

제품특성과 판매원의 동기간의 상호작용이 적응 판매행동에 미치는 영향

한상린*, 이명성**, 유재원***

본 연구는 직무자원 및 요구 모델(Job demand and resource model, JDR)에 근거하여, 판매원들이 판매하는 제품의 특성이 판매원의 감정적 고갈을 통해 적응판매행동에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 이를 위해 제품의 특성을 제품 복잡성과 브랜드 차별화로 구분하였다. 먼저, 판매원이 제품이 복잡하다고 지각할수록 이를 직무요구로 인식하고 브랜드가 차별화되어 있을수록 이를 직무자원으로 인식하여 각각 판매원의 감정적 고갈에 차별적인 영향을 미칠 것으로 제시하였다. 또한 본 연구는 이들 제품의 특성이 판매원의 감정적 고갈에 미치는 효과가 판매원의 동기(도전지향성과 판매지향성) 수준에 따라 어떻게 변화하는 지에 중점을 두고 연구를 진행하였다.

기존의 척도를 바탕으로 작성된 설문지를 이용하여 국내에서 회원판매에 종사하는 판매원들을 대상으로 설문지를 분배하였으며, 총 1620명의 설문지를 수거하여 분석에 사용하였다. 본 연구에서 제시한 가설들을 검증하기 위하여 구조방정식 및 process model과 위계적 조절회귀분석을 이용하여 분석을 실시하였다.

분석결과 제품의 복잡성은 판매원의 감정적 고갈을 조장하고 브랜드 차별성은 감정적 고갈을 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 제품의 복잡성이 직무요구의 역할을 수행하는 것으로 판단할 수 있으며, 브랜드 차별성 또한 판매원에게 직무자원으로서 인식된다는 것을 확인할 수 있다. 이러한 제품의 특성들은 판매원에게만 적용될 수 있는 고유한 직무자원과 요구로 판단된다. 또 판매원의 감정적 고갈은 적응판매행동을 감소시키는 것으로 나타났다. 이를 통해 본 연구는 제품의 특성이 판매원의 감정적 고갈을 통해 적응판매행동에 미치는 영향을 검증하는데 있어 직무요구 및 자원모델이 적절한 이론적 배경을 제시한다는 점을 확인하였다.

다음으로 제품의 특성과 판매원의 감정적 고갈의 관계에 있어 판매원들의 동기의 조절변수역할에 대한 분석결과를 보면, 먼저 판매원의 도전지향성은 브랜드 차별성이 감정적 고갈에 미치는 부정적인 영향력의 크기를 더욱 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 판매원의 도전지향성이 높을수록 브랜드 차별성이 감소시키는 감정적 고갈의 폭이 더욱 확대된다는 것을 의미한다. 마찬가지로 판매원의 보상지향성도 브랜드 차별성이 감정적 고갈에 미치는 부정적 효과의 영향력을 증가시켜 브랜드 차별성이라는 직무자원의 긍정적 효과를 확대하는 것으로 나타났다. 따라서 본 결과를 통해 판매원들의 동기 또한 독특한 직무자원으로 평가될 수 있다고 설명하였다.

주제어 : 제품 복잡성, 브랜드 차별성, 보상지향성, 도전지향성, 감정적 고갈, 적응판매

I. 서론

감정노동자에 대한 감정적 고갈은 우리 사회가 해

결해 가야 할 가장 중요한 주제 중 하나로 최근 주목되고 있다. 판매원 등이 포함된 감정노동자를 대상으로 실시한 설문조사에서 응답자의 30% 가량이

* 한양대학교 경영학과 교수(slhan@hanyang.ac.kr), 제 1저자

** 한양대학교 대학원 박사과정 수료(sambaq2000@hanyang.ac.kr), 제 2저자

*** 송실대학교 벤처중소기업학과 조교수(yjw1774@ssu.ac.kr), 교신저자

감정의 고갈로 인해 자살충동을 경험한 것으로 나타났다고, 이 중 4%는 실제로 자살을 시도한 것으로 나타났다(머니위크 2014년 10월 19일자 기사). 이러한 사실은 기업이 감정노동자의 권익 향상을 위해 감정적 고갈을 잘 관리해야 함을 보여준다. 이러한 사실이 부각되지 않더라도 기업이 감정노동자, 특히 판매원의 감정을 능동적으로 보호하는 것은 기업 성과 측면에서도 매우 중요하다. 판매원의 감정 고갈을 관리하는 것은 비용이 아니며, 기업에 긍정적인 성과를 이루기 위한 투자이다. 이는 기업의 입장에서 판매원은 기업을 대신하여 고객과의 관계를 만들어 나감으로 기업 성과를 향상시키기 때문이다. 판매원과 관련된 기존의 연구들은 판매원이 고객과의 관계에 영향을 주고 관계를 이끌어 나가는 경계 확장자(boundary spanner)로서 기업이 고객과의 관계를 관리하고 발전시키는데 주요한 역할을 한다는 점에 동의하고 있다(e.g., Beverland 2001; Biong and Selnes 1996; Bradford and Weitz 2009; Frankwick, Porter and Crosby 2001; Landry, Arnold and Arndt 2005; Tellefsen and Eyuboglu 2002; Weitz and Bradford 1999). 그러나 판매원과 고객 사이의 상호작용은 시간이 지나면서 다양한 요인들로 인해 판매원의 감정적인 측면에 영향을 주어 판매원의 성과와 이직률에 영향을 미치게 된다(Zablah, Franke, Brown and Bartholomew 2012a). 이는 기업에 비용증가를 발생시키게 되며, 따라서 기업은 판매원의 감정적 고갈을 관리할 필요가 있다. 하지만, 이러한 통찰에도 불구하고 판매원과 관련된 기존의 연구에서는 조직 차원에서 판매원을 관리하고 통제하는 것과 우수한 판매 성과와 관련된 조직적 요소에 집중하고 있다(강보현, 오세조 2008; 김상덕 2013; 김완민, 배상욱, 이상홍 2006; Piercy, Cravens, Lane and Vorhies 2006).

그렇다면 판매원의 감정적 측면에 영향을 미칠 수 있는 요인은 무엇이며, 이는 판매원의 행동에 어떠한

영향을 미치는가? 본 연구에서는 이러한 현상을 이해하고 설명하기 위해 JD-R 모델(job demands-resources model)을 이용하였다. JD-R 모델은 직업적 상황에서 직무요구와 자원의 요소들이 직무열의 및 감정적 고갈과 같은 조직 구성원의 감정적인 측면을 통해 성과에 어떠한 영향을 주는지를 설명하기 위한 이론이다(Bakker and Demerouti 2007).

기존의 제품판매 및 판매원과 관련된 연구들은 판매원의 판매수준 혹은 성과를 증가시키거나 감소시킬 수 있는 여러 다양한 요소들이 있음을 확인했다(e.g., Ahearne, Rapp, Hughes and Jindal 2010; Fu, Richards and Jones 2009; Zablah, Chonko, Bettencourt, Allen and Haas 2012b). 이러한 판매 성과에 영향을 주는 여러 다양한 요소들은 JD-R 모델의 이론적 틀 안에서 직무요구로서 역할을 하거나 혹은 직무열의에 영향을 주는 자원으로 범주화가 가능하고, 상당히 다양할 수 있다. 그리고 이러한 요소들은 직업이나 과업의 특성이 영향을 미친다(Bakker, Demerouti and Verbeke 2004; Nahrgang, Morgeson and Hoffmann 2011; Zablah et al. 2012b). 그러나 JD-R 모델을 기반으로 한 많은 연구는 물리적이고 사회적이며 조직적인 측면에서 고려되는 직업의 일반적인 변수들만 고려하여 진행되고 있을 뿐, 직무의 특성을 반영한 변수들은 고려되지 않았다(e.g. Bakker, ten Brummelhuis, Prins and van der Heijden 2011; Hu, Schaufeli and Taris 2011). 이러한 이유로 본 연구에서는 판매원의 직무 특성인 제품 판매와 관련하여 나타날 수 있는 자원과 요구를 살펴보고자 하였다.

판매원은 제품을 매개로 하여 고객과 접촉하게 된다. 따라서 제품판매에 있어서 제품의 특성(e.g. 제품 복잡성, 브랜드 차별성)은 고객과의 관계와 판매에 영향을 주는 요인이 된다(Zablah et al. 2012b). 예를 들어, 복잡한 제품은 고객에게 많은 정보를 원하게 할 것이며, 판매원은 제품에 관한 전문적인 지식

을 갖추도록 요구된다. 제품에 대한 전문적인 정보가 고객에게 제공되지 못할 경우, 고객은 판매원과 관계적인 행동을 단순히 판매를 위한 도구로 사용한다고 느낄 것이다. 반대로 제품이 복잡하지 않을 경우, 제품에 대한 전문지식이 요구되지 않으며 관계적 행동을 판매를 위한 도구로 바라보지 않을 것이다(Homburg, Müller and Klarmann 2011). 또한 경쟁 제품과 비교하여 브랜드가 차별적이라면 판매원은 큰 수고 없이 판매활동이 가능할 것이다. 이처럼 제품 특성에 따라 고객의 필요가 다르기 때문에 제품을 판매하기 위해 판매원의 수고가 달라질 수 있고, 이는 제품 특성이 판매원에게 직무요구 혹은 자원이 될 수 있음을 의미한다. 이 연구에서 논의하려는 제품의 특성차원은 고객의 관점에서 주로 논의가 이루어진 요소이다. 그러나 판매원은 고객과 접점에서 상호작용으로 고객이 지각하는 정보를 파악할 수 있고, 기업은 이러한 판매원의 정보를 고객이 제공하는 정보 대신 의사결정을 위해 종종 사용한다. 기업의 관점에서 고객 접점에 위치하여 상호작용을 하는 판매원은 고객이 인지하는 정보를 파악하고 제공하는 고객 정보의 결정적인 원천이다(Bitner, Booms and Mohr 1994). 그러므로 판매원은 제품의 특성차원을 평가할 수 있고, 판매원의 직무 특성으로 제품의 특성을 고려할 수 있다. 따라서 본 연구의 첫 번째 목표는 판매원의 감정적 고갈에 대해 제품 특성이 미치는 영향을 실증적으로 연구하는 것이다. 이는 판매원과 관련되어 조직적 관점과 고객과의 관계 중심적인 관점의 요소들이 판매원의 감정고갈에 미치는 요인을 살펴보았던 이전 연구들에 국한되는 것이 아니라, 기존의 연구에서 살펴본 적 없는 판매원의 직무와 관련한 핵심적인 특성인 제품의 수준으로 확장하여 판매원의 감정적 고갈에 어떻게 작용하는지 살펴보는 것으로 매우 큰 의미가 있다.

