

# 개인특성과 상사의 신뢰가 판매원의 노력 및 성과에 미치는 영향\*

김 이 태\*\*

〈요 약〉

본 연구는 판매원의 판매노력이 판매원의 성과에 영향을 미치는지, 그리고 판매원의 판매노력에 영향을 미치는 요인으로 개인특성변수로서 자기효능감, 경쟁심, 역할명료성과 판매관리자의 신뢰도를 선정하여 검증하였다.

대형유통업체를 대상으로 설문조사하여 218부를 실증분석한 결과 첫째, 판매원의 판매노력 중 열심히 일함만이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 둘째, 열심히일함에서는 자기효능감과 경쟁심, 판매관리자의 신뢰가 긍정적인 영향을 미치고, 효율적일함에서는 자기효능감, 판매관리자의 신뢰는 긍정적인 영향을 미쳤으나 역할명료성은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 판매원의 성과에는 자기효능감, 역할명료성, 경쟁심과 판매관리자의 신뢰 모두 직접효과가 없는 것으로 나타났으나 총 효과는 자기효능감이 긍정적인 영향을 미치며 역할명료성은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

개인특성변수나 판매관리자의 신뢰도가 직접적으로 성과에 영향을 미치는 것이 아닌 판매원의 노력을 매개로 해야만 높일 수 있기 때문에 판매원들이 열심히 일할 수 있는 계기를 마련해 주어야 하고, 그러나 다분히 열심히라는 말보다는 구체적으로 판매원들에게 목표를 제시하여야 할 것이다.

주제어 : 상사의 신뢰, 개인특성, 역할명료성, 자기효능감, 판매원의 노력, 열심히 일함, 효율적으로 일함

## I. 서 론

판매원에 관한 기존의 연구(Anderson and Oliver, 1987, 1994 ; Cravens et al., 1993)들은 효율적인 판매행동이 판매성과를 향상하며 판매조직의 성과를 증대시킬 수 있다고 하였다. 또한 판매원은 장기적 판매자-구매자 관계형성에 핵심역량을 수행하며 (Biong and Selnes, 1996), 구매자들은 판매

원이 속한 그 기업보다 오히려 판매원에게 더 높은 애호도를 나타내기도 한다. 이처럼 판매원은 기업을 대표하며, 때로는 그 기업 자체로, 또는 그 기업보다 더 중요한 존재로 고객과의 관계를 맺는 역할을 한다.

이러한 측면에서 판매원의 성과는 판매원의 직무태도에 의해 영향을 받을 것이다. 판매원의 직무태도 즉, 노력은 직무에 투여한 절대적 크기를 의미하는 열심히 일함과 판매상황에 관한 지식을 개발하고 이 지식을 판매상황에 응용하는 행동인 효율적으로 일함으로 구분할 수 있다.

판매원이 학습을 통하여 획득한 직무지식 수준과 수행해야 할 역할의 명확한 인지는 열성적이고 효율적인 직무수행에 필요한 것이

\* 이 연구는 밀양대학교 학술연구비 지원으로 수행되었음.

\*\* 밀양대학교 회계정보학과 부교수, mkyt@mnu.ac.kr

다. 판매원이 열심히 일을 하고 효율적으로 일하기 위해서는 판매지식이 요구되고, 또 자신이 수행해야 할 역할을 명확히 알아야 한다.

판매원의 성과는 판매원들의 이러한 노력에 의해 좌우되므로 판매원 감독자는 판매원의 노력을 유발할 수 있도록 보상이나 지위를 얻도록 동기를 자극하며 관리 감독하여야 한다. 또한 판매원과 판매관리자간의 긴밀한 관계는 판매원의 업무수행 효율성과 양에 영향을 미칠 것이다. 그리고 업무수행 과정에서 판매원의 성공경험과 성공적인 직무수행은 자기 효능(self efficacy)을 개발시켜서, 특정한 과업에 대해 자신들이 이를 잘 수행할 수 있는 능력을 갖고 있다고 확신하게 하여 업무를 더욱 열심히 효율적으로 할 것이다.

판매원성과와 관련하여 기존 연구는 일반적으로 3개의 범주로 나눌 수 있다. 첫째, 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; Sujan, Sujan and Bettman 1988), 둘째, 과업특성(Becherer, Morgan, and Richard 1982; Teas and Howell 1981; Tyagi 1982), 셋째, 조직특성(Kohli 1985, 1989; Teas and Horrell 1981; Teas, Wacker, and Hughes 1979; Tyagi 1982; Walker, Churchill, and Ford 1975, 1977)이다.

한편 판매원성과에 대한 국내 연구는 고객지향성과 판매원성과(유필화 등, 1996), 고객-판매원의 관계형성(이재형 등, 1999), 목표지향성과 성과(박경애 등, 2000), 가격결정권한과 기업이익(유필화, 남용식, 2000)

등 다양하게 이루어져왔으나, 개인특성에 초점이 맞추어진 한계가 있다.

또한 판매원성과와 관련한 기존의 연구들은 판매원의 효과성에만 초점을 두고 판매원의 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 소홀히 하였으며(Churchill et al., 1985), 개인의 노력을 감안하지 않고 모티베이션과 성과 및 만족의 관계만을 설명하였다고 지적하고 열심히 노력하면 성과가 높아지고 또한 이러한 직무관련 노력이 직무만족과 성과와 관련이 있다(Brown and Peterson, 1994)고 하였으나 이러한 연구는 폭넓게 이루어지지 않았다.

그러므로 본 연구의 목적은 첫째, 판매원의 직무성과가 열심히 일하는 정도와 효율적으로 일하는 정도에 개별적인 영향을 받는지, 둘째, 판매원노력에 영향을 미치는 요인으로서 판매원의 개인특성으로서 역할명료성, 자기효능감, 경쟁심과 판매관리자의 신뢰도를 알아보고, 셋째, 판매원의 성과에 개인특성변수와 판매관리자의 신뢰도가 직접영향을 미치는지, 아니면 판매원의 노력을 매개하여 간접효과가 있는지를 알아보고, 끝으로 판매원 관리를 위한 관리적 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 판매원 성과

판매원성과와 관련된 연구(Churchill et al. 1985)에서 판매원성과는 “판매원의 판매

생산성이나 매출액"으로 보았다(Brown and Peterson, 1993). 판매원성과는 직무에 요구되는 사항을 충족시키기 위해 수행되기를 기대하는 활동이나 공식적 요구이다(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1991, 1993; Podsakoff and MacKenzie 1994; Williams and Anderson 1991).

