

## 전문 판매원의 성과 수준에 따른 지식구조 차이 연구\*

강 해 련<sup>†</sup>                      최 일 호  
이화여대 경영학부              명지대 바둑학과

본 연구는 근로자의 성과 수준에 따라 지식구조에 차이가 있는가를 알아보고자 하였다. 구체적으로 전문 판매직 종사자를 대상으로 이들을 저-중고 3개 수준의 성과집단으로 나누고, 지식구조가 이들 집단에서 차이가 있는가를 알아보았다. 본 연구에서 설정한 지식구조는 범주 지식과 스크립트 지식이다. 범주 지식 중 수평적 차원인 범주 수가 사용되었고, 스크립트 지식은 세 개의 하위 차원인 연계성, 변별성, 추론성으로 나뉘어진다. 전반적 분석결과는 첫째, 범주 지식과 스크립트 지식을 합한 지식구조 전체에서는 저중고 세 성과집단간 유의미한 차이(저성과<중성과<고성과)가 나타났다. 둘째, 지식구조의 차원 분석에서, 범주 지식의 경우 저성과자와 중간성과자간에는 차이가 없었지만 이들과 고성과자간에는 차이가 관찰되었다. 스크립트 지식의 경우는 중간성과자와 고성과자간에는 차이가 없었고, 이들과 저성과자간에는 차이를 보였다. 셋째, 스크립트 지식의 하위차원 분석에서는 연계성 및 변별성 차원이 스크립트 지식 전체의 경향과 일치하는 패턴을 보여 주었으나, 추론성 차원은 이러한 경향과는 달리 저성과자와 중간성과자간에는 차이가 없었고, 이들과 고성과자간에 차이가 관찰되었다. 마지막으로 연구결과가 전문 판매직 종사자의 교육훈련에 대해 갖는 시사점과 본 연구의 제한점 및 향후 연구 방향에 대해 논의하였다.

주요어 : 지식구조, 범주지식, 스크립트 지식, 지식근로자

정보화 사회, 지식사회, 지식기반 경제의 도래는 사회의 전 분야에 급속한 변화를 야기시켜 기업의 경영에도 지식경영이라는 새로운 경영 패러다임의 도입을 가속화시키고 있다. 지식경영이란 조직 내 지식의 전파,

공유, 생성에 의식적, 합목적적으로 개입하여 보다 효율적, 체계적으로 지식을 관리함으로써, 조직이나 국가의 생산성과 경쟁력을 도모하는 것이라 할 수 있다. 지식이 중요하다는 사실은 누구나 공감하는 현실이

\* 본 연구는 2000년도 <두뇌한국21 사업> 핵심분야에 의해 지원되었음.

<sup>†</sup> 서울시 서대문구 대현동 11-1 이화여자대학교 경영대학 경영학부, 02-3277-2273, hrk@ewha.ac.kr.

되었고 이에 따라 지식경영에 대한 관심과 연구는 지배적인 흐름이 되었다. 현재 지식경영 연구자들은 주로 지식의 외현화, 전파, 공유, 생성 과정에 대한 개념적, 이론적 모델화에 치중하고 있다(Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn, 1992). 지식경영 이론화의 대표적 학자인 Nonaka(1995)는 조직의 지식 생성에 대한 SEKI(Socialization, Externalization, Combination, Internalization) 모형을 개발하여, 조직 내 지식의 생성과 관리에 대한 이론을 제안하고 있다. 이 이론에서는 지식을 암묵지와 형식지로 나누고, 지식이 사회화, 외현화, 종합화, 내면화 과정을 통해 어떻게 역동적으로 변화, 생성하는가를 설명하고 있다. 이러한 접근은 지식경영의 거시적 관점이라 할 수 있을 것이다. 이에 비해 지식경영의 미시적 관점이라고 할 수 있는 지식의 근로자 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 그 중요성에 비해 연구성과가 미진한 실정이다(Leong, Busch, & John, 1988). 지식경영의 일반적인 목적은 조직 내 지식의 체계적 관리를 통해 개별 근로자의 지식 수준을 향상시켜 궁극적으로 업무성과를 증대시키는 것이라고 볼 수 있다. 이를 위해서는 거시적 관점의 지식관리와 아울러 미시적 수준에서 구성원의 지식구조를 탐색하고 이것이 성과에 미치는 영향을 연구할 필요성이 강하게 제기된다.

업무수행과 관련해 근로자들이 보이는 성과수준에는 커다란 개인차가 존재한다. 비슷한 업무 경험에도 불구하고 어떤 사람은 일을 잘 하는 반면 어떤 사람은 잘 하지 못한다. 이러한 차이는 어디서 나오는 것인가? 이 질문은 지식경영의 핵심적 연구주제가 되어야 한다. 사람들이 지식경영에서 기대하는 일반적인 효과는 구성원들의 지식공유를 통한 수행수준의 상향 평준화라고 말할 수 있다. 즉 지식경영을 통해 개별 구성원의 업무 지식이나 노하우를 명세화, 외현화 함으로써, 업무능력이 부족한 사람들에게 관련지식을 보다 쉽게 전이, 학습시킬 수 있기 때문이다.

그렇다면 주어진 업무에서 우수한 성과를 보이는 사람은 어떤 지식을 갖고 있는가? 그리고 이들은 부진자들과는 어떤 차이가 있는가? 만일 우리가 지식과 관련된 이러한 차이의 내용과 원인을 규명할 수 있다면, 부진한 성과자들을 보다 효과적으로 교육, 훈련시킬 수 있고 또한 이들에게 자기학습의 기회를 제공해 줄 수

있을 것이다(Squire & Adler, 1998).

본 연구에서는 전문판매직 종사자를 연구의 대상으로 설정하였다. 전문 판매직은 고객과약 및 판매상황에 대한 예측과 대응이 요구되는 지식 의존적 과업이고, 최근의 기업환경은 영업이나 판매의 중요성을 부각시키고 있지만 이 분야의 종사자에 대한 체계적 연구는 우리나라에서 매우 미흡한 실정에 있기 때문이다.

기업의 경영성과에 핵심적 역할을 담당하는 판매원의 업무수행에 대한 결정요인은 마케팅 분야에서 오랜 관심의 대상이었다. Churchill 등(1985)은 판매원의 수행 결정요인을 다룬 100개의 논문을 메타 분석한 결과, 판매수행과 그 결정요인간의 1653개의 관련사항을 보고하고 있다. 개인 수준에서 업무 성과에 영향을 주는 핵심적 요인은 동기적 요인과 인지적 요인 두 가지로 나누어 볼 수 있는데, 기존의 연구에서는 주로 업무 성과에 영향을 주는 동기적 요인(예를 들어, 성격, 태도 등에 초점을 맞춰왔다(Sujan, Weitz, & Kumar, 1994; Weitz, Susan, & Susan, 1986). 그러나 성과를 인지적 관점인 지식구조 차원에서 접근한 연구는 미진한 실정이기 때문에, 본 연구에서는 판매원의 성과 차이를 지식구조라는 인지적 요인을 중심으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 구체적으로 전문 판매직 종사자를 대상으로 하여 범주적 접근, 스크립트 접근 등을 통해 지식구조를 분석하고, 고성과자와 저성과자들 간에 지식구조상에서 어떤 차이가 존재하는 가를 밝혀보고자 한다.

### 지식의 종류

지식에 대한 정의를 내리는 일은 쉬운 일이 아니다. 인간의 모든 다양한 형태의 앎을 포괄하는 정의를 내리는 것이 어렵기 때문이다. Wittgenstein(1968)이 게임(game)이라는 개념이 정의 불가능하는 하다는 것을 주장한 것과 같은 맥락에서, 지식도 엄밀한 정의는 불가능해 보인다. 그렇지만 우리가 게임이라는 개념에 대해 엄밀한 정의를 내릴 수 없다고 하더라도 일상적으로 이 개념의 사용에는 거의 문제가 없는 것처럼, 지식도 의사소통이라는 목적에서 정의를 내리는 것이 불가능한 것은 아니다. 광의의 의미에서 지식은 전통적으로 “근거가 있는 참된 믿음(justified true belief)”으로 정의 내려

진다(Gettier, 1963). 그러나 이런 포괄적 정의는 그 포괄성으로 인해 유용성이 떨어지고, 또한 우리의 상식과 배치되는 측면이 있다. 예를 들면 우리가 아침에 일어나서 간밤까지 있었던 집안의 어떤 물건이 없어졌다는 것을 “알았다면” 우리는 누군가 물건을 훔쳐갔다는 것을 “안다”. 그러나 우리는 이런 앎을 지식이라고 말하지는 않는다. 지식은 정당화 될 수 있는 참된 믿음 이외에 어떤 목적에 사용될 수 있는 유용성이라는 조건이 추가되어야 할 것으로 보인다.

