

# 리더십과 서비스품질의 관계에 대한 연구

안 관 영

상지대학교 경영학과

## The relationship between leadership and service quality

Kwan-Young Ahn

Dept. of Business Administration, Sangji University

As the family's revenue and the preference for the quality of life increase, outdoor food and meal industry is rapidly growing up in Korea. Thus employee's service quality is much more necessary in this industry. This paper reviews the relationship between the leadership and the service quality.

Samples collected from restaurant employee were 571 cases and were analyzed to test the relationship between the leadership factors and the service quality factors. Statistical results showed that the leadership influences to the tangibility and the empathy among service quality factors more than to other factors. And the transformational leadership style is more effective than transactional leadership style.

**Keywords :** service quality, transformational leadership, transactional leadership, restaurant, sex

### 1. 문제제기 및 연구목적

환경변화에 대한 중요성이 증대되면서 리더십에 관한 연구도 다양한 관점에서 새로운 시도가 이루어지고 있다. 이 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십 이론도 이러한 시도중의 하나라고 볼 수 있다. 상호교환에 역점을 두고있는 기존의 거래적 리더십으로는 예상하지 못한 성과 즉 기대를 능가하는 성과를 얻을 수 없다. 그러나 오늘날과 같이 급속한 변화와 치열한 경쟁적 환경속에서 생존하기 위해서는 조직을 새롭게 변화시키고 보다 높은 수준의 목적을 달성할 수 있는 혁신적인 리더십이 요구되었는데 이에 상응하는 리더십이 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비하여 보다 능동적이고 창의적이며 혁신적이다. 또한 개인적 이해보다는 조직이익을 추구하며 조직문화, 분위기 혁신을 주도하여 조직 구성원의 직무만족과 자발적인 행동으로 기대이상의 노력과 성과를 달성할 수 있다. 변혁적 리더십은 부하에게 최고의 노력을 발휘하도록 동기부여를 통해서 이루어진다. 전통적으로 동기부여는 물질적 보상과 같은

교환조건을 거래적으로 사용했지만 이것은 어느 한계점에 이르게 되면 비 효율적이 된다. 따라서 변혁적 리더십은 물질적 보상을 초월하는 조직분위기, 조직문화, 상징, 비전 등의 사회적·정서적 현상을 이용하여 조직 구성원으로 하여금 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 조직원 스스로가 동기유발을 일으켜 기대를 초월하는 성과를 달성하도록 하는 것이므로 새로운 차원에서 효과적인 리더십인 것은 자명하다.

최근 서비스산업의 중요성이 증대되면서 서비스품질에 관한 관심이 매우 높아지고 있다. 정부에서도 이러한 추세를 반영하여 각종 서비스업을 대상으로 서비스 품질인증제도를 도입·운용하고 있다. 생활수준의 향상과 함께 레저나 외식업에 대한 수요가 증대되고 있으며, 동시에 외식산업 종사자도 매우 빠른 속도로 증가하고 있는 실정이다. 외식업의 경우 고객들의 욕구와 취향이 매우 다양하여 현장 종업원들의 대 고객서비스는 고객만족을 결정하는데 지대한 영향을 미치게 된다. 이처럼 고객서비스에 대한 요구가 개인에 따라 다양해짐에 따라 관리자들과 종업원들에 대한 리더십도 새로

운 방향으로 전개될 필요성이 있다. 본 연구에서는 새로운 리더십 유형으로 변혁적 리더십이 부하들에게 비전을 제시하고, 변화된 환경하에서도 새로운 해결방안을 모색할 수 있는 자극을 준다는 점에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 중심으로 서비스품질과의 관계를 고찰하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 변혁적 리더십의 개념 및 구성요소

변혁적 리더십이론은 정치학자 Burns(1978)의 연구(군대조직과 산업조직의 하급자들을 대상으로 한 연구)에서 처음 제시되었으며, 그 후 Bass(1985)가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 이 이론은 다른 모든 리더십 이론들이 리더와 부하간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십(transactional leadership)에 치중해 있다고 비판하는데서 출발한다.

거래적 리더십은 리더와 부하들의 관계는 상호간에 영향을 미치는 교환관계에 바탕을 두고, 리더는 부하들에게 이해관계를 호소함으로써 동기를 유발할 수 있다는 관점이다. 이에 대하여 변혁적 리더십이란 추종자들에게 장기적 비전을 제시하고 그 비전달성을 위해서는 자신감을 고취시키고 현상에 대한 점진적 변화가 아닌 과거와 단절된 변혁이 필요하며 리더는 그러한 변혁을 주도할 수 있어야 한다는 것이다[4]. 즉 비전달성을 위해서는 부하들의 욕구체계를 확대하고 그 수준과 성공에 대한 확신을 높여 가치관 또는 태도 자체가 변화되어야 하며 그러한 변화를 통해서 변혁적 리더들은 공유된 비전을 달성할 수 있게 된다는 것이다.

변혁적 리더십의 요소는 카리스마, 고무적, 개인적 배려, 지적자극의 4가지이다[4, 25].

