을 위한 정보를 제공하는 것만으로 판매원이 직무에 관심을 몰두하게 하기에 충분하지 않다. 감독자가 판매원에게 판매목표치를 제시하였을 경우, 판매목표치 달성에 대한 보상이나 처벌이 관련되지 않는다면 그 목표치가 판매원에게 동기부여하는데 어려움이 있을 것이다. 능력, 활동 및 성과에 대한 목표치가 주어지고, 또 판매원이 직무를 수행하여 그 결과가 나왔을 때, 이에 대한 보상이나 처벌이 있어야 판매원은 직무에

물두하게 된다.

그러나 본 연구에서는 연구의 범위를 정보제공으로 국한하여 정보제공수단으로서의 감독참가와 제공되는 정보가 판매원의 지식수준과 역할명료성에 영향을 미치는가를 검토한다.

2.3 감독참가와 정보제공의 효과

2.3.1 지식수준에 대한 효과

통제시스템에서 정보제공방법과 판매원의 활동은 서로 관련이 없는 것인가?

감독자의 행동은 감독통제에 대한 종업원의 반응에 영향을 미치게 된다. 종업원이 목표를 설정하고 목표달성 절차에 참여하고, 감독자가 직무가 어떻게 수행되어야 하는가 또 어떠한 성과척도가 사용되어야 하는가를 알리고 노력하고, 종업원에 대한 사려가 깊은 경우에, 종업원은 감독통제시스템에 만족하고 저항감이 적어진다.

감독자는 종업원에게 그들의 목표와 성과를 알리는데 능동적이지만 종업원은 그들의 목표와 성과를 파악하는데 수동적이다(Porter, Lawler 1965)는 전통적 견해에 대하여 McGregor(1960)는 종업원이 성과목표를 수립하고 목표달성 수단의 결정에 능동적인 역할을 해야 한다고 최초로 주장하였다. 종업원이 성과 목표 결정에 능동적으로 참여하게 되면, 종업원은 그 목표가 설정된 이유를 알게 되고, 이러한 지식은 종업원으로 하여금 목표를 자기가 설정했음을 인지하게 하며 목표달성에 더욱 몰입하게 한다(Vroom 1964). 목표 몰입수준이 높을수록 종업원의 반감은 낮아지며(Silber 1985), 설정된 목표의 달성난이도가 적절한 수준임을 확신하며, 개인적인 정보를 얻으려고 노력한다.

H1 : 감독참가는 판매원의 지식수준에 긍정적 영향을 미친다.

Weitz et al.(1986)은 고객과 판매전략에 관한 판매원의 지식은 판매성과에 영향을 미친다고 지적하고 있는데, 판매원의 지식은 고객을 유형별로 분류할 수 있는 고객범주지식과, 고객범주내의 특정 고객유형에 대한 지식, 고객의 행동을 유도하기 위한 전략에 관한 지식 그리고 고객유형간의 상호관계에 관한 지식으로 나누었다.

감독자가 제공하는 성과정보는 판매원으로서 수행해야 할 과업에 주의를 집중시키고, 역할을 탐색하게 하며, 활동정보는 판매성과에 중요하다고 생각되는 활동과 구체적인 활동목표를 알게 한다. 또한 능력정보는 내재적 동기부여를 통하여 판매능력을 함양시키기 때문에 감독자의 판매원에 대한 이러한 정보제공은 결국 판매지식수준을 높여 준다.

H2 : 정보제공은 판매원의 지식수준에 긍정적 영향을 미친다.

2.3.2 역할명료성에 대한 효과

모든 집단의 구성원들은 나름대로 제각기 할 일을 가지고 있다. 역할(role)은 구성원이 조직체에서 자기의 지위를 보존하기 위하여 해야 할 일이다. 역할은 공식적인 직무와 과업에 의해 정해질 수 있으나, 실질적으로는 일을 해나가는 과정에서 주어진 공식적인

직무나 과업을 중심으로 이에 추가시키거나 보완하여 다른 구성원들이 기대하는 실제 역할을 구체화시키게 된다.

이와 같이 형성된 역할은 그 내용에 있어서 공식적인 직무나 과업과는 다른 경우가 많으며, 그 이유는 공식적인 직무배정에서 실제로 필요한 모든 업무요소를 직무설계에 사전에 체계적으로 반영시키기 어렵기 때문이다. 또한 소집단의 구성원들이 자기들의 취향과 의사에 따라 자기 능력에 가장 적합한 역할을 할당받아 자신의 욕구를 충족시키려 하기 때문이다.

판매원의 역할 명료성(role accuracy)은 “ 판매원이 그의 직무를 수행하는데 기대되는 필요한 정보를 갖는 정도” 라고 정의할 수 있다(Donnelly and Ivancevich 1975, p.72). 따라서 역할명료성은 역할모호성과 반대되는 개념으로 규정할 수 있다(Teas, Wacker, and Hughes 1979, p.355).

Sujan, Weitz, Kumar(1994)는 감독자가 판매원에게 긍정적인 피드백을 하면 성공적인 판매기법의 개발을 인정하는 신호가 되어 좀더 많은 학습을 하게 하고, 또 부정적인 피드백을 하면 개선욕구를 자극하여 학습하게 한다고 지적하였다. 따라서 판매원이 감독과정에 직접 참가하게 되면, 보상을 얻게 하는 활동과 처벌을 얻게 하는 활동을 구분하여 인지하고 또 처벌회피활동방법과 보상추구활동방법을 알게 될 것이며, 공식적인 직무나 과업 외에 자기가 해야 할 일을 더욱 풍부하게 알 수 있으며, 따라서 역할 명료성은 높아진다.

H3 : 감독참가는 역할명료성 수준에 긍정적 영향을 미친다.

