

판매성고가 높은 조직과 낮은 조직의 차이에 대한 사례연구 (K사 판매관리자의 코칭행동을 중심으로)

김상범

서울과학기술대학교 박사과정(aSSIST)
(kbumbum@hanmail.net)

지금까지 판매원 성과에 관한 많은 연구가 진행되어 왔지만, 최근 현장에서 높은 관심을 보이고 있는 코칭과 관련하여, 판매원 성과영향요인으로서 이 분야에 대한 연구는 다소 부족한 현실이다. 이에 본 연구는 판매조직 내에서 관리자의 코칭이 판매원들의 긍정적 태도형성 및 판매원 성과에 영향을 미칠 수 있을지에 대한 문제의식을 가지고 시작 하였다. 따라서 본 연구는 고성과 조직 5개와 저성과 조직 5개의 판매관리자들의 판매관리 활동 전반에 관하여 심층적으로 조사한 후 그 차이를 분석함으로써 이들 조직의 관리자들의 코칭의 개념을 구체화하고, 판매원 성과의 중요한 변수로 밝혀진 바 있는 판매원의 조직몰입, 역할지각의 개념을 보다 구체화하고자 하였다.

10명의 판매관리자들의 인터뷰 기록을 종합하여 분석한 결과, 고성과 조직의 판매관리자들은 다음과 같은 특성을 갖고 있었다. 첫째, 고성과 조직의 판매관리자들은 판매원들에게 긍정적인 피드백, 역할모델의 제공, 신뢰관계의 유지와 같은 코칭의 특성이 강하게 나타났다. 둘째, 고성과 조직의 판매관리자와 판매원들은 자신이 속한 조직에 몰입하는 정도가 높은 것으로 나타났다. 셋째, 고성과 조직의 판매원들은 자신의 역할에 대한 지각이 명료하며 역할갈등이 저성과 조직에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과는 판매관리자의 코칭은 판매원들의 조직몰입, 역할지각 그리고 성과에 영향을 미치는 중요한 변인으로서 구분되어 연구될 필요가 있음을 시사하고 있다.

※ 주제어: 코칭, 조직몰입, 역할지각

1. 서론

최근 기업 환경은 급속히 변화하여 매우 복잡한 저성장과 불황의 시대로 접어들었다. 따라서 과거의 경험과 기술만으로 대응할 수 있는 기회는 사라졌다. 이제 각 기업은 시대, 시장, 소비자의 진정한 욕구를 정확하고 깊이 있게 파악하여 차별화 전략으로 대응해 나가는 시대, 즉, 적극적으로 시장을 개발하면서 창조적 마케팅으로 승부해야 하는

시대에 접어들었다 할 수 있다.

이와 같은 환경 하에서 기업들의 생존을 위해서는 훨씬 더 고도화된 판매 전략과 마케팅 대응력이 요구되고 있다고 할 수 있으며, 기업들이 가지고 있는 판매력과 판매원들의 역량은 기업생존과 성장에 있어 매우 중요한 요인이라 할 수 있다.

기업은 생존을 위해 판매원들이 조직 내에서 보상을 통해 더 높은 성과를 올리도록 자극하며 감독하는데, 판매원의 성과는 다양한 요인들에 의해 영향 받는다고 할 수 있으며, 이러한 판매성과에 영

향을 미치는 요인들이 무엇인지를 밝히기 위한 연구는 다양하고 광범위하게 실증되고 개발되어 왔다 (Sager et al. 1988; Walker et al. 1977). 그러나 주목할 만한 것은 판매원의 특성에 대해서는 잘 알려져 있는 반면, 판매관리자들의 특성과 특징에 대해서는 체계적인 연구가 거의 없다는 것이다 (Mehta et al. 1999; Swift and Campbell 1998). 또한 판매관리자의 효과성에 대한 연구는 판매관리자의 역할이 판매원의 입문, 발전, 고객관계의 확장 등 판매원들에게 매우 큰 영향을 주기 때문에 그 의의가 크다고 할 수 있음에도 불구하고 아직 초보단계에 있으며, 특히 판매성과나 판매관리자에 대한 국내의 연구는 더욱 부족한 현실이다.

이와 관련하여 최근에는 기업의 판매 활동에 있어서 판매관리자의 코칭이 판매원들을 동기부여 시켜주고 자신감을 주입 시키며, 내적 자극과 동시에, 조직을 신뢰감 있는 분위기로 만들고, 팀원들이 소속감을 가지고 전체조직에 이익이 되는 목표를 위해 함께 일할 수 있도록 하는 역할을 하며, 판매원들의 역량 개발에 있어서도 중요한 영향관계가 있음이 밝혀진 바 있다(Rich 1998).

따라서 본 연구의 목적은 판매관리자에 대한 효과성에 대한 인식을 사례연구를 통해 강화하는데 있으며, 높은 성과를 나타내는 판매조직의 관리자와 낮은 성과를 나타내는 판매조직의 관리자들을 개별적으로 심층 면접하여 이들 간의 중요한 차이가 무엇인지를 밝히고자 한다.

과거의 선행연구가 판매원의 성과에 영향을 미치는 변수들을 측정하여 성과에 미치는 영향을 분석하여 왔다면, 본 연구는 그 순서를 달리하여 먼저, 고성과 조직과 저성과 조직으로 구분한 다음 이들 조직의 관리자들과의 인터뷰를 통하여 이들이 일하는 자세와 방식 그리고 행동특성들에 대한 자료를

수집하고자 한다.

이러한 시도를 통하여 기존에 제시된 선행연구자들에 의해 정의된 판매관리자의 코칭과, 판매원들의 조직몰입, 역할지각의 개념들이 보다 구체적으로 개념화 될 수 있을 것이다.

이와 같은 연구목적에 달성하기 위해서 본 연구는 이들 변수들의 주요 개념들을 간략히 요약 하였고, 연구 과제를 제시 하였으며, 이를 수행하기 위한 연구방법을 설명한 다음, 연구결과를 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 판매 관리자의 코칭

판매활동은 기업의 활동 중에서 유일하게 매출을 만들어 내는 활동이며, 기업들은 생존과 성장의 목적을 동시에 달성하기 위해서 판매활동에 대한 중요성을 강조하고 있다. 이미 연구를 통해, 기업의 전반적인 경쟁력을 증대시킬 여러 활동 중에서 판매활동 만큼 중요한 활동은 없다고 밝혀진 바 있다 (Anderson, Hair and Bush 1999). 따라서 판매 관리자들의 역할은 상황에 따라 다양하기는 하지만, 판매 조직의 성패를 결정짓는데 있어서 중요한 역할을 하며, 판매원들이 만족스러운 판매성과를 창출하게 하는 것이 판매관리자의 주된 책임이라 할 수 있다. 또한 최근에는 판매원의 성과와 관련한 선행연구자들의 연구에서 관리자의 코칭이 판매관리에 있어서 매우 중요한 요소라는 연구결과들이 제시되고 있다(Dubinsky and Barry, 1982).

코칭이란 개인이 성장하고 보다 더 효과적이 되도록 하기 위해 필요한 지식과 기회 및 수단을 제

공해 주는 과정이며(Peterson and Hicks 1996), 판매관리에 있어서 피드백, 역할모델, 신뢰관계 형성과 같은 세 가지 핵심구조로 구성되어 있는 다양한 차원의 활동이라고 할 수 있으며(Rich 1998), 그 구성요소는 다음과 같다.

2.1.1 판매관리자 코칭의 구성요소

2.1.1.1 피드백

리더가 피드백을 제공하여야 하는 이유는 구성원이 현재의 모습을 자각하고 새로운 것을 배우도록 독려하며, 새로운 행동으로 변화할 수 있도록 돕기 위한 것이다. 리더의 피드백이 없다면 구성원은 성장하고 변화할 기회를 갖지 못한다. 피드백이 없는 팀과 조직은 서로의 장단점에 대해 솔직하게 이야기하지 않고, 그 결과 서로의 성과, 장점, 개발의 필요성을 자각하지 못하게 된다. 반면에 개방적이고 솔직하고 진솔한 피드백은 구성원의 재능과 잠재력을 발현시키고, 빈약한 성과에 대한 정보를 알려 주기 때문에 새로운 학습과제를 발견하도록 돕는다(McGill and Brockbank 2004).

이와 관련하여 Teas(1983)와 Tyagi(1982) 그리고 Walker 등(1977)은 판매관리자의 피드백은 판매원의 성과를 컨트롤 하는데 있어 매우 유용한 메커니즘이며, 판매원의 투입요소, 판매과정, 판매성과 단계를 컨트롤 할 뿐 아니라, 판매원들의 판매 전략에 대한 모니터링과 그들이 일하는 절차와 그들의 행동에 대한 피드백을 통해 판매원들을 훈련하며, 수익의 향상을 가져 올 수 있다고 하였다(Jaworski and Kohli 1991).

Jaworski와 Kohli(1991)는 피드백은 일반적으로 '판매 관리자들과의 기대와 그 이상의 실적을 달성한 판매원에 대한 칭찬이나 인정,'으로 정의할 수

있으며 이러한 관리자의 행동은 일반적으로 자발적인 학습 이론과 연관 되어있다고 하였다. Skinner (1938)에 의하면 이 이론은 사람들은 직접적인 경험과 활동의 결과를 통해서 학습을 발생시키며, 이것은 판매 관리자가 판매원의 행동에 대해 보상을 주거나 격려, 칭찬을 할 때 판매원은 같은 행동을 반복하는 경향이 있다고 보는 것이다.

