

영업통제시스템(SFCs)이 영업사원의 영업성과에 미치는 영향과 메커니즘에 관한 연구: 리더-구성원의 교환관계와 팀 지원분위기의 매개효과 검증*

이준섭(주저자)
연세대학교 경영대학 객원교수
(901rccljs@naver.com)
손정민(교신저자)
충남대학교 경영대학 조교수
(sonjm81@gmail.com)

본 연구는 영업조직의 통제이론에 근거한 영업통제시스템이 영업사원의 영업성과에 미치는 영향력과 메커니즘을 고찰한 연구이다. 기존의 문헌에서는 영업통제시스템과 영업사원의 영업성과의 관계에서 영업사원의 지향성 및 직무관련 태도 등의 개인의 심리적 기제를 밝히는 데 집중해 왔고, 사회적 교환관계를 형성함으로써 인해 발생하는 조직 내 상사와의 관계 및 조직 내 분위기와 그 효과에 대한 연구의 진행은 매우 미흡한 상황이다. 본 연구에서는 이러한 이론적 공백을 채우고, 영업 관리 분야의 연구범위를 확장하기 위해 영업통제시스템의 하위차원인 활동통제와 결과통제가 영업사원의 영업성과에 어떠한 직접적인 영향을 미치는지, 그리고 이 과정에서 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기가 어떠한 메커니즘 역할을 하는지를 규명하고자 하였다.

실증분석을 위한 자료는 국내 대형 생명보험사의 지원을 받아 1,016명의 영업사원, 157명의 영업매니저의 설문응답자료, 그리고 영업사원들의 객관적 영업실적 자료를 활용하였으며(triadic data sources) 모든 자료를 매칭(matching)하여 실증분석에 사용 하였다.

연구결과, 활동통제와 결과통제는 영업사원의 영업성과에는 직접적인 관계가 없는 것으로 확인되었고, 활동통제는 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기에 긍정적인 영향이 있었으나 결과통제는 유의한 결과가 확인되지 않았다. 그리고 팀 지원 분위기는 영업사원의 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으나 리더-구성원 교환관계(LMX)는 오히려 부정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한 활동통제와 영업성과의 관계에서 리더-구성원 교환관계(LMX)의 매개효과가 확인되었다. 이와 같은 실증연구결과에 기초하여 이론적 시사점과 실무적 시사점을 논의하였으며 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 영업통제시스템, 리더-구성원 교환관계(LMX), 팀 지원 분위기, 영업성과

1. 서론

기업의 성과를 만들어 가는 데 있어서 가장 중요한 기능을 담당하는 것은 단연 '영업'일 것이다. 마케팅의 전통적인 차별요소인 제품과 서비스의 차별화

만으로는 경쟁우위를 확보하기 어려운 상황에서 많은 기업들은 고객가치창출의 핵심역량으로 관계마케팅에 기반한 영업의 중요성을 강조하고 있으며, 영업활성화를 위한 주요대책으로 영업 관리(sales force management)와 영업력 개발(sales force development)에 열을 올리고 있다. 특히 보험, 금

최초투고일: 2017. 8. 29 수정일: (1차: 2018. 2. 7) 게재확정일: 2018. 2. 14

* 이 논문은 2017년도 충남대학교와 2015년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2015S1A5B5A07042830).

용, 자동차판매, 제약판매 등의 영업 분야처럼 기업의 영업성과 창출에서 영업사원들의 역량에 대한 의존도가 상대적으로 높은 업종에서는 더욱 적극적으로 영업사원들의 채용, 교육훈련, 영업활동관리, 보상 등에 투자를 하고, 전폭적인 지원을 하고 있다.

영업 관리 측면에서 영업사원에 대한 효과적 관리는 경영자들의 공동된 관심사 중 하나일 것이다. 영업사원은 기업의 최 일선에서 성과를 창출하는 핵심적인 역할을 담당하게 되며, 기업 내에서 업무를 수행하는 여타 부서와는 달리 대부분의 업무시간을 기업 외부에서 보내면서 조직에서 수립한 영업전략을 현장에서 실천하고, 그 결과로 기업의 성과를 창출해낸다. 이러한 특성으로 인해 영업사원에 대한 효과적인 관리방법은 영업관리에서 중요한 핵심목표로 자리잡고 있고, 영업사원에 대한 관리와 통제 기법 또한 다양하게 개발되어 영업현장에 적용되고 있다(동아비즈니스리뷰, 2014. 1).

이와 관련하여 영업의 세부 영역을 다룬 학술적 연구 역시 증가하고 있으며, 그 중 주목할 만한 분야가 영업사원의 통제 및 관리와 관련된 연구로서 영업직원을 채용하여 선발된 직원에게 어떤 식의 교육 및 훈련, 코칭, 감독을 해야 하는가 라는 주제는 영업연구에서 매우 매력적인 연구주제일 뿐 아니라 영업에 대해 고민을 하고 있는 기업의 경영자도 관심을 갖기에 충분할 것이다.

영업통제시스템(Sales Force Control System: SFCs)은 조직이 영업사원을 관리함에 있어 보편적으로 활용하게 되는 전략적 관리도구(managerial tool)라 할 수 있다. 이는 조직이 기대하는 영업목표를 달성하기 위해 영업사원이 영업업무 수행에 있어 필요로 하는 판매방법 및 판매기술 등을 훈련시키고, 영업사원의 전반적인 영업활동을 점검 및 감독을 하고, 평가하여 그에 따른 피드백을 통해 상벌 등

의 보상을 제공함으로써 영업사원들을 동기부여 시키는 역할을 담당하는 포괄적인 영업관리시스템이라 할 수 있다(Anderson and Oliver, 1987).

영업통제시스템에 대한 연구는 1980년대 후반 Anderson and Oliver(1987)와 Jaworski(1988)와 같은 학자들의 연구를 시초로 통제시스템의 하위차원들을 분류하고, 하위차원들과 결과변수와의 관계를 조명하고자 하는 많은 노력이 있어왔다. 많은 연구들에서 영업통제시스템의 하위 차원들이 영업사원의 성과에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 영업통제시스템과 영업성과의 관계를 이어주는 기제(underlying mechanism)에는 어떠한 것들이 있는지를 밝히려는 시도가 지속적으로 이어져 왔다. 많은 연구들이 영업통제시스템과 영업사원의 영업성과의 관계에서 개인이 가지고 있는 심리적 기제에 초점을 두고 있으며, 특히 조직의 통제과정에서 활성화되는 영업사원의 지향성 및 직무관련 태도에 집중되어 연구가 진행되었다. 하지만 영업사원의 성과는 조직의 엄격한 통제여부나 영업사원의 바람직한 태도와 행동에 의해서만 이루어지는 것이 아니다. 조직 구성원의 욕구와 가치관이 다양해지면서 이들이 느끼는 감정을 이해하고 조직 구성원들과의 원활한 소통을 통해 우호적인 관계를 유지하려는 상사의 리더(leader)로서의 역할 및 조직의 지원 역시 영업사원의 직무성과에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 오늘날 경영위기나 조직변화의 상황에서 이들의 역할이 필요한 것은 조직의 지원을 바탕으로 조직 내 리더와 구성원 간 의견공유 및 코칭대화를 통해 소통을 원활하게 하고 상호 신뢰를 증진시키기 위함이다. 그리할 때 영업사원 개인의 직무에 있어서의 동기가 형성되고, 조직 내외의 네트워크도 강하게 형성될 수 있으며, 이는 향후 가시적인 성과를 낼 수 있는 촉진제 역할을 할 수 있다는 것이다.

최근 영업연구에서도 조직 내의 리더와 구성원간의 상호관계 및 조직 내 분위기 형성에 대한 주제에 관심이 집중되고 있다. 이에 본 연구는 사회교환이론을 기초로 하여 영업통제시스템이 영업사원 개개인의 영업성과에 영향을 미치는데 있어서 조직 내 리더와 영업사원의 교환관계(LMX) 및 팀 지원 분위기(supportive team climate)의 역할에 초점을 두어 영향력을 집중 조명하고자 한다.

