

영업직원의 솔루션지향성이 영업성과에 영향을 미치는 심리적 프로세스

전인수(제1저자)
홍익대학교 경영대학 교수
(jiss@hongik.ac.kr)
정종식(제2저자)
어치브코리아(주) 부사장
(ccs@exc.co.kr)

본 연구의 주요목적은 솔루션지향성에 대한 영업직원의 심리적 반응 및 영업성과로 이어지는 과정을 분석하는 것이다. 사회학습이론, 조절초점이론, 수정기대이론, 역할이론, 그리고 대처전략에 근거하여 긍정적 및 부정적 반응경로가 있다고 보고 7가지 가설을 설정하여 5가지가 지지되었으며 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 솔루션지향성이란 도전적 과제는 긍정적 경로인 자기효능감을 높이면서 동시에 부정적 경로인 역할스트레스도 높여 두 경로모형을 지지한다. 이는 새로운 가치관을 도입하는 혁신은 양면성이 있음을 시사하는 연구결과이다. 둘째, 부정적 경로인 역할스트레스는 자기효능감과 직무만족에 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 지금까지 역할스트레스가 직무성과에 미치는 영향을 역 U자 관계로 설명해온 기존연구와 큰 차이를 보이는 연구결과로 역할스트레스는 그냥 존재하는 것이지 그것 때문에 문제가 발생하는 것은 아니라고 볼 수도 있다. 셋째, 자기효능감은 직무만족 및 영업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어: 솔루션지향성, 자기효능감, 역할스트레스, 역할이론, 사회적 학습이론, 수정기대이론, 조절초점이론, 대처전략

1. 문제제기 및 연구목적

최근 들어 실무에서 솔루션영업(solution sales)이란 새로운 영업지향성이 나타나고 있다(후지체록스 종합연구소 2004). 솔루션영업이란 솔루션을 지향성으로 하는 새로운 영업방식으로 IT업, 컨설팅, 그리고 산업재 영업 등에서 도입되고 있다. 아직 실무에서 도입되는 수준이라 마땅한 정의가 없지만 '창의적 문제해결'과 '고객의 바람직한 가치의 변경'을 의미하는 것으로 정리된다(Wierenga and Bruggen 1997). 솔루션영업, 즉 영업의 솔루션 지향성(solution orientation)은 고객의 문제를

창의적으로 해결하는 솔루션을 제공하는데서 끝나는 것이 아니라 고객의 바람직한 가치를 바꾸는 것까지 포함하기 때문에 새로운 지향성이다.

영업에서 가치관 혹은 행동의 규범으로 정의되는 지향성(orientation)에 대한 논의는 Goff, Boles, Bellenger, and Stoiack(1997)의 연구를 제외하면 찾기 어렵다. 기업문화로서 시장지향성은 이미 많이 연구되고 있지만(예: Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990; 전인수, 한재용 1994) 구체적 직무수행의 현장인 영업에서 지향성에 대한 논의는 부족하다. Saxe and Weitz (1982)는 영업직원의 지향성을 판매지향성과 고객지향성으로 나누어 지향성을 측정하는 척도인

SOCO(sales orientation customer orientation)를 제안하고 있으며 Michaels and Day(1985)는 산업재 영업에 맞추어 SOCO 수정안을 제시하고 있다. 하지만 이들은 단지 척도를 제안하고 있을 뿐 지향성이 영업성으로 이어지는 프로세스를 설명하고 있지는 않다. 따라서 본 연구의 목적은 두 가지로 요약할 수 있다.

첫째는 지금까지 간과된 영업직원의 지향성 특히 솔루션지향성에 대한 영업직원의 심리적 반응과정을 두 경로 모델(two-path model)로 설명하려 한다. 지금까지 심리적 반응과정을 설명하는 연구는 부정적 혹은 긍정적 영향을 미친다는 단일 경로모델이 지배적이었다. 예컨대, Hartline and Ferrell(1996)은 역할갈등과 역할보호성이 직무만족, 자기효능감, 그리고 서비스품질에 부정적인 영향을 미친다고 한다. 하지만 본 연구는 긍정적 및 부정적 영향을 동시에 미칠 것으로 추론하고 있다. 그 이유는 새로운 지향성이란 일종의 혁신으로 사람에 따라 다르게 받아들일 수 있기 때문이다. 긍정적으로 받아들이는 경로는 자기효능감으로, 부정적으로 받아들이는 경로는 역할스트레스로 보려한다.

둘째는 심리적 프로세스를 설명하는 핵심개념인 자기효능감과 역할스트레스가 영업성장에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 두 개념은 영업성장에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만 직무만족을 통해서도 영업성장에 영향을 미친다고 보고 이를 알아 보려 한다. 이들의 관계를 종합적으로 연구한 Hartline and Ferrell(1996)에 따르면 역할보호성 및 역할갈등과 직무만족의 관계는 부정적으로 나타나 예상한 바와 일치한다. 반면 역할갈등과 자기효능감은 예상과 달리 긍정적 관계로 나타났다. 일반적으로 역할스트레스와 직무만족의 관계는 역 U자의 관계를 보인다(Singh 1998). 지나치게 높

을 때는 부정적인 영향을 미치지만 어느 정도 있을 때 오히려 직무만족이나 영업성고가 높아진다는 것이다. 하지만 이러한 주장은 심리적인 변수를 설명하는 역 U자 편견(inverted-U bias)일 수 있다. 따라서 본 연구는 정도에 따른 영향이 아니라 역할스트레스, 자기효능감, 그리고 직무만족이 영업성고로 이어지는 부정적, 긍정적 관계를 분석하려 한다.

II. 이론적 배경

2.1 솔루션지향성

솔루션지향성이 지금까지 연구에서 따로 논의되고 있지 않아 본 연구에서는 고객지향성의 연장선에서 '창의적 문제해결'과 '고객의 바람직한 가치변경'으로 정의한다. 창의적 문제해결은 창의적 아이디어로 표현되기도 한다(Wierenga and Bruggen 1997). Wierenga and Bruggen(1997)은 창의적 아이디어를 마케팅문제해결의 4가지 방식인 ORAC (optimizing, reasoning, analogizing, creating) 중 하나로 보고 마케팅 의사결정자가 이전에 발생한 적이 없는 상황에 대처하는 개념, 해결책, 그리고 아이디어 탐색으로 정의한다. 또한 Ackoff and Verara(1981)는 창의적 아이디어를, 문제를 새로운 솔루션으로 해결하기 위해 습관과 관습에 의해 부과되는 속박을 타개하는 능력으로 정의한다. 다시 말해 창의적인 아이디어는 습관과 관습이란 전통적 경로로부터 벗어나는 것이다. 구체적인 방안으로 개념공간의 변형, 전체 상황의 재구조화, 리프레이밍(reframing) 등을 제시하고 있다.

솔루션지향성의 두 번째 주요내용은 고객의 바람

직한 가치변경(CDVC: customer's desired value change)이다. 솔루션영업을 기존문헌에서 고객 니즈 이면의 니즈를 찾아내어 충족시키는 것 혹은 고객의 고객 니즈(customer's customer needs)를 찾아내어 충족시키는 것으로 정의하고 있어 넓게 보고 있다(후지제록스 종합연구소 2004). 하지만 본 연구에서 사용하는 CDVC는 Flint, Woodruff, and Gardial(2002)의 견해에 따라 고객가치의 동적인 면에 초점을 맞추어 장기적인 관점에서 고객가치가 바람직한 방향으로 변화하도록 유도하는 것으로 정의한다. 고객가치의 변화를 예측하거나 유도하지 못하면 핵심고객을 잃게 되고, 신제품이 성공하지 못하고, 브랜드자산이 손상될 수 있기 때문이다.

고객가치는 일반적으로 특정 구매 또는 사용 상황에서 판매자로부터 받았다고 지각하는 것에 대한 판단으로 정의된다(Bagozzi 1999). Flint, Woodruff, and Gardial(2002)도 이러한 정의를 따르며 CDVC를 형태와 강도로 나누어 정의, 측정하고 있다. 먼저 형태(form)는 고객가치위계, 새로움, 표준 상승(bar raising), 우선순위변경(priority change) 등으로 세분화하고 있다. 다음으로 CDVC의 강도(intensity)는 변화속도, 크기, 유연성(volatility) 등으로 세분화한다.

2.2 자기효능감

Bandura(1977)는 자기효능감(self-efficacy)을 다음과 같이 정의하고 있다. "특정과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 판단 및 자신감" 혹은 "특정과업을 달성하기 위해 요구되는 일련의 활동, 동기, 그리고 인지자원을 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 신념 또는 판단"이다. 다

시 말해 자기효능감이란 특정과업을 수행하기 위해 필요로 하는 기술이나 역량을 얼마나 가지고 있는가를 의미하는 것이 아니라 그러한 과업을 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 판단과 아울러 적극적으로 그 행동을 추진해 나가려는 동기가 함께 결합된 개념이다.

