

서비스기업의 조직내 리더십과 팔로워십이 임파워먼트,
직무태도 및 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구

유 시 정

경기대학교 경영학부

김 영 택

경기대학교 서비스경영대학원

양 태 식

경기대학교 서비스경영대학원

A study on the effects of leadership and followership on
empowerment and job attitude of employer and service
quality in service firms

Yoo, Shi Jung

Department of Business Administration, Kyonggi University

Kim, Young Teak

Graduate School of Service Business, Kyonggi University

Yang, Tae Sik

Graduate School of Service Business, Kyonggi University

Abstract

Organization characteristics such as leadership and followership are very important factors. It is to improve the employee's empowerment, job attitude and

service quality in service firm.

The goal of this study is to investigate relation of organization characteristics such as leadership and followership, empowerment, job attitude and service quality in service firms. Data has been collected from 237 respondents using an survey with a structure questionnaire during June of 2007. The research was conducted by using SPSS 12.0. and AMOS 5.0

It was found that as follows: First, leadership was related positively to empowerment and job attitude. Second, followership was related positively to empowerment and job attitude. Third, empowerment was related positively to job attitude. Forth, job attitude was related positively to service quality. Thus, It also provides a core strategy that can effectively to improve employee's job attitude and service quality in service firms.

Keywords: Leadership, Followership, Empowerment, Job attitude, Service quality
(논문투고일 2008. 1. 22 ; 게재확정일 2008. 2. 21)

I. 서 론

서비스는 생산과 소비가 동시에 이루어지는 비분리성의 특성으로 인해 서비스제공의 고객접점에서 고객의 지각에 의해 서비스품질이 결정된다. 서비스의 특성상 고객이 느끼는 서비스품질은 서비스제공의 상황에 따라 달라질 수 있으므로 고객접점 직원의 고객요구에 대한 수용 등 신축성 있는 서비스의 제공이 요구된다. 반면에 서비스기업으로서는 서비스의 표준화 등 서비스제공의 효율화가 요구된다. 즉 서비스기업은 서비스제공의 유연성과 효율성이라는 상충적 목표를 동시에 추구해야 한다.

말콤볼드리지 품질상의 평가기준에서와 같이 기업의 품질활동이나 고객만족활동은 최고경영자의 리더십에 직접적인 영향을 받는 것으로 나타나 있다. 서비스기업의 경우도 서비스품질은 서비스제공자와 고객의 상호작용에 따라 좌우되므로 최고경영자의 리더십이 필요하다. 서비스의 유연성은 고객접점 직원의 재량권 등 임파워먼트 정도에 의해 영향을 받으며 또한 서비스제공의 효율성의 척도는 조직의 유효성에 있다고 볼 수 있다. 대부분의 서비스조직에서는 조직 성공의 중요한 요소로 리더십을 강조해 왔으며, 현재까지도 리더십에 대한 연구는 계속되고 있다. 그러나 조직구성원의 대부분은 리더가 아닌 팔로워이며 리더 또한 조직의 상위리더에 대해서는 팔로워의 역할

과 기능을 수행하고 있다. 이러한 사실에 대한 인식은 리더십이 아닌 팔로워십의 연구를 시도하게 하였으며, 그 결과 리더십 연구의 방향도 리더와 팔로워의 관계에서 팔로워의 중요성 및 그 관계를 인식하는 것으로 변화하고 있다. 팔로워십에 관한 연구들을 살펴보면 이론적 모형의 모색이나 실증연구의 수가 매우 적어 이에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다. 특히 조직의 입장에서 직무태도의 증진에 미치는 영향관계를 살펴보기 위한 연구는 그 중요성이 더하다고 할 수 있다.

