호텔에서의 영업력 관리시스템과 직무태도, 성과와의 영향관계

Relationship among Sales-force Control System, Salesperson's Job Attitudes, and Performance in Hotel

김판영*, 송성인**
안양대학교 관광학부*, 청주대학교 관광학부**

Pan-Young Kim(tourkpy@hanmail.net)*, Sung-In Song(songsi@cju.ac.kr)**

요약

종사원의 선발, 교육, 보상, 그리고 평가 등과 같은 영업사원의 관리의 실행은 영업력 관리시스템에 있어서 중요한 위치를 차지하는데, 이는 종사원의 역할 모호성, 직무만족, 그리고 성과 등에 지대한 영향을 미치기 때문이다. 이러한 중요성에도 불구하고 호텔의 영업력 관리시스템에 대한 연구가 미진한 형편이다. 따라서 본 연구에서는 영업력 관리시스템(STD, 교육, 보상, 상사지원 등), 직무태도, 그리고 성과와의 영향 관계를 보다 자세히 파악하고자 하였다. 이를 위해 경로모형과 가설을 설정하고 제시하였다. 본 연구를 통하여 호텔의 영업사원과 이들의 관리를 위한 몇 가지 중요한 사항을 제시하는데 공헌하였다. 즉, 이번 연구는 호텔의 실무책임자들과 연구자들에게 새로운 관점과 시사점을 제시할 수 있었다. 먼저, 학술적 측면에서는 영업력 관리시스템에 관한 새로운 접근 방식을 제시하였다. 둘째로, 실무적 측면을 보면, 종사원의 영업성과와 직무만족을 향상시키고, 역할모호성을 감소시키기 위하여, 관리자는 종사원을 대상으로 격려, 영업에 대한 지도, 그리고 영업 노하우 등에 교육과 행동을 취해야 한다.

■ 중심어 : | 영업력 관리시스템 | 직무태도 | 영업성과 |

Abstract

Sales-force management practices(e.g., selection, training, rewards, evaluation) constitute a crucial aspect of the sales force control system, as they influence on the salesperson's role ambiguity, satisfaction and performance. But it is difficult to find studies on the effects of hotel's sales force control system. So, we studied about this subject more deeply. The purpose of our research is to examine important relationships among sales force control system(e.g., sales territory design, training, reward, training, supervisor's support), job attitudes(satisfaction and role ambiguity), and sales force performance. A conceptual model is presented and hypotheses are developed. This study contributes to sales management research of hotel sales person in some important ways. This study offers new insights both to sales practitioners and researchers. First, this study introduces a new approaching method for developing new model of hotel sales-force research. Second, in the practical implications, managers should take actions as like an encouragement, direction, monitering, and education of sales know-how to reduce the employee's role ambiguity and to improve job satisfaction and sales performance.

■ keyword : | Salse Force Control System | Job Attitudes | Sales Performance |

접수번호 : #080616-001
접수일자 : 2008년 06월 16일
심사완료일 : 2008년 07월 16일
교신저자 : 송성인, e-mail : songsi@cju.ac.kr

I. 서 론

호텔산업의 경우에 있어서, 객실 및 F&B를 이용하는 고객층의 한정성으로 인해서, 대중 매체를 통한 광고 및 홍보 등의 판촉 전략 등에는 그 한계성을 갖기 때문에 영업사원의 관리 및 체계적인 훈련 등이 필수적인 요소라 할 수 있다. 호텔 영업사원의 관리는 종사원의 직무태도, 성과 및 이직 의도 등에 영향을 미칠 수 있기 때문에 호텔 경영관리에서 주요 요소로 작용하게 된다[8]. 즉, 영업력 관리 시스템 및 전략은 판매 목표와 전략 등의 방향, 영업성과, 그리고 이에 대한 조치 등을 포함하는 개념이기 때문에 기업의 생존과 직결되는 요소이다. 영업력 관리가 적절하게 이루어지면, 영업사원 만족과 영업성과를 높이는 계기가 된다.

호텔 영업력 관리의 중요성에도 불구하고, 이에 대한 체계적인 연구가 미진한 것이 사실이다. 몇몇의 연구에서 호텔 판매촉진 수단으로서 인적판매 등의 관한 소수의 연구가 진행되어 왔지만, 대부분의 연구가 이론적 연구로 판매촉진 수단의 현 수준과 행태 등의 연구로 한정되고 있다. 하지만 영업력 관리시스템은 단순한 판매촉진 부서의 판촉 현황 및 종사원 교육 현황 등에 한정된 것이 아니며, 영업범위 설정, 교육훈련, 보상, 감독 등의 포괄적 개념으로 이해해야 한다. 하지만 영업력관리시스템의 구성요소에 대한 논의조차 명확하게 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다.

따라서 호텔 영업력 관리 시스템의 구성요소의 논의와 제시가 필요하며, 영업력 관리 시스템의 중요성 등에 대한 논의도 필요하다. 또한 호텔 영업력 관리시스템의 구성요소가 직무 태도, 성과 및 이직 의도 등과 같은 결과 변수와의 영향관계에 대한 실증 분석을 통한 시사점을 제시할 필요성이 있다.

이러한 연구의 필요성을 바탕으로 본 연구의 목적은 첫째, 호텔 영업력 관리시스템의 구성요소의 논의를 위해 제시되는 변수에 대하여 문헌 고찰을 통해 논의하고자 한다. 둘째, 영업력 관리시스템과 직무태도(직무만족, 역할모호성)와의 관련성을 파악함으로써 영업력 관리 시스템의 구성요소와의 영향관계를 파악하고자 한다. 셋째, 직무태도와 성과와의 영향관계를 파악하고, 영업력 관리시스템과 성과와의 간접적 영향관계를 파악한다. 마지막으로 제시된 변수 간의 영향 관계에 따른 실증 분석 결과를 바탕으로 호텔에 있어 영업사원 관리에 필요한 시사점 등을 제시하고자 한다.

