

# The Structural Relationships between Control Types over Salespeople, Their Responses, and Job Satisfaction

- Mediating Roles of Role Clarity and Self-Efficacy -

Yoo, Dongkeun\* · Jong Koo Lim\*\* · Ji hoon Lim\*\*\*

## 〈Abstract〉

Salespeople act at the point of MOT with customers and deliver the enterprise's message to the customers. They build up relationships with customers as well as deliver the customer's message to the enterprise. The salespeople's activity at the point of MOT with the customers and the degree of satisfaction of the customers' needs will affect the customers' attitude toward the enterprise, brand loyalty, and retention intention. Ultimately, it will influence the enterprise's financial performance .

The control of salespeople is one of the most interesting topics of marketing. This research investigates the relationships of the control types over salespeople(positive/negative outcome control, positive/negative behavior control) and job satisfaction and their mediating variables. The mediating variables in the relationships have been identified as outcome/behavior-related role clarity and self-efficacy.

The purpose of this study is more specifically as follows:

First, it investigate how the perception of salespeople control types affect role-clarity. Second, it examines how the perception of salespeople control types influence self-efficacy. Third, it investigate the mediating role of role-clarity between the perception of salespeople control types and self-efficacy. Fourth, it investigates how role-clarity affect self-efficacy and job satisfaction. Finally, it will investigates how self-efficacy influences job satisfaction.

Data were collected from the pharmaceutical industry salespeople and analyzed by SPSS 12.0 and AMOS 6.0. The data were collected by 400 respondents and 377 valid questionnaires were analyzed.

---

\* Professor of Marketing, Department of Business Administration, Sejong University. e-mail: yoodk@sejong.ac.kr  
 \*\* Doctoral Student, Department of Business Administration, Sejong University. e-mail: cklim4167@yahoo.co.kr  
 \*\*\* Chief Consultant, Expert Consulting. e-mail: cairns@naver.com

The results are summarized as follows: First, positive/negative outcome controls had a positive relationship with outcome-related role clarity. Also positive behavior control had a positive effect on behavior-related role clarity, but negative behavior control didn't influence behavior-related role clarity. Second, positive outcome control influenced self-efficacy positively, but positive behavior control didn't have a positive effect on self-efficacy. In addition negative outcome control and negative behavior control had a positive effect on self-efficacy due to the mediating role of outcome-related and behavior-related role clarity. Third, outcome-related role clarity and behavior-related role clarity influenced self-efficacy positively. Behavior-related role clarity had a positive effect on job satisfaction, but outcome-related role clarity didn't influence job satisfaction. Finally, self-efficacy didn't have any effect on job satisfaction.

The contributions of this study are as follows:

First, existing studies have investigated the direct causal relationship between salespeoples' control type and performance, but this study investigates the structural causality between salespeoples' control types, responses, and performances. Second, this study found the mediating role of outcome-related/behavior-related role-clarity between outcome/behavior control and self-efficacy. Finally, the findings of this study further insight to existing studies on the relationship between job satisfaction and self-efficacy. The confidence of salespeoples' task influenced job satisfaction positively in existing articles ,field studies, but the relationship between these two variables was not significant in this study. This means that there can be a different relationship between confidence and job satisfaction according to salespeoples' business. That is, the business environment may not be satisfying, even if the salespeople say that they have ability and confidence about their business. This means that able salespeople who have ability and confidence about their business are not satisfied with their job advancement in the company. Therefore, enterprise need to provide training that can establish a business environment that can satisfy the salespeople's expectation level which will secure good salespeople.

This study may have limitation when applied to future studies. First ,in this study as with existing studies it investigates the control level that salespeople feel is being measured. Actuality, the control level that a manager enforces and the control level that salespeople perceive when one is late can be different. There is need to measure lateness from both the perspective of the manager and salespeople should be done to supplement this study in the future

Second, this study used variables that were connected with action result but salespeople's job satisfaction is due to the result of control. But, focusing on result of control can provide a more important financial result than sales performance. This study is also limited in that it did not consider financial result by result of control. Further studies on this will need to be done in the future.

Third, this study may have a further limitation ,because the investigation was restricted to pharmaceutical salespeople selling to hospitals. It is necessary to execute investigations in various industries to increase the generalization of the study findings

Fourth, in this study, role clarity and self-efficacy by response variable for control and considered job satisfaction by outcome variable of control was considered. But, can other variables be considered beside response variable and result variable for control? For example, can financial affairs and change of post by outcome variable along with business stress by response variable for control be considered? Therefore, future studies need to consider various control variables.

Finally, there is limited supporting research in the field of marketing which restricts the generalization of the study finding along with collecting material through random sampling of a limited size.

This research summarizes the research in this area, the difference from the previous research, and provides a discussion of its limitations and the need and direction for further future research.

Key Word: Control types, Role clarity, Self-efficacy, Job Satisfaction

# 영업사원에 대한 통제유형, 반응, 그리고 직무만족 간의 구조적 관계 - 역할명확성과 자기효능감의 매개효과 -

유동근\* · 임종구\*\* · 임지훈\*\*\*

### 〈요 약〉

본 연구는 영업사원의 통제유형(긍정적/부정적 결과통제, 긍정적/부정적 행동통제)과 직무만족 간의 관계에서 결과/행동관련 역할명확성과 자기효능감을 매개변수로 도입하여 이들 연구단위들 간의 구조적 관계를 조사하는 것이다.

제약업계 영업사원들로부터 수집된 자료를 통한 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 영업사원에 대한 통제유형이 역할명확성에 미치는 영향을 조사한 결과, 긍정적/부정적 결과통제는 모두 결과관련 역할명확성에 正(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정적 행동통제도 행동관련 역할명확성에 正(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 부정적 행동통제는 행동관련 역할명확성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 영업사원에 대한 통제유형이 자기효능감에 미치는 영향을 조사한 결과, 긍정적 결과통제는 자기효능감에 正(+의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 긍정적 행동통제는 자기효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 부정적 결과통제와 부정적 행동통제는 각각 결과관련 역할명확성과 행동관련 역할명확성의 매개를 통해 자기효능감에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 역할명확성이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향을 조사한 결과, 결과관련 역할명확성과 행동관련 역할명확성은 모두 자기효능감에 正(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 행동관련 역할명확성은 직무만족에 正(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 결과관련 역할명확성은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 끝으로, 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향을 조사한 결과, 자기효능감은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 결론에서는 결과의 요약, 시사점, 한계점, 그리고 미래연구를 위한 제언을 제시하였다.

주제어: 통제유형, 역할 명확성, 자기효능감, 직무만족.

## I. 서 론

기업에서 영업사원은 매우 중요한 역할을 담당한다. 영업사원은 고객과의 접점에서 활동하며 기업의 메시지를 고객에게 전달하며 또한 고객의 메시지를 기업에게 전달하는 상호작용의 주체로서 역할을 담당할 뿐만 아니

라(Morgan and Hunt, 1994), 고객과의 관계를 형성하고 지속적인 관계를 유지하는데 있어서도 중요한 역할을 담당한다(Cannon and Perrault, 1999). 결국 영업사원이 고객과의 접점에서 어떤 활동을 하며, 고객의 욕구를 어느 정도 충족시켜주는가에 의해 고객의 기업에 대한 태도, 애호도, 관계유지의도 등이

\* 세종대학교 경영학과 마케팅 교수 e-mail: yoodk@sejong.ac.kr

\*\* 세종대학교 경영학과 박사과정 e-mail: cklim4167@yahoo.co.kr

\*\*\* 엑스퍼트 컨설팅 전략컨설팅팀 수석 컨설턴트 e-mail: cairns@naver.com

결정된다고 할 수 있으며 이는 궁극적으로 기업의 재무성과에 영향을 미칠 것이다. 따라서 기업은 영업사원을 통해 얻고자 하는 목표를 설정하며 이를 달성하기 위해 영업사원에 대한 통제를 실시하게 된다.

통제는 목표를 설정하고, 성과를 측정하며, 성과를 증대시키기 위해 조치를 취하는 활동 및 시스템으로 정의할 수 있다(Dalton, 1971). Challagalla and Shervani(1996)는 기업이 통제를 통해 기대하는 목표들의 달성을 보장받을 수 있다고 하였는데, 이를 고려할 때 통제는 불가피한 기업 활동이라고 할 수 있으며, 영업사원 역시 기업 통제활동의 대상이 된다. 기업(혹은 관리자)은 영업사원을 대상으로 다양한 유형의 통제활동과 이에 대한 피드백(feedback)을 제공한다. Jaworski(1988)는 기존의 이 분야 연구를 토대로 영업사원에 대한 기업(관리자)의 통제유형을 공식통제와 비공식통제로 분류하였다. 그의 견해에 따르면 공식통제는 명시적이고 기업 주도적인 메커니즘으로, 마케팅 목표 달성을 위한 영업사원의 행동에 영향을 미친다. 이 분야의 기존 연구들에서 전통적인 견해는 공식통제를 업무 활동 과정에 초점을 두는 행동통제와 결과에 초점을 두는 결과통제로 분류하는 것이다. 그러나 Oliver and Anderson(1987)은 공식통제를 시스템적 접근에 따라 투입에 초점을 둔 역량통제, 프로세스에 초점을 둔 활동통제, 결과에 초점을 둔 결과통제로 분류하였다. 이에 비해 비공식통제는 영업사원의 행동에 영향을 미치는 비명시적이고 본인주도적인 메커니즘이다(이학식, 김효순, 정주훈, 2000).

