

# 영업사원의 창의성과 업무성과와의 관계: 영업업무 분류와 산업군의 구분에 따라서

The Relationship between Creativity and Salespersons' Work Performance:  
Depending on the Classification of Sales Work and the Industrial Category

김중윤  
고려대학교

Jhong Yun Kim(joycello@hanmail.net)

## 요약

본 연구는 영업사원의 창의성과 업무성과와의 관계를 규명하는 것을 연구 목적으로 하였다. 또한 영업업무의 분류 및 산업군의 구분에 따라 영업사원의 창의성과 업무성과와의 관계가 어떻게 변화하는 지 알아보 고자 하였다. 본 연구를 위해 588명의 소비재, 산업재, 금융업, 서비스업에 종사하는 영업사원을 대상으로 설문을 진행하였고, 다음과 같은 연구결과를 도출하였다. 먼저 창의성과 업무성과는 정적인 선형관계를 갖는 것으로 검증되었다. 창의성과 업무성과와의 기울기에서는 단순영업과 수정영업의 업무 분류 사이에 큰 차이를 보이지 않았다. 산업군 별 구분에서는 산업재 영업사원의 창의성이 다른 산업군, 특히 소비재 영업사원에 비해 업무성과에 더 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 창의성은 영업사원의 업무성과를 증진시키기 위한 중요한 역량이며, 산업재 영업을 담당하는 직원에 대해서는 다른 산업군보다 창의성을 개발하기 위한 투자를 집중하여야 한다는 결론을 도출하였다.

■ 중심어 : | 영업사원 | 창의성 | 업무성과 | 단순영업 | 수정영업 | 산업군 |

## Abstract

This study aims to examine a relationship between creativity and work performance of salespersons, and understand how the relationship between salesperson's creativity and their work performance changed depending on the classification of sales business and the industrial category. An on-line survey was targeted for salespersons who were working in consumer goods sales, industry materials sales, financial business, and service industry. A total number of the completed surveys was 588. According to the study, creativity is an important competency to improve salespersons' work performance. Also, companies should focus on the investment in developing creativity of employees who are in charge of industrial materials sales compared to people in other industrial categories.

■ keyword : | Salesperson | Creativity | Work Performance | Simple Sales | Corrective Sales | Industry Category |

## I. 서론

우리나라를 비롯한 국제경쟁환경은 4차 산업혁명에

따른 변화를 빠르게 겪고 있다. 특히 산업구조의 변화로 인해 제품 관련 기술은 다른 기업에게 빠르게 잠식 당할 수 있으므로 회사가 가지고 있는 제품의 특성만을

접수일자 : 2019년 01월 03일  
수정일자 : 2019년 01월 23일

심사완료일 : 2019년 01월 23일  
교신저자 : 김중윤, e-mail : joycello@hanmail.net

가지고는 다른 회사와 비교하여 경쟁력을 유지하기는 더욱 힘들어지고 있는 상황이다. 고객에게 자사의 제품과 서비스를 제공하는 영업사원은 이런 시장상황에서 그 역할이 더욱 강조되고 있다. 단지 제품과 서비스의 특성 전달에 집중하던 기업들은 각 고객사에서 원하는 제품과 서비스가 무엇이며, 이 부분을 영업사원을 통해 어떻게 전달할 수 있을지에 대한 전략을 수립하기 위해 많은 노력을 투자하고 있다.

이런 시장의 변화에서 맞추어 어떤 요인들이 영업사원들의 업무성과에 영향을 미치는 지 다양한 연구가 진행되었다. 대표적인 영업사원의 업무성과 관련 요인은 영업사원의 인구통계학적 요인, 해당직원의 기술 수준, 동기 수준, 개인 성향, 조직 관련 환경요인, 그리고 개인 역량으로 밝혀졌다[1][2]. 위와 같은 요인 중 영업사원의 업무성과에 영향을 주는 요인으로 최근 많이 연구되고 있는 변인 중 하나가 창의성이다[3]. Amabile[4]는 창의성의 주요 요소 중 하나를 내적 동기부여라고 제시하였다. 행동결정변수로서의 내적 동기부여는 영업사원이 좀 더 나은 방법으로 업무를 진행하거나, 끝까지 업무를 수행할 수 있게 하여 창의성이 좀 더 나은 업무성과를 가져올 수 있도록 영향을 준다[5-7].

비록 창의성과 업무성과의 관계에 대해서는 많은 연구에서 서로에 대한 연관성을 발견할 수 있으나, 영업사원의 창의성과 업무성과에 관련한 연구는 좀 더 세밀히 접근할 필요가 있다. 거래처에 대한 새로운 영업 환경 변화에 영업사원들은 항상 빠르게 반응해야 하며, 고객들의 필요와 요구를 파악하여 해결해야 한다. 창의성이 영업사원의 고객 관련 새로운 아이디어 제시 및 문제해결 능력을 증진시킬 수 있다면 더욱 성공적인 업무성과 증진을 경험할 수 있을 것이다.

또한 영업사원에게 요구되는 창의성의 수준은 영업사원이 속해있는 영업업무의 분류와 산업군에 따라 달라질 수 있다. 정종식[8]에 따르면 영업은 소비재영업, 산업재영업, 재화영업과 서비스영업 등으로 분류할 수 있다. 영업활동의 기본적인 업무의 흐름은 비슷할지라도 소비재 영업에 있어서 촉진 관행은 다른 산업군의 영업과 매우 다르다. 일반적으로 산업재, 재화, 서비스 영업은 인적 판매를 강조하며 영업사원과 구매자와의

대면접촉에 초점을 맞춘다. 반면 소비재 영업은 광고나 관측과 같은 비인적 요소에 의해 영업성과의 변화가 클 수 있다[8]. 이와 더불어 영업은 업무의 다양성을 바탕으로 영업의 유형을 거래적 성향의 단순영업과 자문적 성향의 수정영업으로도 구분할 수 있다[9-11]. 이처럼 영업업무의 분류와 산업군에 따라 창의성을 발휘할 수 있는 영업활동에 차이가 있을 수 있고, 그러므로 단순영업과 수정영업 사이에서, 그리고 산업군 사이에서 가장 높은 성과를 보여주는 창의성의 수준의 차이가 존재할 수 있다.

만일 기업이 영업사원의 창의성 개발에 투자하고, 이를 통해 투자한 이상의 업무성과를 달성할 수 있다면 기업은 주저없이 영업사원의 창의성 개발에 투자를 계속할 것이다. 또한 기업에서 영업사원을 채용하고 배치할 때 창의성을 중요한 역량으로 고려할 것이다. 더불어 각 회사의 영업업무의 분류 및 산업군에 따른 창의성 수준의 차이가 밝혀진다면 회사마다 영업사원의 창의성 개발을 위한 차별화된 접근이 가능할 것이다.