지식과 유사한 의미를 갖고 있는 용어에 데이터와 정보가 있다. 때로 이 세 개념들은 구분이 없이 혼용되기도 한다. 데이터란 객관적인 사물이나 사건에 대한 개개의 단편적인 사실이라고 할 수 있을 것이다. 한편 정보는 특정한 목적에 사용될 수 있도록 구성되고 추상화되고, 요약된 데이터라고 볼 수 있다. 그리고 지식은 이러한 두 가지 형태의 자료를 모두 지칭하는 광의의 의미로 사용될 수도 있고, 협의로는 정보에 근거해서 상위 목적에 맞게 구성된 더욱 추상화된 것이라고 할 수 있다.

그러나 기업의 고객에 관련된 자료는 이들 세 가지 형태의 자료로 구성되어 있을 수 있다. 특정 고객의 개별적인 나이, 성별, 취미, 관심영역 등은 이 고객에 대한 데이터이고, 이 데이터 전체가 특정한 고객을 중심으로 묶이게 되면 이것은 이 고객에 대한 정보가 된다. 그리고 이 정보에 근거해서 이 고객의 구매특성이라는 목적에 맞게 자료를 구성한다면 이것은 지식이 된다.

이런 지식은 더욱 추상화되어 특정 집단으로 고객을 묶고 이들의 공통점을 추출하여 라이프 스타일과 같은 개념을 구성한다면 보다 발전된 형태의 지식이 될 것이다.

한편 지식은 그 특성에 따라 여러 가지로 분류된다. 범주적(categorical) 지식 vs 스크립트(script) 지식, 서술적(declarative) 지식 vs 절차적(procedural) 지식, 조건적(conditional) 지식 vs 인과적(causal) 지식, 사실적(know-what) 지식 vs 방법적(know-how)지식, 암묵적(implicit) 지식 vs 명시적(explicit) 지식 등 여러 분위기가 제시되었다 (Anderson, 1995; Sujan, Sujan, & Bettman, 1988; Nonaka, 1994). 학자에 따라 다양한 지식의 분류가 제시되었지만, 이러한 지식들은 서로 완전히 독립적인 것은 아니고 서로 중첩되는 성격을 갖고 있다. 예를 들어, 범주 지식과 스크립트 지식에 추가적으로 지식 분류를 적용하면, 범주 지식은 서술적 지식과 명시적 지식의 특성을 갖고, 스크립트 지식은 절차적, 암묵적 지식의 특성을 갖는 것으로 볼 수 있다(Anderson, 1995)

그러나 전문 판매원과 같은 지식 근로자의 경우 기존 연구들이 이들의 직무수행과 관련해서 범주 지식과 스크립트 지식을 지식구조의 주요 차원으로 다뤄왔다 (Leong, Busch, & John, 1988; Sujan, Sujan, & Bettman, 1988). 지식구조에 대한 이러한 차원들을 요약해 보면 <그림 1>과 같다. 따라서 본 연구에서도 이들 2가지 지식차원을 전문 판매원의 지식구조의 분석 대상으로 삼고자한다. 다음에서는 이러한 범주 지식과 스크립트

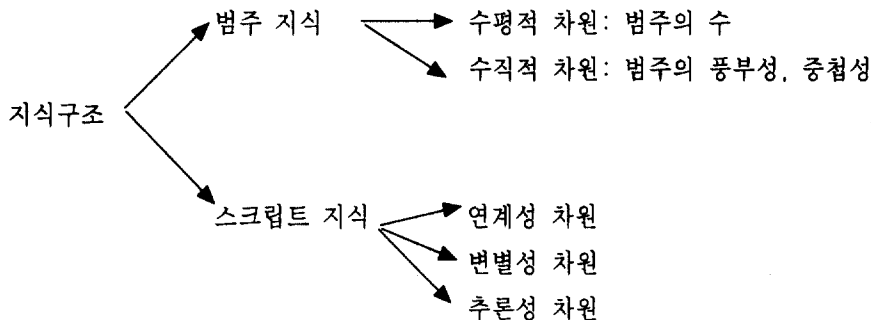


그림 1. 전문 판매원의 지식구조

지식을 좀 더 구체적으로 살펴보고 이와 관련된 가설을 제시하고자 한다.

### 범주 지식(categorical knowledge)

범주 지식이란 다양한 고객의 유형을 분류하거나 기술하는 것과 관련된 지식으로써 여기에는 고객의 특성, 행동, 동기 등에 대한 지식이 포함된다(Symanski, 1988; Sujan, Sujan, & Bettman, 1988). Alba와 Hutchinson(1987)의 연구에서는 전문가들은 초보자들에 비해 더 정교한 범주 지식을 갖고 있음을 보여 주었다. 이들은 전문가와 초보자간에 차이를 보이는 수평적 차원과 수직적 차원이라는 두 개의 지식차원을 제안하였다. 지식의 수평적 차원이란 개인의 지식의 넓이와 관련된 것으로서 특정 사회적 상황이 서로 얼마나 다른가에 대한 지식을 말하는데, 이것은 자극간 차이를 구분할 수 있는 능력과 연관되어 있다. 판매상황에서 수평적 지식차원은 다양한 판매상황의 차이에 대해 판매원이 대처할 수 있는 능력과 관련된다. 이러한 수평적 지식은 특정 상황에 대해 개인이 인식하는 범주의 수로 평가된다. 그리고 지식의 수직적 차원은 특정 상황내의 지식의 깊이와 관련된 것으로서 특정 자극에 대한 지식의 수준과 관련되어 있다. 이는 특정 판매상황 내에서 발생하는 미묘한 차이에 대응할 수 있는 능력과 연결되어 있다고 볼 수 있다. 수직적 차원은 범주의 풍부성과 중첩성 차원에서 접근될 수 있는데 아직 이들 수직적 차원에 대한 선행연구는 거의 수행되지 않았다. 따라본 연구에서는 범주 지식의 경우 수평적 차원인 범주의 수만 분석 대상으로 삼고자 한다.

Susan, Susan과 Bettman(1988)은 수평적 범주 지식을 특정 대상이나 영역을 기술해 주는 범주의 수로 정의하였는데 본 연구에서도 이러한 개념을 적용하고자 한다. Horna, Rhoads 과 Chambliss(1979)의 연구는 고성과자의 범주가 저성과자에 비해 더 세분되어 있음을 실증적으로 보여주었다. 예를 들어, 고성과 판매원은 신규 고객과 재구매 고객을 아주 다른 범주로 분류하였고, 또한 판매행동에 있어서도 상이한 판매 접근을 시도하였다. 반면에 저성과자들은 이와 같은 범주분류를 시도하지 않는 것으로 나타났다. 판매원의 경우 고객에 대한 분

류 항목이 더 많고 더 세분화되어 있을 때, 고객 파악이 보다 정확하고 적절하게 이루어져 효과적인 대응이 가능해 질 것이다(Susan, Susan, & Bettman, 1988).

범주 지식과 관련된 이와 같은 측면들을 종합해 보면 판매과정에서 고객의 특성이나 행동을 다양하게 분류하는 것과 연관되어 있는 범주의 수는 판매성과의 차이를 가져올 것으로 예측된다. 따라서 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 1 : 고성과자의 범주지식 수준은 중·저 수준의 성과자보다 더 높을 것이다.

### 스크립트 지식(script knowledge)

스크립트란 '식당가기', '극장가기' 등과 같이 정형화된 상황에서 일련의 행위들이 정해진 순서로 실행되는 일상적 사건에 관한 지식이다(Schank & Abelson, 1977). 스크립트는 반복적인 경험을 통해서 형성되는 도식적(schematic) 지식이라고 할 수 있다. 이 스크립트는 여러 장면(scenes)과 각 장면에 적절한 행동(actions)으로 구성되어 있다. 예를 들어, '결혼식장' 스크립트는 예식장가기, 신랑-신부와 인사하기, 부조하기, 식상참석하기, 사진 찍기, 식사하기 등의 장면과 각 장면에 해당하는 구체적인 행동들로 구성된다. 이 스크립트는 상황이해와 행동유발이라는 두 가지 역할을 한다(Abelson, 1981). 즉 우리의 기억 속에 저장되어 있는 스크립트는 예상, 기대, 추론 등을 통해 상황이해를 촉진해 주고, 또한 상황에 맞는 행동을 가이드 해 준다(Abelson, 1981).

