

## 대면채널사원 인적네트워크 및 지식수준이 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구

김창기 (호서대학교 벤처경영학과 박사과정)\*

이보영 (호서대학교 법학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

연구의 목적은 동일 조직에서 대면채널사원의 영업성과 차이의 이유와 인적네트워크 및 지식수준이 영업성과에 미치는 영향에 대해 살펴 보고 회사가 대면채널조직을 어떻게 관리하고 양성해야 하는지 알아보려고 하였다. 연구문제로는 대면채널사원의 인적네트워크와 지식수준 이 영업성과에 미치는 영향과 역량개발 태도의 조절효과를 분석했다. 그 결과 인적네트워크 및 지식수준은 영업성과에 정의 영향을 미치며 일에 대한 태도의 조절효과 측면에서 인적네트워크 조직화노력은 기각되었지만 유지에 관한 태도는 영업성과에 양(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 분석결과, 대면채널사원의 지식수준과 인적네트워크 수준이 높을수록 영업성과가 좋아지는 결과를 보인 만큼 보험사의 경쟁력 강화를 위해 핵심 대면채널사원에 대한 교육과 인적네트워크 형성을 지원하여 그들이 고능률화 될 수 있도록 해야 함을 알 수 있었다. 본 연구는 같은 조직 내에서 유사한 인프라 자원을 공유함에도 대면채널사원의 영업성과의 성과 차이가 왜 나는지 연구하였으며 향후 조직성과 향상을 연구하는데 참고자료가 되고자 하였다.

핵심주제어: 인적네트워크, 지식수준, 역량개발태도, 영업성과

### 1. 서론

은행, 증권, 보험 등 업권 구분에도 불문하고 유통채널의 다변화, 핀테크(Fin-Tech)시대의 도래 등 급격한 환경의 변화는 업권간 경쟁 격화를 초래하고 있다. 무한경쟁에서 살아남으려면 회사가 가지는 영업력이 중요하다. 많은 비용에도 불구하고 금융사 중 보험사는 영업경쟁력을 확보하기 위해 대면판매조직 정예화에 힘쓰고 있다. 그 이유는 유통채널 중 가장 강한 영업 도구는 바로 인적판매(Person to Person)이기 때문이다.

인적판매는 판매자가 서로의 이익을 위해 구매자의 욕구를 밝히고 만족시키는 사람간의 의사소통으로 정의될 수 있다. 이 방식은 사람과 사람 대면방식으로 직접 방대한 정보를 제공할 수 있으며 고객의 반응을 즉시 살피며 대응할 수 있고 때에 따라서는 설득을 통해 고객의 동의를 이끌어낼 수 있는 강력한 영업 툴이다.

최근 저금리와 IFRS(International Financial Reporting Standards) 등 국제기준에 맞춘 회계기준 변경, 경기불황 및 유통채널의 변화로 인해 수익창출에 어려움을 겪고 있는 보험사 입장에서 우수고객을 대상으로 영업성과를 극대화 하기 위해서는 대면 채널사원의 개별적 특성을 연구하는 것은 중요하다.

대면채널사원의 특성이 영업성과에 정의 영향 혹은 부의 영향을 끼칠 수 있는지 연구하면 보험사의 대면채널사원에 대한 양성, 교육, 배치 등에 활용하여 성과를 극대화 할 수 있는 요소가 될 수 있다. 이 부분은 연구자들의 흥미 있는 관심사이기 때문에 그동안 관련된 연구가 진행되어 왔다. 그 결과 대면채널사원의 적응성과 고객지향성 및 대면채널사원의 개인적 가치가 영업 성과를 설명하는 개념이 제안되어 왔다(You, et al. 2006).

대면채널사원의 성과는 판매수치와 연관된 역할 내 성과와 조직융화, 몰입, 이직의도처럼 대면채널사원의 행동 등의 역할 외 성과로 구분 짓기도 했다(Mackenzie, et al. 1998).

대면채널사원의 지식수준은 특정 상황에 적합한 지식과 판매 행동에 적합한 것으로 구분되며 대면채널사원 중 고성과자들은 5가지로 차별화됨을 밝히고 있다. 첫째, 일을 영업으로만 생각하지 아니하고 생활의 일부로 간주하고 자긍심이 있다. 둘째, 자신의 부족함을 영업전반에서 느끼고 내 외부 정보 습득 욕구로 인해 교육에 적극 참여한다. 셋째, 목표를 보다 고객 중심으로 수립한다. 넷째, 고객입장에서의 영업적 접근을 하며 다섯째, 장기적 관점에서 관계형성 노력을 한다(Weitz, et al. 1986).

지금까지 대면채널사원의 영업성과 측정에 대한 대부분의 연구들이 목표, 일에 대한 태도, 역량개발태도, 고객중심사고,

\* 호서대학교 벤처경영학과 박사과정, cgkim2010@naver.com

\*\* 교신저자, 호서대학교 법학과 교수, bylee@hoseo.edu

· 투고일: 2016-04-12 · 수정일: 2016-04-27 · 게재확정일: 2016-05-29

관계형성 지식수준, 목표설정 등을 연구해 왔으며 나름대로의 성과가 있었다. 하지만 회사로부터 유사한 지원을 받는 동일 집단 내 대면채널사원의 인적네트워크와 지식수준 등 개별 변수가 영업성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 하였다.

본 연구의 목적은 보험사 대면채널사원의 지식수준, 인적네트워크의 특성을 파악한 후 영업성과에 영향이 있는지 여부를 파악하고 더불어 역량개발 태도가 조절효과측면에서 영향을 미치는지 알아보고 그 성과차이를 분석함으로써 채널 경쟁력 제고와 관련된 제언을 하는데 목적이 있다.

## II. 이론적배경

### 2.1 인적네트워크

대면채널사원이 고객과 인적네트워크를 잘 구성하면 영업기회를 많이 얻을 수 있고 친구 네트워크에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있는 기회와 능력 측면에서 볼 때 외향성이 강한 대면채널일수록 상대적으로 유리하다. 외향적일수록 주변인들과 함께하는 사회적 상황을 편히 느끼므로, 정보를 얻을 수 있는 비공식적 만남을 많이 가질 수 있다. 이들은 일반적으로 동료 수와 말이 많고, 활동적이다(Asendorpf & Wilpers, 1998).

인적네트워크에 대한 관계만족도는 타인과 성공적으로 커뮤니케이션함으로써 생겨나는 개인적 만족감을 의미한다. 관계만족도는 조직원이 자신의 커뮤니케이션 환경에서 통합적으로 인지하는 전반적인 만족의 정도라고 할 수 있다. 이러한 관계만족도는 조직 내 구성원들의 조직에 대한 몰입도(Commitment)에 영향을 미치고 조직의 가치와 객관성을 인식하고 소속감과 정체성을 높이는 데 기여하기 때문에 중요하다.

인적네트워크를 조직할 때 상호 관계에 대한 만족은 고객과 파트너쉽을 형성하는데 핵심적 요소로 작용하여 관계의 장기유지를 유도하여 인간간의 관계형성에 필수적 요소로 작용하고 있다(Ganesan, 1994). 결속은 파트너 간 목시적이거나 명시적 결합을 의미하며 서로간의 이해를 동반한 관계 지향적 요소를 포함한다(Morgan & Hunt, 1994).

