

한국경영학회 주관 통합학술대회 우수논문상 수상

직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십(followership) 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미치는 영향

서창적 | 서강대학교 경영학부 / 윤여선 | 플래티넘 비즈니스 컨설팅

1. 서론

서비스 기업은 일반적으로 인적 노동에 대한 의존도가 높으며, 서비스 기업이 보유하고 있는 자산 가운데 가장 중요한 것이 인적자원이라고 할 수 있다. 이는 서비스 기업의 고객은 주로 직접 직원이 창출한 서비스 성과를 통해 만족여부를 평가하기 때문이다.

많은 서비스 기업에 있어서 서비스는 고객과 직접 종업원 사이의 상호작용과 접촉을 통하여 전달된다. 이는 고객에 대한 직접 종업원의 태도와 행위 그리고 종업원의 만족이 고객의 서비스 품질에 대한 지각 및 만족에 영향을 주는 사실을 말하고 있다. 최근 서비스에 관한 연구나 실무 분야 모두에서 고객과 서비스 공급자간의 상호작용이 중요한 이슈이며 그중에서도 서비스 접점의 종업원 역할을 중히 여기고 있다. 특히 종업원 만족을 기업 내 전략적 도구로

생각하고 이러한 종업원 만족이 고객의 인지서비스 품질을 높이고 고객을 만족시키는데 중요한 역할을 하고 있다. 이는 서비스 기업이 점점종업원으로 하여금 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 위해서는 우선 직접 종업원의 업무환경에 대한 만족이 필요하다는 사실을 나타내고 있다. 즉, 고객과의 거래의 목적을 달성하기에 앞서 직접 종업원의 만족이 수행되어야 한다는 점이다.

서비스기업의 경영성과는 고객과의 접점에 투입하고 있는 인적자산을 어떻게 효율적으로 활용하느냐에 달려있다고 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 급속한 경영환경의 변화에 따른 새로운 패러다임을 요구받는 기업경영이 역동적 구조변혁기에 기업의 전략적 방향과 구조변혁을 이끌어나가는 핵심요소로서의 변혁적 리더십(leadership)과 팔로워십(followership)을 필요로 하고 있다고 보고 이러한 문제의식을 바탕으로 서비스 기업의 특성과 부합하고,

고객과의 접점 현장에서 고객만족의 서비스 성과를 구현해 내기 위해 변혁적 리더십과 팔로워십의 특성 요인이 종업원 만족에 어떤 영향을 미치는 가에 대해 초점을 맞추고자 한다. 이와 함께 팔로워십 등의 기업 내 활동과정들을 통해 구현된 종업원의 만족도가 고객이 인지하는 서비스품질에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해서도 규명해 보고자 한다.

서비스 기업에 종사하는 종업원들의 만족에 변혁적 리더십과 팔로워십이 어떠한 영향을 미치고 있고, 또한 이러한 종업원 만족과 고객인지 서비스품질과의 영향관계를 검증하기 위하여 고객과의 접촉이 높은 서비스 접점에 있는 서비스 제공자와 이들에게 직접 서비스를 제공받은 고객을 분석 대상으로 한다. 이에 본 연구의 대상으로 Schmenner(1995)의 서비스 유형의 분류체제와 함께 Lovelock과 Wright(2002)의 서비스별 고객접촉도 분류를 기준으로 각각에 속하는 서비스 기업을 선정하였다.

2. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십의 개념

Burns(1978)에 의해 전통적 리더십 이론과 대비되는 이론으로 제시된 변혁적 리더십 이론은 Bass(1985)에 의해 정교화 되고 실질적으로 연구되기 시작했다.

변혁적 리더십 이론은 다른 신조류 리더십 이론들과 마찬가지로 변화를 주도하고 이끌어가는 리더십에 대해 논하고 있다. Bass(1985)의 변혁적 리더십 이론은 카리스마적 리더십, 비전(vision)적 리더십, 문화적 리더십 등 다른 신조류 리더십 이론에 비교해 볼 때, 가장 포괄적인 접근을 취하고 있으며, 변혁

적 리더십이 조직의 모든 계층의 리더에 의해 발휘되는 것으로 보고 있고, 측정도구의 개발을 통해 변혁적 리더십에 관한 실증적 연구 및 증거를 축적해 가고 있다.

변혁적 리더십 이론은 전통적 리더십 이론이 리더와 하위자간의 관계를 교환관계로 가정하는 거래적 리더십에만 치중되어 있었다는 비관적인 비판에서 출발하고 있다. 거래적 리더십은 리더가 하위자에게 책임을 명확히 규정해 주고, 자신이 하위자에게 기대한 바를 명확히 제시하며, 하위자가 어떠한 행동을 할 때 어떠한 대가가 돌아갈 것인지에 관한 합의 또는 계약에 의거하여 신상필벌을 하는 리더십을 말한다. 따라서 거래적 리더십은 성과의 양과 질을 유지하거나, 과업의 우선순위를 결정해주거나, 하위자가 특정한 행동을 하기 꺼려하는 경우 그러한 저항을 완화시키거나, 주어진 틀 내에서 의사결정을 실행에 옮기는 등, 주로 현상의 유지를 전제로 한 리더십이라고 할 수 있다.