카리스마라는 단어가 내포하고 있는 뜻은 학자마다 조금씩 차이가 있다. 카리스마란 자신이 가진 개인적 능력을 통해 부하들에게 커다란 영향을 미칠 수 있는 리더의 근거를 말하는데 변혁적 리더의 요소인 카리스마는 부하로부터 긍지, 신뢰, 존경을 받는 것을 수반하여 기존의 질서를 변형시킬 수 있을 만큼 부하들의 이해관계를 초월시켜 충성과 헌신으로서 부하들을 자극시키는 것을 의미한다. 따라서 카리스마적 리더는 변혁적이며, 당면하고 있는 상황을 초월하고 합리적인 보상약속이나 즉각적인 처벌위협과 추종의 상호교환을 능가하는 보편화된 영향력을 가지고 있으며 부하들은 카리스마적 리더와의 일체감을 갖기를 희망하고 높은 신뢰감과 자신감을 가질 수 있다[26].

개별적 배려는 리더가 부하를 신뢰하고 부하 각각의 욕구에 대해 개인적인 관심을 보이며 부하의 관점에서 사물을 바라보며 서로 다른 부하를 한 개인으로 각각 다르게 대우하여[4], 부하의 욕구를 충족시켜 더욱 효율적으로 조직목표달성을 추구하는 수단이다. 또한 개별적 배려는 대면접촉 및 부하와의 빈번한 전화접촉 등을 통하여 부하의 정보욕구를 충족시켜 의도하는 바를 달성할 수 있고 상관에서 부하에 이르기까지 일방적인 전달보다는 오히려 쌍방향적인 대화가 있도록 한다.

지적자극은 리더가 새로운 아이디어를 유입함으로써 부하에게 도전감을 느끼게 하고, 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관, 신념, 기대 등에 의문을 가지게 하고 또 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 돕고 자극하는 것을 말한다. 따라서 지적자극을 활용하는 리더는 부하들에게 기존의 문제와 이슈를 새로운 방법으로 바라보게 할 수 있으며 당면한 문제에 대하여 개념화하고 이해하는 능력을 증대시키고 예전에는 전혀 의심치 않고 받아들였던 사항에 대해 다시 한번 생각해 보게끔 만든다[5].

고무적 리더십은 비전을 제시하고 부하의 노력에 대한 칭찬, 격려 등 감정적으로 기운을 북돋워 준다거나 활기를 불어넣어 신바람을 불러일으키며 업무에 열심히 매진하게 하는 것으로 카리스마적인 리더십에서 우선적으로 일어나는 부하들 간의 동기부여 증대와 자극으로 정의된다[4]. 고무적 리더십의 내용이 카리스마적 리더십과 유사한 점이 많기 때문에 구분하지 않고 고무적 리더십을 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 하지만 대체적으로 구분되어지고 있다.

이에 대하여 거래적 리더십은 부하의 욕구가 무엇인가를 인식하고 이러한 욕구가 부하의 만족스러운 노력의 성과와 어떻게 교환하여 충족될 수 있을 것인지를 부하에게 명백히 한다. 즉 부하는 보상을 얻기 위해서 또는 징계를 피하기 위하여 해야만 하는 것이 무엇인지를 배우게 된다는 것이다[27]. 거래적 리더십의 행동유형에 대한 요소는 상황적 보상과 예외적 관리이다[3].

먼저 상황적 보상은 리더가 부하에게 노력한 대가로 보상을 받기를 원한다면 무엇을 해야하고 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야하는가를 말해준다. 그리고 보상을 받기 위해 요구되는 일의 명시가 수반된다. 상황적 보상은 잘 이행한 성과에 대한 칭찬, 봉급 인상, 승진에 대한 추천 등 긍정적 강화와 성과를 달성하지 못했을 경우 처벌을 하는 부정적 강화의 2가지 형태를 띠게 된다[4]. 예외적 관리는 부하의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 것으로 판단될 때에 리더가 개입하는 것을 의미한다. 예외적 관리에는 기준과 표준으로부터의 이탈을 감시 탐색하고 이에 대한 시정을 단행하는 적극적인 예

외관리와 기준이 충족되지 않을 경우에만 개입하는 소극적인 예외관리가 있다[3].

## 2.2 서비스품질의 개념 및 구성요소

서비스 품질은 애매하고 불명확한 개념으로 실무자나 연구자에 의해 쉽게 실체화되지 않고 있다. 이는 서비스의 특성인 무형성, 비분리성, 소멸성으로 인하여 서비스 품질을 연구하는 연구방법이나 연구목적에 따라 각기 다르게 해석된다. 서비스품질은 절대적인 개념이 아니라 상대적인 개념이며, 고객의 가치가 반영된다는 점과 다양성이 있다는 점에서도 연구자마다 서비스품질에 대한 해석에는 차이가 있다. 그러나 연구자들은 공통적으로 서비스품질은 고객에 의한 주관적인 판단이며, 그 평가가 결과되어지는 것이 아니라 서비스를 제공받는 전과정에서 연속적으로 작용하는 것으로 판단하고 있다.

서비스품질은 객관적 측정치가 존재하지 않으므로 접근방법이 다양하다. 예를 들어 Garvin(1988)은 품질연구의 접근방법을 선형적 접근방법, 제품 중심적 접근방법, 사용자 중심적 접근방법, 제조 중심적 접근방법, 가치 중심적 접근방법으로 나누어 제시하였다. Klous(1985)는 접근방법을 제품속성차원과 고객만족차원으로 제시하였다.