II. 영업력 관리시스템

호텔기업의 영업사원 관리체계인 영업력 관리시스템(sales-force control system)은 조직 차원의 형태로서 조직의 목표를 달성하기 위해서 판촉사원의 판매 행위와 활동, 결과에 영향을 미치는 운영자의 노력을 포함하는 개념이다[11]. 즉, 회사나 조직의 영업 목적을 달성하기 위해서 조직이나 이의 관리자가 판촉사원을 관리하는 체계나 방법이며, 노력으로서 설명될 수 있다. 영업력관리시스템은 판촉사원의 판매 경향, 성과 등을 파악하고 관리하는 것을 포함하며, 영업 환경 및 영업의 내·외적인 영향요소의 분석과 파악 등을 포괄적으로 관리하는 개념이다. Anderson & Oliver는 "영업에 대한 모니터, 지시, 평가, 그리고 보상체계 등을 갖추기 위한 조직의 정책, 과정, 그리고 영업과 관련한 규칙의 집합체"라고 정의하고 있다[16]. 즉, 영업력 관리시스템은 영업목표를 설정하고, 영업 활동에 대한 피드백을 실시하고, 결과인 성과를 바탕으로 보상이나 문책 등을 추구하는 회사나 조직의 정책으로 설명할 수가 있다.

이러한 영업력 관리시스템에 대해서 Anderson & Oliver(1987)는 이에 대한 적용의 대안적 전략으로서 크게 행위 중심적(behavior-based) 관리시스템과 결과 중심적(outcome-based) 관리시스템으로 구분될 수 있다고 하였다. 행위 중심적 관리시스템은 영업 관리자에 의한 판촉사원의 영업행위에 관한 모니터링, 지시, 평가, 그리고 보상 등을 시행하는 체계라고 언급하였으며, 이에 반해 결과 중심적 관리시스템은 상대적으로 판촉사원에 대한 모니터링, 영업의 지시 등이 적은 편이며, 영업의 결과인 판매 성과로서 판매량, 시장점유율, 그리고 새로운 판매처 개발 등에 초점을 두는 형태이다[20]. 이 두 가지 형태의 관리시스템은 판촉사원이 조직의 효율성과 이익에 공헌한다는 목적에서는 유사한 개념을

갖게 되지만, 운영 철학에서는 다소간에 차이를 보이고 있다. 즉, 행위 중심적 관리시스템은 온정주의적 개념을 바탕으로 이루어지는 것으로서 영업 관리자가 판촉사원에게 회사의 목적을 성취하기 위해서 투여하는 노력이 적절한 지를 설명해주는 것이다[18]. 행위 중심적 관리시스템의 초점은 장기적인 관점에서 영업성과의 향상을 기하는 형식으로서 영업 관리자가 직접적으로 판촉사원의 영업 방법, 영업 지역의 설정, 행위 등을 관리하고 점검함으로서 결과적으로 영업성과가 높아지게 된다는 것이다. 이에 반해 결과적 중심적 관리시스템은 성과가 없는 곳에는 어떠한 지원과 혜택도 돌아갈 수 없다는 개념으로서 결과물에 모든 초점이 맞추어지는 형식을 의미한다.

Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan(1993)이 제시하는 영업력 관리시스템은 결과적, 과정적, 전문적, 문화적 관리로 구성된다. 결과적 관리(output control)의 의미는 조직에서 목표하는 성과와 규정의 결과를 모니터하고 평가하는 것을 의미하며, 과정적 관리(process control)는 관리자가 원만한 결과를 획득함에 있어 중요하다고 고려되는 영업 활동이나 관련 요소 등을 지시하고 관리하는 형태를 의미한다. 그리고 전문적 관리(professional control)는 영업사원 간의 협력, 정보 공유 등을 통해서 일체감을 높이고, 사원의 사기를 진작하며, 이를 통해서 성과를 추구하고자 하는 관리 형태를 의미하는 것이고, 문화적 관리(cultural control)는 조직 내부에서 공유되는 가치와 신념의 형태로서 종사원 활동의 규범을 규정·지시하는 것으로서 조직문화의 관리체계로서 간주될 수 있다[18]. 이들은 영업력관리시스템은 이러한 네 가지의 관리 형태가 복합적으로 이루어질 때, 그 영향력이 높아질 수 있음을 언급하고 있다. 또한 영업력 관리시스템을 공식적인 관리와 비공식적인 관리의 두 가지 형태의 관리시스템으로 구분될 수 있다. 공식적 관리는 위에서 언급한 결과와 과정적 통제를 통한 강력한 관리 형태의 개념이며, 비공식적 관리(informal control)는 전문적, 문화적 관리를 포함하는 개념이다[11].

Challagalla & Shervani(1996)는 Anderson & Oliver가 제시한 영업력 관리시스템의 문제점으로서 행위 중심적 관리시스템의 경우에 영업성과와의 상관성이 빈약하며, 만약 종사원이 목표로 하는 성과를 달성하지 못했을 경우에 처벌과 문책 등의 문제점들이 발생할 수 있다는 점을 제시하면서 영업력 관리시스템의 형태를 성과 및 결과 중심적 관리(outcome control), 활동 및 행위 중심적 관리(activity control), 능력 및 과정 중심적 관리(capability control)로 구분하였다[12].