감독자가 성과목표를 설정해 주고 이에 따라 피드백을 하면 이는 판매원이 달성해야 되는 최종성과수준을 알려주는 것이다. 명확한 목표와 피드백은 판매원에게 방향감각을 주고 적절한 전략을 탐색하여 최종목표를 달성하게 하기 때문에 감독자에 대해 만족하게 된다(Jaworski and Kohli 1991). 성과정보가 부여되고 또 성과에 대한 보상이 주어지면 판매원의 역할명료성은 높아지며, 판매원의 활동과 성과가 감독자에 의해서 평가되어 보상과 처벌을 받게 되기 때문에 감독자가 요구하는 활동과 성과는 판매원의 판매노력의 방향과 양을 결정하게 된다.

능력정보는 재능(skills)이나 능력(abilities)수준에 대한 목표를 제시하고, 판매원을 감시하며 능력을 개선할 수 있는 지침을 제공한다. 감독자의 능력정보제공은 감독자가 판매원의 능력을 평가하기 위한 시간과 노력을 투입하게 하고 판매원과의 상호작용정도를 증가시킨다. 활동통제에서 판매원에게 기대되는 활동명세를 제공하고 성과목표를 제공하면, 이는 판매원이 수행해야 할 역할을 제공하는 것이다.

또한 종업원이 참여하여 목표달성 방법이나 절차를 습득하기 위해서는 감독자와 종업원사이에 커뮤니케이션수준이 높아야 하는데 이는 판매원에 대한 감독자의 정보제공이 없다면 불가능한 것이다. 판매원이 어떻게 활동해야 하는가에 관한 정보가 주어지면 판매원은 활동방법을 습득하게 되고, 감독자와 종업원이 상호간에 목표달성에 필요한 청사진을 유사하게 갖게 하여 종업원의 역할 명료성을 증대시킨다(Ramaswami 1996). 따라서 감독자의 정보제공은 감독자와 판매원간의 커뮤니케이션량이 많게 하고 또 판매원으로 하여금 감독자의 기대가 무엇인가를 알게 하여, 결국 역할명료성 수준을 제고시킨다.

H4 : 정보제공은 역할명료성 수준에 긍정적 영향을 미친다.

2.4 판매원의 직무노력에 대한 지식수준과 역할 명료성의 효과

2.4.1 지식수준의 효과

Weitz et al.(1986)은 고객과 판매전략에 관한 판매원의 지식수준은 판매원의 성과에 영향을 미친다고 하였으며, Sujana et al.(1988)은 효율적인 판매원이 비효율적인 판매원보다 고객에 관한 풍부하고 관련성이 높은 지식구조를 갖고 있다고 하였다. 이것은 지식개발과 관련된 활동이 일을 효율적으로 하는 것에 포함됨을 의미한다. 따라서 일을 효율적으로 하는 것(working smart)은 판매상황에 관한 지식을 개발하고 또 판매상황에 따라서 지식을 활용하는 행동이다(Sujana, Weitz, Kumar 1994).

일을 효율적으로 하는 것이 판매노력의 방향과 관련 있으며 일을 열심히 하는 것(working hard)은 판매원이 판매활동에 투여한 노력의 크기이다(Sujana 1986).

학습지향성은 판매원으로 하여금 많은 시간동안 일을 하도록 동기부여시키는데, 왜냐하면 그들이 어려움에 봉착해 있다고 느끼지 않고 판매과정을 즐기며 지속적인 노력을 하기 때문이다(Ames and Archer 1988). 이는 지식수준이 높은 판매원이 일을 더욱 열심히 함을 의미한다.

Brown과 Peterson(1994)은 수단성(instrumentality)을 높게 지각한 판매원은 과업성취에 초점을 두고 독자적으로 자기 책임 하에 의사결정을 하는 경향이 있으며 성과의 세부적인 구성요소에 관심을 갖고 또 노력과 성과의 관계를 숙지하고 성공적인 성과에 수단이 되는 활동을 지속적으로 수행한다고 하였다. Kohli et al.(1998)은 경험이 풍부한 판매원은 경험이 적은 판매원에게 역할모델로 작용하는 경우가 있기 때문에 감독자가 경험이 풍부한 판매원에게 표준적인 활동을 요구하는 경우가 있음을 지적하였으며, 또 그들 스스로 조직 내에서 지위와 위신에 좀더 많은 관심을 갖고 있기 때문에, 일반적으로 어리석게 평가되는 데에 민감한 편이라고 하였다. 즉 지식수준이 높은 판매원이 일을 더욱 효율적으로 한다.

Vroom(1964)의 기대이론(expectancy theory)에서는 보상과 처벌에 대한 개인적 의미인 유의성(valence)이 성과를 수단으로 보게 하고, 또 특정한 판매행위가 특정결과를 나오게 한다는 기대(expectancy) 즉 신념수준과 곱하여져 동기부여 수준이 결정된다고 하였으며, Chowdhury(1993)는 과업관련 정보가 많으면 기대수준이 높아진다고 하였다. 이것은 보상과 처벌에 대한 기준과 효율적인 판매행위에 대한 판매원의 지식수준이 판매원의 노력의 양을 결정함을 의미한다.

이러한 연구들은 효율적인 판매원이 고객을 분류하는 범주의 풍부성과 정보와 전략의 풍부성 및 고객의 유사성 분류능력을 보유하고 있음을 설명하며 또 지식수준이 높은 판매원이 판매직무를 효율적으로 열심히 수행함을 의미한다.

H5 : 판매원의 지식수준은 일을 열심히 하는 정도에 긍정적 영향을 미친다.

H6 : 판매원의 지식수준은 일을 효율적으로 하는 정도에 긍정적 영향을 미친다.