마케팅 분야에서 영업사원의 통제와 관련된 기존의 연구들은 거의 대부분 영업사원의

통제에 대한 지각이 영업사원 자신의 성과에 미치는 영향 혹은 장/단기적 기업성과에 미치는 영향을 조사하였다(이학식, 김효순, 정주훈, 2000; 전광호, 김상용, 2004; 전광호, 김재욱, 모순래, 2003; Anderson and Oliver, 1987; Challagalla and Shervani, 1996; Jaworski and Kohli, 1991; Kohli, 1989; Oliver and Anderson, 1994). 그러나 영업사원에 대한 통제유형별 효과성에 대한 실증연구가 미흡하였을 뿐 아니라(Cravens et al., 1993; Jaworski, 1988; Merchant, 1988), 실증연구 결과 또한 명확하고 일관성 있는 결과가 제시되지 못하였다(Challagalla and Shervani, 1996). 전광호, 김상용(2004)은 영업사원관련 기존의 연구들에서 혼재된 실증연구 결과가 나타났음을 지적하고, 이를 해결하기 위한 이후의 연구노력들을 크게 두 가지 방향으로 정리하였다. 이들에 따르면, 혼재된 실증연구 결과들을 해결하기 위한 노력의 하나는 변수들 간의 관계에서 조절 변수들을 고려하는 것이며(Michaels and Dixon, 1994; Singh, 1998; Yilmaz, 2002), 또 다른 하나는 새로운 매개변수들(mediating variables)을 도입하는 것이다(이학식, 김효순, 정주훈, 2000; 전광호, 김상용, 2004; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998; Yilmaz, 2002). 본 연구는 전광호, 김상용(2004)의 연구분류에서 볼 때 후자에 해당한다. 즉, 영업사원의 통제유형에 대한 지각이 직무만족이라는 성과변수에 영향을 미치는데 있어서 역할명확성과 자기효능감이라는 영업사원 반응변수들의 매개적 역할을 조사하는 것이다.

기업들에게 있어서 영업사원의 이직은 중

업원 관리의 주된 관심사항 중 하나이다. 많은 영업사원들이 다른 업종으로 전환하거나, 경쟁사로 이직하는 현상이 발생하는데, 이는 기업성과에 영향을 미치는 사건이 될 수 있다. 따라서 각 기업들은 영업사원들의 이직을 방지할 수 있는 관리수단이 무엇인가에 대해 많은 관심을 갖고 있으며, 바람직한 영업사원의 관리방법을 실무에 적용하고자 하는 욕구를 가지고 있다. 본 연구는 이러한 기업의 현실적인 욕구에 대해 어느 정도 가이드라인을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구의 목적은 통제유형에 대한 영업사원의 지각, 통제에 대한 영업사원의 반응, 그리고 성과변수 간의 관계를 구조적으로 조사하는 것이다. 보다 구체적인 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 통제유형에 대한 영업사원의 지각이 역할명확성에 미치는 영향을 조사한다. 둘째, 통제유형에 대한 영업사원의 지각이 자기효능감에 미치는 영향을 조사한다. 셋째, 통제유형에 대한 영업사원의 지각과 자기효능감과의 관계에서 역할명확성의 매개적 역할을 조사한다. 넷째, 역할명확성이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향을 조사한다. 끝으로, 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향을 조사한다. 본 연구는 제약 영업사원의 통제유형에 대한 지각과 성과 간의 관계에서 영업사원의 반응이라는 매개변수를 고려하여 이 분야연구의 이해증진에 공헌할 것이며 나아가 이로부터 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경과 연구단위의 개념화

### 2.1. 영업사원 통제의 유형

전술한 것과 같이 영업사원에 대한 통제의 유형은 크게 공식통제와 비공식통제로 분류할 수 있다(Jaworski, 1998). 또한 공식통제의 경우는 전통적 관점과 시스템적 관점으로 다시 분류할 수 있다(Anderson and Oliver, 1987).

공식통제는 기업(혹은 관리자)에 의한 통제로 볼 수 있다. 전통적인 관점에서의 공식통제는 업무활동 과정에 초점을 두는 행동통제와 성과에 초점을 두는 결과통제로 구분할 수 있다(Jaworski and Kohli, 1991). 행동통제는 관리자가 영업사원의 판매전략, 업무 절차 등에 대한 피드백을 제공하는 것을 의미한다. 행동통제의 경우 영업결과보다는 기업의 목표달성을 위해 정확한 투입이 이루어졌는가에 보다 관심을 갖는다. 즉, 계량적인 영업결과보다는 영업사원의 적성이 영업활동에 맞는가, 영업활동을 위해 적절한 지식을 지니고 있는가, 적절한 활동들을 하고 있는가, 적절한 영업전략들을 사용하는가에 보다 관심을 갖는다(Anderson and Oliver, 1987). 따라서 행동통제의 경우, 관리자의 관리 및 개입수준이 결과통제에 비해 높다. 결과통제는 관리자는 영업사원들을 감시, 지시하려는 노력을 거의 하지 않으며, 영업사원들의 영업활동 결과에 의해 평가하고 보상하는 것을 의미한다. 결과통제의 경우, 영업사원 활동의 투입, 처리과정은 거의 고려되지 않으며 오직 결과만이 중요한 평가의 기준이 된다. 따라서 매출액, 이익 등이 중요한 평가의 기준이 된다(Jaworski and Kohli, 1991). 결과통제의 경우, 결과만이 중요한 평가기준이기 때문에 상대적으로 행동통제에 비해 관리자의 관리

및 개입수준이 낮다.

영업사원 통제유형과 관련하여 연구를 실시했던 연구자들 중 다수는 공식통제의 전통적 견해에 대해 문제점을 제기하였다(Child, 1984; Merchant, 1985; Wortruba and Simpson, 1992). 이들은 행동통제가 단일의 연구단위로 보기에는 지나치게 광범위한 연구단위를 지적하였다. 이들에 따르면 영업사원의 행동범위가 일상적인 행동에서부터 개인 역량을 향상시키는 복잡한 행동에 이르기까지 매우 다양하다는 것이다. Jaworski(1988)는 행동통제가 지나치게 광범위한 연구단위라는 연구자들의 견해를 수용하여 공식통제를 시스템적 관점에서 접근하였다. 그는 통제의 초점을 시스템의 투입, 프로세스, 산출 중 어디에 두는가에 따라 공식통제를 역량통제, 활동통제, 결과통제로 구분하였다. 전통적인 견해에서의 행동통제는 시스템적 관점에서 역량통제와 활동통제로 구분할 수 있는데, 역량통제는 영업사원들의 업무스킬과 능력에 통제의 초점을 두는 것이며, 활동통제는 영업사원들의 일상 업무에 통제의 초점을 두는 것이다. 반면 결과통제는 전통적인 견해의 결과통제와 동일한 것이다.

Jaworki and Kohli(1991)는 전통적인 견해의 통제를 극성(valence)에 따라 분류하기도 하였다. 이들은 관리자가 영업사원에게 실시하는 통제가 긍정적인가 부정적인가에 따라 영업사원들의 행동과 성과에 다른 영향을 줄 수 있음을 제안하고, 전통적인 견해의 공식통제를 긍정적 행동통제, 부정적 행동통제, 긍정적 결과통제, 그리고 부정적 결과통제의 네 가지로 분류하였다.

통제의 유형 중 비공식 통제는 자기통제,

사회통제, 문화통제의 세 가지로 구분할 수 있다(Jaworski, 1988). 여기서 자기통제는 영업사원들이 주관적 보상 혹은 성과달성에 대한 바람때문에 스스로 과업에 대한 동기부여가 이루어지고 이로 인한 영업사원 스스로의 통제를 의미한다. 사회통제는 기업 내부의 공통목표에 대한 상호간의 몰입으로 인한 통제를 의미하며, 문화통제는 기업 내부의 광범위한 가치 및 규범적 패턴들에 의한 통제를 의미한다(Ouchi, 1979).

본 연구에서는 관리자의 영업사원에 대한 통제의 유형을 Jaworski and Kohli(1991)의 연구와 같이 분류한다. 즉, 통제의 유형을 전통적인 견해에 따라 분류하고 여기에 극성을 고려하여 세부적으로 분류한다. 즉, 긍정적 행동통제, 부정적 행동통제, 긍정적 결과통제, 부정적 결과통제의 네 가지로 분류하는 것이다. 비록 행동통제가 지나치게 광범위한 연구단위라는 기존 연구자들의 지적이 있고(Child, 1984; Merchant, 1985; Wortruba and Simpson, 1992), Jaworski (1988)가 행동통제를 역량통제와 활동통제로 분류하여 제시하였지만, Jaworski(1988)의 활동통제를 진정한 의미의 통제로 보기에는 어려운 점이 있다. 일상적인 업무활동에 대한 통제인 활동통제의 경우, 영업사원들의 업무초기에는 그들의 성과에 어느 정도 영향을 미칠 수 있겠지만 시간이 경과한 후에는 성과에 미치는 영향이 거의 없을 것으로 판단된다. 따라서 실제 관리자가 기업의 성과를 높이기 위해 영업사원들에 대한 활동통제를 실시할 가능성은 희박할 것으로 생각되며, 관리자의 통제는 주로 영업사원들의 역량이나 영업 전략과 관련된 역량통제에 집중될 것으로 예상된다.

이러한 점들을 토대로 본 연구에서 긍정적/부정적 행동통제는 “관리자들이 영업사원의 스킬과 능력과 대해 실시하는 긍정적/부정적 피드백”으로 개념화 하고, 긍정적/부정적 결과통제는 “관리자들이 영업사원의 산출인 최종성과에 대해 실시하는 긍정적/부정적 피드백”으로 개념화한다.