영업력 관리시스템의 측정요소(또는 구성요소)에 대한 연구 및 학자들의 언급을 살펴보게 되면 주로 교육훈련, 보상체계, 회사(상사)의 정책, 부서간의 협력, 그리고 영업범위의 설정 등으로 구성되고 있음을 알 수 있다. Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan(1993)은 영업력관리는 결과 관리, 과정 관리, 전문성 관리, 그리고 조직문화 관리 등의 네 가지의 형태로서 구성된다고 하였다. 결과 관리는 성과를 바탕으로 보상 등의 결과적 관리를 의미하고, 과정의 관리는 관리자가 추구하는 성과를 얻기 위해서 부하 직원에게 취하는 행동을 의미한다. 전문성의 관리는 동료사원 간의 정보 공유와 협력을 권장하고 관리하는 것이며, 조직문화의 관리는 조직의 구성원으로서 공유되는 가치와 신념에 대한 통제와 관리를 의미한다[18].

Babakus(1996)는 영업력 관리시스템은 종사원의 지속적인 관찰과 지도편달, 그리고 평가와 보상 등의 요소를 포함하는 것으로, 종사원의 능력 및 영업 등의 통제 과정에서 지도편달과 보상 등의 관리가 필요하다고 주장하였다[9]. Darmon(2002)은 영업력 관리시스템은 종사원의 채용계획에서부터 시장정보, 교육훈련, 보상체계, 그리고 영업영역 설정(STD)까지를 포함하는 개념이며, 이 모든 요소들이 체계적으로 관리될 때, 영업사원의 직무 만족 및 성과를 극대화할 수 있다고 주장하면서, 시스템은 폐쇄형이 아닌 개방형으로서 지속적인 feedback과 관리가 필요하다[15].

영업력 관리시스템에 대한 다양한 접근과 연구의 시각이 학자들에 따라 다양하게 존재하는데, 이는 각 사업별 영업력 관리체계 분석의 어려움과 연관될 수 있다. 영업력 관리는 일선의 영업사원의 채용에서부터 배치, 인력관리, teamwork, 품질관리, 조직문화, 그리고 영업환경 고려 등과 같은 요소들이 상호 복합적인 영향

관계를 갖기 때문이다. 따라서 영업력 관리시스템은 특정의 관리 방식에 의해 달성되기 보다는 결과중심, 행위중심, 그리고 능력 중심의 복합적인 관리시스템이 요구된다. 즉, 영업범위의 설정, 보상체계, 교육훈련, 상사의 역할과 지원, 동료와의 관계 등이 복합적으로 작용함으로써 종사원의 직무 만족을 높이고 최상의 성과를 달성할 수 있다.

Ⅲ. 가설설정, 자료수집 및 설문 구성

1. 가설 설정

호텔의 영업력 관리시스템과 직무태도, 그리고 성과와의 관련성을 파악하기 위하여 선행연구 결과를 바탕으로 가설과 경로도형을 설정하였다. 영업력 관리시스템과 직무태도와의 영향 관계에 관한 가설은 윤기복[3], 윤정헌[4], 전재균 · 김진영[5], Avlonitis & Panageo pobulos[8], Carvens, Lassk, Low, Marshall, & Moncrief[11], 그리고 Piercy, Low, & Carvens.[21] 등의 연구 결과를 바탕으로 하였는데, 이들의 연구결과에 의하면 영업력 관리시스템이 적절하게 운영되면 영업사원은 현 업무에 대해서 만족을 느끼며, 조직에 몰입하는 결과를 가져오게 되고, 역할에 대한 명확한 인지를 통하여 성과를 향상시키는 것으로 나타났다.

가설 1. 호텔의 영업력 관리시스템은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 호텔 영업력 관리시스템은 종사원의 역할 모호성에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

직무태도와 성과와의 영향관계에 대한 가설을 설정하기 위하여, 박수진[2], Chen, Chu, Wang, & Lin[13], Fisher[17], 그리고 Sigh[24] 등의 연구 결과를 참조하였다. 직무만족과 역할 모호성은 영업성과 및 이직의도와 유의한 영향 관계를 갖는 것으로 설명하고 있다. 즉, 직무만족을 경험한 종사원은 성과가 높게 나타나며, 이직의도가 줄어들고, 역할모호성을 경험하고 이에 대한 축적이 가중될 경우에 성과는 낮아지고, 이직 의도는 높아지는 결과를 보여주고 있다.

가설 3. 직무만족을 경험한 종사원은 영업성과에 정(+)의 영향관계를, 역할 모호성을 경험한 종사원은 영업성과에 (-)의 영향관계를 가질 것이다.

가설 4. 직무만족을 경험한 종사원은 이직의도에 부(-)의 영향관계를, 역할 모호성을 경험한 종사원은 이직의도에 정(+)의 영향관계를 가질 것이다.

영업력 관리시스템과 직무태도, 그리고 영업성과와 이직의도와의 영향관계를 바탕으로, [그림 1]과 같은 경로도형을 설정하였다.