2.4.2 역할명료성의 효과

기업과 고객을 연결하는 직무의 수행자인 일선판매원은 판매직무와 관련하여 감독자의 의도를 알고 또 이에 맞는 직무를 수행해야 감독자의 보상과 처벌에 대응할 수 있다. 즉 감독자가 요구하는 판매원의 역할을 정확하게 지각해야 한다.

판매원의 다양한 성과와 이에 대한 보상의 관계는 성과평가기준과 보상에 대한 정책에 의해 결정되는데, 판매원이 이러한 정책을 잘못 이해하면 상대적으로 기업이 중요시하지 않는 분야에서 성과를 내게되고, 또 결과적으로 보상수준이 낮게될 수도 있다(Churchill, Ford and Wallker 1990).

판매원과 감독자간의 관계는 과업유인(task attraction)과 사회적유인(social attraction)으로 구성된다. 과업유인은 감독자가 판매원의 요구를 직무파트너의 관점에서 판단한 것으로, 대인적 신념, 효율적 직무관계, 직무현장에서의 커뮤니케이션의 질 등으로 표현된다. 그런데 이러한 과업유인은 판매원에 대한 감독자의 전반적인 평가나 성공과 실패의 귀인과정에 작용하는 것으로 연구되었다(Feder and Rowland 1989; Kingstrom and Mainstone 1985). 한편 사회적 유인은 친구나 사회적 관계의 관점에서 감독자가 판단한 판매원의 요구로서, 좋아함, 공감성, 개인적 친구관계 등으로 표현되는데, 감독자의 판매원에 대한 전반적인 평가에 대한 효과는 일관적이지 못하다.

Crouch와 Yetton(1988)은 긍정적인 사회적유인이 긍정적 평가를 하게 한다고 하였지만, Feder와 Rowland(1989)는 철저한 감독상황에서 그러한 효과가 없다고 하였다.

본 연구는 과업의 관점에서 판매원의 과업역할지각에 국한되어 연구가 진행된다.

사람은 좋은 결과를 얻으면 반복활동을 하고, 나쁜 결과를 낳을 활동을 회피한다. 경로목표이론(path-goal theory)에서는 목표에 대한 몰입은 보상에 강한 영향을 받고 또 성과달성욕구수준을 높여 열심히 직무를 수행하게 한다고 하였다.

따라서 판매원의 역할명료성은 판매원으로 하여금 올바른 일을 하도록 하는 정보적 기능을 수행하게 하여 판매직무를 효율적으로 수행시킬 것이다. 또 기업이 요구하는 판매활동과 성과를 달성하면 보상이 주어짐을 명확히 인지한 판매원은 모티베이션 수준이 높아져 더욱 열심히 판매직무를 수행할 것이다.

H7 : 판매원의 역할명료성은 일을 열심히 하는 정도에 긍정적 영향을 미친다.

H8 : 판매원의 역할명료성은 일을 효율적으로 하는 정도에 긍정적 영향을 미친다.

2.4.3 역할명료성에 대한 지식수준의 효과

고객과 판매전략에 관한 판매원의 지식수준은 판매성과에 영향을 미친다(Weitz, Sujun, Sujun 1986). 또한 풍부한 지식을 보유한 판매원은 본인의 역할을 더욱 잘 지각한다. Mandler(1982)는 지식은 스키마일치성효과와 관련된다고 주장하고, 불일치를 지각하고 해결하는데 기여하는 인지적 자원에 영향을 미치는 요인은 지식의 양과 연결구조임을 설명하고 있다. 정교한 지식구조는 포괄적이며 복잡한 추론과정을 산출하게 한다. 즉 정교한 지식구조는 보유 스키마와 불일치한 새로운 정보를 큰 노력을 들이지 않고 지각하게 하며, 정교한 지식구조내의 구성요소들은 접근성 수준이 높다(Fiske and Taylor 1991). 이러한 지식수준의 역할은 판매원으로 하여금 판매직무에서 본인에게 기대되는 것이 무엇인가를 인지하는데 영향을 미침을 알 수 있게 한다.

H9 : 판매원의 지식수준은 역할명료성 수준에 긍정적인 영향을 미친다.

3. 실증분석

3.1 변수의 측정

3.1.1 지식수준과 역할 명료성의 측정

판매원의 판매지식수준은 고객을 유형별로 범주화하고 있는 정도, 특정유형의 고객특성을 설명할 수 있는 기술적 지식(declarative knowledge)과 고객의 구매행동을 유도할 수 있는 전략에 관한 절차적 지식(procedural knowledge)으로 측정되었다.

기술적 지식의 측정에는 성과목표지식과 고객의 개성이나 고객간의 차이점, 그리고 고객의 생활패턴에 관한 지식척도 측정을 위하여 2개 문항을 이용하였고 절차적 지식의 측정에는 고객유형별로 접근방법과 상황별 접근방법을 측정하기 위하여 2개 문항을 이용하였다.

한편 역할 명료성은 Singh과 Rhoads(1991)가 개발한 척도 중에서 커뮤니케이션이나 감독자 만족 평가방법 등에 관한 문항을 제외하고, 직무중요성, 기대되는 전문성에 관한 2개 문항을 이용하였다.

3.1.2 열심히 일하고 효율적으로 일하는 정도의 측정

열심히 일을 하는 것은 판매노력의 크기를 의미하기 때문에 판매원이 판매직무에 투여하는 시간의 크기를 판매직무에 장시간 투여하는 정도와 판매직무수행의 지속성 정도로 2개문항을 이용하여 측정하였다.