## 2.2. 통제에 대한 영업사원의 반응변수

### 2.2.1. 역할명확성

기업의 구성원들은 자기의 신분과 지위에 맞게 해야 할 일이 있는데 이를 역할(role)이라 한다(Green, 1976). 조직 내에서 구성원의 역할은 크게 두 가지로 구분할 수 있는데, 하나는 조직의 목표를 수행하는 데 필요한 과업역할이며, 다른 하나는 집단구성원들 간의 원만한 관계유지, 협조적이며 우호적인 인관관계를 갖기 위한 유지역할이다(Organ and Bateman, 1991).

한 개인의 역할은 개인의 신분과 지위에 의해서 결정되는데, 어떤 신분이나 지위가 주어지면 개인은 신분이나 지위의 기대에 일치하는 방향으로 역할을 수행한다. 이때 정보부족으로 인하여 기대되는 자기역할이 무엇인지 잘 모르고 있는 상태를 역할모호성이라 하고, 반대로 충분한 정보가 주어져서 기대되는 자기역할이 무엇인지 명확히 아는 상태를 역할명확성(role clarity)이라 한다(임창희, 1999). Churchill et al.(1985)은 영업사원의 성과와 그 결정요인들에 대한 메타분석(meta analysis)을 수행하면서, 마케팅 분야에서 영업사원의 역할지각 영업사원의 성과에 미치는 영향이 1978년이 되어서야 처음으로 실증적인 조사

가 이루어졌다고 하였다. 즉, 이들은 마케팅 분야에서 영업사원의 역할지각이 영업사원의 성과에 미치는 영향이 지나치게 간과되어 왔음을 지적한 것이다. 그러나 이들의 연구가 이루어진 1985년 이후 마케팅 분야의 여러 연구들에서는 영업사원의 역할명확성이 직무만족에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다(Challagalla and Shervani, 1996; Jaworski and Kohli, 1991; Kohli, 1985, 1989; MacKenzie, Podsakoff, and Ahearne, 1998).

본 연구에서는 기존의 이 분야의 연구들과서와 같이 역할명확성을 “영업사원이 자신의 신분으로 인해 기대되는 자기역할이 무엇인지 명확히 아는 정도”로 개념화한다. 보다 구체적으로, 행동관련 역할명확성은 “영업사원이 자신의 신분으로 인해 기대되는 행동이 무엇인지를 명확히 아는 정도”로 개념화하고, 결과관련 역할명확성은 “영업사원이 자신의 신분으로 인해 기대되는 성과수준이 무엇인지를 명확히 아는 정도”로 개념화한다.

### 2.2.2. 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)은 개인이 자신의 업무능력과 관련하여 갖는 자신감을 의미한다(Bagozzi, 1978). Gist and Mitchell(1992)은 자기효능감과 관련된 기존 연구들을 토대로 자기효능감의 특성을 다음의 세 가지로 정의하였다. 첫째, 자기효능감은 특정 과업을 수행하기 위해 필요하다고 지각하는 개인 역량의 총체이다. 둘째, 자기효능감은 새로운 정보와 경험의 획득으로 인해 시간의 흐름에 따라 변화할 수 있는 동태적인 개념이다. 셋째, 자기효능감과 관련된 신념들은 변화하는 요소들이기 때문에 자기효능감은 이를 고려



한 복잡한 과정을 통해 발생하게 된다. Gist and Mitchell(1992)은 시간이 흘러 종업원들이 과업을 성공적으로 수행하고, 조직 내에서 자신의 역할을 완수하는데 필요한 자신감이 형성됨에 따라 자기효능감이 더욱 강해진다고 하였다. Bandura(1982)는 자기효능감의 형성에 영향을 미치는 네 가지의 원천으로 수행성취, 대리경험, 언어적 설득, 정성적 환기를 제시하였는데, 이들 중 반복적 성공을 의미하는 수행성취가 자기효능감의 형성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 제안하였다.

자기효능감은 주로 조직행동 분야에서 연구되었는데 이 분야의 연구들에서 자기효능감은 조직에 대한 자긍심(Gardner and Pierce, 1998), 직무숙련도(Martocchio and Judge, 1997), 직무성과(Shea, 1999)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무 스트레스(Lightsey and Christopher, 1997)의 완충 역할을 하는 것으로 조사되었다(이재원, 2005). 마케팅 분야에서는 자기효능감이 영업사원들의 업무성과에 영향을 미치는 변수로 고려되고 있는데, 일반적으로 자기효능감이 높은 사람들은 자기효능감이 낮은 사람들보다 업무성과가 높은 것으로 나타나고 있다(Hartline and Ferrell, 1996; Sujana, Weitz, and Kumar, 1994).

본 연구에서는 마케팅 분야의 기존 연구들과 같이 자기효능감을 “개인이 자신의 업무 능력과 관련하여 갖는 자신감”으로 개념화하고 연구를 진행한다.

### 2.3. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무성과와 더

불어 전통적으로 기업에서 영업사원수준의 효과성(effectiveness)을 측정하는 중요 기준으로 고려되어 왔다(Challagalla and Shervani, 1996; Cravens et al., 1993; Jaworski and Kohli, 1991; Oliver and Anderson, 1994).

직무만족과 관련해서는 다양한 정의들이 존재하는데, Brown and Peterson(1993)은 직무만족을 “영업사원이 자신의 직무로부터 느끼는 긍정적인 감정상태의 정도”로 정의하였으며, Locke(1969)는 “개인이 자신의 직업 가치들을 성취하거나 향상시키는 데 있어서 자신의 직업에 대한 평가결과로부터 비롯된 유쾌한 정서 상태”로 직무만족을 정의하였다. 직무만족은 세분화할 경우 직무와 관련된 태도, 기업에 대한 태도, 직장 내 상사나 동료 등 인관관계에 대한 태도 등으로 구분할 수 있지만, 직무만족은 이러한 것들을 포괄하는 개념으로 고려되어 왔으며 궁극적으로는 영업사원의 기업에 대한 전반적 만족도를 의미하는 것으로 볼 수 있다(임창희, 1999). 이와 같이 직무만족은 매우 광범위한 연구단위인데, 이러한 이유는 영업사원의 기업에 대한 전반적 만족도는 자신의 직무 그 자체뿐만 아니라 작업환경 상의 모든 특성들에 의해 결정될 수 있기 때문이다.

직무만족이 그 성격상 매우 광범위한 특징을 갖기 때문에 이의 측정에 대해서도 다양한 의견들이 제시되었다(Brown and Peterson, 1993; Hartline and Ferrell, 1996; Peterson and Wilson, 1992; Steers, 1984). 이학식, 김효순, 정주훈(2000)은 영업사원의 직무만족과 관련된 기존 연구들을 토대로 그 측정과 관련된 세 가지 연구흐름을 제시하였다. 이들의 분류에 따르면 첫 번째 방법은 다양한 특성

들에 대한 부분만족도의 합(summation)으로 직무만족을 측정하는 방법이다(Brown and Peterson, 1993; Steers, 1984). Brown and Peterson(1993)은 직무만족을 개념화하는 데에는 관리자, 직무, 급여수준, 발전기회, 동료, 고객에 대한 만족 등을 포함하는 여러 가지 측면들을 고려해야 한다고 주장하고, 직무만족의 8가지 특성들에 대한 측정항목을 개발하였다. 이들의 주장과 같은 맥락에서 Steers (1984)는 직무만족도를 직무, 보상, 관리자, 승진, 동료의 5가지 측면에서 살펴볼 수 있으며, 이러한 5가지 특성들의 부분만족도에 의해 직무만족도가 결정된다고 하였다. 두 번째 방법은 직무만족을 전반적으로 측정하는 것이다(Peterson and Wilson, 1992). Brown and Peterson(1993)과 Steers(1984)가 다양한 특성의 부분만족도 합을 통해 직무만족을 측정하고자 했던 것과 다르게 Peterson and Wilson(1992)은 전반적인 직무만족의 측정을 주장하였다. 이들은 각각의 특성에 대한 부분만족도를 측정할 경우 응답자들이 호의적인 방향으로 편향되어 응답하는 경향이 있음을 지적하고 직무만족에 대한 전반적인 평가를 측정할 것을 주장하였다. 끝으로 세 번째 방법은 부분만족도의 평균으로 직무만족을 측정하는 것이다. Hartline and Ferrell(1996)은 부분만족도를 측정할 경우에도 응답자들의 편향이 그리 크지 않음을 주장하고, 부분만족도 항목들의 평균값으로 직무만족을 측정하는 것이 바람직하다고 주장하였다.

본 연구에서는 직무만족을 “영업사원이 자신의 직무 및 환경으로부터

느끼는 긍정적인 감정상태의 정도”로 개념화하고, 직무 및 환경과 관련된 다양한 특성

들의 부분만족도 합에 의해 직무만족이 결정되는 것으로 본다.