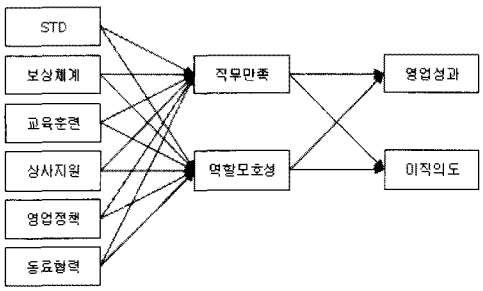


그림 1. 경로 도형

2. 변수의 조작적 정의

2.1 영업력 관리시스템

선행연구자들의 관점을 바탕으로 호텔의 영업력 관리시스템이란 영업영역의 설정에서부터 영업사원의 관리, 교육, 보상, 그리고 상사의 지원 등을 포함하는 개념으로서 설정하였다. 본 연구에서 차용한 호텔 영업력 관리시스템의 측정변수로는 ① 영업범위를 설정하고 영업 사원을 배치하는 등과 관련된 일련의 행위를 설계하는 전 과정으로서 고객 · 상품의 범위 결정, 영업 범위 설정, 방문 · 전화 상담 계획, 그리고 영업성과를 위한 이 외의 모든 계획과 활동 등에 대한 범위의 설정으로서의 영업영역의 설정(STD)[10], ② 영업성과에 따른 공정한 보상체계, ③ 영업방법, 전략 등의 교육훈련, ④ 상사의 업무지시 및 업무 지원 등과 관련한 상사의 지원, ⑤ 호텔, 부서의 영업정책, 그리고 ⑥ 동료 간의 협력 등을 차용하여 측정하였다.

2.2 직무태도

직무태도는 호텔종사원이 근무를 수행하는 중에 겪거나 감지하게 되는 직무에 대한 일반적인 태도로서 규정하고, 이의 측정변수로는 직무만족과 역할 모호성의 변수를 이용하였다. 직무만족은 성과나 조직 몰입 등의 선행 변수로서 작용하며, 한 개인이 직무에 대해 갖는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행 결과로서 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로서 설명되어진다[6]. 즉, 종업원이 자신의 직무에 대해 갖게 되는 일반적인 태도라고 정의될 수 있다[3][22]. 직무만족은 호텔의 영업사원들이 직무와 관련한 태도로서 긍정적·부정적 태도를 포함하는 개념으로 간주, 측정하고자 한다.

역할모호성은 종사원이 지위에 따른 역할 책임 한계, 직무평가, 승진 등의 불확실성, 그리고 동료나 상사의 기대 불일치 등에 의해 발생할 수 있는 것이며, 업무 수행 중에 종사원이 자신에게 주어진 역할의 효과적인 수행에 필요한 적절한 정보의 부족으로 인해 발생하게 되는 현상으로서 인식되고 있다[2][17][24]. 따라서 본 연구에서도 역할 모호성을 호텔의 영업사원이 영업활동과 관련한 역할 수행에 따른 정보 부족 등으로 발생하게 되는 역할인식의 괴리현상으로 간주한다.

2.3 영업성과 및 이직의도

영업사원의 성과는 세일즈 이익의 창출, 새로운 영업대상을 창출하는 결과적 성과(outcome performance)와 영업사원의 영업 활동에 필요한 정보, 지식, 그리고 영업관 관련한 기술 습득 등의 행위적 성과(behavior performance)로서 구분[16]되는데, 본 연구에서는 행위적 성과를 기반으로 측정하였다. 즉, 영업 관련 활동, 지식, 그리고 이에 대한 활용의 정도를 측정하였다.

이직 의도는 자발적과 비자발적인 이직으로 구분되며, 주로 자발적 이직에 초점을 맞춰 연구되는데, 이는 비자발적 이직의 실질적인 자료를 얻기 어려우며, 실증분석의 한계를 갖기 때문이다[13]. 본 연구에서도 자발적 이직의도를 바탕으로 측정하며, 이직 의도란 가까운 미래나 현재에 이직을 고려하고 있거나, 이를 행하고자 하는 종사원의 심리적 상태나 행위로 정의한다.

3. 자료수집

호텔의 영업력 관리시스템과 직무태도, 그리고 성과와의 관련성을 파악하기 위해서, 서울특별시에 소재하고 있는 17개의 특 1급 관광호텔 영업부서 직원을 대상으로 조사를 실시하였다. 호텔 영업은 객실과 연회부서로 구분되기에 이들 부서를 바탕으로 조사하였다.

조사는 예비조사를 통한 설문지를 보완한 후에, 2008년 3월과 4월 동안에 조사를 수행하였다. 자료 수집은 선정된 17개 업체를 대상으로, 각 영업부서에 15부씩을 송부한 후 회수하였다. 송부된 255부의 설문지 중 186부가 회수되었다. 이 중 불성실한 설문지를 제외한 171부를 분석하였다. 수집된 표본 분석결과에서 남성 105명, 여성 66명이며, 20대 48명, 30대 88명, 40대 27명, 50대 8명으로 분석되었다. 객실영업 88명, 연회영업 35명, 객실·연회영업 48명으로 집계되었다.

4. 설문 구성과 분석 방법

설문의 구성은 선행연구를 바탕으로 설문을 차용하고, 호텔 상황에 맞도록 부분 수정을 가하였다. 영업력 관리시스템의 참고 문헌으로 STD는 [10][21], 보상체계는 [1][13], 교육훈련은 [23], 상사 지원[5], 영업정책[7], 그리고 동료 협력은 [4] 등이며, 직무만족은 [6], 역할모호성[21], 영업성과[16], 그리고 이직 의도는 [13] 등의 선행연구를 참조하여 설문을 구성하였다.

예비조사에서 역할 모호성의 경우에, 설문 문장을 부정적 어구를 사용할 때, 응답자들이 명확한 응답을 회피하는 등의 문제로 발생할 수 있기 때문에. 실제 조사에서는 역할 인식이라는 긍정문으로 작성하고 코딩 과정에서 역코딩 방식을 이용하였다.