일을 효율적으로 하는 것은 판매활동의 적합성을 판단하여 판매계획을 세우고, 상황에 따라 판매활동을 적절히 변화시키는 것이다(Sujan, Weitz, Kumar 1994). 본 연구에서 판매계획과 관련된 척도는 Earley, Wojnaroski, Prest(1987)가 개발한 척도 중에서 고객에 대한 기록, 주문을 따내는 절차계획, 판매계획에 대한 태도, 고객방문 목표의 설정, 판매과정상의 문제극복계획 등 5개의 척도를 이용했으며, 상황에 따른 판매활동의 적응성은 Spiro와 Weitz(1990)가 개발한 척도중에서 상황에 따른 판매스타일의 변화, 다양한 판매방법의 사용정도, 고객간의 차이점식별, 판매방법변경에 대한 확신성, 다양한 판매방법의 경험에 대한 태도, 고객에 따른 접근방법의 다양화 필요성지각 등 6개의 척도를 이용하여 측정되었다. 자료처리에는 판매계획에 관한 문항과 적응성에 관한 문항이 각각 별도로 합산되어 2개의 항목으로 이용되었다.

3.1.3 감독참가와 정보제공의 측정

감독참가의 측정은 3개 문항으로 구성되었는데, 판매원이 부서의 일에 영향을 미칠 수 있는 정도와 감독자가 판매원에게 의견을 묻는 정도, 그리고 판매원이 감독자에게 의견을 쉽게 전달할 수 있는 정도로 측정되었다.

한편, 정보제공은 성과정보 활동정보 그리고 능력정보로 분류하여 측정되었다. 성과정보는

판매원이 달성해야 할 목표치와 목표치 달성정도 등 4개 문항으로 측정되었고, 활동정보는 판매활동내용 및 내용의 실행정도에 관한 정보제공정도, 판매활동의 조정필요성정보와 평가정도 등 5개 문항으로 측정되었다. 그리고 능력정보는 판매재능평가기준과 평가정보, 판매방법의 우열성 등을 측정하는 5개 문항으로 구성하여 측정되었다. 한편 정보제공문항은 4개의 성과정보문항, 5개의 활동정보문항 및 5개의 능력정보문항을 각각 합산하여 정보유형별로 3개 항목으로 처리하고 성과정보, 활동정보, 능력정보가 정보제공에 대한 측정변수로 이용되었다

<표 1> 구성개념의 신뢰도

	설문문항	항목간 상관관계	신뢰계수 (a)
지식수준	거래하는 고객의 개성을 잘 알고 있다.	.5648	.7724
	고객의 유형별로 접근할 수 있는 방법을 알고 있다.	.6647	
	상황에 따라서 적용해야 할 판매방법을 알고 있다.	.5297	
	고객들간의 차이점을 잘 알고 있다.	.5415	
역할명료성	나의 일중 특정 부문은 나의 팀장에게 매우 중요하다.	.6125	.7594
	나의 팀장은 나의 역할에 대한 나의 전문성을 기대한다.	.6125	
열심히 일함	나의 판매목표치를 달성하기 위하여 장시간동안 일한다.	.4401	.6111
	나는 주문을 따낼 때까지 판매활동을 지치지 않고 수행한다.	.4401	
효율적으로 일함	판매계획의 문항	.5334	.6908
	적응성에 관한 문항	.5334	
정보제공	성과정보	.7505	.8655
	활동정보	.7859	
	능력정보	.6907	
감독참가	나의 팀의 업무에 많은 영향을 미칠 수 있다.	.5513	.7484
	나의 일과 관련된 일에 관하여 나의 의견을 묻는다.	.5688	
	나는 나의 팀장에게 나의 의견을 쉽게 전달 할 수 있다.	.6089	

3.2 자료의 수집과 처리

자료수집을 위하여 본 연구에서는 표본대상으로 통신업체와 국내여행사 두 집단을 선정하였다. 표본대상으로 선정된 통신업체와 국내여행사는 제품의 판매에 판매원이 많은 역할을 하고 있으며, 판매원의 성과가 기업의 성과에 막대한 영향을 미치는 기업이다. 조사대상업체의 판매원에 대한 대인면접을 통하여 수집된 자료는 응답상의 오류 및 불성실한 답변이 있는 설문지를 제외하고 총 210부(통신업체 80부, 여행사 130부)가 실증분석에 활용되었다.

가설 검증을 위한 자료의 처리는 공분산구조분석을 이용하였다.

3.3 자료의 신뢰성 및 타당도 검토

가설을 검증하기 위하여 먼저 내생변수들과 외생변수들의 측정변수들에 대한 신뢰도를 검토하였다. 그 결과 <표 1>에서 보는 바와 같이 외생변수인 감독참가와 정보제공의 신뢰도(α)는 .7484, .8655, 그리고 내생변수인 지식수준, 역할 명료성, 열심히 일함, 효율적으로 일함은 각각 .7724, .7594, .6111, 6908로서 각 항목들간에 내적 일관성이 있음을 알 수 있었다.

한편, 실증분석에 투입된 제 요인(구성개념)들의 판별타당성(discriminant validity)을 검토하기 위하여 <표 2>와 같이 각 요인(구성개념)들간의 상관관계를 나타내는 ϕ matrix를 검토하였는데, 그 결과 ϕ 계수의 신뢰구간($\phi \pm 2s.e.$)에 1.0이 포함되고 있지 않아 요인들이 서로 동일하다고 할 수 없으며, 따라서 판별타당성을 가지고 있다고 할 수 있다.