Becherer 등(1982)과 Jaworski와 Kohli(1991) 등도 판매원의 피드백이 판매 선명도, 직업 만족도, 동기 부여에 영향을 미치는 중요한 변수가 된다는 것을 밝 한바 있으며, 실증조사결과 긍정적인 피드백이 성과와 직무 만족에 있어 상당한 긍정적인 효과를 미친다는 것을 밝힌 바 있다.

2.1.1.2 역할모델

역할모델은 조직원들에 의해 인지되는 관리자의 행동의 일부로서, 직원들이 따를 수 있는 적합한 사례라고 할 수 있다. 즉, 비즈니스 조직에서 성공적인 관리자는 자신의 신념이나 가치 등을 행동으로 표현함으로써 조직원들에게 특별한 영향을 미칠 수 있다(House 1977).

House(1977)와 Bass(1990)의 전환적 리더십과 카리스마 리더십이론에 의하면 역할모델(Role Modeling)은 '리더의 가치와 조직에 대한 목표가 함께 어우러져, 구성원들에 의해 인지되는 리더의 행동의 일부,'로 정의되며, Rich(1998)는 성공적인 판매관리자는 스스로 행동을 통해서 판매원에게 긍정적 역할모델이 되어야 한다고 하였다. Gibson (2003)에 의하면, 관리자는 조직의 성과 표준, 기술, 규범들을 잘 전달 할 뿐 아니라 암묵적으로 수행해야 하는 역할과 태도를 적절히 보여주며, 판매원들은 자신이 누구인지, 어떻게 되고 싶은 지에 대한 자아개념을 그가 모방하려는 역할모델을 통해

재형성 하게 된다고 하였다.

사회 학습 이론의 일부로서 역할모델은 Bandura (1977)에 의해 규정되었으며, 동기부여 이론에 따르면, 많은 사람들이 자신의 행동을 타인에 대한 관찰과 모방을 통해 획득하게 되며, 이것은 "모델링"이라고 불리는 근본적인 심리과정을 통해 대리 만족을 배우고 행동 패턴을 수정한다는 의미이다.

이러한 이론들을 토대로, 판매관리자의 역할모델과 관련하여 Rich(1998)는, 판매 관리자에게 필요한 역할모델링을 판매기술, 정확한 시간관념, 윤리성, 전문가다운 복장과 태도, 경청, 팀을 위한 노력, 술선수범과 같이 7개 범주로 분류하였다.

이와 같이 많은 코칭관련 연구에서 성공적인 판매관리자가 관리자 자신이 스스로 행동의 모범을 보임으로써 성공적, 긍정적 사례로서 역할모델이 될 때, 판매원들은 판매관리자들의 일하는 습관, 긍정적 태도 그리고 목표를 답습하게 된다고 밝히고 있다.

2.1.1.3 판매관리자에 대한 신뢰

Bennis와 Nanus(1985)는 신뢰는 리더와 추종자를 함께 묶어주는 감성적 접착제이며 신뢰의 축적은 리더십의 정당성을 측정하는 기준이다. 또한 신뢰는 모든 조직의 기본요소로서 조직을 유지시키는 유효유라 할 수 있다고 하였으며 리더의 신념에 대한 진실성은 추종자들로 하여금 의미 있는 성과를 유발하며 판매관리자는 비전을 제시하고 미션의 의미와 자긍심의 고취를 통해 신뢰와 존경을 얻어야 한다고 주장하였다(House1977).

Richardson(1996)은 코칭에 있어서 상대가 마음을 여는 것은 보통 코치에 대한 신뢰의 비율과 같다고 하였으며, 많은 코칭관련 연구에서는 판매관리자와 판매원 사이의 관계에서 신뢰의 중요성을

강조 하고 있다(Lagace 1991; Bennis and Nanus 1985; Rich 1998; Bass 1990). 즉, 코칭 상황에서 상대가 마음을 여는 것은 보통 코치에 대한 신뢰에 비례한다는 것이다.

결과적으로 판매관리자는 판매원들에게 동질성, 신빙성과 역량, 도움을 주고자 하는 의지 등을 진실 되게 보여 줄 때, 신뢰받을 수 있으며 이러한 신뢰 관계는 조직의 성과에 영향을 준다고 볼 수 있다(Rich 1998).

2.2 판매원의 태도

직무관련 태도는 조직원들이 일에 대해 가지고 있는 생각과 행동이 보여주는 결과이며 기업 내에서 조직원들이 자신이 가지고 있는 일에 대한 가치관에 따라 생각하고 행동하는 것이 성과와 연결된다는 것은 매우 잘 알려져 있다. 대표적인 직무관련 태도인 직무만족과 조직몰입에 대해, Wiener(1980)는 직무만족과 조직몰입이 직무에 대한 태도라는 공통점이 있지만, 직무만족은 직무관련 측면의 태도이고 조직몰입은 행위에 대한 태도인 점에서 구별된다고 하였다. Mathieu와 Zajac(1990)의 연구에서도 직무만족은 현재의 직무 및 직무상황에 대한 태도를 나타내고 있기 때문에 과거와 현재 지향적인데 반해, 조직몰입은 미래에 대한 행동의사까지 모두 포함하여 더 포괄적이며 미래지향적이라는 개념으로 본다(홍의숙과 윤현덕 2009에서 재인용). 또한 판매원성과와 관련한 기존의 연구 결과들을 통해 역할파트너에 의해 판매원에게 전달되는 기대, 요구, 압력에 대한 판매원의 지각으로 정의되는 판매원의 역할지각은 판매원성과에 영향을 미치는 중요한 태도라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 통해 판매원성과에 영향을

미치는 중요한 변수로 이미 밝혀진 바 있는 조직몰입, 역할지각과 판매관리자의 코칭의 영향관계를 살펴보고자 하였다.

2.2.1 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 개인의 일체화, 몰입의 상대적 정도를 의미하며 조직 가치의 내면화, 조직의 목표를 성취하기 위해 노력을 집중할 의사, 조직구성원으로 남아있으려는 강한 욕구로 정의 된다. 또한 조직몰입의 여러 가지 정의들을 보면 조직몰입은 사람과 조직 간에 일정한 형태의 심리적 구속이 내재하고 있다는 의미를 담고 있다. 그러므로 조직몰입은 소극적으로는 조직에 남아 충성하는 것으로 표현 될 수 있고, 적극적으로는 조직의 목표와 가치를 자기의 것으로 동일시하는 심리적 구속이라 할 수 있다(Poter 1974).

조직몰입은 지속적 몰입, 정서적 몰입, 도덕적 몰입의 세 가지 차원으로 구분 하며, 지속적몰입이란 필요하기 때문에 조직에 몰입하는 차원이며, 이 경우는 조직과 일종의 합리적 거래를 하는 것이다. 지식, 기술, 노하우를 제공하고 그 반대급부로 급여, 승진, 보너스 등의 실질적 혜택을 서로 맞교환함으로써 잠재적 이익을 얻으며, 조직과의 관계 유지는 손익계산에 기초한다. 정서적 몰입이란 좋아하기 때문에 조직에 잔류하는 차원이며, 이 경우는 조직 내의 구성원들과 만족스러운 경험을 반복하면서 조직에 대한 심리적 애착, 긍정적인 유대감을 형성한다. 따라서 지속적 몰입을 보이는 경우보다 조직에 대한 몰입이 더 클 뿐 아니라 더 바람직한 행동을 보이게 될 가능성이 크다. 세 번째 도덕적 몰입은 옳다고 생각하기 때문에 조직에 잔류하는 차원이며, 이 경우는 단순한 감정적 애착을 넘어 조직이 갖고 있는 가치와 사명, 미션 등을 내면화

했기 때문에 조직에 남으려는 동기를 가진 경우이다. 따라서 조직 가치와 개인가치가 부합하고 이를 내재화 하여 사명감, 의무감, 책무, 충성심 등을 갖게 되는 것이다. 이러한 사람들은 주변의 여건에 관계없이 조직에 공헌하고 헌신하며 희생하려는 행동을 보인다(Allen and Meyer 1984).

조직몰입이 높은 판매원은 직무와 관련된 행위들에 있어서나 목적수행에 있어서 기업의 입장에서 행동을 하는 경향이 있다고 하였으며 또한 조직몰입이 높은 판매원은 외재적 보상뿐만 아니라 내재적인 직무만족이나 동료와의 관계에서도 높은 수준의 만족을 나타내며, 창의성이나 혁신적인 행동을 보인다(Gupta and Taylor 1993).

2.2.2 역할지각

판매원의 역할 지각은 역할 파트너에 의해 판매원에게 의사전달 되는 기대감, 요구, 압력에 대한 판매원의 지각으로 규정되며 이러한 역할 파트너의 기대나 요구에 대한 판매원의 지각은 성과에 큰 영향을 줄 수 있다(Walker et al. 1977). 즉, 판매원의 역할지각은 무엇을 수행하여야 하며 어떻게 활동이 수행되어야 하는가를 이해하는데 영향을 주며, 특히 역할갈등과 역할모호성은 판매원이 기대 받는 역할이 무엇이며, 직무를 수행하는데 최선의 방법이 무엇인지에 대해 불확실 할 때 발생한다는 것이다.

이러한 판매원의 역할지각은 성과에 영향을 미치는 중요한 요인 중에 하나이며, 판매원의 역할지각은 역할정확성, 역할갈등, 역할모호성으로 구분된다.

2.2.2.1 역할정확성

역할정확성은 판매원이 역할파트너의 역할요구를 명확하게 인식하고 있는 정도를 의미하며, Behrman

등(1981)과 Teas(1983)의 연구에 의해 판매원의 역할이 분명하지 않으면 그들은 직무에 만족할 수 없다고 밝혀진 바와 같이 판매원의 역할정확성은 성과와 만족을 높이는데 중요한 역할을 한다.