그 반면, 변혁적 리더십은 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 하위자의 인식수준을 제고 시키고, 하위자가 자신의 이익을 초월하여 집단이나 조직전체의 이익을 위하여 일하게 만들고, 하위자의 욕구수준을 Maslow(1954)가 제시했던 상위수준으로 끌어올림으로써, 하위자를 근본적으로 변형시키는 리더십을 의미한다. 이에 따라 변혁적 리더십은 현상을 타파하고 하위자 자신과 집단 또는 조직을 근본적으로 변형시키는 데 관련된 리더십이라고 할 수 있다.

전통적 리더십 이론들은 리더십 성과를 제고시키기 위한 리더와 부하간의 계약적 거래관계라는 특징을 가지고 있다. 그러나 이러한 거래관계로서는 부하의 자발적인 문제해결 능력이나 창의성의 증진 등과 같은 고차원적, 질적 변화를 고무시키지 못하는

면이 존재한다. 이러한 문제의식을 바탕으로 Burns(1978)는 거래적 리더십 개념에 상대되는 개념으로 변혁적 리더십이라는 개념을 제시하였다. Burns(1978)와 Bass(1985)에 따르면 변혁적 리더십은 “부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십”으로 정의하고 있다.

이러한 변혁적 리더십에 대해서는 현재 많은 기술적 연구와 실증적 응용연구가 행해지고 있으며, 기업 실무 뿐만 아니라 그 외의 조직분야, 즉 정치, 사회, 종교분야까지 그 적용 영역을 넓혀 나가고 있다.

2.2 팔로워십의 개념

기존 연구들이 리더(leader)가 발휘하는 리더십(leadership)에 초점을 둬으로써 하위자들에 관한 연구는 경시되어 왔다. 물론 리더십의 연구의 한 부분으로서 하위자들에 관한 연구가 진행되어 온 것은 사실이다. 하지만, 그러한 연구조차도 하위자가 발휘하는 팔로워십에 관해서는 다양하고 깊은 연구가 되질 못했다. 이로 인해 팔로워십이 무엇인가에 관한 개념적 정의 역시 분명하게 정의되지 못하고 있는 실정이다.

기업의 성공에 있어서 리더가 기여하는 것에 비해 팔로워(follower)와 같은 실무자들의 기여도 역시 매우 크며, 아무리 일하는 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 팔로워로서 일하는 시간이 더 많다는 연구결과(Kelly, 1994)를 볼 때, 팔로워십에 대한 연구의 중요성과 인식의 확산이 필요하다고 생각한다.

팔로워십에 대한 개념은 명확하게 정의된 것이 드물다. Webster's New Collegiate Dictionary(1993)에 따르면 팔로워의 일반적인 의미는 ‘다른 사람들

모방하고자 하는 사람’이라고 볼 수 있다. 팔로워에 대한 이런 사전적 정의는 팔로워들은 리더로부터 명백한 지시를 받기전까지는 아무것도 할 수 없고 무조건 지시에만 복종한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 그러나 때때로 팔로워들이 리더의 지시에 무조건 복종하여 즉각적으로 수행하는 것이 필요하지만 현대의 급변하는 환경속에서 대부분의 경우 팔로워들은 직무의 성공적인 완수를 위해서는 보다 적극적이고 능동적으로 역할을 수행해야 할 필요가 있다. 또한 기업구성원들이 리더와 팔로워의 역할을 동시에 수행한다는 사실을 무시한 이러한 사전적 정의는 팔로워의 역할에 대해 협소한 시각을 나타내고 있다고 볼 수 있다.

팔로워십에 대한 기존 연구를 살펴볼 때, 대부분의 기업 구성원들은 리더와 팔로워의 역할을 동시에 수행하는 경우가 많기 때문에 리더십이나 팔로워십에 대한 정의는 팔로워 자체보다는 팔로워의 역할에 중점을 두는 것이 타당하다고 볼 수 있다. 즉, Kelly(1988)의 정의는 팔로워십에 대한 본질적인 의미와 역할을 잘 표현하고 있다.

이러한 상황을 종합적으로 고찰해보면, 팔로워십은 조직구성원이 사회적 역할과 조직목적 달성에 필요한 역량을 구비하고 조직의 권위와 규범에 따라 주어진 임무를 달성하기 위하여 바람직한 자세와 역할을 하도록 하는 제반활동과정으로 정의할 수 있다.

2.2.1 팔로워십의 특성

팔로워는 주어진 임무를 수행함에 있어 각자의 성장 배경, 교육, 경험 등에 따라 다양한 차이를 나타내고 있다. 이러한 다양성은 팔로워간의 상호관계 및 리더와 팔로워 간의 상호관계에 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 리더가 팔로워의 성장배경, 교육수준,

그리고 기타 경험에 관한 사항을 파악한다면 더욱 효과적으로 조직의 목표를 달성할 수 있을 것이다.

Hughes(1993)는 팔로워의 다섯 가지 특성을 응집력, 상급자에 대한 지지, 상급자의 리더십에 대한 견제시, 솔선수범하는 자세유지, 팀의 성과 달성을 위한 책임 수용 등을 밝혀낸 바 있다.

또한 Gibert와 Hyde(1998)는 요인분석을 통하여 조직에서 훌륭한 팔로워의 특성을 열일곱 가지로 제시하였다. 연구대상으로 미국의 공무원을 선정하여 연방정부공무원 집단과 기타 공무원 집단(주정부 및 지방관청)으로 대비시켜서 연구를 시행하였다.