조직이란 효과적인 상호관계를 바탕으로 공동의 목표를 달성하기 위한 구성체이기 때문에 조직 내에서의 리더와 조직구성원의 상호관계는 영업사원의 목표실적달성 여부를 가능할 수 있는 중요한 변수가 될 수 있다. 특히, 영업통제시스템은 조직 내에서의 상의하달식(top-down) 성격이 강한 운영방식인 만큼 조직 차원에서 이루어지는 영업통제시스템이 리더-영업사원 교환관계에 어떠한 영향을 미치고, 리더와 영업사원의 교환관계의 정도가 영업사원의 성과에 실제 영향을 미치는 지를 실증하는 것은 학술적으로도 매우 의미 있는 시도라 할 수 있다. 또한 팀 지원 분위기 역시 영업사원이 공식적인 보상이나 강제적인 통제의 범주를 뛰어넘어 자발적 영업행동에 참여하는지 여부에 대한 원인을 설명하는 데 있어 매우 의미 있는 구성개념이라 할 수 있다.

따라서 본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 영업통제시스템의 하위차원을 Jaworski(1988)가 주장한 공식통제(formal control)인 활동통제(activity control)와 결과통제(outcome control)로 구분하여 각 차원이 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)와 팀 지원 분위기(supportive team climate)에 어떠한 차별적인 영향을 미치는지를 밝히고자 한다. 둘째, 영업조직 내에서의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기가 영업사원의 실제 영업성과에 어떠한

영향을 미치는지를 확인하고자 한다. 셋째, 영업통제시스템의 하위차원인 활동통제와 결과통제가 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는데 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기가 매개변수역할을 하는지를 구체적으로 실증하고자 하였다. 마지막으로, 본 연구의 연구결과를 바탕으로 학계와 영업조직 내 관리자에게 제공해 줄 수 있는 시사점을 논의함과 동시에 향후연구에 대한 제안 점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 영업통제시스템(Sales Force Control Systems)

영업연구에서 영업통제시스템은 학술적으로 주목할 만한 가치가 있는 연구 분야이다. 특히, 영업력 개발을 위한 실질적인 영업 관리가 무엇인지를 재조명 하는데 있어 영업통제시스템은 효율적인 영업 관리연구에 이론적 틀을 제공할 수 있는 유용한 이론이라 할 수 있다.

영업통제시스템은 조직에서 영업사원을 모니터링하고 지시, 평가 및 보상하는 등의 체계적인 전략적 시행계획(strategic action plan)들로 구성이 된다. 영업통제시스템 관련 학술연구는 Anderson and Oliver(1987)의 연구로부터 기본 틀이 마련되었다 할 수 있는데, Anderson and Oliver(1987)는 영업통제시스템을 결과기반의 통제(outcome-based control)와 행동기반 통제(behavior-based control)의 두 가지 범주로 구분하였다. 결과통제는 영업사원의 판매실적과 판매할당량과 같은 객관적이고 측정 가능한 결과에 초점을 두기 때문에 조직은 영업

사원의 판매량과 실적달성 여부에 집중하게 되는 특성이 있으며, 영업활동 전반에 대한 조직 및 관리자의 개입수준이 비교적 낮은 편이어서 영업사원은 본인의 판매과정과 목표를 수립하고, 달성하는 과정에 있어 자율성이 보장된다 할 수 있다. 또한, 결과통제는 영업사원에 대한 감독기준이 까다롭지 않고, 성과에 대한 측정기준 역시 객관적이기 때문에 인센티브 제도를 통한 보상체계가 체계적으로 자리 잡혀 있다는 장점이 있다. 하지만, 영업사원들의 영업과정 및 활동내역 등은 고려되지 않고 오직 판매 실적 및 판매 목표달성 여부만이 중요한 평가요소로 적용되기 때문에 영업사원의 기회주의적인 행동과 근시안적 행동을 유발시킬 가능성 역시 존재한다(Flamholtz, 1979). 결과통제와는 또 다른 통제 메커니즘으로 행동통제는 영업사원이 반드시 이행해야 하는 바람직한 영업행동과 영업과정에 초점을 두게 된다(Anderson and Oliver, 1987; Ouchi, 1979). 행동통제는 영업사원의 영업활동 및 직무에서의 변환과정을 구조화하고 직무에서 나타나는 이들의 행위를 규제하는 거라 할 수 있다. 이에 영업관리자는 부하 영업사원이 조직에서 수립한 영업절차와 규정을 잘 이행할 수 있도록 그들의 행위를 면밀히 감시하고 평가하게 되는데, 이때 구성원에 대한 모니터링과 평가는 상사가 판단하는 정보의 특수성에 기초하기 때문에 다소 주관적이라는 특성이 있다. 행동통제 하에서 영업 관리자는 그의 판단에 따라 영업사원의 영업행동을 규정하고, 해석하고, 평가하게 되며, 부하 영업사원은 관리자의 지시 및 감독에 대한 순응이 요구되어진다(Panagopoulos, Johnson, and Mothersbaugh, 2015).

Jaworski(1988)는 영업통제시스템을 공식통제(formal control)와 비공식통제(informal control)로 분류하였다. 공식통제는 조직이나 영업 관리자에

의한 통제라 볼 수 있는데, 일반적으로 업무활동 과정에 초점을 둔 행동통제와 영업사원의 성과에 초점을 둔 결과통제로 구분할 수 있고(Jaworski, 1988; Jaworski and Kohli 1991), 비공식통제는 본인 스스로의 통제인 자기통제, 조직 내 상호관계와 관련된 사회통제, 그리고 조직 내 문화와 규범적 패턴들에 의한 문화통제 등으로 구분될 수 있다(Ouchi 1979; Jaworski 1988). 현존하는 영업통제 연구들에서는 비공식 통제보다는 공식통제에 집중하여 연구들이 진행되고 있다.

한편 많은 연구들에서 행동통제의 포괄성에 대한 문제점을 지적하면서 행동통제를 보다 구체적으로 세분화 하려는 시도가 이어졌다. 대표적으로 Challagalla and Shervani(1996)와 Jaworski and Kohli (1991)는 행동통제를 활동통제(activity control)와 역량통제(capability control)로 이분화 하였는데, 활동통제는 영업사원들의 영업업무와 판매과정에서 영업사원의 일상적으로 수행되는 영업활동을 통제하는 것이고, 역량통제는 영업사원이 좋은 영업성과를 낼 수 있도록 영업기술과 역량개발에 집중한 통제 메커니즘이다(Challagalla and Shervani, 1996). 최근 영업통제 연구의 흐름을 보면 영업통제시스템의 하위차원을 어떠한 형태로 분류를 하느냐에 기준을 두고 연구가 진행 중이라 할 수 있다. 특히, 활동통제, 결과통제로 이분화한 연구(Panagopoulos et al., 2015)와 활동통제, 역량통제, 그리고 결과통제 세 차원으로 분류한 연구(황호연 · 전홍식, 2015; Miao and Evans, 2014)가 주류를 이루고 있으며, 최근에는 기타 비공식 통제차원을 포함시켜 보다 다양한 차원으로 영업통제시스템을 분류한 연구도 시도되고 있다.

2.2 영업통제시스템과 영업성과의 관계

영업성과에 관한 연구에서는 주로 영업사원 개인의 역량 및 효과적인 행동에 초점을 두고 연구가 진행되었다. 효과적인 영업사원들의 태도와 행동은 상대적으로 높은 성과를 달성하게 되고, 영업조직의 성과 역시 향상시킬 수 있음을 밝히고 있다(Anderson and Oliver, 1987). 하지만, 조직이 높은 성과를 달성하기 위해서는 영업사원 개개인의 역량개발 및 효과적인 영업행위(effective selling behavior)에 관한 코칭이 중요할 수 있지만, 조직의 전략수립과 그 전략을 지원해주는 조직문화를 형성하여 인적사원의 잠재력을 신장시키는 역할 역시 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 효과적인 영업통제시스템의 활용을 통해 영업사원의 성과를 높이는 것은 영업관리 및 영업력 개발에 있어서 중요한 영역이라 할 수 있다(황호연, 전홍식, 2015).

초기의 영업통제의 연구에서는 영업통제시스템과 영업성과의 관계를 밝히는데 주목하였다. 특히 Anderson and Oliver(1987)와 Challagalla and Shervani(1996)는 영업통제시스템이 영업사원 개개인의 업무 성과에 직접적인 영향이 있음을 제시하였다. Anderson and Oliver(1987)는 활동통제가 조직에서 영업사원의 일상적인 영업활동에 대한 모니터링과 간섭 및 지시에 초점이 맞추어져 있다 보니 영업활동 전 과정에서 평가의 대상이 되는 영업사원은 일상 영업업무에서 좋은 평가를 받기 위해 본인의 역량개발에 대한 노력과 투자를 하게 되고 이는 최종적으로 본인의 영업성과에도 긍정적인 영향을 미친다 하였다. 또한, 결과통제는 일정기간을 기준으로 영업사원이 달성한 실적에 관심을 두기 때문에 이는 영업사원이 판매목표 달성에 더욱 집중할 수 있게 만들어 결국 좋은 성과를 달성할 가능성이 있다 주장하고 있다.

