

Print ISSN: 2233-4165 / Online ISSN 2233-5382  
doi:http://dx.doi.org/10.13106/ijdb.2019.vol10.no11.81

# The Influence of Sales-force System on Salesperson's Job Attitude and Sales Performance

## 영업통제시스템이 판매사원의 직무태도와 판매성과에 미치는 영향

Ho-Taek YI (이호택)<sup>1</sup>, Jung-Rim YU (유정림)<sup>2</sup>

Received: July 15, 2019 Revised: July 27, 2019 Accepted: November 05, 2019

### Abstract

**Purpose:** The salesperson, the core of the operating activities, plays the role of connecting the inside and outside of the company, representing the company to the consumer and identifying and responding to the customer's needs. The department store industry is the most representative retail industry in South Korea, and competition among its peer group and industry is intensifying, requiring differentiated service sales activities and performance from its employees. This study divided the sales force system into activity control(process-oriented control) and output control(performance-oriented control) and verified the differential impact on the job attitude of the salesperson (e.g., job satisfaction and burn-out), respectively. In addition, the effect of job satisfaction and burn-out of the salesperson on the job performance were checked. **Research design, data, and methodology:** The survey was conducted on 200 sales people working at five branch stores of Hyundai department store in Seoul, and 194 of them were analyzed. The reliability and validity of the variables were analyzed and hypotheses were verified through the SEM. **Results:** Results have shown that activity control has a greater impact on burn-out compared to output control, and output control has a greater impact on job satisfaction compared to activity control. It has been shown that the salesperson's burn-out does not affect sales performance, but that job satisfaction has a positive effect on sales performance. **Conclusions:** This study examines the effect of sales force management system such as activity control and output control, on the job attitude and sales performance in department stores. According to the results of this research, each of two control systems have a discriminatory effect on the job attitude variables. For the sales managers of department store, it is recommended to increase the efficiency of sales management by increasing the use of outcome control compared to activity control.

**Keywords :** Sales Force Management System, Activity Control, Output Control, Burn-out, Job Satisfaction, Performance

**JEL Classification Code :** M30, M31, L81

## 1. 서론

전통적인 유통채널인 백화점은 온라인쇼핑의 성장과 더

불어 해외 직구의 증가, 정부의 유통 규제 등으로 전체 소매유통 시장에 차지하는 매출 비중이 감소하고 있다. 또한 국내 경기 하락에 따른 1인당 소비여력 감소는 백화점의 성장 한계로 이어지고 있으며, 이를 극복하기 위해 신규 점포를 출점하는 등 공격적인 영업방법을 전개하고 있지만 상황은 나아지지 않고 있다. 백화점 산업에서의 경쟁이 과거에는 동일업체 간의 경쟁이었다면 최근 들어서는 온라인 쇼핑이나 해외직구, 대형마트 및 아울렛 등 이종업체 간의 경쟁으로 확대되고 있고 따라서 경쟁우위를 구축하기 위해 판매사원의 영업성과 창출에 대한 요구를 지속적으로 강화

1 First Author and Corresponding Author, Associate Professor, Dept. of Business Administration, Keimyung University, Daegu, Korea.  
Tel: +82-53-580-6667, Email: hotaekyi@kmu.ac.kr

2 Co-Author, Doctoral Student, Graduate School of Keimyung University, Daegu, Korea.  
Tel: +82-53-753-4064, Email: haidy122@naver.com

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)  
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

하고 있다(Yi & Jung, 2018).

백화점 산업은 제품이나 서비스의 표준화가 빠르게 진행되는 상황에서 기업 간의 우위를 가리기가 점차 어려워지고 있다. 품질만을 강조해서 경쟁우위를 확보할 수 있는 시대는 지나갔기에 경쟁우위를 창출하고 기업 이윤을 확보하기 위한 판매사원의 역할은 더욱더 확대되고 있다. 다수의 기업들은 영업 현장에서 판매사원의 고객 영업활동에 관심을 가지고 판매행동을 적절히 통제하고 있다. 백화점을 비롯한 호텔, 은행과 같은 서비스업종들은 판매사원의 행동을 점검하기 위해서 미스터리 쇼퍼를 통하여 영업활동을 모니터링하게하고 이 결과를 개인성과평가에 활용하고 있다. 사실 이러한 상황은 고객과의 접점에서 끊임없이 대인접촉을 해야 하며, 고객 만족뿐만 아니라 조직의 요구 사항 또한 만족시켜야 하는 판매사원들에게 있어서 업무적 스트레스를 강화시켜 직무소진으로 연결될 수 있으며(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005), 직무소진은 판매사원의 영업성과에 부정적인 영향을 미치게 하기도 한다.

이러한 상황에서 기업의 영업성과를 높이는 방법 중 하나는 판매사원들의 행동을 관리하고 통제하는 것이다. 판매사원을 효율적으로 관리하는 것은 기업의 성공을 결정하는 데 있어서 중요한 문제이지만(Babakus, Cravens, Ingram, & LaForge, 1996), 기존 연구는 판매사원의 직무태도를 스트레스와 감정 상황과 연결 짓고 고객과 관련된 행동 측면을 집중적으로 연구하고 있는 반면 판매사원의 성과 창출에 영향을 미치는 관리 측면에서의 영업통제시스템과 관련된 연구는 부족한 상황이다.