또한 우리나라 기업들은 그동안 직원들의 수동적인 성과에 치중하였을 뿐 직원들의 창의성이나 자발적인 노력에 의한 조직유효성 및 직무태도에 대해서는 소홀히 하였음을 볼 수 있다. 즉 기업은 제한된 범위내의 직원의 능력에 의존한 성과만을 중요시하여 직원들의 역량을 효율적으로 활용하지 못했으며 직원들의 직무몰입이나 의식개선에 필요한 임파워먼트에는 관심을 보이지 않았다. 특히 서비스 기업의 운영에 있어서 직원 임파워먼트의 영향력과 역할에 대한 연구는 아주 의미있는 일이라 할 수 있을 것이다. 서비스 기업에서의 리더십과 팔로워십, 직원의 임파워먼트, 직무태도, 서비스품질에 대한 중요성에도 불구하고 기존의 연구들은 각각의 변수들에서만 효과성을 측정하고 검증하였을 뿐 서비스기업에서의 전체적인 영향관계를 평가하는 연구는 이루어지지 않았다. 이러한 점을 종합해 볼 때 서비스기업이 추구하고 있는 고객만족이나 서비스품질은 서비스기업의 인적자원관리의 중요성이 강조되며 이와 관련하여 경영자의 리더십과 팔로워십, 직원의 임파워먼트 등에 대한 분석이 더욱 중요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 기존문헌에서 제시되고 있는 서비스기업에서의 조직특성인 리더십과 팔로워십, 직원 임파워먼트에 대해 선행연구를 고찰하여 세 가지 변수의 중요성을 인식하고, 둘째, 최고경영자의 리더십과 직원들의 팔로워십, 그리고 임파워먼트에 의해 직원들이 갖는 조직의 유효성인 직무태도간에는 어떠한 영향관계가 있는지 살펴보고 셋째, 서비스 기업에 있어서의 직원들의 직무태도가 서비스기업의 서비스품질에 미치는 영향을 파악하여 인적서비스부문의 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 리더십

Koontz와 O'Donnell(1980)은 리더십이란 사람으로 하여금 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 기술 또는 과정이라고 정의하고 있는데 일

반적으로 리더십 유형은 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 구분하고 있다.

Bass와 Anolio(1990)에 의하면 거래적 리더십은 보상 또는 징벌체계를 통해 리더가 하급자들을 관리하는 과정이며, 그러한 득과 실(cost-benefit)의 관계를 통해 하급자들의 물질적 또는 심리적 욕구를 채워주는 조건으로 조직에 기여를 도모하는 것으로 설명하고 있다. Vroom(1988)은 영향력 모형을 통해 거래적 리더십은 리더가 원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키고 결과달성에 따라 하급자에게 어떤 보상을 하는 과정으로 보고 있다.

Bass(1985) 및 Bass와 Anolio(1990)의 연구에서는 거래적 리더십을 상황적 보상과 예외적 관리로 구분하였다. 상황적 보상이란 리더가 하급자에게 노력의 대가로 보상받기를 원한다면 무엇을 해야 하고 무엇을 하지 않아야 하는가를 알려주며, 보상에 따르는 일을 명시해 주는 것을 의미한다. 예외적 관리에는 하급자의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 것으로 판단될 때에 리더가 직접 개입하는 것으로 하급자의 기준과 표준으로부터의 이탈을 감시, 탐색하고 이에 대한 시정을 하는 적극적인 예외관리와 기준에 충족되지 않을 경우에만 개입하는 예외적 관리가 있다.

또한 이들의 연구에서는 변혁적 리더십을 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 분발고취의 4가지로 설명하고 있다. 즉 카리스마는 하급자가 리더에 대한 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로서 이는 변혁적 리더십의 핵심이 된다. 지적 자극이란 부하의 즉각적인 행동변화나 자극보다는 오히려 문제인식과 문제해결, 상상력, 신념과 가치관을 변화시키는 요인으로 의식의 상승, 의식개혁, 사상전환을 하는 것으로 보고 있다. 개별적 배려란 리더가 하급자의 관점에서 하급자를 신뢰하고 각각의 욕구에 대해서 개인적인 관심을 보이며 서로 다른 하급자를 각각 다르게 대우하는 것이다. 즉 리더는 하급자의 승진기회에 대한 관심, 직무불만족, 재정이나 가족문제 및 직업보장에 대한 관심을 갖는다. 분발고취란 리더가 하급자들의 의식구조, 가치체계, 태도와 믿음에 혁신을 유도함으로써 이들이 더 넓고 높은 목적을 성취하도록 하는 것을 의미한다.