제품판매에 있어서 판매원에게 영향을 줄 수 있는 또 다른 요인은 판매원에게 해당되는 고유한 동기

부여(e.g. 고객지향성, 보상지향성)이다. 고객지향성과 보상지향성으로 대표되는 판매원의 내적 및 외적인 동기부여는 역할보호성 및 역할갈등을 줄이고 과업의 압박을 관리하는데 도움을 주며(Miao and Evans 2007), 이는 판매원의 판매활동을 원활하게 하는 직무자원의 측면에서 역할을 하게 한다. 직무자원이 직무요구를 통제하고 판매원의 판매활동에 긍정적으로 작용한다는 점을 고려할 때(Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli 2001), 제품 특성 차원의 직무요구 및 자원의 영향력이 판매원의 고유한 동기부여를 통해 조절될 수 있다. 본 연구의 두 번째 목표는 제품 특성이 판매원의 감정적 고갈에 미치는 영향에 고객지향성 및 보상지향성이 조절효과를 가지는지 실증하는 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 판매원의 감정적 고갈이 판매원의 적응 판매행동에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 하였다.

판매원은 판매를 위해 항상 고객과 상호작용을 하기 때문에 다른 직업에 비해 감정적 고갈이 심하다는 사실을 고려할 때(Leiter and Maslach 1988), 판매원의 감정적 고갈을 어떻게 관리해야 하는지를 알아야 한다. 그리고 감정적 고갈은 어떻게 작용되는지 살펴보는 것 또한 중요하다. 이를 통해 이론적이고 실무적인 다양한 논의를 하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. JD-R 모델

JD-R 모델(job demands-resources model)은 조직구성원의 직무열의(work engagement) 및 소진(burnout)에 영향을 미치는 요소를 종합적으로 설명하기 위한 모델이다. JD-R 모델에서 구성원의 직무 환경을 크게 직무자원과 직무요구의 두 가지 범주로 분류한다. 그

리고 직무 결과에 영향을 주는 요인을 자원 및 요구, 소진, 열의 등 네 가지의 넓은 카테고리로 구분한다. JD-R 모델은 직무요구와 직무자원이 구성원의 소진과 직무열의에 영향을 주며 상호작용을 하는 이중 처리 이론(dual-process theory)을 의미한다(Demerouti et al. 2001; Schaufeli and Bakker 2004; Zablah et al. 2012b). Demerouti et al.(2001)은 소진에 대한 이전의 연구가 인적서비스에만 치중되어 있는 것과는 달리, 직무요구(job demands)수준이 높고 직무자원(job resource)이 한정되어 있다면 구성원의 동기부여가 약해지고 에너지가 고갈되기 때문에 여러 다양한 상황에서 소진이 나타날 수 있다고 언급하고 있다. 이러한 구성원의 소진 및 열의에 대한 발생과 그 결과를 설명하기 위한 모델이 JD-R Model이다. 이는 Hobfoll(1989)의 자원보존이론(conservation of resources theory)에 기초하고 있다. 자원보존이론에서 각각의 구성원은 목적성이 있는 존재로 인식을 하며, 가치 있는 자원을 획득하거나 유지하려는 동기가 있음을 전제한다. 여기서의 자원이란 그 자체로 가치가 있거나 혹은 가치 있는 무엇을 획득하기 위한 수단을 의미하며, 각각의 구성원이 자신의 자원을 위협당할 때 스트레스 및 소진 등의 갈등이 발생한다고 설명하고 있다(Halbesleben and Buckley 2004; Hobfoll 1989, 2001; Hobfoll and Freedy 1993).

JD-R Model에서 직무요구는 자원 상실의 측면으로 구성원의 물리적이고 정신적인 수고를 지속적으로 요구하는 정신적, 물리적, 사회적, 조직적인 측면과 관련이 있으며, 직업적 압박, 좋지 않은 물리적 환경, 고객과의 감정적인 상호작용 등이 직무요구가 될 수 있다. 직무요구는 높은 수고가 요구되며, 수고에 비해 보상이 미약할 경우 구성원에게 스트레스 요인으로 작용된다(Demerouti et al. 2001; Zablah et al. 2012b). 그러나 직무요구가 반드시 부정적인 요소는 아니다. Crawford, LePine and Rich(2010)는 직무요구를 크게 도전 요구(Challenges demands)와 방

해 요구(Hindrances demands)로 구분하였다. 도전요구는 잠재력을 개발하거나 개인적 발전 혹은 미래의 이익을 촉진하도록 요구하는 요소이며 많은 업무량, 시간의 압박, 높은 책임 수준 등을 예로 들 수 있다. 반대로 방해요구는 구성원의 개발과 학습, 목표성취를 좌절하게 하는 요소로 역할갈등 및 역할모호성, 불필요한 요소, 귀찮은 사항 등을 예로 들 수 있다(Crawford et al. 2010).

직무자원은 직업의 물리적, 심리적, 사회적, 조직적인 측면과 관련이 있으며, (1) 직업 목적을 성취하기 위한 기능적인 부분을 담당하고, (2) 직무요구와 관련된 생리적이고 심리적인 비용을 줄일 뿐 아니라, (3) 개인적인 성장과 학습, 발전에 긍정적으로 작용하게 된다(Demerouti et al. 2001). 따라서 직무자원은 직무요구를 조절하기 위해 중요할 뿐 아니라 필수적이며, 일반적으로 조직적 측면(e.g. 급여, 경력 기회, 직무 안전), 대인관계 및 사회적 관계(e.g. 관리자 혹은 동료들의 지지, 팀 분위기), 직무조직(e.g. 역할의 명확성, 의사결정의 참여), 과업의 수준(e.g. 능력의 다양성, 과업 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 성과와 관련된 조언)의 차원으로 살펴볼 수 있다(Bakker and Demerouti 2007).

JD-R 모델에는 스트레스 혹은 동기부여로 발전하는 근본적으로 다른 두 가지 심리적 과정이 존재한다(Bakker and Demerouti 2007). 직무요구는 인간의 가장 주된 동기인 자원의 유지 및 축적을 향하게 하지 못하게 방해하고 압박하며 결국에는 자원을 소진하게 하는 긴장적 절차(strain process)를 거친다. 반대로 직무자원은 자원을 유지하고 축적하게 하며 동기를 유발하게 하는 동기적 절차(motivational process)를 거친다. 이러한 직무요구와 자원은 각각의 과정에서 영향력을 발휘할 뿐만 아니라 서로간의 심리적 과정에 개입하여 완충효과(buffering effect)를 발휘하기 때문에 각각의 직무요구 및 자원과 관련한 요소들을 구분하여 관리할 필요가 있다.

2. 제품복잡성이 감정적 고갈에 미치는 영향

JD-R과 관련한 연구에서, 어떤 주어진 맥락에서 역할을 하는 요구와 자원은 직업 혹은 직무와 관련 되는 특징을 보인다(Bakker et al. 2004). 판매원의 직업적 특성과 관련하여 직무요구는 제품 판매와 관련된 심리적이고 사회적인 그리고 조직적인 필요와 관련이 되며, 이 필요는 심리적인 수고와 연관이 있고 정신적인 비용을 요구한다. 또한 더 넓은 개념으로의 판매원 직무요구는 제품을 소개하거나 판매할 경우에 판매원에게 도전적으로 요구하거나 방해하는 요소로 나타나는 모든 특성들을 의미한다(e.g., Dwyer and Ganster 1991; Ganster and Fusilier 1989; Janssen 2001; Zablah et al. 2012b). 이러한 관점에서 제품을 고객에게 소개 혹은 판매하는 것과 관련된 특징은 판매원에게 해당되는 직무요구의 차원이 될 수 있으며, 소비자가 복잡하다고 인식하는 제품의 판매는 소비자의 지각된 위협에 영향을 주는 특징으로 인해 판매를 어렵게 할 수 있고(Homburg et al. 2011), 이는 직무요구의 차원에 속할 수 있다.

복잡하지 않은 제품에 비해, 고객에게 많은 설명을 요구하는 제품은 고객의 인지적 자원을 더 필요로 한다(Thompson, Hamilton and Rust 2005). 따라서 고객이 느끼는 기능적인 위협은 제품이 복잡할수록 더 커진다. 이는 제품 복잡성(product complexity)이 고객 스스로의 요구에 의해 제품을 구매하는 것인지 아닌지에 관한 불확실성을 가지게 되며, 이러한 결과로 인해 고객들은 불확실성을 감소시킬 전문지식에 대한 높은 요구를 가지게 된다(Homburg et al. 2011; McQuiston 1989). 따라서 판매원은 고객들의 불확실성을 감소시키기 위해 제품에 대한 전문지식을 습득해야 한다.

한편 복잡한 제품을 판매하는 상황에서 고객에 대한 관계적 접근은 판매에 아무런 영향을 미치지 못

하며, 오히려 판매를 어렵게 할 수 있다. 이는 고객이 복잡한 제품을 평가함에 있어서 어려움을 느끼게 되고, 제품에 대한 신뢰를 줄어든게 하기 때문이다. 또한 신뢰가 줄어든 제품과 관련하여 놓치거나 숨겨진 부분이 없는지 생각하게 하여 고객을 더 민감하게 만든다(Homburg et al. 2011). 이러한 상황에서 고객과의 개인적인 관계를 통한 판매시도는 소비자가 제품과 관련한 핵심적인 주제에 집중하지 못하게 하는 시도로 인식하게 할 것이다. 이럴 경우 고객은 판매자의 관계적 접근에 대해 오히려 부정적인 반응을 보일 수 있다. 반대로, 간단하다고 인지하는 제품에 대해 고객들은 제품과 관련한 핵심적인 부분에 관심을 더 적게 보일 것이고, 구매 상황의 핵심보다 주변에 더 집중하게 된다(Andrews and Shimp 1990). 이때, 판매자는 고객에게 관계적으로 접근하여 판매를 수월하게 할 수 있다. 이처럼 제품이 지닌 복잡성은 판매상황에서 판매를 어렵게 만들며, 판매원의 직무요구 차원이 되어 판매원의 감정적 고갈을 증가시키는 요소가 된다.