자기효능감은 자기존중(self-esteem)과 구분되는 개념이다(Gist and Mitchell 1992). 자기존중은 자신에 대한 포괄적 평가로 개인 특성이지만 자기효능감은 특정과업의 수행능력에 대한 판단과 동기이다. 따라서 자기효능감은 직무수행자 자신의 역량뿐만 아니라 조직특성, 동료, 그리고 과업특성에 대한 종합적 판단으로 볼 수 있다. 이렇게 정의되는 자기효능감은 행동, 인지, 그리고 환경이 교호적으로 영향을 미친다는 사회적 학습이론(social learning theory)에 근거하고 있다(Bandura 1977). 따라서 자기효능감에 영향을 미치는 네 가지 단서가 있다. 첫째, 반복된 우수한 성과(enactive mastery)다. 반복해서 우수한 성과를 달성하게 되면 과업을 수행할 스킬, 능력 등이 있다고 생각하게 되고 자기효능감이 높아진다. 둘째, 자기역할모델(self-modeling)이다. 직접 과업을 수행해볼 기회가 없는 경우 역할모델을 만들면 어려움을 극복할 수 있는 능력이 생긴다. 따라서 나이나 개인 특성 등에서 얼마나 유사한 역할모델을 정하느냐가 자기효능감을 높이는 데 도움이 된다. 셋째, 말로 설득하는 것(verbal persuasion)이다. 자신이나 타인이 "너는 할 수 있어" 라고 말하거나 도전적 과제를 부여하는 것으로도 자기효능감은 높아진다. 끝으로 신체적 상태(physiological state)로 자기효능감을 감지할 수 있다. 예컨대, 흥분은 두려움을 나타낸다. 이들 단서 외에도 집단적 문화와 훈련이 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다고 한다

(Earley 1994).

자기효능감의 효과에 대한 연구는 상당히 많다. 자기효능감은 생명보험 판매, 어려운 직무에 대한 대처, 학습과 성취, 신기술에의 적응 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 되고 있다(Gist and Mitchell 1992). 따라서 영업직원들의 교육 훈련에서 자기효능감을 높이는 훈련방법이 동원된다. 한편 자기효능감은 마케팅연구에서도 주목을 받고 있다. 자기효능감이 점점직원의 직무만족, 적응성, 그리고 서비스품질에 긍정적 영향을 미친다는 연구가 있고(Hartline and Ferrell 1996), 긍정적 피드백이 영업직원의 자기효능감을 높여 영업성적으로 연결되게 한다는 연구도 있다(Sujan, Weitz, and Kumar 1994).

2.3 역할스트레스

역할스트레스(role stress)란 역할갈등, 역할모호성, 그리고 역할 과부하 등으로 겪는 불유쾌한 감정이다(Behrman and Perreault, Jr. 1984; Singh 1998). 역할갈등(role conflict)이란 역할이론(role theory)에 근거한 것으로 점점직원이 생각하는 역할과 고객이 기대하는 역할이 다를 때 발생하는 경우가 가장 일반적이고, 고객간의 기대가 달라 발생하는 경우도 있으며, 자아이미지와 역할이 달라 발생하는 경우도 있다. 역할모호성(role ambiguity)이란 자신이 해야 할 역할집합이 명확하지 않거나 역할을 수행할 수 있는 수단에 대한 정보가 부족하다고 지각될 때 발생하는 스트레스다. 역할 과부하(role overload)란 누적된 역할요구가 과업을 수행하려는 동기나 능력을 넘어설 때 발생하는 스트레스이다.

역할스트레스가 영업직원에게 미치는 영향에 대한

연구는 다음과 같다. 역할스트레스는 직무성과, 직무만족, 그리고 조직관여에는 부정적인 영향을 미치고, 직무긴장(job tension)과 이직의도에는 긍정적인 영향을 미친다(Churchill Jr., Ford, and Walker Jr. 1974; Behrman and Perreault, Jr. 1984). 세 가지 역할스트레스 중에서 역할과부하는 다른 역할스트레스 만큼 빈번하게 연구되지는 않지만 대체적으로 역할과부하와 직무성과의 관계는 역할갈등과 역할모호성의 상관관계와 비슷하게 나타난다(Singh, Goolsby, and Rhoads 1994). 이들 연구결과에 따르면 일반적으로 역할스트레스와 직무성과는 선형의 부정적인 관계가 있는 것으로 정리된다.

하지만 Singh(1998)은 선형의 부정적 관계가 아니라 역 U자(inverted U) 관계로 보는 것이 타당하다고 하며 선형의 부정적 관계는 역 U자 커브의 일부에 해당하는 것이라고 한다. 이처럼 역할스트레스와 직무성과의 관계가 다양하게 논의되는 이유는 바로 대처전략(coping strategy) 때문이다. 역할스트레스란 불유쾌한 감정이기 때문에 이를 없애려 대처전략을 사용한다. Folkman and Lazarus(1980)은 문제초점대처(problem focused coping)와 감정초점대처(emotion focused coping)란 두 가지 대처전략을 제시한다. 불유쾌한 감정인 스트레스의 원인을 찾아 없애는 것을 문제초점대처라고 하고, 그것이 어려운 경우 감정조절을 통해 이를 해소하려 한다. 따라서 스트레스를 받더라도 이에 어떻게 대처하느냐에 따라 직무성과에 미치는 영향이 다를 것으로 예상할 수 있다.

III. 연구가설의 추론

3.1 솔루션지향성, 역할스트레스, 그리고 자기효능감

솔루션영업, 즉 영업직원의 솔루션지향성은 고객 지향성을 넘어서 고객의 문제를 창의적으로 해결하고 고객의 바람직한 가치까지도 변경한다는 새로운 내용이기 때문에 판매자나 구매자 모두 생소할 수 있다. Solomon, Surprenant, and Gutman (1985)의 역할이론에 따르면 기존 역할이나 대본(script)에서 벗어날 때 역할갈등이나 모호성은 높아진다고 한다. 더구나 솔루션영업은 문제해결을 위해 창의적 아이디어를 제시해야 하고 고객의 바람직한 가치변경까지도 해야 하기 때문에 역할과부하까지 생길 수도 있다.

솔루션영업이 아무리 새롭고 의미 있는 영업방식 이더라도 이것이 기존의 영업방식과 달리 창의적이고 미래지향적이라 모호하기 때문에 역할스트레스를 야기할 것이다. 특히 솔루션영업으로 영업성과가 급방 나타나지 않은 경우 그 이유가 다른 것에 있더라도 변경 때문에 영업성과가 좋지 않은 것으로 생각하는 현상유지효과(status quo effect) (Samuelson and Zeckhauser 1988)가 작용하여 스트레스는 더 커질 수 있다. 특히 고객과 기업의 중간에서 경계연결자의 역할을 수행하는 영업직원의 경우 불확실성으로 인해 역할스트레스에 노출될 가능성이 높다고 한다(Lyonski 1985; Singh, 배일현, 전인수 2003). 이러한 논리에 근거하여 가설 1을 설정한다.

가설 1: 솔루션지향성은 역할스트레스를 높일 것이다.

앞서 이론적 배경에서 논의한 바와 같이 Bandura (1978)의 사회적 학습이론에 따르면 자기효능감은 생성될 수 있다. 구체적으로 칭찬, 도전적 과제, 그리고 바람직한 성과에 대한 피드백이 자기효능감을 높여 좋은 성과로 이어지게 한다. 또한 Staw (1976)의 수정기대치이론(revised expectancy theory)에 따르면 과업특성을 바꾸면 내재적 동기배이션이 높아져 과업에 대한 태도와 행동이 좋은 방향으로 바뀐다고 한다.

개인이 목표를 설정하고 이를 달성할 수단을 선택하고 목표를 향해 나아가는 것을 평가하는 과정을 자기조절(self-regulation)이라고 하는데 Higgins (1997)의 조절초점이론(regulatory focus theory)에 따르면 향상초점시스템과 방어초점시스템으로 자기조절을 설명할 수 있다. 향상초점시스템(promotion-focused system)을 갖는 사람은 성장과 발전에 초점을 두고 이상적 자아를 추구하며 어떤 행동을 하지 않은 것을(omission) 후회한다. 반면에 방어초점시스템(prevention-focused system)을 갖는 사람은 안전과 보안에 초점을 두고 의무적 자아(ought self)를 추구하며 어떤 행동을 한 것을(commission) 후회한다.

솔루션지향성은 도전적 과제를 영업직원에게 부여하고 내재적 동기배이션을 주며 일반적인 영업직원은 향상초점시스템이 강할 것으로 보아 가설 2를 설정한다.