그런데 판매상황은 기존의 스크립트 이론에서 주로 다룬 일상적 사건과 유사한 특성을 갖고 있다. 즉 판매상황도 일련의 순서화 된 절차가 있고 반복되는 특성이 있기 때문에, 판매상황은 스크립트 이론을 통해서 보다 잘 이해될 수 있을 것이다(Gioia & Poole, 1984). 판매와 관련된 스크립트는 판매상황에서 전형적으로 발생하는 사건이나 행동과정을 촉발시키는 조건 그리고 이러한 일련의 행동과정이 초래하는 전형적 결과 등에 대한 지식을 말한다(Leong, Busch, & John, 1988). 이러한 스크립트 지식은 일반적인 판매 상황에서 공통적으로 접하게되는

일련의 사건과 행동을 통해서 더욱 정교하게 발전하게 된다.

이와 관련하여 Leong 등(1989)은 스크립트 지식을 연계성(contingency), 변별성(distinctiveness), 추론성(hypertheticality)이라는 세 가지 하위차원으로 나누어 분석할 것을 제안하였다. 본 연구에서는 이들이 제안한 차원들을 근거로 스크립트 지식을 분석해 보고자하는데 우선 그 개념들을 살펴보면 다음과 같다.

**연계성(contingency).** 연계성이란 만일 어떤 상황이나 대상이 C라는 조건이라면 A라는 전략 또는 행동으로 대응한다는 것으로, 이것을 도식적으로 표현하면 상황 S에서 나타날 수 있는 다양한 조건 C1, C2,..... Cn이 있을 때, 각 조건에 대응하는 행동 A1, A2,.....An이 준비되어 있는 정도를 말한다. 결국 연계성이란 상황 변화에 따른 대응목록의 수라고 말할 수 있는데, 이것은 대응 전략이나 행동을 가이드 해주는 역할을 한다고 볼 수 있다. 예를 들어, 연계성 수준이 높은 판매원은 대응목록이 위계적으로 계층화 되어있어, 고객이 예외적인 행동을 보일 때도 보다 유연하게 대응할 수가 있게 된다. 반면에 연계성 수준이 낮은 판매원은 상대적으로 직선적이고, 평평한 구조의 스크립트를 갖게 되어 일련의 행동과정이 계열적(시간적)으로 고정되어 있다는 것을 의미한다. 따라서 연계성 수준이 낮은 스크립트 지식은 대응행동 목록이 전형적 장면이나 사건을 중심으로 단순하게 고정되어 있어, 다양한 상황의 변화에 대처하기 어렵다. 그런데 실제 판매상황에서는 항상 돌발적인 변수가 있고 예기치 못한 요소가 포함되는 것이 일반적이기 때문에, 판매원의 연계성 수준이 낮으면 그 만큼 대처능력이 떨어질 수밖에 없을 것이다.

이처럼 스크립트는 위계적 조직화 수준에서 차이가 있고, 이것이 수직적으로 분화 되어있을수록 상황의 미묘한 차이에 대해 보다 효과적인 대응이 가능해 질 것이다. 위계화 된 스크립트 구조는 수형도(tree-like map)와 같이 각 상황에 여러 가지 대안이 가지를 치고 이것에 상응하는 대응방식이 연결되어 있기 때문에 상황의 변화에 보다 탄력적으로 대응할 수 있게 해준다(Abbott, Black, and Smith 1985). 따라서 연계성이 높은 판매원들은 다양한 판매 상황이나 고객에 대해 보다 유연하고

자신감 있는 대응을 할 수 있을 것이다.

**변별성(distinctiveness).** 변별성이란 어떤 행동이 특정 스크립트의 트랙(track)에 독특한 정도를 말한다(Bower, Black, & Turner, 1979). 특정 스크립트에는 다양한 트랙이 존재한다. 예를 들면, 전형적인 식당 스크립트는 들어가기, 음식주문 하기, 먹기, 계산하기, 나오기라는 장면들(scenes)로 구성된다. 그러나 식당에는 한식집, 중국집, 양식집, 패스트푸드점 등 여러 종류가 있고 각 식당에는 공통적인 스크립트 장면이 있으나, 이러한 장면을 실행하는 순서나 방식이 약간씩 다르다. 예를 들어, 패스트푸드점에서는 손님이 주문한 음식을 스스로 들고 와야한다. 이처럼 하나의 스크립트에 존재하는 다양한 변이(variations)가 바로 트랙이다. 이것은 전형적 스크립트의 하위 스크립트에 해당하는 것이다. Bower 등(1979)은 변별성을 스크립트의 특정 트랙에 독특한 행동의 정도로 정의하였다. 이를 좀 더 구체적인 예를 통해서 알아보자. 레스토랑 스크립트에서 변별성이 높은 행동의 예는 "웨이터에게 팁 주기" 라는 행동이 될 수 있다. 이 행동은 다른 식당 스크립트에서는 잘 나타나지 않는 행동이다. 따라서 '팁주기'는 식당 스크립트의 하위 스크립트인 레스토랑 스크립트에 독특한 행동이 된다. 반면에 '음식 먹기' 행동은 식당 스크립트의 다른 모든 하위 스크립트에 공통적으로 적용되는 행동이므로 '음식 먹기'는 변별성이 약한 행동이 된다.

일반적으로 전문가들은 사회적 상황의 차이를 잘 변별할 수 있는데, 이 능력은 변별적 지식에 의해 촉진된다(Gioia & Poole, 1984). 이러한 능력은 스크립트 내의 더 다양한 트랙의 존재에 의해서 가능해진다. 이러한 트랙이 부족한 초보자들은 일반적 스크립트(proto-script)에만 의존하여 상황 내 미묘한 변화와 차이를 식별하지 못하고, 상황을 과잉 단순화하는 경향을 보인다(Leong, Busch, and John, 1988). 공통적 사건은 스크립트의 어떤 트랙이 활성화되어도 점화되지만, 변별적 사건은 특정 트랙의 활성화에 의해서만 점화되는 차이가 나타나게 된다. 판매상황에서 변별성은 판매원이 일반적인 대응 방식이 아닌, 해당 판매상황에 보다 구체적인 행동을 보이는 정도를 의미한다. 따라서 변별성 수준이 높은 판매원은 다양한 판매상황에 상응하는 독특한 행동을

보임으로써 보다 효과적인 대응을 할 수 있고, 그 결과 더 높은 성과를 보일 것으로 예측된다.

**추론성(hypertheticality).** 추론성은 이전의 개별적인 경험으로부터 일반화된 지식이나 견해, 평가 등을 추출하여 형성한 지식을 말한다. 우리는 흔히 초보자들은 나무는 보고 숲을 보지 못한다는 지적을 하는데, 이것은 초보자들의 지식이 개별적이고 단편적인 수준에 머물러 있으므로, 지식의 추상화 수준이 낮다는 점을 지적하는 것이다. 전문가들은 상이한 상황이나 대상으로부터 공통적인 요소를 추출해 낼 수 있는 반면, 초보자들은 개별 특성에 집중하는 경향이 있다(John, 1985; John & Whitney, 1986). 이러한 일반화 능력은 스크립트 구조의 발전에 기여한다. Sonnentag(1998)의 연구에서는 우수한 컴퓨터 프로그래머와 평범한 프로그래머를 비교한 결과, 우수한 프로그래머는 평범한 프로그래머에 비해 관련 지식의 추상성 수준에서 차이가 있다는 것을 보고하였다. 추상화 수준이 높은 지식은 개별 지식이나 정보를 상위 수준의 지식으로 통합함으로써, 지식의 조직화 정도를 높여주고 지식의 활용도를 증대시킨다. 이러한 연구들에 비추어 볼 때 추론성 수준이 높은 판매원은 판매상황에서 보다 안정되고 효율적인 대응을 할 수 있을 것이고 그 결과 더 높은 성과를 보일 것으로 기대된다.

본 연구에서는 이와 같은 세 가지 지식차원에 근거하여 스크립트 지식구조를 분석하고자 한다. 앞서 살펴본 내용들을 종합해 보면 스크립트 지식의 세 가지 차원은 판매성과와 밀접한 관련성이 있을 것으로 예측되며 이를 가설로 나타내면 다음과 같다.

- 가설 2-1 : 스크립트 지식의 전반적 수준은 고성과자가 중·저 수준의 성과자보다 더 높을 것이다.
- 가설 2-2 : 스크립트 지식의 연계성, 변별성, 추론성 차원 수준은 고성과자가 중·저 수준의 성과자보다 더 높을 것이다.