이 외에도 많은 기타 연구자들의 연구 결과 높은 지능은 성공적 업무수행과 관련이 깊은 것으로 나타났으며 Hughes(1993)는 특히 스트레스에 대한 인내력, 긍정적 태도, 의존성 등은 하급노동직에 종사하는 팔로워들의 특성으로 밝혀졌다.

오늘날의 팔로워는 수많은 지식과 정보, 급속한 변화의 소용돌이 속에서 생활하고 있기 때문에 과거와는 달리 조직에 대한 충성도나 직업의 안정에 대한 욕구가 낮아지고 있는 반면에 삶의 질에 대한 욕구와 창의적이고 발전적인 일에 대한 도전의 기회가 증가하고 있으며, 리더와의 대화, 의사결정에의 참여, 그리고 유연한 조직분위기를 추구하는 등 팔로워의 직무수행에 대한 동기요인과 가치관이 끊임없이 변화되고 있다고 볼 수 있다.

Colangelo(2000)는 Kelley의 측정도구를 활용하여 팔로워십 유형을 구분하고자 하였으나 요인분석 결과가 Kelley(1992)와 다르게 나와 새로운 팔로워십 유형을 구분하는 시도를 하였다. Kelley(1992)의 측정도구는 본래 독립적, 비판적사고와 적극성, 능동적 차원을 기준으로 팔로워십 유형을 구분하도록 되어 있었으나, Colangelo(2000)는 요인분석 결과에 기

초하여 능동적 참여, 비판적사고, 열정, 팀 정신이란 4개의 팔로워십 특성을 추출하였다. Colangelo(2000)는 유럽에 주둔하고 있는 미 공군장병 567명을 대상으로 한 연구에서 부하의 능동적 참여, 열정, 팀 정신이 민주형의 리더를 만났을 때 더 높게 나타나는 결과를 발견하였다.

구옥희와 최옥순(2000)은 임상간호사 1000명을 대상으로 한 연구에서 모범형의 간호사들이 다른 유형에 비해서 직무만족과 조직몰입이 더 높다는 것을 밝혔다. 최광신(1999)은 모범형 부하들이 높은 직무만족과 몰입을 나타냈으며, 모범형과 직무만족의 관계를 임파워먼트(empowerment)가 조절한다는 것을 발견하였다.

이러한 연구들은 몇 가지 제약요인을 갖는다. 그것은 팔로워십 유형이나 특성을 도출하는 과정에서 Kelley(1992)의 측정문항을 사용했음에도 불구하고 각 연구별 도출방법이나 과정이 상이하다는 점이다.

Kelley(1992)가 제시한 5가지의 유형이 아닌 박종훈과 박경아(2001) 처럼 단순화한 유형으로 팔로워십 유형을 구분하기도 하고 유형분류를 하지 않고 팔로워십 특성을 도출하여 활용하는 연구도 있다.(Colangelo, 2000; 구관모, 2003), 이러한 것은 Kelley의 설문문항 자체가 개발된 지가 얼마 되지 않았고 실증적으로 안정된 구성 개념을 정립하지 못한 측면이 있기 때문이다.

본 연구에서는 Kelley(1992)의 측정도구와 함께 Colangelo(2000)가 제시한 팔로워십 특성 세 가지를 사용하였다.

2.3 종업원 만족

급격히 증가하고 있는 서비스 산업에서의 종업원

만족의 중요도에 대해 관심은 높아가고 있지만 이에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 부족한 편이다. 종업원에 관련된 기존 문헌 연구들의 대부분이 서비스기업의 종업원이 아닌 제조업의 종업원에 그 초점을 맞추고 있다. 그나마 이러한 기존 연구들의 대부분은 종업원들의 역할이나 종업원의 직무만족에 대한 영향력을 파악하는 것이며 이러한 결과를 서비스 산업에 적용시키기에는 부족하다.

종업원만족과 관련한 변수들에 대한 기존 연구를 살펴보면 Steven과 Peterson(1993)은 기존의 종업원 만족에 대한 연구를 포괄적으로 정리하여 종업원의 행위에 따른 결과변수와 종업원들의 개인적인 성향에 대한 변수, 자신의 역할에 대한 인지와 관련한 변수, 그리고 조직의 시스템에 관계하는 변수로 나누어진다고 보았다.

Shneider와 Bowen(1993)은 종업원들이 자신들의 직무에 대해 경험한 것을 제대로 파악하고 있는지의 여부는 고객들이 서비스품질을 어떻게 지각하는지에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다. 즉, 종업원들에게 긍정적인 경험을 심어줌으로써 외부 고객의 시각에서 고품질의 서비스를 지각할 수 있도록 하는 결과를 초래할 수 있다는 것이다. 이는 서비스 기업에게 있어서 외부고객 품질지향적인 자세뿐만 아니라 내부고객인 종업원을 강조하는 자세를 가져야 한다는 의미이다.

한편, Locke(1976)는 직무만족을 “직무라든지 직무경험을 통한 성과의 평가에 의해서 긍정적이고 기분이 좋은 상태”라고 정의하였다. 그는 미래의 상황보다는 과거나 현재의 상황에서의 심리적 상태, 그리고 집단의 차원이 아닌 개인적 차원의 심리상태 지향적인 정의를 내리고 있다.