H1: 제품의 복잡성은 판매원의 감정적 고갈을 증가시킬 것이다.

3. 브랜드 차별성이 감정적 고갈에 미치는 영향

직무자원은 직무요구 및 직무와 관련한 비용을 줄이는 역할을 하며, 직무상황에서 목적을 달성하는데 도움을 주는 물리적, 심리적, 사회적 그리고 조직적인 요소와 관련이 있다. 즉, 판매원이 판매상황에서 발생하는 직무요구를 잘 처리할 수 있게 할 뿐 아니라, 판매원의 직무열의를 촉진한다(Zablah et al. 2012b).

판매상황에서 제품과 관련하여 해당 제품의 브랜드가 차별적일 때, 소비자는 다른 경쟁제품과의 관계에서 특별한 것으로 지각한다. 기존의 연구들은 소

비자가 독특하고 특별한 것으로 인지된 자극 혹은 브랜드는 소비자 사이에 더욱 주목을 받고, 경쟁 브랜드 사이에서 두드러진다는 사실을 언급하고 있다 (Carpenter, Glazer and Nakamoto 1994; Carpenter and Nakamoto 1989; Janiszewski 1998; Park, Arndt and Reder 2006; Malär, Nyffenegger, Krohmer and Hoyer 2012). 또한 브랜드 차별성(brand differentiation)은 소비자가 브랜드를 범주화하는 과정에서 결정적인 역할을 한다(Hamilton 1979). 만일 브랜드가 경쟁적인 차별성이 있다면, 소비자는 해당 브랜드를 쉽게 범주화 시킬 수 있다. 그러나 다른 브랜드에 비해 차별성이 없거나 유사한 것으로 인식한다면, 소비자는 해당 브랜드를 잘못된 콘셉트 혹은 다르게 포지셔닝 된 경쟁 브랜드와 관련하여 부정확하게 범주화하여 인식한다. 따라서 경쟁적인 차별성이 떨어지는 브랜드일 경우 경쟁 브랜드들의 핵심 요소가 포함되어 소비자들에게 인식될 수 있고, 소비자들은 유사하게 포지셔닝 된 다른 브랜드와 혼란스러워 할 수 있다(Malär et al. 2012). 판매원이 소비자에게 브랜드 차별성이 낮은 제품을 판매할 경우, 소비자는 브랜드와 관련된 정보를 정확하게 범주화하지 못하고 부정확하게 일반화 하거나 선입견을 가지게 된다(Hamilton 1981). 이는 판매원에게 판매를 원활하게 하지 못하게 하는 요소가 된다. 반대로 판매원이 소비자에게 판매하려는 제품의 브랜드 차별성이 높다면, 소비자는 제품을 경쟁 브랜드보다 주목하게 되고 이는 판매원의 직업적 목적인 판매성과를 높이게 할 것이다.

이처럼 브랜드의 차별성이 높으면 판매 상황에서 제품의 판매를 원활해지며 판매원에게 직무자원의 역할을 하여 판매원의 감정적 고갈을 낮추는 요인으로 작용할 수 있다.

H2: 브랜드의 차별성은 판매원의 감정적 고갈을 감소시킬 것이다

4. 도전지향성 및 보상지향성의 조절적 효과

동기부여는 판매원의 성과 측면에 영향을 주는 중요한 요인 중 하나이다. Churchill, Ford, Hartley and Walker(1985)는 판매원의 동기부여가 판매원의 성과를 결정짓는 가장 강력한 결정요인 중 하나임을 메타분석을 통해 밝혔다. 이러한 동기부여는 마케팅 및 판매와 관련한 여러 연구들에서 일차원적인 개념이 아닌 내적 및 외적 동기부여의 다차원적 요인으로 설명된다(Anderson and Oliver 1987; Miao and Evans 2007). 외적 동기는 개인의 행동으로 인해 나타난 결과에 가치를 두는 반면에, 내적인 동기는 스스로 하는 활동의 즐거움이나 가치로 정의할 수 있다(Ingram, Lee and Skinner 1989). 일반적으로 내적 동기부여는 역할 모호성과 역할갈등을 줄이는 것으로 논의되고 있으며(Grant, Cravens, Low and Moncrief 2001; Low, Gravens, Grant and Moncrief 2001), 외적 동기부여보다 성과에 더 강하게 작용하는 것으로 알려져 있다(Tyagi 1985).

도전지향성(challenge orientation)은 인지적인 특성을 가진 판매원의 내적 동기부여의 차원이다 (Amabile, Hill, Hennessey and Tighe 1994; Miao and Evans 2007). 더 높은 수준의 심리적이고 인지적인 욕구를 가진 판매원은 그들의 행동과 결과에 대해 강한 내적귀인의 기반을 가지게 된다(Deci and Ryan 1985). 그리고 직무요구 차원의 역할 지각과 판매와 관련한 환경에 대해 개인의 행동적 차원에서 효과적으로 대응을 하려하거나 더 효율적이고 영리하게 대응하는 것으로 해결하고자 한다(Deci and Ryan 1985; Miao and Evans 2007; Sujun, Weitz and Kumar 1994). 게다가 높은 수준의 도전지향성은 판매와 관련된 직무자원을 더욱 능숙하게 사용하도록 하여 힘든 직무환경에서 더 높은 성과를 올릴 수 있게 한다(Miao and Evans 2007).

보상지향성(compensation orientation)은 인지적인 특성을 지닌 외적 동기부여의 차원이다(Miao and Evans 2007). 보상에 대해 높은 가치를 부여한 판매원은 고객 및 판매상황과 관련하여 주어진 압박과 스트레스를 더 효과적으로 관리할 수 있고, 판매와 관련한 복잡한 문제를 손쉽게 해결할 수 있다(Amabile et al. 1994; Miao and Evans 2007). 판매와 관련하여 보상이 높기를 원하는 판매원은 높은 경제적 수익을 얻기 위해 노력하는 과정을 정당화한다. 즉 판매에 대한 보상으로 높은 수익을 원하는 판매원은 이를 위해 노력하는 행동방식을 취하게 된다. 이러한 판매원은 상황적 단서를 해석하여 판매에 대한 더 높은 수고를 감수할 수 있게 한다(Miao and Evans 2007).

이처럼 판매원의 고유한 내·외적 동기부여 요소인 도전지향성과 보상지향성은 직무자원의 역할을 한다. 직무자원은 물리적이고 생리적이며 심리적인 직무요구를 줄이고 판매원의 감정적인 측면에 주는 영향에 대한 완충효과를 가지는 것과 동시에, 판매 목적달성을 위한 기능적인 역할과 자원의 요소가 축적되어 판매원의 목적을 이루는 동기부여 과정을 거친다는 것을 고려할 때(Bakker and Demerouti 2007; Demerouti et al. 2001), 제품 복잡성과 브랜드 차별성이 판매원의 감정적 고갈에 주는 영향을 도전지향성과 보상지향성이 조절할 수 있다.

H3: 판매원의 도전지향성이 높아질수록 제품 복잡성이 감정적 고갈을 증가시키는 영향력의 크기가 감소할 것이다.

H4: 판매원의 도전지향성이 높아질수록 브랜드 차별성이 감정적 고갈을 감소시키는 영향력의 크기가 증가할 것이다.

H5: 판매원의 보상지향성이 높아질수록 제품복

잡성이 감정적 고갈을 증가시키는 영향력의 크기가 감소될 것이다.

H6: 판매원의 보상지향성이 높아질수록 브랜드 차별성이 감정적 고갈을 감소시키는 영향력의 크기가 증가할 것이다.

5. 감정적 고갈이 적응판매에 미치는 영향

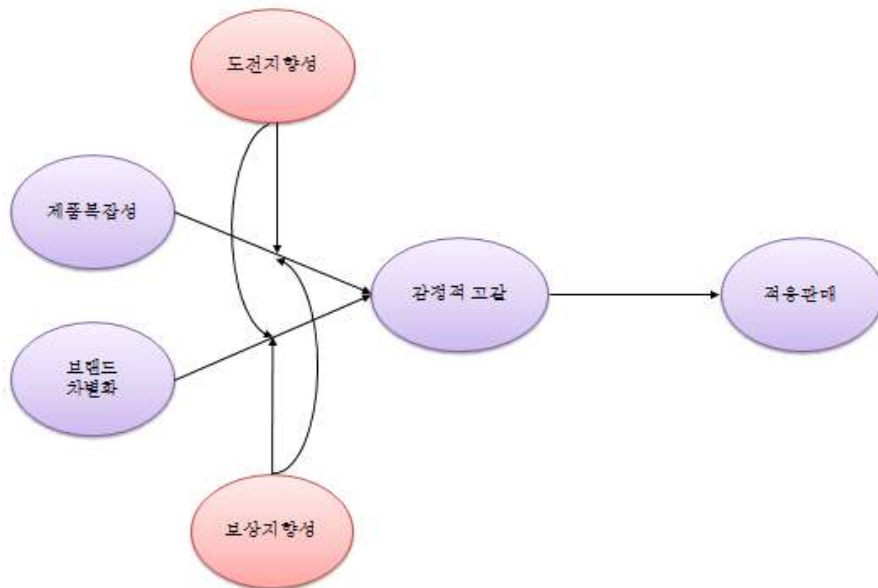
감정 소진(burnout)은 판매원을 포함하여 다양한 대인관계와 관련된 직업을 가진 사람들이 주로 경험하는 만성적인 스트레스에 대한 감정적 반응으로(Lewin and Sager 2009), 감정적 고갈(emotional exhaustion) 및 비인격화(depersonalization) 그리고 개인 업적의 감소(diminished personal accomplishment)라는 세 가지 요소로 이루어진다(Maslach and Jackson 1981). 감정 소진에 대한 이러한 세 가지 요소 중 감정적 고갈은 직무와 관련된 스트레스 요인에 대한 반응으로 판매원이 감정적으로 소모되었다고 느끼는 것이다. 비인격화는 타인에 대해 분리된 태도를 취하게 하며, 직업의 중요한 측면이 무작위거나 통제할 수 없다고 인지하여 발생한 직무 스트레스에 관한 역기능적 반응이다. 그리고 개인 업적의 감소는 판매원 능력의 감소 및 직업에 대한 성취도의 감소를 나타낸다(Brotheridge and Grandey 2002; Lewin and Sager 2009). 이러한 세 가지 주요 요소 중 감정 소진에 관하여 가장 핵심적인 요소는 감정적 고갈이며(Boles, Johnston and Hair 1997), 감정 소진과 관련된 연구에서 감정적 고갈의 개념은 많은 연구에서 주된 관심사이다. 예를 들어, Gaines and Jermier(1983)의 연구에서는 감정적 고갈이 직업적 상황에서 가장 넓고 다양하게 적용될 수 있는 감정 소진의 요소라고 언급하며, 직무와 관련된 스트레스 요소의 누적된 영향을 평가하는 유일한 지표임을 나타냈다. 또한 Leiter(1991)와 Lee and