가설 2: 솔루션지향성은 자기효능감을 높일 것이다.

이상의 가설 1, 2는 솔루션지향성이란 새로운 영업방식에 대한 영업직원의 두 가지 반응을 검증하는 두 경로 모형(two-path model)에 근거하고 있다. 우선 역할스트레스를 높이겠지만 자기효능감

도 높이는 것으로 추론하고 있다. 역할스트레스는 부정적인 반응이고 자기효능감은 긍정적인 반응이다.

3.2 역할스트레스, 자기효능감, 그리고 직무만족

역할스트레스는 직무성과, 직무만족, 그리고 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 직무긴장과 이직 의도에는 긍정적인 영향을 미친다는 것이 일반적인 연구결과다(Singh 1998). 또한 역할스트레스와 직무성과 간의 연구에서 보면 역할과부하는 역할갈등이나 역할모호성만큼 빈번히 연구되지는 않지만 그 영향은 역할갈등과 역할모호성에 비해 작지만 방향성은 일치한다(Singh, Goolsby, and Rhoads 1994).

하지만 이러한 연구에 대한 반론도 있다. 예컨대, 역할모호성은 직무성과에 부정적인 영향을 미치지 않고 그 관계는 매우 약하다고 하며(Behrman and Perreault, Jr. 1984), 역할갈등이 영업직원의 만족에 중요할 정도의 부정적인 영향은 미치지 않는다고 한다(Churchill, Jr., Ford and Walker, Jr. 1974). 이러한 비판을 수용하기 위해 제안된 것이 역 U자(inverted-U) 관계이다. 역할스트레스가 아주 높거나 아주 낮은 경우는 직무성과에 부정적인 영향을 미치지만 중간 정도일 때는 오히려 직무성과가 높다는 논리다(Singh 1998).

본 연구는 이러한 논리를 심리적 현상을 설명하는 데서 흔히 범하는 역 U자 편견(inverted U bias)이라고 보고 역할스트레스와 직무성과의 관계를 두 경로로 설명하려 한다. 즉, 긍정적인 경로와 부정적인 경로를 통해 직무성과에 영향을 미치는 것으로 추론한다. Staw(1976)의 수정기대치이론에 따르면 사람은 내재적 동기배이션이 중요하다고 한다. 스트레스를 없애려 노력하기 때문에 스트레스가 내

재적 동기배이터로 작용하여 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 또한 Brown, Cron, and Slocum, Jr.(1997)는 사람이란 자신의 복지에 손상이 될 수 있는 도전이 있는 경우 이를 극복하려는 의지가 생기고 행동으로 이어져 목표를 성취한다고 한다. 따라서 정도를 말하기는 어렵지만 역할스트레스는 내재적 동기배이터가 되어 자기효능감을 높일 것으로 추론할 수 있어 가설 3을 설정한다. Hartline and Ferrell(1996)의 연구에서 이미 역할스트레스와 자기효능감의 긍정적 관계가 확인되고 있다.

가설 3: 역할스트레스는 자기효능감을 높일 것이다.

역할스트레스가 직무만족에 부정적 영향을 미친다는 것은 앞서 논의한 것처럼 이미 많은 연구에서 입증되고 있다. 예컨대, Hartline and Ferrell (1996)는 역할갈등과 역할모호성은 직무만족에 부정적인 영향을 미친다고 하며, Brown and Peterson (1993) 또한 역할갈등이나 역할모호성이 직무만족을 감소시킨다고 한다. 따라서 스트레스는 직무만족을 낮추고 이로 인해 직무성과가 떨어지는 악순환(vicious cycle)으로 이어지기 때문에 이를 없애야 한다는 주장이 일반적이라고 할 수 있다. 이에 대해 역 U자 커브의 관계라는 반론도 있어 정도의 문제로 설명할 수도 있지만 본 연구에서는 일반론에 따라 가설 4를 설정한다.

가설 4: 역할스트레스는 직무만족을 낮출 것이다.

가설 3, 4의 추론근거는 불유쾌한 감정에 대한 대처전략으로도 설명할 수 있다. 역할스트레스란 불유쾌한 감정이기 때문에 영업직원은 이를 없애려

는 대처전략을 사용할 것이다. 앞서 논의한 바와 같이 대처전략은 문제초점전략과 감정초점전략이 있다(Folkman and Lazarus 1980). 문제초점전략은 그 원인을 찾아 없애는 것이고 그렇지 못한 경우 감정조절을 통해 스트레스에 대처한다는 것이 감정초점전략이다. 본 연구에서는 자기효능감이 문제초점전략에, 직무만족이 감정초점전략에 해당하는 것으로 보고 가설을 설정하였다. 직무만족을 낮추는 것도 스트레스에 대한 대처전략이기 때문이다.

3.3 자기효능감, 직무만족, 그리고 영업성과

직무만족을 설명하는 논리는 단순하지가 않다. 성과에 대한 보상이 제대로 주어졌을 때 직무만족이 된다는 논리와 열심히 노력한 자체로 만족할 수도 있다는 논리가 있다. 이러한 논리를 정확히 지지하는 이론은 아니지만 Herzberg(1968)의 두요인이론(dual-factor theory)으로 어느 정도 설명할 수 있다. 두 요인은 직무만족에 관련된 동기요인과 불만족을 야기하는 위생요인으로 나눈다. 위생요인은 주로 직무여건에 대한 욕구로 불만족요인이라 하고 동기요인은 직무내용과 관련된 욕구인 책임, 성취, 인정 등으로 만족요인이라고도 한다. 자기효능감이 높다는 것 자체가 동기요인으로 작용하여 직무만족을 높일 것으로 추론하여 가설 5를 설정한다.

가설 5: 자기효능감은 직무만족을 높일 것이다.

한편 자기효능감이 영업성과로 이어지는 심리적 과정은 다음과 같이 설명할 수 있다(Gist 1987). 첫째, 자기효능감이 높아지면 능력(ability)이 높아져 성과로 연결되겠지만 Gist(1987)는 자기효

능감이 기대치(expectancy)를 높여 성과를 높일 수 있다고 한다. 둘째, 통제의 궤적(locus of control)이다. 이는 외적통제와 내적통제로 나눌 수 있는데 자기효능감이 높은 사람은 외부환경 탓을 적게 하여 환경에 관계없이 성과가 높을 수 있다고 한다. 셋째, Locke(1966, 1968)의 목표설정이론이다. 이 이론에 따르면 자기효능감이 높은 사람은 도전적인 목표를 스스로 설정하기 때문에 성과 또한 높다고 한다.

이러한 논리는 여러 연구에서 입증되고 있다. Chowdhury(1993)는 자기효능감이 기대를 높이고 기대는 노력을 더 하게 한다는 연구모형을 제시하여 입증하고 있다. Brown and Peterson (1994)은 자기효능감이란 표현 대신 경쟁력과 수단성이 노력을 통해 성과와 만족에 긍정적 영향을 미친다고 한다. 또한 Brown, Cron, and Slocum, Jr.(1997)은 목표를 달성하려는 감정(emotion)이 영업직원의 의지, 행동 그리고 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 이러한 이론과 기존연구에 근거하여 가설 6을 설정한다.

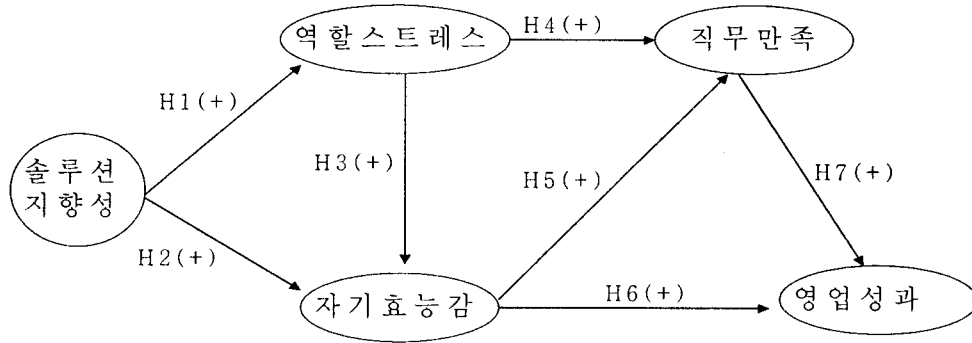
가설 6: 자기효능감은 영업성과를 높일 것이다.

직원만족, 높은 서비스품질, 좋은 성과로 이어지는 선순환(virtuous cycle)의 관계는 이미 여러 연구에서 입증되고 있다(예: Schneider and Bowen 1993; Hartline and Ferrell 1996). 본 연구에서는 이러한 일반론에 근거하여 가설 7을 설정한다.

가설 7: 직무만족은 영업성과를 높일 것이다.