<표 2> 구성개념(외생개념 및 내생개념)들의 판별타당성

구성 개념	지식 수준	역할 명료성	열심히 일함	효율적으로 일함	감독 참가	정보 제공
지식수준	1.00					
역할 명료성	0.86 (0.03)	1.00				
열심히 일함	0.89 (0.03)	0.89 (0.03)	1.00			
효율적으로 일함	0.85 (0.03)	0.81 (0.03)	0.80 (0.04)	1.00		
감독 참가	0.84 (0.03)	0.87 (0.03)	0.81 (0.04)	0.78 (0.04)	1.00	
정보 제공	0.75 (0.04)	0.81 (0.03)	0.78 (0.04)	0.79 (0.03)	0.81 (0.03)	1.00

● ()은 표준오차임

3.4 가설검증

제시된 가설들을 검증하기 위하여 각 개념들에 대한 공분산구조분석(lisrel)을 실시하였다. 본 연구에서는 정보제공은 3개 정보제공유형별로 각각 평균값을 도출하여 측정지수(indicator)로 사용하고, 효율적으로 일함은 계획성과 적응성척도에 대하여 각각 평균값을 도출하고 측정지수로 이용하였으며, 나머지 측정문항들은 모두 실증분석에 측정지수로 투입하여 가설을 검증하였다. 최종 구조분석결과 수정지침(modification index)에 따라 추가된 경로를 검토해 본 결과 정보제공이 효율적으로 일함에 직접적인 영향을 미치는 추가적 경로를 발견할 수 있었다.

결과적으로 전체적인 모형의 평가는 <그림 1>과 같이 $\chi^2(93) = 126.93$ ($p = .012$), GFI = 0.93, AGFI = 0.90, RMR = 0.028로 일반적인 기준을 충족하였다.

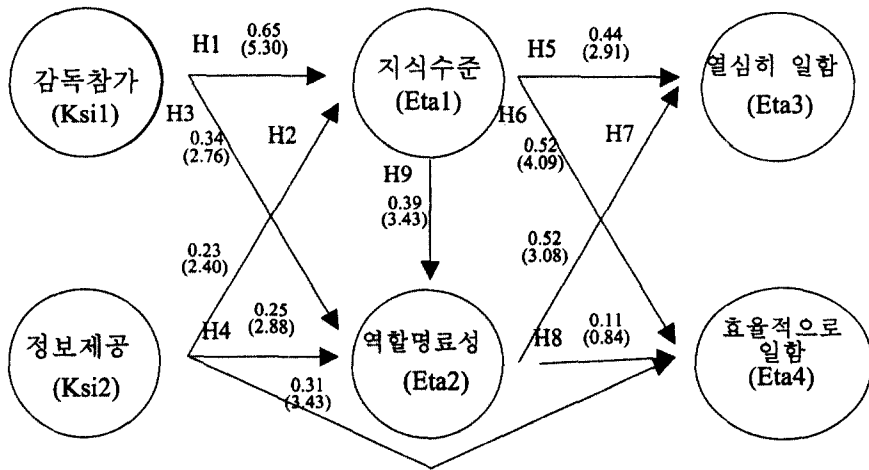
3.4.1 지식수준과 역할명료성에 대한 가설 검증

본 연구에서는 감독통제의 수단을 정보제공에 국한하고 감독참가와 정보제공이 종업원의 지식수준 및 역할명료성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석 결과 종업원의

지식수준은 판매원의 감독참가와 감독자의 정보제공으로 인하여 종업원이 자신들의 목표와 성과 그리고 능력과 활동에 관한 내용을 능동적으로 인지하게 함으로써 높아지게 되고, 판매원에게 기대되는 역할을 인지하게 하는 것으로 나타났다. 즉, 감독참가와 정보제공은 영업목표치의 달성에 대한 개인성과와 활동목표의 중요성을 알게 하고, 對 고객과의 커뮤니케이션을 높일 수 있는 지식을 얻을 수 있게 해준다.

한편, 감독참가 및 정보제공의 역할명료성과의 관계에서 판매원의 감독참가는 종업원에게 보상과 처벌에 대응하는 활동의 유형들을 차별적으로 인지하게 함으로써 자기가 할 수 있는 역할을 더 명료하게 해 주며, 감독자의 정보제공으로 인하여 종업원과의 커뮤니케이션 수준을 높여주고 감독자와 종업원 상호간에 목표달성에 필요한 유사한 청사진을 갖게 하여 종업원의 역할명료성을 향상시켜주는 것으로 나타났다. 즉, 제공된 정보는 종업원이 해야 할 구체적인 활동정보를 알게 하며 종업원에게 일에 관한 재능이나 능력수준목표 등의 능력정보를 알게 하고, 감독자와 종업원이 자주 상호작용하는 계기를 증진시켜 준다. 이에 따라 감독자가 종업원에게 요구하는 역할 및 종업원이 지각하는 자신의 역할 자체도 명료해 지게 됨을 알 수 있었다. 결과적으로 가설 1, 2, 3, 4 는 지지되었다.

<그림 1> 구성개념간의 추정계수 값



$\chi^2(93) = 126.93$ ($P = .012$), $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.90$, $RMR = 0.028$, 경로내 ()는 t 값임.

3.4.2 종업원의 직무노력에 대한 지식수준과 역할명료성의 효과

이론적 배경에서 노력개념을 열심히 일함과 효율적으로 일함으로 구분하여야 함을 검토하고 서로 다른 구성개념으로 보고 이에 관한 가설을 설정하였다.

종업원의 직무노력의 정도 즉 열심히 일함과 효율적으로 일하는 정도는 종업원의 지식수준과 역할의 명료성에 의해서 큰 영향을 받는다는 가설의 검증결과, 종업원의 지식수준은 종업원이 일을 열심히 하고, 효율적으로 하는 정도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그런데 역할명료성은 일을 열심히 하게 하는데 영향을 미치는 것으로 나타나고 효율적으로 하는데에는 효과가 없는 것으로 나타났다. 결과적으로 가설 5, 6, 7 은 지지되었고, 가설 8은 기각되었다. 이는 종업원의 영업활동에 대한 지식수준이 종업원의

노력량을 결정하고 일을 효율적으로 수행하도록 유도함을 의미하며, 직무에 관한 역할명료성은 종업원으로 하여금 일을 열심히 하도록 하게 하는 일련의 동기 제공적 기능을 수행함으로써 더욱 열심히 판매직무를 수행하게끔 한다고 볼 수 있다.