그러므로 본 연구에서는 창의성과 업무성과에 대한 관계를 검증하고자 한다. 또한 영업업무의 분류 및 산업군의 차이가 창의성과 업무성과와의 관계에 어떤 영향을 갖게하는 지에 대해서도 탐구해 보고자 한다. 위에서 제시한 연구 목적을 이루기 위하여 ‘영업사원의 창의성과 업무성과는 어떠한 관계를 갖는가?’와 ‘영업업무의 분류 및 산업군의 구분은 영업사원의 창의성과 업무성과의 관계에 어떠한 영향을 미치는가?’로 본 연구의 연구문제를 설정하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 창의성

경영학과 심리학 분야에서의 창의성 연구는 지난 20년간 매우 빠르게 증가하였다. 창의성이란 주제로 Business Source Premiere(EBSCOhost) 데이터베이스에서 검색한 결과 1980년대에는 143개의 창의성 관련 논문, 1990년대에는 442개, 그리고 2000년대에는 1,237개의 논문을 찾을 수 있었다[12].

반면 인적자원개발(Human Resource Development, 이하 HRD) 분야에서는 창의성 연구가 거의 이루어지지 않았다. 4개의 대표적 HRD 저널인 Human Resource Development Quarterly, Human Resource Development International, Human Resource Development Review, Advances in Developing Human Resources의 모든 논문 중 단지 18편만이 창의성 관련 논문이었다[12]. 비록 HRD 분야에서 창의성 연구가 활발하게 이루어지지는 않았지만, 업무 관련 지식, 창의적 절차 기술, 동기부여, 그리고 창의적 자아효능감은 학습에 의해 증진될 수 있으므로[13], 창의성 변인은 HRD 분야에 포함된다고 할 수 있다[12]. HRD는 개인과 조직 수준에서 학습과 발전을 제시하므로[12], 직원들에게 학습과 발전의 기회를 주고, 조직문화와 업무방향성이 변화하는 과정을 제시한다[14]. 그러므로 HRD는 조직 내에서 보다 적절한 창의성 환경을 갖출 수 있게 하며, 직원의 창의성을 증진시키는 주요한 역할을 할 수 있다[12].

HRD 분야에서는 창의성보다는 혁신에 집중하여 연구가 진행되었다[12]. 창의성과 혁신은 다른 개념의 단어이지만, 지금까지 진행되어 왔던 연구들에서 창의성과 혁신이라는 개념이 서로 혼용하여 사용되어 왔음을 확인할 수 있는데, 지금까지 창의성은 주로 심리학 분야에서 개인 수준으로 연구된 반면, 혁신은 경영학 분야에서 조직수준으로 연구되어 왔다[12].

Amabile[4]는 창의성을 아이디어를 새롭고 유용한 방법으로 만들 수 있는 능력으로 정의하는 반면 혁신은 창의적인 아이디어를 선택, 창의적 아이디어를 유용한 서비스, 제품 또는 공정으로 변환시키는 과정이라고 정의하였다. King[15]은 창의성을 개인에게 초점을 맞추어, 혁신을 조직에게 초점을 맞추어 설명하였는데, 창의성은 개인을 위한 것이지만 혁신은 다른 사람들에게 영향을 주고 주변에서 일어나는 상황에 대해 긍정적인 변화를 만들어내는 것을 목적으로 하는 공공적인 성향이 있다고 주장하였다.

Rosenfeld와 Servo[16]는 창의성은 새롭고 독특한 아이디어를 만들어내는 것이고 혁신은 이러한 아이디어로 돈을 벌어드리는 것이라 주장하였고, 창의성이 혁신

의 출발선상이며, 혁신이 새롭고 특이한 아이디어를 유형 또는 무형의 제품이나 서비스로 만드는 과정 또는 조직을 위해 새롭게 수익을 만들어 내는 것으로 설명함으로써 창의성과 혁신을 구분하였다. Woodman 등[17]은 창의성을 새로운 아이디어 또는 존재하는 아이디어를 상대로 새로운 비전에 대해 창출해 내는 개인 혹은 집단의 능력이며, 혁신을 창의적 아이디어를 바탕으로 새로운 제품 또는 서비스를 만들거나, 그렇지 않다면 존재하는 제품 또는 서비스를 새로운 방향으로 사용할 수 있게 하는 조직 내 관리 능력으로 설명하였다. Scott와 Bruce[18]는 창의성을 새롭고 유용한 아이디어의 산출과 관련이 있는 것으로, 혁신을 유용한 아이디어의 산출, 채택, 그리고 실행까지 포함하는 다단계 프로세스의 개념이라고 정리하였다. Oldham과 Cummings[19]는 창의성을 절대적으로 새롭고 유용한 아이디어의 제시 및 새로운 연상과 관련된 능력으로 개념화한 것에 반하여 혁신은 완전히 새롭지 않아도 된다고 정의하였다.

따라서 창의성은 창의성 그 자체로 중요한 변인이고 혁신을 위해 꼭 필요한 부분으로 이야기할 수 있다. 즉 창의성은 혁신의 씨앗이다[12]. 창의성이 훌륭한 아이디어 자체라 한다면, 혁신은 실제 적용할 수 있는 아이디어로부터 시작하는 실행의 개념으로 볼 수 있는데, 창의성은 모든 영역 안에서의 새롭고 유용한 아이디어의 산출인 반면, 혁신은 조직 내에서 창의적인 아이디어의 성공적인 실행으로 정리할 수 있다[13].

## 2. 업무성과

영업사원의 행동을 통해 이루어낸 결과를 어떻게 측정할 것인가에 대한 고민은 계속되어 왔는데, 이는 다양한 영업환경 내 효과적인 영업조직이 되기 위하여 어떤 부분으로 영업사원의 업무성과를 측정하느냐가 개인과 조직에 큰 영향을 미치기 때문이다[20]. Behrman과 Perreault[20]는 영업사원의 업무성과를 측정하는 방법으로 양적 데이터를 기반으로 하는 객관적 측정, 상사, 고객, 동료에 의해 이루어지는 주관적 측정, 그리고 스스로 자신을 평가하는 자기평가 측정, 이렇게 세 가지를 제시하였다.