이상에서 도출한 가설을 연구모형으로 요약하면

〈그림 1〉 연구모형 및 가설의 요약



〈그림 1〉과 같다. 가설 1, 2는 솔루션지향성이 역할스트레스란 부정적 경로와 자기효능감이란 긍정적인 경로로 이어지는 심리적 반응을 나타내고 있다. 가설 3, 4는 역할스트레스에 대한 영업직원의 대처전략을 나타내고 있으며 가설 5, 6, 7은 영업성과에 영향을 미치는 자기효능감과 직무만족의 관계를 알아보고 비교하는 것이다.

IV. 연구개념의 조작적 정의, 측정, 그리고 연구방법

4.1 연구개념의 조작적 정의와 측정

본 연구모형을 구성하는 다섯 가지 연구개념의 조작적 정의 및 측정은 다음과 같다. 첫째, 솔루션영업을 영업직원의 솔루션지향성으로 정의하고 솔루션지향성은 앞서 논의한 바와 같이 고객지향성에 창의적 문제해결과 바람직한 가치변경이 추가된 것으로 정의한다. 따라서 Saxe and Weitz(1982)의 SOCO를 기본으로 하여 다음과 같이 측정항목을 개발하였다. 창의적 문제해결은 Wierenga and

Bruggen(1997)의 네 가지 문제해결방식인 ORAC (optimizing, reasoning, analogizing, creating) 중 창의적 아이디어로 한정하며 7점 리커트 스케일 5가지 항목으로 측정한다. 또한 바람직한 고객가치변경(CDVC: customer's desired value change)은 Flint, Woodruff, and Gardial (2002)의 견해에 따라 고객가치의 동적인 면을 의미하며 7점 리커트 스케일 5가지 항목으로 측정하며 구체적으로 〈부록〉과 같다.

둘째, 자기효능감은 영업직원이 자신의 직무스킬과 능력에 대해서 느끼는 자신감의 정도로 정의하며 측정 항목은 Hartline and Ferrell(1996)이 타당성을 검증한 네 개의 항목과 연구목적에 부합하는 세 개의 항목을 추가하여 7점 리커트 스케일 일곱 개 항목으로 측정하며 구체적으로 〈부록〉과 같다.

셋째, 역할스트레스의 영어 표현은 'role stressor'로 역할스트레스의 원천을 의미하며 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하로 나누어진다(Singh 1998; Behrman and Perreault, Jr. 1984). 이들 중 역할갈등과 역할모호성은 Hartline and Ferrell (1996)의 연구에서 타당성이 검증된 네 개의 항목과 역할과부하를 측정하는 두 개의 항목을 추가하

여 7점 리커트 스케일 여섯 개 항목으로 측정하며 구체적으로 <부록>과 같다.

넷째, 직무만족은 기존의 많은 연구에서 상사와 일 자체, 임금수준, 승진기회, 동료 등 여러 차원에 대한 영업직원의 감정상태를 의미한다(Churchill et al. 1974). 하지만 본 연구에서는 직무자체에 대한 전반적인 만족으로 정의하고, 측정항목은 Churchill et al.(1985)의 연구에서 타당성이 입증된 여섯 개 항목을 본 연구의 상황에 맞게 적절히 변형하여 사용하며 구체적으로 <부록>과 같다.

끝으로 영업성과는 정량적인 성과가 아닌 스스로의 성과에 대한 만족정도로 정의한다. 따라서 영업성과는 영업직원이 자신의 성과를 보고하는 형태(self-report method)로 측정하였다. 이런 방식으로 측정된 영업성과는 영업관리자가 평가한 성과와 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀져 직무성과를 측정하는 방법으로 많이 활용되고 있다(Churchill et al. 1974). 측정항목은 Churchill et al.(1985)의 연구에서 타당성이 입증된 다섯 개 항목을 본 연구의 상황에 맞게 적절히 변형하여 사용하며 구체적으로 <부록>과 같다.

4.2 사전조사

솔루션지향성은 아직 연구된 바가 많지 않아 2회에 걸친 사전조사로 설문항목을 개발하였다. 첫 번째 사전조사는 2004년 9월 2일부터 11일까지 10일간 실시하였다. 사전조사대상은 법인고객을 대상으로 수주영업을 하는 3년차 이상의 영업직원으로 하였으며, IT업의 한 회사에서 10명, 경영컨설팅업의 한 회사에서 13명, 총 23명의 응답자로부터 자료를 수집하였다. Cronbach's α 로 내적일관성을

분석한 결과 새로운 연구개념인 솔루션지향성의 α 계수가 낮게 나타나 이를 개선하려 응답자 5명을 대상으로 개별인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 설문내용이 응답자의 일상적인 영업활동과 일치하고 있는지, 연구자의 연구의도에 맞게 이해하고 있는지, 특히 솔루션지향성의 α 계수가 낮은 이유 등을 파악하기 위한 목적으로 진행되었다.

인터뷰 결과, 설문항목 중에 응답자가 이해하기 어렵다고 답한 내용을 수정하고, 설문항목의 수가 부족하다고 판단되는 연구개념의 설문항목을 추가하였다. 추가된 설문항목은 솔루션지향성이 2개, 자기효능감이 2개, 영업성과가 1개이다. 이렇게 만든 설문지로 두 번째 사전조사를 2004년 9월 13일부터 9월 23일의 11일간 실시하였다. 조사대상과 방법은 1차 사전조사와 동일하며, IT업의 한 회사에서 13명과 경영컨설팅업의 한 회사에서 25명, 총 38명의 응답자로부터 자료를 수집하였다. 1차 사전조사와 마찬가지로 Cronbach's α 로 내적일관성을 분석하였다. 그 결과 전반적으로 1차에 비해 높아지기는 하였으나 솔루션지향성의 α 계수가 여전히 낮게 나타났다. 따라서 응답자 5명을 대상으로 개별인터뷰를 실시하여 그 결과로 설문내용을 일부 수정하고 솔루션지향성의 설문항목 2개를 추가하여 <부록>과 같이 솔루션지향성의 최종 설문항목을 확정하였다.

4.3 자료수집방법과 대상

2차에 걸친 사전조사를 기초로 하여 서베이법으로 자료를 수집하였다. 설문조사 대상자는 사전조사와 같이 응답의 신뢰성을 높이기 위하여 3년차 이상의 법인고객 대상으로 수주영업을 하는(직급과는 무관하게) 영업직원을 표본으로 하였다. 조사대

상 산업은 제조업과 IT업, 경영컨설팅업 등이다. 사전조사에서는 IT업과 경영컨설팅업만을 대상으로 하였으나, 제조업도 중요하다고 판단하여 추가하였다. 응답대상기업의 팀장이상의 협력자들에게 전화로 협조를 부탁하고, 이메일로 협조요청의 서한을 전달하여 적극적으로 동의한 회사에 설문지를 배포하였다. 이 때, 응답자의 성실한 답변을 유도하기 위해 소정의 답례품을 제공하였다.

이러한 과정을 거쳐 수집한 전체 272부의 설문지 중 불성실하게 작성된 59부를 제외하고 총 213부를 분석에 사용하였다. 하드카피 설문지를 사용할 예정이었으나 IT업을 중심으로 한 일부 기업에서는 문서파일에 직접 체크하여 이메일로 전송하는 것이 일반화되어 있고 설문지를 회수하기가 용이하다고 하여 이메일에 의한 응답을 병행하였다. 산업별 유효설문수는 제조업 64부, IT업 77부, 경영컨설팅업 72부이다. 응답자의 인구통계적 분포는 성별로 남 206명, 여 7명이다. 여성의 수가 극히 적은 이유는 현재 우리나라 법인영업직원의 거의 대부분이 관례적으로 남성으로 구성되어 있으며, 최근 다국적기업 일부에서 여성이 법인영업을 담당하기 시작한 정도에 불과하기 때문이다. 연령별로는 26세 이상~30세 이하 29명, 31세 이상~35세 이하 78명, 36세 이상~40세 이하 67

명, 41세 이상~45세 이하 28명, 46세 이상 11명으로 나타났다. 영업경력은 3년 이상~5년 이하 127명, 6년 이상~9년 이하 46명, 10년 이상 40명이다.

V. 척도의 정제 및 가설검증

5.1 척도의 정제 및 타당성

연구개념들의 내적일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 를 계산하였으며 <표 1>에서 보는 바와 같이 일반적인 수용기준치인 .70(Nunnally 1978)을 넘어선다.