3.4.3 역할명료성에 대한 지식수준의 효과

Weitz et al.(1986)은 고객과 판매전략에 관한 판매원의 지식수준은 본인의 역할을 잘 지각하게 함으로써 판매성과를 높여준다고 하였다. 본 연구에서도 이러한 맥락에서 판매원의 지식수준이 역할명료성수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하였다. 감독참가와 정보제공으로 향상된 판매원의 지식수준은 판매원으로 하여금 판매직무에서 본인에게 기대되는 것이 무엇인지, 자신이 해야할 일이 정확히 무엇인지를 인지하게 하는데 긍정적인 영향력이 있음을 검증하였다. 결과적으로 가설 9는 지지되었다.

3.4.4 효율적으로 일함에 대한 정보제공의 효과 (추가된 경로)

본 연구에서는 종업원의 직무노력의 정도에 대하여 종업원의 지식수준과 역할명료성이 감독참가와 정보제공이라는 감독통제수단의 효과를 매개할 것으로 예상하였다. 그러나 기대와는 다르게 역할명료성은 일을 열심히 하게 하는데는 긍정적인 영향력이 있었으나 일을 효율적으로 하는 데에는 유의적인 영향을 미치지 못하였다.

오히려 감독통제수단으로서 정보제공이 직접 종업원이 일을 효율적으로 수행하게끔 하는데 더 유의적인 효과가 있음을 발견하였다. 즉, 정보제공은 종업원의 판매에 대한 지식수준과 자신의 역할의 인지에 영향을 미치고 종업원이 일을 효율적으로 수행하는 데에도 직접적인 긍정적 영향력이 있음을 알 수 있었다.

정보제공내용은 능력정보, 활동정보, 성과정보로 구성되어 있다. 이러한 정보의 제공은 판매원의 지식수준을 높여주기 때문에 지식수준을 매개로 하여 일을 효율적으로 함에 간접적으로 영향을 미칠 수 있지만, 정보제공내용 중에서 능력정보와 활동정보는 일을 효율적으로 할 수 있는 내용을 담고 있기 때문에 판매원이 정보내용을 학습하여 기억 속에 저장하고 차후에 판매활동에 적용할 수도 있고 또 감독자가 제공한 정보를 판매원이 밀도 있게 분석하지 않고도 곧바로 현장에 적용하여 효율적으로 일을 할 수 있음을 설명하고 있다고 추정된다.

5. 결론

5.1 연구의 요약과 관리적 시사점

감독자는 판매원이 실제 현장에 투입되어 판매업무를 시작하게 되면 판매원이 열심히 그리고 효율적으로 판매직무를 수행하는지를 계속해서 감독해야 하지만 판매업무가 주로 기업외부에서 이루어지기 때문에 판매원을 지휘 감독 통제하는 데는 많은 어려움이 따른다.

판매원의 직무수행성과는 노력의 양에 좌우되지만 동시에 동일한 과업을 얼마나 효율적이고 효율적으로 수행하는가에 의해서도 좌우된다. 따라서 판매노력은 열심히 일을

하는 것과 효율적으로 일을 하는 것으로 구분할 필요가 있다. 열심히 노력하는 것은 직무에 투여한 절대적 크기를 의미하며 판매원의 직무성과에 영향을 미치고, 효율적으로 노력하는 것은 직무수행을 효율적으로 하게 하여 판매성과를 높일 수 있게 하기 때문에 양자는 모두 직무성과와 관계된다.

본 연구는 감독자의 정보제공과 판매원의 감독참가가 지식수준과 역할명료성수준을 높게 하여 이러한 판매노력에 미치는 효과를 알아보는데 역점을 두고 수행되었다.

직무성과에 영향을 미치는 감독자의 감독활동은 다양하지만 감독자의 감독활동이 판매원에게 투명하게 전달되기 위해서는 감독자는 감독정보를 판매원에게 제공하고, 또 판매원은 감독에 참가하여 과업을 알아야 할 필요가 있다. 따라서 감독의 범위를 정보제공으로 국한하고, 정보제공수단으로서의 감독참가와 제공되는 정보가 판매원의 지식수준과 역할명료성에 영향을 미치는가를 먼저 검토하였다.

판매원의 감독참가와 감독자의 정보제공은 종업원이 자신들의 목표와 성과 그리고 능력과 활동에 관한 내용을 능동적으로 인지하게 함으로서 종업원의 지식수준은 높아지게 되고, 판매원에게 기대되는 역할을 인지하게 하는 것으로 나타났다.

또한 감독참가 및 정보제공의 역할명료성과의 관계에서 판매원의 감독참가는 종업원에게 보상과 처벌에 대응하는 활동의 유형들을 차별적으로 인지하게 함으로써 자기가 할 수 있는 역할을 더 명료하게 해 주며, 감독자의 정보제공은 종업원과의 커뮤니케이션수준을 높여주고 감독자와 종업원 상호간에 목표달성에 필요한 유사한 청사진을 갖게 하여 종업원의 역할명료성을 향상시켜주는 것으로 나타났다.

한편 종업원의 지식수준은 종업원이 일을 열심히 하고, 효율적으로 하는 정도에 긍정적인 영향을 미치고 판매원으로 하여금 판매직무에서 본인에게 기대되는 것이 무엇인지, 자신이 해야 할 일이 정확히 무엇인지를 인지하게 하는데 긍정적인 영향력이 있음을 알 수 있었다.