### Ⅲ. 연구가설

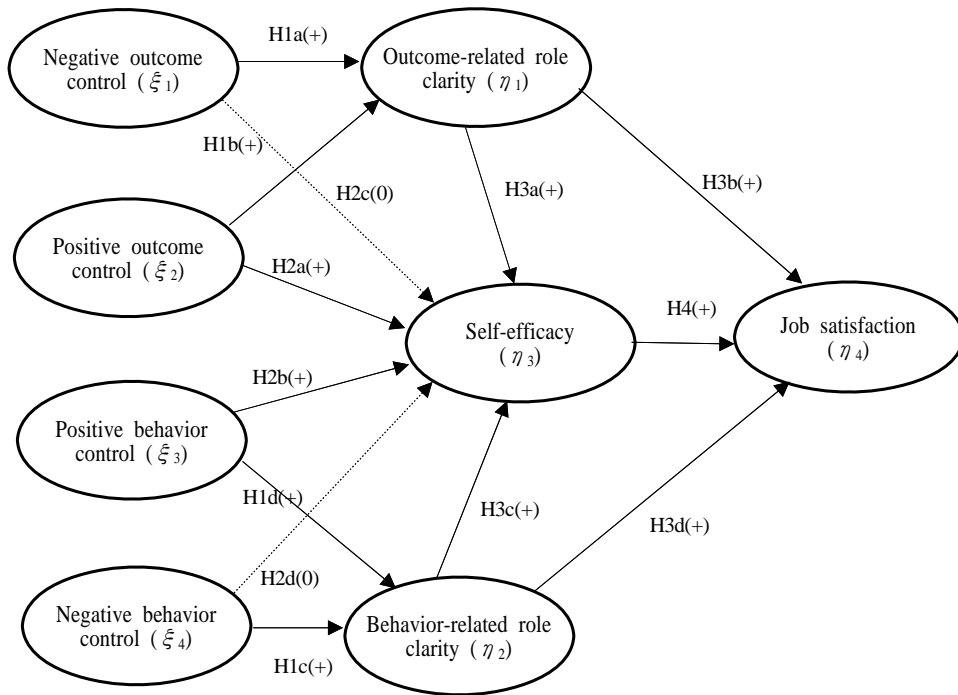
#### 3.1 연구모형

통제는 기업이 목표를 설정하고, 성과를 측정하고, 성과를 증대시키기 위해 실시하는 필수적인 활동이라고 할 수 있다. 따라서 기업 내의 모든 대상들은 통제의 대상이 될 수 있으며, 고객과의 접점에서 활동하는 영업사원 또한 당연히 그 대상이 된다. 그런데 기업(혹은 관리자)의 영업사원에 대한 통제가 어느 차원에서 이루어지는가에 따라 영업사원이 보이는 반응은 달라질 것이며, 이러한 반응은 영업사원의 성과에 영향을 미칠 것이다. 이러한 논의에 따라 본 연구는 통제유형에 대한 영업사원의 지각→영업사원의 반응→영업사원의 성과라는 인과관계를 제안하고 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

#### 3.2 연구가설

##### 1. 통제유형이 역할명확성에 미치는 영향에 관한 가설 (H1a~H1d)

관리자들은 설정되어 있는 목표와 영업사원의 업무결과, 업무행동 등을 비교하여 영업사원들에게 피드백을 제공하게 된다(Anderson and Oliver, 1987; Jaworski and Kohli, 1991). 이러한 피드백은 결국 영업사원에 대한 통제의 역할을 하게 되는데, 통제는 목표와 비교할 때 바람직한 부분을 격려하는 궁



\* Solid Lines Indicate Direct Causal Relationships, Dashed Lines Indicates Indirect Causal Relationships.

Figure 1 Research model

정적 통제와 바람직하지 못한 부분에 대해 지적하는 부정적 통제가 있을 수 있다 (Jaworski and Kohli, 1991).

관리자의 통제는 영업사원에게 기대되는 결과수준이 어느 정도이며, 현재 영업사원이 어느 수준의 업무결과를 달성하고 있는지에 대한 정보를 제공한다. 또한 영업사원에게 기대되는 행동방식이 무엇이며, 현재 영업사원이 어떤 방식으로 업무를 실시하고 있는지에 대해서도 정보를 제공한다. 따라서 관리자가 실시하는 통제활동은 영업사원들이 자신에게 주어진 결과수준과 행동방식을 명확히 하는데 도움이 된다(Carver and Scheier, 1982; Loke and Latham, 1990). 즉, 관리자의 통제활동은 영업사원들의 역할명확성을 높여줄 수

있는 것이다(Jaworski, 1988; Jaworski and Kohli, 1991).

관리자의 통제활동은 그것이 긍정적이든 부정적이든 간에 관계없이 영업사원들의 역할명확성에 영향을 미치는 것으로 생각할 수 있다. 관리자의 긍정적 통제활동은 영업사원들이 현재의 업무결과와 행동방식을 유지해야 한다는 방향성을 제시해줄 것이며, 부정적 통제활동은 영업사원들이 업무결과를 향상시켜야하며 현재의 업무방식을 수정해야 한다는 것에 대한 명확한 정보를 제공해줄 수 있다. 따라서 관리자가 실시하는 통제활동은 방향성과 상관없이 영업사원의 역할명확성을 높일 것으로 생각할 수 있다. 이 분야의 기존 연구들(Ilgen, Fisher, and Taylor, 1979;

Jaworski and Kohli, 1991; Teas, Wacker, and Hughes, 1979)에서도 관리자의 통제활동은 영업사원의 역할명확성에 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 이러한 논의를 토대로 다음의 가설을 설정한다.

- H1a: 영업관리자의 부정적 결과통제 수준은 영업사원의 결과관련 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1b: 영업관리자의 긍정적 결과통제 수준은 영업사원의 결과관련 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1c: 영업관리자의 부정적 행동통제 수준은 영업사원의 행동관련 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1d: 영업관리자의 긍정적 행동통제 수준은 영업사원의 행동관련 역할명확성에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 통제유형이 자기효능감에 미치는 영향에 관한 가설 (H2a~H2d)

관리자가 결과목표를 설정하고 이를 기준으로 영업사원들을 통제할 경우, 영업사원들은 자신이 달성해야 하는 결과목표를 명확히 이해하게 되고, 그 목표달성에 대해 동기부여된다(Carver and Scheier, 1982; Loke and Latham, 1990). 또한 관리자가 영업사원들의 판매스킬과 능력을 증대시키기 위해 행동통제를 실시할 경우, 영업사원들은 그러한 통제로부터 자신의 핵심역량(core competence)을 증대시키는 기회를 가질 수 있다(Kohli, Shervani, and Challagalla, 1998). 따라서 관리자의 통제활동은 영업사원의 역할명확성과 학습지향성(learning orientation)을 높여, 영업사원이

자신의 업무결과나 업무방식에 대해 잘 해낼 수 있다는 자기효능감을 높이게 된다.

그런데 관리자의 통제활동이 영업사원의 자기효능감에 미치는 영향은 긍정적 통제의 경우에만 해당하는 것으로 생각할 수 있다. 관리자가 부정적 결과/행동통제를 실시할 경우, 영업사원은 자신의 업무에 대해 높은 스트레스를 경험할 수 있다. 관리자가 목표와 비교할 때 부족한 영업사원의 결과를 통제할 경우, 영업사원은 이를 '정보제공적'으로 생각하기 보다는 '간섭하기'로 지각할 가능성이 높아지며, 이로 인해 업무에 대한 자신감이 낮아질 수 있다(Deci and Ryan, 1985).

또한 관리자가 자신이 기대하는 방식과 다르게 행동하는 영업사원에 대해 통제할 경우, 영업사원은 관리자의 통제를 지나친 간섭으로 생각할 수 있으며, 자신만의 영업스킬을 주장할 수 있다. 이 경우 영업사원들은 관리자의 부정적 행동통제를 정보로 생각하지 않으며, 부정적 행동통제가 자신의 업무역량 향상과는 별개의 것이라고 생각할 수 있다.

따라서 관리자의 긍정적 결과/행동 통제는 영업사원의 자기효능감에 직접적인 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있지만, 부정적 결과/행동 통제는 직접적으로 영향을 미치지 않고, 결과/행동 역할명확성의 매개를 통해서만 영향을 미칠 것으로 생각된다. 이러한 논의를 토대로 다음의 가설을 제시한다.

- H2a: 영업관리자의 긍정적 결과통제 수준은 영업사원의 자기효능감에 직접적인 正(+)의 영향을 미칠 것이다(즉, 영업관리자의 긍정적 결과통제 수준은 영업사원의 결과관련 역할명확성

이 매개하는 경우에도 직접적으로 영업사원의 자기효능감에 영향을 미칠 것이다).

H2b: 영업관리자의 긍정적 행동통제 수준은 영업사원의 자기효능감에 직접적인 正(+)의 영향을 미칠 것이다(즉, 영업관리자의 긍정적 행동통제 수준은 영업사원의 행동관련 역할명확성이 매개하는 경우에도 직접적으로 영업사원의 자기효능감에 영향을 미칠 것이다).

H2c: 영업관리자의 부정적 결과통제 수준은 영업사원의 자기효능감에 직접적인 영향을 미치지 않을 것이다(즉, 영업관리자의 부정적 결과통제 수준이 영업사원의 자기효능감에 미치는 영향은 영업사원의 결과관련 역할명확성에 의해 완전매개될 것이다).

H2d: 영업관리자의 부정적 행동통제 수준은 영업사원의 자기효능감에 직접적인 영향을 미치지 않을 것이다(즉, 영업관리자의 부정적 행동통제 수준이 영업사원의 자기효능감에 미치는 영향은 영업사원의 행동관련 역할명확성에 의해 완전매개될 것이다).