본 연구는 다음과 같은 세 가지 내용을 탐색해보고자 하였다. 첫째, 기존의 영업통제와 관련된 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로 영업통제시스템(활동통제, 결과통제)이 직무태도(직무소진, 직무만족)에 미치는 차별적 영향을 연구하고자 한다. 둘째, 판매사원의 직무태도가 판매성과(sales performance)에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 마지막으로, 본 연구에서 실증연구의 결과를 바탕으로 백화점 판매사원의 판매관리(sales management) 연구 분야에서 영업사원 관리 및 영업통제시스템에 대한 이론적인 시사점과 영업사원의 효율적인 관리에 도움이 되는 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구 고찰

### 2.1. 영업통제시스템

영업통제시스템(Sales Force Control System: SFCs)은 기업조직에서 효과적인 영업사원 관리를 위해 활용하고 있는 전략적인 관리 도구(managerial tool)라고 할 수 있다(Anderson & Oliver, 1987). 조직이 기대하는 영업목표를 달성하기 위해 영업사원에 대한 통제활동이 수반되는데 주로 영업결과에 따른 보상과 처벌을 통해 관리하는 것을 말한다(Agarwal & Ramaswami, 1993). 이와 같이 영업통제시스템은 영업사원의 전반적인 영업활동을 점검 및 감독하고, 또한 영업사원이 영업활동에 있어 필요한 판매기술 및 방법 등을 교육 및 훈련시키고, 평가하여 상벌 등의 보상을 통해 동기부여 시키는 역할을 하는 포괄적인 영업관리체계라고 할 수 있다(Anderson & Oliver, 1987). 따라서 영업통제시스템은 영업사원의 업무 영향과 태도, 인식과 역량, 행동과 성과 등의 결과물에 직접적인 영향을 미치게 된다(Oliver & Anderson, 1994).

영업통제시스템에 대한 많은 연구는 Anderson and Oliver (1987), Jaworski (1988), Challagalla and Shervani (1996)가 주장하는 정의와 개념을 근거로(Baldauf & Cravens, 2002) 영업통제시스템의 하위 차원의 분류 기준에 대한 다수의 연구가 진행되어 왔다. Anderson and Oliver (1987)는 영업통제시스템을 결과통제와 행동통제와 같은 두 가지 유형으로 구분하였고, 영업조직이 영업사원에 대해 지시하고, 모니터링 하고, 평가를 위한 하나의 절차라고 개념화하였다. Jaworski (1988)는 영업통제시스템을 전달 방향성과 전달 방식에 따라서 공식통제와 비공식통제로 분류하였다. 공식통제는 조직이나 영업 관리자에 의한 통제라 볼 수 있는데, 행동통제와 결과통제로 구분된다(Jaworski, 1988; Jaworski & Kohli, 1991). 전술한 연구자들은 각각의 통제 유형들이 역할 지각, 개인의 심리, 행동 또는 성과에 직접적인 영향이 있다는 사실을 증명하였다. 비공식통제는 자기통제, 사회통제, 문화통제로 구분되기도 하는데(Jaworski, 1988; Ouchi, 1979), 영업통제와 관련된 기존 연구는 비공식통제보다 공식통제에 포커스가 맞추어져 있다.

이후의 연구들은 행동통제가 너무나도 넓은 범위를 포괄적으로 다루고 있다고 하면서 행동통제를 보다 더 세분화하고 구체화하려는 시도를 하였다. Jaworski and Kohli

(1991)는 행동통제를 두 가지로 구분하였으며, 활동통제와 역량통제)로 설명된다. Challagalla and Shervani (1996)는 판매사원들의 영업통제시스템을 세 가지 차원으로 구분하였는데, 활동통제, 결과통제, 역량통제로 분류하였다.

최근 영업통제와 관련된 연구를 살펴보면 영업통제시스템을 세분화한 결과에 대한 하위 차원을 어떻게 분류하느냐에 주안점을 두고 연구가 진행되고 있다. 특히, 활동통제 및 결과통제로 이분화한 연구(Panagopoulos, Johnson, & Mothersbaug, 2015)와 활동통제, 역량통제, 결과통제 세 차원으로 구분한 연구(Miao & Evans, 2013)가 핵심을 이루고 있다. 최근에는 비공식 통제차원을 포함시켜 한 단계 더 높은 차원으로 영업통제시스템을 구분한 연구도 진행되고 있다.

본 연구에서는 영업통제 유형을 과정 중심의 활동통제와 성과 중심의 결과통제로 구분하여 영업사원의 직무태도 즉 직무만족과 직무소진에 미치는 차별적인 영향을 확인하는 데 있다. 판매사원의 판매역량 개발, 교육과 관련된 부분을 관리하고 통제하는 역량통제는 본 연구에서는 제외하였는데 이는 연구의 대상이 되는 백화점 판매사원에게 백화점의 직접적인 교육지원과 같은 활동은 거의 이루어지고 있지 않기 때문이다.

### 2.1.1. 행동통제

Challagalla and Shervani (1996)는 행동통제를 활동통제와 역량통제로 분류하였다. 행동통제는 판매활동 과정에 있어서 영업사원의 보편적인 영업활동을 확인하고, 모니터링하고, 그 결과를 평가하며 통제하는 것을 말하며, 활동통제는 판매활동 과정에서 기술과 역량을 키우는데 관여하는 것보다 판매활동에 있어서 발생한 다양한 행동과 관련되는 것을 통제하는 것이다. Anderson and Oliver (1987)의 연구에 의하면, 행동통제는 영업활동과 판매절차 등과 같이 영업사원의 전반적인 영업활동 및 행위에 대해서 통제하는 것을 의미한다. 또한, 행동통제는 판매 프로세스나 행위에 해당하는 판매전략(selling strategy) 또는 절차(procedure)와 관련된 관리자의 영업통제를 의미한다(Cravens, Ingram, LaForge, & Young, 1993; Evans, Kandry, Li, & Zou, 2007; Oliver & Anderson, 1994;1995). 영업사원이 영업활동을 통해 눈에 보이는 단기적 측면의 영업실적보다는 중장기적 측면에서 판매역량의 개발 또는 영업활동 과정 등에 상대적으로 더 많은 비중을 두기 때문에 영업사원들의 외적동기(extrinsic motivation) 보다 내적동기(intrinsic motivation)와 관련성이 있다(Miao, Evans, & Shaoming, 2007). 행동통제 하에서 영업 관리자는 영업활동 과정이나, 경쟁력을 강

화하기 위한 코칭, 지시, 모니터링 등을 행함에 있어 자신만의 개성적인 업무방식과 업무 노하우로 조직이나 기업 내의 조직원을 관리하게 된다(Anderson & Oliver, 1987).