Bateman과 Stephen(1984)은 조직적인 참여가 종

업원들의 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 보았는데 이에 반대되는 인과관계를 주장하는 연구도 있다. 이들은 종업원들의 만족도가 조직적인 참여에 긍정적인 영향력을 발휘한다고 주장하였다. 또한 Reichers(1985)는 실증분석을 통하여 종업원들의 만족이 선행변수라는 것을 보였다.

Basu 등(1985)은 종업원의 보상정책에 영향을 미치는 구조적 변수에 따라 보상정책이 달라져야한다고 주장하였다. Cron과 Slocum(1986)은 인구통계학적인 변수 즉 나이, 성별, 교육수준, 조직에서의 근무연한 등이 비록 비선형이기는 하지만 직무만족과 관련이 있음을 밝혔다. 그러나 일반적으로 이러한 변수들의 경우에는 업무성과를 매개변수로 하여 직무만족에 관련하고 있는 것으로 나타나고 있다.

Pruden과 Reese(1972)는 조직 내의 개개인들 자신의 역할에 대한 인지가 만족도에 큰 영향을 미치고 있다고 주장하였다. 특히 이들은 역할에 대한 모호성과 역할에 대한 갈등, 역할에 대한 명료성 등을 강조하였다. 또한 Teas 등(1979)은 업무에 대한 명료함은 직무만족에 대하여 긍정적인 관계를 가지고 있는 것으로 보였다.

직무설계, 조직의 구조, 조직 내의 의사소통, 관리자들의 행동, 보상제도 등도 직무만족과 관련하여 지속적으로 연구가 이루어지고 있다. 이러한 조직적인 변수들은 크게 두 가지로 나누어지는데 관리자의 행동과 직무의 성격이라고 할 수 있다.

Teas 등(1979)은 일반적으로 종업원들에게 있어서 관리들과의 관계는 행위 이후의 직무만족에 상당한 영향력을 보이고 있는 것으로 보였다. 상당한 관심이라든지 혹은 피드백, 의사소통, 밀접한 감독, 우호적인 행위 등이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

위에서 살펴보았듯이 종업원만족에 대한 기존 연구는 행위의 결과와 만족 수준의 인과관계 및 상관관계를 파악하는 것이 대부분이다.

종업원만족을 위해서는 종업원들의 욕구를 충족시켜 주어야 하는데, 기존 연구들의 결과에 의하면 종업원만족은 단순히 직무자체에 한정된 것이 아닌 직무의 외적인 요인들에 의해서 결정되는 확률이 더 크다는 것을 알 수 있다.

2.4 서비스품질의 개념

서비스 품질은 제조중심의 품질보다 불명확한 개념으로 실무자나 연구자에게 실체화되진 않았다. 이는 서비스 제공 프로세스의 일부로서 고객 참여, 생산·소비 동시성, 시간 소멸성, 노동집약성, 무형성 그리고 산출 측정의 어려움으로 인하여 서비스 품질을 연구하는 연구방법이나 연구목적에 따라 서비스 품질이 각각 다르게 해석되기 때문이다(Fitzsimmons 와 Fitzsimmins, 2001)

Klous(1985)는 품질에 대한 관점을 제품 속성 차원과 고객만족 차원으로 분류하였고, Garvin(1988)은 이러한 Klous의 연구를 개선하여 품질연구의 선행적 접근방법을 [표 1]과 같이 네 가지로 분류해서 제시하였다.

Garvin의 세가지 품질에 대한 관점 중에서 특히 고객 중심의 품질 접근방법은 고객의 욕구와 필요가 실제 제공된 서비스와 얼마나 부합한지 여부를 파악하고 평가한다. 따라서 부합도가 높고 낮음에 따라 서비스 제공자는 제공되는 서비스 내역을 다시 평가할 수 있다.

[표 1] 품질에 대한 관점

선행적 접근방법	내 용
고객중심의 품질	고객들의 상이한 욕구와 필요가 반영된 품질
가치중심의 품질	원가와 가격을 제품의 성능과 대비했을 때의 품질
제조중심의 품질	요구조건이나 규격에 대한 일치 정도에 의해 평가되는 품질
제품중심의 품질	제품이 가지고 있는 속성에 의해 평가되는 품질
선행적 품질	초월적 의미인 '적대적 우수성'으로 파악되는 품질

2.4.1 서비스품질의 구성요수

Parasuraman 등(1985)은 서비스 품질 구성요소를 신뢰성, 반응성, 능력, 접근성, 예절성, 의사소통, 신용성, 안정성, 고객의 이해 그리고 유형성 등 열 가지로 제시하였다. 그리고 후속 연구를 통해 [표 2]와 같이 다섯가지로 요약하였다.

그러나 그들이 제시한 다섯 가지 구성요소를 각기 다른 네 종류의 기업형태로 실증연구를 실시한 결과 설명되는 전체 서비스 품질은 27~52%에 머물렀으며 특히, 은행과 카드회사를 대상으로 한 실증연구 결과 각각 28%, 27%의 낮은 설명력을 보였다. 이같은 이유로 후속연구에서는 이러한 서비스 품질의 구성요소에 관하여 문제를 제기하였다(Caman, 1990).