### 연구방법

본 연구에서 가장 핵심적인 부분은 전문 판매원의

지식구조를 분석하기 위한 자료를 어떻게 수집하는가의 문제이다. 개인의 내재화된 지식을 표현하기 위해서는 일반적인 설문지법이 아닌 질적 연구방법이 요구된다. 즉 개인의 업무 수행과정에서 인지적 측면을 추적하기 위해서는 일종의 'probed protocol analysis'의 기법이 사용될 필요가 있다(Kraiger, Ford & Salas, 1993). 이를 위해 우선 연구 목적에 맞는 시나리오를 개발하고 이를 토대로 개별적인 심층면접이 실시되어야 할 것이다.

### 연구 대상

본 연구에서는 보험판매원을 전문 판매원의 대표적인 한 유형으로 보고 이들을 연구대상으로 선정하였다. 현재 우리나라 보험판매원 수는 1999년 기준으로 24만 2000명에 이르고 있고, 10대 생명보험사의 보험 계약총액은 635조에 이르고 있다<sup>1)</sup>. 이런 보험 계약을 올리는 데 핵심적 역할을 하는 사람들이 바로 보험판매원이다. 보험판매원의 업무 성과는 기업의 성과를 좌우하는 요인이기 때문에, 보험회사는 이들의 성과를 향상시키기 위해 교육훈련에 많은 투자와 노력을 경주하고 있다. 현재 보유 보험계약액이 약 250 조로 업계 1위인 A생명의 경우 일년에 약 25억 정도를 판매원 교육에 투자하고 있다.

본 연구에서 지식근로자의 한 유형으로서 보험판매원을 연구 대상으로 선정할 이유는 성공적인 보험판매원에게는 전문지식과 적용력이 요구되는데, 보험판매는 이를 적용하는 다양한 판매상황을 제공해 줌으로서 판매원의 지식과 상황대응 능력이 잘 드러날 수 있는 분야로 보았기 때문이다. 또한 지식구조 차이를 분석하기 위해서는 성과 수준에서 분명한 차이를 나타내 주는 집단이 필요한데, 보험 판매는 업무활동과 관련된 수행방식이 고정되어 있지 않고 가변적인 판매상황에 적절하게 대응해야 하는 업무 특성으로 인해 판매원간의 성과차이가 큰 업종이므로, 보험 판매원은 지식구조 차이 분석에 적합한 대상자로 판단하였다.

연구 대상자들은 A생명보험의 본부 교육 훈련 프로그램에 참여하고 있는 전국의 보험판매원들 중에서 선

1) 연합뉴스, 2000년 4월 9일자

발되었으며, 인터뷰 대상자를 선정할 때는 몇 가지 기준을 설정하여 연구 목적에 부합하는 대상자를 선정하고자 하였다. 첫째, 주요 연구 목적의 하나가 성과에 따른 지식구조의 차이를 밝히는 데 있으므로 대상자를 보험판매원의 성과를 구분하는 6개 단계의 급호<sup>2)</sup>에 따라 고른 분포를 보이도록 선정하였다. 둘째, 업무 경력이 성과에 주는 영향 즉 경험 부족으로 인한 성과 차이를 통제하기 위해 모든 연구 대상자들을 근속기간이 최소한 12개월 이상인 설계사로 제한하였다.

선정된 보험판매원을 최근 6개월 간의 월 평균 계약 건수를 기준으로, 하위 33%, 중간 33%, 상위 33%에 해당하는 사람들로 저성과 집단(18명), 중간성과 집단(18명), 고성과 집단(16명)을 구성하였다<sup>3)</sup>. 각 집단의 월 평균 계약건수는 고성과자, 중간성과자, 저성과자 순으로 각각 9.56(2.87), 5.96(1.16), 3.64(0.91)이었으며(괄호 안은 표준편차), 집단 간에 유의미한 성과 차이를 보였다.

본 연구에서는 비교대상 성과집단을 상위와 하위의 두 집단으로 구성하는 대신, 전체 집단을 저, 중, 고의 세 수준으로 구분하였는데, 이는 성과 수준에 따른 지식구조의 차이를 좀더 상세하게 분석하기 위한 것이다. 즉 지식구조의 하위차원이 점진적 발달 경향성이 있는지, 그리고 어떤 지식 차원은 일정단계 이상의 사람들에게 가서만 나타날 수 있는지 등을 탐색해 보기 위해서이다.

인터뷰 참여자들은 모두 여성이었으며, 평균 연령은 39세이고 근속기간은 평균 36개월이었다. 세 집단의 근속기간 차이를 분석한 결과, 이들간에는 유의미한 차이가 없었다,  $F=2.12, p>.13$ .

### 판매상황 시나리오 개발

2개의 판매 상황 시나리오를 작성하기 위해 각각 6명과 5명의 판매 전문가들을 대상으로, 두 번의 전문

가 초점집단 인터뷰(Focus Group Interview)를 실시하였다. FGI 대상자들은 A생명보험회사에서 보험판매원 경력을 거친 교육 담당자들이나 고성과의 판매실적을 보인 오랜 판매경력이 있는 사람들로 구성하였다.

이들과의 인터뷰를 토대로 하여 2개의 시나리오를 작성하였는데, 하나는 전형적인 고객과 관련된 것이고 다른 하나는 약간 비전형적인 고객을 중심으로 구성되었다. 상이한 고객이 등장하는 두 개의 시나리오가 필요한 이유는 지식구조에서 변별성 차원을 측정하기 위한 것이다. 앞에서도 설명되었듯이, 변별성이란 판매원이 상이한 고객이나 판매상황에 따라 얼마나 다른 판매 접근을 보이는가 하는 정도를 말하므로 이를 측정하기 위해서는 적어도 두 개의 판매상황이 제공되어야 한다. 두 시나리오에서 기본 줄거리는 동일한 반면, 세부항목(예를 들면 등장인물의 나이, 직업, 결혼여부 등)에서 차이가 있었다. 시나리오 내용에는 고객에 대한 다양한 정보(취미, 관심, 보험에 대한 생각 등)를 포함시켜 설계자들이 각자 사용할 수 있는 다양한 판매접근에 대한 묘사가 가능하도록 구성하였다.

### 인터뷰 절차

3명으로 구성된 인터뷰 팀은 판매원 교육센터의 세미나실에서 미리 예약된 판매원들과 한 명씩 인터뷰를 실시하였다. 설계사에 따라 인터뷰 내용이 달라지지 않게 하기 위해 가능한 인터뷰 절차를 표준화하였다.

이를 위해 인터뷰 팀은 사전에 충분한 연습을 거치고, 인사말에서부터 각 세부 내용에 이르기까지 해야 할 말들을 정형화하였다. 기본적인 인터뷰 원칙은 시나리오를 제시하고 이에 대해 판매원들이 자유롭게 자신의 판매접근(방법)을 설명할 수 있도록 하였고, 면접자는 유도질문을 하지 않고, 가능한 판매원들의 응답에 개입하지 않는 것으로 하였다. 단 응답자가 무엇을 말해야 하는지를 이해하지 못한 경우나 오랫동안 머뭇거리는 경우에 한해서, 다시 한번 응답요령을 설명해 주었고, 약간의 격려의 말 정도를 사용하였다. 인터뷰 팀은 이러한 인터뷰 절차를 정하고, 실제 보험판매원을 대상으로 두 차례에 걸친 연습 인터뷰를 통해 인터뷰 절차에 충분히 숙달될 수 있도록 준비하였다. 인터뷰 팀원은

2) A보험회사에서는 판매원들을 성과에 따라 6단계로 구분하는데 저성과자에서 고성과자들 순으로 부진, 전업, 전문, 우적, 프로, 슈퍼 등으로 구분을 한다.  
3) 각 집단의 인원수에서 차이가 나는 것은 응답에 불성실하게 임하거나 부적절한 응답을 한 사람을 최종 분석에서 제외하였기 때문이다.

응답자의 성과 수준에 대해 아무런 정보를 갖지 않음으로서 인터뷰 팀원의 사전지식으로부터 비롯되는 편파를 방지하도록 하였다.