신뢰성이 확인된 항목들에 대해 공분산행렬(covariance matrix)을 이용하여 연구개념별 확인요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 본 연구에서는 모든 연구개념에 대해 4개 이상의 측정항목을 사용하였으므로 요인적재량과 모형의 적합도를 계산할 수 있다. 확인요인분석 결과 <표 2>에서 보는 바와 같이 GFI(Goodness-of-Fit Index), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index), RMSR(Root Mean

<표 1> 연구개념들의 Cronbach's α 계산결과

연구개념	측정 항목수	Cronbach's α
솔루션지향성	10	.9129
자기효능감	7	.9162
역할스트레스	6	.7360
직무만족	6	.9394
영업성과	5	.9228

〈표 2〉 연구개념별 확인요인분석 결과

연구개념	CFA 이전 항목수	CFA 이후 항목수 (탈락항목)	적합도					
			χ^2	자유도	p	GFI	AGFI	RMSR
솔루션지향성	10	8 (7, 10)	36.143	20	.015	.961	.929	.039
자기효능감	7	5 (1, 6)	11.934	5	.036	.979	.936	.029
역할스트레스	6	4 (2, 6)	2.781	2	.249	.994	.968	.044
직무만족	6	5 (2)	5.625	5	.344	.990	.971	.017
영업성과	5	4 (4)	5.255	2	.072	.988	.942	.024

Square Residual), χ^2 , χ^2 에 대한 p값 등에서 일반적인 기준치를 넘어서고 있다. 그러나 이 과정에서 솔루션지향성 측정항목 두 개(7, 10번 항목), 자기효능감 측정항목 두 개(1, 6번 항목), 역할스트레스 측정항목 두 개(2, 6번 항목), 직무만족 측정항목 한 개(2번 항목), 영업성과 측정항목 한 개(4번 항목)가 수정지수(modification index) 4를 기준으로 했을 때 모형적합도를 저해하는 것으로 나타나 제거하였다.

연구개념별 확인요인분석 결과 남아있는 항목들로 전체 연구개념에 대한 확인요인분석을 실시하였다. 전체 연구개념 확인요인분석 결과, 수정지수 4를 기준으로 했을 때, 솔루션지향성에서 한 개(9번 항목), 자기효능감에서 한 개(5번 항목)가 모형적합도를 저하시키는 것으로 나타나 제거하였다. 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 $\chi^2=334.909$, 자유도=242, $p=.000$, GFI=.882, AGFI=.854, RMSR=.075 등으로 일반적인 추천기준치와 비슷하게 나타나 모형 적합도는 있다고 본다.

한편 각 연구개념의 요인부하량이 유의적으로 나타나($t>3$) 집중타당성이 입증되었다. 또한 척도들이 해당 연구개념에 대한 대표성을 갖는지를 알아보기 위해 신뢰도와 평균분산추출값을 계산하였다. 평균분산추출값이 일반적 수용기준치인 .5를 넘어서며 신뢰도 또한 .7 이상을 넘어서 사용된 항목들이 연구개념에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다.

한편 각 연구개념 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계를 분석한 결과가 〈표 4〉이다. 〈표 4〉에서 보는 바와 같이 역할스트레스와 직무만족 간의 방향성을 제외하면(비유의적) 가설과 같이 정(+)의 방향으로 나타나 범칙타당성을 확인할 수 있다. 또한 연구개념의 판별타당성은 Fornell and Larcker(1981)의 제안에 따라 검증한 결과 확인되었다. 연구개념의 평균분산추출값이 관련된 두 연구개념간의 상관관계 제곱 값보다 크면 판별타당성이 있다.

〈표 3〉 전체 연구개념 확인요인분석 결과

연구개념	측정항목	요인부하량	t값	신뢰도	평균분산추출값
솔루션지향성	1			.921	.742
	2	.716	5.216		
	3	.538	3.873		
	4	1.000	-		
	5	.734	5.706		
	6	.602	4.452		
	7	.415	3.240		
	8				
자기효능감	2	1.000	-	.925	.751
	3	.749	4.751		
	4	.696	5.018		
	7	.564	3.793		
역할스트레스	1	.699	4.347	.804	.673
	3	1.000	-		
	4	.523	3.019		
	5	.705	5.213		
직무만족	1	.922	8.137	.948	.786
	3	1.000	-		
	4	.857	7.546		
영업성과	1	.901	7.439	.936	.772
	2	.867	7.112		
	3	.792	6.996		
	5	1.000	-		

〈표 4〉 연구개념 간의 상관관계 및 기술통계

	솔루션 지향성	자기 효능감	역할 스트레스	직무만족	영업성과	평균 (표준편차)
솔루션 지향성	1.000					5.120 (.824)
자기 효능감	.680**	1.000				4.793 (.897)
역할 스트레스	.330**	.279**	1.000			4.839 (.883)
직무만족	.425**	.500**	.058	1.000		5.068 (1.055)
영업성과	.385**	.425**	.182**	.359**	1.000	4.538 (1.209)

** p < .01에서 유의적임.

5.2 연구가설의 검증

먼저, 공분산행렬을 이용하여 연구모형의 적합도를 검증하였다. 검증결과 $\chi^2=339.883(d.f.=245)$, $p=.000$, $RMSR=.079$, $GFI=.882$, $AGFI=.855$ 를 갖는 모형이 도출되었다. 이들 수치는 일반적인 추천기준치를 완벽하게 충족시키지는 못하지만 근접하게 나타나 가설을 검증하는 데 무리가 없을 것으로 판단된다. 가설검증을 위해 경로분석을 실시하였으며 그 결과는 <그림 2>와 같다.

분석결과에 따른 가설검증의 결과 및 간단한 의미는 다음과 같다.

첫째, 솔루션지향성이 역할스트레스를 높일 것이라는 가설 1은 지지되었다. 솔루션지향성이란 역할 변화가 스트레스로 작용함을 보여준다. 따라서 역할의 변화 그 자체는 일단은 그 직무를 수행하는 사람에게 스트레스로 작용할 수 있음을 시사한다. 특히 영업현장은 경계연결역할을 하기 때문에 역할 변화가 중요할 수 있다.

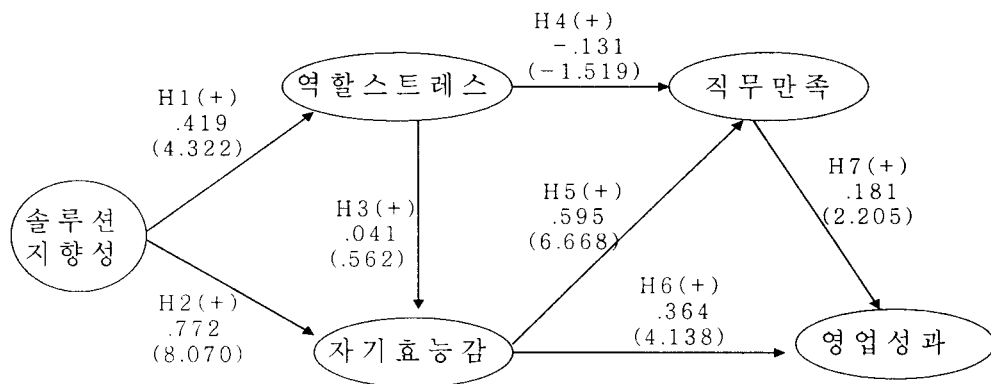
둘째, 솔루션지향성이 자기효능감을 높일 것이라

는 가설 2도 지지되었다. 이는 과업의 특성을 바꾸는 것이 자기효능감을 갖게 하는 내재적 동기배터가 될 수 있다는 Staw(1976)의 수정기대차이론이 영업현장에서도 타당함을 시사한다. 또한 솔루션지향성이란 전향적 직위가 일종의 권한위임으로 작용하여 자기효능감을 생기게 하는 것으로 볼 수도 있다.

셋째, 역할스트레스가 자기효능감을 높일 것이라 가설 3은 지지되지 않았다. 다만 변수간의 관계는 $\text{正}(+)$ 의 방향으로 나타나 스트레스가 자기효능감을 높이는 계기가 될 수 있음을 시사한다.

넷째, 역할스트레스는 직무만족을 낮출 것이라는 가설 4도 지지되지 않았다. 두 변수의 관계가 $\text{負}(-)$ 의 방향으로 나타나지만 통계적으로 유의하지는 않다. 이는 지금까지의 연구결과와 차이를 보인다. Hartline and Ferrell(1996)은 역할갈등과 역할 모호성이 직무만족에 유의적으로 부정적 영향을 미친다고 하며, Brown and Peterson(1993) 또한 역할갈등이나 역할모호성이 직무만족을 감소시킨다고 한다. 따라서 역할스트레스는 직무만족을 낮추

<그림 2> 경로분석 결과



* 계수 값은 표준화된 값이며, ()안의 값은 t값임

고 이로 인해 직무성고가 떨어지는 악순환(vicious cycle)으로 이어지기 때문에 이를 없애야 하는 것으로 알려져 있다. 하지만 본 연구결과에 따르면 역할스트레스는 직무만족에 유의적인 영향을 미치지 못한다. 이에 대한 논의가 필요하다.