[표 2] 서비스품질의 구성요소

구성요소	내 용
유형성	물리적 시설, 장비, 직원, 커뮤니케이션 자료의 외양
신뢰성	약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력
반응성	고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 태세
확신성	직원의 지식과 예절, 신뢰와 자신감을 전달하려는 능력
정감성	회사가 고객에게 제공하는 개인적 배려와 관심

2.4.2 서비스품질의 특성

이경화와 임재화(1999)는 서비스 품질이 지니는 특성들을 Parasuraman 등 (1985)이 제시한 모형을 기초로 다음과 같이 정리하였다.

서비스 품질은 객관적 품질을 지향하되 이를 평가할 수 있는 객관적인 측정값을 구하기 힘든 상황에서는 대안으로 품질에 대한 고객인지를 측정할 수 있다. 이는 [표 1]에서 살펴 볼 수 있듯이 Garvin(1988)이 제시한 다섯 가지 관점 가운데 고객 중심의 품질과 개념적으로 유사함을 알 수 있다.

많은 연구자들은 서비스기업의 성과측정은 고객이 인지한 서비스 품질을 측정함으로써 종업원의 객관적인 업무성과가 측정되어야 한다고 주장하고 있다 (Gronroos, 1983; Parasuraman 등, 1985; Schneider, 1980). 서비스 활동은 그 자체가 고객지향적인 활동으로 고객에 의한 평가가 가장 중요하기 때문에 오늘날 고객인지를 통한 서비스품질 측정은 당연한 것으로 간주되고 있다.

서비스품질 평가에 있어서 고객이 서비스를 제공받기전에 가지고 있는 기대와 고객이 실제로 제공받

는 서비스 성과를 비교하여 고객들은 서비스 품질을 인지하게 된다.

기대란 고객들의 발람이나 욕구, 즉 서비스 기업이 제공할 것이 아니라 제공해야만 한다고 고객이 느끼는 것으로 정의된다. 여기서 한 가지 주목할 점은 서비스 품질 연구에서 사용하는 기대와 고객만족 연구에서 사용되는 기대의 개념이 다르다는 것이다.

고객만족의 연구에서 기대는 거래를 할 때 일어날 것 같은 고객의 예측을 의미한다. 즉, 기대는 고객이 어떤 행동을 할 때 발생하는 사건에 대해 고객이 정한 확률을 의미한다. 반면, 서비스 품질연구에서는 기대가 고객의 바람이나 욕구, 다시 말해 서비스 생산자가 제공해야 하는 것으로 정의된다. 따라서 서비스품질의 좋고 나쁜 것은 고객이 실제 서비스 수행을 어떻 것으로 인지했느냐 하는 것에 따라 결정된다고 할 수 있다(Churchill과 Suprenant, 1980).

서비스 기대와 성과는 서비스 품질측정을 위한 SERVQUAL 모형과 서비스 품질관리를 위한 GAP모델의 기초개념으로 사용된다(Parasuraman 등, 1985), 본 연구에서는 고객 인지 서비스 품질을 측정함에 있어 종업원의 만족을 파악함으로써 객관적인 성과측정을 시도하였다.

3. 연구 설계 및 연구 방법

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 직속 상사에 대한 변혁적 리더십과 점점에 있는 종업원들의 팔로워십의 특성과 종업원만족과의 관계를 검증하는데 있다. 또한 내부성과인 정업원 만족이 외부성과인 고객이 인지하는 서비스품질과 유의한 관계가 있음을 검증하고자 한다.

3.2 연구가설

위에서 제시한 연구모형을 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

3.2.1 변혁적 리더십과 팔로워십의 관계에 대한 가설

효과적인 리더십이 종업원의 팔로워십에 영향을 줄 것이며, 리더십과 팔로워십이 잘 연계될 때 비로소 종업원의 만족에 긍정적인 역할을 할 것이라고 판단된다. 이러한 선행연구를 토대로 서비스 제공자가 느끼는 그들의 직속상관의 변혁적 리더십과 점점 종업원들 스스로의 활동과정으로써의 팔로워십이 그들이 느끼는 만족에 영향을 미칠것이라 판단되어서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1

변혁적 리더십은 팔로워십에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

종합병원에 대한 가설 1을 '가설 1-1', 할인점에 대한 가설 1을 '가설 2-1' 로 설정한다.

3.2.2 변혁적 리더십과 종업원만족간의 관계에 대한 가설

본 연구에서는 서비스 점점 종업원이 느끼는 직속상사에 대한 변혁적 리더십이 종업원 만족에 영향을 줄 것으로 판단되기에 다음과 같이 가설 2를 설정한다.

가설 2

변혁적 리더십은 종업원만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

종합병원에 대한 가설2를 '가설 2-1', 할인점에

대한 가설2를 '가설 2-2' 로 설정한다.

3.2.3 팔로워십과 종업원만족간의 관계에 대한 가설

팔로워십의 특성들이 종업원만족에 영향을 미칠 것이라고 판단되기에 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 3

팔로워십은 종업원만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

종합병원에 대한 가설3을 '가설 3-1', 할인점에 대한 가설3을 '가설 3-2' 로 설정한다.