Churchill(1985)은 판매원의 판매성과와 관련한 대부분의 연구는 행위보다는 결과에 근거하고 있으며, 결과측정은 판매액 또는 목표할당액 달성율이라는 단일차원을 사용하고 있다고 하였다. 그러나 결과기준 성과측정은 판매원으로 하여금 단기실적을 추구하게 하고 기존제품과 고정고객에게 집착케 하는 경향이 있다. 또한 결과기준 성과측정은 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 있으나 측정상에 있어 성과개념의 설정이 어렵고, 복잡적이며, 주관이 개입되는 단점이 있다. 이에 Walker et al. (1979)은 판매와 관련된 연구의 질을 높이고 판매성과의 복잡성을 이해하기 위해서는 조직차원의 성과가 아닌 직무행동에 초점을 맞추어 행위기준 평가척도를 개발하여야 한다고 주장하였다.

판매원성과와 관련된 또 다른 연구로는 Behrman & Perreault(1982)의 연구를 들 수 있다. 이들은 판매원평가에 관한 다양한 검

토를 통해 계량적 수단에 의한 성과측정의 부적합성을 제기하면서, 응답비밀을 유지하고, 판매원노력이 상사에 의해 관찰되기 어려우며, 성과 특성이 계량적 자료에 반영될 수 없을 때 성과의 다양한 측면을 반영한 신뢰성 높은 척도가 사용될 경우에는 자기평가(self-report) 수단을 사용한 성과평가<sup>1)</sup>가 보다 적합하다고 하였다.

한편 Churchill(1985)은 판매원성과의 결정요인에 관한 116개의 과거연구들에 대해 메타분석을 실시하였다. 연구결과에 의하면 판매원성과 결정요인의 상대적 중요도 순이 ① 개인적 요소, ② 능력, ③ 역할변수, ④ 적성, ⑤ 동기유발, ⑥ 조직/환경요인으로 나타났지만, 어느 하나의 결정요인도 판매원성과에 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 국내연구에서 고객지향성이 판매원 성과에 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 판매원성과에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다. 또한 박경애

1) 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.

등(2000)은 판매원의 목표지향성이 성과에 미치는 영향을 조사한 결과, 학습목표지향성이 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 국내의 연구들은 개인변수와 조직변수를 통합적으로 연구하지 못하여 판매원성과의 결정요인을 설명하는 데 한계가 있다.

## 2. 판매원의 노력과 판매성과

판매원의 성과는 판매원의 노력에 의해 좌우되므로 판매관리자는 판매원의 노력을 유발할 수 있도록 감독을 해야 한다. 그런데 기존의 연구들은 직무노력을 감안하지 않고 동기유발, 성과와 직무만족을 취급하여 왔다고 지적하고, 열심히 노력하면 성과가 높아지고 또한 이러한 직무관련 노력이 직무만족과 관련되어 있다고 하였다(Brown and Peterson, 1994). 그러나 이 연구의 문제점은 판매원의 노력이 열심히 일을 하는 정도와 효율적으로 일을 하는 정도가 구분되어 작용하는 것을 고려하지 않았다. 열심히 그리고 효율적으로 일하는 것이 판매노력의 서로 다른 구성요소임을 간과한 것이다.

효율적으로 일하는 것(working smart)이 판매노력의 방향과 관련된다면, 열심히 일하는 것(working hard)은 판매원이 판매활동에 투입한 노력의 크기이다(Sujan, 1986).

고객과 판매전략에 관한 지식수준이 판매원의 성과에 영향을 미치며(Weitz et al., 1986), 효율적인 판매원이 비효율적인 판매원보다 고객에 관한 풍부하고 관련성이 높은 지식구조를 갖고 있고(Sujan et al., 1988), 이것은 지식개발과 관련된 활동이 일

을 효율적으로 하는 것에 포함됨을 의미한다. 따라서 일을 효율적으로 하는 것은 판매상황에 관한 지식을 개발하고 또 판매상황에 따라서 지식을 활용하는 행동이다(Sujan, Weitz, Kumar, 1994).

따라서 효율적으로 일을 하는 것과 열심히 일을 하는 것은 판매성과와 긍정적으로 관련이 있을 것이다.

이상과 같은 선행연구와 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I : 판매원의 노력에 따라 판매원의 성과는 다를 것이다.

I-1 : 열심히 일하는 것은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다.

I-2 : 효율적으로 일하는 것은 판매원의 성과에 영향을 미칠 것이다.

## 3. 개인특성과 판매원노력

### 1) 자기효능감과 판매원노력

자기효능(self efficacy)이란 사람들이 특정한 과업에 대해 자신이 이를 잘 수행할 수 있는 능력을 갖고 있다고 확신하는 정도라고 할 수 있다. 자신의 업무수행능력을 믿는 사람들은 더 도전적인 목표를 설정하기 쉽다(Bandura, 1997). 자기효능은 성공경험과 성공적인 직무수행 후 자신을 모델화하고 타인에게 설득을 함으로써 개발될 수 있으며(Gist and Mirchell, 1992), 훈련을 통해서 개발될 수 있다(Eden and Aviram, 1993). 자기효능 구축에 기여하는 훈련은 중요한 동기유발요인이 되며, 판매원 성과수준을 높일 수 있다(Brown et. al, 1998). 또

한 자기효능감은 성과에 대한 참여적 경영의 영향을 조절하는 것으로(G.P. Latham, D.D. Winter and Edwin A. Slicke, 1994), 높은 독립성 욕구, 강한 자기효율성 및 내재적 통제위치를 갖는 종업원에게 스스로 직무와 관련된 사항에 대하여 자율적으로 결정할 수 있는 권한을 부여하였기 때문에 만족이나 성과가 높게 나타난 것으로 판단된다.

이러한 자기효능 수준이 높은 판매원은 더욱 효율적으로 그리고 열심히 일을 할 것이다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 II : 자기효능감은 판매원의 노력에 영향을 미칠 것이다.

II-1 : 자기효능감은 열심히 일하는 정도에 영향을 미칠 것이다.

II-2 : 자기효능감은 효율적으로 일하는 정도에 영향을 미칠 것이다.

## 2) 역할명료성과 판매원노력

모든 조직의 구성원들은 나름대로 제각기 할 일을 가지고 있다. 역할(role)은 구성원이 조직체에서 자기의 지위를 보존하기 위하여 해야 할 일이다. 그러므로 역할은 공식적인 직무와 과업에 의해 정해질 수 있으나, 실질적으로는 일을 해나가는 과정에서 주어진 공식적인 직무나 과업을 중심으로 이에 추가시키거나 보완하여 다른 구성원들이 기대하는 실제역할을 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 기뻐되는 필요한 정보를 갖는 정도”(Donnelly and Ivancevich, 1975)로 역할모호성과 반대되는 개념으로 규정할 수 있다(Teas, Wacker, and Hughes, 1979).