활동통제는 영업책임자가 영업사원에게 일어나는 일상적인 활동을 통제하는 것(Anderson & Oliver, 1987; Challagalla & Shervani, 1996)이며, 영업사원의 일일 활동(ex:회원응대건수, 회원구매금액, 회원방문횟수)을 보다 더 복잡한 방법으로 시행하여 성과를 개선하도록 하는 것으로 정의하고 있다(Dubinsky & Barry, 1982). 영업관리자는 판매활동과 관련하여 영업사원이 조직이나 기업에서 수립된 영업 프로세스 또는 영업활동 방식을 이행하도록 영업사원의 일상 업무(daily routine) 중, 영업과 관련된 활동을 구체적으로 감시·모니터링하고 평가하게 된다. 따라서 활동통제는 다른 차원의 통제 방법에 비해서 영업사원에 대한 모니터링, 감시, 평가를 통해 영업 업무에 대해 구체적인 피드백은 물론이고 즉각적인 피드백이 가능하도록 한다(Wilkinson, 2009). 그러나 활동통제는 평가 과정에서 발생하는 복잡성과 더불어 주관성으로 인해 높은 통제 비용이 수반될 수 있으며, 영업사원들의 자기결정성을 무시하는 처사로 영업사원들에게 부정적인 감정을 불러일으켜 조직이나 기업으로 하여금 생산성 및 효율성을 떨어뜨릴 수 있는 주요 요인이 될 수 있다(Merchant, 1985). 그러나 반대로 영업조직의 모든구성원들에 대하여 직접적인 업무지시를 행하고 효과적인 영업 프로세스에 대한 피드백은 오히려 영업사원의 영업성과를 높여주는 결과를 이끌어낸다는 주장도 있다(Turner & Makhija, 2006).

### 2.1.2. 결과통제

결과통제는 영업사원의 실적과 성과에 대한 통제이며(Anderson & Oliver, 1987), 영업사원이 도달해야 할 영업 목표, 즉 영업실적 또는 재무성과를 모니터링하고, 감시하고, 평가하는 성과관리 통제방법이다(Challagalla & Shervani, 1996; Ouchi, 1977). 결과통제는 영업사원들의 영업활동, 영업처리과정은 고려하지 않고, 영업성과와 관련된 매출액 또는 이익 만을 성과평가에 주요한 요소로 간주하고 있다. 결과통제의 장점은 영업사원의 판매 실적과 판매 할당량과 같은 객관적인 측정 기준에 의한 평가와 계량화가 가능한 결과에 초점을 두기 때문에 조직원 개개인 간에 명확한 비교를 할 수 있고, 평가를 진행할 수 있다는 것이다(Challagalla & Shervani, 1996). 평가자의 주관이 평가과정에 개입되지 않기 때문에 영업사원들에게 있어서 상과 벌을 통한 보상체제로 체계적이며 효율적이다. 또한 결과통제

는 판매 과정에서 발생한 영업활동 전반에 대한 조직관리자의 개입 수준이 비교적 낮고, 감독기준이 개방적이다. 따라서 영업사원은 자신의 영업목표를 달성하기 위한 과정에 있어 자율성을 인정하면서도 영업목표를 달성할 경우에 인센티브 등의 보상이 제공되기 때문에 구성원들을 동기 부여할 수 있는 통제시스템이라 할 수 있다(Lee & Son, 2018).

그러나 결과통제는 사후적 통제이기 때문에 영업활동 중에 문제가 발생하기 전에 문제를 예방할 체계가 부족하다는 단점 역시 지니고 있다. 또한 실적에 급급한 나머지 조직성과에 있어 중요한 다른 목표를 배제하고 단지 수치화할 수 있는 목표에만 초점을 둔다는 점에서 영업사원의 기회주의적이고 근시안적 행동을 유발할 가능성이 있다.

Anderson and Oliver (1987)은 행동통제와 결과통제의 차이와 차별적인 영향과정을 주장하였다. 결과통제는 영업사원의 인센티브와 직접적으로 연결되는 단기적인 영업실적에 대한 강한 메시지를 내포하고 있기에, 금전적 보상, 승진과 같은 외적동기(extrinsic motivation)가 높게 작용하는 반면, 행동통제는 내적동기(intrinsic motivation)와 관련되는 것으로, 주로 영업 과정 또는 경쟁력 강화에 대한 강조를 의미하고, 상대적으로 낮은 즉각적인 영업실적에 대한 압력을 의미한다(Cravens et al., 1993; Evans et al., 2007; Oliver & Anderson, 1994;1995). 결과통제는 영업사원의 평가에 있어서 평가자의 주관적 의견이 포함되지 않고 객관화된 실적 및 측정 기준에 의한 평가로 이루어지는 것에 반해 행동통제는 관리자 자신의 주관적인 영업방침과 영업방식으로 조직이나 기업 내부 조직원을 관리하게 된다(Anderson & Oliver, 1987). 결과통제는 영업사원의 영업실적이나 재무성과와 같이 조직원이 달성해야 할 영업목표와 영업결과에만 관심을 가지므로, 상대적으로 적은 수준의 모니터링을 요구한다. 따라서 영업실적 이외의 행동이나 프로세스는 조직원의 선택에 맡긴다. 반면, 행동통제는 영업결과뿐만 아니라 판매 과정에서 발생한 영업 행동에 대한 심도 있는 모니터링과 지도, 즉 영업 과정의 일상적인 행동에의 개입을 포함하기에 영업결과만을 평가하는 결과통제와는 다르다. 영업사원의 노력(input)까지도 평가하는 것을 의미한다(Oliver & Anderson, 1994; 1995).

## 2.2. 직무소진과 직무만족

### 2.2.1. 직무소진

직무소진(burn-out)은 Freudenberger (1974)가 최초로

직원의 직무소진(staff burn-out)이라는 용어를 사용하면서 알려지게 되었으며, 스트레스 연구 틀에서 개념화되는 것으로 직무와 연계하여 지속적인 감정이나 다른 사람과의 관계에 있어서 스트레스 요인에 대한 지속적인 반응이라고 정의된다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 최근 연구에 있어서 직무소진은 영업사원의 직무적 스트레스와 관련하여 고객과 연계된 개념으로 확대되고 있다. 특히 고객과의 대면접촉 또는 비대면 접촉으로 인하여 발생하는 연구도 발표되고 있다(Kwon & Choi, 2011).