고객만족 차원에서 사용자 중심적 접근방법으로서는 서비스품질이 고객의 지각에 의해서 결정된다는 점이다. 이는 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는나에 관심을 갖는다. 따라서 서비스품질은 고객에 의한 이용의 적합도를 말하며, 고객의 선호 패턴을 얼마나 잘 충족시켜 주느냐를 결정하는 것에 의해 우월성이 판단된다. 그리고 고객에 따라서 상이한 욕구를 갖는다는 인식을 바탕으로 주관적이고 수요 지향적인 관점으로 연구하는 방법이다.

특히 사용자 중심적 접근방법은 서비스 품질을 행위의도가 있는 사용자의 욕구에 서비스가 얼마나 적합한가를 파악한 후에 평가가 이루어지므로 고객의 요구조건에 맞추는 것이다[20]. 과거에는 생산공정이나 작업자의 동기 부여와 관련된 제조 중심적 접근방법 관점에서 연구되어 왔으나, 최근에는 사용자 중심적 접근방법을 중심으로 연구되어야 한다는 시각이 많아 졌다는 점에서도 서비스 품질 연구에서 가치 있는 접근방법이라고 평가된다.

서비스품질은 추상적이고 주관적이어서 객관적인 평가방법을 개발하는 것은 어려운 일이다. 대체적으로 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 Parasuraman et al.(1988)의 연구로부터 시작되었다. 이들의 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 성

과간의 차이를 통하여 파악된다는 논리로 이루어져 있다. 따라서 gap 이론은 실제 성과가 고객의 기대한 서비스 수준 이상인 경우에 품질 수준이 충분히 확보된 것으로 보고 있다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 그들은 SERVQUAL이라고 하는 서비스 품질 측정 항목들을 개발하였다. 이는 22개의 구체적인 측정항목으로 이루어져 있으며 개별 항목별로 고객들의 서비스에 대한 기대와 성과를 각각 측정하도록 구성되어져 있고, 이들간의 차이를 바탕으로 서비스 품질을 측정하게 된다. 또한 5가지의 서비스 품질 구성요소를 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 감정이입으로 제기하였다[1].

이에 대하여 Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 측정하는데 있어 gap 이론에 바탕을 둔다는 것은 문제점이 있다는 반박을 제기하였다. 특히 그들은 서비스 품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스품질 평가방법 중 SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스품질, 고객만족, 행위의도와외의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다. 이들은 서비스 품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 실시하고 동시에 은행, 방역소, 세탁소, 패스트 푸드점을 대상으로 한 실증적 분석결과 서비스 품질은 태도요인으로서 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다.

구체적으로 이들은 서비스품질의 개념에 대한 측정방법을 다음과 같이 4가지로 제시하고, 가중치가 부과되지 않은(unweighted) SERVPERF의 적정성을 실증적으로 검증하였다.

- ① 서비스품질 = (성과-기대)..... SERVQUAL
- ② 서비스품질 = 중요도×(성과-기대)..... 가중SERVQUAL
- ③ 서비스품질 = (성과)..... SERVPERF
- ④ 서비스품질 = 중요도×(성과)..... 가중SERVPERF

위의 4가지 측정방법 중 세 번째 척도인 가중치가 부과되지 않은 SERVPERF 척도가 다른 3가지 척도(SERVQUAL, 가중SERVQUAL, 가중SERVPERF)에 비하여 서비스품질의 분산을 보다 많이 설명하고 있음을 검증하였다[10]. 그리고 SERVQUAL에서의 주요한 측정요소인 기대에 대한 측정상의 문제점을 제기하는 후속 연구가 이어지면서 Cronin과 Taylor의 이러한 주장은 서비스 품질을 측정하는 유효한 수단으로 인정받고 있다[2, 7, 24].

## 2.3 변혁적 리더십과 서비스품질

조직의 성패는 조직의 리더가 부하들에게 어떻게 영

향력을 행사하여 조직목표를 달성하느냐에 달려있다. 즉 리더십에 의해서 조직의 유효성이 극대화된다. 조직의 유효성에 입각하여 조직과 환경, 조직구성원의 관계 속에서 리더십의 역할은 크게 2가지로 구분된다. 첫째, 과업적 역할로서 리더가 특정목표를 성취하기 위하여 집단을 조직하고 영향을 미치는 행동이다. 둘째, 정서적 역할로서 집단 구성원의 개인적 욕구를 충족시키는 것이다. 이 2가지 역할수행과 관련되어 리더십의 유형이 결정되며 조직유효성에 중요한 원인변수가 된다.

리더십과 그 결과변수간의 연구들도 지속적으로 수행되어 왔는데 연구들 중에 Fortune지 선정 100대 기업을 대상으로 수행한 Brossoit(2001)의 연구에 따르면 변혁적 리더십은 종업원의 자기효능감과 의미감 인지에 긍정적으로 영향을 줄 것이라는 것에 대해 실증 조사를 한 결과 변혁적 리더십은 종업원의 의미감 인지에 가장 강하게 영향을 주고 있으며 종업원의 의미감 인지는 결과변수로서 직무만족에 영향을 주며, 종업원의 역량인지는 직무의 효율성에 가장 크게 영향을 준다는 것을 밝혀내었다. 이러한 연구를 보면 강한 자부심과 비전을 불어 넣어주는 변혁적 리더십은 부하들에게 자신의 업무에 대한 의미감을 인지시켜주고, 자신에 대한 신뢰감을 제고하게 함으로서 직무효율성에도 영향을 주는 것임을 알 수 있다. Lashley(1999)의 경우도 경영자의 리더십여하에 따라 부하들의 임파워먼트가 형성되어지고 근무여건의 변화에 따라 서비스 품질의 향상, 생산성의 향상, 이직율의 감소가 이루어진다고 보았다.