기업과 고객을 연결하는 직무 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.

판매원과 감독자간의 관계는 과업유인과 사회적 유인으로 구성된다. 과업유인(task attraction)은 감독자가 판매원 요구를 직무파트너의 관점에서 판단한 것으로, 대인적 신념, 효율적 직무관계, 직무현장에서의 커뮤니케이션 질 등으로 표현된다. 그런데 이러한 과업유인은 판매원에 대한 감독자의 전반적인 평가나 성공과 실패의 귀인과정에 작용한다는 것이다(Feder and Rowland, 1989; Kingstrom and Mainstrone, 1985). 한편 사회적 유인(social attraction)은 친구나 사회적 관계의 관점에서 감독자가 판단한 판매원의 요구로서, 좋아함, 공감성, 개인적 친구관계 등으로 표현되는데 감독자의 판매원에 대한 전반적인 평가에 대한 효과는 일관적이지 못하다. 긍정적인 사회적 유인이 긍정적 평가를 하게 한다(Crouch and

Yetton, 1988)는 입장과 철저한 감독상황에서 그러한 효과는 없다(Feder and Rowland, 1989)는 입장이 있다.

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 낮게 될 수도 있다(Churchill, Ford and Walker, 1990).

그러나 사람은 좋은 결과를 얻으면 반복 활동을 하고, 나쁜 결과를 얻으면 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 달성하며 보상이 주어짐을 명확히 인지한 판매원은 동기배이션 수준이 높아져 더욱 열심히 판매직무를 수행할 것이다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 III : 판매원의 역할명료성은 판매원의 노력에 영향을 미칠 것이다.

III-1 : 판매원의 역할명료성은 일을 열심히 하는 정도에 영향을 미칠 것이다.

III-2 : 판매원의 역할명료성은 일을 효율적으로 하는 정도에 영향을 미칠 것이다.

### 3) 경쟁심과 판매원 노력

경쟁심은 개성의 한 측면으로 개념화할

수 있는데 이는 상호간에 경쟁을 향유하고, 경쟁에서 승리하려고 하고, 다른 사람들보다 더 우수해지고자 하는 속성을 함유하고 있다(Spence and Helmreich, 1983)고 할 수 있는데 이는 Kohn(1992)의 의도적 경쟁(intentional competition)개념과 일치하는 것으로 의도적 경쟁은 내부적이고 최고가 되고자 하는 개인의 욕구와 관련되는 것이다. 경쟁적인 사람들은 경쟁적인 조직에 매력을 느끼게 되고, 종업원들과 경쟁적인 조직들은 양방향으로 각각에 영향을 미치기 때문에 경쟁기질과 심리적 경쟁분위기는 서로 정의 관계가 있다고 할 수 있다. 그러므로 이 변수들은 개성과 조직 분위기의 지각수준과 관계가 있으며 독특한 직무영향요소이다.

Brown과 Peterson(1994)은 경쟁심이 판매성과 정의 관계가 있다고 하였으며, Carsrud와 Olm(1986)은 기업가 연구에서 경쟁기질과 회사 업무성과와의 사이에 정의 관계가 있다는 사실을 밝혀냈다. 또한 Murphy(1986)는 사무실 임대 회사 사원에 관한 연구에서 경쟁기질과 업무달성이 정의 관계가 있으며, Helmreich와 Spence(1978, 1983)는 완숙(mastery)수준을 지향하는 경우(어렵고 도전적인 과업에 도전하고 속하기를 원하는 사람들)와, 업무지향적인 사람들(지속되는 과업에서 견디려고 하는 성향)의 경우에 업무달성수준이 높았다는 것을 밝혀냈는데 이러한 결과들은 업무달성에 경쟁기질이 영향을 미친다는 것을 의미하는 것이다.

더욱 경쟁적인 사람들은 더 높은 달성 목표를 설정하려고 하고 그 일이 달성되면 동료들의 업무성과와 비교할 것이다. 따라서

경쟁심은 구성원들의 직무태도 즉 열심히 일하고 효율적으로 일하는 정도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

이상과 같은 사실을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 IV : 경쟁심은 판매원의 노력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV-1 : 경쟁심은 열심히 일하는 정도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV-2 : 경쟁심은 효율적으로 일하는 정도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 상사의 신뢰와 판매원노력

판매원과 상사 즉, 판매관리자간의 관계를 공급자와 구매자간의 교환관계로 보면 판매관리자는 판매원의 판매노력과 성과를 감독통제수단과 교환한다고 볼 수 있다. 판매관리자는 판매원에게 교환파트너가 되어 신뢰를 받을 수도 있고 받지 못할 수도 있을 것이다. 신뢰를 받지 못하는 판매관리자가 판매원을 통제하면 판매원은 통제를 수용하는데 어려움이 있을 것이다.

신뢰가 실제로 존재하기 위해서는 신념과 행동의도가 있어야 하며, 상대방에게 의존하고 또 상대방이 일관성, 유능성, 공정성, 책임성, 도움, 자비와 같은 청렴성을 갖고 있다고 믿는데서 나오며, 판매관리자에게 의지하려는 행동의도는 판매관리자를 신뢰하는 판매원이 그 판매관리자에게 필연적으로 매우 충성한다는 것을 의미한다(Moorman et al, 1992).