첫째, 객관적 측정방법은 판매액, 판매물량, 일정기간의 이익률 등 양적인 부분을 측정하는 방법이다. 객관적 측정의 단점으로 팀으로 판매하거나, 전략적으로 결정된 판매, 그리고 판매 관련 기간이 오래 걸리는 상황에서는 개인의 업무성과를 제대로 측정하지 못한다는 부분이 제시되었다[20]. 이와 유사하게 배창권[5]은 객관적 측정은 객관적이고 구체적이라는 이점은 있으나 영업사원의 판매량이나 판매액, 수익 등은 판매지역의 특수한 상황과 제품 성격에 따라 다를 수 있고, 판매액 또는 판매량의 증가는 단지 영업사원의 역할에 의해서만 이루어졌다고 할 수 없으므로 정확성에 있어서는 한계가 있다고 설명하였다.

둘째, 주관적 측정방법은 해당 영업사원에 대해 알고 있는 사람의 주관적 측정인데, 주로 상사, 때로는 고객, 동료들이 업무성과에 대해 측정하게 된다[20]. 이 때 측정 방법에 대해서 제대로 된 교육을 받지 않았다면 특정 직원에게는 너무나 관대하고, 특정 직원에게는 너무 높은 잣대를 들이대는 등 개인적 감정으로 인해 적절한 측정이 이루어지지 않을 수 있다[20]. 윤승기[21]에 따르면 주관적 측정은 실제 상황에 적용하기가 힘든데, 여러 명의 부하직원을 두고 있는 상사가 각각의 부하직원을 모두 동일한 수준으로 이해하고 있기 어렵고, 그러므로 동일한 기준으로 측정을 하기가 어렵다고 주장하였다. 반면 소규모 단위의 영업조직에서는 상사가 업무내용이나 영업사원의 일상을 잘 파악하고 있으므로 적절한 측정 방법일 수도 있다는 의견을 제시하였다[21]. 추가적으로 고객에게 영업사원의 업무성과를 측정하도록 요청하는 방법은 고객의 구매형태나 태도 등 다양한 요인으로 인해 평가가 달라질 수 있고, 각 고객에게 중요한 요소가 다를 수 있으므로 한계점이 있다는 의견이 제시되었다[20].

셋째, 자기평가는 영업사원이 자기 스스로를 평가하여 업무성과를 측정하는 방법이다[20]. 영업사원 본인 이야말로 본인의 업무에 대해 가장 잘 알고 있는 사람이기 때문에 이 방법이 유용하게 활용될 수 있다[20]. 반면 영업사원마다 각각의 업무가 조금씩 차이가 있고 본인의 성과를 사심없이 공정하게 측정하기가 어렵다는 것도 고려할 사실이다[20]. 또한 각각의 영업사원마

다 중점을 두고 있는 업무가 차이가 있을 수 있고, 본인이 중요하다고 생각하는 업무에 더 집중하여 업무성과를 측정하게 될 수 있다[21]. 자기평가 측정 방법은 결과에 대한 비밀 보장이 가능할 때, 많은 부분을 상사가 직접 관찰하지 못할 때, 측정 가능한 양적 데이터가 없을 때, 여러 조직을 대상으로 한 측정일 때, 객관적 부분 이외의 다양한 성과 측정도구가 있을 때 유용하게 활용될 수 있다[20].

따라서 영업사원의 업무성과를 어떤 한 개념만으로 접근하는 것에는 무리가 있다. 따라서 본 연구에서는 업무성과를 행동을 통하여 만들어낸 결과라는 개념으로 설명하고자 하며, 행동을 통해 이루어진 결과라는 개념으로 업무성과를 바라본 연구는 다양하게 찾을 수 있었다[22-25]. 이에 따라 본 연구에서 업무성과관 업무 중 구체적으로 제시된 행동을 통하여 이루어진 결과로 정의하고자 한다[24].

### 3. 영업업무의 분류 및 산업군의 구분

영업은 고객과 영업사원의 관계에 따라 자문적 영업과 거래적 영업으로 나누어 볼 수 있다[10][11]. 거래적 영업은 복잡한 거래가 아닌 단순한 거래일 경우에 해당하며, 자문적 영업은 단순하게 서비스나 제품을 판매하는 것을 뛰어넘어, 고객이 가지고 있는 문제를 같이 고민하고 해결해 주며, 고객이 미리 생각하지 못한 새로운 가치창출을 해주는 행위로 구성된다[9]. 그러므로 자문적 영업을 행하는 영업사원은 고객 각자가 원하는 바를 맞추어줄 수 있는 고객 맞춤 영업활동을 해야 하며, 이런 부분으로 인해 거래적 영업을 행하는 영업사원과 비교하였을 때 업무수행 내용이 훨씬 고객에게 맞추어져 있다고 할 수 있다.

박찬욱 등[9]은 업무의 다양성으로 영업의 유형을 구분하여, 영업업무 유형을 단순영업과 수정영업으로 나누고, 단순영업을 수행하는 영업사원은 고객과 장기적인 관점에서의 관계를 형성하는 것에 대해 관심도가 수정영업을 하는 영업사원에 비해 상대적으로 낮고, 그러므로 고객 각각의 니즈를 발견하려는 노력을 거의 하지 않는다는 연구결과를 제시하였다. 따라서 영업사원의 업무가 단순영업의 성격이 강할수록 영업업무가 단순

하며 반복적인 특징을 갖는다고 정리할 수 있다. 반대로 고객의 원하는 바에 맞춰 수정영업을 행하는 영업사원은 고객이 무엇을 원하는 지를 폭넓은 안목을 활용하여 찾아내고, 고객의 니즈를 해결하고자 하므로, 수정영업을 하는 영업사원은 단순영업을 하는 영업사원에 비해 새롭고 예외적인 영업상황을 더 자주 경험하게 된다 [9].

영업은 소비재영업과 산업재영업, 재화영업과 서비스영업으로 분류할 수 있다[8]. 최종 소비자가 일반인인지 아니면 기업인지에 따라, 그리고 최종산출물이 제품인지, 아니면 서비스인지에 따라 영업을 진행하는 방법에 차이가 생기므로 소비재영업, 산업재영업, 재화영업, 서비스영업으로 구분할 수 있다[8].

본 연구에서는 박찬욱 등[9]의 단순영업과 수정영업으로의 영업분류 구분과 정종식[8]의 소비재, 산업재, 재화, 서비스 영업으로의 산업군 구분을 활용하여 설문에 참여한 영업사원을 그룹화하였다.