또한 Walker 등(1977)의 연구에 의하면 높은 역할정확성과 판매원의 성과 및 보상과의 관계가 더욱 확실해 지는 반면, 역할 정확성이 낮을 경우에는 판매원의 성과 및 보상과의 관계가 불확실해 진다고 하였다.

판매원의 역할정확성은 자아실현이나 자기존중과 같은 높은 수준의 직무만족과 정(+)의 관계를 갖고 있으며(Bagozzi 1978), 판매원의 역할정확성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다(Kohli 1985).

2.2.2.2 역할갈등

역할갈등은 역할파트너로부터 둘 이상의 요구가 서로 일치하지 않고 양립해, 그러한 요구들을 동시에 충족시킬 수 없다고 판매원이 믿는 정도로써, 판매원이 그들의 역할구성원인 판매관리자나 고객 등으로부터 불일치한 요구를 받을 때 발생한다. 또한 판매원의 역할갈등은 직무만족에 부(-)의 영향을 주며, 직무와 관련된 긴장, 역할전달자에 대한 비호의 적인 태도 및 직무성과에도 영향을 미친다(Hamner and Tosi 1974; House 1977).

2.2.2.3 역할모호성

역할모호성은 판매원이 직무를 수행하는데 필요한 지식이나 정보를 가지고 있지 못하다고 느끼는 정도로써, 직무의 성과를 높이는데 필요한 지식이나 정보가 부족하다고 느끼는 것을 말한다.

Walker 등(1977)은 상사와 친밀성과 판매원의 직무경험은 역할모호성과 부(-)의 관계가 있으며, 직무성과를 감소시킨다고 하였다.

이상의 세 가지 역할지각과 관련된 요소는 선행 변수인 개인적, 조직적 변수에 의해 영향을 받는다. 따라서 역할정확성은 판매원의 훈련이나 경험 등이 많을수록 높아지고, 역할갈등과 모호성은 낮아진다고 하였다.

Teas 등(1979)은 특히 판매원은 자신이 어떤 기대를 받는지에 대한 불확실성으로 인한 역할 모호성이나 역할갈등에 관련된 문제에 민감한데, 그러한 이유에 대해서 우선 판매원은 일반적으로 고객을 직접 찾아가서 활동하게 되므로, 신체적, 정신적으로 소속기업에서 이탈되어 있기 쉽다는 것이다. 이는 소속기업과의 의사전달에 장애가 될 수 있으며 역할지각에 혼동을 가져 올 수 있기 때문이다. 판매원은 그가 속한 조직과 고객 사이에서 중간역할을 수행함으로써 협상과 교환과정을 통하여 고객과 판매조직 양자를 대표하는 복잡한 역할을 담당하기 때문에 역할지각에 문제를 가져올 수 있기 때문이라고 하였다. 이와 같이 판매원의 역할지각은 성과에 영향을 미치는 중요한 요인 중의 하나라고 생각할 수 있으며, 판매원의 성과는 자기의 역할을 얼마나 정확히 인식하느냐에 따라 달라진다고 할 수 있다. 이러한 판매원의 역할지각은 다음과 같이 역할정확성, 역할갈등, 역할모호성으로 구성된다.

2.3 성과

Walker 등(1977)은 판매와 관련된 연구의 질을 높이고 판매성과의 복잡성을 이해하기 위해서는 조직차원의 성과가 아닌 직무행동에 초점을 맞추어 행위기준 평가척도(제품지식, 방문빈도, 판매기술, 고객봉사, 기업정책인지, 판매능력, 경비통제, 정보제공 등)를 개발 하여야 한다고 주장 하였다. 그러

나 성과에 대한 정의는 연구자들마다 주장이 상이하여 많은 연구자들은 영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하고자 하였는데, 전통적으로 판매원 평가는 행동보다는 결과물에 근거하여 왔다 (Churchill et al., 1985). 더욱이 이러한 성과척도는 대개 금액이나 또는 획득한 할당량의 비율과 같은 단일 차원이다. 이러한 단일차원의 성과척도는 그것들이 판매에 책임 있는 개인에 연결 될 수 있는 단순한 평가법을 상징하기 때문에 주로 이용되며, 판매액기준은 문헌상에서 가장 보편적으로 사용되는 평가지표이다(Weitz, 1981).

III. 연구과제

앞서 언급하였듯이 판매원의 성과에 대한 연구는 판매원들에게 초점을 맞추어 왔고, 선행 연구들 중에 효과적인 판매관리자의 특징에 대한 체계적인 연구가 없기 때문에 판매관리자들의 특성과 특징에 대해서는 거의 알려져 있는 것이 없다(Mehta et al. 1999; Swift and Campbell 1998). 또한 기존의 연구는 판매원의 성과를 설명하는데 있어 판매관리자의 특성이나 특징을 고려치 않았으며 다음과 같은 점에서 한계점을 갖는다.

첫째, 선행연구자들에 의해 밝혀진 바 있는, 판매관리자 코칭의 세 가지 요소인 역할모델, 피드백, 신뢰라는 개념(Rich 1998)은 지금까지 각 요소별로 판매원들이 상사에 대해 평가한 자료를 토대로 판매성과에 미치는 영향을 분석해왔으나, 이는 설문 환경이나 시점에 따라 그 결과에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 설문배포, 작성, 회수 등의 절차를 응답자의 관리자가 주관 한다거나, 응답

자가 설문의 내용을 충분히 이해할 능력이 없거나 시간이 부족할 경우 그 결과에 객관성을 가지기 어려울 수 있다. 둘째, 선행연구에서 밝혀진 바 있는 판매원의 조직몰입이나 역할지각은 주로 판매원의 주관적인 자기평가 자료를 토대로 분석되어 왔다. 그러나 이러한 성향은 주관적으로 측정 되느냐 객관적으로 측정되느냐에 따라 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 예를 들어 어떤 판매원이 자신을 매우 조직몰입도가 높은 사람으로 생각 할 수 있지만 판매관리자나 제 삼자가 객관적으로 그 판매원을 평가할 때 그 판매원은 조직몰입도가 별로 높지 않은 판매원으로 평가할 가능성이 있다. 셋째, 조직몰입이 판매원의 일하는 태도와 관련된 문제라면 역할지각은 판매관리자와 판매원간의 상호작용과 관련된 문제인 것으로 보인다. 즉, 판매원이 상사, 동료, 고객 등으로부터의 요구나 기대에 따라 어떻게 대응하며, 이 과정에서 구성원으로서 조직에 대해 어떤 태도를 보이느냐하는 것은 매우 중요한 문제이다. 따라서 설문지의 단편적인 항목 보다는 심층적인 인터뷰를 통하여 판매관리자, 판매원, 그리고 고객과의 상호작용을 좀 더 종합적으로 파악 할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 판매원 성과에 중요한 영향을 미치는 판매관리자의 코칭행동 및 판매원의 성과요인으로 제안되고 있는 변수들에 대한 다양하고 심층적인 연구가 필요하다고 본다. 이를 위하여 본 연구는 성과가 높은 조직과 낮은 조직을 의도적으로 선정하여 이들 조직의 판매관리자들과의 인터뷰를 통하여 앞서 언급한 변수들의 개념을 보다 구체화 하고자 한다. 또한 판매조직의 성과 차이를 가져다주는 다양한 상황과 요인들을 분석하고자 한다.

IV. 연구 방법

4.1 심층 인터뷰 절차

본 연구에서 연구의 효과를 극대화하기 위하여 사용한 심층 인터뷰는 어떤 주제에 대해 응답자가 그의 느낌과 믿음을 자세히 묘사하거나 자유롭게 이야기 하면서 문제를 풀어 나가는 개인 인터뷰 방법이다.

사례연구에서 정보를 획득하는 핵심적인 자료원 중의 하나인 인터뷰는 구조화된 질문형식이 아닌 유도된 대화형식에 더 가깝다. 즉 연구자가 일괄된 조사목표를 가지고 질문을 하지만 그 과정에서의 실질적인 질문의 흐름이나 내용은 경직되지 않고 부드럽게 진행되는 것을 의미한다(Rubin & Rubin, 1995). 본 연구가 판매관리자의 인터뷰라는 방법을 선택한 이유는 연구자가 인터뷰과정에서 응답자의 개인적인 의견뿐만 아니라 객관적인 사실에 대해서도 파악하기 위해서였으며, 또한 응답자의 표면적인 행동 보다는 함축되어 있는 태도와 느낌 등에 관한 상세한 자료를 발견하기 위함이었다.

본 연구에서 판매관리자와 인터뷰는 대략 1시간 30분에서 2시간이 소요 되었고 질문자는 질문의 주제와 순서를 미리 설정한 다음(주제: 회사의 기업이념과 가치에 대한 수용여부, 회사에 대한 자부심, 소속감, 관리자로서 자신의 사명과 가치, 판매 관리자로서 자신의 역할에 대한 인식, 조직운영방법, 피드백방법, 판매관리자로서 역할모델, 조직원들과의 신뢰관계 등)조직운영 전반에 관해 포괄적이면서도 심층적으로 인터뷰를 진행 하였고, 면접자의 반응에 따라 일부 질문내용을 조정하였다. 즉, 면접자는 각 질문에 대한 응답이 충분히 수집

된 후, 다음 문제에 대한 질문을 하였다. 이를 위하여 면접자는 각 판매관리자와 2-3 차례 반복하여 인터뷰를 실시하였다. 이는 원하는 주제에 대한 답을 충분히 수집하기 위함이었고 이전의 면접 내용을 분석한 후 추가적으로 궁금한 사항이나 애매한 응답내용을 보다 명확히 하기 위함이었다.