Ashforth(1993)의 연구는 감정적 고갈이 감정 소진 과정에 있어서 결정적으로 작용하며, 직업 현장에서 스트레스 요소에 가장 빠른 반응을 보이는 부분이 감정 소진이라는 주장을 뒷받침하였다. 특히 판매원과 관련하여 감정적 고갈의 개념은 매우 중요하다. 판매원은 항상 판매를 위해 고객과의 상호작용을 하는 특성이 있으며, 다른 직종보다 높은 감정적 고갈에 직면하기 때문이다(Leiter and Maslasch 1988). 이러한 감정적 고갈은 직무몰입에 영향을 준다. 즉, 높은 감정적 고갈상태인 판매원은 직무에 몰입하기 어렵다(Leiter and Maslasch 1988).

직무몰입(work engagement)은 업무에 있어 활력(vigor)이 넘치고 헌신(dedication)되며 몰두(absorption)하는 특징을 가진 업무 목표를 성취하려고 하는 긍정적인 상태를 의미한다(Bakker and Demerouti 2008). 여기서 활력이란 일하는 동안 높은 수준의 에너지를 가짐과 동시에 정신적으로 회복되는 것을 의미하며, 헌신은 도전적이며, 중대하고, 열광적인 경험과 함께 일에 관여되는 것을 나타낸다. 몰두는 행복을 느끼며 일을 하고 완전히 집중되는 상태를 나타

낸다. 이는 스스로를 일과 구분하지 않음을 의미한다. 자신의 일에 몰입된 판매원은 높은 수준의 에너지를 가지며, 자신의 일에 열정적으로 몰두하게 된다(Bakker and Demerouti 2008).

적응 판매행동(adaptive selling behavior)은 판매상황의 지각된 정보에 근거하여 고객과의 상호작용 동안 판매 행동들을 변화시키는 것이다(Spiro and Weitz 1990). 판매원의 측면에서 적응 판매행동은 판매목표와 관련된 행동을 조절하며, 직업에서 활발히 관여되는 것을 나타내는 직무몰입의 차원이다(Miao and Evans 2013). 이전의 연구들은 감정적 고갈이 직무몰입과 관계가 있음을 언급하였으며(e.g., Leiter and Maslasch 1988; Westman and Eden 1997), 특히 Lee and Ashforth(1996)는 메타 분석을 통해 감정 소진과 몰입은 부정적인 관계가 있음을 확인하였다. 감정적 고갈이 직무 몰입에 부정적으로 작용한다는 사실은 판매원의 관점에서 직무몰입의 차원인 적응 판매행동에도 부정적인 영향을 준다는 사실을 의미한다. 따라서 판매원의 감정적 고갈은 적응 판매 행동에 부정적으로 작용함을 예측할 수 있다.



<그림 1> 연구모델

H7: 판매원의 감정적 고갈은 판매원의 적응 판매 행동을 감소시킬 것이다.

본 연구는 위와 같은 이론적 배경 및 가설의 설정을 토대로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

III. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구는 판매원을 대상으로 구성항목을 측정하여 분석을 실시하였다. 먼저 판매원의 관점에서 제품 복잡성, 브랜드 차별화, 판매원의 도전 지향성, 보상 지향성 및 감정적 고갈, 그리고 판매증진을 위한 적응 판매행동 등 총 6개의 구성개념을 측정하였다.

제품의 복잡성이란 판매원이 판매를 위해 제품에 대한 많은 설명 및 인지적 자원이 필요한 제품의 특성으로 정의 내렸으며(Homburg et al. 2011), 제품의 복잡성을 측정하기 위하여 본 연구에서는 Homburg et al.(2011)이 제시한 4개의 항목을 이용하여 판매원이 제품 판매 시 요구되는 전문성을 바탕으로 평가하도록 하였다. 브랜드의 차별화는 경쟁 브랜드와의 비교에서 자사 브랜드가 얼마만큼 차별적인지 생각하는 정도로 정의하였으며(Netemeyer, Krishnan, Pullig, Wang, Yagci, Dean, Ricks and Wirth 2004), 브랜드의 차별화를 측정하기 위하여 Malär et al.(2009)의 연구를 바탕으로 판매원이 인식하는 경쟁사의 브랜드 개성과 자사의 브랜드 개성이 얼마나 다른가에 대한 평가를 3개의 특정항목을 이용하여 측정하였다. 판매원의 도전지향성과 보상지향성을 평가하기 위하여 Miao and Evans(2007)의 연구에서 사용된 항목을 회원직접 판매원에게 적합하도록 수정하여 사용하였다. 도전지향성의 경우 판매원 개인 스스로가 자신의 성과 향상 및 문제 해결을

위하여 심리적이고 인지적으로 높은 욕구를 가지는 상태로 정의를 하였다(Miao and Evans 2007). 또한 이를 측정하기 위하여 총 3개의 항목이 사용되었으며 판매원이 판매상 경험할 수 있는 문제를 해결하기 위한 긍정적인 태도정도 등의 척도를 이용하여 측정을 하였다. 보상지향성의 경우 판매를 통한 보상이 높은 가치가 되어 행동적 목표로 연결된 상태로 정의하고(Miao and Evans 2007), 총 3개의 항목을 이용해 판매원의 외부적 보상에 의한 동기 자극의 정도를 평가하도록 하였다. 판매원의 감정적 고갈은 판매원의 직무와 관련된 스트레스 요인에 대한 반응으로 감정적으로 소모되었다고 느끼는 정도를 의미하며, Lewin and Sager(2009)의 5개 항목을 이용하여 측정을 하였다. 이를 측정하기 위해 판매원들이 판매상황에서 발생하는 심리적 부담으로 인해 자신의 에너지가 얼마나 고갈되는지를 평가하도록 하였다. 마지막으로 적응 판매행동을 고객과 상호작용을 하는 동안 판매상황에 대한 지각된 정보를 바탕으로 시행하는 대안적인 판매 전략의 활용으로 정의하고(Spiro and Weitz 1990), 이를 측정하기 위하여 6개의 항목을 이용하여 판매원들이 고객에게 판매활동을 제공할 때의 판매방식이나 전략에 대한 유연성이나 자율성의 정도를 평가하도록 하였다(Miao and Evans 2013).

2. 자료의 수집 및 인구 통계적 특성

본 연구를 수행하기 위해 국내에 소재한 특정 회원직접 판매사에 소속된 판매원들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 본 연구의 대상이 된 판매원이 속한 회원직접 판매회사는 1951년 창립되었고, 1991년 한국에 본사를 오픈한 회사로 국내 업계 점유율이 1위인 기업이다. 또한 치약 및 칫솔, 바디케어 제품 등 일상 용품과 관련한 브랜드부터, 건강기능 관련 브랜드, 코스메틱 관련 브랜드, 정수기 및

<표 1> 인구통계적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남	355	21.9%
	여	1265	78.1%
연령	20대	98	6.1%
	30대	579	35.7%
	40대	640	39.5%
	50대 이상	303	18.7%
학력	고등학교 졸업	31	1.9%
	대학교 재학 및 졸업	1443	89.1%
	대학원 재학 및 졸업	129	8%
	기타	17	1%

공기청정기, 조리기 등의 홈 리빙 브랜드 등 다양한 브랜드 라인을 갖추고 있다. 설문은 특정 회원직접 판매사의 협조를 구한 뒤 소속된 판매원들만 접속이 가능한 인터넷 사이트를 통하여 설문이 진행되었으며, 최근 3개월을 기준으로 판매원이 판매한 제품을 통해 평가하게 하였다. 설문을 실시한 인터넷 사이트는 해당 기업에 속한 판매원이 제품을 주문하고 기업 및 판매원들 간의 커뮤니케이션을 할 수 있으며 본인의 판매실적 등의 개인 정보를 확인 가능한 인터넷 사이트로 판매원이 자주 접속하는 사이트이다. 설문에 응한 판매원들에게 해당 회원직접 판매사에서 사용 가능한 포인트를 일정 부분 지급하였다. 설문은 2014년 4월 1일부터 6일 간 진행되었으며, 총 1620개의 데이터를 수집하여 분석에 사용되었다. 응답자 중 1265명(78.1%)이 여성으로, 나머지 355명은 남성(21.9%)으로 나타났다. 연령의 경우 40대가 640명(39.5%)으로 가장 많았고, 30대가 579명(35.7%), 50대 이상 303명(18.7%), 20대 98명(6.1%) 순으로 나타났다. 또한 판매원의 최종학력은 대학을 재학 중이거나 졸업한 사람이 1443명(89.1%)으로 가장 많았으며, 대학원에 재학 중이거나 졸업한 사람이 129명(8%), 고등학교를 졸업한 사람이 31명(1.9%), 기타 17명(1%)의 순으로 나타났다.

IV. 분석 결과

1. 확인적 요인분석 결과

본 연구는 측정지표모델과 구조모델을 검증하기 위하여 SPSS 및 LISREL 프로그램을 이용하여 3 단계의 분석을 실시하였다. 처음으로는 확인적 요인분석(CFA)을 실시하여 구성개념과 측정지표 간의 관계를 검증하였으며, 다음 단계에서는 구조모델에 대한 검증을 통해 본 연구에서 제시된 가설의 적합성 여부를 판단하였다. 마지막으로는 감정적 고갈의 매개효과를 검증하기 위하여 bootstrapping을 통한 간접효과 검증 및 도전지향성과 보상지향성의 조절효과를 process model을 통해 검증하였다.