인터뷰 절차는 인터뷰 팀에 대한 간단한 소개와 피상적 연구목적(cover story)을 설명하는 것으로 시작되었으며, 가능한 적극적인 응답을 해줄 것과 녹음에 대해 응답자들의 동의를 구하였다. 인터뷰 팀에 대한 소개가 끝나면 응답자들에게 연습과제임을 밝히고 ‘결혼식장 가기’ 상황을 주고, 보통의 사람들이 결혼식장에 가서 통상적으로 하는 행동들을 시간의 순서에 따라서 말하게 하였다. 이러한 예비 연습을 하는 이유는 응답자들이 하나의 사건을 순서대로 말하는 것을 연습시키고, 또 면접자 앞에서 이야기하는 것에 익숙하게 하기 위한 것이다. 이 연습과제가 끝나고 나면 첫 번째 판매 시나리오를 제시하고, 잠시 동안 시나리오를 읽을 시간을 주었다. 설계사가 시나리오를 다 읽으면, 다음과 같은 응답 요령과 관련된 지시문을 읽어 주었다.

시나리오 상의 고객에 대한 정보를 잘 읽어보셨습니까?  
 내용을 읽어보시니까 상기의 고객은 어떤 타입의 사람인지 이해가 되셨습니까?  
 위와 같은 고객에 대해서 귀하는 어떤 상품을 어떻게 판매할 것인지 설명해 주십시오. 즉 평소 귀하가 사용하는 판매방법이나 접근방식에 근거하여 판매시작에서 마무리까지 가능한 한 상세하게 설명해 주십시오.

응답요령에 대한 설명을 들은 후 판매원들은 자신의 활동 내용을 약 15분 정도 자유롭게 구술하였다. 첫 번째 시나리오에 대한 응답이 끝나면, 인터뷰 팀은 5분 정도 개인 신상에 관한 질문(전환과제)을 하였다.

두번째 시나리오를 제시하기 전에 간단한 전환과제(distract task)를 하는 이유는 첫 번째 인터뷰 과정에서 활성화된 기억들이 다음 인터뷰에 주는 영향을 줄이기 위한 것이다. 전환과제가 끝나고 나면, 두 번째 시나리오를 제시하고 첫 번째 인터뷰와 같은 방식으로 인터뷰를 진행하였다. 마지막으로 간단한 설문 조사와, 협조에 대한 감사의 말을 하고, 남은 기간 동안의 연구를 위해

인터뷰 내용에 대해 비밀을 지켜 줄 것을 부탁하는 것으로 인터뷰를 마무리하였다. 인터뷰의 전 과정은 평균 40분 정도 소요되었다.

### 종속변수 측정

4가지 지식차원을 측정하기 위해 Leung, Busch, 와 John(1989)이 제안한 방법을 사용하였다. 이 방법에 따라 인터뷰 내용들을 모두 녹취하여 코딩 절차에 따라 네 가지의 지식구조 차원을 추출하였다. 측정된 변수는 앞에서 언급한 범주지식(categorical knowledge)과 스크립트 지식의 하위 차원인 연계성(contingency), 변별성(distinctiveness), 추론성(hypotheticality)이다. 녹취된 응답으로부터 이들 지식차원을 코딩할 때에는 두 명의 코더들에게 코딩 절차를 적은 지시문을 주어 최대한 표준화된 코딩이 되도록 하였다. 이 때 두 명의 코더들은 본 연구의 목적이나 응답자들의 성과에 대해 알지 못하게 하였다(부록 1 참조).

범주지식은 각 시나리오 상황에 대해 설계사들이 보고한 고객 분류의 수로 조작적 정의를 내렸다. 여기서 고객분류란 시나리오에서 제시된 가상적 고객에 대한 정보를 근거로 하여 새로운 성격추론, 고객유형 분류, 고객의 행동경향성 등을 언급한 경우를 말한다. 그런데 고객분류 내용이 너무 상식적이거나 시나리오에서 제시된 정보를 그대로 사용한 경우에는 고객분류 항목에서 제외하였다. 또한 고객분류에서 고객을 단순히 나눈 것이 아니라 그 속성을 명시했을 때 고객분류의 범주에 포함시켰다.

연계성은 각각의 상황에서 나타나는 조건절의 수를 세어 측정하였다. ‘만일 ...이라면, ...하겠다’ 혹은 ‘...에 따라 좌우된다’는 식의 조건은 판매 상황에서 나타나는 지식의 연계성 수준을 나타내는 것으로 보았다(Newell Simon, 1972).

변별성은 어떤 특정 상황에서만 나타나는 독특한 행동이나 사건의 수로써 측정되었다. 따라서 두 개의 상황(시나리오A, B)에서 일어나는 행동이나 사건을 비교함으로써 이를 판단할 수 있다. 변별성을 나타내는 항목을 추출하기 위해 코더들은 먼저, 각 시나리오 상황에서 언급된 모든 판매관련 행동들을 기록한 다음, 그 행



표 1. 저-중-고 성과집단간 4개 지식구조 응답평균

	범주지식	스크립트 지식			스크립트 지식합	지식구조 전체
		연계성	변별성	추론성		
저성과	.61(1.14)	4.28(1.77)	2.5(1.46)	1.89(1.71)	8.67(2.34)	9.28(3.39)
중간성과	.56(.85)	6.22(2.34)	3.67(2.95)	2.49(1.51)	12.38(3.54)	12.94(3.7)
고성과	1.56(1.36)	5.06(2.46)	5.37(3.30)	3.19(1.99)	13.62(4.95)	15.18(3.2)

주: ( )는 표준편차

동들 중 판매 과정의 전형적인 절차를 보이는 행동들(예를 들면, 방문, 친숙, 앙케이트 조사, 보험설계서 작성 등)은 각각의 목록에서 제외하였다. 다음으로 두 시나리오 상황에서 공통적으로 언급된 행동들을 제외하였다. 마지막으로 최종적으로 남은 행동들을 상이한 판매 상황에서 고유하게 나타나는 변별적인 행동으로 간주하였다. 추론성은 일반화된 표현(예를 들면, 판매인으로서 역할, 고객에 대한 태도 등)과, 빈도를 나타내는 표현(자주, 통상적으로, 일반적으로 등)의 수를 세어서 측정하였다. 판매인들은 이전의 많은 경험으로부터 정보답을 요약, 통합하여 자신만의 일반화된 표현을 하게 되며 특정 상황에 접했을 때 이를 적용하고자 한다. '고객이란' 또는 '설계사들은' 과 같은 일반적 의미를 갖는 표현은 스크립트 상의 역할을 뜻한다. 이러한 지표는 Martin, Harrod와 Siel(1980)에 의해 제공되었는데 그들은 사람들이 일반화된 표현을 사용할수록, 빈도 표현을 나타낼수록, 그리고 다중적인 역할을 요약해서 표현할수록 추상화 능력을 더 가진 것으로 보았다.

## 결 과

판매상황 시나리오에 대한 보험판매원의 응답에서 본 연구에서 설정한 지식 각 차원을 파악하기 위해, 2명으로 구성된 2개의 팀이 코딩을 하였다.

코딩 결과, 코더들간의 상관의 범위는 .67-.84 이었고 상관의 평균은 .76이었다.<sup>4)</sup> 가설 검증에 앞서 범주 지식, 스크립트지식 및 하위 3차원 그리고 범주지식과

스크립트지식을 모두 합한 지식구조 전체에 대한 평균을 산출해 보았더니 대체로 성과 수준이 높을수록 지식의 평균이 높아지는 경향을 보였다(표 1 참조).<sup>5)</sup>

본 연구의 주요 가설인 성과집단간 범주지식과 스크립트 지식의 차이를 분석하기 위해 다음과 같은 통계분석을 실시하였다. 첫째, 전반적 경향성을 파악하기 위한 분석으로서, 성과집단을 독립변수로, 전체 지식구조(범주지식+스크립트지식)를 종속변수로 하여 일원 ANOVA 분석을 실시하였다. 이 분석은 지식의 종류를 구분하지 않고 전체 지식구조 상에서 성과집단간에 유의한 차이가 있는지 알아보기 위한 것이다. 둘째, 범주지식과 스크립트지식에서 성과집단간 차이를 알아보기 위해 일원 MANOVA 분석을 시행하였다. 이 분석을 통해서 각각의 지식차원에서 성과집단간 차이가 있는지 알 수 있을 것이다. 마지막으로, 스크립트 지식의 하위 3차원이 성과집단간에 차이가 있는가를 알아보기 위해 일원 MANOVA 분석을 시행하였다. 이는 스크립트 지식을 구성하는 3개의 하위차원에서 집단 간 차이를 알아봄으로써 하위지식 차원의 특성을 보다 구체적으로 파악하기 위한 것이다.

4) 이러한 코더간의 평균 일치율은 Kassarjian(1977)이 제안한 .80의 기준에 약간 못 미치는 수준이다. 그러나 지식구조의 각 차원이 갖는 개념적 복잡함이 있기 때문에 이 정도의 일치율도 무방한 것으로 보았다.