### 2.2 지식수준

대면채널사원의 지식수준과 학습태도가 생산성에 정의 영향을 확보하려면 조직이 학습중심으로 발전하고 급변하는 영업환경에 효과적으로 대응해야 한다고 연구되어왔다(Teece, 2007). 대면채널사원은 배운 지식을 토대로 상황에 맞는 지식을 개발하고 판매활동에 그 지식을 활용하여 현명한 업무(Smart Working)에 응용하고 경쟁상품 등 시장동향을 파악하여 영업기회를 찾아내는 학습을 활용한 적응적 판매를 하여 성과에 영향을 미친다고 주장하였다(Park, et al. 2006).

금융보험 산업의 대면채널사원의 지식수준이 성과에 영향을 직간접적으로 주며 내부정보 및 외부정보는 대면채널 사원에게 적응적 영업행동과 관계영업에 영향을 줌으로써 성과에 영향

을 미친다. 현명하게 일함(Working Smart)과 열심히 일함(Working Hard)이라는 행동양식이 성과에 영향을 미치며 이러한 행동양식은 대면채널사원의 학습지향성과 성과지향성이라는 목표성향에 의해 좌우되며 무조건 열심히 일하는 것 보다는 학습지향성(Leaning Orientation)을 가지고 현명한 일처리(Working smart)를 한다면 더 나은 성과를 기대할 수 있으며 학습을 통한 개인의 성장과 전문성 향상이 가능함을 제시했다(Harish, et al. 1994).

대면채널 사원의 지식의 차이는 역량개발 태도의 차이임을 제시하였다(Leigh & McGraw, 1989). 대면채널사원이 고객의 니즈와 역량개발 지향적인 성향을 갖고 있다면 효율적으로 영업할 수 있다고 주장하였다(Szymanski, 1988).

### 2.3 역량개발태도

본 연구에서의 역량개발 태도란 본인의 부족함을 인지하고 자기개발을 위해 노력하는 정도라고 하였다. 이를 측정하기 위해 교육 및 교육에 대한 투자, 독서, 지식수준, 자격증, 강의여부, 자기개발 성장도 등을 조사하였다.

그동안 인적 자원의 역량개발에 관한 연구는 많이 되어 왔다. 최초의 역량의 개념은 우수한 직무성과 도출이 가능하도록 내재되어있는 개인의 특성으로 정의하였다(McClelland 1973).

McClelland의 역량개념을 확장하여 직무에서 효과적이고 탁월한 성과와 결정적으로 관련이 있는 특성이라 정의하기도 했다(Boyatzis, 1982). 대면채널 사원의 역량은 4가지 측면인 지식, 기술, 능력, 역량을 고성과자와 평균성과자의 차이점으로 보기도 했다(Mirabile, 1997).

조직성과에 많은 영향을 주는 요소는 직원의 영업역량이다 역량개발 지향성 영향 변수는 동기적인 요소, 환경적인 요소가 존재한다(Amabile 1983). 대면채널 사원의 지식의 차이는 역량개발 태도의 차이임을 제시하였다(Leigh & McGraw 1989).

### 2.4 영업성과

직원의 영업성과는 기업에서 요구되는 성과수준에 대한 결과를 얻기 위해 요구되는 활동이라 정의된다(MacKenzie, et al. 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Williams & Anderson, 1991).

영업성과란 특정행위를 통해 업무가 요구하는 성과를 도출하는 것이라 정의하였다(Boyatzis, 1982). 영업성과는 조직몰입, 직무만족과 더불어 성공을 나타내는 대표적 지표이다(Tett & Mayer, 1993; Brown & Peterson, 1993).

영업성과는 조직원이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태로 정의하였다(Etzioni, 1987). 할당받은 과업에 대한 종업원의 성취도로 정의할 수 있다(Cascio, 1992).

영업성과의 진정한 성과를 판단하기 위해 재무적 측면뿐 아니라 비 재무적 측면도 균형 있게 강조되어야 함을 주장했다(Bucklin & Sengubta, 1993).

### III. 가설의 설정

대면채널사원의 주위에 인적네트워크는 고객, 동료, 상사, 가족 등이 있는데 그들이 기대하는 요구수준, 기대수준, 압력 등의 역할의식은 성과에 영향이 있으며(Walker et al. 1977). 대면채널사원의 조직 내 인간관계가 영업 성과와 이직의도와 대면채널사원의 성과에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미친다고 주장했다(Mackenzie, et al. 1998).

이상과 같은 연구자들은 대면채널 사원이 가지고 있는 인간 관계가 영향이 있다고 연구한 바 보험사의 대면채널 사원도 인적네트워크가 영업성과에 어떤 영향을 미치는가를 알아보기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

*가설 1: 대면채널사원의 인적네트워크는 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

*1-1: 대면채널사원의 네트워크조직화는 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

*1-2: 대면채널사원의 네트워크유지는 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

대면채널 사원은 자신의 부족함을 영업전반에서 느끼고 내외부 정보 습득에 대한 갈증으로 교육에 적극 참여한다(Weitz, et al. 1986). 업의 경쟁력과 성과는 인적 자원 보유에서 출발하며 교육투자에 비례하여 학습량이 증대한다. 이는 좋은 인적 자원과 교육투자가 기업의 생산성에 정의 영향을 주며 경쟁력을 가지게 한다는 것이다(Swanson, 2009). 대면채널사원의 역할은 직접적이고도 장기적으로 기업과 고객과 연계에 매우 중요한 영향이 있고 생산성 측면에서 영업지식(Selling-Related Knowledge)은 효과가 있는 것으로 나타났다(Bendapudi & Leone, 2002).

대면채널사원의 성과 결정모델로서 지식역량은 역할의식이나 동기부여, 고객적응도, 조직적응도와 함께 성과를 결정하는 주요 요소라고 연구되고 있다(Verbeke, et al. 2011).

대면채널사원의 지식수준은 특정 상황에 적합한 지식과 영업활동에 적합한 것으로 구분되며 대면채널사원 중 고성과자들은 본인의 부족함을 영업에서 느끼고 내부 및 외부 정보를 쉽게 받아들이며 교육에 적극적이다. 상기와 같이 많은 연구자가 대면채널사원의 지식수준이 영업성과에 영향이 있는 것으로 연구되어 왔지만 본 연구 분야에서도 그러한지 실증하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

*가설 2: 대면채널사원의 지식수준은 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

*2-1: 대면채널사원의 금융지식은 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

*2-2: 대면채널사원의 노무지식은 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

*2-3: 대면채널사원의 세무지식은 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

*향을 미칠 것이다.*

*2-4: 대면채널사원의 보험상품지식은 영업성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.*

대면채널사원이 고객의 니즈와 역량개발 지향적인 성향을 갖고 있다면 효율적으로 영업할 수 있다(Szymanski, 1988). 무조건 열심히 일하는 것 보다는 역량개발 지향성(Leaning Orientation)을 가지고 현명하게 일(Working Smart)을 한다면 더 나은 성과를 기대할 수 있으며 역량개발을 통한 개인의 성장과 전문성 향상이 가능함을 제시했다(Harish, et al. 1994).