Yi and Jung (2018)의 연구에 의하면, 직무소진은 판매사원의 스트레스가 장기적으로 나타나는 것으로 정신적 반응, 신체적 반응, 정서적 반응의 집합체이라고 주장하였다. 다시 말하자면, 직무소진으로 연결된 판매사원은 업무와 관련된 스트레스에 긴 시간 동안 노출되어 정신적, 신체적, 정서적 기력이 고갈되게 된다. 이로 인하여 조직이나 기업 내에서 직무수행 능력이 떨어지게 되고, 나아가 성취감 저하를 불러온다. 또한, 독창성과 작업 애착의 상실로 연결되고, 고객이나 자신에게 부적절한 태도를 가져오며, 신체적, 감정적으로 불편한 증상이 복합적으로 나타나게 됨을 의미한다(Perlman & Hartman, 1987). Corey and Corey (2015)에 의하면, 백화점 판매사원의 직무소진은 긴 시간 동안 사람들에게 집중된 상태를 유지하고 지속적, 반복적인 압력의 결과로 나타나는 정신적이고 육체적인 피로 상태로 정의할 수 있다. Maslach and Jackson (1981)의 연구에서는 직무소진을 세 개의 차원으로 개념화하였다. 첫째는 정서적 탈진(emotional exhaustion)으로 타인과의 잦은 접촉으로 인해 감정적 소진을 의미한다. 둘째는 비인간화(depersonalization)로 고객의 냉정하고 무관심적 반응으로 유발되는 것을 말한다. 셋째는 개인적 성취감 결여(reduced personal accomplishment)로 영업과 관련하여 목표 달성에 대한 감정이 결여되는 것을 의미한다(Perlman & Hartman, 1987).

판매사원에게 있어서 업무 스트레스로 인하여 발생하는 직무소진은 영업성과와 밀접한 관련이 있으므로 조직차원에서 관리가 필요하다(Bakker et al., 2005). 기존 연구에서는 판매사원의 감정역할과 고객과의 행동관점에서 직무소진이 연구되어 왔으나 영업통제시스템 관점에서는 연구가 거의 이루어지지 않아 깊이 있는 연구가 요구된다.

### 2.2.2. 직무만족

Walker et al. (1977)의 연구에 의하면, 직무만족(job satisfaction)은 기업 경영 또는 조직이론 뿐만 아니라 영업

활동에서도 중요한 변수라고 하는데 영업 활동에 있어서 조직이나 기업의 구성원이 직무와 관련하여 가지고 있는 일반적인 만족감 또는 불쾌감 등을 의미한다. 따라서 직무 만족은 구체적인 것에 대한 표현이라기보다 조직 구성원들의 심리적 상태를 의미하는 추상적 표현이다. 이것과 관련된 결정요인에 대하여 다양한 연구가 진행되었는데 주로 근무시간, 급여, 승진, 상사 및 동료, 복리후생 등에 관한 내용들이다(Schwepker, 2001; Wu & Norman, 2006). Locke (1976)에 따르면 직무만족은 "개인 스스로의 직무평가를 통해 직업과 관련된 가치들을 성취하거나 높이는 데 있어 긍정적인 감정 상태"라고 하였으며, Smith, Kendall and Hulin (1975)은 자신의 직무와 관련하여 구성원이 경험하는 감정의 태도라고 정의하고 있다.

판매사원 스스로가 직무에 대한 만족도가 높을수록 자신이 속한 영업활동과 관련된 판매조직에 깊이 관여하게 된다. 그 결과 자신의 조직에 대하여 높은 충성심을 가지게 된다. 반면에 직무에 대하여 불만족이 높은 판매사원은 자신이 속한 영업활동과 관련된 판매조직에 깊이 관여하기를 기피하고, 노력도 게을리하게 된다. 그 결과 충성심 또한 적게 나타나게 된다. 즉 판매사원의 직무만족이 높으면 높을수록 고객에게 제공하는 서비스의 품질이 높아짐으로써 곧 기업의 판매성과가 증가될 수 있다(Hartline & Ferrell, 1996). 전통적인 연구들을 살펴보면, 영업성과를 직무만족의 선행요인 또는 영향요인으로 보고 있으나(Porter & Lawler, 1968), 일부 연구자는 직접적인 영향이 없다고 보고하고 있다(Shaw, Delery, & Abdulla, 2003). 그러나 일반적으로는 직무만족을 영업성과의 선행요인으로 간주하고 두 변수의 관계를 긍정적인 것으로 바라보고 있다(Brown & Peterson, 1993).

### 3. 가설설정 및 연구모형

#### 3.1. 영업통제시스템이 직무소진에 미치는 영향

전술했던 바와 같이 영업통제시스템은 영업사원의 전반적인 영업활동을 점검 및 감독하고, 영업활동에 있어 필요한 판매기술 및 방법 등을 훈련시키고, 평가하여 상벌 등의 보상을 통해 동기부여 시키는 역할을 하는 포괄적인 영업 관리 체계이다(Anderson & Oliver, 1987). 따라서 영업통제시스템은 영업사원의 업무에 대한 인식, 업무역량, 업

무태도, 업무행동 및 성과 등과 같은 결과물에 많은 영향을 준다(Oliver & Anderson, 1994). Oliver and Anderson (1994)는 영업통제시스템은 영업사원의 개인적인 특성, 인지와 재능, 업무에 대한 태도와 감정, 동기적 방향과 행동에 따라서 서로 다르게 영향을 준다고 주장했다. 또한 Challagalla and Shervani (1996)는 영업사원에게 있어 영업통제시스템은 직무인식과 직무에 대한 만족도 및 직무성공에 직접적인 영향을 미친다고 주장했다.