#### 4. 연구변인들 간의 관계

Amabile[4]가 제시한 창의성은 효과적으로 전문지식에 접근할 수 있는 인지적 능력을 포함하고 있으며, 그러므로 영업성과를 가져오는 개인의 특성인 인지적 능력은 창의적 사고와 관련이 깊다. 이와 더불어 창의성의 구성요소인 내적 동기부여는 직무자체에 대한 만족, 직무중요도에 대한 인지와 같은 특성들을 포함하고 있다[4]. 내적 동기부여는 무엇을 실제적으로 할 것인가에 대해 결정하는 것[13]이며, 이를 행동결정 변수로 이해할 수 있다. 그러므로 내적 동기부여를 포함하는 창의성은 업무성과에 보다 직접적으로 영향을 줄 수 있다.

Oldham과 Cummings[19]는 직원의 창의성과 직속상사가 평가하는 직원의 업무성과 사이에 매우 유의한 관계가 있다는 연구결과를 제시하였다. Gong 등[7]이 진행한 연구의 결과로 창의성은 직원의 판매를 증가시키고, 직속상사가 평가하는 영업사원의 업무 성과도 증가시킨다는 결과를 나타내었다. 배창권[5]은 Amabile의 창의성 구성요소 분류를 바탕으로 창의성을 전문지식, 창의적 사고, 내적 업무동기로 나누고 업무성과와의 관

계를 살펴보기 위해 연구를 진행하였는데, 이 연구에서 세가지의 창의성 요소 모두 업무성과에 관하여 정적인 유의한 결과를 보였다. 손태원 등[6]의 연구에서는 기업의 창의성 경영 방향과 경영관련 성과 사이에 높은 상관성이 발현된다는 것을 밝혀냈다. 특히 전략적 창의성 관련 프로세스 특성인 다양한 전략 진행, 대외적 네트워크 활용, 경영자의 대내외적 관계, 경영자의 도전 정신이 창의성 성과를 설명함에 있어 가장 중요한 요인임이 밝혀졌다[6].

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료수집

본 연구를 위해 국내 기업에서 영업 분야에서 근무하는 영업사원을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 자료 수집은 온라인을 통하여 진행하였으며, 자료 수집 기간은 2016년 9월 27일에서 10월 21일까지였다. 총 588부의 답변을 받을 수 있었고, 이 중 불성실한 응답을 제외한 500부를 가지고 분석을 진행하였다. 다음과 같이 [표 1]에서는 설문에 응답한 대상자의 인구통계학적 특성을 제시하였다.

표 1. 연구대상자의 인구통계학적 특성

구 분		응답자(명)	백분율(%)
성별	여자	378	75.60
	남자	122	24.40
연령	20대	121	24.20
	30대	208	41.60
	40대	145	29.00
	50대	26	5.20
총 근무년수	5년 미만	148	29.60
	5-10년 미만	186	37.20
	10-15년 미만	136	27.20
	15-20년 미만	28	5.60
	20년 이상	2	0.40
영업직무 근무년수	5년 미만	147	29.40
	5-10년 미만	271	54.20
	10-15년 미만	71	14.20
	15-20년 미만	9	1.80
	20년 이상	2	0.40
산업군	금융업	104	20.80
	산업재	119	23.80

구 분		응답자(명)	백분율(%)
	소비계	101	20.20
	서비스업	176	35.20
최종 학력	고졸 이하	25	5.00
	전문대 졸	108	21.60
	대학 졸	314	62.80
	대학원 졸 이상	53	10.60
직급	사원	155	31.00
	매리	177	35.40
	과장	91	18.20
	차장	57	11.40
	부장	20	4.00
총응답자수		500	100.00

## 2. 측정도구의 구성

본 연구의 측정도구는 연구모형에 포함된 변인을 측정하는 문항과 인구통계학적 변인을 측정하는 문항으로 나누어 구성하였다[26]. 창의성 측정을 위해서 RIBS(Runco Ideational Behavior Scale)[27]를 활용하였다. Runco 등[27]은 RIBS를 활용하면 행동을 통해 개인의 아이디어 개발과 사용의 측정이 가능하다고 설명하였다. 이 조사문항은 업무 시 발현되는 행동에 중점을 두고 있어, 영업사원의 행동을 바탕으로 창의성을 집중적으로 연구하는데 적합한 측정도구라 할 수 있다[26]. 본 연구에서는 이병희[28]가 한글로 번역한 RIBS 설문문항을 활용하였고, 이병희의 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .91이었다[76]. 본 연구에서의 창의성 변인에 대한 Cronbach's  $\alpha$  값은 .888로 나타났다.

본 연구에서 영업사원의 업무성과를 측정하기 위하여 Behrman과 Perreault[20]가 제시한 본인이 본인을 평가하는 측정방법을 사용하였다. 또한 Sujian, Weitz, 와 Kumar[29]는 업무성과에 주관적 평가가 포함되어야 한다고 주장하였다. 이 내용을 바탕으로 Behrman과 Perreault[20]의 측정도구에서 담당고객, 동료, 직속상사에 관련한 주관적 평가 질문을 추가하였다. 이에 따라 본 연구의 업무성과에 대한 측정도구는 Behrman과 Perreault[20]의 업무목표 달성 관련 5문항과 Sujian, Weitz, 와 Kumar[29]의 팀 목표 달성에 대한 공헌과 주요거래처 파악 능력에 대한 2문항을 추가하여 7문항으로 구성되었다. 본 연구에서의 업무성과의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .847였다.

## 3. 분석방법

본 연구에서는 SPSS 22.0 통계 패키지를 활용하여 다음과 같은 통계분석을 실시하였다. 첫째, 변인 간 일반적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 진행하였다. 둘째, 문항간의 신뢰도 검사를 진행하였다. 셋째, 창의성과 업무성과 사이의 관계를 확인하기 위하여 곡선추정, 선형 회귀분석(linear regression)과 비선형 회귀분석(non-linear regression)을 실시하였다. 넷째, 산업군 및 영업 분류 별 창의성과 업무성과 사이의 관계를 규명하기 위해 선형, 비선형 회귀분석을 진행하였으며, 분산형 차트 그래프와 꺾은선 그래프를 통하여 창의성과 업무성과 사이의 관계를 분석하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 영업사원의 창의성과 업무성과 간 관계 분석

‘영업사원의 창의성과 업무성과는 어떠한 관계를 갖는가?’는 연구문제를 검증하기 위해 곡선추정과 선형·비선형 회귀분석을 실시하였다. 비선형 회귀분석은 먼저 비선형이 존재하는지를 분석하고, 독립변인과 종속변인과의 회귀분석을 진행한 후 분석된 회귀계수를 다시 다차항식에 적용하는 방식을 사용하게 된다[30]. 또한 비선형이 존재하는 지 분석하는 방법은 경험적으로 산점을 그리는 방법과 F검증을 통하여 통계적 유의도를 분석하는 방법을 사용할 수 있다[30].