조직간 신뢰의 중요성을 강조하는 관계마케팅문헌(Moorman, Zaltman, and Deshpande,

1992 ; Morgan and Hunt, 1994)에 기초하고, Podsakoff et al(1990)의 일반종업원을 대상으로 한 연구에서 개인간의 신뢰를 관리자에 대한 충성심과 신의로 정의한 내용을 고려하여, 판매관리자에 대한 판매원의 신뢰는 판매원이 판매관리자의 청렴성(integrity)과 의존성(reliability)을 확인하는 정도로 정의할 수 있는데, 이러한 신뢰는 충성심과 판매노력을 유도할 수 있을 것이라고 본다. Bass(1985)에 의하면 리더는 비전과 사명감을 제시하고 자긍심(pride)을 불러일으켜 종업원으로부터 존경과 신뢰를 얻어낸다고 한다. 신뢰분위기는 조직이 일하게 하는 징표이며(Bennis and Nanus, 1985), 이러한 판매관리자에 대한 신뢰도는 공정성(justice)개념으로도 설명될 수 있다. 판매관리자의 신뢰도를 높이는 요인으로서 판매관리자의 행동에 대하여 판매원이 인지하는 공정성(justice)요인을 물질적 보상과 관련이 있는 분배적 공정성(distributive justice), 처리절차 및 절차의 실행과 관련이 있는 절차적 공정성(procedural justice), 결과 분배와 실행절차에 있어서 개인간의 행동과 관련이 있는 상호작용적 공정성(interactional justice)등 각각 다른 내용들로 구성된다(Bies, 1987). 본 연구에서는 판매관리자의 신뢰도를 높이는 요인으로서 판매관리자의 행동에 대하여 판매원들이 인지하는 공정성 요인을 바탕으로 검토하고자 한다. 첫째, 분배적 공정성은 판매원에 대한 판매관리자의 반응으로서 판매원이 투자한 노력에 대한 판매관리자의 물리적 보상이고, 둘째, 절차적 공정성은 판매원과 판매관리자간의 관계에서 판매원 개인의 상황을 반영하는 절차

의 적응성 정도를 의미하는 유연성으로 판매관리자의 판매원들에 대한 배려이며, 셋째, 상호작용적 공정성은 고객의 관점을 받아들이는 개념으로 사람들간의 사사소통에서의 공정성을 의미하는 것으로 판매원이 직면한 문제를 공감함과 이러한 문제를 해결하고자 하는 노력의 정도에 따라 결정된다.

Folger와 Konovsky(1989)는 분배적 공정성은 급여의 만족에 그리고 절차적 공정성은 성과에 대한 종업원 몰입과 신뢰에 관련이 있다고 하였다. McFarlin과 Sweney(1992)는 조직적, 개인적 차원의 성과에 대한 만족에 관한 연구에서 분배적 공정성과 절차적 공정성은 상호작용효과가 있음을 밝혀냈는데, 개인의 성과는 분배적 공정성이 절차적 공정성보다 더 중요하며, 조직의 성과(조직몰입, 관리자에 대한 하급자의 평가)에 있어서는 분배적 공정성과 절차적 공정성이 모두 중요하게 나타났다. Davidow(1995)는 상호작용공정성으로 정중함(attentiveness)을 들고 있는데 의사소통 프레임워크 안에서 판매원과 판매관리자간의 상호관계가 어떻게 이루어지는가에 관한 문제로 판매원의 문제를 기꺼이 경청하려고 하는 태도, 판매원이 직면한 문제를 공감함과 이러한 문제를 해결하고자 하는 노력의 정도에 따라 결정된다고 하였다.

이러한 3가지 공정성 차원들은 판매원의 판매관리자에 대한 공정성, 신의, 그리고 배려성 등을 설명하고 있기 때문에 판매관리자에 대한 신뢰도의 구성요소이며 또 충성심을 유발할 수 있는 것이다.

Diffie-Couch(1984)는 회사가 조직구성원을 정당한 이유 없이 불신하게 되면 그 결

과로서 몰입을 감소시키고 근로의욕을 낮추며, 또한 결근과 이직률이 높아지게 된다고 하였다. 신뢰로 구축된 상사와 부하와의 관계는 조직의 지원을 조직구성원이 인식하는데 영향을 미치게 되고 모든 관계의 핵심이라고 할 수 있는 신뢰를 통하여 자신의 의견을 상사와 자유롭게 토의할 수 있으며 상사의 의사결정을 받아들임으로써 조직의 활동에 더욱 관심을 기울이게 되고 조직을 위해 더욱 노력하게 되고(이유진, 1999), 평가자(상사)의 신뢰성이 직무관련태도인 동기부여와 직무만족에 그리고 조직관련 태도인 공헌의욕과 일체감에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(정범구, 1997).

따라서 판매관리자에 대한 신뢰수준은 판매원이 일을 효율적으로 하고 열심히 일하는 정도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 V : 판매관리자에 대한 신뢰는 판매원의 노력에 영향을 미칠 것이다.

V-1 : 판매관리자에 대한 신뢰는 열심히 일하는 정도에 영향을 미칠 것이다.

V-2 : 판매관리자에 대한 신뢰는 효율적으로 일하는 정도에 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구설계

#### 1. 표본의 선정 및 조사의 방법

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 설문조사 방법으로 자료를 수집하였다. 대상기



업은 경남 및 대구에 소재하고 있는 대형유통업체를 대상으로 2002년 9월 2일부터 동년 9월 16일까지 300부를 배포하여 221부가 회수되어 응답율이 73.67%였다. 회수된 설문지 중 응답이 불성실하거나 무응답된 설문지 3부를 제외한 218부를 분석에 이용하였다. 대형유통업체는 제품의 판매에 판매원이 많은 역할을 하고 있으며, 판매원의 성과가 기업의 성과에 막대한 영향을 미치기 때문이다.

회수된 설문지의 분석은 SPSS를 이용하여 기초분석과 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's  $\alpha$  계수, 타당성 분석을 위한 요인분석, LISREL 8.30을 이용하여 확증요인분석과 가설을 검증하였다.

응답자의 인구통계적 특성을 보면 남성이 12명(5.5%), 여성이 206명(94.5%)이고, 학력은 고졸 138명(63.3%), 전문대졸 58명(26.6%), 대졸 22명(10.1%)였다. 연령은 20대 146명(67.0%), 30대 69명(31.7%), 40대 3명(1.4%)이며, 직책은 점장 3명(1.4%), 매니저 18명(8.3%), 판매사원 197명(90.3%)로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

가설을 검증하기 위해 사용된 모든 항목들은 응답자들이 주어진 문장에 대하여 동의하는 정도(전혀 그렇지 않다/매우 그렇다)를 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### 1) 역할명료성

역할이란 어떤 지위를 가진 사람이 해야 할 것으로 기대되는 행동으로 역할명료성은

구성원들이 수행해야 하는 역할과 과업의 목표를 명확하게 지각하는 것으로 Singh와 Rhoads(1991)가 개발한 척도 중에서 판매방법, 직무중요성, 기판매상황, 고객과의 관계에 대한 항목으로 측정하였다.

### 2) 자기 효능감

자기 효능감은 사람들이 특정한 과업에 대해 자신이 이를 잘 수행할 수 있는 능력을 갖고 있다고 확신하는 정도로, Gist와 Mitchell(1992), Eden과 Aviram(1993) 등의 연구에서 사용한 문항중 판매상황에 따른 내가 해야 할 일, 고객이 원하는 것을 찾는 능력, 나의 견해를 고객에게 쉽게 이해시키는 3개 문항으로 측정하였다.