본 연구에서는 유시정 등(2006)의 연구를 바탕으로 리더십을 조직목표나 유지를 위하여 구성원이 자발적으로 집단 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력으로 정의하고 리더십을 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 분류하여 본 연구를 진행하였다.

2.2. 팔로워십

부하들의 중요성을 보다 적극적으로 해석하여 팔로워십을 리더십에서 분리하여 독

립적인 개념으로 다루고자 하는 노력이 Kelley(1988)에 의하여 시도되었다. Kelley(1988)은 팔로워십을 조직의 목표를 달성하는데 기여하는 팔로워들의 효과적인 자질이나 역할이라고 정의하고 있다. 즉 그에 의하면 효과적인 팔로워들은 나무와 숲을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회적 역량을 지니고 있고, 지위와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유했다고 보았다. 이러한 의도에서 팔로워의 유형을 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성이라는 2가지 차원에서 구분하고 있다. Kelley(1988)의 유형분류에 의하면 독립적·비판적 사고의 차원에서 효과적인 부하는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인들로서 묘사되고 있다. 한편 적극적·능동적인 참여의 차원에서 효과적인 부하는 출세수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고, 자발적인 행동특성을 가지고 있다. Kelley(1992)는 이러한 2가지 차원의 조합에 따라서 다시 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형의 5가지 역할 유형을 보인다고 하였다. 이러한 개념은 참신하고 자극적인 기여를 하였다고 평가받고 있다(Hughes와 Ginnett, 1993).

한편 Colangelo(2000)은 Kelley(1992)의 측정도구를 활용하여 팔로워십 유형을 구분하는 대신 팔로워십 개념을 다차원적으로 해석하였다. 그는 요인분석의 결과에 기초하여 팔로워십이 Kelley(1992)가 제시한 능동적 참여와 비판적 사고라는 2차원이 아니라 실제로는 4가지 차원으로 이루어진 구성개념이라는 점을 주장하였다. 그는 팔로워십의 개념을 구성개념상 2개차원 외에도 열정과 팀정신이란 2개의 추가적인 특성으로 구성되어 있다고 주장하였다. 열정이란 부하가 자신의 조직의 목표가 서로 밀접히 연관되어 있어 일에 대한 열성적인 태도를 보이는 것을 말한다. 또한 팀정신은 부하가 다른 동료들을 도와 조직의 목표를 성취하도록 하는 특성을 의미한다. 실제로 이러한 팔로워십의 특성을 연구에 적용하여 부하의 능동적 참여, 열정, 팀정신이 민주형 리더를 만났을 때 높게 나타난다는 연구의 결과를 발견하였다.

Kelley(1988, 1992)의 연구 이외에도 Umiker(1984)는 건전한 시민형, 일벌레형, 로켓형, 혁신자형, 관료형, 외부인형, 끈기형의 7가지로 팔로워십 유형을 구분하면서, 리더는 부하직원의 팔로워십 유형을 인식하도록 노력하며 그에 따라 자신의 리더십을 적용해야 한다고 제언하였다. 또한 Rosenbach 등은 리더와 팔로워 자체의 특성보다는 리더와 팔로워 사이의 관계의 질에 중점을 두고 "Partnering"의 개념을 제시하면서 팔로워의 유형을 전통적 부하형, 가치공헌형, 정치가형, 그리고 파트너 형으로 구분하기도 하였다.

따라서 본 연구에서는 팔로워십을 조직구성원이 사회적 역할과 조직목적 달성에 필요한 역량을 구비하고, 조직의 권위와 규범에 따라 주어진 과업과 업무를 달성하기 위하여 바람직한 자세와 역할을 하도록 하는 제반 활동과정으로 정의하고, Kelley

(1992)의 연구를 발전시킨 Colangelo(2000)의 연구에서 이용된 팔로워십 특성인 목표일치성, 능동적 참여, 팀정신, 비판적 사고를 수정하여 이용하였다.