### 3. 역할명확성이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설 (H3a~H3d)

관리자의 결과/행동 통제를 통해 영업사원이 자신에게 기대되는 결과/행동에 대해 명확한 이해를 한 경우, 영업사원은 자신의 업무를 잘 해낼 수 있다는 자신감을 가질 수 있다 (Ilgen, Fisher, and Taylor, 1979; Jaworski and Kohli, 1991; Larson, 1984). 더욱이 관

리자가 기대하는 영업사원의 결과/행동 수준이 높은 것이라면 영업사원의 업무에 대한 자기효능감은 더욱 높아질 것으로 생각할 수 있는데, 이 경우 영업사원이 지각하는 역할명확성은 업무결과/행동에 대한 동기부여 기능을 하게 되는 것이다. 자신에게 기대되는 결과와 행동에 대해 명확하게 알고 있다는 것은 영업사원이 자신의 업무를 명확하게 이해한다는 것을 의미하는 것이며, 자신의 목표를 달성하기 위해 어디에 노력을 집중해야 하는지를 명확하게 하는 것이다.

자신의 업무에 대해 명확한 이해를 갖고 있는 영업사원은 자신이 조직으로부터 인정받기 위해 어떻게 시간을 배분해야 하며, 어떤 노력을 기울여야 하는지에 대해 알기 때문에 자신의 업무에 대해 행복함을 느낄 수 있다(Jaworski and Kohli, 1991). 따라서 자신의 업무에 대한 역할명확성이 높을수록 직무만족은 높아질 수 있는데, 이 분야의 기존 연구들(Bagozzi, 1980; Churchill, Ford, and Walker, 1976; Donnelly and Ivancevich, 1975; Teas, 1983)에서도 역할명확성은 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설들을 설정한다.

H3a: 영업사원의 결과관련 역할명확성은 자기효능감에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3b: 영업사원의 결과관련 역할명확성은 직무만족에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3c: 영업사원의 행동관련 역할명확성은 자기효능감에 正(+)의 영향을 미칠

것이다.

H3d: 영업사원의 행동관련 역할명확성은 직무만족에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설 (H4)

이 분야의 기존 연구들(Hartline and Ferrell, 1996; McDonald and Siegall, 1992)에서는 영업사원의 자기효능감이 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 연구들에서는 자기효능감으로부터 수반되는 역량과 자신감의 증대가 영업사원의 직무에 대한 만족도를 높일 수 있다고 하였다. 이를 토대로 다음의 가설을 설정한다.

H4: 영업사원의 자기효능감은 직무만족에 正 (+)의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구디자인

### 4.1 자료수집 방법과 대상

본 연구에서는 전국 서울 경기 200명 기타 지방 200명 종합병원, 의원을 대상으로 영업 활동을 하는 제약회사 직원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문조사는 2007년 2월 한 달 동안 이루어졌는데 다음과 같은 절차로 진행되었다. 먼저 제약회사의 영업사원들에게 본 연구의 취지를 설명하고 협조를 요청하였다. 이후 응답을 허락한 영업사원들에게 설문지를 제공하였으며, 응답이 끝난 설문지는 즉시 회수하였다. 이 과정에서 응답을

마친 영업사원들에게는 소정의 보상품을 제공하였다.

전체 400부의 설문지를 배포하여 이중 불성실한 응답을 한 23명을 제외하고 377명의 응답으로 분석을 실시하였다(유효율: 94.25%). 응답자들의 기초분석 결과, 이들이 속한 기업의 2006년 평균매출액은 1,046.31억 원으로 나타났으며, 전체 응답자 중 국내 제약회사에 근무하는 응답자는 293명(77.7%), 외국계 제약회사에 근무하는 응답자는 81명(21.5%), 기타 3명(0.8%)으로 나타났다. 응답자들의 일반적인 특성을 살펴보면 성별에 따라 남자 342명, 여자 35명, 직급에 따라 사원 166명, 주임/대리 167명, 과장 31명, 차장 13명으로 나타났다. 응답자들의 연령은 20대 116명, 30대 238명, 40대 15명, 50대 이상이 8명으로 나타났으며, 학력은 고졸 2명, 전문대졸 6명, 대졸 358명, 대학원졸 10명으로 나타났다.

### 4.2 측정도구

각 연구단위(construct)는 5점 Likert 척도를 이용하여 '1점 = 전혀 그렇지 않다' / '5점 = 매우 그렇다'로 측정되었다.

긍정적 결과통제는 Jaworski and Kohli(1991)가 개발한 항목을 번역한 후 본 연구상황에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정되었다(예: "나의 관리자가 생각하기에 나의 결과가 좋다면, 그는 나에게 긍정적인 반응을 보인다"). 부정적 결과통제도 긍정적 결과통제와 같이 Jaworski and Kohli(1991)가 개발한 항목을 번역한 후 본 연구상황에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정되었다(예: "내가 관리자의 기대만큼 매출을 올리지 못했을 때, 나의 관리자는 불만스러운 심정을 나에게 말한다").

긍정적 행동통제는 Jaworski and Kohli (1991)가 개발한 항목을 번역한 후 본 연구 상황에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정되었다(예: “나의 관리자가 생각하기에 내가 고객들을 적절하게 관리하고 있다면, 그는 나에게 그 사실을 칭찬한다”). 부정적 행동통제도 긍정적 결과통제와 같이 Jaworski and Kohli (1991)가 개발한 항목을 번역한 후 본 연구 상황에 맞게 수정하여 5개 항목으로 측정되었다(예: “나의 관리자는 그가 기대하는 방식으로 내가 일하지 않을 경우, 그 사실을 나에게 지적한다”).

결과관련 역할명확성은 Rizzo, House, and Lirtzman(1970)이 사용한 항목들을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정되었다(예: “나는 나에게 기대되는 결과를 정확히 알고 있다”). 행동관련 역할명확성도 결과관련 역할명확성과 같이 Rizzo, House, and Lirtzman(1970)이 사용한 항목들을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정되었다(예: “나는 나의 일을 하는 데 있어서 적절한 방식을 명확히 알고 있다”).

자기효능감은 Hartline and Ferrell(1996)의 연구에서 사용한 항목들을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 5개 항목으로 측정되었으며(예: “나는 나의 업무 수행에 자신감을 가지고 있다”), 직무만족도 Hartline and Ferrell (1996)의 연구에서 사용한 항목들을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 5개 항목에 대하여 5점 의미차별화 척도로 측정하였다(예: “나는 현재 회사에서 제공하는 기회 혹은 지원에 대하여 - 1: 매우 불만족한다 / 5: 매우 만족한다”). 직무만족은 내적일관성이 기대되지 않는 형성적 항목으로 측정되었기 때문에 이

후의 분석에서는 항목들이 평균되어 사용되었다.

## V. 분석결과

<그림 1>에 제시한 본 연구의 가설과 연구모형을 검정하기 위하여 구조방정식모형을 설정하고, SPSS 12.0과 AMOS 4.0을 이용하여 분석하였다.

### 5.1 사전분석

#### 5.1.1. 신뢰성 분석

본 연구에 사용된 연구단위들은 모두 다항목으로 측정하였으며, 이중 직무만족을 제외한 것들은 내적일관성이 기대되기 때문에 신뢰도 분석이 실시되었다. 분석 결과, 긍정적 결과통제, 부정적 결과통제, 긍정적 행동통제, 부정적 행동통제, 결과관련 역할명확성, 행동관련 역할명확성, 그리고 자기효능감의 각 연구단위에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 는 .853, .865, .855, .813, .860, .764, 그리고 .845로 나타나 일반적인 수용기준치인 .70(Nunnally, 1978) 이상으로 나타났다.

#### 5.1.2. 단일차원성 분석-집중타당성과 대표성

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 공분산 행렬을 이용하여 각 연구단위별 확인요인 분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 특정 연구단위의 확인요인분석은 측정항목의 수가 두 개 이하인 경우에는 실

시할 수 없으며, 세 개인 경우는 모형의 적합도가 계산되지 않으며, 네 개 이상인 경우에만 요인부하량과 모형의 적합도를 계산할 수 있다. 본 연구에 사용된 연구단위의 경우 모두 네 개 이상의 측정항목으로 측정하였기 때문에 연구단위별 확인요인분석을 실시하였는데, 이 과정에서 제거되는 항목들은 없었다. 이후 동시에 전체 연구단위에 대한 확인요인분석을 실시하였는데, 수정지수를 기준으로 각 연구단위에 내적일관성을 저해하는 항목들을 제거시켰다(see Hair et al. 2006). 이 결과 긍정적 결과통제의 한 개(1번) 항목, 긍정적 행동통제의 한 개(4번) 항목, 부정적 행

동통제의 두 개(4번, 5번) 항목, 행동관련 역할명확성의 두 개(1번, 2번) 항목, 그리고 자기효능감의 세 개(2번, 3번, 4번) 항목이 제거되었다. 전체 연구단위에 대한 확인요인분석 결과는 <표 1>과 같다.

전체 연구단위의 확인요인분석 결과 <표 1>에 나타난 바와 같이 적합도가 대체로 높게 나타났으며, 각각의 연구단위에 대한 요인부하량이 매우 유의적으로 나타나( $t > 11$ ) 집중타당성이 입증되었다(Sujan, Weitz, and Kumar, 1994). 추가적으로 척도들이 해당 연구단위에 대한 대표성을 갖는지를 평가하기 위하여 연구단위 신뢰도와 평균분산추출값을

Table 1. The Results of Confirmatory Factor Analysis

Construct	Indicators		Standardized factor loadings	t-value	Construct reliability	AVE
	No. of initial indicators	No. of final indicators				
Positive Outcome Control	4	PPC 2	.800	-	.848	.619
		PPC 3	.798	15.291		
		PPC 4	.763	14.686		
Negative Outcome Control	4	NPC 1	.790	16.192	.863	.618
		NPC 2	.759	15.448		
		NPC 3	.817	-		
		NPC 4	.779	15.933		
Positive Behavior Control	4	PBC 1	.782	16.034	.864	.660
		PBC 2	.824	-		
		PBC 3	.832	17.063		
Negative Behavior Control	5	NBC 1	.804	14.466	.828	.595
		NBC 2	.803	-		
		NBC 3	.703	13.054		
Outcome-Related Role Clarity	4	PRC 1	.778	-	.897	.611
		PRC 2	.799	15.700		
		PRC 3	.801	15.755		
		PRC 4	.749	14.628		
Behavior-Related Role Clarity	4	BRC 3	.700	11.693	.743	.596
		BRC 4	.838	-		
Self-Efficacy	5	SE 1	.808	-	.796	.607
		SE 5	.750	12.898		

$\chi^2=332.694$ , d.f.=202, p=.000, RMR=.035, GFI=.930, NFI=.925, CFI=.969.