Challagalla and Shervani(1996) 역시 같은 맥락에서 영업통제시스템과 영업성과의 관계를 밝히고 있다. Challagalla and Shervani(1996)는 결과통제의 영향력을 목표이론(goal theory)으로 설명하였는데, 실적에 따른 보상제공에 집중한 결과통제는 영업사원으로 하여금 보상에 대한 확고한 목표를 갖게 해주어 영업사원의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치게 되고, 영업활동 과정에서 불필요한 행동을 줄여주게 되어 이는 결국 영업사원의 성과를 이끌게 된다고 하였다. 또한, 활동통제를 통해 영업 관리자는 영업사원의 노력정도를 파악할 수 있어 이에 대한 피드백 및 정보제공은 영업사원들로 하여금 직무에 있어서의 흥미와 지속성을 불러 일으켜 결과적으로 더 좋은 영업성과를 달성할 수 있게 한다고 주장하고 있다(Challagalla and Shervani, 1996).

따라서 Anderson and Oliver(1987)와 Challagalla and Shervani(1996)의 연구에서 밝힌 학술적 근거와 논리를 종합해 볼 때, 본 연구에서는 활동통제와 결과통제가 영업사원의 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

가설 1: 조직의 활동통제는 영업사원의 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 조직의 결과통제는 영업사원의 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 상사-조직원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기(Supportive Team Climate)

전통적인 리더십 이론들과는 달리 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론은 리더의 일방적인 영향력에 초점을 두기 보다는 리더와 조직 구성원 간 상호 발생하는 영향력에 주목하고 있다(Uhl-Bien and Maslyn,

2003). 리더-구성원교환관계(LMX)는 상사와 부하 직원의 공식적인 조직 내에서의 관계를 바탕으로 하고 있으며, 상사와 부하직원이 성숙한 교환관계를 발전시킬 수 있을 때 개인의 성과가 높아지고, 이것이 곧 기업의 성과를 위한 기여로 연결이 될 수 있다고 하였다. 따라서 높은 수준의 리더-구성원교환관계(LMX)는 낮은 수준의 리더-구성원교환관계(LMX)에 비해 상호간에 높은 수준의 신뢰 및 존경, 상호작용, 지원 등과 같은 사회적 교환이 나타날 수 있다는 것이다. 선행연구들에서는 리더와 조직 구성원은 상호 영향을 주고받으며, 리더와 구성원의 교환관계에 따라 조직 구성원의 업무에 대한 태도와 업무수행이 달라진다고 주장하고 있다(Graen and Scandura, 1987).

리더-구성원교환관계(LMX) 이론을 설명함에 있어 사회적 교환이론은 중요한 이론적 근거를 제공하고 있다(Graen and Scandura, 1987). 사회적 교환이론은 상호 간 신뢰에 근거하여 혜택을 받은 자는 이에 대한 보답으로 의무감을 형성하게 되고, 반대로 상대방에게 혜택을 제공한 자는 향후 어느 시점에서 보답을 받게 될 것이라는 믿음에 기초한다. 사회적 교환이론에 따르면 사회적 교환관계가 조직 구성원의 업무태도와 업무수행에 중대한 영향을 미친다고 밝히고 있다(Graen and Scandura, 1987). 그동안 다양한 분야에서 사회적 교환관계와 조직 구성원의 역할 및 업무수행에 대한 광범위한 연구가 진행되었다. 대표적으로 인사조직 분야에서 가장 활발히 연구가 진행되고 있으며, 마케팅에서는 서비스 마케팅 분야와 영업연구에서 주로 논의되고 있다. 먼저, 서비스 마케팅 분야에서는 성공적인 마케팅 목표 달성에 앞서 구성원과 조직과의 교환관계의 중요성을 말해주는 내부 마케팅(internal marketing) 이슈와 관련해서 주로 논의되어 왔고(윤만희, 2009),

영업연구에서는 영업사원과 영업 관리자와의 관계에 집중한 리더-구성원교환관계와 영업사원과 팀 동료와의 관계에 집중한 팀-구성원교환관계에 관한 연구에서 주로 논의되어 왔다. Uhl-Bien(2006)은 리더십 측면에서 볼 때 높은 수준의 리더-구성원교환관계(LMX)는 서로에 대한 호의, 존경과 같은 사회적 요소를 밑바탕으로 한 가장 이상적인 관계적 리더십이라 하였다. 또한 리더와 조직 구성원과의 긍정적 교환관계는 호혜적 노력을 하는 경향이 있기 때문에 영업사원 본인의 자아정체성을 강화할 뿐 아니라 자존감 역시 증가시킨다고 주장하고 있다(Graen and Uhl-Bien, 1995).

한편, 팀 지원 분위기(supportive team climate)는 팀 내 주어진 환경에서 구성원들이 효과적으로 직무를 수행 할 수 있도록 팀 차원에서 이루어지는 실무적 지원과 격려, 그리고 관심에 대한 구성원들의 공유된 지각이라 할 수 있다(Ashforth, 1985; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). 여기서 팀 지원이라 함은 조직과 가치가 일치하는 정서적 애착(affective attachment) 뿐 아니라 팀이 제공해주는 보상에 근거하여 형성하게 되는 계산적 관계(calculative involvement) 역시 포함하는 개념으로 규정할 수 있다(Eisenberger et al., 2001). 모든 조직은 조직 내 고유의 분위기를 형성하게 되며, 이는 조직 구성원들의 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨지고 있다. 팀 지원 분위기 역시 사회적 교환이론을 기초하여 설명할 수 있는데, Eisenberger et al.(2001)은 사회적 교환이론(Blau, 1964)을 토대로 팀 구성원이 소속된 팀에 몰입하는 조직몰입의 개념과는 반대로 팀이 구성원에게 얼마만큼 몰입하고 있는냐에 대한 개념으로 팀 지원인식을 설명하였다. 이는 팀과 구성원 간 상호 호혜성의 중요성을 강조한 개

념이라 할 수 있는데, 구성원들이 팀에 대한 소속감과 애착을 부여하기 위해 자신들이 투입한 노력에 대해 팀이 나에게 어느 정도의 관심과 가치를 부여하며, 자신들에게 복지제공과 심리적, 물질적 지원을 해주는가에 대한 믿음이라 할 수 있다(Shore and Wayne, 1993). 영업연구에서 팀 지원 분위기는 영업사원이 공식적인 보상이나 강제적인 통제의 범주를 뛰어넘어 자발적 영업행동에 참여하는지 여부에 대한 원인을 설명하기 위해서 주로 논의가 되어왔다. 선행연구들에 따르면 팀 구성원들의 긍정적이고 팀의 이익을 위한 직무행동은 팀 지원에 대한 인식으로 인해 유발된다 하였다(Shore and Wayne, 1993). 또한 팀 내에서 리더와 동료들의 배려와 지원을 지각한 구성원은 바람직한 태도와 행동 등의 방법으로 교환의 의무를 이행하게 된다는 것이다(Wayne et al., 1997). 즉, 팀 구성원은 팀으로부터 관심과 지원을 받게 되면 팀 지원에 대한 인식이 증가하게 되고 이는 팀에 대한 몰입을 하게 함으로써 직무참여와 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Eisenberger et al., 2001).

2.4 영업통제시스템과 상사-조직원 교환관계, 팀 지원 분위기의 관계

영업통제시스템은 조직이 영업사원들의 영업업무 수행에 있어서 전반적인 부분을 모니터링하고, 지시, 평가, 피드백을 제공하는 통제원칙이다. 따라서 기본적으로 조직 내 영업 관리자의 영업사원들에 대한 상의하달식(top-down)의 지시체계가 유지되는 만큼 조직 내 상호 교환관계와 밀접한 관련이 있을 수 있다. 조직의 구성원들은 어느 누구나 조직 내에서 상사와 부하직원이라는 역할을 수행하게 되며, 이들 사이에는 다양한 교환관계가 형성될 가능성이

있다. 조직차원에서 이루어지는 통제시스템과 조직 내 상호 교환관계와의 관계를 파악할 때 리더-구성원교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기는 조직 내 교환수준을 인식 할 수 있는 대표적인 변수들이다. 하지만 그동안의 영업통제 관련 연구에서는 통제시스템의 하위 차원들과 조직차원에서의 변수들과의 관계를 검증한 연구는 거의 진행되지 않고 있으며, 특히 통제시스템과 리더-구성원교환관계(LMX) 및 팀 지원 분위기와 직접적인 관계를 제시한 실증연구는 전무하다. 하지만, 각 변수들의 성향과 관련된 특징을 보면 이들의 관계를 어느 정도 추론이 가능하다.