### 3) 경쟁심

경쟁심은 Spence와 Helmreich(1983)의 정의에 따라 상호간에 경쟁을 향유하고, 경쟁에서 승리하려 하며, 다른 사람보다 더 우수해지려 하는 속성을 측정하였다.

### 4) 판매관리자의 신뢰도

판매관리자의 신뢰도란 판매관리자에 대한 판매원의 신뢰로서 Tax, Brown과 Chandrashekar(1998)이 사용한 문항중 영업실적의 공정한 평가, 직무의 공정한 할당, 업무수행에 대한 배려, 업무수행의 솔선수범으로 측정하였다.

### 5) 판매원 노력

판매원의 노력은 열심히 일함과 효율적으로 일함으로 측정하였는데, 열심히 일하는

것은 판매원이 판매활동에 투여한 노력의 크기라고 할 수 있으며, 효율적으로 일하는 것은 판매노력의 방향과 관련되는 것으로, Sujan, Wetz와 Kumar(1994)의 측정항목을 수정 보완하여 판매목표치, 목표달성 위한 판매활동, 판매시간, 판매상의 문제 극복, 판매스타일, 고객에의 접근방법 개선책, 판매방법의 변화, 다양한 판매방법 등을 사용하여 측정하였다.

6) 판매원 성과

판매원의 성과는 조직의 판매성과에 대한 판매사원 개인의 기여정도를 의미하는 것으로 Sujan 등(1994)이 이용한 측정항목을 본 연구의 목적을 고려하여 다른 판매자보다 높은 평균매출액, 신상품 판매를 잘함, 목표판매량의 초과달성, 목표달성하여 조직에 공헌등으로 맞게 수정 보완하여 사용하였다.

IV. 분석결과

1. 변수의 신뢰성 및 타당성

설문항목에 대한 신뢰성 평가는 Cronbach's alpha를 산출하여 실시하였다. 신뢰성분석에서 신뢰성을 저하시키는 요인을 제거한 후 최종 항목 수를 기초로 한 신뢰성 계수는 자기 효능감 .7822, 역할 명료성 .7164, 학습 지향성 .7170, 상사 신뢰 .8262, 판매원 노력 .8598, 판매원 성과 .8722로 모든 이론변수들이 .6000이상으로 충분한 신뢰성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 조사하기 위해 직각회전에 의한 요인분석을 실시한 결과, 각각의 개념들에 설문문항들이 유의적인 적재가 이루어지고 있는 변수들만을 이용하여 공분산행렬(covariance matrix)을 이용하여 확증요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

<표 1> 변수의 신뢰성 검증 결과

변 수	항목수	cronbach's α
자기 효능감	4	.7822
역할 명료성	4	.7164
경쟁심	4	.7170
상사 신뢰	4	.8262
판매원 노력	8	.8598
성과	4	.8722

각 단계별로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위한 GFI (Goodness-of-Fit Index;  $\geq .90$ 이 바람직), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index;  $\geq .90$ 이 바람직), RMSR(Root Mean Square Residual;  $\leq .05$ 이 바람직), NFI(Normed Fit Index;  $\geq .90$  바람직),  $\chi^2$ (작을수록 바람직),  $\chi^2$ 에 대한 p값( $\geq .05$ 가 바람직) 등을 이용하였다.

확증요인분석결과 자기효능감 4개 항목 중 1개, 그밖에 역할명료성, 경쟁심, 상사신뢰, 열심히 일함, 효율적 일함, 성과의 4개 항목 중 2개 항목이 제외되었다. 확증요인 분석의 결과는 <표 2>와 같이 d.f.=70,  $\chi^2=138.3747(p=.0000)$ , RMSR= .04403, GFI=.9216, AGFI=.8657, NFI=.9373로 나타났으며, 연구단위들에 대한 표준 요인부하량

〈표 2〉 변수의 확증요인분석결과

연구 변수	측정항목		요인부하량(t 값)	표준 요인부하량	신뢰도 construct Reliability	분산추출
	최초항목수	최종항목				
자기효능감 (Sel)	4	sel 1	0.8219(14.4098)	.6683	.8321	.6249
		sel 2	1.0000	.8131		
		sel 3	1.0208(12.3412)	.8300		
역할명료성 (Rol)	4	rol 1	1.0000	.9092	.6605	.5069
		rol 2	0.6149(6.4260)	.5591		
경쟁심 (Com)	4	cop 1	0.8296(9.5130)	.6061	.7238	.5693
		cop 2	1.0000	.7306		
상사 신뢰 (Rel)	4	rel 1	0.9483(30.1398)	.7321	.9845	.9696
		rel 2	1.0000	.7719		
열심히일함 (Hard)	4	har 1	1.0000	.6536	.7083	.5488
		har 2	0.9080(10.2293)	.5935		
효율적일함 (Smart)	4	smt 1	0.9298(12.7321)	.5360	.8085	.6789
		smt 2	1.0000	.5764		
성 과 (Perm)	4	perm 1	1.0000	.8278	.8107	.6847
		perm 2	0.7894(12.2218)	.6535		
d.f.=70, $\chi^2=138.3747(p=.0000)$ , RMSR= .04403, GFI= .9216, AGFI= .8657, NFI= .9373.						

(standardized loading)이 모두 유의적으로 나타났으며( $t > 6.4260$ ), 모든 척도의 AVE가 .5 값을 상회하는 만족스러운 결과를 보여 주었다. 따라서 AVE 결과 적재추정치와 통계적 유의성, 만족스러운 수준의 구성개념신뢰성을 등을 감안할 때 본 연구를 위해 사용된 측정척도는 전체적으로 집중타당성이 입증되었다(Sujan, Weitz and Kumar, 1994; Anderson, James C. and David W.

Gerbing, 1988).

척도의 판별타당성은 2가지 방법으로 평가하였다. 우선 보다 엄격한 방법으로 AVE 값이 구성개념간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였다(Fornell and Larcker, 1981). <표 2>와 <표 3>에서 상관계수의 제곱값이 AVE값을 상회하지 않는 것으로 나타났다. 다음으로 각 상관계수의 95% 구간추정치가 구성개념간의 상관계수

〈표 3〉 각 연구단위들간의 상관관계행렬

	1	2	3	4	5	6	7
자기효능감 1	1.000						
역할명료성 2	.424**	1.000					
경쟁심 3	.646**	.374**	1.000				
상사 신뢰 4	.147	.466**	.334**	1.000			
열심히일함 5	.597**	.379**	.614**	.389**	1.000		
효율적일함 6	.708**	.303**	.593**	.2563**	.563**	1.000	
성 과 7	.665**	.245**	.575**	.165	.661**	.628**	1.000

값 1을 포함하는지 여부를 파악한 결과 어떠한 상관관계수에 대한 구간추정치도 1을 포함하지 않는 것으로 나타나 판별타당성이 존재하는 것으로 판단된다(Challagalla and Shervani, 1996).