장기적 관점에서 고객과 관계형성 측면에서 노력을 한다(Weitz, et al. 1986). 상기와 같은 역량에 관한 연구들은 인적네트워크와 더불어 대면채널 사원의 성과에 긍정적 요소라고 생각되어지는 바 보험사의 대면채널사원의 인적네트워크와 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있는지를 알아보기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

*가설 3: 대면채널사원의 인적네트워크와 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

*3-1: 대면채널사원의 네트워크조직화와 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

*3-2: 대면채널사원의 네트워크유지와 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

또한, 보험사의 대면채널사원의 성과에 긍정적 요소로 연구되어진 지식수준과 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있는지를 알아보기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

*가설 4: 대면채널사원의 지식수준과 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

*4-1: 대면채널사원의 금융지식과 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

*4-2: 대면채널사원의 노무지식과 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

*4-3: 대면채널사원의 세무지식과 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

*4-4: 대면채널사원의 보험상품 지식과 영업성과 사이에 역량개발태도의 조절효과가 있을 것이다.*

### III. 연구모형

#### 3.1 데이터

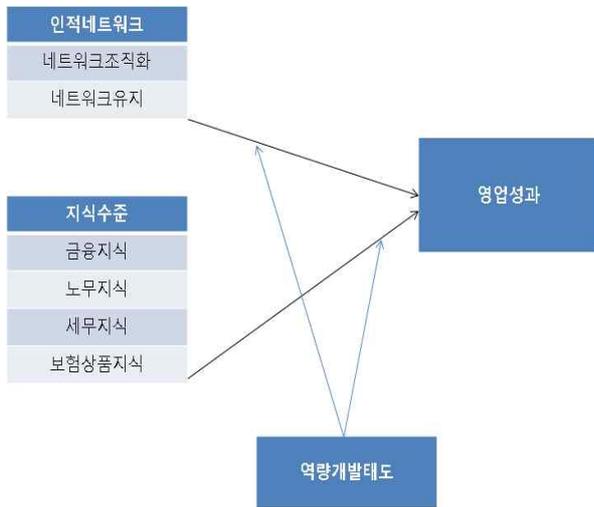
본 연구는 보험회사의 대면채널사원의 개별적 특성은 지난 2년간 실제로 판매 성과를 이뤄낸 결과가 있는 판매원들의 대상으로 그들의 영업성과에 대하여 과학적, 기술적으로 분석하고자 하였다. 실제 영업하다 중도 퇴직한 퇴직 직원은 설문 상황에서 제외 대상이었다.

본 연구에서는 2014년 4월부터 2016년 3월까지 2년 이상 수

행한 영업성과에 대한 결과가 있는 대면채널사원을 500명을 대상으로 하고, 결측값이 있는 자료를 제외한 총 305명의 보험대면채널사원을 최종 분석 자료로 사용하였다.

### 3.2 연구모형

이론적 고찰과 선행연구를 통해 도출된 보험사의 대면채널사원의 개별적 특성이 영업성과에 미치는 영향요인을 다음과 같이 설정하였다. 독립변수 인적네트워크의 하위변수로 네트워크 조직화, 네트워크 유지 그리고 독립변수 지식수준의 하위변수로 금융지식, 노무지식, 세무지식, 보험상품 지식으로 설정하였다. 역량개발 태도는 조절변인으로 하였으며 영업성과를 종속변수로 하였다. 이를 통해 대면채널사원의 인적네트워크 및 지식수준이 영업성과에 적응적인 판매에 유의한 관계가 있는지를 역량개발 태도를 조절변인으로 하여 검증할 수 있도록 연구 모형을 설계 하였다.



<그림 1> 연구모형도

### 3.3 자료수집 및 분석

본 연구는 편의표집방식에 의해 대면채널사원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 총 305부의 자료를 SPSS 프로그램 (Ver. 21.0)을 이용하여 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 연구대상의 인구통계학적 특성은 빈도분석(Frequency analysis)을 실시하였고 둘째, 측정변수의 타당성과 신뢰성은 요인분석(Component Factor Analysis)과 신뢰성 분석(Reliability Analysis)으로 확인하였다. 요인분석은 Varimax 회전방식을 이용한 주성분 분석을 실시하였고, 신뢰성 분석에서는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하여 신뢰성을 검증하였다. 셋째, 측정변수 간의 상관성은 상관관계분석(Correlation Analysis)으로 파악하였고 넷째, 대면채널사원의 인적네트워크와 지식수준 변수의 영업성과 간의 영향관계와 역량개발태도의 조절효과를 위계적 회귀분석(Hierarchical Multiple Regression Analysis)으로 분석하였다.

### 3.4 연구대상의 특성

연구대상의 인구통계학적 특성을 분석한 결과는 <표 1>과 같다. 남성이 102명(33.4%), 여성이 203명(66.6%)이었고, 연령은 30세~39세 25명(8.2%), 40세~49세 66명(21.6%), 50세~59세 149명(48.9%), 60세 이상 65명(21.3%)로서 50대가 가장 많았다. 결혼 여부에서는 미혼 32명(10.5%), 기혼 273명(89.5%)로 기혼이 미혼보다 더 많았으며, 학력에서는 고등학교 졸업이하 135명(44.2%), 전문대학교 졸업 45명(14.8%), 대학교 졸업이상 125명(41.0%)이었다. 이들의 종사기간은 5년 미만 76명(24.9%), 5년~10년 미만 63명(20.7%), 10년~15년 미만 54명(17.7%), 15년~20년 미만 57명(18.7%), 20년 이상 55명(18.0%)인 것으로 나타났다.

<표 1> 연구대상의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	102	33.4
	여성	203	66.6
연령	30세-39세	25	8.2
	40세-49세	66	21.6
	50세-59세	149	48.9
	60세 이상	65	21.3
결혼여부	미혼	32	10.5
	기혼	273	89.5
학력	고등학교 졸업이하	135	44.2
	전문대학교 졸업	45	14.8
	대학교 졸업이상	125	41.0
종사기간	5년 미만	76	24.9
	5년-10년 미만	63	20.7
	10년-15년 미만	54	17.7
	15년-20년 미만	57	18.7
	20년 이상	55	18.0
합 계		248	100.0

## IV. 연구 결과

### 4.1 타당도 및 신뢰성 분석

본 연구는 대면채널사원의 측정변수의 타당성과 신뢰성을 분석하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다. 요인분석에서는 고유치 1.0이상, 요인적재량 0.5이상인 경우를 유효한 변수로 하여 요인화 하였고, 신뢰성 분석에서는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하여 이 값이 0.7이상이면 신뢰성이 있다고 판단하였다.

#### 4.1.1 인적네트워크

인적네트워크에 관한 8항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 2>에서와 같이 고유치 1.0이상인 2개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 모임에 가입하여 주도적으로 조직하고, 전문가와의 인적 네트워크 구축 및 고객 상호간 만남 주선 등에 관한 4문항으로 구

성되어 '네트워크 조직화'라 하였고, 요인 2는 고객 애경사예의 참석, 정기적 정보제공, 모임 유지 등에 관한 3문항으로 구성되어 되어 '네트워크 유지'라 명명하였다. 이들 요의 총 분산은 62.403%였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수가 네트워크 조직화 0.808, 네트워크 유지 0.737로 나타나 변수의 신뢰성이 검증되었다.