설문 척도는 7점 척도를 활용하여 "1=전혀 그렇지 않다"와 "7=매우 그렇다"의 문구를 사용하였다. 수집된 자료는 data coding을 거쳐, 요인분석(eigen값 1 기준, Varimax 회전 기법 적용 분석), 신뢰성 분석, 그리고 상관성 분석 등은 SAS 통계 패키지 프로그램 8e버전을 활용하였고, 경로 도형의 분석은 AMOS프로그램 4.0버전을 활용하였다.

Ⅳ. 실증분석 결과

1. 요인분석 결과

호텔영업력 관리시스템의 요인분석의 결과는 [표 1]과 같이 나타났다. 요인분석을 실시하기 위해서 eigen값이 1 이상이 되는 요인만을 기준으로 하였으며, Varimax 회전 기법을 적용하여 분석하였다. 분석된 결과를 보게 되면 이론적 배경에서 제시된 것과 같이 영업력 관리시스템은 영업범위 설정(STD), 영업정책, 교육훈련, 동료협력, 상사지원, 그리고 보상체계의 요인으로 분류되었다.

표 1. 호텔 영업력 관리시스템의 요인분석

요인명 및 설문문항	요인 적재량	eigen,분산 설명, α
• 영업정책(4.566)		
· 호텔 영업 전략은 고객가치를 최우선으로 함	0.849	
· 고객 욕구에 기초한 전략을 수립함	0.820	15.128
· 고객 이용 후 관리에 대한 관심도가 높음	0.787	0.420
· 정기적인 고객 조사를 수행하고 있음	0.712	0.978
· 고객만족 요인을 정기적으로 조사 분석함	0.712	
· 호텔은 고객만족을 최우선으로 함	0.687	
• 상사 지원(4.698)		
· 영업성과와 목표치에 대한 명확한 언급이 있음	0.800	
· 상사는 성과 달성에 대한 모니터링을 실시함	0.772	2.665
· 상사는 내 영업활동에 대한 조언을 함	0.759	0.074
· 나의 업무 진행사항을 주기적으로 모니터링	0.750	0.974
· 상사는 영업성과 달성에 대한 확신을 심어줌	0.716	
· 영업 노하우 등에 대한 조언과 교훈을 줌	0.675	
• STD(4.425)		
· 영업 활동 분야의 범위는 적절한 크기임	0.819	
· 영업 대상의 분야별 분배는 공정하게 분배됨	0.812	2.544
· 영업 대상의 설정은 과학적으로 구성됨	0.724	0.070
· 판매목표량은 과거 자료 등을 바탕으로 함	0.709	0.909
· 영업 범위 설정은 체계적이고 합리적임	0.702	
· 영업 대상은 적절한 방식으로 설정되어짐	0.659	
• 교육훈련(4.175)		
· 영업 활동의 교육이 주기적으로 이루어짐	0.761	
· 교육은 사내 교육과 사외 교육으로 이루어짐	0.736	2.284
· 고객만족 프로그램 교육이 주기적으로 이루어짐	0.724	0.063
· 고객 관리 방안 등에 관한 교육이 이루어짐	0.714	0.892
· 영업사원의 요구 사항을 반영하여 교육 실시	0.640	
· 교육내용은 영업성과 향상과 관련한 내용	0.627	
• 동료 협력(4.291)		
· 부서 동료 간에 격려와 업무 협력이 원활함	0.813	
· 상호 업무와 할당 범위 등에 대해 잘 숙지함	0.770	1.823
· 동료 간의 원활한 정보 교환이 이루어짐	0.745	0.050
· 상호 간의 영업 방식에 대한 조언과 토론	0.683	0.856
· 부서 간의 정보를 상호 공유하며 활용함	0.642	
• 보상 체계(3.779)		
· 목표치 달성 시, 연봉 등이 향상 기회를 제공	0.870	1.222
· 목표치 달성 시, 부서/회사차원의 보상이 따름	0.742	0.034
· 영업 제안 등에 대한 보상의 제도가 잘 이뤄짐	0.706	0.850
· 영업 능력에 따라 포상 등의 기회가 제공됨	0.646	

[표 2]에서는 직무태도와 성과 등과 관련한 변수들의 요인분석을 실시한 결과이다. 분석을 위하여 역할모호성, 직무만족, 성과, 그리고 이직의도의 전체 변수를 대상으로 분석을 실시하였다. 호텔 영업력 관리시스템과 동일한 방법으로 분석되었으며, 요인적재량을 보게 되면 모든 변수들이 사회과학에서 제시하는 기준치를 보이고 있으며, eigen 값은 1 이상의 기준을 바탕으로 분석하고 제시하였다.