활동통제(activity control)는 영업사원의 일상적으로 수행되는 모든 활동을 통제하는 것을 의미한다(Anderson & Oliver, 1987; Challagalla & Shervani, 1996). Anderson and Oliver (1987)에 의하면, 활동통제 시스템 하에서는 관리자가 결과뿐만 아니라 일상적인 영업활동에 대해 상당한 수준의 모니터링을 진행하며, 이 과정에서 영업직원의 영업행동에 대한 높은 수준의 간섭과 지시가 이루어진다. 평가에 있어서도 영업직원의 행위와 투입 노력을 중심으로 상대적으로 주관적이고 복잡한 평가 방법론이 활용되게 된다(Evan et al., 2007). 일정 기간 동안의 정량적인 성과가 주로 평가의 기준이 되는 결과통제시스템과 달리, 활동통제에서는 투입, 과정, 결과가 모두 평가의 대상이 되기 때문에 영업현장의 직원들에게 있어서 더 많은 노력 및 투자가 필요하다. 영업 관리자의 높은 수준의 지시와 감시, 그리고 통제에 대한 간섭 등 관리자의 개입 수준이 높음으로 영업사원이 영업활동을 함에 있어 필요한 업무의 자율 재량권 및 자율성을 줄일 수 있다(Merchant, 1985). 따라서 결과통제에 비해 활동통제는 백화점 판매사원의 직무스트레스를 가중시키고 부정적인 감정을 증가시켜 직무소진을 가중시킬 것이다.

**H1.** 백화점 판매사원에 대한 활동통제는 결과통제에 비해 직무소진에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

**H1a.** 백화점 판매사원에 대한 활동통제는 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

**H1b.** 백화점 판매사원에 대한 결과통제는 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2. 영업통제시스템이 직무만족에 미치는 영향

결과통제(output control)는 관리자가 조직구성원에 의해 산출된 결과를 감시, 평가한다. 따라서 전술했던 바와 같이 계량화가 가능하고, 그에 따른 조직의 수준 및 기능의 명확한 비교가 가능하며(Challagalla & Shervani, 1996),

영업사원의 자유재량을 허용하면서도 목표실적을 달성하게 되었을 때 인센티브 등의 보상이 제공되기 때문에 동기부여가 가능하다(Lee & Son, 2018). 즉, 결과통제는 영업사원에게 자신이 획득할 수 있는 보상에 대한 확실한 목표를 설정하게 해서 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 영업 활동 과정에서 발생할 수 있는 불필요한 행동을 줄여줌으로써 결국 성과에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다(Challagalla & Shervani, 1996). 따라서 결과통제는 영업사원이 성과에 집중함으로써 더 높은 보상을 받고 상사의 인정을 받도록 하는데 집중시킬 수 있으며 더 나아가 더 높은 수준의 몰입과 권한부여를 통해 직무에 대한 만족수준을 높일 수 있다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 결과통제는 영업사원의 직무만족에 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다.

**H2.** 백화점 판매사원에 대한 결과통제는 활동통제에 비해 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

**H2a.** 백화점 판매사원에 대한 활동통제는 판매사원의 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

**H2b.** 백화점 판매사원에 대한 결과통제는 판매사원의 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3. 직무소진이 판매성과에 미치는 영향

직무소진은 직무스트레스로 인해 영업사원에게 미치는 서비스 질이 낮음에 따라 직무성과를 감소시키는 요인으로 작용할 뿐만 아니라 직업 선택에 대한 후회와 같은 부정적 심리로 인해 직무만족도를 낮출 수 있다(Low, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001). 직무소진은 직무만족과 관련된 수준을 낮출 수 있으며(Sharma et al., 2008), 조직몰입에도 부정적인 영향을 미치게 된다(Wright & Hobfoll, 2004). 아울러 업무와 관련된 효과의 질을 떨어뜨리고, 조직원의 결근율을 증가시켜 이직을 유발할 가능성이 높아진다고 한다(Stordeur et al., 2001). 이러한 선행연구를 바탕으로 판매사원들의 직무소진은 업무에 대한 몰입이나 업무효과의 질에 부정적인 영향을 끼쳐 궁극적으로 판매성과에 부정적인 효과를 줄 것이라고 추측할 수 있었다.

**H3.** 판매사원의 직무소진은 판매성과에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.4. 직무만족이 판매성과에 미치는 영향

Walker et al. (1977)의 연구에서는 영업사원의 성과에 영향을 미치는 개인변수, 상호변수, 조직변수 그리고 환경변수를 제시하였는데 이 중 개인의 직무만족은 영업성과에 영향을 미치는 변수라고 설명하였다. 일반적으로 직무만족에 영향을 미치는 변수들을 다양하나 직무만족과 영업성과 간의 관계를 보면 직무만족이 증가할수록 영업성과도 증가하는 것을 알 수 있다(Judge et al., 2001; Locke & Latham, 2004). 또한, 판매사원이 자신의 직무에 대해서 만족이 높아지면 자신이 속한 판매조직에 대해서 더 많은 노력을 기울이며, 충성심을 가진다(Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986). 이는 판매를 잘해서 본인이 속한 조직의 발전에 기여하고 싶어하는 동기가 증가하게 되며, 자신에게 주어진 역할을 수행하는데 있어서 보다 더 적극적이고 즐거운 마음으로 고객을 대하며 판매활동을 하게 될 것이다. 결과적으로 고객들에게 제공하는 서비스 질도 좋아질 것이고, 고객의 요구사항에 대해 관심을 기울이게 된다. 따라서, 백화점 판매사원의 직무만족이 높아지면 고객에게 제공하는 서비스 수준과 품질이 높아짐으로써 결과적으로 판매성과가 증가된다고 할 수 있다.

**H4.** 판매사원의 직무만족은 판매성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.5. 연구모형

전술한 가설과 관련하여 아래 <Figure 1>과 같은 연구모형을 제시할 수 있다. 가설 1 과 가설 2 는 백화점 판매사원에 대한 활동통제와 결과통제가 직무소진과 직무만족과 같은 직무태도에 미치는 차별적인 영향을 제시하고 있으며, 가설 3 과 가설 4 는 직무소진과 직무만족이 판매성과에 미치는 영향에 대해 제시하고 있다.