## 2. 가설의 검증

본 연구에서는 구성개념간 상관관계 행렬을 토대로 가설검증을 위하여 LISREL 8.30을 이용하여 분석을 실시하였다. 전체 모델에 대한 분석결과  $\chi^2=138.3747$  ( $p=.0000$ ),  $df=70$ ,  $RMSR=.04403$ ,  $GFI=.9216$ ,  $AGFI=.8657$ ,  $NFI=.9373$ 으로 나타나 전체모형의 적합도는 만족할만한 수준이라고 판단된다.

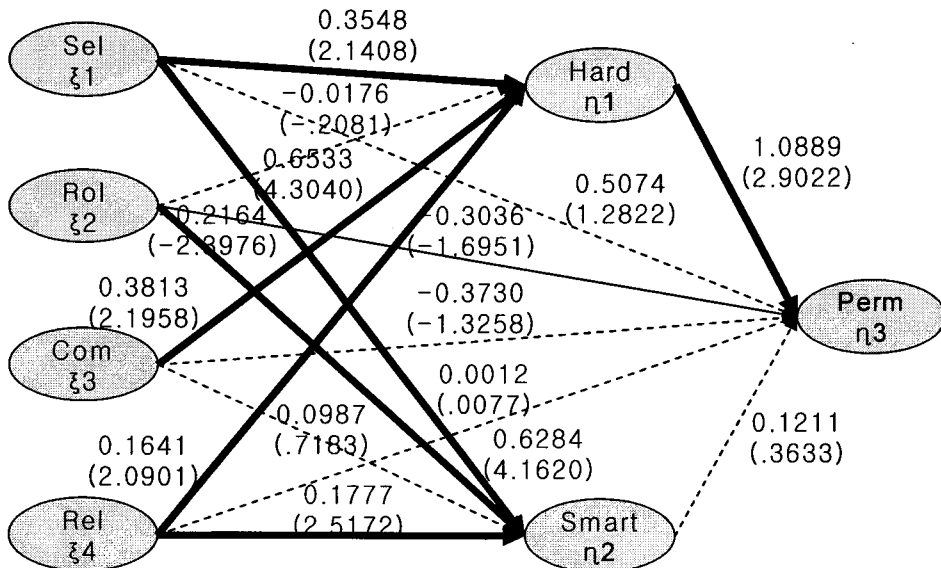
각 연구단위들간의 관계에 대한 가설을 검증한 결과 얻어진 <그림 1>의 관계를

<표 4>와 같이 나타내었다.

판매원들의 노력에 따라 성과는 다를 것이다라는 연구가설 I을 검증한 결과  $\beta_{13}=1.0889$ ,  $t=2.9022$ ,  $p < .001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나,  $\beta_{23}=.1211$ ,  $t=.3633$ 으로 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 연구가설 I은 부분적으로 I-1은 지지되고, I-2는 기각되었다. 이와 같은 결과는 대형유통업체 판매원들의 성과는 즉각적인 감정적 반응에 따른 행동이라기보다는 의식적인 의사결정에 기초한 행동으로서 꾸준히 자기 자신의 목표달성을 위해서 판매활동을 하는 것이 심리적 성과를 높이는 길이기 때문이라 할 수 있다. 따라서 판매원들에게 조직몰입을 높여줄 수 있는 자발적인 협력을 바탕으로 한 노력이 성과를 향상시키는 길일 것이다.

자기효능감은 판매원의 노력에 영향을 미

<그림 1> 연구가설의 검증결과



( )안의 숫자는 t값임.

칠 것이다라는 연구가설 II를 검증한 결과 자기효능감은 열심히일함( $v_{11} = .3548, t = 2.1408, p < .05$ )과 효율적일함( $v_{12} = .6533, t = 4.3040, p < .001$ )에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 판매원들이 자기효능감을 높게 지각할수록 판매활동에 열심히하고 효율적으로 일을 한다고 할 수 있다. 그러므로 판매관리자는 판매원 개개인의 자기효능개발에 관심을 기울여야만 판매원의 노력을 높일 수 있을 것이다. 따라서 가설 II는 채택되었다.

판매원의 역할명료성은 판매원의 노력에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 III을 검증한 결과 판매원의 역할 명료성은 열심히일함( $v_{21} = -.0176, t = -.2081, p > .05$ )에는 유의적인 영향을 미치지 않으나, 효율적일함( $v_{22} = -.2164, t = -2.3976, p < .05$ )에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구성원이 자기

역할을 명확하게 지각한다는 것은 꾸준한 노력을 의미하는 것이 아니라 상황에 맞게 효율적으로 일하게 만드는 것이라 할 수 있다. 따라서 가설 III은 III-1은 기각되고 III-2는 채택되었다.

경쟁심은 판매원의 노력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 IV를 검증한 결과 판매원의 경쟁심은 열심히일함( $v_{31} = .3813, t = 2.1958, p < .05$ )에는 유의적인 영향을 미치나, 효율적일함( $v_{32} = .0987, t = .7183, p > .05$ )에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 구성원들에게 성과에 대한 경쟁심의 유발이 구성원들의 노력에 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 구성원들을 선발할 때 경쟁기질이 있는 구성원을 선발해야 할 것이다. 따라서 가설 IV는 IV-1은 채택, IV-2는 기각되었다.