표 2. 직무태도 및 성과 등의 요인분석

요인명 및 설문문항	요인 적재량	eigen,분산설명, α
• 역할 모호성(2.942)*		
· 책임과 영업 권한의 한계를 명확히 알고 있음	0.847	
· 고객에 제시할 사항에 대한 명확히 알고 있음	0.837	8.690
· 영업사원으로서의 태도와 자세를 명확히 앎	0.833	0.482
· 상사/부서의 요구 사항을 명확히 숙지함	0.830	0.901
· 상품 종류/정보 등에 대해 명확히 숙지함	0.809	
· 영업 목표/대상 등에 대해 명확히 숙지함	0.762	
• 직무만족(5.630)		
· 호텔의 복지 정책에 대한 만족하고 있음	0.875	
· 연봉이나 월급 등에 대해 만족하고 있음	0.860	3.434
· 영업 보상체계에 대해 만족하고 있음	0.839	0.174
· 현 부서와 조직에 대해 만족하고 있음	0.829	0.871
· 현재의 직무환경에 대해 만족하고 있음	0.757	
· 부서 동료에 대해 만족하고 있음	0.728	
• 영업성과(4.858)		
· 영업 보고서 등의 작성 정확성/정보제공 능력	0.799	
· 영업 이익금 향상에 충분히 기여하고 있음	0.787	2.863
· 영업 관한 정확한 정보를 수집하고 제공함	0.779	0.086
· 시장 점유율 향상에 기여하고 있음	0.762	0.913
· 시장정보 등의 영업 활용도가 높으면 성공적임	0.693	
· 고객과의 관계유지에 탁월한 능력을 가짐	0.689	
• 이직의도(4.052)		
· 최근 들어 퇴사에 대해서 심각히 생각함	0.798	1.109
· 주위에서 퇴직 권유의 느낌을 받은 적이 있음	0.726	0.035
· 나는 곧 다른 회사나 직종으로 옮기고자 함	0.612	0.920

주: * 는 역코딩(reverse coding)한 자료임. ( ) : mean값.

2. 상관관계분석 결과

영업력 관리시스템, 직무태도, 그리고 성과 등의 변수 간의 상관관계 분석을 실시한 결과는 아래의 [표 3]과 같이 나타나고 있다. 유의수준<0.05의 기준에서 모든 변수 간의 상관관계가 유의한 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 영업범위 설정, 보상체계, 그리고 동료 협력 등의 영업력 관리시스템의 모든 변수들이 역할 모호성과 이직 의도에 부(-)의 상관관계를 가는 것으로 나타났으며, 직무만족과 영업성과에는 정(+)의 관련성을 갖는 것을 보여주었다. 그리고 직무만족은 영업성과에 정(+)의 상관성을, 이직 의도에 부(-)의 상관성을 나타냈으

며, 역할 모호성은 영업성과에 부(-)의 상관성을, 이직 의도에 정(+)의 상관성을 나타냈다.

결과적으로 볼 때, 호텔 영업력관리시스템은 영업사원의 역할모호성을 감소시키는 역할을 하며, 직무만족과 성과 등을 제고하는 역할로서 작용하게 된다. 또한 역할모호성은 성과를 저해하고, 이직 의도를 자극하는 요소로서 작용함을 알 수 있다.

표 3. 변수 간의 상관관계 분석

	STD	RE	ED	SU	PO	CO	RO	SA	PE
RE	.346	1.00	.	.	.	.	.	.	.
ED	.525	.549	1.00	.	.	.	.	.	.
SU	.412	.298	.590	1.00	.	.	.	.	.
PO	.497	.300	.568	.490	1.00	.	.	.	.
CO	.539	.453	.622	.5895	.672	1.00	.	.	.
RO	-.41	-.07	-.38	-.62	-.56	-.41	1.00	.	.
SA	.577	.458	.606	.535	.388	.572	-.33	1.00	.
PE	.465	.151	.434	.524	.508	.482	-.69	.438	1.00
TO	-.34	-.03	-.15	-.24	-.23	-.25	.288	-.32	-.18

주 : STD: 영업범위설정, RE: 보상, ED: 교육훈련, SU: 상사지원, PO: 정책, CO: 협력, RO: 역할모호성, SA:직무만족, PE: 성과, TO:이직의도

3. 경로 도형 분석 결과

모형이나 경로 도형의 적합은 주로 유의수준, RMR, GFI, 그리고 IFI 등을 통해서 검정하게 된다. 유의수준이 0.05보다 크고, RMR이 0에 가까울수록, 그리고 GFI나 IFI 등의 지수가 1에 가까울수록 최적의 모형·경로로서 인정하고 있다.

본 연구에서도 이러한 적합도 평가를 바탕으로 제시된 경로모형을 평가하였다. 1차 모형에서 p값이나 RMR 등을 평가한 결과에서 적합한 수치를 보여주지 않고 있음으로, 수정지수를 통하여 수정모형을 분석하였다. 수정 모형의 적합도 평가에서는 사회과학에서 제시되고 있는 평가 치에 적합한 경로도형으로 나타났다.

표 4. 경로도형의 적합성 평가

1차 모형	p=0.002, RMR=0.048, GFI=0.972, NFI=0.969, IFI=0.982, CFI=0.981
수정 모형	p=0.093, RMR=0.027, GFI=0.984, NFI=0.983, IFI=0.994, CFI=0.993

[표 5]에서는 제시된 경로 도형의 분석결과를 보여주고 있다. 경로 도형의 분석 결과에서 기각비의 절대 값이 1.960 이하의 경로는 불완전한 경로로 인정하여 제거되어야 하지만, 보수적 기준인 1.645를 기준으로 하는 해석할 수 있다. 이번 분석 결과에서는 보수적 기준인 1.645를 바탕으로 경로를 인정하고 해석하였다.

가설 1인 영업력 관리시스템과 직무만족과의 영향관계를 분석한 결과를 보게 되면, 설정된 모든 경로가 유의한 영향을 갖는 것으로 나타났다. 표준화된 계수를 통해서 볼 때, STD, 교육훈련, 협력, 상사지원, 영업정책, 그리고, 보상체계의 순으로 영향관계를 갖는다.

가설 2인 영업력 관리시스템과 역할모호성과의 영향관계 분석 결과를 보면 STD, 보상체계, 상사지원, 영업정책, 그리고 협력 등의 변수가 역할 모호성과 유의한 영향관계가 있는 것으로 분석되었다.