서비스품질에 대한 연구의 출발이 되는 품질관리의 주된 주제는 고객만족과 조직 내에서의 조정을 포함하여 최고경영층의 리더십으로 이루어진다[11, 13]. 이처럼 최고경영층의 리더십은 부하들로 하여금 업무적 관행과 행위를 향상시키는데 지대한 영향을 미치며, 지속적으로 서비스 품질을 향상시키는데 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 관리자들이 계획, 조정, 통제 및 지시기능과 같은 실질적인 관리활동에 적극적으로 참여할 때 종업원들의 서비스품질은 개선되며, 특히 이러한 과정에서 관리자들의 리더십은 조직이 산출하는 제품과 서비스의 품질 수준을 향상시키는데 크게 영향을 미친다는 것이다. 병원을 대상으로 관리자들의 리더십과 서비스품질간의 관계에 대한 실증적 분석을 실시한 Li(1997)의 연구 결과에 따르면 리더십은 조직협동을 제고시키고, 기술혁신을 주도하며, 종업원의 능력개발을 제고시킴으로서 결과적으로 서비스품질을 제고시키는 결과를 초래한다는 것이다. 이상과 같은 리더십과 서비스품질간의 관계에 대한 선행연구들의 고찰을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1 : 리더십에 대한 인지도가 클수록 서비스품질 수준도 증가할 것이다.

리더십과 같은 관리자 행위가 부하들에게 영향을 미치는 것은 많은 연구에서도 나타나고 있는데, 미치는 효과가 성별에 따라 차이가 있는가에 대한 연구는 매우 드물다. 그럼에도 구성원들의 행위와 태도가 성별에 따라 차이가 있을 것이라는 연구는 비교적 축적되어 있다. 이러한 성별에 따른 구성원의 행위와 태도의 차이는 주로 남녀간의 성향의 차이에 기인한다는 것이다. 구체적으로 남자는 여자에 비하여 단정적이고, 과업 지향적이며, 개인주의적이라는 것이다. 이에 대하여 여자는 남자에 비하여 인간 지향적, 헌신적, 순종적이라는 것이다. 따라서 이러한 성향의 차이는 구성원들의 행위와 태도에 반영되며[12, 15, 22], 또한 이러한 남녀에 대한 고정관념은 구성원들 간의 상호작용에서도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2 : 리더십인지도가 서비스 품질에 미치는 효과는 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

이러한 가설검증의 의의는 서비스품질수준을 제고함에 있어서 성별에 따른 관리방식의 차이에 대한 시사점을 제공할 수 있기 때문이다.

### 3. 연구의 설계

#### 3.1 자료수집

본 연구를 수행하기 위한 표본추출은 서울·경기·강원지역에 위치한 50여개 관광숙박업 및 전문관광식당업의 종사원들을 대상으로 하였다. 또한 응답자가 특정 업체에 편중되는 것을 막기 위하여 한 업체에서의 응답자 수를 10명에서 15명 수준으로 제한하였다.

구성원들의 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 서비스품질 수준을 비교적 객관적으로 측정하기 위하여 이에 대한 평가는 본인에 의한 자기평가(self-rating)에 의존하였다. 상급자 평가나 동료평가의 방법도 있지만 이들 방법에 비하여 본인평가는 자료의 수집이 용이하다는 측면도 있으며, 또한 다른 방법에 비하여 타당성이나 신뢰성 측면에서 큰 차이가 없다는 점이다[23]. 설문문의 내용과 구성상의 문제점을 보완하기 위하여 일차적으로 호텔경영학과 학생들을 대상으로 설문을 배부 및 검토하는 파일럿 테스트를 실시하였다. 설문문의 배부와 회수는 2002년

9월 10일부터 9월 30일에 걸쳐 이루어졌다. 그리고 본 연구를 위한 설문조사는 2003년 2월 10일부터 3월 10일 사이에 이루어졌다. 최초 800부를 배부하였으며, 이중 회수된 611부 중 누락과 불성실한 응답이 심한 설문 40부를 제외한 571부를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

### 3.2 변수의 측정

본 연구에서 이용된 변수들의 측정은 선행연구에서 널리 사용되고 있는 문항을 중심으로 구성하였다. 리더십의 경우는 Bass(1985)가 개발한 MLQ를 이용하여 5점 Likert 척도로 측정하였다. Bass가 제시한 설문을 바탕으로 변혁적 리더십에 대하여는 카리스마, 지적자극 리더십, 개별적 배려, 고무적 리더십을, 그리고 거래적 리더십에 대하여는 상황적 보상과 예외적 관리를 제시하였다. 변수구성을 위한 요인분석결과 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리의 2개 요소로 구분되었으며, 변혁적 리더십의 경우도 선행연구와 같이 4개 구성요소로 구분되었다.