4.2 인터뷰 대상자의 선정

본 연구의 저자는 현재 건강기능식품회사에서 경영지원 담당 임원으로 근무하고 있어 연구 목적에 따라 대상자를 적절하게 선정할 수 있었다. 본 연구의 목적에 맞춰 실적이 높은 판매 대리점 5개, 실적이 저조한 판매 대리점 5개가 최종 인터뷰 대상으로 선정 되었고 이들 간 인터뷰는 총 3개월간에 걸쳐 진행 되었다. 이들에 대한 구체적인 인적 사항과 현황은 <표 1>에 요약하였으며, 정보제공자로 선정된 판매관리자들은 남 6명 여 4명 이었으며 정보제공자들의 연령은 40대가 4명 50대가 6명 이었다. 사업연수는 10년 이상자가 7명 10년 미만자가 3명 이었다.

본 연구는 성과가 높은 조직과 낮은 조직을 구분하여 선발 하였는데, 성과가 높은 조직은 2009년 판매실적이 월 5,000만원 이상 대리점에서 선정하였고 성과가 낮은 조직은 월 1,500-2,000만원인 조직에서 선정 하였다. 성과가 높고 낮은 정도를 구분하는 기준을 5천만원으로 선정한 이유는 K社 전체 조직 중 5천만 원 이상 판매실적을 달성하는 조직은 상위 10% 이내임을 감안하였고 대부분의 평범한 조직은 월 1,500-2,000만원의 판매실적을 달성하고 있는 것으로 나타났기 때문이다. 그 외 월 판매실적이 매우 저조한 조직들이 있으나 여러 가지 측면에서 문제점을 가지고 있는 조직인 것으

〈표 1〉 인터뷰 대상자 인적사항

(단위: 명/천만 원)

인터뷰 대상	소재지	성별	나이	재직 기간	판매실적*	관리 인원	중간관리자 (부장)	팀장	판매원	관리자당 판매원수	근속자수 (5년이상)
1	대구A	남	54	18	226,	1	7(7)	67	357	26	70
2	대구B	여	47	18	143,	2	5(9)	46	237	17	30
3	호남	남	55	13	132,	1	5(10)	28	217	14	27
4	경남A	남	57	10	60,		6	8	68	11	15
5	경남B	남	49	18	57,		2(3)	15	113	23	25
평균			52	15	124,		39	33	198	18	33
6	서울A	여	59	11	27,		(1)	2	46	46	5
7	인천	남	56	9	26,			1	67	67	6
8	서울B	여	52	12	26,		1	11	69	69	4
9	경남C	남	42	6	24,			8	48	48	8
10	경기	여	48	8	23,			6	34	34	3
평균			51	9	25,		2	6	52	53	5

* 판매 실적은 2009년 기준이고 인터뷰대상 1-5 까지는 실적이 높은 판매조직을 의미하며 6-10까지는 실적이 낮은 판매조직을 의미함.

로 평가 되었다. 즉, 본 연구에서 주로 연구하고자 하는 코칭행동, 조직몰입, 역할지각 등에 관한 자료를 수집하기가 적합하지 않아 대상에서 제외 시켰다.

4.3 자료 분석 방법

판매관리자와의 인터뷰내용을 분석한 방법과 절차는 다음과 같다. 면접자는 판매관리자들과의 인터뷰내용을 기록하여 요약 보고서를 작성하였고 인터뷰가 끝난 후 인터뷰 내용을 모두 기록하여 심층 보고서를 작성 하였다. 이를 위하여 인터뷰 대상자들의 인터뷰 내용을 기록으로 남기기 위해 고성과 조직 관리자들에게 비디오 촬영을 허락 받았다. 또한 면접자는 자신의 인터뷰당시 느낌과 경험, 상황에 대한 간단한 현장노트를 작성하였다. 이러한 요

약 보고서 및 현장노트는 인터뷰 대상자별, 시기별로 기록되었다.

본 연구는 각 인터뷰에서 수집된 자료들을 분석하기 위하여 Spradley(1979)가 제시하는 인터뷰 분석 방법을 사용하였다. 각 인터뷰 내용에 대하여 우선 영역분석을 실시하여 인터뷰내용에서 주요 변수와 관계되는 내용을 위주로 정리 하였다.

이러한 도메인 분석을 토대로 전체 구조를 파악하기 위한 구조분석과 고성과 조직과 저성과 조직의 차이를 분석하기 위한 구성요소 분석을 실시하였다. 구조분석과 구성요소분석의 완성도를 높이기 위하여 추가 인터뷰 필요시 대상자들과 2, 3차 인터뷰를 실시하였다.

V. 연구결과

본 연구 결과는 크게 두 가지 관점에서 정리 되었다. 첫째 인터뷰 결과 기존의 연구에서 제시된 개념들을 보다 구체적으로 기술 하거나 새로이 발견된 주요 변수별로 기술 하였다.

둘째 기존의 연구에서 분석되지 않은 새로운 영역들이 판매성과에 미치는 영향에 대해 논의 하였다. 한편 이러한 논의를 바탕으로 관련변수들 간의 인과관계에 대한 잠정적 가설을 제시 하였다. 본 연구와 같은 인터뷰 방법은 그 결과가 양적으로 제시되지 않고 인터뷰참가자들의 인터뷰 내용을 토대로 개략적으로 제시되기 때문에 이를 토대로 한 잠정적 가설을 제시하여 후속 연구방향을 제시하고자 한다.

5.1 조직구조 비교

연구결과 고성과 조직과 저성과 조직은 우선 조직 운영 구조에 있어 현저한 차이를 보였다. 고성과 조직은 조직의 규모에 따라 위로부터 점주-관리임원-중간관리자-판매원의 단계로 이루어져 있으며, 저성과 조직은 점주-판매원의 형태로 이루어져, 관리임원이나 중간계층의 관리자가 없는 구조가 대부분 이었다. 직급별로 이들의 주요 역할을 살펴보면, 고성과 조직의 경우, 점주는 주로 소유주이자 경영자로서 전체조직을 대표하며, 관리임원의 경우는 대개 조직의 중간관리자들에 대한 관리나 점주를 대리해 조직을 위탁 관리하는 역할을 한다. 또한 중간관리자들은 실질적인 판매원들을 관리하는 관리자로서 판매원들에 대한 선발, 육성, 정착, 교육 등, 직접적인 관리를 통해 판매성과 향

출에 대한 역할을 수행한다. 반면, 저성과 조직의 경우, 점주가 중간관리자의 역할을 겸하고 있으며 판매원들을 직접 관리함으로써 중간관리자로서의 역할이 강하게 나타났다.

따라서 고성과 조직은 관리자의 직급에 따른 역할과 책임에 대한 구분이 비교적 명확하고 전문성을 띠는 반면, 저성과 조직은 점주가 모든 업무를 수행해야 함으로 역량과 전문성에 한계를 보인다. 또한 고성과 조직과 저성과 조직은 실적에 따라 내부에서 승진한 중간계층의 관리자(팀, 부장) 수에서도 큰 차이를 보이며, 그에 따른 관리자 1인당 관리하고 있는 판매원의 수에 있어서도 큰 차이를 보인다.

고성과 조직과 저성과 조직은 판매원의 근속연수에 있어서도 차이를 나타냈다. 고성과 조직의 판매원들이 저성과 조직의 판매원들에 비해 5년 이상 장기근속자의 수가 훨씬 많은 것으로 나타났다.

결과적으로 고성과 조직과 저성과 조직은 <표 2>에서 보는 바와 같이 조직구조면에서 큰 차이를 보인다.

5.2 기존변수들에 대한 심층 분석

5.2.1 코칭

선행연구를 통해 판매활동에 있어서 코칭은 판매원들의 성과에 영향을 미치는 매우 중요한 증거로, 판매 관리자의 피드백, 역할모델, 관리자에 대한 판매원의 신뢰와 같은 세 가지 핵심구조로 구성되어 있는 다양한 차원의 활동이라고 하였으며 (Rich 1998), 또한 판매관리자들은 코칭을 통하여 판매원들을 동기부여 시키고 자신감을 주입시키며, 내적동기를 자극시킴과 동시에, 조직을 신뢰감 있는 분위기를 만들고, 모든 팀원들이 소속감을 가

〈표 2〉 인터뷰 대상 조직구조 비교

구 분		고 성과 조직	저성과 조직	차이점
조직 구조	Owner or (점주) Senior Sales Executive (관리임원)	- 점주를 대리할 수 있는 경험과 역량을 갖춘 임원급 전문 관리 대리인이 있다. (호칭: 상무, 전무, 본부장 등)	- 점주가 직접 전체 조직을 관리 하며 중간관리자의 역할을 겸한다.	- 고성과 조직은 점주가 경영자역할을 하며 조직을 대표한다. - 저성과 조직은 점주가 중간관리자의 역할을 겸하며, 직접 판매원들을 관리하므로 중간관리자의 성격이 강하다.
	Field Sales Manager (중간 관리자)	- 내부승진 또는 외부영입 판매관리자 1명당 11-26명의 판매원을 관리 하고 지원함.	- 저성과 판매조직은 판매관리자 1명당 관리인원이 34-69명	- 판매관리자 1명당 관리하는 판매원의 수가 큰 차이를 보인다. - 저성과 조직은 내부 승진 관리자(부장)가 없다.
	Sales Person (판매원)	- 최초 승진단계인 팀장 수가 점당 평균 32명. - 장기근무(5년이상) 판매원 수가 점당 평균 33명.	- 최소 승진 단계인 팀장 수가 점당 평균 6명. - 장기근무(5년이상) 판매원 수가 점당 평균 5명.	- 소속활동 인원과 근속자, 팀장 수 등에서 큰 차이를 보인다.