2.2.1. 리더십과 팔로워십간의 관계

리더십에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, Hersey와 Blanchard(1993)는 “영향력 행사 과정으로써 리더가 팔로워에 영향을 가하여 팔로워의 행위를 변화시켰을 때, 팔로워가 리더의 영향력행사를 합당한 것으로 생각하고, 야기된 변화가 팔로워 자신의 목표와 일치한다고 여길 때 리더십은 발생한다”고 하였고, Schriesheim 등(1961)은 “사회적 영향력 행사과정으로 리더가 조직 목표를 달성하기 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때 발생한다”고 말했다. 초기의 연구들은 조직 활동 및 성과의 중요한 모티브로써 리더십에 관한 연구가 주류를 이루다가 Kelly(1992)에 의해서 팔로워십의 중요성이 대두되었다. Kelly(1992)는 팔로워십과 리더십은 함께하는 파트너십이라고 주장했고, Wortman(1986)은 주어진 상황에서 목표달성을 위한 하위자들은 개인적 혹은 집단적 노력에 영향력을 행사하는 과정으로써의 리더십을 정의하였다.

또한 Hollander(1992)는 “리더와 리더십에 관한 개념은 독립적으로 존재하는 것이 아니며 두 가지 모두는 팔로워십에 의존한다고 하였다. 즉, 리더란 팔로워가 있기에 존재하는 것이며 리더십이란 팔로워십이 있으므로 인해 그 가치를 인정받을 수 있다는 것이다. 이처럼 팔로워십에 대한 연구를 리더십과의 연관성에서 살펴보면 Heller와 Vantil(1982)는 리더십에 대한 이해를 위해서 팔로워십에 대한 이해가 필연적이라고 하였다. 즉, “리더십과 팔로워십은 관련된 개념이며, 서로에 대한 이해 없이는 파악될 수 없다”고 제안하였다.

2.3. 임파워먼트

다양한 고객요구에 대응하기 위한 기업의 고객만족 노력은 고객 접점 직원의 자율성이 필요하며 이는 조직구조의 임파워먼트 확대에 좌우된다고 할 수 있다.

Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트 과정모델을 통해, 관계구조적인 측면과 동기부여 측면에서 임파워먼트에 대한 개념을 설명하고 있다. 관계 구조적 개념은 임파워먼트를 조직구성원에 활력을 불어넣기 위해 권한을 부여하는 과정, 또는 조직 내의 일정한 권한의 배분이나 법적 파위를 조직 구성원에게 배분하는 과정으로서 적절한 힘의 이동을 통해서 조직 내 힘의 균형을 이루는 것이다. 동기부여적 개념은 임파워먼트를 발휘할 수 있다는 믿음이나 판단, 즉 자기효능감을 부여하는 과정으로 권한분배관계보다는 동기부여적 측면에 더 큰 의미를 부여하는 것이다. Thomas와

Velthouse(1990)는 자신의 역할에 대한 개인 지향성을 인지하는 부분으로서의 의미, 자기결정감, 과업자신감, 영향력 발휘인식이 구체화된 내재적 과업동기부여의 증대를 의미 하는 것으로 설명하고 있다. 따라서 임파워먼트가 개인에게 단순한 심리적 상태로 머무르는 것이 아닌 구체적인 형태로 감지된 상태를 살펴보는 것이 보다 객관적인 연구 결과를 얻을 수 있다고 볼 수 있다.

임파워먼트의 구성요인에 대해 Conger와 Kanungo(1988)는 능력, 동기화 자기효능감이라고 하였으며, Thomas와 Velthouse(1990)는 영향력 발휘인식, 과업의 자신감, 과업수행의 의미감, 자율적 선택인식을, Speitzer(1995)는 영향력의 발휘인식, 과업의 자신감, 과업수행의 의미감, 자율적 선택인식으로 보았다. 또한 Fiedler(1993)는 임파워먼트를 권한이양을 통한 힘의 부여로, 구성원이 무엇을 할 수 있는 능력을 증가시키는 것으로 정의함으로써, Conger와 Kaungo(1988)의 동기위주적 입장보다 훨씬 객관적이고 구체적이다. Fiedler의 연구결과는 조직구성원이 생각하는 조직의 비전과 최고경영자가 생각하는 조직의 비전의 적합성정도가 클수록 임파워먼트 지각수준은 높아지고, 조직의 성과변수에 대한 지각도 커짐을 보여주고 있다.