가설 3인 직무만족·역할모호성과 영업성과와의 영향관계에서는 직무만족과 영업성과 간에는 정(+)의 영향관계가, 역할모호성과 영업성과와의 관계는 부(-)의 영향관계를 보여주고 있다.

그리고 가설 4인 직무만족·역할모호성과 이직의도와의 영향관계에서는 직무만족과 이직의도 간에는 부(-)의 영향관계가, 역할모호성과 이직의도와의 관계는 정(+)의 영향관계를 나타냈다.

표 5. 영업력관리시스템, 태도, 성과와의 영향관계

가설 및 경로		계수		표준오차 (SE)	기각비 (CR)
		비표준	표준화		
가설 I	STD → 직무만족	0.478	0.305	0.093	5.123
	보상체계 → 직무만족	0.153	0.126	0.071	2.170
	교육훈련 → 직무만족	0.320	0.227	0.104	3.073
	상사지원 → 직무만족	0.311	0.199	0.098	3.178
	영업정책 → 직무만족	0.218	0.164	0.089	2.442
	동료협력 → 직무만족	0.284	0.202	0.105	2.692
가설 II	STD → 역할모호성	-0.172	-0.161	0.064	-2.689
	보상체계 → 역할모호성	-0.134	-0.162	0.048	-2.775
	교육훈련 → 역할모호성	-0.061	-0.063	0.071	-0.850*
	상사지원 → 역할모호성	-0.564	-0.530	0.067	-8.396
	영업정책 → 역할모호성	-0.367	-0.404	0.061	-5.977
	동료협력 → 역할모호성	-0.138	-0.144	0.072	-1.913
가설 III	직무만족 → 영업성과	0.127	0.232	0.027	4.633
	역할모호성 → 영업성과	-0.494	-0.615	0.040	-12.265
가설 IV	직무만족 → 이직의도	-0.320	-0.332	0.067	-4.782
	역할모호성 → 이직의도	0.190	0.134	0.097	1.959

주 : *는 p<0.05에서 유의하지 않은 경로를 의미

V. 시사점 및 결론

이번 연구에서는 호텔 객실 및 연회 영업사원의 체계적이고 합리적인 관리를 통하여 종사원의 직무태도를 개선하고, 최적의 영업성과를 달성하기 위한 호텔 영업력 관리시스템을 제시하고자 하였다. 이를 위해 영업력 관리시스템을 종사원의 채용에서부터 업무와 관련된 모든 행위의 관리로서 규정하고, 결과중심, 행위중심, 능력중심의 혼합된 관리체계로서 선정하였다. 영업력 관리시스템의 측정을 위한 구성요소로는 영업영역 설정(STD), 보상체계, 교육훈련, 상사지원, 영업정책, 그리고 동료협력으로 구분하였다. 또한 직무태도는 직무와 관련한 영업사원의 심리적 상태로서 직무만족과 역할모호성을 선정하였다. 직무태도의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 동시에 측정하고, 이를 결과에 반영하기 위해서 사용하였다.

분석 결과를 바탕으로 하는 연구의 시사점을 다음과 같이 제시한다. 먼저 학술적 측면에서는 현재 시점에서 호텔 영업력 관리시스템의 연구가 부진하고 체계적인 형태를 갖추지 못하였으나, 본 연구를 통하여 영업력 관리시스템에 대한 연구의 기초 방향을 제시하였다고 사료된다. 즉, 호텔시장의 제한성으로 인해 광고 및 홍보 등의 한계성으로 갖는 호텔영업의 경우에 영업사원의 관리는 주요 사안이 되고 있음에도 불구하고, 이에 대한 연구가 미진하였으나 본 연구를 통해 영업력 관리시스템의 기초적인 분석의 틀을 제시하였다. 호텔 영업력 관리시스템은 영업영역의 설정, 지역적 범위의 설정뿐만 아니라 영업 대상, 상품 종류, 그리고 종사원의 능력 등에 따른 분류를 통하여 영업영역이나 범위의 설정이 필요하며, 종사원의 업장 배치 이후의 관리로서 보상, 훈련, 상사지원 등의 포괄적 관점의 관리시스템이 필요하다. 또한 영업력 관리시스템의 구성요소를 측정함으로써 해당 업장 관리의 문제점 및 개선점을 파악할 수 있으며, 이를 통해 조직성과를 개선할 수 있다.

두 번째로 호텔의 영업력 관리를 위한 시사점으로는 분석결과를 살펴보면, 영업 사원의 직무만족은 성과와 직결됨을 보여주고 있다. 특히 영업영역 설정(STD)의 구성요소가 주요 변수로 작용함을 볼 때, 공정하고 체계적인 영업 범위의 설정을 통하여 중복된 업무를 제거함으로써, 영업 사원의 직무만족을 향상시키고, 이를 통해 영업성과를 높이는 계기를 마련할 수 있다.

영업사원의 역할 모호성을 제거하고 업무의 효율성을 높이기 위해서는 상사 등의 역할이 중요함을 나타내고 있다. 즉, 상사의 격려, 업무 모니터링과 조언, 영업 노하우의 전파 등이 해당 업장 종사원의 역할 모호성을 감소시키는 주요 요인으로 작용하는 결과를 보여주었다. 따라서 영업부서의 팀장 등과 같은 관리사원은 사원의 영업성과와 영업활동을 주기적으로 모니터링하고, 문제점을 파악하여, 이를 개선할 수 있는 구체적인 전략을 수립한 후에 종사원 교육훈련의 자료로 활용해야 할 것이며, 종사원의 영업활동을 위한 지속적인 자극 요소로서 격려와 조언, 충고 등도 필요하다.