다섯째, 자기효능감은 직무만족을 높일 것이라는 가설 5는 지지되었다. 이러한 연구결과는 자기효능감이 동기요인이 되어 직무만족으로 이어질 것이라는 Herzberg(1968)의 두 요인이론에 근거한 추론이 입증된 것이다.

여섯째, 자기효능감이 영업성고를 높일 것이라는 가설 6도 지지되었다. 이러한 결과는 자기효능감이 높아지면 능력이 높아져 성과로 연결된다는 Staw(1976)의 수정기대치이론과 부합한다. 또한 자기효능감이 기대치를 높여 성과를 높일 수 있다는 Gist(1987)의 주장과도 일치한다. 많은 연구에서 보상이 성과로 이어지는 것으로 보고 있지만 도전적 과제를 부여하여 자기효능감을 높이는 것 자체가 영업성고를 높인다고 할 수 있다.

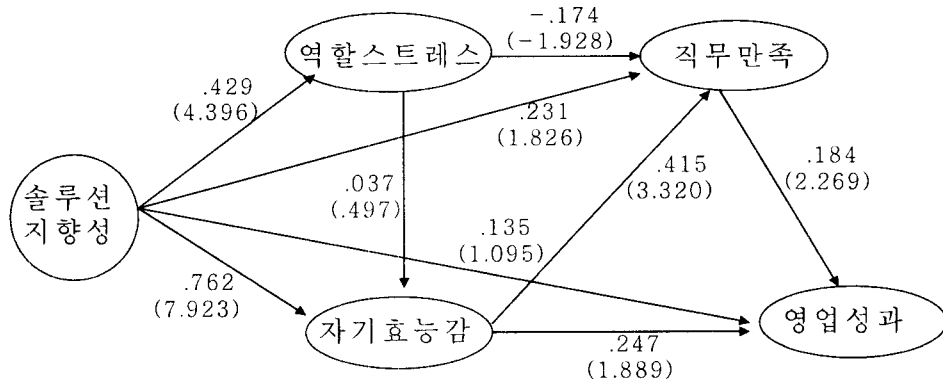
끝으로 직무만족이 영업성고를 높일 것이라는

가설 7도 지지되었다. 가설 7의 검증결과는 직원만족이 좋은 성과로 이어진다는 선순환(virtuous cycle) 관계를 확인하고 있다(예: Schneider and Bowen 1993; Hartline and Ferrell 1996). 하지만 흥미 있는 사실은 직무만족과 영업성고의 관계가 긍정적이지만 약하다는 것이다. 따라서 직무만족과 자기효능감이 영업성고에 미치는 영향을 비교해본 결과 자기효능감의 영향이 큰 것으로 나타났다($\beta_{32} \times \beta_{43} + \beta_{42} > \beta_{43}$). 이는 어떤 성과에 대한 원인을 찾을 때 복잡한 원인보다는 명확한 원인으로 자신의 성과를 정당화한다는 Bem(1965, 1972)의 자기지각이론이 타당함을 입증하고 있는 것이다. 직무만족의 원인은 매우 다양하기 때문이다.

5.3 대안모형의 비교

본 연구에서는 솔루션지향성이 직무만족과 영업성고에 미치는 직접적인 영향을 설정하지 않았지만 솔루션지향성이 직무만족과 영업성고에 미치는 직접적인 영향을 고려할 수도 있을 것이다. 이러한

〈그림 3〉 대안모형 검증결과



* 계수 값은 표준화된 값이며, ()안의 값은 t값임

문제 때문에 솔루션지향성이 직무만족과 영업성과에 직접적인 영향을 미치는 대안모형을 설정하여 분석한 결과는 <그림 3>과 같고 의미 있는 수치는 다음과 같다.

대안모형에 대한 대안모형의 적합도는 $\chi^2=335.511$, $d.f.=243$, $p=.000$, $GFI=.882$, $AGFI=.855$, $RMSR=.076$ 으로 나타나 일반적 허용기준치를 근접하고 있다. 솔루션지향성이 직무만족과 영업성과에 직접적인 영향을 미치는 경로를 추가한 대안모형의 분석결과, 솔루션지향성이 직무만족에 미치는 직접적인 영향은 약하지만 유의적인 것으로 나타났다(경로계수 = .231; $t=1.826$). 그러나 솔루션지향성이 영업성과에 미치는 직접적인 영향은 비유의적인 것으로 나타났다(경로계수 = .135; $t=1.095$).

두 모형을 비교하는 데 있어서, 두 모형을 구성하는 연구개념들이 동일하고 연구모형이 대안모형에 nested 되어있으므로 χ^2 차이검증으로 모형의 우위를 비교할 수 있다. 이를 위해 χ^2 차이검증을 한 결과는 $4.372(\Delta\chi^2) < 5.991(\chi^2_{.05}(2))$ 로 나타나 연구모형이 보다 우수함을 알 수 있다.

VI. 연구결과 및 연구의 한계

6.1 연구결과의 이론적 및 실무적 의미

본 연구의 핵심은 영업의 솔루션지향성에 대한 영업직원의 심리적 반응을 알아보고 이것이 영업성과로 이어지는 프로세스를 밝히는 것이다. 특히 사회적 학습이론, 수정기대치이론, 조절초점이론, 그리고 역할이론에 근거하여 가설을 설정하였고 두 경로로 심리적 반응을 설명하려 했다. 설정된 7가

지 중 가설 3과 가설 4를 제외한 5가지 가설이 지지되었으며 그 이론적 의미는 다음과 같다.

첫째, 본 연구모형의 적합도가 확인되어 솔루션지향성이 영업성과에 매우 큰 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 지금까지 솔루션지향성을 무엇으로 정의할 것인지에 대한 논의가 거의 없었기 때문에 <부록>에서 제시하는 측정 항목은 차후 연구에 좋은 참고가 될 것이다. 또한 지향성이 구성원들의 심리에 영향을 미치는 프로세스를 확인한 것도 큰 의미를 갖는다고 할 수 있다.

첫째, 솔루션지향성이 역할스트레스를 야기할 것이라는 가설 1과 자기효능감 또한 높일 것이라는 가설 2가 지지되었다. 따라서 변화나 혁신에 대한 심리적 반응을 긍정적 경로와 부정적 경로로 해석하는 두 경로모델(two-path model)이 타당하다고 할 수 있다. 지향성은 가치관이나 행동규범이기 때문에 이를 받아들이는 자세가 중요함을 시사한다. 경로계수를 비교하면 솔루션지향성이 역할스트레스보다 자기효능감에 더 큰 영향을 미쳐 영업직원의 경우 향상초점시스템으로 자기조절이 이루어지는 것으로 추론할 수 있다.

둘째, 역할스트레스가 자기효능감을 높일 것이라는 가설 3과 역할스트레스가 직무만족을 낮출 것이라는 가설 4는 지지되지 않았다. 지금까지 역할스트레스와 직무성과를 역 U자 관계로 설명하기도 하고, 부정적인 관계로 설명하기도 하며 이들의 관계를 긍정적으로 설명하는 연구도 있다. 하지만 본 연구에서는 스트레스란 불유쾌한 감정에 대한 대처전략(coping strategy)으로 자기효능감과 직무만족을 보았다. 연구결과에 따르면 역할스트레스는 유의한 영향을 미치지 않아, 어떤 방향으로든 영향을 미친다는 기존의 연구결과와 차이를 보이고 있다. 그 이유는 솔루션영업을 할 정도의 영업직원이

라면 역할스트레스는 그냥 존재하는 것으로 받아들이기 때문인 것으로 추측되기도 하지만 역할스트레스 측정에 문제가 있을 수도 있어 향후 연구과제로 남긴다.

셋째, 자기효능감이 직무만족을 높일 것이라는 가설 5와 영업성과를 높일 것이라는 가설 6이 지지되었다. 가설 5의 결과는 자기효능감이 모티베이터로 작용하여 직무만족을 높일 수 있다는 Herzberg(1968)의 두 요인이론이 타당함을 보여주는 것이다. 가설 6의 결과는 자기효능감은 능력을 높이고 기대를 높여 높은 영업성으로 이어지게 할 것이라는 Staw(1976)의 수정기대치이론이 타당함을 보여준다.