<표 2> 인적네트워크의 타당성 및 신뢰성 분석

요인	문항	요인 부하량	고유치	분산 % (총분산)	신뢰 계수
네트워크 조직화	나는 여건이 허락되고 영업에 도움이 된다면 되도록 모임을 가입하려고 노력한다	.799	2.610	32.290 (32.290)	.808
	나는 인적 네트워킹을 위해 되도록 모임을 주도적으로 조직하려고 노력한다	.779			
	나는 고급정보를 얻을 수 있다면 고객그룹이 아닌 전문가와도 인적 네트워킹을 구축한다	.770			
	나는 고객끼리의 모임 구성을 위해 고객 상호간 만남을 추천하는 편이다	.747			
네트워크 유지	나는 고객 애경사에 빠짐없이 참석하려 노력한다	.876	1.758	25.113 (62.403)	.737
	나는 고객과 주기적으로 만나고 정기적 정보를 제공하려 노력한다	.712			
	나는 모임 구성원 유지를 위해 회비납부를 잘하는 편이다	.588			

4.1.2 지식수준

지식수준에 관한 16항목의 요인분석을 실시한 결과 4개의 요인이 도출되었고 <표 3>, 요인 1은 대안상품이나 채권상품, 주식상품, 금융관련 기사 내용의 이해에 관한 4문항으로 구성되어 '금융지식'이라 하였다. 요인 2는 근로계약서 및 임금대장, 취업규칙 내용이나 노무 리스크 대비, 직간접적으로 노무와 관련된 실무문제의 처리 경험에 관한 4문항으로 구성되어 '노무지식'이라 하였고, 요인 3은 보장성 보험을 활용한 절세플랜 설계, 연금저축과 비적격 연금의 가입과 수령 시 세금차이, 상속세 또는 증여세 절세플랜 등에 관한 4문항으로 구성되어 '세무지식'이라 하였다. 요인 4는 상품의 예정 및 공시이율, 사업비, 적립금, 해약금의 차이, 보험 필요성, 보험료 구성, 약관의 보장내용, 변액 및 종신 등 생명보험(보험) 등 타업권의 상품 특성, 여행보험, 재보험, 적하보험, 단체보험 등 특수 보험에 관한 4문항으로 구성되어 '보험상품지식'이라 하였다. 이들 요인의 총 분산은 78.552%였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수는 금융지식 0.937, 노무지식 0.908, 세무지식 0.919, 보험상품지식 0.819로 높게 나타났다.

<표 3> 지식수준의 타당성 및 신뢰성 분석

요인	문항	요인 부하량	고유치	분산 % (총분산)	신뢰 계수
금융 지식	나는 대안상품(ELS 등)에 대한 이해가 있다	.879	3.571	22.316 (22.316)	.937
	나는 채권상품에 대한 이해가 있다	.877			
	나는 주식상품에 대한 이해가 있다	.870			
	나는 경제신문 구독 시 금융관련 기사 내용을 잘 이해한다	.771			

노무 지식	나는 고객에게 근로계약서 및 임금대장, 취업규칙 내용에 대해 설명할 수 있다	.816	3.269	20.434 (42.750)	.908
	나는 노무RISK 대비를 위해 사전적으로 고객이 무엇을 준비해야 하는지 알고 있다	.781			
	나는 산업재해보험에서 보장하는 범위와 사업주 배상책임에 대하여 설명할 수 있다	.755			
	나는 직간접적으로 노무와 관련된 실무문제를 처리한 경험지식이 있다.	.750			
세무 지식	나는 보장성 보험을 활용해 사업자에게 절세플랜을 설계하고 설명할 수 있다	.772	2.909	18.184 (60.934)	.919
	나는 연금저축과 비적격 연금의 가입과 수령 시 세금차이에 대하여 설명할 수 있다	.755			
	나는 개인 및 법인사업자의 차이를 알고 사업자 고객에게 절세방안을 제공할 수 있다	.706			
	나는 보험가입을 통한 상속세 또는 증여세 절세플랜을 제안할 수 있다	.682			
보험 상품 지식	나는 상품의 예정 및 공시이율, 사업비, 적립금, 해약금의 차이에 대해 잘 알고 있다	.828	2.819	17.618 (78.552)	.819
	나는 보험 필요성, 보험료구성, 약관의 보장내용 등 상품특성을 잘 알고 있다	.782			
	나는 변액 및 종신 등 생명보험(보험) 등 타업권의 상품 특성도 잘 알고 있다	.724			
	나는 여행보험, 재보험, 적하보험, 단체보험 등 특수 보험을 이해하고 있다	.544			

4.1.3 역량개발태도

역량개발태도에 관한 5항목의 요인분석 결과에서는 고유치 1.0이상인 1개의 요인이 도출되었고 <표 4>, 역량개발을 위한 투자, 독서, 신체단련, 교육 등과 타인을 대상으로 지식강의 경험에 관한 문항으로 구성되었다. 요인의 총 분산은 61.365%였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.837로 높게 나타나 변수의 신뢰성이 검증되었다.

<표 4> 역량개발태도의 타당성 및 신뢰성 분석

요인	문항	요인 부하량	고유치	분산 % (총분산)	신뢰 계수
역량 개발 태도	나는 역량개발을 위해 수입의 일부를 교육에 투자한다	.833	3.068	61.365 (61.365)	.837
	나는 지식개발을 위해 독서를 꾸준히 한다	.809			
	나는 신체 단련을 위해 정기적으로 운동을 한다	.765			
	나는 역량개발을 위해 스스로 부족한 부분을 찾아서 교육을 받는다	.755			
	나는 타인을 대상으로 지식 강의를 한 경험이 있다	.751			

4.1.4 영업성과

영업성과에 관한 5항목의 요인분석 결과에서는 고유치 1.0 이상인 1개의 요인이 도출되었고 <표 5>, 다른 대면채널사원과 비교하여 판매건수, 수입, 고객 수, 영업능력 등이 높다는

문항으로 구성되었다. 요인의 총 분산은 81.819%였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.944로 높게 나타나 변수의 신뢰성이 검증되었다.

<표 5> 영업성과의 타당성 및 신뢰성 분석

요인	문항	요인 부하량	고유치	분산 % (총분산)	신뢰 계수
영업 성과	나는 다른 대면채널사원에 비해 판매건수가 많은 편이다	.941	4.091	81.819 (81.819)	.944
	나는 다른 대면채널사원에 비해 수입이 많은 편이다	.922			
	나는 다른 대면채널사원에 비해 고객 수가 많은 편이다	.916			
	나는 다른 대면채널사원에 비해 고객을 잘 발굴하고 잘 설득하는 편이다	.897			
	나는 다른 대면채널사원보다 영업 능력이 있는 편이다	.844			

## 4.2 상관관계분석

측정변수의 상관관계를 분석한 결과에서는 상관계수의 범위가 0.286에서 0.741 사이의 값을 나타냈다. 또한 네트워크 조직화와 네트워크 유지, 금융지식, 노무지식, 세무지식, 보험상품지식, 상사관계, 동료관계, 역량개발태도, 영업성과 간에는 정(+)의 상관관계가 있었다.