연구 성과에도 불구하고 한계점을 내포하고 있다. 영업력 관리시스템 구성요소의 측정에 있어 우선순위의 선정의 문제와 관리시스템의 관리 체계에 흐름에 대한 제시가 부족하다는 점이다. 향후의 연구에서는 연구의 한계점을 바탕으로 개선된 연구가 진행되길 바란다.

참 고 문 헌

[1] 김정민, *한국호텔기업에서의 보상체계와 공정성 지각이 보상만족에 미치는 영향: 문화지향성의 조절효과를 중심으로*, 한양대학교 박사학위논문, 2000.

[2] 박수진, *은행원의 역할갈등과 역할모호성이 직무성과에 미치는 영향*, 동의대학교 박사학위논문, 2006.

[3] 윤기복, *인적자원관리가 개인수준성과에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔산업을 중심으로*, 명지대학교 박사학위논문, 2005.

[4] 윤정헌, "호텔기업 종업원의 팀웍에 대한 다차원적 접근", 관광·레저연구, 제12권, 제2호, pp.123-148, 2000.

[5] 전재균, 김진영, "패밀리레스토랑 종업원의 상사의 지원 및 분배공정성이 직무만족과 조직시민행

동에 미치는 영향에 관한 연구", 외식경영연구, 제5권, 제2호, pp.19-36, 2002.

[6] 최인식, *외식업체 비정규직 근로자의 직무만족과 조직시민행동에 관한 연구*, 경기대학교 박사학위 논문, 2006.

[7] N. Andotra and O. Pooja, "Optimising customer-orientation in small business through marketing -mix feed- back results," Journal of Services Research, Vol.6, No.2, pp.181-203, 2006.

[8] G. J. Avlonitis and N. G. Panageopoulos, "Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: a multi-source hierarchical linear modeling approach," Journal of Business Research, Vol.60, pp.765-775, 2007.

[9] E. Babakus, D. W. Cravens, K. Grant, T. N. Ingram, and R. W. LaForge, "Investing the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness," International of Research in Marketing, Vol.3, pp.345-363, 1996.

[10] A. Baldauf and D. W. Cravens, "Improving the effectiveness of field sales organizations: a european perspective," Industrial Marketing Management, Vol.28, pp.63-72, 1999.

[11] D. W. Carvens, F. G. Lassk, G. S. Low, G. W. Marshall, and W. C. Moncrief, "Formal and informal management control combinations in sales organizations: the impact on salesperson consequences," Journal of Business Research, Vol.57, pp.241-248, 2004.

[12] G. N. Challagalla and T. A. Shevani, "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction," Journal of Marketing, Vol.60 (January), pp.89-105, 1996.

[13] H. Chen, C. Chu, Y. Wang, and L. Lin, "Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses," International Journal of Nursing Studies, Vol.45, No.1, 2007.

[14] F. F. T. Chiang and T. A. Birtch, "A taxonomy of reward preference: examining country differences," Journal of International Management, Vol.11, pp.357-375, 2005.

[15] R. Y. Darmon, "Salespeople's management of customer information: Impact on optimal territory and sales force sizes," European Journal of Operational Research, Vol.137, pp.162-176, 2002.

[16] E. Fang, K. R. Evans, and S. Zou, "The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems-job performance relationship," Journal of Business Research, Vol.58, pp.1214-1222, 2005.

[17] F. T. Fisher, "Role stress, the type A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance," Behavioral Research in Accounting, Vol.13, pp.143-169, 2001.

[18] B. J. Jaworski, V. Stathakopoulos, and H. S. Krishnan, "Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence," Journal of Marketing, Vol.57, pp.27-69, 1993(1).

[19] R. L. Oliver and E. Anderson, "An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems," Journal of Marketing, Vol.58, No.4, pp.53-67, 1994.

[20] R. L. Oliver and E. Anderson, "Behavior- and outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance," The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.15, No.4, pp.1-15, 1995.

[21] N. F. Piercy, G. S. Low, and D. W. Carvens, "Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries,"

Journal of World Business, Vol.39, pp.255-567, 2004.

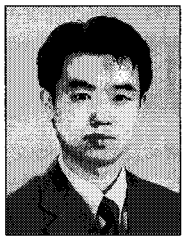
[22] S. P. Robbins and M. Coulter, Management, Upper Saddle River, NJ: Prientice-Hall, 1996.

[23] S. W. Schmidt and M. Akdere, "Measuring the effect of employee orientation training on employee perceptions of vision and leadership: implications for human resources," The Business Review, Vol.7, No.1, pp.322-327, 2006.

[24] J. Singh, "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations," Journal of Marketing, Vol.64, No.2, pp.15-34, 2000.

저 자 소 개

김 판 영(Pan-Young Kim) 정회원



- 2000년 2월 : 경기대학교 관광경영학과(경영학석사)
- 2004년 2월 : 경기대학교 관광경영학과(관광학박사)
- 2003년 3월 ~ 현재 : 안양대학교 대학원 관광경영학과 강사

<관심분야> : 관광마케팅, 여행서비스, 서비스회복

송 성 인(Sung-In Song) 정회원

- 1987년 2월 : 경희대학교 관광경영학과(경영학석사)
- 1992년 2월 : 한양대학교 관광학과(문학박사)
- 2000년 3월 ~ 현재 : 청주대학교 관광학부 호텔경영전공 교수

<관심분야> : 호텔시설공간관리, 호텔인사관리, 서비스품질관리, 관광법규