먼저 확인적 요인분석을 통해 가설로 제시된 구성개념과 측정지표들 간의 관계를 검증하여 각 구성개념의 신뢰성과 판별타당성을 검증하였다. 6개의 구성개념들을 측정하기 위해 사용된 24개의 측정지표에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 분석결과를 통해 Chi-square값은 1420.73 ($p=0.0$, $df=237$)으로 나타났다. 또한, GFI(Goodness of Fit Index)와 CFI (Comparative Fit Index)는 각 0.93와 0.97으로 나타났으며, RMSEA(Root Mean Square

<표 2> 측정항목 신뢰성 및 타당성 검정결과

구성개념	측정항목	Cronbach's α	적재치	CR	AVE
제품복잡성	4	.867	.63 - .89	.871	.633
브랜드차별화	3	.922	.84 - .92	.858	.799
도전지향성	3	.907	.78 - .96	.912	.777
보상지향성	3	.831	.75 - .85	.831	.622
감정적 고갈	5	.871	.72 - .81	.807	.575
적응판매행동	6	.911	.66 - .89	.912	.637

Error of Approximation)는 0.056으로 나타나 모형의 적합도는 전반적으로 수용할만한 수준이라 할 수 있다. 따라서 이론적 모형의 구성개념 간 확인적 요인분석 결과 설정된 이론변수와 측정변수 간 관계가 실제자료와 부합됨을 알 수 있다. <표 2>는 각 구성개념의 측정지표의 수, Cronbach's α , 적재치, 합성신뢰도(Composite reliability)와 분산적재치(Average variance extracted)에 대한 결과를 보여준다.

2. 가설의 검정

본 연구는 가설을 검정하기 위하여 구조모형을 LISREL 8.5로 분석하였다. 본 구조모형에서 가설 1과 가설 2에 대한 분석결과를 보면, 제품복잡성과 판매원의 감정적 고갈 간의 인과를 고려한 가설 1은 계수(0.37, $t=13.57$)가 유의적으로 나와 채택되었다. 가설 2에서 제시한 브랜드 차별성과 감정적 고갈 간

<표 3> 구조방정식 모형의 결과

가설	경로	적재치	표준오차	t 값	결과
H1	제품복잡성 → 감정적 고갈	.37	.03	13.57	채택
H2	브랜드차별성 → 감정적 고갈	-.30	.03	-11.65	채택
H7	감정적 고갈 → 적응판매행동	-.11	.03	-4.02	채택

$\chi^2 = 1942.34$, $p=0.00$, $df=243$, $RMSEA=0.066$, $NFI=0.96$, $GFI=0.91$, $AGFI=0.89$, $CFI=0.96$

<표 4> 도전지향성의 조절효과 및 표준화 간접효과 요약(부트스트랩 결과)

	표준화계수	편의조정백분위수		
		Lower	Upper	P-value
조절변수: 도전지향성				
직접효과: 제품 복잡성 → 정서적 고갈	.2081	.0374	.3788	.0169
도전 지향성 → 정서적 고갈	-.2660	-.4034	-.1286	.0002
제품 복잡성X도전지향성 → 정서적 고갈 (H3)	.0229	.3138	-.0217	.3138
제품 복잡성 → 적응판매행동	.0660	.0287	.1032	.0005
직접효과: 브랜드 차별성 → 정서적 고갈				
도전 지향성 → 정서적 고갈	.4227	.1801	.6652	.0006
브랜드 차별성X도전지향성 → 정서적 고갈 (H4)	-.1198	-.1741	-.0654	.0000
브랜드 차별성 → 적응판매행동	.3005	.2625	.3444	.0000
(High집단) 브랜드 차별성X도전지향성 → 정서적 고갈	.0023	-.0075	.0141	
(평균집단) 브랜드 차별성X도전지향성 → 정서적 고갈	.0035	-.0114	.0183	
(Low집단) 브랜드 차별성X도전지향성 → 정서적 고갈	.0046	-.0159	.0230	

<표 5> 보상지향성의 조절효과 및 표준화 간접효과 요약(부트스트랩 결과)

	표준화계수	편의조정백분위수		
		Lower	Upper	P-value
조절변수: 보상지향성				
직접효과: 제품 복잡성 → 정서적 고갈	.3347	.1105	.5588	.0035
보상 지향성 → 정서적 고갈	-.1555	-.3132	.0022	.0533
제품 복잡성X보상지향성 → 정서적 고갈 (H5)	-.0145	-.0675	.0386	.5933
제품 복잡성 → 적응판매행동	.0660	.0287	.1032	.0005
직접효과: 브랜드 차별성 → 정서적 고갈				
보상 지향성 → 정서적 고갈	.4824	.2548	.7099	.0000
브랜드 차별성X보상지향성 → 정서적 고갈 (H6)	.1355	.0829	.1882	.0000
브랜드 차별성 → 적응판매행동	.3005	.2565	.3444	.0000
(High집단) 브랜드 차별성X보상지향성 → 정서적 고갈	.0023	-.0070	.0130	
(평균집단) 브랜드 차별성X보상지향성 → 정서적 고갈	.0035	-.0117	.0171	
(Low집단) 브랜드 차별성X보상지향성 → 정서적 고갈	.0047	-.0159	.0220	

의 관계 또한 유의적인 결과(계수=-0.30, t=-11.65)로 나타나 지지되었다.

가설 7은 감정적 고갈과 판매원의 적응판매행동 간의 관계를 제시한 것으로 가설 7에서는 감정적 고갈이 적응판매행동에 부정적인 영향을 미치며(계수=-0.11, t=-4.02), 0.01수준에서 유의적인 것으로 나타났다.

본 연구는 가설검정을 위한 직접효과 분석과 별도로 정서적 고갈의 매개를 통한 간접효과 및 도전지향성과 보상지향성의 조절효과를 파악하기 위하여 부트스트랩(bootstrap) 방법을 이용해 간접효과와 상호작용효과를 검정하였다. 다음에서 제시된 <표 4>는 먼저 제품의 복잡성과 브랜드 차별성이 정서적 고갈을 통해 판매원의 적응판매행동에 미치는 간접효과 및 판매원의 도전지향성의 조절효과를 검정한 결과이다. 우선 판매원의 도전지향성이 제품 복잡성과 정서적 고갈간의 관계를 조절하는 조절효과는 제품 복잡성과 도전지향성의 상호작용항이 정서적 고갈에 미치는 효과를 통해 파악할 수 있는데 분석결과, 이들의 교차항이 판매원의 정서적 고갈에 미치는 영향은 유의수준 .01에서 유의적이지 않은 것으로 나타났다(표준화 계수=.0229, p값

=.3138). 따라서 가설 3은 기각되었다. 다음 도전지향성이 브랜드 차별성과 감정적 고갈에 미치는 조절효과 또한 브랜드차별성과 도전지향성간의 상호작용항이 판매원의 정서적 고갈에 미치는 효과를 검정하여 파악할 수 있는데 분석결과 브랜드차별성과 도전지향성간의 교차항은 정서적 고갈에 미치는 영향이 유의적인 것으로 나타났다(표준화 계수=-.1198, p값=.0000). 더욱이, 분석결과 브랜드 차별성은 판매원의 적응판매행동에 직접적으로도 유의적인 영향을 미쳐 정서적 고갈은 부분매개효과를 가지고 있는 것으로 설명할 수 있다.

다음에서 제시된 <표 5>에서는 판매원의 보상지향성이 제품의 복잡성과 브랜드 차별성이 정서적 고갈에 미치는 영향을 어떻게 조절하는 가를 분석한 결과이다. 먼저 판매원의 보상지향성이 제품 복잡성과 정서적 고갈간의 관계를 조절하는 조절효과는 제품 복잡성과 보상지향성의 상호작용항이 정서적 고갈에 미치는 효과를 통해 파악할 수 있는데 분석결과, 교차항이 판매원의 정서적 고갈에 미치는 영향은 유의적이지 않은 것으로 나타났다(표준화 계수=-.0145, p값=.5933). 따라서 가설 5는 기각되었다. 다음 보상지향성이 브랜드 차별성과 감정적

<표 6> 위계적 조절회귀분석 결과

예측변수	종속변수: 감정고갈			공차	95%신뢰구간	
	1단계	2단계	3단계		하한	상한
제품복잡성	.320**	.338**	.332**	.939		
도전지향성		-.197**	-.197**	.992		
제품복잡성X도전지향성(H3)			.024	.946	-.036	.081
<i>Df</i>	1	2	3			
<i>R</i> ²	.103	.141	.142			
ΔR^2		.039	.001			
Adjusted <i>R</i> ²	.102	.140	.140			
F	185.222	133.140	89.099			
브랜드차별성	-.253**	-.223**	-.256**	.827		
도전지향성		-.100**	-.096**	.904		
브랜드차별성X도전지향성(H4)			-.108**	.911	-.215	-.022
<i>Df</i>	1	2	3			
<i>R</i> ²	.064	.073	.084			
ΔR^2	.064	.009	.011			
Adjusted <i>R</i> ²	.102	.072	.082			
F	110.922	63.787	49.218			
제품복잡성	.320**	.316**	.319**	.950		
보상지향성		-.181**	-.182**	.991		
제품복잡성X보상지향성(H5)			-.534	.942	-.079	.069
<i>Df</i>	1	2	3			
<i>R</i> ²	.103	.136	.136			
ΔR^2		.033	.000			
Adjusted <i>R</i> ²	.102	.135	.134			
F	185.222	126.807	84.596			
브랜드차별성	-.253**	-.213**	.235*	.066		
보상지향성		-.077**	.446**	.049		
브랜드차별성X보상지향성(H6)			-.858**	.020	-.214	-.038
<i>Df</i>	1	2	3			
<i>R</i> ²	.064	.068	.083			
ΔR^2		.004	.014			
Adjusted <i>R</i> ²	.064	.067	.081			
F	110.922	59.340	48.662			

고갈에 미치는 조절효과 또한 브랜드차별성과 보상지향성간의 상호작용항이 판매원의 정서적 고갈에 미치는 효과를 검정하여 파악할 수 있는데 분석결과 브랜드차별성과 보상지향성간의 교차항은 정서적 고갈에 미치는 영향이 유의적인 것으로 나타났다(표준화 계수=.1355, p값=.0000). 또 브랜드차별성이 판매원의 적응판매행동에 미치는 직접효과를 검정한 결과, 유의적인 영향력(표준화 계수=.3005, p값=.0000)을 가지고 있어 위에서 나타난 결과와 같

이, 정서적 고갈은 부분매개효과를 가지고 있는 것으로 설명할 수 있다.