우선 영업사원의 창의성과 업무성과의 곡선추정을 실시하였다. 다음 [그림 1]은 곡선추정 시 선형모형과 2차모형에 대한 산점도 분석 그래프이다. 그래프에서 선형과 2차모형의 차이가 거의 없음을 확인할 수 있다.

곡선추정 분석 결과, 선형모형의 경우 설명력이 .360, 2차모형은 .362로 나타나 상대적으로 2차모형이 0.02만큼 증가하는 것으로 나타났다. F값의 경우에는 선형모형 279.82, 2차모형 140.6으로  $p < .001$  수준에서 유의한 결과를 보였다. 앞에서 명시한 곡선추정 결과 선형모형보다 비선형모형이 설명력이 0.02만큼 높게 나타났으나, 선형모형과 2차모형 그래프에서는 모형에 큰 차이를 발견할 수 없었다.

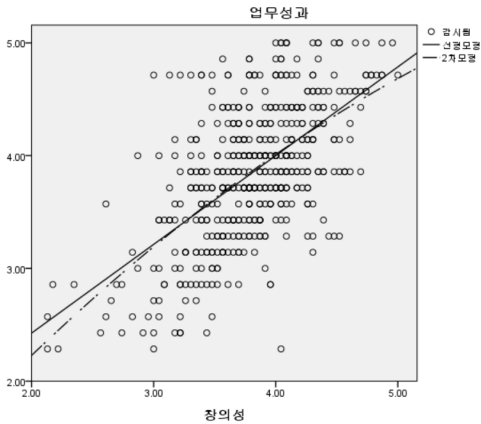


그림 1. 창의성과 업무성과 간 곡선추정 그래프

이에 창의성과 업무성과에 좀 더 적합한 모형을 찾기 위해 선형 회귀분석과 비선형 회귀분석을 진행하였다. 비선형 회귀분석을 위해서는 2차 회귀방정식을 수립하여 회귀분석을 실시하였다. 선형 회귀분석 진행 결과, 창의성은 회귀계수값  $B=787$ , 상수항은  $B=.853$ 으로 상수항, 창의성 모두 유의한 결과를 나타냈다( $p < .001$ ). 창의성과 업무성과간의 2차모형 회귀분석 결과를 살펴보면, 창의성 경우에 회귀계수값  $B=1.32$ 로 나타나, 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다( $t=2.85$ ,  $Sig=.004$ ). 창의성제공의 경우에 회귀계수값  $B=-.07$ 로 나타나, 유의한 부적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다( $t=2.16$ ,  $Sig=.043$ ). 그러나 상수항은 유의하지 않은 결과( $t=-.157$ ,  $Sig=.876$ )를 나타내었다. 선형모형과 2차모형의 설명력의 차이(차이=.002)가 매우 작고, 산점도에서 나타난 곡선이 역U자형을 가지는 것으로 추정하기에는 한계가 있으며, 2차모형의 상수항이 유의하지 않게 나타난 점을 종합하여 볼 때, 창의성과 업무성과 간 관계는 2차모형보다는 선형관계로 결론내릴 수 있다.

## 2. 연구변인들 간의 관계 분석

‘영업업무의 분류 및 산업군의 구분은 영업사원의 창의성과 업무성과의 관계에 어떠한 영향을 미치는가?’라는 연구문제의 답을 찾기 위하여 다음과 같은 분석을 실시하였다.

먼저 영업업무의 분류인 단순영업과 수정영업 사이

에 창의성과 업무성과 간의 차이를 알아보기 위해 선형 회귀분석과 비선형회귀분석을 실시하였다. 단순영업의 경우에 선형 회귀분석 결과 모든 변인이 유의한 결과를 보였다. 창의성의 회귀계수값은  $B=.744$ 로 정(+)적인 선형관계를 나타내었다. 창의성과 업무성과간의 비선형 회귀분석 결과를 살펴보면, 창의성 경우에 회귀계수값  $B=1.59$ 로 나타나, 유의한 영향을 나타냈다( $t=2.44$ ,  $Sig=.015$ ). 창의성 제공의 경우에 회귀계수값  $B=-.11$ 로 나타나, 유의한 부(-)적인 영향을 미쳤다( $t=-2.23$ ,  $Sig=.041$ ). 이러한 결과는 창의성이 증가하면서 업무성과는 증가하다가 일정수준이 되면, 업무성과가 감소한다는 것을 보여준다. 그러나 상수항은 유의하지 않은 결과( $t=-.591$ ,  $Sig=.555$ )를 나타내었다. 단순영업 내 선형모형과 비선형모형의 회귀분석 결과를 비교하였을 때, 선형모형은 변수 모두 유의한 결과를 나타내며, 높은  $F$ 값(136.23)과 낮은 유의확률( $p < .001$ )을 보였으나, 2차모형 내 상수항이 유의하지 않고 선형모형에 비해 상대적으로 낮은  $F$ 값(69.06)과 창의성 변수와 창의성제공의 높은 유의확률값( $p < .05$ )을 나타내었다. 그러므로 단순영업 내 창의성과 업무성과와의 관계는 2차곡선모형보다는 선형모형이 두 변인의 관계를 잘 설명한다고 정리할 수 있다.

수정영업의 경우에는 선형 회귀분석 결과 모든 변인이 유의한 결과를 나타내었다. 창의성의 회귀계수값은  $B=.817$ 로 정(+)적인 선형관계를 나타내었다. 더불어 수정영업의 창의성과 업무성과간의 2차곡선모형 회귀분석 결과를 살펴보면, 모형 자체는 유의한 것으로 나타났다. 그러나 변수들 각각을 살펴보았을 때, 창의성은 회귀계수값  $B=.86$ 이지만 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 보이며( $t=1.34$ ,  $Sig=.181$ ), 창의성 제공의 경우에도 회귀계수값  $B=-.006$ 로 나타나 비선형을 떠나, 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다( $t=.072$ ,  $Sig=.942$ ). 그러므로 수정영업 내 창의성과 업무성과와의 관계는 2차곡선모형보다는 선형모형이 두 변인의 관계를 잘 설명한다고 볼 수 있다.

다음은 산업군 별로 소비재, 산업재, 금융업, 서비스업 사이에 창의성과 업무성과 간의 관계를 살펴보았다.