최근 인사조직 분야에서 조직 내에서 관리자의 코칭(coaching)행동과 리더-구성원교환관계(LMX)의 관계를 실증한 연구에서는 상사의 코칭행동이 리더-구성원교환관계(LMX)에 영향을 미치는 선행변수가 된다는 것을 밝히고 있다(이지영, 2015; Boyce, Jackson, and Neal, 2010). 이들의 주장에 따르면, 상사가 조직구성원들에게 업무에 있어서의 방향 제시, 비전제시, 피드백 제공 등에 관여하기 때문에 이러한 조직 내에서 관리자의 코칭행동은 리더-구성원교환관계(LMX)에 영향을 미친다는 것이다(Boyce et al., 2010). 이와 같은 맥락에서 활동통제는 영업사원의 전반적인 일상 업무에 있어서 영업활동(ex., 고객응대, 방문횟수 등) 및 판매과정을 면밀히 관찰 후 평가하고, 코칭을 하는 통제 매커니즘의 성격이 강하기 때문에 이는 조직 내 리더와의 교환관계를 강화시킬 것으로 예상할 수 있다.

한편, Amabile(2004)의 연구에서는 조직의 지시, 평가, 피드백 등은 조직이 구성원에게 관심을 갖는 방법으로 조직이 구성원들의 욕구에 대해 갖는 깊은 관심, 신뢰 등 종업원이 지각한 조직의 지원행동으로 간주하고 있다. 즉, 조직의 통제에 대한 종업원의 지각은 종업원들 각자의 업무 수행과 능력발휘

의 과정에서 그들의 상사가 자신의 업무수행에 대하여 얼마나 많은 관심을 갖고 있으며, 필요한 경우 지원을 해줄 것으로 생각하고 있는지에 대한 지각의 정도(Greenhaus, Parasuraman, and Wormley, 1990)를 의미한다고 할 수 있다. 따라서 영업사원들은 조직의 활동통제를 영업 팀 구성원들에게 행해지는 조직의 관심 및 적극적인 지원으로 간주하여 영업사원이 팀 지원 분위기를 지각하게 되는 토대를 제공한다고 할 수 있다.

가설 3: 조직의 활동통제는 리더-구성원교환관계(a)와 팀 지원 분위기(b)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

일반적으로 결과통제는 활동통제와 달리 영업사원의 판매실적과 같은 객관적이고 측정 가능한 결과에 집중하게 된다. 영업사원의 실적달성 여부에 따른 보상제공은 이들의 영업역량을 향상 시키고, 나아가서는 좋은 성과를 달성 하고자 하는 동기를 제공해 준다는 믿음에 기초한다. 즉, 영업사원으로 하여금 보상에 대한 확고한 목표를 갖게 해주어 직무에 있어서의 몰입에 긍정적인 영향을 미치게 되고, 영업 활동 과정에서 불필요한 행동을 줄여주게 되어 이는 결국 영업사원의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Challagalla and Shervani, 1996). 따라서 조직 구성원들은 조직의 결과통제에 따른 조직의 보상이 부여될 것이라는 신념이 강해지게 되는데, 이런 과정을 통해 구성원들은 기술과 능력이 향상됨에 따라 리더에게 혜택이 되는 행위를 하게 되고, 이로 인해 리더들은 호혜성 원칙에 입각하여 구성원들과 높은 수준의 교환관계를 형성하게 될 것으로 예상할 수 있다. 결과통제는 영업사원으로 하여금 성과를 올려 보상 및 상사의 인정을 받도록 하는데 집중되

어 있어서 성과가 좋은 구성원을 인정해 주고, 여러 가지 권한을 부여할 가능성이 높기 때문에 조직 내 리더와의 원활한 교환관계를 구축할 것으로 본다.

실적달성 여부에 따른 보상체계는 팀 지원 분위기와도 밀접한 관련이 있을 수 있다. Johlke, Stamper, and Shoemaker(2002)는 조직 구성원의 팀 지원 인식에 영향을 주는 요인들로 교육훈련, 경력관리, 보상관리 등을 제시하였으며, 특히 보상관리의 강도가 높을수록 팀 지원인식이 강해진다고 주장하고 있다(Johlke et al., 2002). 이와 같은 학술적 근거와 논리를 종합할 때, 결과통제 역시 리더-구성원교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

가설 4: 조직의 결과통제는 리더-구성원교환관계(a)와 팀 지원 분위기(b)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

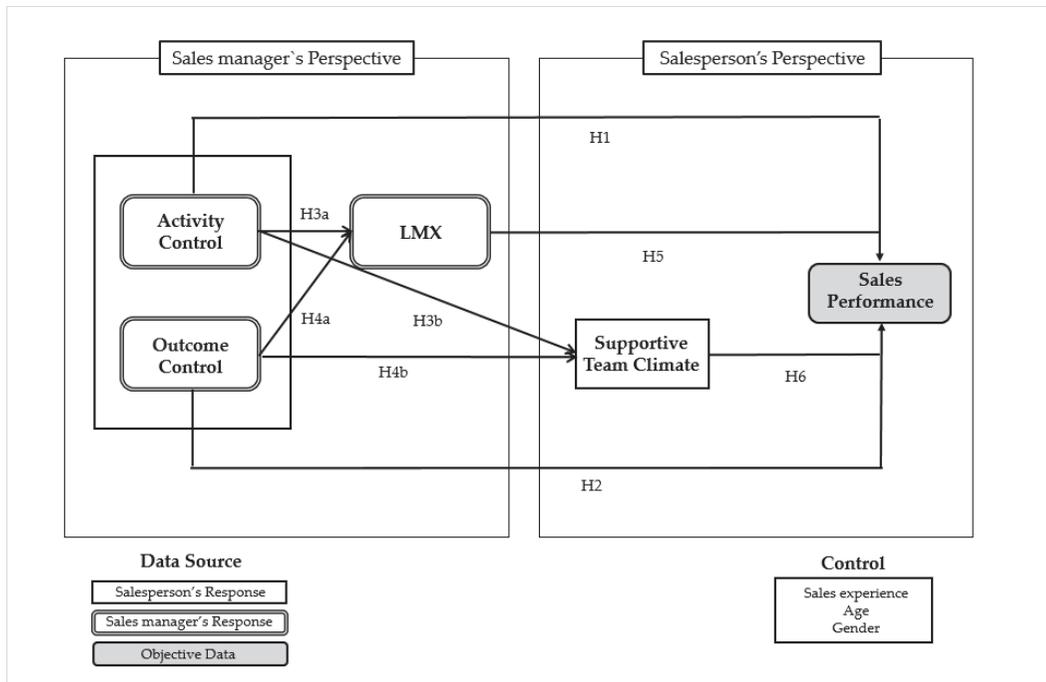
2.5 상사-조직원 교환관계, 팀 지원 분위기와 영업성과의 관계

리더-구성원교환관계(LMX)는 조직 내 리더와 구성원과의 이원적 관계(dyadic relationship)를 나타낸다(Wayne, Shore, and Liden, 1997). 높은 수준의 리더-구성원교환관계(LMX)는 구성원으로 하여금 리더에 대한 신뢰, 존경, 호혜의 감정을 증가시키며, 이는 구성원들의 노력과 조직몰입 뿐 아니라 개인의 성과에도 큰 영향을 미치게 된다. 여러 연구에서 리더-구성원교환관계(LMX)와 영업성과 사이의 긍정적 관계를 주장하고 있다. Gerstner and Day(1997)의 메타연구에서는 높은 수준의 리더-구성원교환관계(LMX)는 조직몰입과 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다 하였다. 또한 리더-구성원교

환관계(LMX)는 조직 내 구성원들이 리더의 심리적, 경제적 지원에 대한 보답을 위해 호혜적인 교환관계를 갖게 되며, 이를 통해 구성원들의 영업성과에 긍정적인 영향을 미친다 주장하고 있으며(Liden, Wayne, and Stilwell, 1993), 국내 연구에서도 개인의 성과는 리더의 역량이나 조직 구성원 개인의 역량만으로 결정되는 것이 아니라 구성원들 간의 협력과 조직의 리더와의 상호관계를 바탕으로 달성이 된다는 것을 실증연구를 통해 밝히고 있다(양지혜·김종인, 2015).