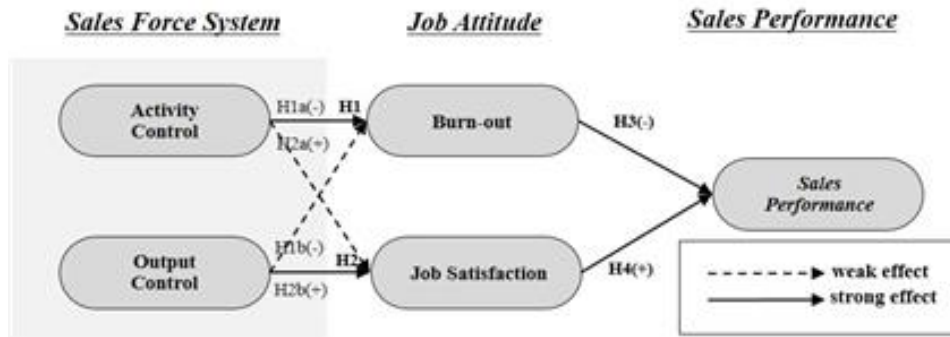


Figure 1: Research Model

## 4. 실증분석

### 4.1. 자료의 수집

본 연구의 데이터는 현대백화점 5 개 지점(신촌, 판교, 목동, 천호, 무역점)에서 판매업무를 담당하고 있는 매장 판매원을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 수집되었다. 설문조사는 백화점 각 지점의 총 200 개 매장에서 진행되었으며 결과는 <Table 1>과 같다. 개별 상품군으로는 여성패션, 남성패션, 아웃도어, 골프의류, 화장품 등이 해당되며, 브랜드 당 1 명의 판매사원이 설문조사에

참여하였다. 설문에 참여한 총 200 개의 판매사원 설문지를 회수하여 쓰며, 그중에서 불성실한 응답 및 편향된 응답을 한 설문지 6 개를 제외하고 총 194 개의 설문결과를 분석하였다. 응답자의 취급상품 카테고리별 분포를 보면 남성패션 51 명, 화장품 50 명으로 두 상품 카테고리의 응답자가 전체의 50% 수준이었으며 나머지 50%는 여성패션 49 명, 골프 및 아웃도어 44 명으로 나타났다. 응답자 성별은 남자가 38 명으로 19.6%, 여자가 156 명으로 80.4%로 나타나 성비에 차이가 있으나 일반적인 백화점의 판매사원의 성비와 크게 다르지 않음을 알 수 있다.

Table 1: Descriptive Statistics of Respondents

Classification				Classification			
		N	%			N	%
Product Category	Golf/Outdoor	47	23.7	Branch Name	Trade Center	39	19.7
Product Category	Cosmetics	50	25.3	Branch Name	Mokdong	41	20.7
Product Category	Men's Fashion	51	25.8	Branch Name	Pankyo	39	19.7
Product Category	Women's Fashion	50	25.3	Branch Name	ChoenHo	39	19.7
Level of Education	High School	132	66.7	Branch Name	Shinchon	40	20.2
Level of Education	above Graduation from a University	62	31.3	Gender	Male	38	19.2
Level of Education	etc.	4	2.0	Gender	Female	160	80.8

### 4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 연구모형에 포함된 모든 변수들에 대한 측정문항은 기존 경로관리 연구에서 사용되어 온 문항을 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 통제의 두 가지 유형인 활동통제와 결과통제는 각각 Jaworski and Kohli (1991)의 연구에서 사용한 문항을 기초로 활동통제는 백화점 측으로부터 입점업체의 (1)판매활동에 관한 피드백, (2)판매활동과 관련된 평가, (3)판매활동에 대한 기대부응 정도의 평가, (4)판매활동과 관련된 모니터링 평가에 대한 판매사원의 지각수준으로 측정하였으며, 결과통제는

마찬가지로 백화점 측으로부터 입점업체의 (1)판매실적과 관련된 수준 및 기대목표 평가, (2)기대판매수준과 관련한 통제, (3)판매실적 및 목표 달성정도 및 진행사항 통제, (4)목표성취와 관련된 정도에 대한 주지에 대한 판매사원의 지각수준으로 측정하였다. 직무소진은 Maslach and Jackson (1981)의 연구를 통하여 (1)정서적으로 메마른 정도, (2)일을 마치면 쉽게 지치는 정도, (3) 일에 대해 부정적으로 말하는 정도 등 3 개 문항으로 측정하였으며, 직무만족은 Zeithaml and Binter (2000)의 연구를 통하여 (1)직무에 대한 전반적 만족도, (2)업무수행에 있어 보람과 기쁨을 느끼는 정도, (3)현재회사를 선택한 것에 대한

만족감과 같은 3 개의 문항으로 측정하였다. 마지막으로 판매성과는 Yi and Jung (2018)의 연구에서 사용한 1 년 전과 비교했을 때 해당 판매사원의 (1)매장의 매출액, (2)매장고객 점유율, (3)매장고객 재구매율 등의 증가 수준으로 측정하였다.

### 4.3. 신뢰성 및 타당성 측정

변수의 측정 타당성 및 신뢰성 확보, 그리고 측정항목의 정제를 위해 본 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$  test를 통해 신뢰성을 분석하였다. 이후 측정항목들의 단일차원성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 시행하였다. 측정항목에

대한 신뢰성 및 타당성 분석결과는 <Table 2>의 내용과 같다.