먼저 산업군 별 창의성과 업무성과 간의 선형 회귀분

석을 진행하였다. 모든 산업군 모형이 유의하게 밝혀졌으며(F값: 소비재 29.652, 산업재 135.891, 금융업 73.123, 서비스업 67.847), 모형 내 모든 변수들도 모두 유의한 결과를 보였다. 변수 중 창의성과 업무성과의 1차 방정식의 기울기를 확인할 수 있는 창의성 변수에 대한 결과는 다음과 같다. 소비재의 창의성 변수는 회귀계수값 B=.576으로 나타나, 유의한 영향을 나타냈다(t=5.445, Sig=.000). 산업재의 창의성 변수 회귀계수값은 B=1.045(t=11.657, Sig=.000), 금융업의 창의성 변수 회귀계수값은 B=1.045(t=.746, Sig=.000), 서비스업의 창의성 변수 회귀계수값은 B=.719(t=8.237, Sig=.000)로 모두 정(+)적인 유의한 결과를 확인할 수 있었다. 산업별 창의성과 업무성과간의 2차곡선모형 회귀분석 결과를 살펴보면, 소비재 창의성 경우에 회귀계수값 B=1.55로 나타났으며, 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다(t=2.42, Sig=.011). 창의성 제공의 경우에 회귀계수값 B=-.13로 나타나, 유의한 부(-)적인 결과인 보였다(t=-2.89, Sig=.0037). 그러나 상수항은 유의하지 않은 결과를 나타내었다.

산업재의 경우에 창의성과 업무성과간의 2차곡선모형 회귀분석 결과를 살펴보았을 때 모형 자체는 유의한 것으로 나타났다. 창의성 경우에 회귀계수값이 B=2.117로 나타나, 유의한 정(+)적인 결과를 나타냈다(t=2.38, Sig=.019). 반면, 창의성 제공의 경우에 회귀계수값 B=-.144로 나타나 2차곡선모형을 나타내는 값을 보였으나, 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(t=-1.211, Sig=.228). 그리고 산업재 모형의 상수항도 유의하지 않은 결과를 보였다. 금융업과 서비스업의 경우 2차곡선모형 자체는 유의한 모형으로 판명되었으나, 창의성과 창의성 제공, 상수항 변수들의 회귀분석 결과는 유의하지 않음이 발견되었다. 산업군 내에서의 선형모형과 비선형모형의 회귀분석 결과를 비교하였을 때, 선형모형은 변수 모두 유의한 결과를 나타냈으나, 비선형모형은 소비재의 창의성, 창의성제공 변수, 산업재의 창의성 변수를 제외하고는 유의하지 않은 결과를 나타내었다. 또한 각 산업재의 선형모형의 F값은 비선형모형보다 모두 높은 F값을 보였다. 그러므로 산업군 내 창의성과 업무성과와의 관계는 2차곡선 모형보다는 선

형모형이 두 변인의 관계를 잘 설명한다고 볼 수 있다.

창의성과 업무성과 간의 관계를 좀 더 명확히 살펴보기 위하여 선형모형을 바탕으로 한 분산형 차트와 꺾은선 그래프를 이용하여 분석을 시도하였다.

산업군 별, 영업업무 분류 별, 회사 형태 별, 직급 별 창의성과 업무성과의 관계를 비교하기 위해 먼저 전체 설문자의 창의성과 업무성과에 대한 [그림 2]의 분산형 차트와 [그림 3]의 꺾은선 그래프를 작성하였으며, 회귀분석 시 창의성의 기울기는 .787을 나타냈다.

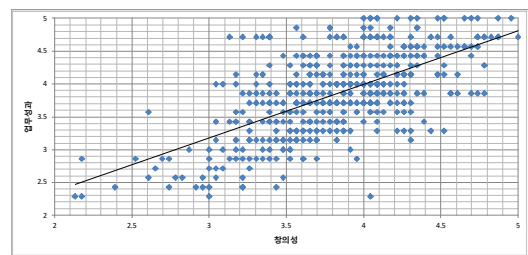


그림 2. 창의성과 업무성과 분산형 차트

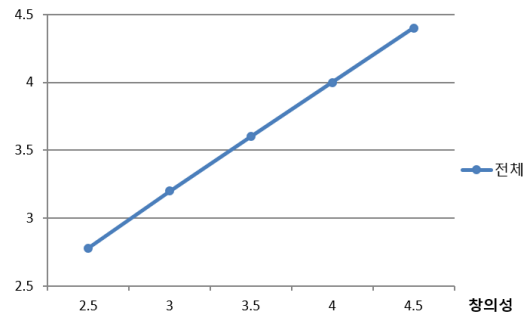


그림 3. 창의성 수준 별 업무성과 그래프 (전체)

단순영업과 수정영업의 창의성과 업무성과에 대한 분산형 차트를 비교 시 수정영업의 창의성이 증가할 때 업무성과가 증가하는 기울기가 단순영업과 비슷한 수준(단순영업: .744, 수정영업: .863)이나, 수정영업의 창의성과 업무성과의 수준이 단순영업보다 높은 것을 확인할 수 있었다.



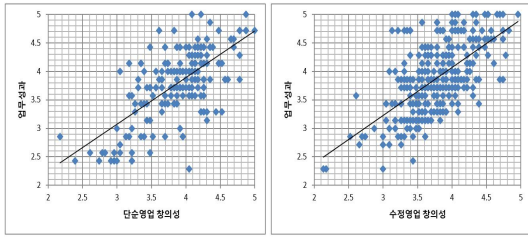


그림 4. 영업업무 분류 별 분산형 차트

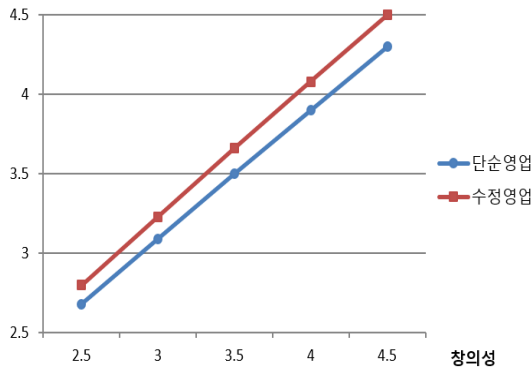


그림 5. 영업업무 분류:창의성 수준 별 업무성과 그래프

소비재, 산업재, 금융업, 서비스업의 창의성과 업무성과에 대한 분산형 차트는 다음과 같다.