한편, 팀 지원은 팀 내 구성원의 공헌에 대하여 팀이 가치를 부여하는 정도와 구성원의 복지에 대한 관심을 의미한다(Kottke and Sharafinski, 1988). 따라서 팀 구성원은 업무를 수행하는 과정에서 팀이

자신의 업무수행에 어느 정도 관심을 가져주고, 필요로 하는 부분에 있어 팀이 얼마만큼 지원을 해주는가가 최대 관심사가 될 수 있다(Greenhaus et al., 1990). 지원수준이 높은 팀의 분위기는 팀 구성원에게 목표달성에 대한 의무감과 노력을 형성하게 되고, 이러한 노력을 통해 구성원은 바람직한 직무행동 및 직무성과를 달성할 수 있다. 관련 연구결과에 의하면 팀 지원은 조직 구성원들의 긍정적이고 조직을 위한 직무행동을 불러일으켜 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 하였다(Eisenberger et al., 2001). 또한 팀 지원을 통해 조직의 배려를 지각한 조직 구성원은 팀에 더욱 더 몰입을 하게 됨으로써 직무와 관련된 다양한 산출변수와 직무성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 주장하고 있다(Wayne



〈그림 1〉 연구모형

et al., 1997).

이와 같은 선행연구들의 근거와 논의를 통해 본 연구는 리더-구성원교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기가 영업사원들의 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

가설 5: 영업사원과 영업 관리자의 리더-구성원 교환관계(LMX)는 영업사원의 영업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 팀 지원 분위기는 영업사원의 영업성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집

본 연구에서는 국내에 있는 대형 생명보험사에서 영업 관련 업무에 종사하고 있는 영업사원들과 이들의 직속상사인 영업매니저들을 대상으로 설문조사를 하였고, 해당 기업의 지원을 받아 영업사원 개인의 판매실적 데이터를 해당 보험사의 데이터베이스로부터 수집하였다.

연구 대상을 보험업계 영업사원으로 선정한 이유는 국내 보험사들이 실제 영업통제시스템과 같은 다양한 관리적 도구를 통해 영업사원 관리를 하고 있으며, 영업사원의 임금체계가 100% 판매실적에 기반 하여 임금수준이 결정되기 때문에 본 연구의 연구목적과 실증하고자 하는 연구가설을 검증하기 위한 매우 적합한 표본 집단이라 판단하였다.

먼저, 해당기업에서 근무하는 임원진, 영업매니저들과의 인터뷰를 통해 보험사에서의 영업통제시스템

활용실태 파악 및 연구조사에 사용 될 측정문항이 해당 산업에 적합한지에 대한 확인절차를 거쳤으며, 측정도구에 대한 적합성 확인 후 바로 설문지를 제작하여 자료 수집을 진행하였다. 설문조사는 해당기업 내 인트라넷(intranet)을 통해 사내 전 영업사원(보험 설계사)과 영업매니저를 대상으로 온라인 설문으로 진행하였고(영업사원 2,105명, 영업매니저 280명), 설문에 참여한 응답자 중 편향되거나 불성실한 응답을 제외한 총 1,016명의 영업사원과 157명의 영업매니저의 응답으로 실증분석을 진행하고자 하였다. 온라인 설문 종료 2개월 후 영업사원의 판매실적 자료를 사내 데이터베이스로부터 수집하였고 판매실적 데이터와 영업사원, 영업매니저의 입사코드, 계보코드를 매칭(matching)하는 과정을 거쳐 실증을 위한 최종 데이터 셋을 완성하였다. 응답자 중 남성은 401명(39.5%), 여성은 615명(60.5%), 응답자의 평균 나이는 42.9세였고, 학력수준은 중·고졸이 533명, 대졸이 468명, 대학원 졸이 6명으로 나타났다. 응답자의 영업직무 근속년수는 평균 31.2개월로 나타났다.

3.2 변수의 측정

본 연구의 연구목적 및 연구가설을 검증하기 위해 기존 선행연구들에서 이미 검증된 측정문항을 국내 보험업계에 맞게 수정하여 사용하였으며, 기존의 영어로 작성된 측정문항을 한국어로 번역과정을 거친 후 최종 사용하였다. 활동통제, 결과통제, 리더-구성원교환관계(LMX), 그리고 팀 지원 분위기, 영업성과 등 총 다섯 개의 구성개념을 측정하였는데, 본 연구에서는 연구의 내적, 외적 타당성을 높이고, 단일수준의 설문방법에 의해 발생할 수 있는 동일방법 편향(common method bias) 이슈를 사전에 예방

하고자 통제시스템과 리더-구성원교환관계(LMX)는 영업매니저의 설문응답으로, 팀 지원 분위기는 영업사원의 설문응답, 영업성과는 회사 내 판매실적 데이터로 측정하였다.

먼저, 영업통제시스템의 하위요소인 활동통제는 Kohli, Shervani, and Challagalla(1989)와 Miao and Evans(2014)의 연구에서 사용된 문항을 국내 보험업계 특성에 맞게 수정하여 “나는 우리 팀 설계사들에게 그들이 수행해야 하는 영업활동이 무엇인지를 잘 알려준다.”, “나는 우리 팀 설계사들이 영업활동을 잘 하고 있는지 늘 체크한다.”, “나는 우리 팀 설계사들의 영업활동에 잘못된 부분이 있을 때 그 부분을 바로잡아준다.” 등의 4문항으로 측정하였고, 결과통제는 “나는 우리 팀 설계사들이 달성해야 할 목표(계약건수/유지율/수당 등)를 명확히 정해준다.”, “나는 우리 팀 설계사들이 목표를 달성하고 있는지 늘 체크한다.”, “나는 우리 팀 설계사들이 목표실적을 달성했을 때 인정해준다.” 등의 4문항으로 측정하였다. 다음으로 리더-구성원교환관계(LMX)는 Graen and Uhl-Bien(1995)이 제시한 4개의 측정문항을 그대로 사용하였고, “나는 우리 팀 설계사들의 직무문제점과 그들이 무엇을 필요로 하는지를 잘 파악하고 있다.”, “나는 우리 팀 설계사들의 잠재력을 알고 있다.”, “나는 우리 팀 설계사들과 원활한 직무관계를 유지하고 있다.” 등으로 구성되었다. 팀 지원 분위기는 Eisenberger et al. (2001)의 연구에서 사용된 문항을 수정하여 사용하였으며, “우리 팀은 나의 복지에 진정으로 관심이 있다.”, “우리 팀은 나의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 업무수행 관련한 지원을 해준다.”, “우리 팀은 나에게 문제가 생겼을 때 적극적으로 지원을 해준다.” 등 4문항으로 측정하였다. 마지막으로, 영업사원의 영업성과는 해당기업에 종사하는 영업사원들의 판매실적

자료를 추출하여 로그변환(log-transformation) 후 사용하였고, 기타 통제변수인 직무경험, 연령, 성별 등의 자료 역시 사내 데이터베이스로부터 추출하였다.

IV. 실증분석

4.1 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 가설검증에 앞서 먼저, 구성개념들의 신뢰성을 검증하였다. 검증결과, 각 구성개념에 대한 Cronbach's alpha 계수가 수용 기준치인 0.7 이상으로 나타나 구성개념들의 내적 일관성이 확보된 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein, 1994). 다음으로 확인적 요인분석(CFA)을 통해 구성개념의 수렴타당성(convergent validity) 및 판별타당성(discriminant validity)을 확인하였다. 우선 모형의 적합도는 $\chi^2 = 327.311$ (df= 98, $p < .000$), GFI = .942, CFI = .983, TLI = .979, NFI = .976, RMSEA = .059로 전반적으로 양호한 것으로 확인되었다. 수렴타당성은 신뢰도 및 개념신뢰도(CR), 평균분산추출값(AVE)으로 확인하였는데 개념신뢰도 값과 평균분산추출값은 모든 항목들이 각각 권고치인 .7, .5 이상으로 나타남에 따라 본 연구의 수렴타당성은 확보된 것으로 확인되었다. 다음으로 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하여 구성개념의 평균분산추출값이 상관계수의 제곱 값을 초과하는지 여부를 확인하였다. 확인결과, 모든 구성개념의 평균분산추출값이 상관계수의 제곱값을 초과하는 것으로 나타나 판별타당성 역시 확보된 것으로 나타났다(Fornell and Larcker 1981).