지고 조직의 목표를 향해 함께 일 할 수 있도록 해 준다고 밝힌 바 있다.

본 연구결과 K사의 경우 고성과 조직의 판매관리자들은 판매원의 판매 활동과정에 대한 개입을 통해 판매활동전반에 관해 판매원에게 피드백을 주며, 또한 자신의 판매경험이나 기법, 제품에 대한 풍부한 지식, 고객관리에 대한 노-하우 등을 현장 동행을 통해 판매원에게 제시함으로써 역할모델이 되며, 이와 같은 판매관리자의 행동은 판매원들에게 깊은 신뢰감을 주어 판매원들을 동기부여 시키고, 조직을 신뢰감 있는 분위기로 만들어 모든 팀원들이 목표를 향해 함께 일할 수 있도록 해 주는 것으로 나타났다. 반면 저성과 조직은 판매 관리자가 많은 인원을 한꺼번에 관리하는데서 오는 역할에 대한 부담, 압력 등으로 인해 관리자가 제대로 자신의 역량을 펼치기가 어려울 뿐 아니라, 판매원

들의 성과나 결과만을 단순히 관리하고 통제하게 됨으로, 관리자의 도움을 필요로 하는 판매원에 대한 개별관리가 어려운 것으로 나타났다. 따라서 고성과 조직의 판매관리자들은 판매활동에 관한 피드백, 역할모델, 신뢰관계의 형성과 같은 전형적인 코칭행동을 통해 판매원들의 태도에 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 이와 같은 연구결과를 토대로 다음과 같은 잠정적 가설을 제시하였다.

잠정적 가설 1: 판매관리자들의 코칭행동은 판매원의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

5.2.1.1 판매관리자의 피드백

판매관리자의 피드백은 판매원의 성과를 컨트롤 하는데 있어 매우 유용한 메카니즘이며(Teas 1983,

〈표 3〉 코칭행동 비교

구분		고 성과 조직	저 성과 조직	차이점
코 칭 행 동	Supervisory Feedback (판매관리자의 피드백)	<ul style="list-style-type: none"> - 판매 과정 및 성과에 대한 관리를 통해 피드백이 가능하며 이를 통해 판매원이 성장한다. - 긍정적 피드백이 많다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 결과나 성과중심의 피드백이 주로 이루어지며 특정인에 국한된다. - 피드백에 대한 시간적 제약이 따른다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직은 프로세스 및 성과 중심의 개별 피드백이 가능하나 저성과 조직은 어려움이 있다.
	Role Modeling (역할모델)	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자가 판매경험이 풍부하며 체계적인 관리를 통해 모범을 보인다. - 조직원들과 일대일 대화가 가능하며 팀원들을 동기부여시킨다. - 사업가로서 성공적 이미지를 보이며 책임감이 있다. - 리더로서 가치를 실천하며 솔선수범한다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 판매경험이 적거나 없는 경우가 있고 투자 능력 등 사업가로서 이미지에 한계를 보인다. - 시간이 부족하여 개별 관리가 어렵기 때문에 조직원 파악이나 장악이 어렵다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직은 판매관리자가 스스로 역할 모델이 되며 개별관리를 통해 조직원들의 동기를 유발시킨다. - 저성과 조직은 판매원 스스로 알아서 하도록 독려하며 성과 위주의 집단관리 형태로 동기부여가 어렵다.
	Trust (신뢰)	<ul style="list-style-type: none"> - 커뮤니케이션이 비교적 원활함으로 상호 신뢰가 있다. - 관리자가 솔선수범 함으로 존경심이 있다. - 개별적, 긍정적 피드백이 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자가 역할모델을 제공하지 못함으로서 신뢰감이 적다. - 커뮤니케이션이 어려움으로 상호 신뢰가 떨어진다. - 지시와 지적이 많다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직은 저성과 조직에 비해 관리자에 대한 신뢰가 높다.

Walker et al. 1977), 판매관리자들은 피드백을 통해 판매원에 대해 투입요소, 판매과정, 판매성과단계의 훈련을 컨트롤 할 수 있다고 하였다 (Jaworski and Kohli 1991). 이와 관련하여 연구결과를 분석해 보면, 고성과 조직의 판매관리자들은 조직운영 구조상 관리자 1인당 판매원 수가 11-26명으로, 저성과 조직의 관리자 1인당 판매원 수 34-69명에 비해 훨씬 작고, 판매관리자들의 리더로서의 역량이나 전문성 면에서도 저성과 조직에 비해 큰 차이를 보인다.

따라서 고성과 조직은 판매관리자들이 판매원들의 판매활동을 모니터링하거나 결과에 대한 피드백

을 통해 수익 증대를 실현하며 자신의 경험을 바탕으로 판매원에 대한 개별피드백을 통해 개인 활동 프로세스와 성과를 동시에 관리할 수 있다. 반면에 저성과 조직은 관리자가 판매원에 대한 개별관리가 불가능하다. 따라서 저성과 조직은 판매관리자가 판매원에게 개별 피드백을 통해 판매원의 장단점 개발, 판매활동에 대한 피드백, 동기부여 등이 불가능 할 뿐만 아니라 구조적으로 개별판매 활동프로세스나 성과에 대한 피드백에 투자할 시간이 부족하다. 따라서 전체를 대상으로 결과나 성과 위주의 통제 방식을 취하고 있으므로 판매관리자의 코칭행동을 기대하기 어렵다. 피드백을 한다 하더라도

도 지적, 비난으로 확대되는 경우가 있으며, 경험 이 부족한 관리자의 피드백이 판매원과의 갈등요인이 되기도 한다. 이는 피드백에 대한 Jaworski와 Kohli(1991)의 주장을 뒷받침해 주고 있으며 이와 같은 연구결과를 토대로 다음과 같은 잠정적 가설을 제시하였다.

잠정적 가설 2: 판매관리자의 피드백은 판매원의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

5.2.1.2 역할모델

조직에서 성공적인 판매관리자들은 그들의 행동과 가치, 신념의 표현을 통해 그들이 따르기를 원하는 판매원들에게 심오하고 특별한 영향을 미치며 (House 1977), 가장 영향력 있는 판매관리자는 조직의 목적과 목표에 일치하는 모델을 스스로 제공하는 사람이라고 밝힌 바 있다.

Bass(1990)는 리더는 팔로워들에게 사례와 패턴의 제공을 통해 영감을 주며, 팔로워 개인이 느끼는 위험, 비용, 그리고 에너지에 대한 개입을 통해 그들이 인식할 수 있는 모범이 되는 행동들을 한다고 하였으며, Rich(1998)는 판매관리자들은 판매기술, 정확한 시간관념, 윤리성, 전문가다운 복잡과 태도, 경청, 팀을 위한 노력, 솔선수범 등에 있어서 판매원들에게 역할모델을 제공할 수 있어야 한다고 하였다.

이러한 이론적 근거들을 바탕으로 본 연구 결과를 살펴보면, 고성과 조직의 판매 관리자들은 조직 구성원들에게 전형적인 역할모델이 된다는 것을 발견할 수 있다. 고성과 조직의 점주, 관리임원 그리고 중간관리자의 대부분이 탁월한 판매경험의 소유자로서 판매 스킬, 시간관리, 판매활동, 윤리, 전문가다운 외모, 경청태도 솔선수범 등에 있어 판매원

들에게 역할모델이 된다는 것을 발견 하였다. 특히 고성과 조직의 관리자 들은 판매원들과의 커뮤니케이션에 많은 시간을 투자하는 것으로 나타났으며, 반면에 저성과 조직의 판매관리자들은 판매원들이 스스로 알아서 하도록 독려 하는 경향이 있으며 특히 언행, 감정의 조절, 약속이행, 경청, 등 커뮤니케이션 스킬에 문제가 있는 것을 발견 하였다. 이러한 분석결과 저성과 조직의 판매관리자들은 판매원들에게 바람직한 역할모델로서 비전이 되지 못했다. 이와 같은 결과는 두 조직 간의 조직운영 구조에서 오는 환경차이에 기인한다고 볼 수 있으며, 고성과 조직의 판매관리자의 모습은 역할모델로서 판매원들에게 영감을 주며, 조직에 대한 소속감, 충성심의 고취 등을 통해 판매원들을 조직에 좀 더 몰입하게 하며, 판매관리자와 판매원간의 커뮤니케이션은 판매원의 자각과 책임에도 영향을 주어, 판매원이 자신의 역할에 대한 인식에 크게 기여 하는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과를 토대로 다음과 같은 잠정적 가설을 제시하였다.

잠정적 가설 3: 판매관리자의 역할모델은 판매원의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5.2.1.3 신뢰

Richardson(1996)은 코칭에 있어서 상대가 마음을 여는 것은 보통 코치에 대한 신뢰의 비율과 같다고 하였으며, 많은 코칭관련 논문들이 판매관리자와 판매원 사이의 관계에서 신뢰와 존경을 강조 하고 있다.

이러한 연구들은 다음과 같이 판매관리자들이 판매원으로부터 신뢰와 존경을 다양한 방법으로 획득할 것을 제안한다. 첫째 판매관리자는 판매원의 능

력개발을 도와 줄 수 있는 역량과 과거의 판매경험을 가지고 있어야 한다. 둘째, 정직하고 믿을 수 있어야 하며, 셋째 경청하고, 개방성을 유지하고, 쌍방향 커뮤니케이션 채널을 통해 판매사원의 필요에 대해 진정으로 관심을 보여줄 때 신뢰의 분위기가 만들어 진다. 즉, 판매원을 신뢰하고 존중할 수 있는 관리자가 신뢰와 존중을 받는다고 할 수 있으며, 결과적으로 판매관리자는 그들이 관리자로써 동질성, 신빙성과 역량, 판매원들에게 도움을 주고자 하는 의지, 등을 진실 되게 보여 줄 때 판매원들로부터 존경받는다는 것이다(Rich 1998).