5) 전체지식구조 값은 범주지식과 스크립트지식을 합해서 산출했는데 이는 두 지식간의 관계가 가산(addictive)관계를 전제할 수 있어야 할 것이다. 상관분석 결과 범주 지식과 스크립트 지식의 관계는  $r=.09$ 로 매우 낮은 수준이어서 두 변수를 독립적인 관계로 보아 가산하였다.

표 2 저-중-고 성과집단간 전체 지식구조 ANOVA분석 결과

변량원	자승화	df	평균자승화	F	Duncan <sup>a</sup> HSD
집단간	372,387	2	186.193	10.507***	
집단내	868,306	49	17.721		저<중<고
전체	1240.692	51			

\*  $p < .05$  \*\* $p < .001$  \*\*\* $p < .000$

### 저중고 성과집단간 전체 지식구조 차이 분석

저중고 성과집단간 전체 지식구조의 차이를 분석한 결과, 세 집단 간 유의미한 차이가 관찰되었다( $F=10.51$ ,  $p<.000$ ). Duncan 사후검증 결과, 유의미한 저성과<중간성과<고성과의 의 순으로 유의한 관계가 확인되었다(표 2 참조). 이러한 결과는 저성과 집단에서 고성과 집단으로 갈수록 전체 지식구조가 발전한다는 것을 의미한다.

### 저중고 성과집단간 범주지식과 스크립트지식 차이 분석

세 집단간 범주지식과 스크립트 지식의 차이를 분석한 결과, 범주지식( $F=4.16$ ,  $p<.021$ )과 스크립트지식( $F=8.37$ ,  $p<.001$ )에서 모두 유의미한 차이가 관찰 되었다(표 3 참조). 사후분석 결과, 범주지식에서는 저성과<고성과, 중간성과<고성과의 관계가 유의한 것으로 확인되었다. 즉 고성과 집단은 저성과, 중간성과 집단에

비해 범주지식 차원에서 더 발달된 수준을 보였으나, 저성과 집단과 중성과 집단 간 유의미한 차이는 없었다. 따라서 가설 1은 지지되었다고 본다. 이러한 결과는 범주지식이 일정 수준이상의 고성과자를 다른 집단과 구분해 주는 상위 수준의 지식차원임을 의미한다.

한편 스크립트지식에서는 저성과<중간성과, 저성과<고성과의 관계가 유의한 것으로 나타났다. 이런 관계는 중간성과 집단 및 고성과 집단은 저성과 집단에 비해 스크립트 지식이 발전되어 있지만, 중간성과 집단과 고성과 집단 간의 차이는 나타나지 않았음을 보여준다. 즉 스크립트지식은 저성과자와 그 이상의 성과자를 구분해주는 지식차원으로 보인다. 이는 성과수준이 낮은 집단에 비해 높은 집단에서 스크립트지식 수준이 더 높은 것을 나타내므로 가설 2-1은 지지되었다고 본다.

### 저중고 성과집단간 스크립트지식 하위차원의 차이 분석

수준별 성과집단에서 스크립트지식의 하위 3차원

표 3. 저중고 성과집단간 범주지식/스크립트지식 MANOVA분석 결과

독립변인	종속변인	df	Mean Square	F	$\eta^2$	Duncan <sup>a</sup> HSD
저중고 성과집단	범주지식	2	5.324	4.163*	.145	저성과<고성과 중성과<고성과
	스크립트지식	2	141.681	8.367**	.255	저성과<중성과 저성과<고성과

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .001$  \*\*\*  $p < .000$

a: 사후검증은 Duncan test를 사용하였고 유의도 수준은 .05임

을 분석한 결과, 연계성( $F=3.52, p<.037$ ), 변별성( $F=4.95, p<.011$ ), 추론성( $F=3.91, p<.027$ ) 등에서 모두 집단 간 유의미한 차이가 나타났다. 사후분석과 결과, 연계성에서는 저성과<중간성과의 관계가, 변별성에서는 저성<고성과의 관계가 유의한 것으로 확인되었다. 반면 추론성에서는 저성과<고성과, 중간성과<고성과의 관계가 유의한 것으로 관찰되었다(표 4 참조). 따라서 가설 2-2는 지지되었다고 본다. 이러한 결과는 연계성과 변별성 차원이 저성과자와 그 이상의 상위 수준자(중간 및 고성과자)를 구분하는 지식차원인 반면 추론성 차원은 고성과자와 그 이하의 수준자(중간 및 저성과자)를 구분하는 지식차원임을 의미한다. 즉 저성과 집단과 중간성과 집단 간에는 차이가 없었지만, 이들 집단과 고성과 집단 간에는 차이가 나타났다.

이올러 지식구조가 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 성과(계약건수)를 종속변인으로, 지식차원을 모두 합한 전체 지식구조를 예언변인으로 설정하여 추가적으로 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 전문 판매원의 성과에 대한 범주 및 스크립트 지식의 설명량은 18.5%로 나타났다(표 5 참조). 이러한 결과는 본 연구에서 설정한 지식구조의 차원이 성과를 설명하는데 매우 중요한 요인임을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

### 논 의

오늘날 지식경영은 기업의 가장 중요한 과제로 등장하였다. 조직 내 지식의 체계적 관리를 통해 지식의

표 4. 저중고 성과집단간 스크립트지식 하위차원 MANOVA분석 결과

독립변인	종속변인	df	Mean Square	F	Eta <sup>2</sup>	Duncan <sup>a</sup> HSD
저중고 성과집단	연계성	2	17.209	3.518*	.126	저성과<중간성과
	변별성	2	35.212	4.954*	.137	저성과<중간성과
	추론성	2	5.366	3.905*	.168	저성과<고성과 중간성과<고성과

\*  $p < .05$

a: 사후검정은 Duncan test를 사용하였고 유의도 수준은 .05임

표 5. 회귀분석 결과

종속변인	독립변인	$\beta$	t	p
성과집단 (계약건수)	범주지식	.294	2.26	.031
	스크립트지식	.287	2.21	.028
$R^2 = .185$ Adjusted $R^2 = .151$ $F(2.49) = 5.548$ Sig F = .007				

생성, 전파 및 공유를 추구하는 지식경영 목표의 이면에는 지식이 성과에 중요한 영향을 미치는 요인이라는 가정이 있다. 그러나 지식경영의 이러한 가정에 대한 실증적 연구는 아직까지 매우 부족한 실정이다. 본 연구에서는 전문 판매인을 대상으로 이들의 성과를 기준으로 저-중고 세 집단으로 나누고, 이들의 경험요인인 근무기간을 통제한 상태에서, 이들간에 지식구조에서 어떤 차이가 있는가를 알아보고자 하였다. 구체적으로 Susan 등(1988)과 Leong 등(1989)이 제안한 범주적 지식과 스크립트 지식을 중심으로 성과 수준에 따른 지식구조 차이가 존재하는지를 알아보고자 하였다. 이를 위해 전문 보험판매인들에게 두 종류의 판매상황 시나리오를 제시하고, 이것에 대한 이들의 심층면접 자료를 분석하여 지식구조 차이를 분석하였다. 본 연구에서는 범주 지식으로서의 범주의 수와 스크립트 지식으로서의 연계성, 변별성, 추론성을 지식구조의 분석차원으로 사용하였다.

분석결과, 전체 지식구조 및 하위차원에서 저-중고 성과집단간에 유의한 차이가 관찰되어 본 연구의 가설들이 지지되었다. 이러한 결과가 갖는 시사점을 논의해 보면 다음과 같다. 첫째, 범주 지식과 스크립트 지식을 합한 지식구조 전체에서는 저성과>중간성과>고성과의 순으로 집단간 유의미한 차이가 나타났다. 이러한 결과는 저성과 수준에서 고성과 수준으로 갈수록 전체 지식구조가 발전한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 또한 추가적인 회귀분석에서도 전체 지식구조와 성과간에  $Beta = .376(p < .02)$ 의 관련성을 보여 그 의미를 더해주고 있다. 산업심리학이나 경영학의 인사조직분야에서 가장 관심있게 다루는 분야는 근로자의 성과에 대한 예측 변인의 탐색이라고 할 수 있다. 과거의 실증 연구들을 토대로 하면 지금까지 비교적 예측력이 높은 요인으로 인지적 능력을 꼽고 있으나 Bio 자료 등인데 이들은 성과와의 상관계수가  $r = .25 - .30$  수준에 머물고 있다. 한편 보험판매원의 판매수행과 관련해서 Bio자료가 오랫동안 예측변인으로 사용되었다. 그러나 Bio자료의 예측타당도는 연구에 따라  $r = .30 - .50$ 의 높은 수준을 보이지만 척도화 방법에 따라 매우 큰 편차를 보인다(Mitchell & Klimoski, 1982; Fuentes, Sawyer, & Greener, 1989). 아울러 Schmidt(1996)

는 메타분석 결과, 인지적 능력 요인의 기여분을 통제한 후 Bio자료의 예측타당도 순중분은 0.01정도 밖에 되지 않아 독자적인 예측력이 기대에 미치지 못한다고 하였다. 그렇다면 본 연구에서 전문 판매인의 주된 성과 지표인 판매계약건수와 지식구조와의 회귀계수가  $Beta = .376$ (설명량:14.2%)으로 나타난 것은 범주 지식과 스크립트 지식이 성과에 대한 예언변인으로서 매우 중요한 요인임을 보여주는 것이다.