IV. 결론

1. 연구결과 요약

JD-R 모델을 바탕으로 진행된 본 연구는 판매원

의 직무와 관련하여 감정적 측면에 영향을 주는 결정요인 및 판매원 고유의 동기부여 영향력이 미치는 과정을 기존연구 보다 확장된 관점으로 살펴보았다. 이전의 연구에서는 공통적인 직업 특성을 판매원에 적용하여 진행되어온 연구들이 많았지만 이러한 한계에서 벗어나 판매원 고유의 직무적 특성을 고려하고자 하였다.

회원직접판매에 종사하는 판매원들을 대상으로 설문을 수집해 분석한 결과, 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 먼저 본 연구에서는 제품의 복잡성이나 브랜드의 차별성이 판매원의 판매행동에 직접적인 영향을 미친다고 판단하였다 따라서 제품 복잡성은 판매원의 판매행동에 부정적인 영향을 미치기 때문에 직무 요구로, 판매원의 판매행동을 촉진하는 브랜드의 차별화는 직무 자원으로 평가하여 각각의 직무자원과 직무요구가 판매원의 감정적 고갈에 영향을 미친다고 가설 1과 2를 제시하였다. 분석 결과, 판매원이 제품에 대해 복잡하다고 인지할수록 판매원이 경험하는 감정적 고갈은 높아지는 것으로 나타나 가설 1은 실증적으로 지지되었다. 반면 판매원의 영업활동에 도움이 되는 브랜드 차별성이 높을수록 판매원은 감정적인 고갈을 덜 경험하는 것으로 나타나 가설 2 또한 실증적으로 지지되었다.

다음 가설3과 4에서는 판매원의 도전지향성이 제품복잡성 또는 브랜드차별성과 감정적 고갈 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는 가에 관한 것이다. 부트스트래핑을 이용한 분석결과, 판매원의 도전지향성이 제품의 복잡성과 감정적 고갈에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설3은 기각되었다. 반면 판매원의 도전지향성이 높은 경우에는 브랜드 차별성이 감정적 고갈에 미치는 부정적인 영향력이 더욱 증가되는 것으로 나타났다. 다시 말해 이미 브랜드의 차별성으로 인해 감소된 감정적 고갈이 판매원의 도전지향성으로 인해 더욱 감소된다는 것을 의미한다. 즉 도전지향성이 높은 사람은 낮

은 사람에 비해 브랜드 차별성으로 인한 감정적 고갈의 감소폭이 더욱 크다는 것을 의미한다.

다음 가설 5와 6에서는 판매원이 개인적으로 가지고 있는 보상지향성이 제품복잡성 또는 브랜드차별성과 감정적 고갈간의 관계에 어떠한 영향을 미치는 가에 관한 것이다. 분석결과, 판매원의 보상지향성이 제품의 복잡성과 감정적 고갈에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 5는 기각되었다. 반면 판매원의 보상지향성이 높은 경우에는 브랜드 차별성이 감정적 고갈에 미치는 부정적인 영향력이 증가되는 것으로 나타났다. 즉 보상지향성이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 브랜드 차별성으로 인한 감정적 고갈의 감소폭이 더욱 크다는 것을 의미한다. 따라서 가설 6은 실증적으로 지지되었다.

마지막으로 감정적 고갈이 판매원의 적응 판매행동에 미치는 영향은 부정적인 것으로 나타나, 결국 감정적 고갈을 경험한 판매원들은 자신의 판매 업무에 대한 동기가 저해되어 창의적이고 융통적인 판매활동에 덜 종사하는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 기존의 조직적 관점과 고객과의 관계 중심적인 관점으로 판매원의 감정을 관리하려는 연구를 확장하여 기존의 연구에서 살펴본 적 없는 판매원의 핵심적인 직무특성인 제품 차원의 관점으로 살펴보고자 하였다. 제품의 특성이 판매원의 감정적 고갈에 어떻게 작용하며 판매원의 적응판매에 어떤 영향을 주는지 살펴보았다. 또한 판매원의 동기부여 측면이 제품의 특성에 어떻게 조절하는지 살펴보고자 하였다. 본 연구에서 나타난 결과를 통해 학술적이고 실무적으로 다양한 논의가 가능하다.

첫째, 제품이 가지는 특성 혹은 특징들은 판매원에게 직무요구 및 자원의 차원으로 작용될 수 있다. 보다 자세하게 살펴보면, 제품의 복잡성은 고객의

높은 인지적 자원을 요구하기 때문에 제품에 대한 설명 또한 많이 필요로 하게 된다(Thompson et al. 2005). 즉 판매원은 복잡한 제품을 충분히 설명하기 위해 전문적 지식이 요구되며, 이는 단순한 제품을 판매하는 것 보다 더 많은 판매원의 시간과 수고를 필요로 한다. 또한 브랜드 차별화는 경쟁적 브랜드에 비해 고객이 전반적으로 독특한 브랜드로 바라보기 때문에 판매라는 업무에 있어서 더 수월하게 된다(Netemeyer et al. 2004). 이러한 결과는 판매되는 제품의 기능이 많고 복잡하다고 인지되는 경우 제품에 대한 설명을 기업의 차원에서 요약해서 쉽게 설명할 수 있는 매뉴얼을 개발하고 판매원이 계속적으로 제품을 경험하게 함으로써 인지적으로 필요한 자원을 낮추려는 노력이 필요하다. 예를 들어 휴대폰을 판매하는 판매원에게 기업이 사용자의 연령 혹은 원하는 기능 별로 카테고리를 구분하여 추천하는 매뉴얼을 개발하여 제공한다면 모든 제품을 두고 각 제품을 설명해야 할 경우보다 판매원의 감정적 고갈을 낮추게 될 것이다. 그리고 비교적 쉽고 직관적으로 제품을 이해할 수 있는 경우에는 제품을 설명과 관련한 교육보다 고객과의 관계 형성과 관련한 판매원 교육이 보다 효율적일 것이다. 한편, 다른 브랜드와 차별성이 있다고 판매원이 인식한다면 감정적인 고갈이 낮아지고 결국 더 적극적으로 판매를 하려는 행동으로 이어진다. 이러한 사실은 기업의 브랜드 관리는 고객 뿐 아니라 판매원에게도 중요하다는 점을 확인 시켜준다. 따라서 제품의 복잡성과 브랜드 차별성은 판매원의 감정적 고갈에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 요소이다. 이는 제품의 특성이 판매원의 성과 및 이직률에 영향을 줄 수 있는 요소임을 의미하기 때문에, 판매원이 제품의 이해력을 높이기 위한 기업 차원에서의 노력 및 지원과 브랜드의 차별화를 추구하여 판매원의 감정적 고갈을 줄이기 위해 노력해야 한다.

둘째, 인지적 차원의 내·외적 동기부여 요소인

도전지향성 및 보상지향성은 직무자원의 차원인 브랜드 차별화가 판매원의 감정적 고갈에 미치는 영향에 있어서 감정적 고갈을 낮추기 위한 조절효과가 있음을 확인하였다. 그러나 직무요구의 차원인 제품 복잡성이 감정적 고갈에 미치는 영향에는 조절효과를 보이지 않았다. 제품 복잡성이 고객에게 제품에 대한 기능적인 위험을 높이기 때문에 고객은 제품을 구매하기 꺼려한다. 이로 인해 판매원은 직무에 대해 어려움을 느끼게 된다. 판매원의 동기부여 차원인 도전지향성 및 보상지향성은 판매원이 고객에게 제품을 구매할 수 있도록 유도하는데 도움은 줄 수 있겠으나, 제품을 구매하려는 고객의 의사결정에는 관여하지 못하기 때문에 제품 복잡성으로 인해 판매하지 못하였을 경우 나타나는 판매원의 감정적 고갈은 통제할 수 없는 것으로 예측된다. 그러나 제품의 차별화의 경우 직무자원의 차원으로서 판매에 도움을 주기 때문에 동기부여 측면의 도전지향성과 보상지향성은 조절효과를 보이는 것으로 예측된다.

셋째, 감정적 고갈은 적응 판매행동에 부정적인 반응이 나타남을 확인할 수 있다. 판매원이 판매목표를 추구하기 위하여 채택하는 핵심적인 행동 중 하나는 적응 판매행동이며 이는 판매원 고유의 직무몰입 차원이다(Miao and Evans 2013). 기존의 연구에서 직무몰입이 다양한 성과적 측면에 영향을 미친다는 논의가 받아들여지고 있음을 감안한다면(e.g., Bakker and Demerouti 2007; 2008), 판매원의 감정적 고갈은 판매원의 성과 뿐 아니라 기업의 성과에서 부정적으로 작용한다는 사실을 예상할 수 있다. 앞서 논의한 것처럼 제품의 특성이 감정적 고갈을 줄이거나 늘릴 수 있으며, 판매원의 동기부여 차원이 감정적 고갈을 조절할 수 있다는 본 연구의 결과를 토대로 기업은 판매원의 감정적 고갈을 줄이도록 노력하는 것이 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 방법일 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 판매원의 고유한 직무특성인 제품판매와 관련된 요소 중 감정적 고갈에 영향을 주는 요인이 무엇이며, 판매원의 판매행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 아주 의미 있고 중요한 논의가 이루어졌다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다.

첫 번째로, 제품의 특성과 관련된 이전에 진행된 대부분의 연구에서는 소비자의 관점으로 바라보았지만, 본 연구에서는 판매원의 관점으로 제시함으로써 제품의 특성이 판매원의 관점으로 연구되어야 할 필요성을 보여주고 있다. 그러나 본 연구에서 제시된 제품의 특성은 복잡성 및 브랜드 차별성의 요인으로 한정되어 있는 한계점이 있다. 이후 보다 확장된 연구에서는 제품의 특성과 브랜드의 특성을 구별하여 진행될 필요성이 있다. 또한 제품 특성 차원에서는 제품의 중요성 및 개성 등의 다양한 요인을 고려할 필요가 있으며, 브랜드 특성 차원에서도 브랜드 특이성 혹은 브랜드 신뢰성 등의 다양한 변수를 활용하여 판매원의 직무에서 감정적 측면에 어떠한 영향이 있는지 살펴보는 것도 유익할 것이다.