<표 6> 측정변수의 상관관계 분석

구분	1	2	3	4	5	6	9	10
1.네트워크 조직화	1							
2.네트워크 유지	.475***	1						
3.금융지식	.315***	.286***	1					
4.노무지식	.389***	.356***	.566***	1				
5.세무지식	.332***	.374***	.572***	.741***	1			
6.보험상품 지식	.390***	.373***	.539***	.578***	.696***	1		
7.역량개발 태도	.396***	.349***	.542***	.498***	.534***	.501***	1	
8.영업성과	.291***	.360***	.431***	.540***	.636***	.520***	.479***	1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 4.3 가설 검증

본 연구는 대면채널사원의 인적네트워크와 지식수준, 및 영업성과 간 영향관계와 역량개발태도의 조절효과를 분석하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 다음과 같다.

### 4.3.1 인적네트워크가 영업성과에 미치는 영향

인적네트워크가 영업성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 인구통계학적 특성을 통제변수로 하고, 인적네트워크를 독립변수로 하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석과정에서 인구통계학적 특성의 성별과 결혼여부, 학력은 더미 변수화 하였으며, 1단계에서는 인구통계학적 특성을, 2단계에서는 인적네트워크를 추가로 투입하였다. 그 결과 <표 7>에서와 같이 1단계의 결정계수(R<sup>2</sup>)는 0.138(13.8%), 2단계의 결정계수(R<sup>2</sup>)는

0.267(26.7%)로 나타났고, VIF 값이 1단계 1.066~1.268, 2단계 1.069~1.419로서 10이하의 값을 보여 다중공선성의 문제는 발생하지 않았다. 인구통계학적 특성을 투입한 1단계 회귀모형은 F=7.976, p<.001 수준에서 유의하였고, 인적네트워크를 추가로 투입한 2단계 회귀모형의 경우 F=13.498, p<.001 수준에서 유의하였다. 인적네트워크가 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과에서는 네트워크 조직화( $t=2.688$ ,  $p<.01$ )와 네트워크 유지( $t=4.733$ ,  $p<.001$ )가 영업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 네트워크 조직화( $\beta=.159$ )에 비해 네트워크 유지( $\beta=.269$ )의 상대적 영향력이 더 높았다. 즉, 대면채널사원이 인적네트워크를 위해 모임에 가입하고, 고객은 물론 전문가와도 인적네트워크를 구축하며, 이를 유지하기 위해 노력할수록 영업성과가 높아진다고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 가설 1은 채택되었고, 1-1과 1-2도 채택되었다.

<표 7> 인적네트워크가 영업성과에 미치는 영향

독립변수	종속변수	1단계		2단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t
인구 통계학적 특성	성별(여성=1)1)	-.082	-1.402	-.041	-.745
	연령	-.175	-3.022**	-.175	-3.247**
	결혼여부(기혼=1)2)	.022	.392	.005	.100
	학력1(전문대졸=1)3)	-.023	-.401	-.054	-.994
	학력2(대졸=1)4)	.111	1.830	.028	.480
인적 네트워크	증사기간	.385	6.394***	.363	6.507***
	네트워크조직화			.159	2.688**
	네트워크유지			.269	4.733***
F		7.976***		13.498***	
R <sup>2</sup>		.138		.267	
$\Delta R^2$				.129	

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001, 1)남성=0, 2)미혼=0, 3)고졸=0, 대졸=0, 4)고졸=0, 전문대졸=0

### 4.3.2 지식수준이 영업성과에 미치는 영향

지식수준이 영업성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 인구통계학적 특성을 통제변수로 하고, 지식수준을 독립변수로 하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 8>에서와 같이 인구통계학적 특성을 투입한 1단계의 결정계수(R<sup>2</sup>)는 0.138(13.8%), 지식수준을 추가로 투입한 2단계의 결정계수(R<sup>2</sup>)는 0.468(46.8%)이었으며, VIF 값의 경우 1단계 1.066~1.268, 2단계 1.099~3.254로서 10이하의 값을 보여 다중공선성의 문제는 발생하지 않았다.

인구통계학적 특성을 투입한 1단계 회귀모형은 F=7.976, p<.001 수준에서 유의하였고, 지식수준을 추가로 투입한 2단계 회귀모형의 경우 F=25.832, p<.001 수준에서 유의하였다. 지식수준이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과에서는 노무지식( $t=2.229$ ,  $p<.05$ ), 세무지식( $t=4.601$ ,  $p<.001$ ), 보험상품지식( $t=2.026$ ,  $p<.05$ )이 영업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 세무지식( $\beta=.353$ )의 상대적 영향력이 가장 높게 나타났다. 즉, 대면채널사원이 노무 리스크를 대비해 고객이 무엇을 준비해야 하는지를 잘 알고 직간접적으로 노무와 관련된 실

무문제를 처리한 경험이 있거나 절세플랜을 잘 설계하고 제안할수록, 보험상품에 대한 지식이 높을수록 영업성과가 높아진다고 할 수 있다. 그러나 영업성과에 대한 금융지식의 영향력은 나타나지 않았으므로 본 연구의 가설 2는 부분적으로 채택되었고, 2-1은 기각, 2-2, 2-3, 2-4은 채택되었다.

<표 8> 지식수준이 영업성과에 미치는 영향

독립변수	종속변수	1단계		2단계	
		β	t	β	t
인구통계학적 특성	성별(여성=1)1)	-.082	-1.402	-.003	-.064
	연령	-.175	-3.022**	-.112	-2.437*
	결혼여부(기혼=1)2)	.022	.392	-.022	-.490
	학력1(전문대졸=1)3)	-.023	-.401	-.085	-1.819
	학력2(대졸=1)4)	.111	1.830	-.063	-1.251
	중사기간	.385	6.394***	.189	3.748***
지식수준	금융지식			.085	1.506
	노무지식			.150	2.229*
	세무지식			.353	4.601***
	보험상품지식			.125	2.026*
F		7.976***		25.832***	
R2		.138		.468	
ΔR2				.330	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, 1)남성=0, 2)미혼=0, 3)고졸=0, 대졸=0, 4)고졸=0, 전문대졸=0

### 4.3.3 인적네트워크와 영업성과 간 역량개발태도 조절효과

본 연구는 인적네트워크와 영업성과 사이에서 역량개발 태도의 조절효과를 분석하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 인구통계학적 특성과 인적네트워크를 투입하였고, 2단계에서는 역량개발태도를, 3단계에서는 상호작용항을 추가로 투입하였으며, 2단계와 3단계의 분석 결과를 통해 역량개발태도의 조절효과를 확인하였다. 3단계에서 투입한 상호작용항의 경우 평균 중심화(Mean Centering) 방법으로 편차점수를 이용하여 만들었는데, 이는 분석과정에서 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 해결하기 위함이며 VIF 값의 경우 1단계 1.069 ~ 1.419, 2단계 1.070 ~ 1.479, 3단계 1.078 ~ 1.501로서 10이하의 값을 보였다. <표 9>의 분석결과를 보면, 1단계 회귀모형은 F=13.498, p<.001 수준에서 유의하였고, 2단계 회귀모형은 F=21.240, p<.001 수준에서 유의하였으며, 3단계 회귀모형은 F=17.981, p<.001 수준에서 유의하였다. 결정계수(R2)의 경우 1단계에서는 0.267 (26.7%)이었고, 2단계에서는 0.393(39.3%)로서 1단계보다 12.6%p 증가하였으며, 3단계에서는 0.413 (41.3%)로서 2단계보다 2.0%p 증가하였다.