〈표 1〉 확인적요인분석 결과 및 상관관계분석

Variable	M	SD	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
Activity Control	7.376	2.037	0.804	0.506	0.961							
Outcome Control	7.932	1.829	0.897	0.682	0.342**	0.981						
LMX	7.758	2.071	0.811	0.518	0.267**	0.052	0.953					
Supportive Team Climate	7.870	1.851	0.883	0.654	0.106**	0.053	0.650**	0.965				
Sales Performance	13.680	0.986	—	—	0.018	-0.015	0.064	0.243**	0			
Sales Experience	31.247	62.113	—	—	-0.165**	-0.108**	-0.166**	-0.121**	-0.043	0		
Age	42.918	10.377	—	—	-0.139**	-0.043	-0.147**	-0.100**	-0.081*	0.461**	0	
Gender (M=1, F=2)	1.643	0.531	—	—	-0.135**	-0.055	-0.203**	-0.204**	-0.109**	0.238**	0.382**	0

** Correlation s significant at the 0.01 level (2-tailed); * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
 () Cronbach's alpha scale reliability score on diagonals.
 Measurement model fit: $\chi^2=327.311$, $df=98$, $GFI=0.932$, $CFI=0.983$, $TLI=0.979$, $NFI=0.976$, $RMSEA=0.059$

4.2 가설 검증

설정된 연구가설을 검증하기 위해 구조방정식모형 (Structural Equation Model)을 기초로 실증분석을 수행하였다. 먼저, 연구모형의 적합도는 〈표 2〉에서 제시된 바와 같이 $\chi^2 = 393.462$ ($df = 151$, $p < .000$)로 유의하게 나타났고, 절대적합지수, 증분적합지수 역시 $GFI = .945$, $CFI = .983$, $TLI = .978$, $NFI = .972$, $RMSEA = .049$ 로 나타나 대부분의 수치들이 권고치 이상으로 확인되었다.

먼저, 활동통제가 영업사원의 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 1의 검증결과, 경로계수 추정치는 .034이며, t 값은 .757 ($p > .05$)로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 1은 지지되지 않았다. 따라서 활동통제는 영업사원의 영업성과에

직접적인 관계가 없는 것으로 나타났다. 결과통제가 영업사원의 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 2의 검증결과, 경로계수 추정치는 -.039이며, t 값은 -.944 ($p > .05$)로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2 역시 지지되지 않았다. 따라서 결과통제도 영업사원의 영업성과에 직접적인 관계가 없는 것을 알 수 있다. 다음으로 활동통제가 리더-구성원교환관계(LMX)에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 3-a의 검증결과, 경로계수 추정치는 .297며, t 값은 6.945 ($p < .01$)로 유의하게 나타나 가설 3-a는 지지되었다. 따라서 활동통제는 리더-구성원교환관계(LMX)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 활동통제가 팀 지원 분위기에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 3-b의 검증결과, 경로계수 추정치는 .106며, t 값은 2.415

〈표 2〉 가설검증

Structural Relationship		Estimate	T-value	Results
H1	Activity Control → Sales Performance	0.034	.757	Not Support
H2	Outcome Control → Sales Performance	-.039	-.944	Not Support
H3a	Activity Control → LMX	0.297**	6.945	Support
H3b	Activity Control → Supportive Team Climate	0.106*	2.415	Support
H4a	Outcome Control → LMX	-.067	-1.605	Not Support
H4b	Outcome Control → Supportive Team Climate	0.012	.288	Not Support
H5	LMX → Sales Performance	-.215**	-3.894	Not Support
H6	Supportive Team Climate → Sales Performance	.380**	7.036	Support

**Significant at $p < 0.01$ level. *Significant at $p < 0.05$ level

Model fit : $\chi^2 = 393.462$, $df = 151$, $GFI = 0.945$, $CFI = 0.983$, $TLI = 0.978$, $NFI = 0.972$, $RMSEA = 0.049$

($p < .05$)로 유의하게 나타나 가설 3-b 역시 지지되었다. 따라서 활동통제는 팀 지원 분위기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로, 결과통제가 리더-구성원교환관계(LMX)에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 4-a는 경로계수 추정치가 $-.067$ 이며, t 값은 -1.605 ($p > .05$)로 나타나 기각이 되었다. 따라서 결과통제는 리더-구성원교환관계(LMX)에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 결과통제가 팀 지원 분위기에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 4-b는 경로계수 추정치가 $.012$ 며, t 값은 $.288$ ($p > .05$)로 유의하지 않게 나타나 가설 4-b 역시 지지되지 않았다. 마지막으로 리더-구성원교환관계(LMX)가 영업사원의 영업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 5의 검증결과, 경로계수 추정치는 $-.215$, t 값은 -3.894 ($p < .01$)로 부(-)의 방향으로 유의하게 나타나 가설 5는 기각되었다. 하지만, 팀 지원 분위기가 영업사원의 영업성장에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 6의 검증결과, 경로계수 추정치는 $.380$, t 값은 7.036 ($p < .01$)로 유의하게 나타나 가설 6은 채택되었다. 따라서 팀 지

원 분위기는 영업사원의 영업성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

4.3 매개효과 분석

본 연구는 영업통제시스템이 영업사원의 영업성장에 영향을 미치는데 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기의 역할을 조명하는데 목적이 있다. 따라서 연구가설로 설정하지는 않았지만 영업통제시스템의 하위차원인 활동통제와 결과통제가 영업사원의 영업성장에 영향을 미치는 데 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기의 매개변수 역할을 하는지 살펴보고자 하였다. 매개효과 검증은 Sobel test와 Hayes(2013)가 제안한 부스트랩(Bootstrap) 방법을 사용하였는데(Process model 4) 먼저, 활동통제와 영업성과 간의 관계에서 리더-구성원 교환관계(LMX)의 매개효과를 Sobel test로 확인한 결과 $z = -3.035$, $p < .05$ 로 유의하게 나타났으며, 부스트랩 방법에 의한 추가 매개분석 결과, 간접효과의 계수값은 $-.064$ 로 나타났고, 95% 신뢰구간 내 매개효과의 하한치와 상한치의 범위가

(-.074 to -.02)로 '0'을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 다음으로 결과통제와 영업성과 간의 관계에서 리더-구성원 교환관계(LMX)의 매개효과를 Sobel test로 확인한 결과 $z = -.689$, $p > .05$ 로 유의하지 않게 나타났으며, 붓스트랩 방법에 의한 추가 매개분석 결과, 간접효과의 계수값은 .014으로 나타났고, 95% 신뢰구간 내 매개효과의 하한치와 상한치의 범위가(-.021 to .006)로 '0'을 포함하기 때문에 통계적으로 유의하지 않았다. 다음으로 활동통제와 영업성과 간의 관계에서 팀 지원 분위기의 매개효과를 Sobel test로 확인한 결과 $z = 1.758$, $p > .05$ 로 유의하지 않게 나타났으며, 붓스트랩 방법에 의한 매개분석 결과 역시 간접효과의 계수값이 .004로 나타났고, 95% 신뢰구간 내 매개효과의 하한치와 상한치의 범위가(-.003 to .056)로 '0'을 포함하기 때문에 통계적으로 유의하지 않았다. 마지막으로, 결과통제와 영업성과 간의 관계에서 팀 지원 분위기의 매개효과를 Sobel test로 확인한 결과 $z = 0.826$, $p > .05$ 로 유의하지 않게 나타났으며, 붓스트랩 방법에 의한 매개분석 결과 역시 간접효과의 계수값이 .005으로 나타났고, 95% 신뢰구간 내 매개효과의 하한치와 상한치의 범위가(-.015

to .038)로 '0'을 포함하기 때문에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인 되었다.

결론적으로 총 네 개의 경로에서 매개효과 검증을 실시한 결과, 활동통제가 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)가 부분매개역할을 하는 것으로 확인 되었고, 나머지 경로에서는 매개효과가 검증되지 않았다(〈표 3〉).