판매관리자에 대한 신뢰는 판매원의 노력

〈표 4〉 LISREL분석에 의한 모수추정치

변 수	경로계수	총효과	채택여부
열심히일함( $\eta_1$ ) → 성과( $\eta_3$ )	1.0889(2.9022)***		채택
효율적일함( $\eta_2$ ) → 성과( $\eta_3$ )	.1211(.3633)		기각
자기효능감( $\xi_1$ ) → 열심히일함( $\eta_1$ )	.3548(2.1408)**		채택
역할명료성( $\xi_2$ ) → 열심히일함( $\eta_1$ )	-.0176(-.2081)		기각
경쟁심( $\xi_3$ ) → 열심히일함( $\eta_1$ )	.3813(2.1958)**		채택
상사 신뢰( $\xi_4$ ) → 열심히일함( $\eta_1$ )	.1641(2.0901)**		채택
자기효능감( $\xi_1$ ) → 효율적일함( $\eta_2$ )	.6533(4.3040)***		채택
역할명료성( $\xi_2$ ) → 효율적일함( $\eta_2$ )	-.2164(-2.3976)**		유의효과
경쟁심( $\xi_3$ ) → 효율적일함( $\eta_2$ )	.0987(.7183)		기각
상사 신뢰( $\xi_4$ ) → 효율적일함( $\eta_2$ )	.1777(2.5172)**		채택
자기효능감( $\xi_1$ ) → 성과( $\eta_3$ )	.5074(1.2822) [.4655(1.6070)]	.9728(4.1118)***	기각
역할명료성( $\xi_2$ ) → 성과( $\eta_3$ )	-.3036(-1.6951) [-.0454(-.4048)]	-.3490(-2.4467)**	유의
경쟁심( $\xi_3$ ) → 성과( $\eta_3$ )	-.3730(-1.3258) [.4272(1.5845)]	.0542(.2524)	기각
상사 신뢰( $\xi_4$ ) → 성과( $\eta_3$ )	.0012(.0077) [.2002(1.7863)]	.2013(1.8155)	기각

\*\*\* p < 0.01, \*\* p < 0.05 수준에서 유의함. [ ]안의 숫자는 간접효과임,

에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 V를 검증한 결과 상사에 대한 신뢰가 열심히 일함( $v_{41} = .1641, t = 2.0901, p < .05$ )과 효율적 일함( $v_{42} = .1777, t = 2.5172, p < .05$ )에 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대형유통업체의 판매관리자들에게 주어지는 감독의 재량권이 한계가 있기는 하지만 구성원들이 분배와 절차의 공정성에 대하여 판매관리자들을 신뢰한다면 구성원들의 노력이 높아질 것이다. 따라서 가설 V는 모두 채택되었다.

또한 자기효능감, 역할명료성, 경쟁심, 판매관리자의 신뢰가 성과에 미치는 영향을 알아본 결과 직접효과와 간접효과가 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 총효과가 자기효능감(경로계수 = .9728,  $t = 4.1118$ )은 정(+)의 영향을, 역할명료성(경로계수 = -.3490,  $t = -2.4467$ )은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 자기효능감은 판매원의 노력을 매개로 하여 성과에 정(+)의 영향을 역할명료성은 (-)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

이러한 결과는 구성원들의 노력은 조직의 상황적인 요인보다는 자기자신에 대한 감정, 정서적인 애착을 지각하는 종업원들일수록 그와 같은 행동을 한다고 할 수 있다.

## V. 결 론

고객에게 제품이나 서비스를 제공하는 일련의 과정을 판매라고 한다. 따라서 고객이 만족감을 얻도록 도와주는 것은 판매의 한 과정에 해당된다. 공급이 수요를 초과한 초

경쟁시대의 사업구조하에서 제조업체는 물론이고 판매업체들도 날로 변해 가는 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 피나는 노력을 하고 있다. 고객의 요구는 복잡하고 다양하게 분출되고 어느 때보다 더욱 판매가 중요하게 되었다.

고객이 아무리 많이 알고 있다고 하더라도 판매원들에게 의존하게 되어 있으므로 판매원의 열성만큼 고객의 제품에 대한 이해를 높이고 판매를 성공시킬 수 있다. 그런데 판매원이 일에 대해 의욕도 없고 지식도 없고 아무런 기술도 갖추지 않고 그저 마지못해 한다면 그 기업의 운명은 가히 짐작해 볼 만하다. 판매원은 고객과 직접 대하는 회사의 대표이기 때문이다. 기업들은 판매원들의 판매성과를 높이기 위해 많은 기법들을 개발하여 사용하고 있으며, 판매원이 높은 판매성과를 달성하도록 감독해야 하는데, 판매원의 판매성과는 판매원 판매 노력에 따라 달라질 것이다.

그러므로 본 연구는 대형유통업체를 대상으로 판매원의 판매노력을 열심히일함과 효율적으로일함으로 나누어 판매원의 성과에 영향을 미치는지 검증하였다. 그리고 판매원의 판매노력에 영향을 미치는 요인을 개인특성변수로서 자기효능감, 경쟁심, 역할명료성과 판매관리자의 신뢰도를 선정하여 검증하였다.

실증분석의 결과는 다음과 같다.

첫째, 판매원의 판매노력 중 열심히일함만이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 유통업체의 판매원들은 열심히 꾸준히 일하는 것이 판매상황에 따라 효율적으로 일하는 것보다 성과를 높일 수 있는 것임을 의미한다.

둘째, 개인특성변수로서 자기효능감, 역할명료성, 경쟁심과 판매관리자의 신뢰도가 판매원의 노력에 영향을 미치는지를 알아본 결과, 열심히일함에서는 자기효능감과 경쟁심, 효율적일함에서는 자기효능감이 긍정적인 영향을 미쳤으나 역할명료성은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 판매관리자의 신뢰는 열심히일함과 효율적일함에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 판매원의 성과에 대하여 자기효능감, 역할명료성, 경쟁심과 판매관리자의 신뢰도가 판매원의 판매노력을 매개로 하여 영향을 미치는지를 알아본 결과, 직접효과가 없는 것으로 나타났으나 총효과는 자기효능감이 긍정적인 영향을 미치며 역할명료성은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 이러한 개인특성변수나 판매관리자의 신뢰도가 직접적으로 성과에 영향을 미치는 것이 아닌 판매원의 판매노력을 매개로 하여 영향을 미침을 알 수 있다.

본 연구 결과 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 판매원이 열심히 노력하는 것이 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 판매원들이 열심히 일할 수 있는 계기를 마련해 주어야 한다. 그러나 다분히 열심히라는 말은 추상적이기 때문에 구체적으로 판매원들에게 목표를 제시하여야 할 것이다.

둘째, 판매원들의 개인변수인 자기효능감과 경쟁심이 열심히일함에 유의적인 영향을 미치는 요인이었으므로 판매관리자는 긍정적 측면의 경쟁심 유발과 개개 구성원들에게 자기효능개발을 할 수 있도록 교육훈련을 실시하거나 사례발표 등의 기회를 제공

하여야 할 것이다.

셋째, 판매원 선발시 개인적인 성격을 잘 분석하여 경쟁기질적인 측면으로서 도전정신과 자신감 및 자기개발의 능력을 가지고 자기효능을 잘 개발할 수 있는 사람을 판매원으로 채용하는 것이 판매성과를 높일 수 있는 길일 것이다.