끝으로 직무만족이 영업성으로 이어질 것이란 가설 7이 지지되어 “직무만족 → 영업성 → 직무만족”이라는 선순환관계를 보여주고 있다. 또한 자기효능감과 직무만족이 영업성으로 미치는 영향을 비교한 결과 자기효능감의 영향이 더 큰 것으로 나타났다. Bem(1972)의 자기지각이론(self-perception theory)에 따르면 어떤 성과에 대한 원인을 찾을 때 자신에게 유리한 방향으로 찾게 된다고 한다. 높은 영업성과의 원인은 직무만족 때문일 수도 있고 자기효능감 때문일 수도 있다. 직무만족은 동기요인과 위생요인에 의해 결정되어 이를 설명하는 요인이 다양하다. 만족시키는 요인이 있고 불만족을 야기하는 요인이 중첩되어 과잉당당화효과(overjustification effect)가 발생할 수 있어 직무만족보다 자기효능감이 직무성과에 미치는 영향이 크게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

이상의 결과를 간단하게 요약하면, 솔루션지향성은 역할스트레스도 유발하지만 영업직원의 자기효능감이란 긍정적인 반응을 통해 만족과 성과로 이어지는 심리적 프로세스를 밟고 있다는 것이다.

1990년대 중반부터 IT산업을 중심으로 솔루션이란 용어가 자주 사용되었다. 고객이 안고 있는 시스템상의 문제를 해결하는 것이 IT산업의 이슈로 대두했기 때문이다. 이러한 솔루션영업은 산업재나 서비스업에까지 도입되어 일반화되어 가고 있는 느낌이다. 하지만 지금까지 솔루션영업을 학문적으로 정의한 적도 없고 왜 이것이 다른 영업방식에 비해 우수한지를 논의한 적도 없다. 따라서 본 연구의 결과에 의해 영업관리자들에게 다음과 같은 의미를 제안할 수 있다.

첫째, 영업직원의 지향성이 판매지향성에서 고객지향성으로 이어지고 지금은 솔루션지향성으로 넘어오고 있음을 고려하여 영업직원의 훈련이나 영업스킬 개발에 사용할 것을 제안한다. 특히 지향성이란 가치관 혹은 행동규범으로 경계연결역할을 하는 영업직원에게 중요하기 때문이다.

둘째, 솔루션지향성은 자기효능감을 통해 영업성과를 높이는 데 탁월한 성과가 있다. 따라서 지향성뿐만 아니라 자기효능감을 높일 수 있는 다른 방안도 모색해야 할 것이다.

셋째, 역할스트레스인 역할갈등, 역할모호성, 그리고 역할과부하는 존재하지만 긍정적 경로에 영향을 미치지 않으므로 너무 신경 쓸 것이 없다. 스트레스가 존재하는 것이 혁신을 하고 있다는 증거일 수 있다. 따라서 실무에서는 이러한 역할스트레스가 없는 것을 오히려 이상하게 생각해야 할 것이다. 없다는 것은 새로운 방법을 시도하지 않는다는 의미이기도 하기 때문이다.

넷째, 직무만족 및 불만족은 성과에 대한 보상의 적절성으로 결정된다고 하여 보상만능주의에 빠져 있다. 하지만 본 연구결과에 따르면 자기효능감이 높은 사람은 직무만족도 높다고 할 수 있다. 이는 두 요인이론을 지지하는 연구결과이기도 하다. 따

라서 보상을 어떻게 할 것인지를 고민할 것이 아니라 도전을 자기효능감으로 연결시키는 직무설계가 먼저이다.

끝으로 영업에 있어서의 바람직한 인재상을 다음과 같이 제시할 수 있다. 도전적 과제를 내재적 모티베이터로 생각하여 자기효능감을 높이고 이로 인해 높은 영업성과를 실현하는 심리적 프로세스를 밟는 직원이 바로 인재다. 이들의 특징은 어차피 스트레스는 존재하는 것으로 보고 있다는 점이다. 따라서 적절한 때 가치관이나 행동규범을 바꾸는 것이 인재양성의 중요한 방법이라고 할 수 있다.

6.2 연구의 한계 및 미래연구에 대한 제언

본 연구의 한계점 및 미래연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구모형의 적합도 검증에 문제가 있다. 검증결과인 $\chi^2=339.883(d.f.=245)$, $p=.000$, $RMSR=.079$, $GFI=.882$, $AGFI=.855$ 등의 수치는 일반적 기준치($p \geq 0.5$, $GFI \geq 0.9$, $AGFI \geq 0.9$, $RMSR \leq .05$)에 근접하지만 어느 것도 만족스럽지는 않다. 역할스트레스 때문에 연구모형의 적합도가 낮은 것으로 짐작된다. 역할스트레스의 내적일관성이 다른 연구개념에 비해 낮고, 역할스트레스에 관한 두 가설 3, 4가 지지되지 않았음이 이러한 추론을 가능하게 한다. 본 연구에서는 역할스트레스를 'role stressor', 즉 역할스트레스의 원천으로 정의하여 측정하였기 때문에 이러한 결과가 나왔을 수도 있다. 이후 연구에서는 역할스트레스를 'role stress'로 정의하여 전반적 개념으로 보거나 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하를 각각 다른 차원으로 정의하고 측정하는 것이 타당할 것으로 생각한다.

둘째, 솔루션지향성을 정의하고 측정하는 문제다. 고객지향성에 창조적 문제해결과 고객의 바람직한 가치변경을 추가하여 정의하였고 이를 측정하는 문항을 개발하려 두 번에 걸친 사전조사를 실시했다. 그 결과 판별타당성, 명목타당성 등에서 문제는 없지만 고객지향성과의 차이점이 잘 부각되지 않는다. Saxe and Weitz(1982)는 판매지향성과 고객지향성의 차이를 SOCO라는 이름으로 보여주고 있다. COSO(customer orientation solution orientation)란 이름으로 향후 연구가 필요하다.

끝으로 본 연구는 법인고객을 대상으로 수수영업을 하는 일부 제조업 분야, IT분야, 경영컨설팅 분야를 연구대상으로 하고 있기 때문에 연구결과를 일반화시키는 데 한계가 있다. 고객의 문제를 해결한다는 관점에서 보면, 일반 소비재영업에서도 솔루션영업을 도입할 수 있을 것이다. 예컨대, 은행의 PB상품이나 증권의 개인고객을 위한 투자상담 등도 연구대상이 될 수 있다.

참고문헌

- 배일현, 전인수(2003), "산업재영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계," *경영학연구*, 제32권 제1호, 1-21.
- 전인수, 한재용(1994), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구," *마케팅연구*, 제9권 제1호, 75-91.
- 후지제록스 총합교육연구소(2004), 정종식, 조광남 역, *전략적 솔루션영업*, (주)엑스퍼트컨설팅.
- Ackoff, Russell L. and Elsa Vergara(1981), "Creativity in Problem Solving and Planning: A Review," *European Journal of Operational*

- Research*, 7, 1-13.
- Bagozzi, Richard P.(1999), "Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 19-32.
- Bandura, Albert(1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perreault, Jr.(1984) "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 9-21.
- Bem, D. J.(1972), "Self-Perception Theory," in L. Berkowitz ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, 1-62, New York: Academic Press.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 63-77.
- _____. _____. (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, 58(April), 70-80.
- _____. William L. Cron, and John W. Slocum, Jr.(1997), "Effects of Goal- Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study," *Journal of Marketing*, 61(January), 39-50.
- Chowdhury, Jhinuk(1993), "The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort," *Journal of Marketing Research*, 30(February), 28-41.
- Churchill, Jr., Gilbert A., Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr.(1974), "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen," *Journal of Marketing Research*, 11(August), 254-260.
- _____. _____, Steven W. Hatrley, and Orville C. Walker Jr.(1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-18.
- Early, P. Christopher(1994), "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance," *Administrative Science Quarterly*, 39(March), 89-117.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial(2002), "Exploring the Phenomenon of Customer's Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing*, 66(October), 102-117.
- Folkman, Susan and Richard S. Lazarus(1980), "An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample," *Journal of Health and Social Behavior*, 21(Spring), 219-319.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Gist, Marilyn E.(1987), "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," *The Academy of Management Review*, 12(July), 472-485.
- _____. and Terence R. Mitchell(1992), "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review*, 17(April), 183-211.
- Goff, Brent G., James S. Boles, Danny N. Bellenger, Carrie Stojack(1997), "The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products,"

- Journal of Retailing*, 73(2), 171-183.
- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(October), 52-70.
- Higgins, E. Tory(1997), "Beyond Pleasure and Pain," *American Psychologist*, 52(December), 1280-1300.
- Herzberg, F.(1968), *Work and the Nature of Man*, London, Granada Publishing.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Management Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Locke, Edwin A.(1966), "The Relation of Intention to Level of Performance," *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241-251.
- _____(1968), "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Lysonski, Steven(1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, 49(Winter), 26-40.
- Michaels, Ronald E. and Ralph L. Day(1985), "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers," *Journal of Marketing Research*, 22(November), 443-446.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- Nunnally, Jum C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- Samuelson, Willian and Richard Zeckhauser(1988), "Status Quo Bias in Decision Making," *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(March), 7-59.
- Saxe Robert and Barton A. Weitz(1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19(August), 343-351.
- Schneider, Benjamin and David E. Bowen(1993), "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial," *Organizational Dynamics*, Spring, 39-52.
- Singh, Jagdip(1998), "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople," *Journal of Marketing*, 62(July), 69-86.
- _____, Jerry R. Goolsby, and Gary K. Rhoads (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning: Burnout for Customer Service Representatives," *Journal of Marketing Research*, 31(November), 558-569.
- _____, Willem Verbeke, and Gary K. Rhoads (1996), "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners," *Journal of Marketing*, 60(July), 69-86.
- Solomon Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel, and Evelyn G. Gutman(1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49(Winter), 99-111.
- Staw, Barry M.(1976), *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, Silver Burdett Company,

- Morristown : General Learning Press.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar(1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Wierenga, Berend and Gerrit H. van Bruggen (1997), "The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems," *Journal of Marketing*, 61(July), 21-37.