그런데 역할명료성은 일을 열심히 하게 하는데 영향을 미치는 것으로 나타났지만 효율적으로 하는데에는 효과가 없는 것으로 나타났다. 오히려 감독통제수단으로서 정보제공이 판매원이 일을 효율적으로 수행하게끔 하는데 유의적인 직접효과가 있음을 발견하였다. 정보의 제공은 지식수준을 매개로 하여 일을 효율적으로 함에 간접적으로 영향을 미치면서, 능력정보와 활동정보 등의 일을 효율적으로 할 수 있는 내용을 학습하여 기억 속에 저장되게 하여 차후에 판매활동에 적용할 수 있도록 한다. 또 판매원이 제공한 정보를 밀도 있게 분석하지 않고도 곧바로 현장에 적용하여 효율적으로 일을 할 수 있음을 설명하고 있다고 추정된다.

한편 이러한 연구의 결과를 토대로 다음과 같은 관리적 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 감독자는 능력정보, 활동정보, 성과정보를 제공해야 한다.

다른 구성원들이 기대하는 판매원의 실제역할은 실질적으로는 일을 해나가는 과정에서 주어진 공식적인 직무나 과업에 추가시키거나 보완하여 구체화되게 된다.

이와 같이 형성된 역할은 공식적인 직무배정에서 실제로 필요한 모든 업무요소를 직무설계에 사전에 체계적으로 반영시키기 어렵기 때문에 그 내용에 있어서 공식적인 직무나 과업과는 다른 경우가 많다. 또한 소집단의 구성원들이 자기들의 취향과 의사에 따라 자기 능력에 가장 적합한 역할을 할당 받아 자신의 욕구를 충족시키려 하기 때문에 감독자는 환경의 변화를 환경요소별로 구체적으로 파악하여 경쟁자의 동향, 지역경제의

흐름, 취급제품의 시장적용성 등을 정보화하고 요구되는 능력과 활동에 관한 정보를 수집하고 분석하여 판매원에게 전달해야하고 또 성과와 관련된 보상정보를 제공해야 한다.

둘째, 판매원이 감독과정에 능동적으로 참여 할 수 있어야 한다. 특히 판매원이 팀으로 구성되어가고 있으며, 상급자가 하급자를 평가할 뿐만 아니라 하급자의 상급자에 대한 평가가 이루어져가고 있는 상황에서 감독참가에 의한 정보의 교환은 상급자와 하급자에게 모두 유리한 고과를 얻을 수 있고 직무만족을 유도할 수가 있는 제도로 승화될 수 있다. 판매원이 능동적으로 참여할 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 하며, 판매원들을 기업의 감독과정에 참여시킴으로서 판매성과의 개선, 신기술의 도입, 노동력·원자재 및 설비의 이용을 개선할 새로운 아이디어의 제공으로 경영개선을 도모하고, 판매원의 참여의식을 통한 경영공동체 형성과 성취동기를 유발시키며 생산성향상 등 경영효율화를 기할 수 있다.

셋째, 판매원의 판매노력을 열심히 일하는 정도와 효율적으로 일하는 정도로 구분하여 관리해야 한다. 효율적으로 일하는 것은 판매지식을 개발하고 또 이 지식을 판매활동에 이용하는 것이며, 열심히 하는 것은 직무에 투여한 절대적 노력의 크기를 의미하기 때문에 서로 다른 개념이면서 판매성과에 영향을 미친다. 따라서 구분하여 관리할 필요가 있는데, 이때 감독자는 긍정적 피드백과 부정적 피드백의 효과를 분석하여 감독에 활용해야 한다.

5.2 연구의 한계와 미래의 연구

본 연구는 이상의 연구결과와 함께 다음과 같은 연구의 한계점도 갖고 있다.

첫째, 직무의 효율성에 대한 역할명료성의 효과가 실증되지 못하고, 정보제공이 효율성에 직접적인 효과가 있는 것으로 나타났다는 점이다.

둘째, 판매원의 고객지향성에 대한 개념이 역할명료성에 반영되지 않았다.

셋째, 감독참과과정에서 과업유인과 사회적 유인에 대한 작용의 검토가 구체적으로 다루어지지 않았다.

넷째, 직무성과와 직무노력간의 관계에 대한 검토가 없었다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 밀도 있는 미래의 연구를 요구하고 있다.

첫째, 판매원의 직무성과가 열심히 일하는 정도와 효율적으로 일하는 정도에 개별적인 영향을 받는가를 연구할 필요가 있다. 왜냐하면 효율적으로 일한다고 해서 열심히 노력하지 않으면 성과수준이 낮을 수 있기 때문이다.

둘째, 효율적으로 열심히 일하는 해서 목표를 달성하였을 경우 직무만족수준이 높을 것인가에 관한 연구가 필요하다. 판매원에게 직무노력 그 자체가 목적일 수도 있고 수단일 수도 있다. 따라서 수단일 경우 보상이 수반되지 않으면 직무만족수준은 낮을 수도 있고, 결국 판매노력을 저해할 수도 있다.

셋째, 감독자에 대한 신뢰도가 낮다면 감독자가 제공하는 정보를 믿으려 하지 않을 것이며 결국 판매노력이 수반되지 않을 것이기 때문에 정보제공자인 감독자에 대한 신뢰도와 판매노력과의 관계도 탐색할 필요가 있다. 또한 판매원의 고객지향성에 영향을 미칠 수 있는 감독자의 시장지향적 성향에 대한 검토가 요구된다.