1단계에서는 네트워크 조직화(t=2.688, p<.01)와 네트워크 유지(t=4.733, p<.001)가 영업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었고, 2단계의 분석결과에서는 네트워크 유지(t=3.511, p<.01)와 역량개발태도(t=7.824, p<.001)가 영업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 3단계에서는 네트워크 유지(t=3.030, p<.01)와 역량개발태도(t=8.036, p<.001)가 영업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 네트워크 유지와 역량개발태도의 상호작용항(t=2.104, p<.05)이 영업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으

로 나타났다. 즉, 인적네트워크 유지와 영업성과 사이에서 역량개발태도의 조절효과가 있다고 할 수 있다. 그러나 네트워크 조직화와 영업성과 사이에서는 역량개발태도의 조절효과가 나타나지 않았으므로 본 연구의 가설 4는 부분적으로 4-1은 기각, 4-2는 채택되었다.

<표 9> 인적 네트워크와 영업성과에 미치는 영향

독립변수	종속변수	1단계		2단계		3단계	
		β	t	β	t	β	t
인구통계학적 특성	성별(여성=1)1)	-.041	-.745	-.010	-.204	-.003	-.054
	연령	-.175	-3.247**	-.175	-3.565***	-.171	-3.503**
	결혼여부(기혼=1)2)	.005	.100	-.010	-.208	-.007	-.147
	학력1(전문대졸=1)3)	-.054	-.994	-.055	-1.105	-.058	-1.174
	학력2(대졸=1)4)	.028	.480	-.096	-1.748	-.101	-1.840
	중사기간	.363	6.507***	.340	6.679***	.336	6.576***
인적네트워크	네트워크조직화	.159	2.688**	.073	1.319	.087	1.577
	네트워크유지	.269	4.733***	.186	3.511**	.163	3.030**
역량개발태도				.420	7.824***	.432	8.036***
네트워크조직화*역량개발태도						.080	1.535
네트워크유지*역량개발태도						.110	2.104*
F		13.498***		21.240***		17.981***	
R2		.267		.393		.413	
ΔR2				.126		.020	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, 1)남성=0, 2)미혼=0,3)고졸=0, 대졸=0, 4)고졸=0, 전문대졸=0

### 4.3.4 지식수준과 영업성과 간 역량개발태도 조절효과

지식수준과 영업성과 사이에서 역량개발태도의 조절효과를 분석하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 1단계에서는 인구통계학적 특성과 지식수준을, 2단계에서는 역량개발태도를, 3단계에서는 상호작용항을 추가로 투입하였다. 그 결과는 <표 10>와 같으며, VIF 값을 분석한 결과 1단계 1.099 ~ 3.254, 2단계 1.099 ~ 3.333, 3단계 1.125 ~ 4.090으로서 10이하로 나타나 다중공선성의 문제는 발생하지 않았다.

1단계 회귀모형은 F=25.832, p<.001 수준에서 유의하였고, 2단계 회귀모형은 F=26.325, p<.001 수준에서 유의하였으며, 3단계 회귀모형은 F=19.463, p<.001 수준에서 유의하였다. 결정계수(R2)의 경우 1단계에서는 0.468(46.8%)이었고, 2단계에서는 0.497(49.7%)로서 1단계보다 2.9%p 증가하였으며, 3단계에서는 0.503(50.3%)로서 2단계보다 0.6%p 증가하였다. 1단계에서는 노무지식(t=2.229, p<.05), 세무지식(t=4.601, p<.001), 보험상품지식(t=2.026, p<.05)이 영업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었고, 2단계에서는 노무지식(t=1.989, p<.05), 세무지식(t=4.030, p<.001)과 역량개발태도(t=4.136, p<.001)가 영업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 3단계에서는 세무지식(t=3.911, p<.001)과 역량개발태도(t=3.918, p<.001)가 영업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 상호작용항에서는 영업성과에 영향을 미치는 요인이 나타나지 않았다. 이와 같이 영업성과에 대한 상호작용항의 영향력이 없었으므로 본 연구의 가설 4는 기각되었고, 4-1, 4-2도 기각되었다.

<표 10> 지식수준과 영업성과 간 역량개발태도 조절효과

독립변수	종속변수	1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
인구 통계 학적 특성	성별(여성=1)1)	-.003	-.064	-.011	-.246	-.009	-.186
	연령	-.112	-2.437*	-.123	-2.736**	-.129	-2.820**
	결혼여부(기혼=1)2)	-.022	-.490	-.024	-.557	-.024	-.543
	학력1(전문대졸=1)3)	-.085	-1.819	-.077	-1.696	-.079	-1.722
	학력2(대졸=1)4)	-.063	-1.251	-.110	-2.176*	-.102	-2.003*
지식 수준	금융지식	.085	1.506	.033	.585	.036	.632
	노무지식	.150	2.229*	.130	1.989*	.122	1.851
	세무지식	.353	4.601***	.305	4.030***	.300	3.911***
	보험상품지식	.125	2.026*	.089	1.468	.101	1.630
역량개발태도				.231	4.136***	.224	3.918***
금융지식*역량개발태도						.065	1.025
노무지식*역량개발태도						.015	.204
세무지식*역량개발태도						.041	.493
보험상품지식*역량개발태도						.073	1.119
F		25.832***		26.325***		19.463***	
R2		.468		.497		.503	
$\Delta R2$				.029		.006	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, 1)남성=0, 2)미혼=0, 3)고졸=0, 대졸=0, 4)고졸=0, 전문대졸=0

## V. 결론

### 5.1 연구의 결과

본 연구는 대면채널사원의 개별적 특성이 영업성과에 미치는 영향관계를 살펴본 연구이다. 본 연구에서 대면채널사원들의 인적네트워크 및 지식수준이 마케팅 성과측면에서 어떤 영향을 미치는지 비교 분석한 결과, 대면채널사원의 인적네트워크 및 지식수준은 영업성과에 영향이 있음이 확인되었다. 대면채널사원을 선별하여 개별 특성을 살펴보고, 이를 통해 성공을 거둔 대면채널사원들의 특성을 살펴봄으로써 본 연구의 실증분석 하였다. 전체 연구는 문헌연구를 살펴보고 실증분석의 설문지를 통해 보다 심도 있게 새로운 변수를 조작하여 유의함을 도출해 냈다. 기존의 대면채널사원의 특성과 새로운 변수의 유의성을 검증하기 위해 대면채널사원의 영업성과에 미치는 영향에 대하여 '역량개발태도'를 조절변수로 하여 영업성과에 미치는 영향을 통해 추출된 대면채널사원들의 개별 특성과의 관계를 규명하였다.