본 연구의 한계점으로는 다음과 같다.

첫째, 자료수집을 위한 응답자의 주관적 시각에 기초한 설문지를 이용한 횡단적 연구에 머무르는 한계점이 있다. 따라서 응답자의 개별적 욕구특성이나 반응세트에 대한 문제점을 고려할 수 있는 양적 방법론의 보완과 동시에 종단적인 연구를 통한 연구의 일반화를 추구해야 할 것이다.

둘째, 표본의 선정에 있어서 대형유통업체만을 대상으로 하였기 때문에 일반화와 관련된 문제점을 갖는다.

그러므로 추후의 연구에서는 폭넓은 연구를 바탕으로 판매관리자의 신뢰도가 판매원의 노력과 성과에 영향을 미치지 않은 원인 분석이 이루어졌으면 한다.

## 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, 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, 이용기, 장경란(1999), “호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구,” *경영학연구*, 28(1), 75-102.
- Anderson, E. and R.L. Oliver(1987), “Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Salesforce Control Systems,” *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
- 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.
- \_\_\_\_\_ (1980b), “The Nature and Causes of Self-esteem, Performance and Satisfaction in the Salesforce: a Structural Equation Approach,” *Journal of Business*, 53(3), 315-331.
- Barker, T.A.(1997), “Determinants of Salesforce Effectiveness: Perceptions of Field Managers versus Senior Sales Managers,” *Marketing Intelligence & Planning*, 15(6), 258-264.
- 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., 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.
- Behrman, D.N. and W.D. Perreault Jr.(1982), “Measuring the Performance of Industrial Salespersons,” *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- Bennis, W. G. and Nanus B. (1985), *Leaders : The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row.



- Bies, Robert J.(1987), "The Predicament of Injustice : The Management of Moral Outage," *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- 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.
- 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., N.M. Ford, and O.C. Walker Jr.(1974), "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen," *Journal of Marketing Research*, 11(August), 254-260.
- \_\_\_\_\_, and O.C. Walker, Jr(1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce," *Journal of Marketing Research*, 13(November), 323-332.
- \_\_\_\_\_(1985), "The Determinants of Salesperson Performance ; A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-118.
- \_\_\_\_\_, 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.
- \_\_\_\_\_, 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.
- Daviow, Moshe(1995), "*Organizational Responses to Consumer Complaints*," in *Enhancing Knowledge Development in Marketing: Proceedings of the 1996 AMA Summer Education's Conference*, Barbara B. Stern and George M. Zinkham, eds. Chicago, IL:AMA, 344-345.
- Diffie-Couch, P., "Building a Feeling of Trust in the Company", *Supervisory Trust*, Vol. 29, 1984, pp.31-36.

- Donnelly, James H., Jr. and John M. Ivancevic(1975), "Role Clarity and the Salesman," *Journal of Marketing*, 39(January), pp. 71-74.
- Eden, D. & A. Aviram(1993), "Self-efficacy Training to Speed Reemployment: Helping People to Help Themselves," *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352-360.
- Folger, R., and M. Konovsky(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 6-21.
- Gist, Marilyn E. and Terence R. Mitchell(1992), "Self Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Antecedents and Malleability," *Academy of Management Review*, 17(2), 117-140.
- Grant, K. and D.W. Cravens(1996), "Examining Salesforce Performance in Organizations Utilizing Behavior-based Sales Management Processes," *Industrial Marketing Management*, 25, 1-10.
- \_\_\_\_\_, 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.
- 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(1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.
- \_\_\_\_\_(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 52-70.
- 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.
- \_\_\_\_\_(1989), "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople," *Journal of Marketing*, 53(October), 40-50.
- \_\_\_\_\_, and B.J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial

- Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- \_\_\_\_\_, T.A. Shervani & G.N. Challagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, 35(May),
- 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.
- \_\_\_\_\_(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.
- McFarlin, D. B., and P. D. Sweeney(1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, 35.
- 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.
- 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.
- 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.
- \_\_\_\_\_, and S.B. MacKenzie(1994), "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31(August), 351-363.
- \_\_\_\_\_, 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.
- Rangaswamy, A.S. and P.A. Zoltners (1990), "An Integrated Model Based Approach for Salesforce Structuring," *Marketing Science*, 9(4), 279-298.
- Singh, Jagdip and Gary K. Rhoads(1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationlization," *Journal of Marketing Research*, 28(August), 63-74.
- 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.
- \_\_\_\_\_, 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.
- Tax, S., Brown, S. W and Chandrashekar, M.(1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, April, 60-76.
- 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.
- \_\_\_\_\_, and J.F. Horrell(1981), "Salespeople Satisfaction and Performance Feedback," *Industrial Marketing Management*, 10(February), 49-57.
- Tyagi, P. K.(1982), "Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation," *Journal of Marketing Research*, 19(May), 240-254.
- 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(1975), "Organizational Determinants of the Industrial Salesmand's Role Conflict Ambiguity," *Journal of Marketing*, 39(January), 32-39.
- \_\_\_\_\_(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- \_\_\_\_\_(1979), "Where Do We Go from Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of Industrial Salesforce," Albaum, G. A. Churchill Jr., *Critical Issues in Sales Management*, University of Oregon, Eugene, OR, 2-22.
- 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〉

## The Effects of the Supervisory Trust and Personal Characteristics on the Salesperson's Efforts and Performance

Kim, Yi Tae \*

This study verified how the salesperson's efforts have an effect upon the result and the self-effect, the competitive mind, the role accuracy, supervisory trust in the important factors that effect the salesperson's efforts.

After making up a questionary centering around the large distribution company and analyzing 218 copies, the result are as follows;

First, salesperson's working hard has an affirmative effect upon the performance in the salesperson's efforts. Second, the self-effect, the competitive mind, supervisory trust have an affirmative effect in the working hard, and self-effect, supervisory trust have an affirmative effect in the working hard. But the role accuracy has a negative effect. Third, the self-effect, the competitive mind, the role accuracy, and the supervisory trust in the salesperson's performance are ineffectual. But, in the general effect, the self-effect has an affirmative effect and the role accuracy has a negative effect.

The individuality and the supervisory trust don't have an effect upon the performance but the effect can rise through the salesperson's efforts, Therefore company should give salespersons the chance they can work hard, and would provide them the concrete aim rather than say to work hard only.

Key Words : supervisory trust, personal characteristics, role accuracy, self efficacy,  
working hard, working hard

---

\* Associate Professor, Dept. of Accounting Information, Miryang National University