이러한 이론적 배경과 논의를 토대로 본 연구의 결과를 살펴보면, 고성과 조직의 점주나 판매 관리자들은 판매원 출신으로 자수성가형이며 입지전적 성공 사례의 주인공이 대부분이라는 사실을 발견하였다. 따라서 판매원들은 판매관리자들의 사례를 통해 그들의 역량에 대한 신뢰를 나타내며 또한 동기유발요인으로 작용하고 있었다.

반면 저성과 조직은 점주가 성공적인 판매원으로서의 경험이 부족하거나 판매경험이 없는 단순 자영업자인 경우가 있으며, 이 경우 판매원들에게 역량이나 경험에 대한 신뢰를 얻기가 어렵다는 것을 발견 하였다.

특이할 만한 것은 고성과 조직의 점주들 중 5명 전원이 K社 창업자 시절부터 시작한 “만만만 생명운동(한 달에 만원씩, 모금을 통해 만 명의 최빈국 어린이들을 돕는 운동)”에 지속적으로 상당액을 후원해온 후원자들 이었으며, 창업주의 이념과 가치에 대한 강한 애착을 보이며 창업자를 사업과 인생의 역할모델로 여기며 존경하고, 그가 추구했던 삶을 자신의 삶과 일체화 시키고 실천해 간다는 사실을 발견 하였다. 따라서 이러한 판매관리자들의 모습은 조직 내에서 판매원들에게 영감을 불어 넣어

주고 신뢰와 존경 속에 판매원들로 하여금 조직에 몰입하게 하며 이는 조직의 성과에도 영향을 미치는 것으로 보인다.

고성과 조직의 경우 이러한 판매관리자에 대한 판매원들의 신뢰는 판매원들이 그들에게 요구되는 기대나 요구에 대한 인식에 있어서도 우호적인 영향을 미치는 것을 발견 하였다.

이와 같은 연구결과를 토대로 다음과 같은 잠정적 가설을 제시하였다.

잠정적 가설 4: 판매관리자에 대한 신뢰는 판매원의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5.2.2 조직몰입

Poter 등(1974)에 의하면 조직몰입은 조직에 대한 개인의 일체화, 몰입의 상대적 정도를 의미하며 조직 가치의 내면화, 조직의 목표를 성취하기 위해 노력을 집중할 의사, 조직 구성원으로서 남아 있으려는 강한욕구로 정의하였으며, 본 연구의 분석결과 조직몰입은 다양한 측면에서 발견되었다. 선행연구가 제시하는 조직몰입은 판매원의 조직몰입에 초점이 맞추어져 있는 반면에 본 연구의 분석 결과는 판매원의 조직몰입 이외에도 중간 판매관리자, 관리임원들의 조직몰입이 판매원 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직몰입을 중심으로 고성과 조직과 저성과 조직 간의 차이점을 <표 4>에 간략히 정리 하였다.

판매관리자의 역할모델로서 조직몰입은 판매원들의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고성과 조직은 조직의 점주나 관리 임원이 창업자나 회사가 추구하는 기업의 목표, 가치에 대한 믿음이 매우 강하게 나타났으며, 이것을 실천하고 조직구성

〈표 4〉 조직몰입 비교

구분	고성과 조직	저성과 조직	차이점
조직몰입	Owner or (점주) Senior Sales Executive (관리임원) <ul style="list-style-type: none"> - 창업자나 회사가 추구하는 목표와 가치에 대한 믿음이 강하며 이를 실천하는 일에 헌신적이다. - 철저한 자연식 실천, 대체요법 실천. - 회사가치와 개인가치가 일치한다. - 회사의 이념인 "사회기여" 활동에 지속적으로 앞장선다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 창업자나 회사가 추구하는 경영이념이나 목표 가치의 수용 보다는 조직과의 관계유지나 손익계산에 기초한다. - 조직을 이탈함으로써 얻게 될 위험손실을 감안 하거나 매력적인 다른 대안이 없기 때문에 조직에 잔류한다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직은 점주가 회사가 추구하는 기업 목표나 가치에 몰입해 있으며, 그것이 자신의 가치관과 일치화 되어있다. - 저성과 조직은 정서적으로 몰입하는 경향이 있다.
	Field Sales Manager (중간 관리자) <ul style="list-style-type: none"> - 점주의 영향력과 지원 속에 회사의 목표와 가치를 실천하는 일에 적극 앞장서며 소속감과 자부심이 강하다. - 제품관련 전문지식이나 배경지식이 풍부하고 자격증 소유자가 많다. - 성공적 판매경험 소유자이다. - 기업 목표나 가치에 부합하는 교육 등에 개인적으로도 참여한다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 점주가 중간관리자를 겸하고 있거나 외부 영입자로서 회사이념이나 가치에 대한 이해와 수용력이 부족하다. - 조직원들과 긍정적 네트워크나 일체감이 적고 끊임없는 이벤트와 즐거움을 창출하지 않으면 이탈이 쉽다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직의 판매 관리자들이 저성과 조직의 관리자들 보다 회사의 목표, 가치에 잘 부합하며, 내부에서 승진한 관리자가 외부영입 관리자들에 비해 조직몰입도가 높게 나타난다.
	Sales Person (판매원) <ul style="list-style-type: none"> - 스스로를 판매원이라기 보다 기업미션을 실천하고 전달하는 전도사라는 자부심이 있다. - 회사제품에 대한 자기체험이 풍부하며 다른 사람들과 회사에 대해 자주 이야기 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 판매 지향적이다. - 이탈이 잦고 정착이 어렵다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직의 판매원들이 회사가 추구하는 기업 가치의 수용여부나 실천력이 강하다.

원들에게 전파 하려는 의지 또한 매우 강하게 나타났다. 따라서 고성과 조직에서의 이러한 현상은 중간관리자나 판매원들에게 하나의 역할모델을 제시하게 되며, 이와 같은 현상은 판매원들에게도 영향을 미쳐 판매원들의 조직에 강한 몰입을 통해 성과로 연결되는 것으로 보여진다.

또한 근속연수가 길수록 조직에 대한 몰입도가 높은 것으로 나타났으며, 이는 조직몰입은 판매관리자나 판매원들의 근속연수와도 관계가 있는 것으로 보인다.

로 보인다.

반면 저성과 조직은 판매관리자가 회사가 추구하는 기업의 목표, 가치에 대한 믿음이 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 개인의 가치와 일치화되지 않기 때문이라 생각되며 그 결과 자신들의 하고 있는 일에 대한 중요성에 대한 인식 보다는 판매지향적인 경우가 대부분이었다. 따라서 판매원들 또한 조직의 목표나 가치에 대한 이해와 수용이 낮고 관심이 없으므로 단순 판매에 관심이 있는 경우가 대부분

분이다.

Angle과 Perry(1983)는 조직몰입의 구성요소를 가치몰입과 근속몰입으로 나누었다. 첫째 가치몰입은 조직에 대하여 자부심을 느끼며, 조직의 목표를 수용하고 조직을 위해서 노력하는 의사를 가진 상태의 몰입이며, 근속몰입은 조직구성원의 조직 잔류의사에 관한 개념으로 “조직에 남을 욕구가 있다”는 의지를 고려한 것이다. <표 1>에서 나타난 바와 같이 고성과 조직이 장기근속자가 많다는 것은 Angle과 Perry(1983)의 주장을 뒷받침 해주는 근거가 될 수 있다고 할 수 있다.

Allen and Meyer(1984)의 주장과 관련해서도, 고성과 조직은 판매관리자들에 의해 지식, 기술, 노하우를 제공하고 그 반대급부로 급여, 승진, 보너스 등의 실질적 혜택을 서로 맞교환함으로써 잠재적 이익을 얻을 수 있는 기회가 오픈되어 있어 판매원들이 지속적으로 몰입할 수 있는 반면 저성과 고직은 전문 인력과 전문성의 부재, 투자의 부족 등으로 인하여 판매원의 불만족, 이직 등이 잦은 것으로 나타났다. 또한 조직 내의 구성원들 중 만족스러운 성공에 대한 경험자가 매우 적어 고성과 조직에 비해 조직에 대한 애착이 상대적으로 떨어지며 지속적 몰입이 어려운 것으로 나타났다.

마지막으로 고성과 조직의 판매관리자들은 회사의 가치에 대한 수용력이 높을 뿐 아니라 자신의 가치관과 일체화하고 있기 때문에 구성원으로서 회사를 대표하려는 의도와 함께 이를 실천하는 데 상당한 시간을 투자함으로써 판매원들의 정서적 몰입이 높게 나타났다. 그 예로 고성과 조직의 판매관리자들은 K社가 창업자 시절부터 추구해온 기업이념 중 하나인 “사회기여”활동에 조직원들과 함께 지속적으로 앞장서 오고 있으며 자연식, 대체요법 등의 실천을 통해 자연주의를 생활화함으로써 회사의

가치를 실천하는 데 헌신적인 역할을 하고 있다는 것을 발견 할 수 있다.

앞서 설명한 판매관리자들에 대한 선행연구와 본 연구를 토대로 판매관리자들의 다양한 영향력을 감안하여 다음과 같은 잠정적 가설을 제시 하였다.

잠정적 가설 5: 판매원들의 조직몰입은 판매 성과에 영향을 미칠 것이다.