서비스품질의 구성요인에 대하여는 Cronin & Taylor(1992)가 제시한 서비스품질의 측정도구 중 가중되지 않은 SERVPERF를 측정하기 위한 22개의 설문을 바탕으로 하여 구성하였다. 유형성은 시설이나 장비의 현대화 정도와 시각적 매력도, 직원들의 용모 등을, 신뢰성은 약속된 서비스를 정확하고 믿을만하게 수행할 수 있는 능력을, 반응성은 즉각적인 서비스의 제공과 고객의 요청에 도움을 줄 수 있는 능력을, 확실성은 직원의 예절과 지식 및 고객에게 확신과 믿음을 줄 수 있는 능력을, 그리고 정감성은 고객에게 개별적인 애정과 관심을 표시하는 정도를 의미한다.

### 3.3 변수의 타당성과 신뢰성

본 연구의 목적 중 하나인 리더십(변혁적 리더십과 거래적 리더십)이 서비스품질에 미치는 효과를 분석하기 위하여 본 연구에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서비스 품질을 연구변수로 제시하였다. 이들 변수의 측정은 선행연구에서 검증되었던 주관적 인지도를 측정하는 5점 리커트 척도를 이용하였다.

먼저 신뢰성이란 동일한 개념(속성)을 독립된 측정방법에 의해 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 의미한다. Price & Mueller(1986)는 조직단위의 분석수준에서 일반적으로 요구되는 Cronbach's  $\alpha$ 의 값이 0.60 이상이면 측정도구의 신뢰성에 별 문제가 없다고 하였다. 본 연구의 측정도구에 대한 신뢰성 검증 결과 대부분의 신뢰도 계수는 0.6 이상으로 본 연구에서 사용

된 측정도구들은 대체로 만족할 만한 수준이라고 할 수 있다.

신뢰성이 확보됨에 따라 이어서 요인분석을 통해 타당성을 검증하였다. 각 변수의 구성과 타당성에 대한 검토는 일차적으로 탐색적 요인분석을 실시한 후 선행연구에서 제시된 결과와 일치하는 문항만을 대상으로 확정적 요인분석을 실시함으로써 이루어졌다. 요인분석은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합하는지를 평가하는 일반적인 방법으로서 가장 보편적으로 이용되고 있다.

<표 1> 리더십에 대한 확정적 요인 분석결과

	고무적 리더십	지적 자극	카리스마	상황적 보상	예외적 관리	개별적 배려
A22	.8168	.2218	.1677	.1294	-.0132	.1596
A23	.7976	.2804	.2242	.1793	-.0129	.1550
A21	.7776	.1864	.2192	.2260	-.0173	.1181
A24	.6113	.2457	.2670	.4151	-.0311	.0918
A14	.2143	.7980	.1719	.1733	.0104	.1337
A15	.2204	.7963	.1876	.1496	-.0024	.1166
A16	.2058	.7173	.1646	.1814	.0467	.2540
A13	.1892	.6412	.1998	.4357	-.0035	.0955
A1	.2163	.1627	.6931	.2368	-.0417	.1035
A3	.2233	.1976	.6787	.2999	-.0056	.1945
A2	.1729	.2116	.6130	.2821	.0909	.2654
A4	.3435	.2257	.5956	.1261	.0623	.2486
A10	.2914	.2945	.3408	.6593	-.0428	.1402
A11	.2555	.2872	.3805	.6465	.0081	.1438
A12	.3636	.2948	.2605	.6442	-.0623	.0804
A9	.2451	.3629	.2863	.5004	-.0409	.3189
A18	.0287	.0449	.1392	-.1116	.7781	-.0749
A20	-.1625	-.0857	-.0025	.0329	.7104	.1159
A17	.1135	.1734	.0773	-.1406	.6938	-.2285
A19	.0059	-.1043	-.3339	.2397	.6758	.1692
A8	.0853	.2439	.2275	.1130	-.0232	.7588
A7	.3379	.2951	.2810	.0773	-.0346	.6702
A6	.4723	.0484	.1622	.2838	.0203	.5136
Eigen-value	9.575 (41.6%)	3.080 (16.5%)	2.248 (9.8%)	1.681 (7.3%)	1.460 (6.3%)	1.196 (5.2%)
Cronbach- $\alpha$	.9163	.8676	.8534	.8063	.7888	.7845

타당성 검증의 경우는 변수들간의 다중공선성을 고려하여 직각교차법(varimax)을 이용한 요인분석을 실시하였으며 최종적인 문항의 선택은 요인적재량이 0.4 이상인 경우를 기준으로 하였다[21]. 이러한 기준을 갖고 리더십 유형에 대한 인지도를 측정하기 위하여 선행연구에서 검증된 설문을 바탕으로 24개 문항을 제시하였다. 설문한 결과를 바탕으로 각 리더십유형에 대한 타당성을 검증하기 위해서 일차적으로 직각교차법에 의한 요인분석을 하고 요인분석 결과에서 요인 적재치가 낮은

문항을 제외하고 나머지 문항들에 대하여 이차적으로 요인분석을 하였다.

<표 1>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십유형의 6가지 요소는 모두 선행연구에서 제시된 바와 같이 지적자극, 고무적리더십, 카리스마, 개별적 배려, 예외적관리, 상황적 보상으로 구분되었다. 서비스품질은 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성의 5개 요소로 구분되었다. 이상과 같이 요인이 구분된 것은 선행연구에서와 같은 것으로 분석되었다.