두 번째로, 판매원의 동기부여 차원으로 조절효과를 확인하기 위해 도전지향성 및 보상지향성만을 살펴보았다. 그러나 이 외에도 과업이 주는 즐거움과 관련된 동기 혹은 남에게 인정을 받기 위하여 스스로에게 부여하는 동기 등 여러 동기부여 차원이 존재한다. 또한 고객지향성 등 판매원의 특성이 반영된 성향 차원을 고려하여 연구를 진행한다면 보다 의미 있는 논의가 될 것이다.

세 번째로, 본 연구에서는 판매원의 감정적 고갈이 판매원의 적응판매행동에 영향을 미칠 것으로 연구하였다. 물론 적응판매행동이 기업의 성과적 측면에 긍정적일 것이라고 예측할 수는 있으나 실

증적인 검증이 필요하다. 따라서 향후 연구에서는 판매원의 감정적 고갈이 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 실증하기 위해 계량적인 방법론을 사용하여 확인하는 것도 필요할 것이다.

마지막으로, 본 연구를 진행하기 위하여 특정 회원직접판매 기업의 판매원을 대상으로 데이터를 수집하였다. 회원직접판매 기업의 판매원이 여러 다양한 산업에 종사하는 판매원을 대표할 수 없으며 따라서 일반화가 힘들다는 한계점이 존재한다. 따라서 여러 다양한 산업에서의 판매원과 관련된 연구를 통하여 일반화할 필요성이 제기된다.

논문접수일: 2015년 1월 22일

1차수정본접수일: 2015년 3월 9일

게재확정일: 2015년 3월 12일

참고문헌

- Ahearne, Michael, Adam Rapp, Douglas E. Hughes and Rupinder Jindal (2010), "Managing Sales Force Product Perceptions and Control Systems in the Success of New Product Introduction," *Journal of Marketing Research*, 47 (August), 764-776.
- Amabile, Teresa M., Karl G. Hill, Beth A. Hennessey and Elizabeth M. Tighe (1994), "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(May), 950-967.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus

- Outcome-Based Sales Force Control Systems,” *Journal of Marketing*, 51 (October), 76-88.
- Andrews, Craig J. and Terence A. Shimp (1990). “Effects of Involvement, Argument Strength, and Source Characteristics on Central and Peripheral Processing of Advertising,” *Psychology and Marketing*, 7(3), 195- 214.
- Bakker, Arnold B. and Evangelia Demerouti (2007), “The Job Demands-Resources Model: State of the Art,” *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309- 328
- Bakker, Arnold B. and Evangelia Demerouti (2008), “Towards a Model of Work Engagement,” *Career Development International*, 13(3), 209-223
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti and Willem Verbeke (2004), “Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance,” *Human Resource Management*, 43 (1), 83-104.
- Bakker, Arnold B., Lieke L. ten Brummelhuis, Jelle T. Prins and Frank M.M.A. van der Heijden (2011), “Applying the Job Demands-Resources Model to the Work-Home Interface: A Study among Medical Residents and Their Partners,” *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 170-180.
- Beverland, Michael (2001), “Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-Business Setting: An Exploratory Study,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(3), 207-216.
- Biong, Harald and Fred Selnes (1996), “The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships,” Working Paper no. 96-118, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, December.
- Bitner, Mary Jo., Bernard H. Booms and Lois A. Mohr (1994), “Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint,” *Journal of Marketing*, 58 (October), 95-106.
- Boles, James S., Mark W. Johnston and Joseph F. Hair, Jr. (1997), “Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Bradford, Kevin D. and Barton A. Weitz (2009), “Salespersons’ Management of Conflict in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(1), 25-42
- Brotheridge Celeste M. and Alicia A. Grandey (2002), “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”,” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto (1989), “Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage,” *Journal of Marketing Research*, 26(3), 285-298.
- Carpenter, Gregory S., Rashi. Glazer and Kent Nakamoto (1994), “Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes,” *Journal of Marketing Research*, 31(3), 339-350.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley and Orville C. Walker, Jr. (1985), “The Determinants of Salesperson Performance: A

- Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 22(May), 103-118.
- Crawford, Ean R., Jeffery A. LePine and Bruce Louis Rich (2010), “Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test,” *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan (1985), *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
- Demerouti, Evangelia, Arnold. B. Bakker, Friedhelm Nachreiner and Wilmar. B. Schaufeli (2001), “The Job Demands- Resources Model of Burnout” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dwyer, Deborah J. and Daniel C. Ganster (1991), The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction,” *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
- Frankwick, Gary L., Stephen S. Porter and Lawrence A. Crosby (2001), “Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson -Customer Relationship Status,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 135-146.
- Fu, Frank Q., Keith A. Richards and Eli Jones (2009), “The Motivation Hub: Effects of Goal Setting and Self- Efficacy on Effort and New Product Sales,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(3), 277-292.
- Gaines, Jeannie and John M. Jermier (1983), “Emotional Exhaustion in a High Stress Organizatio,” *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- Ganster, Daniel C. and Marcellin R. Fusilier (1989), “Control in the Workplace,” in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*; Cary L. Cooper and L.T. Robinson, eds., Chichester, UK: Wiley, 235-280.
- Grant, Ken, David W. Cravens, George S. Low and William C. Moncrief (2001), “The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 165- 178.
- Halbesleben, Jonathon R. B. and Ronald M. Buckley (2004), “Burnout in Organizational Life” *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hamilton, David L. (1979). “A Cognitive -Attributional Analysis of Stereotyping,” In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 53-84. New York: Academic.
- Hamilton, David L. (1981). *Cognitive Representations of Persons. Social Cognition: The Ontario Symposium* (pp. 135-160). Hillsdale: Erlbaum.
- Hobfoll, Stevan. E. (1989), “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress,” *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, Stevan. E. (2001), “The Influence of Culture, Community, and the Nested Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory,” *Applied Psychology*, 50(3) 337-370.
- Hobfoll, Stevan. E. and John Freedy(1993), “Conservation of Resources: A General Stress

- Theory Applied to Burnout,” In Schaufeli, Wilmar B., Christina Maslach, and Tadeusz Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Washington, DC: Taylor and Francis.
- Homburg Christian., Michael Müller and Martin Klarmann (2011), “When Does Salespeople’s Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812.
- Hu, Qiao, Wilmar B. Schaufeli and Toon W. Taris (2011), “The Job Demands- Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources,” *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181-190.
- Ingram, Thomas N., Keun S. Lee and Steven J. Skinner (1989), “An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(3), 25-33.
- Janiszewski, Chris (1998), “The Influence of Display Characteristics on Visual Exploratory Search Behavior,” *Journal of Consumer Research*, 25(3), 290- 301.
- Janssen, Onne (2001), “Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships Between Job Demands, and Job Satisfaction and Performance,” *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Kang, Bo Hyeon and Se Jo. Oh (2008), “The Market Orientation’s Effect on the Performance : The Mediating Role of the Salespeople-Related Variables and the Customer-Related Variables,” *Journal of Channel and Retailing*, 13(1), 79-96.
- Kim, Sang-Deok (2013), “A Study on Antecedents of Multilevel Marketing Members' Organizational Citizenship Behaviors: Leadership Support, Organizational Fairness, and Higher Purpose,” *Journal of Channel and Retailing*, 18(3), 105-132.
- Kim, Wan Min., Sang Wook. Bae, and Sang Hong. Lee (2006), “Effects of Perceived Attributes of Salesperson on Satisfaction and Behavioral Intentions of Customer: Focusing on Consumer Durable Goods,” *Journal of Channel and Retailing*, 11(2), 1-27.
- Landry, Timothy D., Todd J. Arnold and Aaron Arndt (2005), “A Compendium of Sales-Related Literature in Customer Relationship Management: Processes and Technologies with Managerial Implication” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(3), 231-251.
- Lee, Raymond T. and Blake E. Ashforth (1993), “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model,” *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3- 20.
- Leiter, Michael P. (1991), “Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns,” *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
- Leiter, Michael P. and Christina Maslach (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment,” *Journal of Organizational Behavior*, 9(4),

- 297-308.
- Lewin Jeffrey E. and Jeffrey K. Sager (2009), "An Investigation of the Influence of Coping Resources in Salespersons' Emotional Exhaustion," *Industrial Marketing Management*, 38(7), 798-805.
- Low, George S., David W. Gravens, Ken Grant and William C. Moncrief (2001), "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout," *European Journal of Marketing*, 35(5-6), 587-611.
- Malär, Lucia, Bettina Nyffenegger, Harley Krohmer and Wayne D. Hoyer (2012), "Implementing an Intended Brand Personality: A Dyadic Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 728- 744
- Maslach, Christina and Susan E. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- May, Douglas .R., Richard L. Gilson and Lynn M. Harter (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp. 11-37.
- McQuiston, Daniel H. (1989). "Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior," *Journal of Marketing*, 53(2), 66-79.
- Miao, C. Fred and Kenneth R. Evans (2007), "The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance: A Cognitive and Affective Perspective," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 89-101.
- Miao, C. Fred and Kenneth R. Evans (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.
- Nahrgang, Jennifer D., Frederick P. Morgeson and David A. Hoffmann (2011), "Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Netemeyer, Richard G., Balaji Krishnan, Chris Pullig, Guangping Wang, Mehmet Yagci, Dwane Dean, Joe Ricks and Ferdinand Wirth (2004), "Developing and Validating Measures of Facets of Customer-Based Brand Equity," *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224.
- Park, Heekyeong, Jason Arndt and Lynne M. Reder (2006), "A Contextual Interference Account of Distinctiveness Effects in Recognition," *Memory and Cognition*, 34(4), 743-751
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, Nikala. Lane and Douglas W. Vorhies (2006), "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Schaufeli, Wilmar B. and Arnold B. Bakker (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship

- with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study,” *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz (1990), “Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity,” *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 61-69.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar (1994), “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling,” *Journal of Marketing*, 58(July), 39-52.
- Tellefsen, Thomas and Nermin Eyuboglu (2002), “The Impact of a Salesperson’s In-House Conflicts and Influence Attempts on Buyer Commitment,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(3), 157-172.
- Thompson, Debora Viana, Rebecca W. Hamilton and Roland T. Rust (2005), “Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing,” *Journal of Marketing Research*, 42(4), 431-442
- Tyagi, Pradeep K. (1985), “Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance,” *Journal of Marketing*, 49(Summer), 76-86.
- Weitz, Barton A. and Kevin D. Bradford (1999), “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Management Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Westman, Mina and Dov Eden (1997), “Effects of a Respite From Work on Burnout: Vacation Relief and Fade-Out,” *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 516-527.
- Zablah, Alex R., George R. Franke, Tom J. Brown and Darrell E. Bartholomew (2012a), "How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation," *Journal of Marketing*, 76(May), 21-40.
- Zablah, Alex R., Lawrence B. Chonko, Lance A. Bettencourt, George Allen and Alexander Haas (2012b), “A Job Demands- Resources (JD-R) Perspective on New Product Selling: A Framework for Future Research,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 73-87.