확인적 요인분석의 결과를 살펴보면  $\chi^2=197.281$ ,  $df=122$ 으로  $\chi^2/df=1.617$ , RMSEA=0.056, GFI=0.904, NFI=0.938, IFI=0.975, TLI=0.969, CFI=0.975인 것으로 나타나 모형의 적합도는 전반적으로 양호하다고 판단할 수 있었다(Kline, 1998). 또한 측정항목과 해당요인을 연결하는 표준화된 적재치와 연구단위에 의해 분산이 설명된 양을 측정하는 평균분산추출값(AVE)이 0.5이상, C.R. 값은 0.7이상으로 모든 변수에서 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

**Table 2:** Results of Hypotheses Test items

	construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's $\alpha$
activitycontrol1	activity control	0.943	-	-	0.884	0.984	0.971
activitycontrol2		0.967	0.035	30.232			
activitycontrol3		0.937	0.04	26.557			
activitycontrol4		0.913	0.043	23.937			
outputcontrol1	outcome control	0.915	-	-	0.784	0.965	0.940
outputcontrol2		0.933	0.049	21.371			
outputcontrol3		0.858	0.058	17.703			
outputcontrol4		0.831	0.056	16.508			
burnout1	burn-out	0.488	-	-	0.984	0.984	0.984
burnout2		0.74	0.172	6.706			
burnout3		0.958	0.258	6.093			
jobsatisfaction1	job satisfaction	0.982	-	-	0.984	0.984	0.984
jobsatisfaction2		0.256	0.101	3.251			
jobsatisfaction3		0.697	0.111	6.142			
perf1_sales	sales performance	0.914	-	-	0.786	0.964	0.941
perf2_MS		0.96	0.043	23.81			
perf3_repurchase		0.896	0.045	20.288			
perf4_satisfaction		0.763	0.054	14.175			

Model fit:  $\chi^2=197.281$ ,  $df=122$ , RMSEA=0.056, GFI=0.904, NFI=0.938, IFI=0.975, TLI=0.969, CFI=0.975

단일차원성이 입증된 척도들에 대해 전체 변수 간 상관관계분석을 통해 가설의 방향성을 판단하였다. 또한 판별타당성의 대상이 되는 잠재요인 각각의 AVE 값과 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여 AVE가 모든 상

관관계 제곱보다 큰지 확인하였으며, 그 결과 <Table 3>와 같이 모든 변수에서 판별타당성을 갖는 것으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981).

**Table 3:** Results of Correlation Analysis

Construct	Mean	st.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Output Control(1)	3.724	1.062	1	.160*	.088	.047	.276**
Activity Control(2)	3.368	1.035		1	.066	.177*	.045
Sales Performance(3)	3.421	1.201			1	-.021	.242**
Burn-out(4)	3.412	1.015				1	.008
Job Satisfaction(5)	3.580	0.805					1

\*\*p < 0.01; \*p < 0.05



### 4.4. 가설검증 결과

가설검증을 위해 구조방정식 모형분석을 사용하였으며 분석결과,  $\chi^2=202.664$ ,  $df=125$ 으로  $\chi^2/df=1.621$ 로 나타났다. 모형의 적합도는 RMSEA=0.056, GFI=0.902, NFI=0.936, IFI=0.975, TLI=0.969, CFI=0.974인 것으로 나타나, 모든 적합도 지수가 권고치를 초과하고 있는 것으로 알 수 있었다 (Bagozzi & Yi, 1988). 구조방정식 연구모형을 통해 검증된 경로계수는 <Table 4>의 내용과 같다. 가설1은 활동통제는 결과통제에 비해 직무소진에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설로 결과통제는 직무소진에 유의미한 영향을 미치지 않

았으며 추가로 경로계수 값에 대한 차이분석 결과 두 경로계수 값은 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타나 가설1이 지지되었다. 가설2는 결과통제는 활동통제에 비해 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설로 활동통제는 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 못했으며 추가로 경로계수 값에 대한 차이분석 결과 두 경로계수 값은 유의미한 차이를 가지는 것으로 나타나 가설2는 지지되었다. 가설3은 직무소진은 판매성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 이는 지지되지 않았다. 마지막으로 가설4는 직무만족은 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설로 지지되었다.

Table 4: Results of Hypotheses Test

H	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	P	$\Delta\chi^2$	result
H1	Activity Control → Burn-out	0.248	0.061	2.963	0.003	3.894	Partially Supported
H1	Output Control→ Burn-out	0.052	0.052	0.695	0.487	3.894	Partially Supported
H2	Activity Control → Job Satisfaction	-0.064	0.073	-0.928	0.353	11.322	Partially Supported
H2	Output Control → Job Satisfaction	0.313	0.072	4.402	***	11.322	Partially Supported
H3(-)	Burn-out → Sales Performance	0.026	0.13	0.358	0.72	-	Not Supported
H4(+)	Job Satisfaction → Sales Performance	0.202	0.094	2.575	0.01	-	Supported

Model fit:  $\chi^2=202.664$ ,  $df=125$ , RMSEA=0.056, GFI=0.902, NFI=0.936, IFI=0.975, TLI=0.969, CFI=0.974

### 4.5. 대안모형 추가 분석

본 연구에서는 활동통제와 결과통제가 판매성과에 직접적인 영향을 미칠 수도 있을 것이라 생각하여 영업통제시스템이 판매성과에 직접영향을 미치는 대안모형에 대한 분석을 시행하였다. 통계분석결과  $\chi^2=202.335$ ,  $df=123$ ,  $\chi^2/df=1.645$ , RMSEA=0.057, GFI=0.902, NFI=0.936, IFI=0.974, TLI=0.967, CFI=0.974로 나타나 본 연구의 연구모형과 차이가 없는 것으로 나타났으며, 활동통제( $\beta=0.044$ ,  $p=0.567$ )와 결과통제( $\beta=-0.044$ ,  $p=0.963$ ) 모두 판매사원의 판매성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 Challagalla and Shervani (1996)의 연구결과와 유사한데, 해당연구에서는 결과통제가 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠으나, 실증분석결과 통계적으로 유의미한 효과는 거의 없는 것으로 나타났다.