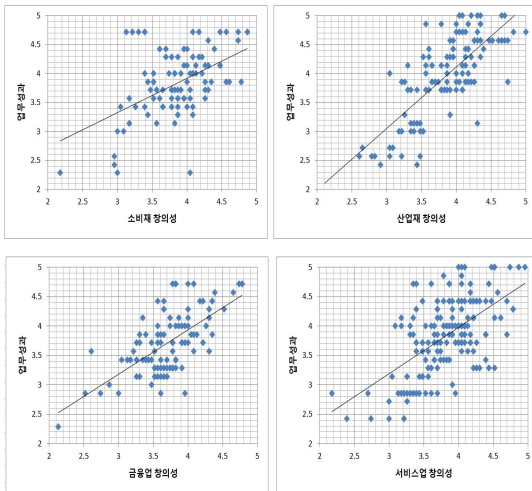


그림 6. 산업군 별 창의성과 업무성과 분산형 차트

산업군 비교 시 산업재의 창의성이 증가할 때 업무성

과가 증가하는 기울기가 소비재에 비해 매우 가파르다는 것을 알 수 있었다. 선형회귀분석 시 얻은 창의성의 기울기가 큰 순서는 산업재(1.045) -> 금융업(.746) -> 서비스업(.719) -> 소비재(.576)로 나타났다. 창의성이 2.5 수준에서 가장 높은 업무성과를 나타낸 산업군의 순서는 소비재 -> 서비스업 -> 금융업 -> 산업재 순이었으며, 반대로 창의성이 4.5 수준에서 가장 높은 업무성과를 나타낸 산업군의 순서는 산업재 -> 서비스업 -> 금융업 -> 소비재 순으로 보여졌다.

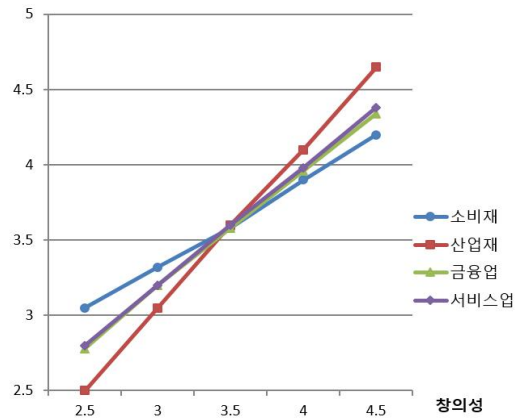


그림 7. 산업군: 창의성 수준 별 업무성과 그래프

## V. 결론 및 제언

본 연구는 영업사원의 업무성과를 향상시키기 위해 영업사원의 창의성과 업무성과와의 관계를 검증하고자 하였다. 본 연구에서 밝혀진 결과를 통해서 다음과 같은 결론을 제시하고자 한다.

첫째, 영업사원의 창의성이 높아질수록 영업사원의 업무성과는 계속 향상된다. 이런 선형의 정(+)적인 영향은 기존 연구와 일치하는 결과이다[4-7][13]. 기업에서 직원들의 창의성발휘를 강조하고 있지만 주로 특정 부서에 집중하여 창의성 개발을 요청, 지원하고 있는 상황이다. 그러나 본 연구를 통하여 영업사원의 창의성이 업무성과를 높인다는 것을 확인하였다. 이로써 영업사원의 창의성 향상이 더 나은 업무성과를 달성하는데

중요한 역할을 한다는 결론에 도달하게 되었다. 그러므로 회사는 영업사원의 창의성 증진을 위해 투자를 지속적으로 할 필요가 있으며, 창의적 인재가 영업부서에 필요하다는 부분에 대해 인지하고 실제 배치에까지 반영될 수 있도록 해야 한다.

둘째, 산업재 영업을 담당하는 직원에 대해서는 다른 산업군보다 창의성을 개발하기 위한 투자를 집중하여야 한다. 에너지, 소재, 유틸리티, 정보기술, 통신서비스 등의 비즈니스가 포함되는 산업재 영업은 인적 판매를 기본으로 하며, 오랜 기간을 거쳐 영업계획을 수립하고 거래처에 맞는 적응적 판매행동을 진행해야 하기 때문에 소비재와 같은 다른 산업군에 비하여 영업사원의 창의성 증진을 위해 시간과 돈을 투자해야 할 것이다. 산업재 영업사원은 창의성 관련 교육을 통해 좀 더 새롭고 다양한 방법으로 업무 환경에 접근할 수 있는 역량을 기를 수 있으며, 이를 바탕으로 더 나은 업무성과를 가져올 수 있을 것이다.

셋째, 영업업무의 분류에서 단순영업과 수정영업은 창의성과 업무성과의 관계에서 창의성 수준과는 상관 없이 수정영업을 맡고 있는 영업사원들이 단순영업을 하는 영업사원들보다 일정수준 높은 업무성과를 보이는 것으로 나타났다. 이 결과는 단순영업과 수정영업을 구분하는 기준이 영업사원 본인이 본인의 업무를 어떻게 받아들이나에 따른 것으로 보인다. 본인의 업무가 고객에게 새로운 가치를 줄 수 있는 활동이라고 생각하는 영업사원은 그렇지 않은 영업사원보다 더 높은 업무성과를 가져올 수 있다. 이는 단순영업과 수정영업의 구분이 영업사원들의 직업가치관과 연관이 있다는 유추를 뒷받침해준다.

다음으로는 기업의 실무적인 측면에서 연구결과를 어떻게 활용할 수 있을지에 대해 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 기업에서 영업사원을 채용할 때 창의성을 중요한 역량으로 고려해야 한다. 지금까지 영업부서는 전통적으로 외향적이면서 대면능력이 우수한 인력을 선발하는 데 주력하였다. 하지만 연구에서 밝혀졌듯이 창의성은 영업사원에게 중요한 역량이다. 그러므로 기업에서는 창의성을 영업사원 채용 시 꼭 고려해야 하는 역

량으로 중요하게 접근할 필요가 있다.

둘째, 영업사원 채용 시 산업군에 따라 요구되는 창의성의 수준을 다르게 하여 영업사원을 채용해야 할 것이다. 산업재에는 좀 더 높은 창의성을 가진 지원자가 필요하다면, 소비재는 창의성 수준이 조금 낮더라도 거래처를 정해진 계획대로 방문, 관리하는 성실성이 뛰어난 사람이 더 훌륭한 영업사원이 될 수 있을 것이다. 같은 기업 내에서도 여러 제품에 대한 다양한 유통경로가 있을 수가 있다. 산업재와 비슷한 성향의 '기업과 기업간'(BtoB)의 업무 및 유통경로에 대해서는 영업사원의 창의성을 좀 더 강조할 수 있으며, 소비재와 비슷한 성향의 '기업과 소비자간'(BtoC)의 업무와 유통경로에 대해서는 영업사원의 성실성을 좀 더 중요하게 여길 수 있다. 그러므로 인사부서는 영업사원 채용 후 팀 배치 시에도 창의성 수준을 고려하여 좀 더 적합한 업무를 주는 것이 필요하다.