계산하였다. 계산결과 <표 1>과 같이 모든 연구단위들이 일반적인 추천기준치(연구단위 신뢰도 .70; 평균분산추출값 .50)보다 높게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들은 대체적으로 해당 연구단위에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다(see Hair et al., 2006).

5.1.3. 판별타당성과 법칙타당성

본 연구에 사용된 각 연구단위들간의 관계

가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 확인하기 위하여 상관관계 분석이 실시되었다. 분석 결과, <표 2>에 나타난 결과와 같이 연구단위들간의 상관관계 방향성이 모두 가설과 같이 正(+의 방향으로 나타나 법칙타당성 측면에서 본 연구에 사용된 항목들은 타당하다고 할 수 있다.

별타당성의 정교한 검증을 위해 Fornell and Larcker(1981)가 제안한 방식을 이용하였다. Fornell and Larcker(1981)는 어떤 두 연구단위들의 각각에 대한 평균분산추출값들

Table 2. Results of Correlation Analysis of Research Constructs

Construct	Positive outcome control	Negative outcome control	Positive behavior control	Negative behavior control	Outcome-related role clarity	Behavior-related role clarity	Self-efficacy	Job satisfaction
Positive outcome control	1.000							
Negative outcome control	.152	1.000						
Positive behavior control	.694	.049	1.000					
Negative behavior control	.316	.569	.178	1.000				
Outcome-related role clarity	.430	.179	.409	.353	1.000			
Behavior-related role clarity	.382	.197	.405	.170	.574	1.000		
Self-efficacy	.488	.222	.402	.257	.699	.700	1.000	
Job satisfaction	.294	.043	.370	.005	.160	.489	.298	1.000
Mean	3.85	3.63	3.56	3.71	4.02	3.60	3.77	3.26
S. D.	0.77	0.86	0.79	0.73	0.72	0.70	0.68	0.78
Range of Squares of Correlation	.023-.481	.001-.323	.002-.481	.000-.323	.025-.488	.028-.490	.049-.490	-

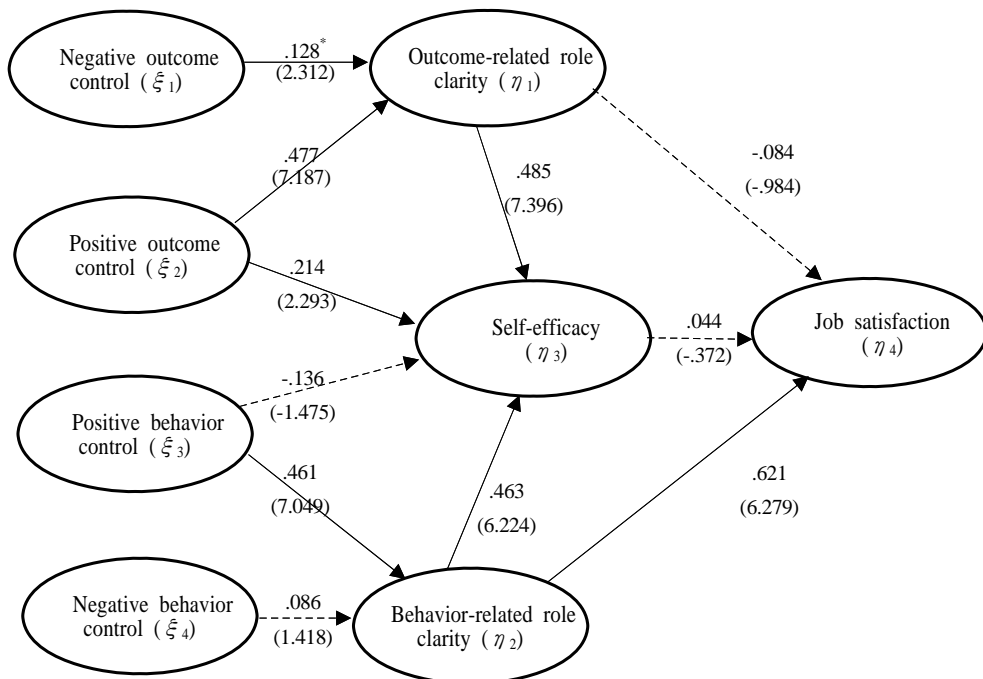
이 그 두 단위들간의 상관관계 제공값보다 크면 판별타당성이 있다고 제안하였다. 본 연구의 경우 모든 연구단위들의 평균분산추출값이 상관관계 제공값보다 크게 나타나 판별타당성이 확인되었다. 평균분산추출값의 범위와 상관관계 제공값의 범위는 <표 2>와 같다.

### 5.2 연구모형 검증

<그림 1>에 제시된 연구모형은 H2c와 H2d를 포함하는 것이다. 구체적으로 이 모형은 “부정적 결과통제 → 결과관련 역할명확성”과 “부정적 행동통제 → 행동관련 역할명확성”의 직접경로를 파선으로 나타내고 있다.

그러나 본 연구는 H2c와 H2d에서 이러한 직접경로가 매개변수로 인하여 존재하지 않거나 매우 약할 것으로 제안하였다. 따라서 이 두 가설을 제외한 나머지 가설들을 검증하기 위하여 이러한 직접경로가 제거된 모형을 분석하였다. 그리고 H2c와 H2d를 검증하기 위하여 두 경로를 추가한 모형을 분석하여 첫 번째 모형과 비교하였다.

먼저 공분산행렬을 이용하여 첫 번째 모형을 분석한 결과,  $\chi^2=426.241$ (d.f.=213),  $p=.000$ , RMR=.060, GFI=.914, NFI=.904, CFI=.949를 갖는 최적모형이 도출되었다. 이 모형은 공변량 구조분석에서 모형의 적합도에 대한 일반적인 평가기준들과 비교할 때, 일부 지수들이



\* Standardized estimates (t-value).  
 Solid line: supported; Dashed line: not supported.

Figure 2 Results of Analysis of Overall Model

적합도가 낮은 것으로 나타났다. 그러나 여러 지수들은 적합도 기준치를 충족시키고 있으며 충족되지 않는 일부 적합도의 경우도 대체적으로 수용가능한 수준이다. 따라서 추가적인 분석을 실시하는데 있어서 문제가 되지 않을 것으로 판단되었다. 각 경로의 표준화된 계수 값과 t값은 <그림 2>에 나타나 있다.

### 5.3. 가설검증과 논의

#### 5.3.1. H1a~H1d의 검증

먼저 부정적 결과통제와 긍정적 결과통제가 결과관련 역할명확성에 正(+의 영향을 미칠 것이라는 H1a와 H1b를 검증한 결과 모두 지지되었다( $\gamma_{11}=.128$ ,  $t=2.312$ ;  $\gamma_{12}=.447$ ,  $t=7.187$ ). 이는 관리자의 결과통제가 영업사원의 역할명확성에 영향을 준다는 기존의 선행연구들(Ilggen, Fisher, and Taylor, 1979; Jaworski and Kohli, 1991; Teas, 1983; Teas, Wacker, and Hughes, 1979)의 발견점과 일치하는 것이다.

긍정적 행동통제와 부정적 행동통제가 행동관련 역할명확성에 正(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1c와 H1d를 검증한 결과, 긍정적 행동통제가 행동관련 역할명확성에 正(+의 영향을 미친다는 H1c는 지지되었다( $\gamma_{23}=.461$ ,  $t=7.049$ ). 그러나 부정적 행동통제가 행동관련 역할명확성에 正(+의 영향을 미칠 것이라는 H1d는 지지되지 않았는데( $\gamma_{24}=.086$ ,  $t=1.418$ ), 이는 부정적 행동통제가 행동관련 역할명확성에 正(+의 영향을 미치는 것으로 나타난 Jaworski and Kohli(1991)의 연구결과와 다른 것이다. 이러한 결과가 나타난 것은 영업사원이 자신의 행동에 대해 실시하는

관리자의 부정적 통제를 바람직하지 않게 생각하기 때문에 나타난 것으로 볼 수 있다. 즉, 영업사원은 자신의 관리자가 부정적 행동통제를 실시할 경우 이러한 관리활동을 불필요한 구속으로 생각할 수 있다는 것이다. 많은 경우 영업사원은 기대되는 자신의 행동들이 이미 숙지하고 있다고 생각하며 이에 대한 관리자의 통제를 불필요한 간섭으로 생각할 수 있는 것이다. 따라서 관리자가 부정적 행동통제를 실시할 경우, 영업사원은 이를 통해 자신에게 기대되는 역할을 명확하게 알기보다는 이를 불필요한 구속으로 생각할 수도 있으며 이러한 이유로 본 연구의 가설이 지지되지 않은 것으로 생각할 수 있다.