3.2.4 종업원만족과 서비스품질과의 관계에 대한 가설

가설 4는 내부성과인 종업원만족과 외부성과인 고객이 인지한 서비스품질간의 인과관계를 검증하기 위해 설정한 것이다. 서비스품질은 종업원의 태도에 의해 결정된다는 선행연구와 종업원의 태도는 종업원의 만족에 기인한다는 선행연구를 기초로 하여 만족한 종업원이 제공하는 서비스 품질을 고객은 높게 인지할 것으로 생각되므로 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 4

종업원만족은 고객인지 서비스품질에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

종합병원에 대한 가설 4를 '가설 4-1', 할인점에 대한 가설 4을 '가설 4-2' 로 설정한다.

4. 실증적 분석

4.1 자료의 분석

4.1.1 표본선정 및 자료분석

4.1.1.1 종합병원

본 연구의 모집단은 2005년 1~6월 현재 정상영업 중인 종합병원의 종업원 및 고객이며, 실험표본은 국내 안과 전문 종합병원 중 가장 규모가 큰 K안과와 서울 강남의 K병원의 서비스 접점 종업원들과 이들에게 서비스를 제공받은 고객들로 한정하여 선정하였다.

설문조사는 먼저 두 병원에 총 445부를 배포하였으며, 이중 실제로 수거된 403부 중에서 응답이 불성실한 13부를 제외한 390부를 최종 분석에 사용하였다.

고객에 대한 설문을 위해 총 445부가 배포되었으며, 이중 실제로 수거된 410부 중 종업원과의 관계가

불명확한 17부를 제외한 393부를 최종 분석에 사용하였다. 설문지는 종업원용과 고객용 모두 7점 리커트 척도로 작성되었다.

본 연구에서 수집된 자료는 Nunnally(1978)가 제시한 측정타당화 과정을 바탕으로 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검증하였다. 측정도구를 통해 수집된 개별자료는 참값과 오차의 두 부분으로 나누어진다. 이때 신뢰성 있는 척도가 되기 위해서는 오차영역 가운데 무작위 오차가 최소화되어야 한다.

[표 3] 측정 타당화 검증단계와 측정방법

단계	목적	측정방법
1단계	정확단계	신뢰성 분석 (item-to-total correlation)
2단계	타당성	요인 분석 (비회전방식 이용, 개념별 실시)
3단계	신뢰성 검증	신뢰성 분석(Cronach α)
4단계	타당성 검증	요인 분석(회전방식 이용)

[표 4] 정화절차 검토 결과

변혁적 리더십		팔로워십		종업원 만족		인지서비스품질				
카리스마	LS1	.7438	목표일치	FS1	.6843	ES1	.6250	SQ1	.5012	
	LS2	.8206		FS2	.6662		ES2	.6682	SQ2	.5012
	LS3	.7792		FS3	.6919		ES3	.6682	SQ3	.5281
	LS4	.7614		FS4	.5993		ES4	.7802	SQ4	.5281
지적자극	LS5	.7617	능동적 참여	FS5	.7241	ES5	.7742	SQ5	.7307	
	LS6	.8385		FS6	.6523	ES6	.7668	SQ6	.8116	
	LS7	.7750		FS7	.6648	ES7	.7083	SQ7	.7637	
개별적배려	LS8	.8394	팀 정신	FS8	.6829	ES8	.6484	SQ8	.7444	
	LS9	.8844		FS9	.7172	ES11	.8416	SQ9	.8196	
	LS10	.8109		FS10	.7937	ES12	.8416	SQ10	.8223	
	LS11	.8643						SQ11	.8416	
〈비고〉 1. 상관관계 결과는 항목 대 전체 상관관계 계수임										

[표 5] 단일 차원성 검토 결과

변혁적 리더십			팔로워십			종업원 만족		인지서비스품질	
변수	문항	비회전 부하량	변수	문항	비회전 부하량	문항	비회전 부하량	문항	비회전 부하량
카리스마	LS1	.856	목표일치	FS1	.838	ES1	.704	SQ1	.866
	LS2	.905		FS2	.821	ES2	.742	SQ2	.866
	LS3	.879		FS3	.834		SQ3	.874	
	LS4	.867		FS4	.769	ES3	.749	SQ4	.874
지적자극	LS5	.893	능동적 참여	FS5	.886	ES4	.846	SQ5	.877
	LS6	.932		FS6	.844		SQ6	.921	
	LS7	.900		FS7	.852	ES5	.845	SQ7	.895
개별적배려	LS8	.905	팀 정신	FS8	.854	ES6	.836	SQ8	.777
	LS9	.938		FS9	.876		SQ9	.855	
	LS10	.893		FS10	.916	ES7	.790	SQ10	.854
	LS11	.926				ES8	.734	SQ11	.921
〈비고〉 1. 비회전 부하량은 회전 前 요인 계수임								SQ12	.921

[표 6] 신뢰성 검토 결과

측정변수	Cronbach's α	측정변수	Cronbach's α	
변혁적 리더십	카리스마	인지 서비스품질	유형성	.6677
	지적자극		신뢰성	.6910
	개별적 배려		대응성	.8796
목표일치	확신성		.8949	
팔로워십	능동적 참여	〈비고〉	1. 전체 신뢰성 범위: .6677~.9353	
	팀 정신			
종업원만족	.9075			

본 연구에서는 1단계 정화단계를 거쳐, 신뢰성분석을 하고 단일 차원성 검증을 통해 타당성확보를 한 후, 마지막으로 신뢰성검증을 한다.

[표 5]는 종합병원의 단일 차원성 검증을 위한 비회전 요인분석 결과이다.