본 연구에서는 대면채널사원들의 인적네트워크 및 지식수준이 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 대면채널사원의 개별적 특성은 인적 네트워크, 지식수준의 조절 변수의 타당성 및 신뢰성은 총 분산 61.365%로 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.837로 높게 나와 신뢰성을 검증하였다. 즉, 역량개발을 위한 투자, 독서, 신체단련, 교육 등과 타인을 대상으로 하는 지식강의 경험에 대한 학습 지향성을 고려할 수 있었다.

종속변수의 타당성 및 신뢰성 분석에서는 영업성과에 관한 요인 분석 결과 1.0이상 1개 요인이 도출되었고, 다른 대면채

널사원과 비교하여 판매 건수, 수입, 고객 수, 영업능력이 높다는 문항으로 구성되었다. 요인의 총 분산은 81.819%로 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.944로 높게 나타나 신뢰성이 검증되었다.

가설검증에 대한 결과로는 독립변수 인적네트워크가 종속변수 영업성과에 세부가설은 채택이 되었으나 지식수준은 일부 채택되었다. 즉, 세무, 보험, 노무지식은 채택되었지만 금융지식은 기각되었다.

인적네트워크는 종속변수인 영업성과에 유의적 영향을 미치고 있다. 대면채널사원과 고객과의 관계를 유지를 지속하면 눈에 보이지 않는 감정자산이 쌓이고 이 자산이 향후 대면채널사원의 상품판매로 이어지므로 생산성 강화로 이어진다고 판단된다.

독립변수 인적네트워크와 조절변수인 역량개발태도가 종속변수인 영업성과에 미치는 요인을 살펴보면 인적 네트워크 유지측면에서는 영업성과에 미치는 영향요인은 채택이 되었으나 네트워크 조직화는 기각되었다. 결국 고객과의 관계유지는 영업성과에 의미가 있었지만 의도적으로 고객모임을 조직하는 것은 효과성이 떨어진다고 할 수 있다.

또한 독립변수 지식수준이 조절변수 역량개발태도가 종속변수 영업성과에 미치는 세부가설은 기각되었다. 이는 금융지식, 노무지식, 세무지식, 보험상품 지식은 역량개발 태도와는 관련성이 떨어진다고 하겠다.

본 연구 자료를 종합해보면 다음과 같다.

첫째, 대면채널사원의 금융지식, 노무지식, 세무지식, 보험상품 지식은 영업성과에 도움이 되므로 그들에게 영업지식 위주의 교육을 적극적으로 돌려해야 생산성을 제고 할 수 있다. 둘째, 대면채널사원의 인적네트워크 조직 및 유지는 영업활동을 하는 고객을 제공해 주는 효과가 있고 인적네트워크가 잘 되어있는 사원일수록 성과가 더 낮기 때문에 보험사는 대면채널사원들로 하여금 고객을 의도적으로 조직화를 하기보다는 대면채널 사원들이 가지고 있는 기존 인적네트워크를 잘 활용할 수 있도록 세미나, CEO클럽 등의 고객을 만날 수 있는 기회를 제공해 주는 것이 중요하다 하겠다. 셋째, 대면채널사원의 태도 중 일에 대한 자긍심을 가지고 있는 대면채널사원은 영업성과도 좋았다. 일에 대한 흥미와 즐거움에 동기부여를 주는 직원이 일도 열심히 하는 만큼 사원들의 일에 대한 흥미를 증진시키는 방향으로의 사원관리가 필요하다. 결론적으로 대면채널 사원의 성과는 무작정 열심히 일하기보다는 그들이 역량개발의 지고취와 함께 영업적 지식수준 향상을 도와주고 인적네트워크가 유지될 수 있도록 관리를 해주어야 성과에 유의한 영향을 줄 수 있다.

본 연구는 기존연구에서 다루어 왔던 대면채널사원의 인적네트워크 및 지식수준이 역량개발의 조절효과와 함께 대면채널에 대한 의존도가 높은 보험사의 성과에도 유의한지를 살펴보았다. 연구를 통해 추출된 대면채널사원의 차이가 연구에서도 유의한지를 검증함으로써 대면채널사원의 영업성과의 차이가 있음을 검증 하였다. 본 연구에서 영업성과의 차이에 따른 특징들은 대체로 연구에서도 유의한 변수들로 검증되었

다. 즉, 일에 대한 태도와 인적네트워크 그리고 학습수준이 좋으면 대면채널 사원의 영업성과로 귀결된다.

이 연구에서의 기여점은 다음과 같다. 타 업종에서 연구된 기존연구에서처럼 손해보험사에서 대면채널사원의 영업성과가 고객과의 인적네트워크의 유지 및 영업과 관계된 지식수준을 끌어올리는 것이 중요한 점임을 증명해 주었고 조절효과로 고객 인적네트워크 유지와 영업성과 사이에서 역량개발태도의 조절효과가 있음을 보여준 점이다. 이 연구결과를 바탕으로 향후 보험사가 대면채널에 대하여 어떻게 양성하고 교육해야 하는지 방향성을 제시 해 준 부분은 연구로서 의미가 있다 하겠다.

결론적으로 보험사는 대면채널 사원 중 역량개발 의지가 있는 대면채널사원 중심으로 그들의 인적네트워크와 지식을 강화해 준다면 대면채널 사원의 영업 성과창출과 더불어 보험회사가 시장에서 경쟁력을 강화할 수 있는 기반이 될 수 있다는 점에서도 연구의의의가 있을 것이다.

## 5.2 연구의 시사점

본 연구에서 중요한 것은 대면채널사원들에게 보다 중요한 것은 열심히 일함(Working hard)보다는 적절한 교육기회제공과 기존 인적네트워크와 원만한 관계를 유지할 수 있도록 하여 고객에게 적응적 판매가 이루어질 수 있도록 하는 것이 더 중요하다는 것이다. 이유는 보험영업이 열심히 일한다고 성과가 증가 되는 단순 판매업이 아니라 고객과의 관계에서 고객의 구매의사에 맞게 관계마케팅 성격이 강하기 때문이다.

고객 구매의사결정을 위한 대면채널사원의 영업능력은 개발이 필요하다. 대면채널사원들에 대한 교육에서는 맞춤형 마케팅에 필요한 지식인 세무, 보험, 노무 측면 교육이 더욱 필요함을 제시하고 있다. 일을 잘하는 대면채널사원은 고객에게 가치를 주기위해 교육에 자신을 투자한다. 대면채널 사원은 기존 고객의 입장을 이해하며 고객의 재무적 문제해결을 위해 교육과 역량개발에 대한 관심을 지속적으로 가져야 한다.