<부록> 측정문항

제품복잡성

1. 000의 제품을 이해하는데 많은 설명이 필요하다.
2. 000의 제품은 전문적인 지식이 있어야 평가할 수 있다.
3. 000의 제품과 서비스는 상당한 전문지식을 필요로 한다.
4. 000의 제품을 구매하기 위해 전문성이 있어야 한다.

브랜드 차별성

1. 000는 다른 회사들과는 다르다.
2. 나는 000의 제품들이 다른 회사의 제품들과는 근본적으로 차별적이라고 생각한다.
3. 000는 다른 회사보다 특별하다.

도전지향성

1. 나는 판매에서 나타나는 문제들을 해결하기 위해 노력하는 것을 즐긴다.
2. 판매에서 나타나는 문제를 해결하는 것을 즐긴다
3. 판매에서 나타나는 문제가 어려울수록 해결하는 것이 즐겁다.

보상지향성

1. 판매를 통해 번 돈은 나에게 강한 동기부여가 된다.
2. 나에게 등급이 오르는 목표는 매우 중요하다.
3. 나는 판매에서 금전적인 목표가 중요하다고 인식한다.

감정적 고갈

1. 나는 000 판매로 인해 기진맥진한 느낌이다.
2. 나는 하루일과가 끝날 때 완전히 탈진된 느낌이다.
3. 나는 아침에 일어나면 피곤함을 느끼며 하루만 쉬었으면 하고 느낀다.
4. 나는 사람들과 하루 종일 함께 일하는 것이 힘들다.
5. 나는 000 판매 때문에 정서적으로 지쳐있는 느낌이다.

적응판매행동

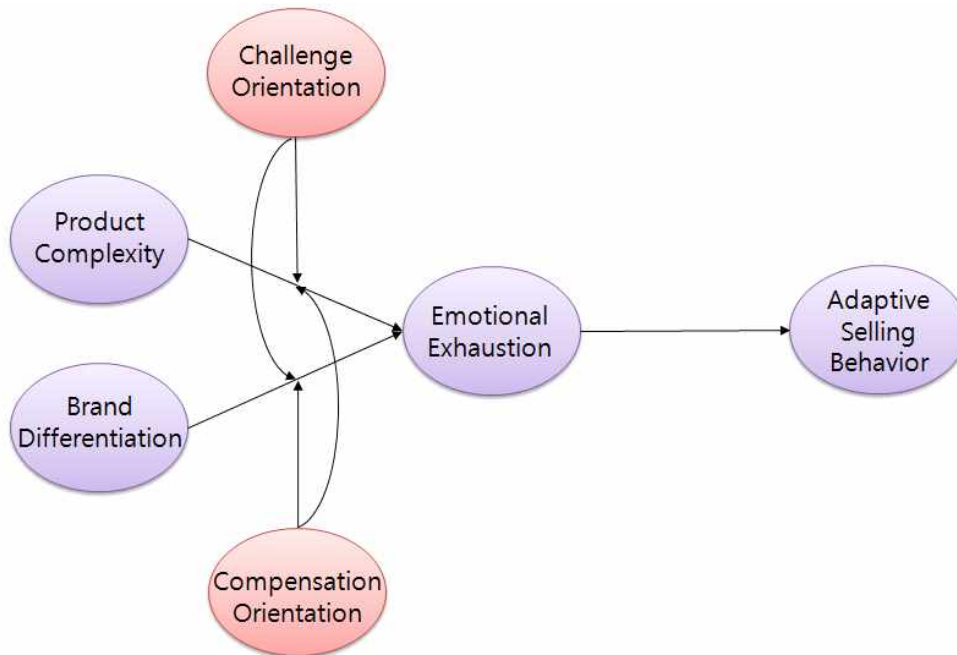
1. 나의 판매전략은 매우 융통성이 있다.
2. 나는 상황에 따라 판매방식을 다르게 한다.
3. 나는 서로 다른 고객에게 다양한 판매방식을 적용하는 경향이 있다.
4. 나는 서로 다른 고객에게 각각 다른 판매전략을 사용한다.
5. 나는 획일화된 판매전략을 사용하지는 않는다.
6. 나는 고객 각각에 맞게 판매전략을 변화시킨다.

The Interaction Effect of Product Characteristics and Salesperson's Motivations on the Adaptive Selling Behavior

Sang-Lin Han*, Myoung Soung Lee**, Jaewon Yoo***

ABSTRACT

In this study, the author develops and tests a model that incorporates the interaction effects of product characteristics (product complexity and brand differentiation) and salesperson's motivation (challenge orientation and compensation motivation) on his/her adaptive selling behaviors through emotional exhaustion based on job demand and resource model. As a form of job demand, brand complexity was proposed as a leading factor of salesperson's adaptive selling behavior through emotional exhaustion. Brand differentiation was also suggested as a job resource, encouraging salesperson's adaptive selling behavior. This study studies the interaction effect of salespersons motivation and product characteristics to examine the buffering and encouraging effects of



<Figure 1> Research Model

* Professor, Department of Business Administration, Hanyang University, First Author
 ** Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, Hanyang University
 *** Assistant Professor, Entrepreneurship and Small Business, Soongsil University, Corresponding Author

salesperson's motivations. All measures were adapted from or developed based on prior research. Cross-sectional data for this study were collected from 1620 salespeople of multi-level marketing company. To analyze the data, a structural equation model procedure using LISREL 8.5 and hierarchical moderated regression were employed.

Results show that a product complexity enhances and brand differentiation reduces emotional exhaustion. This results shows that product complexity can be viewed as unique job demand and brand differentiation can be regarded as job resource for salesperson. Furthermore, JD-R model provides a theoretical base in further studying the antecedent role of product characteristics on sales employee's adaptive selling behavior through emotional exhaustion.

<Table 1> Results of reliability and validity of constructs(CFA)

Constructs	Items	Cronbach's α	Factor loading	CR	AVE
Product Complexity	4	.867	.63 - .89	.871	.633
Brand Differentiation	3	.922	.84 - .92	.858	.799
Challenge Orientation	3	.907	.78 - .96	.912	.777
Compensation Orientation	3	.831	.75 - .85	.831	.622
Emotional Exhaustion	5	.871	.72 - .81	.807	.575
Adaptive Selling Behavior	6	.911	.66 - .89	.912	.637

<Table 2> Results of hypothesis testing

Hypothesis	Path	Estimate	S.E.	t value	Results
H1	Product Complexity → Emotional Exhaustion	.37	.03	13.57	Supported
H2	Brand Differentiation → Emotional Exhaustion	-.30	.03	-11.65	Supported
H7	Emotional Exhaustion → Adaptive Selling Behavior	-.11	.03	-4.02	Supported

$\chi^2 = 1942.34$, $p=0.00$, $df=243$, $RMSEA=0.066$, $NFI=0.96$, $GFI=0.91$, $AGFI=0.89$, $CFI=0.96$

<Table 3> Moderating effects of challenge orientation(bootstrapping Result)

	standardized coefficient	bootstrapping		
		Lower	Upper	P-value
Moderator variable: Challenge Orientation				
Product Complexity → Emotional Exhaustion	.2081	.0374	.3788	.0169
Challenge Orientation → Emotional Exhaustion	-.2660	-.4034	-.1286	.0002
PCXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion (H3)	.0229	.3138	-.0217	.3138
Product Complexity → Adaptive Selling Behavior	.0660	.0287	.1032	.0005
Brand Differentiation → Emotional Exhaustion	.1391	-.0433	.3215	.1348
Challenge Orientation → Emotional Exhaustion	.4227	.1801	.6652	.0006
BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion (H4)	-.1198	-.1741	-.0654	.0000
Brand Differentiation → Adaptive Selling Behavior	.3005	.2625	.3444	.0000
(High) BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion	.0023	-.0075	.0141	
(mean) BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion	.0035	-.0114	.0183	
(Low) BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion	.0046	-.0159	.0230	

<Table 4> Moderating effects of compensation orientation(bootstrapping Result)

	standardized coefficient	bootstrapping		
		Lower	Upper	P-value
Moderator variable: Compensation Orientation				
Product Complexity → Emotional Exhaustion	.3347	.1105	.5588	.0035
Compensation Orientation → Emotional Exhaustion	-.1555	-.3132	.0022	.0533
PCXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion (H5)	-.0145	-.0675	.0386	.5933
Product Complexity → Adaptive Selling Behavior	.0660	.0287	.1032	.0005
Brand Differentiation → Emotional Exhaustion				
Brand Differentiation → Emotional Exhaustion	.2588	.0581	.4595	.0115
Compensation Orientation → Emotional Exhaustion	.4824	.2548	.7099	.0000
BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion (H6)	.1355	.0829	.1882	.0000
Brand Differentiation → Adaptive Selling Behavior	.3005	.2565	.3444	.0000
(High) BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion	.0023	-.0070	.0130	
(mean) BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion	.0035	-.0117	.0171	
(Low) BDXCO(interaction term) → Emotional Exhaustion	.0047	-.0159	.0220	

Next, we found the negative effect of emotional exhaustion on salesperson's adaptive selling behavior. The results of moderating effects show that challenge orientation reduces the negative effect of brand differentiation on emotional exhaustion. We also found that a negative effect of brand differentiation on emotional exhaustion decrease when salesperson has higher compensation orientation. These results support the notion that salesperson's motivations (challenge and compensation orientation) can be regarded as unique job resources for sales employees.

Keywords : Product Complexity, Brand Differentiation, Challenge Orientation, Compensation Orientation, Emotional Exhaustion, Adaptive Selling Behavior