총 7개의 항목들을 대상으로 검증을 실시하였으며 각 변수에 대한 신뢰성 검토 결과는 [표 6]에 제시되어 있다.

4.1.1.2 할인점

할인점의 경우 조사대상은 2005년 1~6월 현재 정상 영업중인 할인점의 종업원 및 고객이며, 실험 표본은 국내 할인점 중 인지도가 매우 높은 E사의 13개 지점의 서비스 점점 종업원들과 이들에게 서비스를 제공받은 고객들로 한정하여 선정하였다.

설문조사는 먼저 350부를 배포하였으며, 이중 실제로 수거된 312부 중에서 응답이 불성실한 8부를 제외한 304부를 최종 분석에 사용하였다.

고객에 대한 설문을 위해 총 350부가 배포되었으며, 이중 실제로 수거된 306부 중 종업원과의 관계가 불명확한 10부를 제외한 296부를 최종 분석에 사용하였다. 설문지는 종업원용과 고객용 모두 7점 리커트 척도로 작성되었다.

종업원용 설문지는 E사 할인점의 점점 종업원인 식품, 가전, 유아, 의류, 잡화, 완구 코너의 종업원을 대상으로 직급별, 근무 연수 등의 요인들을 참작하여 무작위로 배포되었다.

DSM 기본가정을 충족시키기 위해서 특정개념을 측정하기 위한 측정항목과 그 항목을 제외한 여타 다른 항목들 사이의 상관관계를 살펴보면 파악할 수 있다. 이러한 분석을 실시한 결과는 [표 7]에 제시되

[표 7] 정화절차 검토 결과 <할인점>

변혁적 리더십		팔로워십		종업원 만족		인지서비스품질					
카리스마	LS1	.7111	목표일치	FS1	.6877	ES1	.7152	SQ1	.5070		
	LS2	.7853		FS2	.6627		ES2	.6875	SQ2	.5070	
	LS3	.7917		FS3	.7238		ES3	.7584	SQ3	.4810	
	LS4	.7469		FS4	.6276		ES4	.8164	SQ4	.4810	
지적자극	LS5	.7482	능동적 참여	FS5	.7508	ES5	.8257	SQ5	.7385		
	LS6	.8121		FS6	.7101		ES6	.7851	SQ6	.8174	
	LS7	.7650		FS7	.6774		ES7	.7344	SQ7	.7471	
개별적배려	LS8	.8392	팀 정신	FS8	.7494	ES8	.6928	SQ8	.7903		
	LS9	.8412		FS9	.7470		ES1	.7851	SQ9	.8013	
	LS10	.8276		FS10	.7911		ES2	.7344	SQ10	.7802	
	LS11	.8593					ES3	.7152	SQ11	.8514	
<비고> 1. 상관관계 결과는 항목 대 전체 상관관계 계수임								ES4	.8164	SQ12	.8514

[표 8] 단일차원성 검토 결과<할인점>

변혁적 리더십		팔로워십		종업원 만족		인지서비스품질			
카리스마	LS1	.836	목표일치	FS1	.883	ES1	.779	SQ1	.868
	LS2	.885		FS2	.813	ES2	.756	SQ2	.868
	LS3	.882		FS3	.857	ES3	.819	SQ3	.861
	LS4	.859		FS4	.789	ES4	.868	SQ4	.861
지적자극	LS5	.886	능동적 참여	FS5	.896	ES5	.877	SQ5	.883
	LS6	.921		FS6	.874	ES6	.845	SQ6	.924
	LS7	.897		FS7	.854	ES7	.803	SQ7	.886
개별적배려	LS8	.911	팀 정신	FS8	.889	ES8	.770	SQ8	.908
	LS9	.913		FS9	.887	SQ9	.914		
	LS10	.904		FS10	.911	SQ10	.902		
	LS11	.923		SQ11	.962				
<비고> 1. 비회전 부하량은 회전 前 요인 계수임						SQ12	.962		

[표 9] 신뢰성 검토 결과<할인점>

측정변수		Cronbach' s α	측정변수		Cronbach' s α
변혁적 리더십	카리스마	.8886	인지 서비스품질	유형성	.6716
	지적자극	.8831		신뢰성	.6470
	개별적 배려	.9321		대응성	.8782
	목표일치	.8414		확신성	.8933
팔로워십	능동적 참여	.8450	<비고> 1. 전체 신뢰성 범위 : .6470~.9321		
	팀 정신	.8768			
종업원만족		.9267			

어 있다.

[표 8]은 할인점의 단일 차원성 검증을 위한 비회전 요인분석 결과이다. 이 결과에 의하면 각 구성개념들을 구성하는 측정항목들은 모두 단일 차원성을 확보하고 있다.

각 변수에 대한 신뢰성 검토 결과는 [표 9]에 제시되어 있다. 신뢰성 검증결과 모든 측정개념들이 0.6을 상회하고 있으며 제거대상 측정항목은 발견되지 않았다.

5. 결론

본 연구의 목적은 서비스 기업의 점점에 있는 종업원들에 대한 그들의 직속상관의 리더십과 종업원들의 팔로워십의 특성이 종업원만족에 얼마나 영향을 끼치는가를 검증하는 것이다. 또한 외부 고객이 인지한 서비스 품질을 통해 종업원의 만족을 검증함으로써 내부고객의 성과와 외부고객의 성과가 유의한 관계에 있음을 검증하는 것이다.