## 5.3 연구의 한계 및 향후연구과제

본 연구의 한계점과 후속 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 객관적 성과와 주관적 성과를 모두 측정하려 시도하였으나 성과인 소득 항목은 전체설문 중 소득응답자들이 유효한 답변을 하지 않은 경우가 많아 활용을 하지 못하고 상대적이고 주관적 성과만을 가지고 활용하였다. 향후에는 응답자들이 밝히기 꺼려하는 소득부분의 정확한 데이터를 확보하여 실증적으로 연구한다면 더 의미 있는 결과 값을 얻을 것으로 판단된다. 기존 대면채널사원들의 성과측정에 대한 연구는 주관적 측면과 객관적 측면으로 나누어 고려해야 하고 이를 측정하기 위해 보다 구체적 성과 측정 도구가 도입되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구의 종속변수는 독립변수인 인적네트워크, 지

식수준(금융지식, 노무지식, 세무지식, 보험상품 지식 등) 정도에 따라 0과 1의 값을 부여하는 터미 변수로 설정되었다. 그러나 영업성과는 대면채널사원의 이러한 개별적 특성 외에 심리적 사회적 요인에 따라라도 영업성과에 차이를 보일 수 있으므로 향후에는 보다 다양한 방법으로 그 사회적, 심리적 척도를 추가하여 측정한다면 다양한 결과를 도출할 수 있을 것으로 예상된다.

셋째, 본 연구에서는 금융사 대면채널사원 중 손보사 대면채널사원을 주로 연구 대상으로 삼았다. 향후에는 경쟁사인 생명보험사나 은행, 증권사 등에서 판매를 담당하는 대면채널사원과는 연구결과 측면에서 어떤 점이 같고 어떤점이 다른지 연구해 보는 것도 좋을 것이다. 외부 경쟁 금융사와의 효과를 비교 분석하면 영업성과 증대를 위한 활용의 최적의 수준(Optimal Level)도 도출할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서 나타난 대면채널사원의 인적네트워크 및 지식수준에서 일에 대한 태도, 학습지향성, 성과지향성, 고객지향성과 감정들에 대한 각각의 속성들은 대면채널사원들에 따라 보다 다양한 속성들이 내포되고 있음에도 불구하고 단지 인적네트워크, 지식수준 차이에서 나타나는 몇몇 항목을 중심으로 분석함으로써 각각의 변수들에 대한 설명의 한계점을 가지고 있다. 또한 대면채널사원의 성과를 주관적 성과와 객관적 성과 측면에서 함께 다루어져야 할 필요성을 시사하고 있다.

마지막으로 금융사 대면채널사원의 영업성과를 위한 가장 기본적 영업방식이 고객관리가 기본임을 감안할 때, 영업에서 대 고객관계에 대한 관계의 깊이와 질에 대한 연구가 추가되어야 할 것으로 보인다.

본 연구를 통해 대면채널사원의 인적네트워크, 노무, 세무, 보험 등의 영업에 필요한 지식이 영업성과에 도움을 준다는 것이 밝혀졌다. 하지만 연구의 결과를 구체적으로 대면채널사원에게 적용할 것인가의 문제는 개별 기업의 특성에 따라 다르게 나타날 것이다. 이를 보다 깊이 있게 이해하기 위해서는 사례 연구가 필요하다. 해외 사례 연구는 활발히 진행되어 왔던 것과 달리(Dodgson-Gann & Salter, 2006; Gassmann-Enkel & Chesbrough, 2010). 국내 기업의 성공 사례를 집단 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 국내 금융사 중 보험사 대면채널사원의 환경과 세밀한 지식 탐색 전략이 실제로 어떠한 과정을 거쳐 영업성과와 경영성과에 영향을 주는지를 보다 심층적으로 파악해 볼 필요가 있다.

## REFERENCE

- Asendorpf, J. B., & Wilpers, S.(1998), Personality effects on social relationships. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1531.
- Amabile(1983), The social psychology of creativity: A componential conceptualization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Barrett, G., Depinet, V., Robert L A(1991), Reconsideration of

- testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
- Bendapudi & Leone(2002), Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm, 66, Issue 2.
- Boyatzis, & Richard, E(1982), Leadership motive pattern and long-term success in management, *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- Brown, S. P & Peterson, R. A.(1993), Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects, *Journal of marketing research*, 30(1), 63.
- Bucklin & Sengubta,(1993), Organizing Successful Co-Marketing Alliances Louis P. Bucklin and Sanjit Sengupta. *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Cascio(1992), Stress, Feedback and Facilitation in the Hypothalamo-Pituitary-Adrenal Axis, *Journal of Neuroendocrinology*, 4, Issue 5, 517-526
- Dodgson, M., Gann, D. &Salter, A(2006), The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble, *R&D Management*, 36(3), 333-346.
- Etzioni,(1987), Entrepreneurship, adaptation and legitimation: A macro-behavioral perspective, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8, Issue 2, 175-189.
- Ganesan(1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships Shankar, *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H(2010), The future of open innovation, *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Harish S., Barton A., Weitz & Nirmalya, K.(1994), Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Leigh, T. W. & McGraw, P. F.(1989), Mapping the procedural knowledge of industrial sales personnel: A script-theoretic investigation, *The Journal of Marketing*, 16-34.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R.(1991), Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance, *Organizational behavior and human decision processes*, 50(1), 123-150.
- MacKenzie.(1998), Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Mcclelland, D. C.(1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), Jan 1973, 1-14.
- Mirabile(1997), Everything you wanted to know about competency modeling, *Training & Development*; 73+. Academic One File, Web. 22 Apr. 2016.
- Morgan, M. & Shelby D. H.(1994), The Commitment -Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, No. 3, 20-38.
- Park, S. M. & Lee, B. H(2006), The effects of the utilization of external resources on the technological innovations of new ventures, *The Korean Small Business Review*, 28(2), 181-206.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B.(1994), Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.
- Swanson(2009), Cognitive Processing Deficits and Students with Specific Learning Disabilities: A Selective Meta-Analysis of the Literature, *Journal of Hammil Institute on disabilities*.
- Szymanski(1988), Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept, *Journal of Marketing*, 52, No 1, 64-77.
- Teece(2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Issue 13, 1319-1350.
- Tett & Mayer(1993), Brown, & Peterson(1993). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions, *Journal of Business Research*, 57, Issue 3, 225-231.
- You, C. J. & Yoon, D. K(2006), In-depth Study on Performance Differences between Successful and Unsuccessful Sales Persons, *ASIA Marketing Journal*, 29(1), 63-91.
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E.(2011), Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A. & Ford, N. M.(1977), Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research, *Journal of Marketing Research*, 156-168.
- Weitz, Susan, & Susan.(1986), *Conversion of superoxide generated by polymorphonuclear leukocytes to hydroxyl radical: A direct spectrophotometric detection system based on degradation of deoxyribose Zaltman, Innovations and Organizations.*
- Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

## The Study on the Influence Salesperson's Human Network and Knowledge in Its Performance

Kim, Chang Ki\*  
Lee, Bo Young\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to look into the influence of salesperson's human networking and knowledge on its job in an insurance company in its performances and to suggest how to effectively manage and develop salespersons.

For this study, 305 salespersons participated in a questionnaire survey and we used T-TEST to analyze the data. The results are as follows.

Its performance is positively influenced by salesperson's networking and knowledge on its job. In term of moderating effect on the attitude for its job, making efforts to organize networking was rejected, however the attitude for retaining their networking positively affected to the performance.

As a result, the higher the level of salesperson's knowledge and networking is the higher its performance. To increase competitiveness, an insurance company has a strategy for the support to organize networking and the training of salespersons to become high performers.

*Keywords: Human network, The level of knowledge, The attitude for self-development, Marketing Performance.*

---

\* Director of Financial Planning Center, Samsung Marine & Fire

\*\* Professor, Hoseo University