V. 결론 및 논의

5.1 연구요약 및 시사점

본 연구는 국내 보험사에서 영업업무를 담당하는 1,016명의 영업사원과 이들의 직속상사인 157명의 영업매니저를 대상으로 영업통제시스템이 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기의 역할에 대하여 고찰하였다. 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저, 영업통제시스템의 하위차원인 활동통제와 결과통제는 영업사원의 영업성과와는 직접적인 관계

〈표 3〉 매개효과 Bootstrapping 결과

Dependent Variable	Independent Variable	Mediating Variable	Indirect Effect	SE	Confidence interval 95%	
					LLCI	ULCI
Sales Performance	Activity Control	LMX	-.064	.023	-.074	-.02
	Outcome Control		.014	.013	-.021	.006
	Activity Control	Supportive Team Climate	.04	.016	-.003	.056
	Outcome Control		.005	.004	-.015	.038

LLCI: 95% 신뢰구간 내 매개효과계수 하한치, ULCI: 95% 신뢰구간 내 매개효과계수 상한치.

가 없는 것으로 확인 되었다. 이는 최근 Goad and Jaramillo(2014)의 메타연구에서 주장한 것처럼 조직의 통제와 같은 세부적인 전략의 실행은 조직의 성과와는 직접적인 관련이 없을 수 있기 때문에 성과로 이어지는 과정에서 기타 매개변수 혹은 조절변수와 같은 이론적 매커니즘의 역할을 보다 체계적으로 살펴야 한다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 둘째, 활동통제와 결과통제가 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기에 어떠한 차별적 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 활동통제는 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 결과통제는 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기와 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 영업활동 전 과정에서 통제를 받는 영업사원은 일상 영업활동에 대한 관리자의 코칭 및 피드백 등을 통해 조직 내 리더와의 교환관계가 원활해질 뿐 아니라 리더의 적극적인 코칭, 지시, 피드백 제공 등은 영업사원들로 하여금 팀으로부터 관심과 지원을 받고 있다는 인식을 높여 주게 되어 팀 지원 분위기에 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있다. 하지만 결과통제는 영업사원의 판매과정 및 영업활동에 대한 조직 및 리더의 개입수준이 낮고 영업사원의 판매량과 실적달성 여부에 초점이 맞추어 있기 때문에 영업사원에게 리더와 팀의 의미는 본인의 성과에 대한 평가 및 보상제공의 수단으로서의 의미로 한정되어 있을 수 있다. 셋째, 팀 지원 분위기는 영업사원의 영업성장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 리더-구성원 교환관계(LMX)는 영업사원의 영업성장에 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히, 리더-구성원 교환관계(LMX)가 영업성장에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과는 기존 선행연구들과는 반대되는 결과로 다소 흥미로운 논의가 될 수 있는 부

분이다. 지금까지의 연구에서는 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(LMX)가 신뢰 및 직무에 대한 몰입을 증가시켜 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 주장이 압도적이다. 하지만 본 연구의 결과에 의하면 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(LMX)가 오히려 영업사원의 성과 달성의 발목을 잡는 요인으로 작용할 수 있다는 것이다. 이러한 실증결과는 두 가지 측면으로 해석해 볼 수 있을 것이다. 먼저, 리더-구성원 교환관계(LMX)의 기초가 되는 사회적 교환이론의 논리에 비추어볼 때 리더-구성원 교환관계(LMX)의 목적이 반드시 조직 및 개인의 목표달성에만 국한된 것이 아니라 리더와 구성원의 상호에 대한 호의, 신뢰, 존경과 같은 사회적 요소를 밑바탕으로 한 개념이기 때문에 오히려 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(LMX)는 영업사원으로 하여금 목표실적달성 과정에 있어 안일한 태도를 갖게 할 수 있으며, 리더 역시 영업사원들의 영업성과 달성에 관심을 두기보다는 이들과의 관계형성에 초점이 맞추어져 있을 수 있다는 것이다. 다음으로 리더-구성원 교환관계(LMX)와 영업성과의 측정을 서로 다른 수준으로 진행되었기 때문에 나타난 결과라 해석해 볼 수도 있을 것이다. 영업매니저의 입장에서 응답된 리더-구성원 교환관계(LMX)의 수준은 영업사원들이 느끼는 리더-구성원 교환관계(LMX)의 수준과는 서로 다를 수 있다. 영업매니저의 입장에서는 팀 내 영업사원들의 문제점과 잠재력을 잘 알고 있고, 직무에 있어서 그들과 원활한 교환관계를 유지하고 있다고 생각하지만 실제 그 팀에 소속된 영업사원의 생각은 다를 수 있을 것이다. 마지막으로, 영업통제시스템의 하위차원인 활동통제와 결과통제가 영업사원의 영업성장에 영향을 미치는 데 있어 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기가 매개변수 역할을 하는지 살펴본 결과, 활동통제가 영업사원의 영업성

과에 영향을 미치는 과정에서 리더-구성원 교환관계(LMX)가 부분매개효과를 확인할 수 있었다. 이는 조직의 활동통제가 영업성과에 영향을 미치는 데 있어서 리더-구성원 교환관계(LMX)가 중요한 심리적 기제(psychological mechanism)의 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다.

이상의 실증연구결과는 학계와 산업계에 다양한 시사점을 제공할 수 있다. 먼저, 이론적 시사점으로는 영업통제시스템과 영업성과에 대한 통합적인 프레임워크(framework)를 제시하고 이를 실증함에 있어 다양하고 객관적인 자료를 활용했다는 점이다. 대부분의 영업관리 연구에서는 영업사원이 응답한 설문자료에 기초한 실증연구가 주도적 이었지만 본 연구는 영업사원의 설문응답과 이들의 직속상사인 영업매니저의 설문응답, 그리고 기업 내 데이터베이스로부터 추출한 객관적 영업성과 자료를 매칭(matching)하여 실증연구에 활용했다는 점에서 차별성을 가질 수 있으며 이는 단일수준의 설문에 의해 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias) 이슈에 대한 문제를 사전에 고려 할 수 있었던 부분이다. 또한 많은 연구들이 영업통제시스템과 영업사원의 영업성과의 관계에서 영업사원의 지향성 및 직무관련 태도와 같은 개인수준에서의 심리적 기제에 초점을 두었지만 본 연구는 조직 내 리더와의 관계 및 팀 지원 분위기와 같은 조직 차원에서의 관계를 살펴봤다는 점에서 기존 영업 관리 연구의 범위를 확장할 수 있는 이론적 기초가 될 수 있을 것이다. 마지막으로, 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(LMX)가 영업사원의 영업성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과는 기존의 연구들과 대조되는 흥미로운 연구결과로써 그동안 당연시되었던 리더-구성원 교환관계(LMX)의 긍정적인 효과를 반박하고 있는 부분이다. 따라서 이러한 반 직관적인

(counterintuitive) 실증결과는 향후 후속연구들의 이론적 기준이 될 것으로 기대한다.

이 밖에 본 연구결과가 산업계에 시사하는 바는 다음과 같다. 먼저, 본 연구결과는 영업 관리자들에게 영업통제시스템과 영업성과의 관계에서 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기의 역할을 설명해주고 있다. 따라서 영업 관리자들은 어떤 통제메커니즘을 조직에 도입할지를 고민하는 것도 중요하지만 개별 통제메커니즘이 리더-구성원 교환관계(LMX)와 팀 지원 분위기에 미치는 차별적인 영향력에 주목할 필요가 있을 것이다. 둘째, 리더-구성원 교환관계(LMX)가 영업사원의 영업성과에 부정적인 영향을 미친다는 점을 미루어 볼 때 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(LMX)는 오히려 조직의 목표성과달성에 독이 될 수 있다는 것을 시사해준다. 따라서 영업사원의 영업성과를 높이기 위해서 영업 관리자는 영업사원과의 교환관계 형성에 치중하기 보다는 보상, 심리적 배려 및 지원 등과 같은 혜택을 제공하여 이들이 팀으로부터 관심과 지원을 받고 있다는 인식을 높이는 것이 효과적이라 할 수 있겠다. 마지막으로, 결과통제는 영업사원의 영업성과를 비롯하여 리더-구성원 교환관계(LMX), 그리고 팀 지원 분위기에 어떠한 영향력도 없는 것으로 확인 되었다. 이러한 연구결과는 영업 관리자로 하여금 결과통제의 활용전략에 대한 심사숙고의 필요성과 시사점을 제공해 주고 있다.