#### 5.3.2. H2a~H2d의 검증

긍정적 결과통제가 자기효능감에 正(+의 영향을 미칠 것이라는 H2a를 검증한 결과 지지되었다( $\gamma_{32}=.214$ ,  $t=2.293$ ). 그러나 긍정적 행동통제가 자기효능감에 正(+의 영향을 미칠 것이라는 H2b를 검증한 결과, 연구자의 기대와 달리 지지되지 않았다( $\gamma_{33}=-.136$ ,  $t=-1.475$ ). H2b가 지지되지 않은 것은 긍정적 행동통제→자기효능감 관계에서 행동관련 역할명확성의 매개적 역할 때문인 것으로 생각할 수 있다. 보다 구체적으로, <표 3>에 제시된 상관관계를 보면 긍정적 행동통제와 자기효능감은 正(+의 관계를 갖는 것으로 제시되어 있으며 ( $r=.402$ ), 긍정적 행동통제→자기효능감 관계의 총효과는 .078로 正(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 긍정적 행동통제→자기효능감 관계의 총효과 중 대부분이 행동관련 역할명확성의 매개를 통해 간접적으로 영향(간접효과=.193)을 미치기

때문에 직접효과는 負(-)의 방향으로 나타났으며(직접효과=-.136), 이로 인해 가설이 지지되지 않은 것으로 생각할 수 있다.

부정적 결과통제와 부정적 행동통제가 결과관련 역할명확성 및 행동관련 역할명확성의 매개를 통해 자기효능감에 영향을 미칠 것이라는 H2c와 H2d를 검증하기 위해, 부정적 결과통제→자기효능감, 부정적 행동통제→자기효능감의 직접경로를 설정한 대안모형(alternative model)을 개발하였다. 대안모형을 분석한 결과, 부정적 결과통제→자기효능감( $\gamma_{31}=.087$ ,  $t=1.301$ ) 및 부정적 행동통제→자기효능감( $\gamma_{34}=-.056$ ,  $t=-.761$ )의 경로는 모두 통계적으로 비유의적이었다. 또한 대안모형( $\chi^2=424.544$ ,  $d.f.=211$ )과 연구모형( $\chi^2=426.241$ ,  $d.f.=213$ ) 간의  $\chi^2$  차이검증결과  $\chi^2$  값의 차이가 비유의적으로 나타났다( $\Delta\chi^2=1.697$ ,  $\Delta d.f.=2$ ,  $p>.05$ ). 따라서 간명화제약에 따라 대안모형보다 연구모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 부정적 결과통제와 부정적 행동통제가 자기효능감에 미치는 영향은 결과관련 역할명확성 및 행동관련 역할명확성에 의해 매개된다는 H2c와 H2d를 지지하는 결과이다.

### 5.3.3. H3a~H3d의 검증

결과관련 역할명확성이 자기효능감에 正(+)  
의 영향을 미칠 것이라는 H3a를 검증한 결과 지지되었다( $\beta_{31}=.485$ ,  $t=7.396$ ). 그러나 결과관련 역할명확성이 직무만족에 正(+)  
의 영향을 미칠 것이라는 H3b를 검증한 결과는 지지되지 않았다( $\beta_{41}=-.084$ ,  $t=-.984$ ). 영업사원이 자신에게 기대되는 결과와 관련하여 어떤 역할을 해야 하는가를 명확하게 지각하고

그 역할의 중요성이 높은 경우, 영업사원은 자신에게 이러한 결과가 기대되는 것은 관리자가 자신을 높게 평가하기 때문이며, 자신은 이러한 기대되는 결과를 달성할 수 있다는 생각을 할 수 있을 것이다. 그러나 한편 이러한 기대는 영업사원에게 결과에 대한 스트레스로 작용할 수 있을 것이며, 결과에 대한 스트레스는 영업사원이 자신의 직무에 대해 만족하지 못하게 만들 수 있을 것이다. 이러한 이유로 인해 본 연구결과와 같이 결과관련 역할명확성은 자기효능감에는 직접적으로 영향을 미치지 않지만, 직무만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 생각할 수 있다.

행동관련 역할명확성이 자기효능감에 正(+)  
의 영향을 미칠 것이라는 H3c( $\beta_{32}=.463$ ,  $t=6.224$ )와 행동관련 역할명확성이 직무만족에 正(+)  
의 영향을 미칠 것이라는 H3d( $\beta_{42}=.621$ ,  $t=6.279$ )는 모두 지지되었다.

### 5.3.4. H4의 검증

자기효능감이 직무만족에 正(+)  
의 영향을 미칠 것이라는 H4는 기대와 다르게 지지되지 않았다( $\beta_{43}=-.44$ ,  $t=-.372$ ). 이 분야의 기존 연구들(이학식, 김효순, 정주훈, 2000; Hartline and Ferrell, 1996; McDonald and Siegal, 1992)에서는 자기효능감이 직무만족에 유의한 正(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서는 기존의 연구들과 다른 결과가 나타났는데 이는 영업사원의 인지부조화에 기인한 것으로 생각할 수 있다. 즉, 영업사원들은 자신의 업무와 관련하여 잘 할 수 있다는 자기효능감을 갖지만 자신에게 주어진 업무나 업무 환경이 만족스럽지 않을 수 있다는 것이다. 따라서 이들이 원하는 업

무가 주어지거나 업무 환경의 개선이 이루어질 경우, 기존의 연구에서와 같이 영업사원의 자기효능감은 직무만족에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

### 5.3.5. 추가분석\*

#### 5.3.5.1. 영업사원 통제수준 → 직무만족 간의 직접적인 관계

<그림 1>의 연구모형에 따르면 영업사원에 대한 네 가지 유형(긍정적/부정적 결과통제, 긍정적/부정적 행동통제)의 통제수준이 높을수록, 역할명확성과 자기효능감이 높아지고, 최종적으로는 직무만족이 높아지는 것으로 생각할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 네 가지 유형의 통제수준은 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것을 고려하지 않고, 결과/행동관련 역할명확성과 자기효능감의 매개를 통해서만 영향을 미치는 것으로 제안하였다. 연구자들의 이러한 제안을 보다 엄격하게(rigorously) 검증하기 위하여 네 가지 유형의 통제수준 → 직무만족 간의 직접적인 경로를 추가한 대안모형을 설정하고 이를 분석하였다.

대안모형의 분석결과 네 가지 유형의 통제수준은 모두 직무만족에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(부정적 결과통제 → 직무만족  $\gamma_{41}=.028$ ,  $t=.410$ ; 긍정적 결과통제 → 직무만족  $\gamma_{42}=.077$ ,  $t=.741$ ; 긍정적 행동통제 → 직무만족  $\gamma_{43}=.178$ ,  $t=1.387$ ; 부정적 행동통제 → 직무만족  $\gamma_{44}=-.102$ ,  $t=-1.340$ ).

연구모형과 대안모형의 우수성을 비교하기 위해  $\chi^2$  차이검증을 실시한 결과, 연구모형( $\chi^2$

$=426.241$ ,  $df=213$ )과 대안모형( $\chi^2=421.369$ ,  $df=209$ ) 간의  $\chi^2$  값의 차이가 비유의적으로 나타났다( $\Delta\chi^2=4.872 < \chi^2(4).05$ ). 따라서 간명 화계약(parsimonious constraint)에 따라 연구모형이 대안모형보다 우수한 것으로 나타났다.

이러한 결과는 본 연구의 제안과 같이 통제수준이 직무만족에 미치는 영향이 역할명확성과 자기효능감에 의해 매개된다는 것을 의미하는 것이다.

#### 5.3.5.2. 유형별 통제수준이 직무만족에 미치는 상대적 영향력 크기의 차이

네 가지 유형의 통제수준이 직무만족에 미치는 표준화된 총효과(standardized total effect)를 조사한 결과, 결과통제가 직무만족에 미치는 총효과는 모두 負(-)의 방향으로 나타났다(부정적 결과통제 → 직무만족 $=-.014$ ; 긍정적 결과통제 → 직무만족 $=-.056$ ). 반면 행동통제가 직무만족에 미치는 총효과는 모두 正(+)의 방향으로 나타났다(긍정적 행동통제 → 직무만족 $=.283$ ; 부정적 행동통제 → 직무만족 $=.052$ ).

네 가지 유형의 통제수준이 직무만족에 미치는 표준화된 총효과의 크기는 긍정적 행동통제 > 긍정적 결과통제 > 부정적 행동통제 > 부정적 결과통제의 순서로 나타났다.

## VI. 결 론

### 6.1. 연구의 요약 및 시사점

\* 연구자들이 생각하지 못했던 내용을 심사과정에서 제안해주신 심사교수님께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 심사교수님의 건설적인 제안으로 본 연구의 질이 높아질 수 있게 되었음을 진심으로 감사드립니다.

본 연구는 영업사원에 대한 통제유형(긍정/부정 결과/행동통제), 영업사원의 통제에 대한 반응(결과/행동관련 역할명확성), 그리고 성과(직무만족) 간의 관계를 구조적으로 조사한 것이다. 본 연구에 제시된 연구가설에 대한 실증분석결과와 그 의미를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 영업사원에 대한 통제유형이 역할명확성에 미치는 영향을 조사한 결과, 긍정적/부정적 결과통제는 모두 결과관련 역할명확성에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정적 행동통제도 행동관련 역할명확성에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 부정적 행동통제는 행동관련 역할명확성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 영업사원에 대한 통제유형이 자기효능감에 미치는 영향을 조사한 결과, 긍정적 결과통제는 자기효능감에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 긍정적 행동통제는 자기효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 부정적 결과통제와 부정적 행동통제는 각각 결과관련 역할명확성과 행동관련 역할명확성의 매개를 통해 자기효능감에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 역할명확성이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향을 조사한 결과, 결과관련 역할명확성과 행동관련 역할명확성은 모두 자기효능감에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 행동관련 역할명확성은 직무만족에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 결과관련 역할명확성은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 끝으로, 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향을 조사한 결과, 자기효능감은 직무만족에 영향을 미치지 않

는 것으로 나타났다.