<표 2> 서비스품질에 대한 확정적 요인분석결과

	유형성	신뢰성	정감성	확신성	반응성
B3	<b>.82661</b>	.17142	.16378	-.05434	.14228
B2	<b>.79074</b>	.16797	.17840	-.03490	.18207
B4	<b>.76919</b>	.23289	.12632	.18346	.04548
B1	<b>.70928</b>	.33444	.10749	.16901	-.09423
B9	.27206	<b>.74343</b>	.06273	-.13638	.23238
B14	.35181	<b>.72229</b>	.09680	.22696	-.04679
B15	.36137	<b>.70039</b>	.18193	.13489	-.04068
B16	.30977	<b>.61934</b>	.13767	.05789	-.15613
B20	.19917	.11460	<b>.78378</b>	.21859	.05732
B19	.02177	.18498	<b>.75847</b>	-.06572	.31680
B21	.21951	.10435	<b>.75444</b>	.24525	.02962
B22	.07884	.06853	<b>.67430</b>	.31950	-.28508
B12	.28705	.06076	.33429	<b>.77042</b>	.12729
B10	.04893	.12533	.19739	<b>.76993</b>	.08110
B11	.18685	.06566	.37623	<b>.66921</b>	.21245
B13	.06894	-.03746	.15817	<b>.48581</b>	.25049
B6	.09563	.02312	.34413	.16992	<b>.70261</b>
B5	-.17431	.32882	.06655	.16157	<b>.68964</b>
B8	-.05714	.36673	.17707	.08589	<b>.57148</b>
B7	.05520	.55755	.08260	.12013	<b>.55811</b>
Eigen-value	4.299 (21.5%)	3.087 (15.5%)	2.360 (11.8%)	1.909 (9.5%)	1.234 (6.7%)
Cronbach-α	.8657	.8553	.7869	.7423	.6948

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach-α 계수를 이용하였다. 신뢰도 검증에 위한 기준은 선행연구에서 제시하는 바와 같이 Cronbach-α 값이 0.5 이상으로 하였다. 리더십의 경우 전반적으로 Cronbach-α는 0.78 이상으로 매우 내적 일관성이 높은 것으로 나타났으며, 서비스품질의 경우도 0.69 이상을 나타내 선행연구에서 제시한 기준을 상회하는 것으로 분석되었다.

#### 4. 분석결과

리더십이 서비스품질에 미치는 효과에 대한 ‘가설 1’

을 검증하기 위하여 유형성, 신뢰성, 정감성, 확신성, 반응성을 각각 종속변수로 하고 리더십 유형으로서 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적리더십, 상황적 보상, 예외적 관리 리더십을 독립변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다.

실시결과는 <표 3>과 같다. 구체적으로 성, 재직기간을 통제변수로 하고 6개 리더십 유형을 독립변수로 하는 다중회귀분석의 실시결과, 예측변수들의 서비스품질에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)은 신뢰성의 경우가 .182로 가장 높게 나타났고, 다음으로 유형성(.167), 정감성(.146), 확신성(.096), 반응성(.062)의 순으로 나타났다. 먼저 유형성의 경우 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 예외적관리 만이 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 제시된 가설을 채택하였다. 신뢰성의 경우는 개별적배려, 지적자극, 예외적관리 만이 가설을 채택하였고, 정감성의 경우는 개별적 배려와 상황적보상이, 확신성의 경우는 카리스마 만이, 그리고 반응성의 경우는 지적자극만이 제시된 가설을 채택하는 것으로 분석되었다.

<표 3> 리더십이 서비스품질에 미치는 효과

종속변수	유형성	신뢰성	정감성	확신성	반응성
성	-.045	.019	-.058	-.041	-.042
재 직 기 간	.093**	.154***	.048	.007	-.027
카 리 스 마	.139**	.081	.049	.162**	.098
개 별 적 배 려	.185***	.164***	.102*	.062	.016
지 적 자 극	.252***	.114**	.211	.202	.165***
고 무 적	-.055	-.027	-.218***	-.021	-.067
상 황 적 보 상	-.010	.082	.203***	-.160**	-.020
예 외 적 관 리	.067*	.128***	-.105***	-.019	-.156***
R2	.167***	.182***	.146***	.096***	.062***

\* p<.10 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01

고무적리더십과 예외적관리가 정감성에 미치는 효과와 상황적보상이 확신성에 미치는 효과, 그리고 예외적관리가 반응성에 미치는 효과는 제시된 가설과는 반대로 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타나, 이에 대한 세심한 검토가 이루어져야 할 것이다.

다음으로 리더십이 서비스품질에 미치는 효과는 성별에 따라 차이가 있을 것이라는 ‘가설 2’를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀(hierarchical multiple regression) 분석을 실시하였다.