5.2.3 역할지각

Walker 등(1977)에 의해 판매원의 역할 지각은 역할 파트너에 의해 판매원에게 의사전달 되는 기대감, 요구, 압력에 대한 판매원의 지각은 조직에서의 역할에 큰 영향을 줄 수 있다고 밝혀진 바 있다. 본 연구 결과 K社의 경우는 자영대리점 형태의 판매 조직이 전국적으로 분포되어 있으며, 각각 독립성을 가진 개별 사업자이다. 따라서 각 대리점 점주들은 규모에 따라 자신이 직접 판매원들을 채용, 육성, 성장, 내부관리 까지 담당하는 경우와 판매경험과 조직관리 경험이 풍부한 전문 관리자를 채용하여 운영하는 경우로 나누어 볼 수 있다.

K社의 사례에서 고성과 조직의 경우는 인터뷰 대상 5곳 모두 전문 관리대리인 체제로 운영되고 있는 반면, 저성과 조직은 대리점 점주가 직접 관리 운영 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 고성과 조직은 직급 단계별로 역할이 세분화 되어 있으며 전문성을 띠고 있어 상호 커뮤니케이션을 통해 자신의 역할에 대한 인식이 명확하다는 것을 알 수 있다. 반면에 저성과 조직은 점주에 의한 일인 운영체제로 점주가 일인 다역을 수행하고 있기 때문에 운영 과정상의 복잡성과 계층 간의 역할인식에 갈등관계가 형성되어 있음을 알 수 있다. 또한 판매원이 필요로 하는 정보나 지식에 대한 체계적인

〈표 5〉 역할지각 비교

구분	고성과 조직	저성과 조직	차이점
역 할 인 식	Owner or (점주) Senior Sales Executive (관리임원) <ul style="list-style-type: none"> - 기업미션과 가치실천의 역할모델로서 조직에 영감을 불어넣는다. - 운영하고 있는 조직의 비전 개발과 문화형성 및 발전에 집중한다. - 조직의 변화(인센티브, 전략, 교육운영체계 등)를 위해 노력을 기울인다. - 우수인력(관리자 판매원) 발굴과 조직승격 및 확대에 집중한다. - CEO로서 전체적인 경영 책임자로서 역할인식이 명확하다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 점주겸 중간관리자로서 역할을 수행하며 분주하다. - 점주가 중간관리자역할과 내부관리 역할까지 겸하고 있으며 관리에 필요한 전문지식이 없어 역할인식이 모호하다. - 고객, 판매원, 회사 등 이해 당사자들의 기대나 요구의 복잡성으로 인해 역할갈등이 발생한다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직은 직책별로 자신의 역할에 대한 지각이 명료하고 책임감이 있다. - 저성과 조직은 중간관리자의 부재로 인하여 점주, 중간관리자, 판매원간의 역할갈등이 존재한다.
	Field Sales Manager (중간 관리자) <ul style="list-style-type: none"> - 판매원들의 능력향상에 필요한 전문지식을 갖추고 있으며 집중할 수 있다. - 판매원들의 갈등관리와 문제해결, 조정자로서의 역할이 명확하다. - 팀(부)판매와 분위기를 위해 노력한다. - 개별 판매활동과 성과를 동시에 관리한다. - 리더십향상을 위해 노력한다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 역할과다로 판매원의 역량향상이나 갈등관리, 문제해결에 집중하기 어렵다. - 판매원 활동관리나 동기부여가 어렵다. - 성과, 결과위주의 관리에 치중한다. - 전체를 대상으로 관리하므로 개별관리가 어렵다. - 판매원 경험이 없는 관리자의 경우는 더욱 역할갈등이나 모호성이 심하다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 고성과 조직은 중간관리자의 역할지각이 명료하다. - 저성과 조직은 점주의 일인관리 체제로 다 역할수행에서 오는 역할갈등과 모호성이 존재한다.
	Sales Person (판매원) <ul style="list-style-type: none"> - 회사를 대표한다는 자부심이 있다. - 고객 서비스 관리에 집중한다. - 상품 및 판매지식과 기술 습득에 집중한다. - 판매에 필요한 지식, 기술, 능력을 갖추고 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 스스로 알아서 일하며 자신이 하고 있는 일에 대한 중요성인식이 결여되어 있다. - 단순판매원에 대한 인식이 강하다. - 판매에 필요한 지식, 기술, 능력이 부족하며 필요한 정보를 가지고 있지 않다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 판매지식이나 판매활동에 필요한 기술, 정보, 고객관리 등이 많은 차이를 보인다.

교육의 미비로 인하여 역할에 대한 모호성이 존재한다. 또한 판매원과의 관계설정에 있어서도 상호갈등요소가 많아 역할갈등이 존재한다.

또한 고성과 조직은 점주나 관리임원이 기업미션이나 가치를 실천함으로써 조직에 영감을 불어넣고, 운영하고 있는 조직의 비전개발과 문화형성에

〈표 6〉 고성과 조직의 특성 종합

구 분	고 성과 조직의 특징
조직구조 (Structure)	- 역할에 따라 크게 세 단계(Senior Executive, Field Manager, Sales Person)의 관리체계로 이루어져 있으며 직책 단계별로 역할이 명확히 구분 되어 있다.
코칭행동 (Coaching Activity)	- 판매관리자의 행동특성이 판매코칭의 세 가지 요소인 피드백, 역할모델, 신뢰를 포함하고 있어 프로세스중심의 조직 관리를 통해 판매성과 및 조직성장에 기여한다.
조직몰입 (Commitment)	- 구성원으로서 회사가 추구하는 목표와 가치에 대한 믿음과 수용력이 강하며 조직에 몰입되어 있다. - 조직의 목표성취에 관심을 가지며, 집중하며 소속에 대한 자부심과 지속적으로 조직에 남아 있으려는 욕구가 강하다.
역할지각 (Role Perception)	- 이해 당사자(회사, 점주, 고객, 판매원, 중간관리자 등)들에 대한 기대나 요구에 자신의 역할에 대한 명확한 인식이 명확하며 자신의 역할에 집중 할 수 있다. - 교육지원, 투자 등의 영향으로 자신의 업무에 필요한 역량과 지식을 고루 갖추고 있다. - 계층 간 상호 원활한 커뮤니케이션으로 갈등이 적다.

힘쓰며, 우수인력의 발굴, 조직의 변화(보상체계, 전략, 교육 등)에 대한 구상과 회사전략이나 외부 환경변화에 대한 대비 등 경영자로서 역할에 집중하며, 회사 의사결정 참여에도 적극적이다. 이 경우 중간관리자들은 주로 판매원들의 능력향상을 통한 개인과 조직의 성장에 대한 책임지고 있으며, 판매원간, 판매원-고객 간의 문제나 갈등해결, 팀 화합 등의 역할에 집중한다. 반면 저성과 조직은 점주가 중간관리자로서의 역할에 치중하게 되어 조직의 방향성이나 중장기 비전의 수립 등에 있어 매우 취약함을 보이며, 한꺼번에 많은 인력을 혼자 관리해야 함으로, 체계적인 교육이나 피드백 환경이 조성되기 어려워 판매원의 자질이나 역할인식에 있어서 갈등, 모호성 등이 늘 상존한다.

결과적으로 고성과 조직의 판매원들은 회사와 소속된 조직과 그 문화에 대한 애착과 자부심이 있으며 자신을 단순 판매원이 아닌 회사의 가치와 이념을 실천하는 전도사로 인식하고 있으며, 저성과 조직의 판매원들은 자신을 단순 판매원으로 인식하고

있다는 이를 발견 하였다.

따라서 다음과 같은 잠정적 가설을 제시 하였다.

잠정적 가설 6: 판매원의 역할지각은 판매성과에 영향을 미칠 것이다.

5.3 종합비교

지금까지 고성과 조직과 저성과 조직의 차이점을 다양한 측면에서 비교 분석 하였고 이를 종합해 보면 〈표 6〉과 같고 고성과 조직의 고유한 특징을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 고성과 조직의 판매관리자들은 코칭 행동 특성이 강하게 나타났다. 고성과 조직의 조직운영 구조, 판매관리자들의 조직몰입, 역할에 대한 명확한 구분 등에서 오는 경험과 역량은 판매원들에게 역할모델로서 존경의 대상이 되며 이를 바탕으로 한 상호 신뢰관계 속에 이루어지는 판매관리자의 피드백은 판매원의 조직에 대한 몰입이나, 역할에

대한 지각과 같은 성과에 영향을 미치는 태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 고성과 조직의 판매원들은 저성과 조직에 비해 조직몰입도가 강하게 나타났다. 그것은 개인의 가치관에 따라 차이가 있겠지만 조직운영 구조와 판매관리자의 조직에 대한 몰입 정도에 의해서도 영향을 받는 것으로 보인다. 따라서 판매관리자들의 조직몰입은 판매원들에게 역할모델이 되며, 이로 인한 판매관리자들에 대한 신뢰감은 본보기로서 판매원들에게 조직에 대한 신뢰감과 애착에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 고성과 조직은 직급별로 이해당사자들 간에 자신의 역할에 대한 명확한 인식이 있다. 따라서 상호간에 역할갈등이 적고, 이는 각자의 역할에 집중케 함으로서 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 판매관리자들의 명확한 역할지각은 상대적으로 판매원들을 대하는 행동으로 나타나기 때문에 판매원들의 능력개발과 성장에 영향을 미치게 되므로 판매원들에게 요구되는 기대나 요구에 부응하기 위한 지식이나, 정보의 부재로 인한 역할모호성이 상대적으로 적게 나타난다.

VI. 결론 및 시사점 논의

6.1 결론 및 시사점

본 연구는 고성과 조직과 저성과 조직의 판매관리자들을 의도적으로 선정하여 이들의 특성에 관해 심층적으로 조사 하였다. 연구결과 조직의 판매 성과에 미치는 다양한 변수들이 보다 심층적으로 기술되었는데, 이를 토대로 다음과 같은 측면의 관

리적인 시사점과 학문적인 시사점들이 논의될 수 있다.