### 5. 연구결과 토론 및 시사점

#### 5.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구의 결론 및 시사점을 요약하자면 다음과 같다. 첫째, 백화점 판매사원에 대한 통제시스템 중 활동통제는 직무소진을 높이는 것으로 나타났으나 결과통제는 직무소진에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 자유모형과 제약모형의 카이제곱 값의 차이를 비교한 결과 활동통제가 결과통제에 비해 직무소진에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 둘째, 백화점 판매사원에 대한 결과통제는 직무만족을 높이는 것으로 나타났으나, 활동통제는 직무만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 자유모형과 제약모형의 카이제곱 값의 차이를 비교한 결과 결과통제가 활동통제에 비해 직무만족에 미치는 영향이 큰 것으로 나

타났다. 셋째, 직무소진은 판매성과에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났으며, 직무만족은 판매성과에 정(+의) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 백화점 판매직군의 영업통제시스템과 관련하여 우리에게 다양한 시사점을 제시한다. 첫째로 백화점의 판매사원들은 일과시간의 대부분을 고객접점에서 보내기 때문에 감정노동에 대한 스트레스가 상당히 높은 편이다. 이러한 업종에서 과도한 활동통제는 직무소진을 가중시킬 수 있으며, 따라서 판매사원에 대해서는 업무의 자율성을 인정하고 활동통제보다 결과중심의 통제시스템을 구축할 필요가 있다. 물론, 선행연구들의 결과에 따르면 활동통제는 결과통제에 비해 영업사원의 기회주의적 행동을 줄이는 데 효과가 있다고 하나 백화점 판매사원들의 경우 일과 시간 내 태업과 같은 소극적 기회주의적 행동이 이들에게 주는 혜택이 크지 않을 것이라 판단되므로 활동통제 수준을 줄이는 것이 영업관리의 효율성을 높이는 데 도움이 되리라고 생각된다. 둘째로 본 연구에서 직무소진이 판매성과에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 백화점 판매사원이 지니고 있는 판매직군의 특수성 때문에 나타난 결과라고 추측되며, 판매직군의 경우 직무소진 수준이 높다고 하더라도 판매가 곧 업무성과와 연동되기 때문에 직무소진이 판매성과에 영향을 미치지 않았다고 생각된다.

## 5.2. 한계점 및 향후연구

전술한 여러 가지 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 우선, 본 연구는 현대백화점의 5개 점포에서 근무하는 판매사원들을 대상으로 연구가 이루어졌기 때문에 표본의 일반화가능성에 문제가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 롯데백화점이나 신세계백화점으로 매장을 확대할 필요가 있다. 두 번째로 본 연구에서는 연구에 활용된 모든 변수 즉, 영업통제시스템, 직무소진과 만족 그리고 판매성과를 판매사원들의 설문에 의존하여 측정하였기 때문에 동일분산편의가 발생할 가능성이 있다. 물론, 상관관계분석 결과 변수 간 상관관계가 크지 않았기 때문에 통계적으로 문제가 될만한 수준은 아니라고 판단된다. 그러나 판매사원이 인지한 수준에서의 판매성과를 측정하여 사용하였다는 점은 연구의 큰 한계점으로 지적될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 변수를 측정하는 대상에 차이를 두어 동일분산편의를 최소화 할 필요가 있다. 특히 판매성과와 같은 변수는 일정 기간 동안 응답자

의 판매데이터를 확보하여 측정방향에 대한 신뢰성과 타당성 수준을 높일 필요가 있다. 마지막으로 본 연구에서는 다양한 통제시스템 중 사후통제에 초점을 두고 진행되었다. 그러나 사후통제만큼 사전통제 역시 중요할 것이라 생각되며 향후 연구에서는 사전통제와 사후통제를 하나의 연구모델에 넣고 두 가지 통제기재 간의 상호작용효과에 대해 검증할 필요가 있다고 판단된다.

## References

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1993). Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 13*(2), 49-70.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing, 51*(4), 76-88.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing, 36*(11/12), 1367-1388.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing, 13*(4), 345-363.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research, 30*(1), 63-77.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing, 60*(1), 89-105.
- Corey, M. S., & Corey, G. (2015). *Becoming a helper*. Cengage Learning.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing, 57*(4), 47-59.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal, 29*(4), 847-858.

- Dubinsky, A. J., & Barry, T. E. (1982). A survey of sales management practices. *Industrial Marketing Management*, 11(2), 133-141.
- Evans, K. R., Landry, T. D., Li, P. C., & Zou, S. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: The role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445-459.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364.
- Kwon, I. S., & Choi, Y. K. (2011). A study on the antecedents of job engagement and psychological conditions as the mediators. *Korea Academy of Human Resource Management*, 18(4), 113-133.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Lee, J. S., & Son, J. M. (2018). A study on the effect and mechanism of sales force control systems(SFCs) on sales performance: Focusing on the mediating role of LMX and team support atmosphere. *Korean Management Review*, 47(2), 403-423.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: RandMc Nally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory?: Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviors*. 2(0), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Merchant, K. (1985). *Control in business organizations*. Boston: Pitman Publishing.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems: Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1995). Behavior-and outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Panagopoulos, N. G., Johnson, C. M., & Mothersbaugh, D. L. (2015). Does choice of sales control conceptualization matter?: An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 221-246.
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*, 46(1), 118-126.
- Schwepker Jr., C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1975). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally, Chicago.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Sharma, A., Sharp, D. M., Walker, L. G., & Monson, J. R. T. (2008). Stress and burnout in colorectal and vascular surgical consultants working in the UK National Health Service. *Psycho-Oncology: Journal of the Psychological, Social and Behavioral Dimensions of Cancer*, 17(6), 570-576.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., & Abdulla, M. H. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56(12), 1021-1030.

- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 197-217.
- Walker Jr., O. C., Churchill Jr., G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Wilkinson, J. W. (2009). Toward a comprehensive framework of sales management within business-to-business marketing organisations. *Marketing Review*, 9(1), 79-95.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.
- Wu, L., & Norman, I. J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26(4), 304-314.
- Yi, H. T., & Jung, Y. S. (2018). A study on the job demand factors affecting sales performance of department stores salespeople: Moderating effect of job resources. *Korean Management Consulting Review*, 18(2), 1-11.
- Zeithaml, V., & Binter, M. (2000). *Service marketing*, NY: McGraw Hill.