위계적 회귀분석은 외생변수를 미리 통제한 다음 연구변수의 순 설명력과 영향력을 파악하는데 효과적이다 [9]. <표 4>의 결과에 따르면 1 단계는 성, 재직기간, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적리더십, 상황적

<표 4> 리더십과 서비스품질관계에서 성의 상호작용효과 분석

예측변수 \ 종속변수	유형성		신뢰성		정감성		확신성		반응성	
	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계	1 단계	2 단계
성	-.045	-.417	.019	-.480*	-.058	-.575**	-.041	-.026	-.042	.083***
채직기간	.093**	.093**	.154***	.150***	.047	.046	.007	.015	-.027	-.007
카리스마	.139***	.175*	.080	.205**	.049	.030	.162**	.088	.098	.070
개별적배려	.186***	.136*	.164***	.103	.102*	.021	.062	.038	.016	.040
지적자극	.251***	.252***	.114**	.049	.211***	.244***	.202***	.213**	.165***	.235***
고무적	-.055	-.169**	-.027	-.160**	-.218***	-.326***	-.021	.014	-.067	-.046
상황적보상	-.099	-.072	.082	.089	.203***	.276***	-.159**	-.188**	-.020	-.053
예외적관리	.067*	.056	.128***	.106*	-.105***	-.148**	-.190	-.088	-.156***	.036
카리스마×성		-.175		-.561*		.075		.236		.014
개별적배려×성		.305		.368		.421		.232		.105
지적자극×성		-.051		.242		-.171		-.168		-.452
고무적×성		.492**		.542**		.491**		-.115		-.034
상황적보상×성		-.160		-.084		-.376		.222		.223
예외적관리×성		-.013		.030		.107		-.431**		-.799***
R <sup>2</sup>	.167***	.180***	.181***	.203***	.146***	.162***	.096***	.113***	.062***	.099***
ΔR <sup>2</sup>		.013		.022**		.016		.017		.037***

\* p<.10 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01

보상, 예외적 관리 리더십을 예측변수로 하는 다중회귀 분석을 실시하였다. 다음으로 2단계에서는 6개의 독립변수와 성의 곱항(상호작용항)을 예측변수로 하는 다중회귀 분석을 실시하였다. 실시결과 ‘고무적×성’ 항의 표준화 회귀계수가 유의적인 것으로 나타났다. 즉, 고무적리더십이 유형성에 미치는 효과는 성별에 따라 차이가 있음을 의미한다. 구체적으로 고무적 리더십과 유형성의 관계는 여성집단에 비하여 남성집단의 경우에서 강한 정(+)의 관계가 있음을 의미한다. 이상과 같은 방법으로 신뢰성과 정감성의 경우는 고무적리더십과 성의 상호작용효과가 존재하며, 확신성과 반응성의 경우는 예외적관리와 성의 상호작용효과가 각각 존재하는 것으로 분석되었다.

### 5. 요약 및 제언

상급자들의 리더십 유형으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 서비스품질에 미치는 효과와, 리더십과 서비스

품질간의 관계가 성별에 따라 어떤 차이가 있는가를 분석한 결과 부분적으로 가설이 채택된 것으로 나타났다.

다중회귀분석결과 통제변수로 투입된 성과 재직기간에 따른 차이는 크지 않은 것으로 나타났다. 구체적으로 서비스품질에 대한 인지도는 성별에 따른 차이가 없으며, 유형성과 신뢰성은 재직기간이 길수록 인지도가 높은 것으로 나타났고, 나머지 서비스품질 구성요소인 정감성, 확신성, 반응성의 경우는 재직기간에 따른 차이가 없는 것으로 분석되었다. 리더십과 서비스품질의 관계를 살펴 본 결과 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 예외적관리 리더십이 강할수록 유형성의 인지도는 높아지는 것으로 나타나 대체적으로 유형성은 변혁적 리더십의 영향을 강하게 받는 것으로 볼 수 있다. 다음으로 신뢰성의 경우는 개별적배려와 지적자극, 예외적관리 리더십이 강할수록 신뢰성 인지도가 높아지는 것으로 나타났다. 정감성의 경우는 개별적 배려와 상황적 보상리더십이 강할수록 인지도가 높아지며, 반대로 고무적 리더십과 예외적관리 리더십이 강할수록 인지도가 낮아지는 것으

로 나타나 제시된 가설과 상치된 결과를 보여주었다. 이러한 결과가 나타난 원인에 대하여는 추가적인 연구가 진행되어야 할 것이다. 확신성의 경우 카리스마리더십이 강할수록 인지도는 높아지나, 반대로 예외적관리 리더십이 강할수록 인지도가 낮아지는 것으로 나타났다. 반응성의 경우 지적자극리더십이 강할수록 인지도가 높아지나, 예외적관리 리더십이 강할수록 인지도가 낮아지는 것으로 나타났다. 서비스품질 전반에 걸쳐 카리스마, 개별적배려, 지적자극 리더십과 같은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하여 비교적 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 리더십과 서비스품질의 관계에 대한 성별 상호작용효과를 분석한 결과 고무적 리더십과 예외적관리 리더십만이 성별과 상호작용하여 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 고무적 리더십이 서비스품질 구성요소인 유형성, 신뢰성, 정감성에 미치는 효과는 여성집단에 비하여 남성집단에서 긍정적 효과를 갖는 것으로 볼 수 있다. 즉, 여성종업원에 비하여 남성종업원들이 고무적 리더십을 강하게 인지할수록 유형성, 신뢰성, 정감성 인지도가 상승한다는 것이다. 이와는 반대로 예외적관리가 강할수록 남성집단에 비하여 여성집단은 확신성과 반응성 인지도가 높아진다는 것이다. 그리고 카리스마리더십의 경우는 남성보다 여성집단에서 신뢰성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 대체적으로 여성에게는 예외적 관리가 서비스품질 수준(특히 확신성과 반응성의 경우)을 높이는 데 유리하며, 남성의 경우는 유형성, 신뢰성, 정감성을 높이는 데 있어 고무적 리더십이 상대적으로 요구된다고 볼 수 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째로 연구가 주로 호텔이나 전문외식업 종사자들 중심으로 이루어졌고, 지역적으로 제한된 범위 내에서 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화하는데는 한계가 있을 것이다. 둘째로 본 연구는 횡단적인 연구로 진행되었기 때문에 시간적 흐름에 따른 추적이 불가능하였다는 점이다. 이러한 단점을 극복하기 위해서는 장기간에 걸쳐 조사대상자들을 추적하는 종단적 연구가 병행되어야 할 것이다. 셋째로 타당성과 신뢰성 검증은 전제로 변수의 구성 및 측정이 이루어졌지만 본 연구의 측정자료가 응답자들의 설문 내용을 바탕으로 하는 자기인식 척도를 중심으로 이루어졌기 때문에 타당성과 신뢰성에 문제는 여전히 위험을 받게 될 것이다. 따라서 보다 객관적인 측정척도의 개발이 요구된다.