## 6.2. 연구의 한계점 및 미래연구에 대한 제언

본 연구의 공헌점은 다음과 같다. 첫째, 기존의 여러 연구들(Challagalla and Shervani, 1996; Jaworski and Kohli, 1991; Oliver and Anderson, 1994)이 통제유형과 성과 간의 직접적인 관계를 조사하였던 것과 다르게, 본 연구는 영업사원에 대한 통제유형과 이에 대한 반응(역할명확성과 자기효능감), 그리고 통제성과(직무만족) 간의 인과관계를 구조적으로 조사하였다. 특히 영업사원에 대한 통제의 유형에 Jaworski and Kohli(1991)의 연구에서와 같이 긍정적/부정적 극성을 고려하여 정교한 연구를 실시하였다. 둘째, 부정적 결과통제와 행동통제가 자기효능감에 영향을 미치는 데 있어서 결과관련 역할명확성과 행동관련 역할명확성의 매개적 역할을 확인하였다. 이는 관리자가 영업사원의 업무관련 자신감을 높이기 위해서는 부정적 통제를 하기보다 긍정적 통제를 실시하는 것이 바람직하다는 실무적인 시사점을 제공해준다. 마지막으로, 본 연구결과는 자기효능감과 직무만족 간의 관계에서 기존의 연구와는 다른 시각을 제공해준다. 기존의 이 분야 연구들(Hartline and Ferrell, 1996; McDonald and Siegall, 1992)에서는 영업사원의 업무에 대한 자신감이 직무만족에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 본 연구에서는 두 변수 간의 관계가 負(-)의 방향으로 유의적이지 않았다. 이는 영업사원의 업무에 대한 자신감과 직무만족이 별개의 관계일 수 있다는 것을 의미

한다. 즉, 영업사원이 자신의 업무에 대해 능력과 자신감을 갖고 있다고 할지라도 업무환경이 원하는 수준을 충족하지 못할 경우 만족하지 않을 수 있는 것이다. 이는 자신의 업무에 대해 능력과 자신감을 갖고 있는 유능한 영업사원들이 직무에 만족하지 못하고 이직의도가 높아질 수도 있다는 것을 의미한다. 따라서 기업은 유능한 영업사원들을 확보하기 위해서는 이들의 기대수준을 충족시킬 수 있는 영업환경을 갖추어야 한다는 시사점을 제공한다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 점에서 연구의 한계점을 가지며 이로부터 미래 연구의 방향을 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구는 이 분야의 기존 연구들(이학식, 김효순, 정주훈, 2000; Jaworski and Kohli, 1991; Challagalla and Shervani, 1996)에서와 같이 영업사원이 지각하는 통제수준만을 측정하였다. 실제로 관리자가 실시하는 실제 통제수준과 영업사원이 지각하는 통제수준은 차이가 있을 수 있다. 미래 연구에서는 이를 보완하기 위해 관리자와 영업사원 양쪽의 지각을 측정할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 통제의 성과로 영업사원의 직무만족이라는 행동성과와 관련된 변수만을 사용하였다. 그러나 통제의 성과로는 영업사원의 매출액과 같은 재무적 성과 오히려 중요할 수 있다. 본 연구에서는 통제의 성과로 재무적 성과를 고려하지 못했다는 한계점을 가지며, 미래 연구에서는 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 종합병원, 의원을 상대로 영업활동을 하는 제약 영업사원만을 대상으로 조사를 실시하였기 때문에 조사결과를 다

른 산업으로 일반화하는 데 문제가 있을 수 있다. 다양한 산업을 대상으로 조사를 실시하여 연구결과의 일반화 가능성을 높일 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 영업사원의 통제에 대한 반응변수로 역할명확성과 자기효능감을, 통제의 성과변수로 직무만족만을 고려하였다. 그러나 이밖에도 통제에 대한 반응변수와 성과변수로는 다양한 변수들을 고려할 수 있다. 예를 들어, 통제에 대한 반응변수로 업무스트레스와 같은 변수를, 성과변수로 이직의도나 재무성과와 같은 다양한 변수들을 고려할 수 있다. 따라서 미래 연구에는 다양한 통제변수들을 고려하여 연구를 진행할 필요가 있다.

끝으로, 본 연구는 제한된 크기의 임의표본으로써 자료를 수집하여 연구결과의 일반화 제약에 있어서 한계점이 있다. 미래 연구에서는 이를 보완한 연구가 이루어질 필요가 있다.

(논문접수일 : 2007년 8월 14일)

(게재확정일 : 2007년 9월 3일)

## 참고문헌

- 이재원 (2005). 직무환경에서의 자기효능감의 예측변수에 대한 탐색적 연구. *인사관리연구*, 27 (4), 175-198.
- 이학식, 김효순, 정주훈 (2000). 산업재 판매 요원에 대한 통제유형, 반응 및 직무결과의 구조적 관계. *마케팅연구*, 15 (1), 51-83.
- 임창희 (1999). *조직행동*, 제2판, 학현사.

- 전광호, 김상용 (2004). 영업사원의 직무성과, 만족, 조직몰입, 이직의도와의 관계에서 대안 매력도의 역할. *유통연구*, 9 (2), 45-73.
- 전광호, 김재욱, 모순래 (2003). 영업사원 이직의도의 관계론적 선행변수에 관한 연구. *마케팅연구*, 18 (2), 95-122.
- Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems. *Journal of Marketing*, 51 (4), 76-88.
- Bagozzi, R. P. (1978). Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, 15 (4), 517-531.
- \_\_\_\_\_ (1980). The nature and causes of self-esteem, performance, and satisfaction in the sales force: a structural equation approach. *Journal of Business*, 53 (3), 315-331.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- 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.
- Cannon, J. P. & Perrault, W. D., Jr. (1999). Buyer-seller relationship in business market. *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 439-460.
- Carver, C. C. & Scheier, M. E. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.
- Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effect on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3), 89-105.
- Child, J. (1984). *Organization*, Harper Row.
- Churchill, G. A. Jr., Ford N. M. , & Walker, O. C. Jr. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13 (4), 323-332.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., Laforge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based sales control system. *Journal of Marketing*, 57 (4), 47-59.
- Dalton, G. W. (1971). Motivation and control in organizations. in *Motivation and Control in Organizations*, Dalton, G. W. and Lawrence, P. R. eds., Irwin, 1-35.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determinant in Human Behavior*, Plenum Press.
- Donnelly, J. H. Jr. & Ivancevich, J. M. (1975). Role clarity and the salesman.



- Journal of Marketing*, 39 (1), 71-74.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23 (1), 48-70.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 183-211.
- Grean, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. in Marvin, K. K. ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Raud McNally.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson Prentice Hall.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of consumer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 349-371.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52 (3), 23-39.
- \_\_\_\_\_ & Kohli, A. J. (1991). Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28 (2), 190-201.
- Kohli, A. K. (1985). Some unexplored supervisory behaviors and their influences on salespeople's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction, and motivation. *Journal of Marketing Research*, 22 (4), 406-419.
- \_\_\_\_\_ (1989). Effects of supervisory behavior: the role of individual differences among salespeople. *Journal of Marketing*, 53 (4), 40-50.
- \_\_\_\_\_, Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 263-274.
- Larson, J., Jr. (1984). The performance feedback process: a preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33 (1), 42-76.
- Lightsey, O. R., Jr. & Christopher, J. C. (1997). Stress buffers and dysphoria in a non-western population. *Journal of Counselling & Development*, 75, 451-459.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 309-336.
- \_\_\_\_ & Latham, G. P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62 (3), 87-98.
- Martocchio, J. J. & Judge, T. A. (1997). Relationship between consciousness and learning in employee training: mediating influences of self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82, 764-773.
- McDonald, T. & Siegall, M. (1992). The effect of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *Journal of Psychology*, 126 (3), 465-475.
- Merchant, K. (1985). On the incidence and cause of dysfunctional side effects of control systems. paper presented at American Accounting Association Annual Meeting, Reno, NV.
- Michaels, R. E. & Dixon, A. L. (1994). Sellers and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcomes relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 62-73.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. & Anderson, E. (1994). An empirical test consequences of behavior and outcome-based sales control system. *Journal of Marketing*, 58 (4), 53-67.
- Organ, D. W. & Bateman, T. S. (1991), *Organizational Behavior*, Irwin.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Sciences*, 25 (3), 833-847.
- Peterson, R. A. & Wilson, W. R. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (4), 61-71.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Shea, N. (1999). The effect of leadership style on performance improvement on manufacturing task. *Journal of Business*, 72 (3), 407-422.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: an investigation of some unconventional influences of role stressors and job

- characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62 (3), 69-86.
- Steers, R. M. (1984), *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., Foresman Co.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58 (3), 39-52.
- Teas, R. K., Wacker, J. G., & Hughes, R. E. (1979). A path analysis of causes and consequences of salespeople's perceptions of role clarity. *Journal of Marketing Research*, 16 (3), 355-369.
- Wotruba, T. R. & Simpson, E. K. (1992), *Sales Management: Text and Cases*, PWS-Kent Publishing Company.
- Yilmaz, C. (2002). Salesperson performance and job attitudes revised: an extended model and effects of potential moderators. *European Journal of Marketing*, 36 (6), 1389-1414.