<참고문헌>

- 최낙환, 김영아(2000), “ 판매성과에 대한 개인변수와 환경변수의 효과를 매개하는 판매노력과 목표수준 ”, 한국마케팅저널, 2(2), 108-134.
- Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), “Marketing Controls and Employee Responses: The Moderating Role of Task Characteristics,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (4), 293-306.
- Ames, Carol and Jennifer Archer(1988), “Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Process,” *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-67.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver(1987), “Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-based Sales Force Control Systems,” *Journal of Marketing*, 51 (October), 76-88.
- Brown, Steven P., Robert A. Peterson(1994), “The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction,” *Journal of Marketing*, 58(April), 70-80.
- Bush, Robert P., Alan J. Bush, David J. Ortinau, Joseph F. Hair, Jr.(1990), “Developing A Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance”, *Journal of Retailing*, Vol. 66(Spring), 119-136
- Challagalla Goutam N., Tasadduq A. Shervani (1996), “Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction,” *Journal of Marketing*, 60(January), 89-105.
- Cherrington, David J.(1980), *The Work Ethic: Working Values and Values that Work*. New York: Amacom
- Chowdhury Jhinuk (1993), “The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort,” *Journal of Marketing Research*, 30(February), 28-39.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr.(1985), “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-18.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr.(1990), *Sales Force Management*, Irwin.
- Cravens, Donald W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young(1993), “Behavior-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems,” *Journal of Marketing*, 57(October), 47-59.
- Crouch, Andrew and Philip Yetton (1988), “Manager-Subordinate Dyads: Relationships Among Task and Social Contact, Manager Friendliness and Subordinate Performance in Management Groups,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41 (February), 65-82.
- Donnelly, James H., Jr. and John M. Ivancevich (1975), “Role Clarity and the Salesman,” *Journal of Marketing*, 39 (January), 71-74
- Earley, P. Christopher, Pauline Wojnaroski, William Prest(1987), “Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance,” *Journal of Applied Psychology*. Vol.72 107-114.
- Fedor, Donald B. and Kendrith M. Rowland (1989), “Investigating Supervisor Attributions of Subordinate Performance,” *Journal of Management*, 15 (September), 405-16.
- Fiske, Susan T. and Shelley Taylor (1991), “Conditions of Schema Use,” in *Social Cognition*, ed. Susan Fiske and Shelly Taylor, New York: McGraw-Hill, 142-179.
- House, Robert J. and Gary Dessler(1974), “The Path Goal Theory of Leadership: Some Post-Hoc and A Priori Tests,” in *Contingency Approaches to Leadership*, James G. Hunt and Lars L. Larson, ed. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 29-55.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1991), “Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction,” *Journal of Marketing Research*, 28 (May),

190-201.

- Jaworski, Bernard J. and Deborah J. MacInnis (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework," *Journal of Marketing Research*, 26(November), 406-19.
- Joworski, Bernard J. Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan(1993), "Control Combination in Marketing : Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 57 (January), 57-69.
- Kingstrom, Paul O. and Larry E. Mainstone (1985), "An Investigation of the Rater-Ratee Acquaintance and Rater Bias," *Academy of Management Journal*, 28 (Septmner), 641-53.
- Kohli, Ajay K. Tasadduq A. Shervani, and Goutam N. Challagalla(1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors" *Journal of Marketing Research*, 35(may) 263-274.
- Lawler, Edward E. (1990), *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Locke, Edwin A. and Gray P. Latham (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ : Performance, *Journal of Retailing*, 67(Winter), 379-419.
- Lusch, Robert L. and Bernard J. Jaworski (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance," *Journal of Retailing*, 67(Winter), 397-419.
- Luthans, Fred and Robert Kreitner (1985), *Organizational Behavior Modification*. Glenview, IL : Scott Foresman.
- Mandler, George (1982), "The Structure of Value: Accounting for Taste," in *Perception, Conition and Development: Interactional Analysis*, ed. Margaret S. Clark and Susan T. Fiske, Hillsdale, NJ: Elbaum, 3-36.
- McGregor, D.(1960), "The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill.
- Meece, Judith L., Phyllis C. Blumenfeld, and Rick H. Hoyle(1988), "Student's Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities," *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 514-23.
- Merchant, Kenneth (1985), *Control in Business Organizations*. Boston : Pitman Publishing.
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58(October). 53-67.
- Porter, L. W and E. E. Lawler, "Properties ofOorganization Structure in Relation to Job Attributes and Job Behavior," *Psychological Bulletin* 64(1965) 23-52
- Price, J. L., and C. W. Mueller(1986), Forthcoming. *Absenteem and Turnover of Hospital Employees*(Greenwich: JAI).
- Ramaswami, Sridhar N.(1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors : A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates," *Journal of Marketing*, 60(April) 105-120.
- Singh, Jagdip, Gary Rhoads(1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions : A Multidimensional, Multifaceted Operationalization," *Journal of Marketing Research*, 28(August), 328-338.
- Spiro, Rosann L. and Batron A. Weitz(1990), "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 61-69.
- Silber, Mark(1985), "Dissolving Defensiveness," *Supervisory Management*, 30(June), 2-4.
- Sujan, Harish(1986), "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, Vol.23 Feb, 41-49.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Sujan, Harish, Mita Sujan, James R. Bettman(1988), "Knowledge Structure on Differences Between More Effective and Less Effectives Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, Feb. 81-86.
- Teas, R. Kenneth, John G. Wacker, and R. Eugene Hughes (1979), "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity," *Journal of marketing research*, 16 (August),

355-369.

Vroom, Victor H.(1964), *Work and Motivation*: Newyork, *John Wiley & Sons*.

Weitz, Barton A., Harish Sujan, and Mota Sujan(1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(October), 174-91.

Wotruba, Edwin K. Simpson(1992), *Sales Management : Text and Case*, Boston: PWS-Kent Publishing Company