## 참고문헌

- [1] 서창적·권영훈; “LogiPERF를 활용한 소비재 물류 서비스 품질 측정에 관한 연구”, 서비스경영학회지, 3(1), 197-219, 2002.
- [2] Babakus, E., and Boller, G. W.; “An empirical assessment of the SERVQUAL scale,” Journal of Business Research, 24, 253~268, 1992.
- [3] Bass, B. M., From Transactional to Transformational Leadership; “Learning to Share to Vision”, Organizational Dynamics, 18(3) winter, 22, 1990.
- [4] Bass, B. M.; Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, 1985.
- [5] Bass, B. M., B. J. Avolio, and L. Goodheim, Quantitative Description of World-Class Industrial, Political and Military Leaders, School of Management, SUNY at BingHamton, Working paper 84~76, 12, 1985.
- [6] Brossoit; Understanding employee empowerment in the workplace : exploring the relationships between transformational leadership, employee perceptions of empowerment, and key work outcomes, A dissertation of Claremont Graduate University, 2001.
- [7] Brown, T. J., Churchill, G. A. and Peter, J. P.; “Improving the measurement of service quality,” Journal of Retailing, 69, 127~139, 1993.
- [8] Burns, J. M.; Leadership, New York : Harper and Row, 1978.
- [9] Cohen, J, and P. Cohen; Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioral science, Hillsdale, New Jersey : Laerence Erlbaum Associates, 1983.
- [10] Cronin, Jr., J. J., and S. A. Taylor; “Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension”, Journal of Marketing, 56, 55~68, 1992.
- [11] Deming, E. W.; Improvement of quality and productivity through action by management, National Productivity Review, 1(1), 12~22, 1981~1982.
- [12] Eagly, A. H.; Sex Differences in Social Behavior : A Social Role Interpretation, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1987.
- [13] Feigenbaum, A. V.; Total Quality Control : Engineering and Management, McGraw-Hill, New York, 1983.
- [14] Garvin, D. A.; Managing Quality : The Strategic and Competitive Edge, The Free Press, 1988.
- [15] Iacobucci, D., and A. Ostrom; “Gender Differences in the Impact of Core and Relational Aspects of Services on the Evaluation of Service Encounters”, Journal of Consumer



- Psychology, 2(3), 257~286, 1993.
- [16] Klous, P. G.; "Quality Phenomenon : The Conceptual Understanding of Quality in Face to Face Service Encounter", in J. A. Czepiel, et al.(eds.); *Managing Employee/ Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books, 1985.
- [17] Lashley, C.; "Empowerment through involvement : a case study of TGI Fridays restaurants", *Personnel Review*, 29(6), 791~815, 1999.
- [18] Li, L. X.; "Relationship Between Determinants of Hospital Quality Management and Service Quality Performance-a Path Analytical Model", *Omega, Intl. J. Mgmt Sci.*, 25(5), 535~545, 1997.
- [19] Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry; "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, 13~30, 1988.
- [20] Pittle, R. D.; "Product Quality : Who decides it?", *Proceedings of the 30th Annual Conference of the American Council of Consumer Interest*, Atlanta, Georgia, 1984.
- [21] Price, J. L. & Mueller, C. W.; *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT : JAI Press, 1986.
- [22] Pulkkinen, L.; "Female and Male Personality Styles : A Typological Developmental Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1288~1306, 1996.
- [23] Tansky, J. W.; "Justice and Organizational Citizenship Behavior : What is the Relationship?", *Employee Responsibility and Rights Journal*, 6(3), 195~207, 1993.
- [24] Teas, R. K.; "Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : An Assessment of a Reassessment", *Journal of Marketing*, 58, 132~139, 1994.
- [25] Tichy, N. M. & M. A. Devanna; "The Transformational Leadership", *Training and Development Journal*, July, 27~32, 1986.
- [26] Trice, H. M., and J. M. Beyer; "Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations", *Research in Organization Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, 113~164, 1986.
- [27] Waldman, D. A., and Bernard M. Bass; "Adding to Leader and Follower Transactions : The Augmenting Effect of Transformational Leadership", *School of Management, SUNY at Binghamton, Working paper* 86~109, 1986.