본 연구를 통해 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 서비스 기업에서 고객접점 종업원의 만족을 높일 수 있는 요인들이 확인되었다. 즉, 점점 종업원의 직속상사의 리더십, 즉 카리스마가 높을수록 종업원들의 만족은 증대되었다. 또한 항시 자극을 주고 점점 종업원을 단순히 업무상이 아닌 개별적으로 배려하였을 때 종업원의 만족은 증대되는 것으로 확인되었다.

둘째, 고객접점 종업원의 직속상사의 리더십은 종업원에게 만족을 주는 것과 동시에 종업원들의 조직 내 활동과정으로서의 팔로워십에도 영향을 주는 것으로 나타났다. 단순히 리더에만 의존하지 않고

종업원들 스스로가 능동적으로 참여하고, 팀을 중요시 여기며, 나아가 회사의 목표와 자신의 목표를 일치시키기 위해서는 상사의 확고한 리더십이 필요함을 확인하였다.

셋째, 앞서 언급한 팔로워십은 종업원들 스스로 참여하고 생각하며 활동하는 과정들이다. 리더에 의존하고 리더에 복종하는 자세가 아닌 점점종업원들 스스로가 참여하고 활동을 이루어나가는 과정들이다. 이러한 팔로워십이 잘 이루어질수록, 종업원이 느끼는 서비스 기업내에서의 만족은 증대됨을 발견하였다.

넷째, 서비스 기업의 내부고객성과인 종업원만족과 외부고객의 인지 서비스 품질 간에 유의한 영향이 있음을 확인하였다. 서비스는 그 특성상 고객접점 종업원과 외부 고객 간 긴밀한 관계를 통해 제공된다. 그러므로 서비스운영방법에 대한 개선은 고객접점종업원의 만족을 향상시키며, 이는 곧 외부고객에 의해 인지되고 평가된다. 본 연구에서는 종업원만족과 고객의 인지 서비스품질 간에 의미있는 정(+)의 관계를 확인함으로써 외부고객의 시각에서 내부고객 성과가 인지됨을 규명하였다.

기존 문헌에서 살펴보았듯이 내부고객인 종업원의 만족을 이루는 요소들은 여러 가지가 있다. 보상은 대표적인 종업원만족 요인으로 제시되어 왔다. 그러나 본 연구는 점점 종업원이 만족을 느낄 수 있도록 직속상사의 확고한 리더십과 종업원들 스스로의 활동과정으로서의 팔로워십과 같은 보상 외의 차원 역시 중요한 종업원만족 요인임을 밝혔다.

본 연구의 기여 점을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 기존의 연구들이 리더십, 팔로워십의 특성 및 유형들과 직무몰입이나 직무만족 간의 관계로 제한되었던 것과는 달리 본 연구는 이러한 특성들과

더욱 포괄적인 개념인 종업원만족과의 관계를 살펴 보았다. 이와 함께 종업원만족이 서비스 기업의 목표라 할 수 있는 고객의 인지 서비스품질에 영향을 미친다는 점을 규명하였다.

둘째, 점점 종업원에게 만족을 주는 차원이 단순히 보상차원에만 있는 것이 아니라, 직속상사의 변혁적 리더십과 팔로워십과 같은 비보상 차원요소에도 있다는 점을 밝혔다.

셋째, 본 연구는 종업원들의 팔로워십을 측정하였다. 그동안 어떤 리더를 육성할 것인가, 그리고 리더십에 따른 종업원들의 직무 만족에 쏟았던 기존의 인적자원개발이 이제는 팔로워 육성에서도 이루어져야 할 것이다. 또한 종업원만족을 극대화 하려면 실질적인 업무를 수행하는 점점 종업원의 팔로워십을 측정하고 효과적인 팔로워십을 발휘할 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 외부고객의 시각으로 서비스 기업의 내부 성과인 종업원만족을 평가함으로써 본 연구결과와 객관성을 높일 수 있었다. 서비스 기업운영의 결과를 종업원만을 대상으로 평가하고 이를 기준으로 외

부고객들의 반응을 연구하는 것은 신뢰성의 문제가 있을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 점점 종업원의 만족 수준에 따른 고객의 인지 서비스 품질을 고객에게 직접 설문함으로써 객관성을 확보할 수 있었다.

이러한 연구 결과는 서비스 품질을 높이려는 서비스기업에 다음과 같은 시사점을 준다.

첫째, 서비스 기업은 점점종업원의 만족을 높이기 위해 직속상사의 강력한 카리스마, 배려, 자극 등이 필요하다는 점이다. 더불어, 상사의 리더십과 함께 기업의 목표와 자신의 목표가 일치하여 공동의 목표를 이루고 기업의 미래 상황을 보여주는 비전을 제시해야 한다. 리더는 수립된 기업의 비전과 전략을 종업원들이 알 수 있도록 하고 스스로 리더십을 발휘해 이를 종업원들과 공유해야 한다는 점이다.

둘째, 서비스 기업은 종업원들의 만족을 위해 적절한 보상체계 및 내부 정책을 마련해야 한다는 점이다. 만족스러운 수준의 다양한 내부정책과 보상체계를 운영하고 모든 점점종업원에게 공평하게 제공 되도록 해야 한다.