둘째, 지식구조의 차원 분석에서, 범주지식의 경우 저성과자와 중간성과자간에는 차이가 없었지만 이들과 고성자간에는 유의한 차이가 나타났다. 이러한 결과는 범주지식이 고성과자를 그 이하의 수준자(중간 및 저성과자)와 구분해 주는 지식차원임을 의미한다. 즉 일정 수준 이상의 고성과자가 되기 위해서는 보다 발달된 수준의 범주 지식이 요구된다는 것을 시사하는 것이다. 그렇다면 왜 범주지식은 중간성과자 이하와 그 이상의 성과자를 구분해 주는 역할을 하는 것인가? 이러한 결과는 판매에 있어 고객분류의 중요성을 시사하는 결과로 볼 수 있다. 고객의 특성과 고객이 처한 상황 등에 대한 고려를 통해 개별 고객에 구체적인(client-specific) 접근은 상당한 경험과 노하우를 통해서만 가능한 것으로 보인다. 즉 고성과 판매원들은 자신의 판매경험을 통해 고객들에 대한 자신 나름의 다양하고 상세한 고객분류가 가능해 지는 것이다. 반면에 중간이하의 성과자들은 대체로 정형화된 단순한 고객분류를 시도하기 때문에 상대적으로 낮은 성과를 보이는 것으로 보인다. 본 연구의 이러한 결과는 판매에 있어 고객분류와 이것을 수행할 수 있는 능력의 중요성을 실증적으로 보여 준 것이라 할 수 있다.

한편 스크립트 지식의 경우는 중간성과자와 고성고자간에는 차이가 없었지만, 이들은 모두 저성과 집단보다는 높은 수준을 보였다. 이는 스크립트 지식이 저성과자와 그 이상의 수준자(중간 및 고성과자)를 구분해 주는 지식차원임을 나타낸다. 즉 스크립트 지식은 하위성과 수준을 탈피하는데 중요한 지식 차원임을 의미한다고 본다.

셋째, 스크립트 지식의 하위차원 분석에서는 3차원간에 다소 상이한 결과를 보여주었다. 우선 연계성 및 변별성 차원에서는 고성과와 중간성과 집단간에 유의한

차이가 관찰되지 않은 반면 중간성과 집단의 점수는 저성과 집단 보다 유의하게 높았다. 이는 연계성이나 변별성 차원이 고성과 수준에 이르는 것과는 의미있는 관계가 밝혀지지 않았으나 적어도 하위 수준에서 벗어나 중간 정도의 성과 수준을 보이기 위해서는 중요한 지식 차원임을 의미한다.

한편 추론성 차원은 이러한 경향과는 달리 저성과자와 중간성과자간에는 차이가 없었으나, 고성과자 집단의 점수가 이들 하위 수준의 집단 보다 유의하게 높았다. 이는 추론성 지식이 스크립트 지식의 하위 차원이지만 범주 지식과 유사하게 고성과자와 그 이하의 수준자를 구분해 줄 수 있는 보다 상위 수준의 지식차원임을 보여준다. 그렇다면 추론성 지식이 고성과와 그 이하의 성과자를 구분해 주는 지식차원이 되는 것은 무엇 때문인가? 이 이유는 추론성 지식의 특성에서 찾아볼 수 있을 것이다. 추론성 지식은 자신의 경험에서 스스로 추상화하여 형성한 체화된 지식이기 때문에 이것은 다른 지식에 비해 더 중요한 역할을 하는 것으로 보인다. 통상 판매원들은 모두 나름대로 수많은 판매 경험을 하지만, 이 판매 경험에서 공통점을 추상하고 이를 바탕으로 자신의 일반적인 판매 노하우를 형성하는 사람은 많지 않을 것이다. 예를 들어 효과적인 판매를 위해서는 최선을 다해 판매노력을 하는 것도 중요하지만, 또한 판매불가능한 상황이나 고객을 파악하는 것도 중요한 것이다. 이 경우 불필요한 노력을 들이지 않고 다음의 보다 우호적인 기회를 기다릴 수 있어야 한다. 고성과자들은 추론성 지식을 근거로 이러한 능력을 갖춘 사람이라고 할 수 있다.

전체적으로 볼 때, 본 연구의 결과는 저,중,고의 성과 수준에 따라 강조되는 지식차원이 다를 수 있음을 보여주는 것이어서 판매원의 교육과 훈련에 매우 유의한 시사점을 제공해 줄 수 있다고 생각된다. 저성과자나 중간성과자가 고성과자의 수준이 되기 위해서는 다양한 개인적 노력이 요구되지만, 본 연구의 결과를 반영한다면 범주 지식과 스크립트 지식의 추론성 차원을 개발시킬 필요가 있다. 예를 들어 접촉하는 고객의 분류 범주를 가능한 세분화시키는 교육 프로그램이 요구된다. 이는 판매원 교육에서 고객분류의 다양한 범주화를 강조한 Ingraci(1981)의 제안과 일치한다고 볼 수 있

다.

또한 반복되는 판매상황의 경험에서 얻는 개별적인 지식이나 정보를 자신만의 일반화된 원칙으로 승화시켜 판매상황에 적용하는 훈련도 교육프로그램에 포함시킬 수 있을 것이다. 반면 저성과자 수준에서 벗어나지 못하는 판매인들에게는 기본적으로 스크립트 지식의 연계성과 변별성 차원을 학습시킬 필요가 있다. 즉 판매인이 경험하는 다양한 판매상황의 차이를 식별하고 각각에 대한 차별적 판매방식을 개발하는 능력을 훈련시켜야 할 것이다

본 연구의 제한점으로는 첫째, 판매원들의 응답에서 추출된 각 지식차원의 항목수가 적은 점이다. 이는 아마도 응답자들이 인터뷰 상황에서 충분한 응답을 하지 못한 결과일 수 있다. 응답자들은 자신의 판매방식과 경험을 시간의 순서에 따라 기술하는데 다소의 어려움을 보였는데, 이로 인해 응답의 항목 수가 작아졌을 가능성이 있다. 둘째, 연구에 참여한 판매원의 수가 많지 않다는 점이다. 이것은 판매원 1인당 1시간이 소요되는 질적 연구방법 상의 어려움에서 야기된 결과이다. 앞으로의 연구에서는 지식차원의 측정을 심층면접에 전적으로 의존하는 대신 지식측정 스케일을 개발한다면 대규모 샘플을 대상으로 연구가 가능할 것으로 보인다.

앞으로의 연구 방향에 대해 제안해 보면 다음과 같다. 우선 본 연구에서 다른 범주 지식 가운데 수직적 차원인 범주의 풍부성과 중첩성 차원이 향후 연구에서 다루어질 필요가 있다. 또한 연구대상에 있어 전문 판매원 이외에 다른 직종의 지식근로자를 대상으로 연구를 확대하여 지식구조의 차원성에 대한 일반화 검증도 필요할 것으로 보인다. 본 연구의 결과가 다른 직종의 지식근로자들도 그대로 적용되는 것인지, 아니면 특정 직종에 따른 특수성이 개입하는지를 알아보는 것은 앞으로의 흥미로운 연구주제가 될 것이다.

이울러 지식구조 형성에 영향을 주는 요인을 연구할 필요가 있을 것이다. 지식구조 발달의 개인차는 어디서 유래하는 것인가? 업무 수행에 있어서 개인차의 원천은 업무 경험과 개인적 노력이나 동기 요인 등일 것이다. 일반적으로 경력이 많아짐에 따라 업무 노하우나 지식은 증가하는 경향이 있다. 그러나 본 연구에서는 근속기간을 통제하였기 때문에 성과수준으로 구분한

세 집단은 경력에 있어 차이가 없었다. 그렇다면 이러한 지식구조의 차이는 아마도 개인적 학습노력이나 동기의 차이에 기인할 수 있을 것이다. 업무 경력이 비슷하더라도 자신의 경험을 어떻게 해석하고 체계화시키는가가 더욱 중요한 요인임을 제시한다고 본다.