셋째, 기업 내의 영업사원의 창의성을 높일 수 있는 지속적인 지원이 필요하다. 영업사원에 대해서는 제품 관련 교육이나 커뮤니케이션 교육과 같은 부분에 한정되어 지원되는 경우가 많다. 그러나 본 연구를 통하여 영업사원의 창의성과 업무성과의 연계가 밝혀졌으므로 영업사원의 창의성 개발을 위해 교육 프로그램을 만들 수 있도록 기업의 지원이 필요할 것이다.

#### 참고 문헌

- [1] O. Walker, G. Churchill, and N. Ford, "Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research," *Journal of Marketing Research*, Vol.14, No.2, pp.156-168, 1977.
- [2] G. Churchill, N. Ford, S. Hartley, and O. Walker, "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.2, pp.103-118, 1985.
- [3] 차동욱, 김정식, "중간관리자의 임과워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계,"

- 조직과 인사관리연구, 제35권, 제1호, pp.171-198, 2011.
- [3] J. Singh, W. Verbeke, and G. Rhoads, "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners," *The Journal of Marketing*, Vol.60, No.3, pp.69-86, 1996.
- [4] T. Amabile, "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, No.1, pp.123-167, 1988.
- [5] 배창권, *개인창의성이 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 한국방송통신대학교, 석사학위논문, 2003.
- [6] 손태원, 홍길표, 정명호, 김영수, "창의성경영의 구성차원과 영영성과와의 관련성에 관한 탐색적 연구," *조직과 인사관리연구*, 제26권, 제3호, pp.273-301, 2002.
- [7] Y. Gong, J. Huang, and J. Farh, "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy," *Academy of management journal*, Vol.52, No.4, pp.765-778, 2009.
- [8] 정종식, *영업직원의 솔루션지향성이 영업성과에 영향을 미치는 심리적 프로세스* 홍익대학교, 박사학위논문, 2004.
- [9] 박찬욱, 석진홍, 조아라, "영업의 유형과 조직문화와의 적합성이 영업사원의 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," *고객만족경영연구*, 제16권, 제1호, pp.1-22, 2014.
- [10] M. W. Johnston and G. W. Marshall, *Sales force management: leadership, innovation, technology*, New York, NY: Routledge, 2013.
- [11] R. L. Spiro, W. J. Stanton, and G. A. Rich, *Management of a sales force*, 12th ed. McGraw-Hill/Irwin New York, 2008.
- [12] B. Joo, G. Mclean, and B. Yang, "Creativity and human resource development An integrative literature review and a conceptual framework for future research," *Human Resource Development Review*, Vol.12, No.4, pp.390-421, 2013.
- [13] T. Amabile, *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- [14] B. K. Joo and G. N. Mclean, "Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study," *Human Resource Development Review*, Vol.5, No.2, pp.228-257, 2006.
- [15] N. King, *Innovation at work: the research literature*, in West & Farr(1990), *Innovation and Creativity at Work*, New York, NY: Wiley, 1990.
- [16] R. Rosenfeld and J. Servo, *Facilitation innovation in large organization*, in M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at work: Psychological and organizational Strategies*, pp.3-13, New York, NY: John Wiley & Sons, 1990.
- [17] R. Woodman, J. Sawyer, and R. Griffin, "Toward a theory of organizational creativity," *Academy of Management Review*, Vol.18, No.2, pp.293-321, 1993.
- [18] S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of management journal*, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.
- [19] G. Oldham and A. Cummings, "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of management journal*, Vol.39, No.3, pp.607-634, 1996.
- [20] D. Behrman and W. Perreault, "Measuring the

performance of industrial salespersons,” Journal of Business Research, Vol.10, No.3, pp.355-370, 1982.

[21] 윤승기, *영업사원의 암묵적지식과 고객지향성이 성과에 미치는 영향* 숭실대학교, 박사학위논문, 2010.

[22] R. Boyatzis, *The competent manager: A model for effective performance*, New York, NY: John Wiley & Sons, 1982.

[23] L. Williams and S. Anderson, “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors,” Journal of Management, Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.

[24] J. Campbell, R. McCloy, S. Oppler, and C. Sager, *A theory of performance. Personnel selection in organizations*, CA: Jossey-Bass, 1993.

[25] B. Babin and J. Boles, “Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women,” The Journal of Marketing, Vol.1998, pp.77-91, 1998.

[26] 김종윤, “영업사원의 학습목표지향성, 창의성, 업무방법, 업무강도, 업무성과의 구조적 관계,” 한국콘텐츠학회논문지, 제18권, 제1호, pp.90-107, 2018.

[27] M. Runco, J. Plucker, and W. Lim, “Development and psychometric integrity of a measure of ideational behavior,” Creativity Research Journal, Vol.13, No.3&4, pp.393-400, 2001.

[28] 이병희, *창의적 행동의 영역일반 구조모형 검증*, 한국교원대학교, 박사학위논문, 2008.

[29] H. Sujan, B. Weitz, and N. Kumar, “Learning orientation, working smart, and effective selling,” The Journal of Marketing, Vol.58, pp.39-52, 1994.

[30] 김두섭, 김남준, *회귀분석: 기초와 응용*, 나남, 2008.

저 자 소 개

김 중 윤 (Jhong Yun Kim)

정회원



- 1998년 2월 : 고려대학교 가정교육학과(가정학사)
  - 2006년 5월 : Washington University in St. Louis, Olin Business School(경영학석사)
  - 2017년 2월 : 고려대학교 교육학과 HRD 및 성인계속교육학(교육학박사)
  - 1997년 ~ 2004년 : Procter & Gamble Korea, Customer Marketing Manager
  - 2006년 ~ 2009년 : Johnson & Johnson Vision Care Korea, Trade Marketing Manager
  - 2010년 ~ 2015년 : Alcon Korea, a Novartis Company, Marketing Manager
  - 2015년 ~ 2017년 : BAYADA Korea Home Health Care, Chief Operating Officer
  - 2015년 ~ 현재 : 우송대학교 호텔관광경영학과 겸임 교수
  - 2017년 ~ 현재 : 고려대학교 BK21Plus 아시아에듀 허브사업단 연구교수
- <관심분야> : HRD, 성인계속교육, 의료교육