첫째, 판매관리자의 코칭행동은 조직몰입, 역할지각과 같은 판매원의 태도에 영향을 미친다. 이는 최근 기업들이 도입하고 있는 코칭 프로그램이나 판매관리자들의 코칭스킬 향상은 단순한 코칭스킬이나 프로세스로서 뿐 만 아니라, 판매관리자가 긍정적 피드백을 통해 판매원들을 동기부여 시키고 바람직한 역할 모델을 제시함으로써 신뢰와 존경의 대상이 될 수 있도록 노력하는 것이 선행 되어야 하며, 조직운영 구조에 있어서도 판매원들에 대한 코칭 환경 조성에 힘써야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

둘째, 판매원의 조직몰입과 역할지각은 성과에 영향을 미친다.

판매원의 조직몰입과 역할지각은 이미 Allen과 Meyer(1984), Angle과 Perry(1983), Bagozzi(1978)와 Kohli(1985)등의 선행연구자들을 통해 성과에 영향을 미치는 것으로 확인된 바 있으며 본 연구 결과를 통해서도 고성과 조직의 판매원들의 조직몰입도가 저성과 조직의 판매원들보다 높게 나타났으며, 판매원의 역할지각 또한 고성과 조직의 판매원들이 더 명확한 것으로 나타났다. 따라서 판매원의 조직몰입과 역할지각은 판매성과에 영향을 미치는 중요한 요인이 될 수 있다는 것을 확인 하였다.

6.2 연구의 한계점과 향후 연구 방향

본 연구 결과는 다음과 같은 측면에서 연구의 한계점을 갖는다.

첫째, 본 연구는 실적이 높은 판매조직의 관리자 5명과 실적이 저조한 판매 조직의 판매관리자 5

명, 그리고 해당 판매조직 담당직원들과의 심층인
터뷰를 통하여 자료를 수집하고 분석하였기 때문에
많은 조직을 대상으로 판매 관리자와 판매원들을
인터뷰하는데 어려움이 있었다. 따라서 본 연구의
시사점 들은 향후 정량적인 자료 수집 방법을 통하
여 검증될 필요가 있다.

둘째, 판매관리자의 코칭행동과 관련해 코칭행동
으로 인한 판매원들의 성과를 측정할 연구는 아직
국내에서는 많이 부족한 것이 현실이다. 따라서 향
후 판매원의 성과요인으로서 판매관리자의 코칭행
동에 대한 실증연구와 척도를 개발해야 할 것이다.

그리고 마지막으로 판매성과 요인에 대한 연구와
관련해서 기존의 연구는 판매원에 대해 집중되어
있다 특히 국내의 경우 판매원이나 판매 조직의 성
과를 판매관리자의 차원과 조직적 차원에서 연구한
성과는 찾아보기 어렵다. 따라서 향후에는 판매관
리자나 판매조직의 특성 차원에서의 연구가 필요할
것으로 보인다.

참고문헌

- 홍의숙·윤현덕(2009). “중소기업 리더 코칭이 직무관련
태도에 미치는 영향에 관한 연구,” *기업경영연구*,
16(2), 259-275.
- Allen, N. and J. Meyer(1984), “Testing the ‘Side-
Bet theory’ of Organizational Commitment:
Some Methodological Considerations,” *Journal
of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Anderson, Rolph E., Joseph F. Hair and Alan J.
Bush(1999), *Professional Sales Manage-
ment*: New York: McGraw-Hill.
- Angle, H. and J. Perry(1983). “Organizational
Commitment,” *Work and Occupation*, 10,
123-146.
- Bandura, Albert(1977), *Social Learning Theory*,
Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Bagozzi, Richard P.(1978), “Salesforce Performance
and Satisfaction as a Function of Individ-
ual Difference, Interpersonal and Satis-
factional Factors,” *Journal of Marketing
Research*, 15(November), 517-531.
- Bass, Bernard M.(1990), “From Transactional to
Transformational Leadership: Learning to
Share the Vision,” *Organizational Dynamics*,
18(Winter), 19-31.
- Becherer, Richard, Fred W. Morgan, and Lawrence
M. Richard(1982), “The Job Characteristics
of Industrial Salespersons: Relationship to
Motivation and Satisfaction,” *Journal of
Marketing*, 46(Fall), 125-35.
- Bennis, Warren G. and Burt Nanus(1985), *Leaders:
The Strategies for Taking Charge*, New
York: Harper and Row.
- Behrman, Douglas N., William J. Bigoness, and
William d. Perreault(1981), Jr., “Sources of
Job Related Ambiguity and Their Conse-
quences Upon Salesperson’s Job Satisfac-
tion and Performance,” *Management Science*,
27(11) 1246-1260.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W.
Hartley and Orvill C. Walker(1985), “The
Determinants of Salesperson Performance:
A Meta Analysis,” *Journal of Marketing
Research*, 22(May), 103-118.
- Dubinsky, Alan Thomas E. Barry(1982), “A Survey
of Sales Management Practices,” *Industrial
Marketing Management*, 11(April), 133-141
- Gibson, Donald E(2003), “Role Model in Career
Development: New Direction for Theory

- and Research," *Journal of Vocational Behavior*. 65(1), 134-156.
- Gupta, A and S. Taylor(1993), "The Effect of Current Mobility Candid Career Feedback, and Past Career Success an General Managers' Organizational Commitment," *A Working Paper*, University of Maryland.
- Hamner, W. C and H. C Tosi(1974), "Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures," *Journal of Applied Psychology*, 58(August), 497-499.
- House, Robert J.(1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in *Leadership: The Cutting Edge*, J.G. Hunt and L.L. Larson, eds., Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli(1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 28(May), 190-201.
- Kohli, Ajay 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), 424-33
- Lagace Rosemary R. (1991), "An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, 2(Spring). 49-58.
- McGill, I., & Brockbank, A.(2004), *The Handbook of Action Learning*, Routledge. London.
- Mathieu, J. and D. Zajac(1990), "Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108, 171- 194.
- Mehta, Rajiv, Rolph Anderson, Khalid Dubas, Alan J. Dubinsky, and Sandra S. Liu (1999), "How Do Sales Managers Perceive Their Roles?" *Journal of Managerial Issue*, II(Winter), 406-426.
- Peterson, D. B., & Hicks, M.D.(1996), "Leader as coach: *Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis," MN: Personal Decisions International.
- Poter, L. W., R. Steers, R. Mowday, and P. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rich, Gregory A.(1998), "The Constructs of Sales Coaching: Supervisory Feedback, Role Modeling, and Trust," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18 1(Winter), 53-63.
- Richardson. Lind(1996). *Sales Coaching: Marketig The Great Leap from Sales Manager To Sales Coach*, New York : Mc GrawHill.
- Rubin, Herbert & Rubin, Irene.(1995), *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sager, Jeffery K., Junsu Yi, and Charles M. Futrell(1988), "A Model Depicting Salespeople's Perception," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(3)(Summer), 1-22.
- Skinner, B.F.(1938), "The Behavior of Organisms," New York: Apleton-Century-Crofts, 12-17.
- Spradley, James P(1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Swift, Cathy Owens, and Constance Campbell

- (1998), "Psychological Climate: Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(Winter), 27-37.
- Teas, Kenneth and John G. Wacker, and R. Eugene Hughes(1979), "A Path Analysis of Cause and Consequences of Salespeople's Perception of Role Clarity," *Journal of Marketing Research*, 16(August), 355-369.
- Teas, R. Kenneth(1983), "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 84-91
- Tyagi, Pradeep K(1982), "Perceived Organizational Climate and the Process of Salespeople Motivation," *Journal of Marketing Research*, (May), 240-254.
- Walker, Orville C. Jr., Gilbert A Churchill, Jr., and Neil M. Ford(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling : Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Weitz. Barton A(1981). "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45(Winter), 85-103.
- Weitz. Barton A. Harish Sujan. and Mita Sujan (1986). "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(October), 174-191.
- Wiener, Y and Y. Vardi(1980), "Relationship between Job, Organizational and Career Commitment and Work Organizational An Integrative Approach." *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

A Case Study on Differences between High- and Low-Sales Organizations

(With a focus on the Coaching behavioral of sales managers at K)

Kim, Sangbum*

Abstract

This study set out to shed more specific light onto sales managers' coaching and salespersons' organizational commitment and role perceptions, which have been proven to work as important variables in salespersons' performance. It thus conducted an in-depth investigation into the overall sale management activities of sales managers from five high-sales organizations and five low-sales organizations and analyzed differences between them.

The interviews of the ten sales managers were combined and analyzed. As a result, the ones from the high-sales organizations demonstrated the following characteristics: first, the salespersons of the high-sales organizations were strongly committed to the goals and values of their organizations. Second, the salespersons of the high-sales organizations had clear perceptions of their roles and showed relatively fewer role conflicts than those of the low-sales organizations. Third, the sales managers of the high-sales organizations demonstrated coaching behavior strongly. They provided positive feedback and role models for the salespersons to follow, thus earning great respect from them and maintaining trust-based relationships with them. And finally, the sales managers' organizational commitment and role perceptions had positive impacts on the salespersons' organizational commitment and role perceptions.

Those research findings indicate that sales managers' organizational commitment and role perceptions can be a positive role model to salespersons and that such a role model can have influences on salespersons' performances as part of the characteristics of coaching behavior.

※ Key Words: organizational commitment, role perceptions(role clarity, role ambiguity, role conflict), coaching behavior(a manager's feedback, role model, trust and respect)

* In the doctoral course at Seoul School of Integrated Sciences and Technologies(kbumbum@hanmail.net)