본 연구에서는 Fielder(1993), 유시정 등(2006)과 유시정 등(2007)의 연구에서 이 용된 측정도구를 중심으로 기업구성원의 임파워먼트가 직무태도에 미치는 영향을 조사하기 위한 임파워먼트의 하위요소로서 자기결정력과 영향력을 합한 결정영향력과 역할수행능력과 과업의미성을 포함한 유능의미성이라는 변수를 이용하여 연구를 진행 하였다.

2.4. 직무태도

조직의 서비스전략에 의해 나타난 최종 성과로 제시되는 조직유효성이란 미리 설정된 조직목표를 달성하는 정도를 나타내는 것으로 질적, 양적 목표와, 시간, 비용의 관점에서 검토되어야 하며, 이러한 요소를 모두 포함하는 관점에서 목표의 달성정도를 유효성이라 할 수 있다. 즉 유효성은 성공의 기초이며, 능률은 성공이 성취된 후의 생존을 위한 최소한의 조건이라고 하였다. 따라서 어떤 조직의 유효성은 그 조직의 목표를 어느 정도 실현했는가에 의해 결정되고, 조직의 능률은 한 단위의 산출을 생산하기 위해 사용된 자원의 양에 의해 결정된다.

조직 유효성에 대한 접근방법으로는 전략적 관련자 접근법, 목표달성 접근법, 시스템 접근법, 상황 적합적 접근법 등이 있으며(Cameron, 1984), 이러한 접근 방법에 따라 조직 유효성의 개념, 측정방법 등이 달라진다.

조직유효성의 측정지표로서 Dalton 등(1980)은 경제적 성과지표로서 수익성, 성장

성, 생산성, 총매출액을 심리적 지표로서는 조직구성원의 사기, 직무만족, 조직몰입을 제시하였다. 조직유효성중 조직몰입의 개념에 대하여 Mowday, Porter와 Steers (1982)는 조직몰입은 한 개인이 특정한 조직에 대해 가지는 동일시와 관여도의 상대적 강도로 정의하였고, 조직몰입의 구성요소로 조직과의 일체감, 관여도, 구성원으로 남고자 하는 바람으로 인식하였다.

본 연구에서는 Dalton 등(1980), 유시정 등(2006)의 연구에서 제시된 조직의 최종 성과인 조직의 유효성 변수중 직무만족과 조직몰입을 직원들의 직무에 임하는 결과적인 태도로 정의하고 직무태도를 직원들의 직무만족과 조직몰입으로 구분하여 연구를 진행한다.

2.5. 서비스품질

서비스품질은 절대적인 개념이 아니라 상대적인 개념으로 되며, 고객에 의해 주관적 판단과 그 평가보다는 서비스를 제공받는 전 과정에서 연속적으로 작용한다.

서비스품질에 대한 개념적 정의에 있어서 Parasuraman 등(1988)은 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 성과간의 차이중 Gap이론에 의해 서비스품질로 정의하고 있다. 이들은 서비스품질 측정을 위해 SERVQUAL을 개발하였는데 이는 22개의 측정항목으로 고객들의 서비스에 대한 기대와 성과를 각각 측정하고 그 차이를 바탕으로 서비스 품질을 측정하게 된다. 또한 5가지의 서비스 품질 구성요소를 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 감정이입으로 제기하였다.

이에 대하여 Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 측정하는데 있어 Gap이론에 문제를 제기하고 서비스 품질이 일종의 고객들의 태도와 유사한 개념이라고 보고 이를 문헌적 연구와 실증적 연구를 통하여 입증하였다. 구체적으로 이들은 서비스품질 평가 방법 중 SERVQUAL이 적당한 방법인가와 서비스품질, 고객만족, 행위의도와와의 관계를 밝히는 연구를 수행하였다. 이들은 서비스품질이 어떻게 개념화되고 측정되어야 하는가에 대하여 문헌적 고찰을 통해 분석결과 서비스품질은 태도요인으로 개념화되고 측정되어야 한다는 결론을 내렸다.