5.2 연구의 한계점 및 향후연구의 방향 제시

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있으며, 이는 향후 연구에 있어 중요한 이론적 방향을 제시해 줄 수 있다.

첫째, 본 연구는 영업통제시스템이 리더-구성원 교

환관계(LMX), 팀 지원 분위기, 그리고 영업사원의 영업성과에 미치는 영향력을 검증하였으나 연구의 대상이 국내 보험업계에서 종사하는 영업사원과 영업매니저를 대상으로 하고 있다는 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 보다 다양한 직군에서 영업 활동을 하고 있는 영업사원, 영업 관리자를 대상으로 하여 일반화 수준을 높일 수 있는 연구가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 영업통제시스템이 영업성과에 영향을 미치는데 있어 리더와의 관계 및 팀 분위기와 관련된 변수들의 효과만을 살펴보았다. 하지만 영업사원 개인의 특성과 관련한 변수를 동시에 고려하면 보다 다양한 연구결과를 제시할 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 영업사원 개인의 지향성 및 태도와 같은 변수를 조절변수로 설정하여 보다 포괄적이고 통합적인 연구를 진행할 필요성이 제기 될 수 있다. 셋째, 본 연구에서는 연구의 내적, 외적 타당성을 높이기 위해 다수준의 설문응답(영업사원, 영업매니저)과 성과자료를 활용하여 변수들을 측정하였으나 이에 따른 한계점 역시 존재할 수 있다. 특히, 리더-구성원 교환관계(LMX)를 보다 객관적으로 측정하고자 영업매니저의 응답을 사용하였다. 하지만, 영업매니저의 관점에서 리더-구성원 교환관계(LMX)를 측정하는 것은 팀 내 개별 영업사원들과 동일한 교환관계를 가진다고 가정된 상태에서 측정하는 것이기 때문에 영업사원별로 차별화된 교환관계를 충분히 반영하지 못했다는 한계점이 있을 수 있다. 영업매니저는 팀 내 영업사원들을 잘 알고 있고, 그들과 원활한 교환관계를 유지하고 있다고 생각할 수 있지만, 실제 팀 내 개별 영업사원의 생각은 다를 수 있기 때문이다. 마지막으로 본 연구의 연구조사 단계에서 영업사원, 영업매니저의 설문조사 종료 후 두 달 뒤의 영업사원의 영업성과 자료를 실증분석에 사용하였다. 하지만 영업연구의 특성상 각 조

사시점의 차이를 더 두고 측정하는 것이 보다 정확한 인과관계를 확인할 수 있는 방법일 것이다. 향후 연구에서는 각 변수들의 인과관계를 보다 정확히 검증하기 위해 보다 체계적인 종단조사 설계가 필요할 것으로 본다.

참고문헌

- 박정은(2014), “우리나라 영업연구의 현재와 미래,” **마케팅 연구**, 29(6), 45-62.
- 양지혜 · 김종인(2015), “조직 구성원의 Workplace Spirituality가 조직시민행동에 미치는 영향,” **연세경영연구**, 52(1), 115-143.
- 윤만희(2009), “서비스종업원의 교환관계 확장이 직무관련 태도와 서비스 수행에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 24(2), 51-79
- 이준섭 · 김영찬(2016), “감정노동의 긍정적 효과에 관한 연구: 영업사원의 목표지향성, 감정노동 및 적응적 판매행동의 구조적 관계,” **서비스경영학회지**, 17(4), 1-21.
- 이지영(2015), “코칭이 리더-부하와의 교환관계(LMX), 조직지원인식, 조직몰입에 미치는 영향,” **인적자원 관리연구**, 22(3), 89-108.
- 정연승 · 안수진 · 이호택(2017), “계약유통채널에서 영업사원에 대한 통제가 판매지향적 판매와 고객지향적 판매 그리고 영업성과에 미치는 차별적 영향,” **유통연구**, 22(1), 69-91.
- 황호연 · 전홍식(2015), “영업통제시스템 유형이 영업성과에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 28(11), 2931-2950.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S. J.(2004). Leader behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership*

- Quarterly, 15, 5-32.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver(1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Ashforth, B. E.(1985), "Climate Formation: Issues and Extensions," *Academy of Management Review*, 10, 837-847.
- Blau, P. M.(1964), "Exchange and Power in Social Life," *New York: Wiley*, 352.
- Boyce, L.A., Jackson, R.J. and Neal, L.J.(2010). Building Successful Leadership Coaching Relationships: Examining Impact of Matching Criteria in a Leadership Coaching Programme. *Journal of Management Development*, 29 (10), 914-931.
- Challagalla, Goutam N. and Tasaddup A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., and Rhoades, L.(2001), "Reciprocation of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Flamholtz, Eric G.(1979), "Organizational Control Systems as a Managerial Tool," *California Management Review*, 22, 50-59.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker(1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.
- Franke, G. R., and Park, J.(2006), "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Gerstner, C., and Day, D.(1997), "A Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goad, E. A. and F. Jaramillo(2014), "The Good, the Bad and the Effective: A Meta-Analytic Examination of Selling Orientation and Customer Orientation on Sales Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301.
- Graen, G., Liden, R. C., and Hoel, M.(1982), "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process," *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen, G. B., and Scandura, T. A.(1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M.(1995), "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greenhaus, J. H., S. Parasuraman, and W. M. Wormley(1990), "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes," *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Jaworski, Bernard J.(1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 52(July), 23-39.
- Jaworski, Bernard J., Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan(1993), "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 57(1), 57-69.

- Johlke, M. C., Stamper, C. L., and Shoemaker, M. E. (2002), "Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support," *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., and Challagalla, G. N. (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, 35, 263-274.
- Kottke, J. L. and C. E. Sharafinski. (1988), "Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support," *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. and Stilwell, D. (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges." *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 662-674.
- Mallin, M. L., and Pullins, E. B. (2009), "The Moderating Effect of Control Systems on the Relationship Between Commission and Salesperson Intrinsic Motivation in a Customer Oriented Environment," *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-777.
- Miao, C. and Evans, K. (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. Fred, Kenneth R. Evans, and Zou Shaoming (2007), "The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems: Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited," *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), "Psychometric Theory," 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism," *Management Science*, 52(9), 833-848.
- Panagopoulos N. G., Johnson C. M. and 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
- Settoon, Randall P., Nathan Nennett, and Robert C. Liden (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-27.
- Shore, L. M., and Wayne, S. J. (1993). "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Uhl-Bien, M. (2006), "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing," *Leadership Quarterly*, 17: 654-676.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., and Scandura, T. A. (2000), "Implications of Leader - Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 137-185.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), 82.

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

Junseop Lee* · Jungmin Son**

Abstract

This study examines the influence and mechanism of sales force control system based on control theory on sales performance of salesperson. Past literature have focused on identifying individual psychological mechanisms such as salesperson's orientation and job-related attitudes in relation to the sales performance of the sales force control system. There is no research done about it. In order to fill the theoretical gap and to expand the scope of research in the field of sales management, this study investigates how the activity control and outcome control directly affect the salesperson's sales performance. In addition, we tried to clarify the mechanism of Leader-Member Exchange(LMX) and team support atmosphere in this process.

Data for empirical analysis were obtained from large life insurance company in South Korea: 1016 salespeople, 157 sales managers' questionnaire response data, and objective sales data of salespeople. Using triadic data sources, we conducted empirical analysis.

As a result of the study, activity control and outcome control were not directly related to the sales performance of salesperson. Activity control positively affected the Leader-Member Exchange(LMX) and team support atmosphere. However, no significant results were found for outcome control. Team support atmosphere had a positive effect on salesperson performance, but the Leader-Member Exchange(LMX) had a negative effect. Finally, the mediating effect of the Leader-Member Exchange(LMX) on the relationship between activity control and sales performance was confirmed.

* Yonsei University, School of Business, First Author

** Chungnam National University, School of Business, Corresponding Author

Based on these empirical studies, theoretical implications and practical implications are discussed. The limitations of the study and the direction of future research are also suggested.

Key words: Sales Force Control Systems, Leader-Member Exchange(LMX), Team Support Atmosphere, Sales Performance

-
- 저자 이준섭은 연세대학교 경영대학에서 박사학위를 취득하였고, 현재 연세대학교 경영대학에서 객원교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 영업마케팅, B2B마케팅이다.
 - 저자 손정민은 연세대학교 경영대학에서 박사학위를 취득하였고, 현재 충남대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 마케팅모델링, 온라인 리테일이다.