〈부록〉 연구개념 측정 항목: 솔루션지향성, 자기효능감, 역할스트레스, 직무만족, 그리고 영업성과

1. 나는 장기적인 안목에서 고객에게 도움이 되는 솔루션을 제안한다.
2. 나는 고객 자신조차 인식하지 못하는 니즈도 알아내어 인식시킨다.
3. 나는 고객의 문제에 대한 솔루션을 제공하기 위해 창의성을 발휘한다.
4. 고객이 생각하고 있는 니즈해결방안이 바람직하지 않을 경우, 나는 고객에게 다른 방안을 제안한다.
5. 나는 고객의 니즈가 변화하더라도, 그에 적합한 아이디어를 제공한다.
6. 나는 고객이 고민하는 문제의 핵심을 정확하게 파악한 후에 솔루션을 제안한다.
7. 나는 고객의 충족되지 못한 니즈를 알아낸다.
8. 나는 고객의 문제를 다각도로 분석하여 고객에게 아이디어를 제공한다.
9. 나는 장기적인 안목에서 고객에게 도움을 주기 위해 고객이 자신의 니즈를 변경하도 설득한다.
10. 나는 예전의 방식을 그대로 적용하지 않고 새로운 해결방법을 찾는다.

1. 나는 솔루션영업이라는 직무를 충분히 감당할 수 있는 능력이 있다고 자신한다.
2. 나는 현재의 솔루션영업이라는 직무에 적응하는데 아무런 문제가 없이 잘 하고 있다고 생각한다.
3. 나는 지금 하고 있는 솔루션영업이라는 직무에 넘칠 정도로 충분한 능력을 갖추었다고 생각한다.
4. 솔루션영업이라는 직무에 필요한 나의 스킬과 능력은 동료들보다 월등하다고 자신한다.
5. 나는 어떤 어려움이든 남들보다 잘 극복하는 능력이 있다고 생각한다.
6. 나는 고객이 기대하는 수준 이상으로 솔루션영업이라는 직무를 잘 해낼 수 있다고 자신한다.
7. 나는 회사가 기대하는 수준 이상으로 솔루션영업이라는 직무를 잘 해낼 수 있다고 자신한다.

1. 나는 고객에게 어느 수준까지 서비스해야할지 몰라 혼란스럽다.
2. 회사가 권한을 주지 않고, 나에게 요구하는 것은 많아 곤란하다.
3. 회사에서 요구하는 것과 고객이 요구하는 것이 달라 어려움을 겪는다.
4. 고객마다 요구하는 것이 달라 어려움을 겪는다.
5. 회사가 나에게 요구하는 것이 많다.
6. 고객이 나에게 요구하는 것이 많다.

1. 나의 직무는 성취감을 느낄 수 있는 일이다.
2. 나는 내 직무에 흥미를 느낀다.
3. 나는 내 직무에 만족한다.
4. 나는 내 직무가 가치 있다고 생각한다.

1. 나는 작년에 비해 올해의 영업성과가 더 뛰어나다고 생각한다.
2. 나는 예상했던 것보다 지금 현재의 영업성과가 더 뛰어나다고 생각한다.
3. 나는 우리 회사의 동료와 비교하여 영업성과가 더 뛰어나다고 생각한다.
4. 나는 경쟁사에서 나와 동일한 역할을 수행하는 영업직원과 비교하여 영업성과가 더 뛰어나다고 생각한다.
5. 나는 나의 전반적인 영업성과에 만족하고 있다.

A Psychological Process of Salesperson's Solution Orientation and Its Effect on Sales Performance

Insoo Jeon* · Chong-Sik Chung**

Abstract

This research shows two purposes as follows. One is to explain salesperson's psychological process, especially how solution orientation links to sales performance, by using two-path model which has been overlooked. The other is to explain the relationship among role stressors, self-efficacy, job satisfaction, and sales performance by using two-path model, which is the key concept in describing psychological process.

Data were collected from 213 salespersons with three or more years of experience in industry market, and were analyzed with AMOS 4.0. The results are summarized as follows. There are 7 hypothesis based on social learning theory, regulation focus theory, revised expectancy theory, coping strategy, and role theory. 5 of them are supported with the exception of hypothesis 3 and 4.

First, hypothesis 1 and 2 are supported. salesperson's solution orientation becomes role stressors and generates self-efficacy, so the two-path model shows verification. The logic that insists role change can be the sources of role stress is verified in accordance with the role theory. Also, the logic, which suggests that changes in features of tasks enhances self-efficacy in accordance with Staw(1976)'s revised expectancy theory, turned out to be verifiable. It coincides with Bandura(1977)'s social learning theory that doing a challenging task itself generates self-efficacy.

Second, hypothesis 3, which describes that "role stressors will positively impact to self-efficacy" is not supported. The hypothesis 4, "the higher the role stressors is, the lower the job satisfaction will be" also is not supported. The relationship between role stressors

* Professor, School of Business Administration, Hongik University, Seoul, Korea

** Vice President, Achive Korea, Seoul, Korea

and job performance is described as (converted U shaped) inverted U shape or negative relationship. So this research tried to explain the coping strategy which role stressors impact job performance. According to this research, we have to see that the role stressors (exists)exist in itself. This shows a lot of differences compared with other existing research results. The reason is that a salesperson who is capable of solution sales accepts the role stress as something that exists. This is because most existing research is based on service industry or consumer products industry which does not require solution sales.

Third, hypothesis 5, which insists "the higher the self-efficacy is, the higher the job satisfaction will be" is supported. Also, the hypothesis 6, "the higher the self-efficacy is, the higher the sales performance will be" is supported. This result testifies that self-efficacy becomes intrinsic motivation and acts as a satisfaction factor. Also, the reasoning that "if salesperson thinks himself to have much self efficacy, he will pay more effort and get higher sales performance" was testified. A lot of research shows that compensation is related with performance. However, challenging tasks, which a salesperson can show self-efficacy, generates higher sales performance even when the performance is not linked with compensation.

Finally, the hypothesis 7, that job satisfaction is linked to sales performance are supported. The effect of job satisfaction and self efficacy on sales performance are also supported. This is the result that makes us think over the relationship which was thought to have positive cycle until now. Also, it implies that since job satisfaction consists of various factors, enhancing sales performance through self-efficacy is more reasonable. And this result say effort justification effect.

To make a conclusion and summarize, salesperson's solution orientation takes a psychological process that links performance through self-efficacy. Thus, we can suggest following meaning to sales managers in line with the result of this research.

First, considering the trend of sales person's solution orientation shifting from sales orientation, it would be better to utilize solution orientation in training or sales skill development. Particularly, orientation is important for sales person who's role is like a boundary linkage in value or behavioral norm.

Second, solution orientation has a great effect on raising sales performance through self-efficacy. Therefore not only orientation but also other methods to increase self-efficacy should be sought for.

Third, even though role conflict, role ambiguity, and role overload exists, we don't have to be too conscious of them because they don't influence positive path. Rather, having no role stress can be regarded as something unusual in practical business. Because that means he is not trying new methods nor new idea.

Fourth, job satisfaction and job dissatisfaction is thought to be determined by the appropriateness of rewards toward performance. That's why many people think reward has all-round capability. However, according to the result of this research, person with high self-efficacy has high level of job satisfaction. This supports the two-factor theory. Thus, aligning challenge with self-efficacy is the first thing to consider before planning compensation program.

Finally, we can suggest a desirable model in sales area as follows. Person, who follows psychological process that regards challenging task as an internal motivator to raise self-efficacy and realizes high sales performance, is a talent. One of their traits is, they take it for granted that stress always exists. So an important way to talent development is to change value or behavioral norm at an appropriate time.

Key words: solution orientation, self-efficacy, role stressor, social learning theory, revised expectancy theory, role theory, regulation focus theory, coping strategy