### 참고문헌

- 양병화(1998), 다변량 자료분석의 이해와 활용. 학지사.
- Abbott, V., Black, J. B., & Smith, E. E. (1985). The Representation of Scripts in Memory. *Journal of Memory and Language*, 24(April), 179-99.
- Abelson, R. P.(1981). Psychological Status of Script Concept. *American Psychologist*, 36(July), 715-729.
- Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(March), 411-454.
- Anderson, J. R.(1982). Acquisition of Cognitive Skill. *Psychological Review*, 89(July), 369-406.
- Anderson, J. R.(1995). Cognitive Psychology and Its Implications. W. H. Freeman & Company. New York.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10 (September), 305-370.
- Bettman, J. R., & Park, C. W. (1980). Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes : A Protocol Analysis. *Journal of Consumer Research*, 7(December), 234-248.
- Bower, G. H., Black, J. B., & Turner, T. J. (1979). Scripts in Memory for Text. *Cognitive Psychology*, 11(April), 177-220.
- Chase, W. G., & Simon, H. A.(1973), Perceptions in Chess. *Cognitive psychology*, 4(January), 55-81.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartely, S. W., & Walker Jr. O. C. (1985). The Determination of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-118.
- Collins, R. H. (1984). Artificial Intelligence in Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4(May), 58-66.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 1(8). 53-65.
- Davis, R. (1986). Knowledge Based System. *Science*, 231, 957-963.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), Winter.
- Gettier, E (1963). Is justified true belief knowledge? *Analysis*, 43, 181-4.
- Gioia, D. A., & Poole, P. P.(1984). Scripts in Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 9(3), 449-459
- Ingrasci, H. J. (1981). How to Reach Buyers in Their Psychological Comfort Zone. *Industrial Marketing*, 66(July), 60-64.
- John, D. R (1985). The Development of Knowledge Structure in Children. *Advances in Consumer Research*, 12, 329-33.
- John, D. R., & Whitney, J. C. (1986). The Development of Knowledge Structure in Children: A Cognitive Structure Approach. *Journal of Consumer Research*, 12, 406-417.
- Kassarjian, H. H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 3(June), 8-18.
- Leigh, T. W. (1984). Cognitive Selling Scripts and Sales Training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7, 39-48.
- Leong, S. M., Busch, P. S., & John, D. R. (1989). Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis. *Journal of Marketing Research*, 26, 164-178.
- Martin, J., Harrod, W., & Siel, C. (1980). The Development of Knowledge Structure. *Research Paper*, 557, Stanford University. Medin, D. W., & Smith, E. E. (1984). Concepts and Concept

- Formation. *Annual Review of Psychology*, 35, 113-138.
- Murphy, G. L., & Wright, J. C. (1984). Changes in Conceptual Structure with Expertise: Differences Between Real-World Experts and Novice. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 10(1), 144-155.
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Theory of Organizational Knowledge Creation*, The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, 224-226.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. The Free Press. New York.
- Schmidt. F. L., Viswesvaran. C., Ones, D. S. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.
- Shank, R., & Abelson, R. (1977). *Scripts, Plans and Knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Simon, H. A., & Gilmarin, K. (1973). A Simulation of Memory for Chess Positions. *Cognitive Psychology*, 5(July), 29-46.
- Squires, P., & Adler, S. (1995). Linking Appraisal to Individual Development and Training.
- Sonnentag, S. (1998). Expertise in Professional Software Design: A Progress Study. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 703-715.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Harvath, J. A. (1995). Testing Common Sense. *American Psychologist*, 50(November), 912-927.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Sujan, H., Sujan, M. & Bettman, J. R. (1988). Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 81-86.
- Symanski, D. M. (1988). Determinants of Selling Effectiveness: The importance of Declarative Knowledge on the Personal Selling Concept. *Journal of Marketing*. (January). 64-77.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(October), 174-191.
- Wittgenstein, L. (1968). *Philosophical Investigations*. The Macmillan Company: New York.

1차 원고 접수: 2001. 2. 21.

최종 원고 접수: 2001. 5. 14.

## Knowledge Structure and Salesperson Performance

Hye-Ryun Kang                      Il-Ho Choi  
Ewha Womans University          Myong Ji University

The purpose of the study was to compare the knowledge structure among the high, middle and low performance groups of insurance salespeople. The knowledge structure of salespeople were analyzed in terms of categorical knowledge and script knowledge. The number of categories used to classify customers was used to measure the horizontal dimension of categorical knowledge. The script knowledge was examined using 3 dimensions: contingency, distinctiveness and hypotheticality.

Research findings can be summarized as follows: Firstly, the higher the level of performance, the higher the scores of overall knowledge structure. Secondly, in the case of categorical knowledge, significant differences were found between high group and middle or low group. On the other hand, the score of script knowledge was higher in the middle and high groups than in the low performance group. Thirdly, analyses of 3 dimensions of script knowledge showed that the scores of contingency and distinctiveness dimensions were higher in the middle and high group than the low performance group. The score of hypotheticality, on the other hand, was higher in the high group than the middle and low performance group.

Finally, the study discussed managerial implications, limitations of the research and suggested several directions for future research.

*Key word : Knowledge Structure, Categorical Knowledge, Script Knowledge, Knowledge worker*



## 부록 1: 코딩을 위한 지시문

### <개요>

1. 보험 판매원의 인터뷰 내용을 녹취한 응답지가 제공될 것입니다. 이것은 각 보험 판매원들이 2개의 가상적 판매시나리오에 대해 응답한 내용입니다.
2. 각 응답지에 대해 코더가 할 일은 시간적 순서에 따라 보험 판매원이 언급한 행동이나 사건 등을 해당 지식범주에 할당하는 코딩을 하는 것입니다.
3. 이 행동과 사건들은 보험판매과정에서 판매원이 행동하거나 판매원과 고객사이에서 발생하거나, 직면한 일들입니다.
4. 구체적으로 각 범주에 따라 코딩을 하기 전에 먼저 응답지를 한번 전체적으로 읽음으로써 전반적 내용을 이해하여야 합니다.
5. 코딩을 시작하기 전에 분석할 응답지에 코더의 이름을 써야 합니다.
6. 응답지에 특정 지식차원에 해당하는 구절에 밑줄을 긋고 해당 지식차원의 이름을 써야 합니다.
7. 한 개의 응답지에 대해 두 명의 코더가 코딩을 할 것입니다.
8. 각 코더들은 각 지식차원의 개념이 무엇을 의미하는지를 충분히 이해하여야 합니다.

### <코딩>

#### 범주지식

1. 고객에 대해 너무 상식적이거나 지나치게 당연한 언급과, 시나리오에서 제시한 고객특성을 그대로 언급한 것은 고객분류에서 제외하여야 합니다.
2. 고객분류에서 고객을 단순히 나눈 것이 아니라, 그 속성을 명시했을 경우에 고객분류의 사례로 처리합니다.
3. 단순히 고객을 분류하였다더라도 일반적인 속성을 언급하였을 때는 고객분류의 사례로 봅니다.

#### 연계성

1. 판매원이 언급한 내용 중 “--- 하면---할 것이다, --- 이라면 ---일이 일어날 것이다, ---이라면 --- 일 것이다” 와 같은 조건절 문장이나, 이러한 의미를 함축하는 문장 등은 연계성에 해당하는 응답입니다.

#### 변별성

1. 먼저 두 개의 시나리오 A, B에서 판매원이 언급한 판매관련 모든 행동을 차례로 기록하여 행동 목록을 작성합니다.
2. 이 중에서 첫째, 일반적인 판매과정을 언급한 내용을 제외합니다. 둘째, 시나리오 A, B에서 공통적으로 언급된 행동을 제외합니다.
3. 행동 목록에서 제외되지 않은 행동을 최종적으로 변별성의 사례로 처리합니다.

#### 추론성

1. 보험 판매원의 역할, 고객의 일반적 특성, 보험판매의 특징 등 구체적인 사례나 체험이 아니라, 일반적 경향성이나 특성을 언급한 내용이 추론성에 해당하는 응답입니다.
2. 일반적으로, 자주, 빈번히 등으로 언급된 문장도 추론성에 해당합니다.