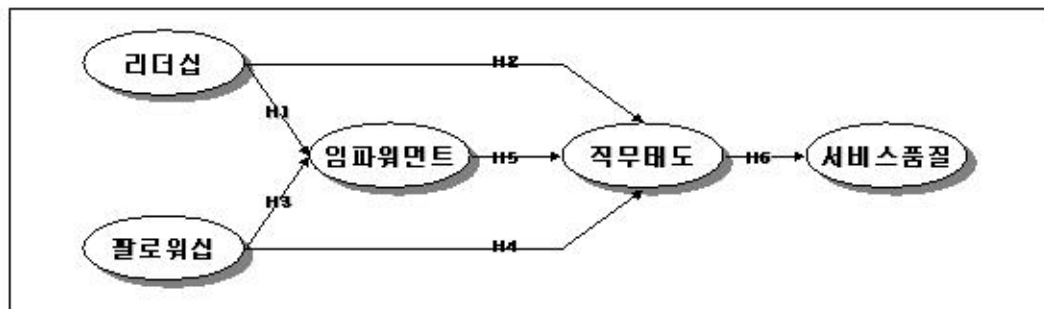
그리고 SERVQUAL에서의 주요한 측정요소인 기대에 대한 측정상의 문제점을 제기하는 후속연구가 이어지면서 Cronin과 Taylor의 이러한 주장은 서비스 품질을 측정하는 유효한 수단으로 인정받고 있다. 본 연구에서는 서비스품질에 대한 측정의 성과에 관한 문항으로 구성하고 기존연구들에서 제시된 다섯 가지 품질차원에 대해 직원들이 지각하는 서비스품질로 정의하고 연구에 적용하였다. 서비스를 제공받는 고객이 직접 응답하는 것이 좋지만 연구방법상의 한계로 인해 서비스를 제공하는 직원 스스로 지각하는 직원 및 기업의 지각된 서비스 품질을 측정하였다.

III. 연구의 접근방법

3.1. 연구모형

본 연구에서는 선행연구에서 살펴본 바와 같이 서비스기업의 조직특성으로 조직내부의 상황인 최고경영자의 리더십과 직원들의 팔로워십 그리고 직원들에게 권한을 부여하는 임파워먼트적인 속성이 직원들의 직무태도 즉 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치며 이러한 직원들의 직무태도에 따라 기업의 서비스품질은 어떠한 영향을 미치게 되는지를 검증하고자 한다. 이에 따라 <그림 1>과 같은 연구모형을 구성하였다. 연구모형의 분석은 SPSS 10.0을 이용하여 자료의 빈도분석과 신뢰성 및 요인분석을 통해 자료의 검정을 하고 AMOS 5.0을 이용하여 구조모형검정을 통하여 본 연구의 연구가설에 대한 검정을 실행한다.

<그림 1> 연구모형



3.2. 가설설정

Keller와 Dansereau(1995)는 사회교환 관계적 입장에서 리더십과 임파워먼트에 대한 연구를 실시하였다. 그는 임파워먼트를 부하들이 자신의 통제력에 대한 지각 정도로 정의하였고, 리더가 교환관점에서 자아가치의 지원이나 협상의 범위를 지원하는 것은 거래적 리더십으로 간주할 수 있으며, 이는 거래적 리더십을 통해서도 직무나 조직생활에서 구성원이 될 수 있음으로 의미하고 있다. House(1995)의 연구결과는 변혁적 리더십의 하위구성 요소 중 카리스마적 리더십이 부하의 영향력과 능력에 정

(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였으며, Bennis와 Nanus(1985)는 변혁적 리더십이 부하의 영향력, 능력, 의미감에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 입증하였다.

박원우(1997)는 임파워먼트에 영향을 미치는 리더십의 유형과 관련하여 직원의 욕구에 민감하고 가치지향적이고 불확실성, 모호성, 복잡함을 다룰 수 있는 능력을 가진 변화담당자, 신중한 위험 부담자, 평생실습자, 비전가의 모습을 갖는 변혁적 리더십이 조직구성원의 임파워먼트 형성에 가장 큰 영향력을 가질 수 있는 리더십이라고 주장하였다. 임준철(1999)은 변혁적, 거래적 리더십과 임파워먼트의 관계를 자신감을 매개로 하는 연구를 수행한 결과, 변혁적 리더십이 임파워먼트에 직접 적으로도 영향을 준다는 것을 실증적으로 분석하였다. 이와 같은 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Conkel(1988)은 유능한 리더는 이직을 완화하며, 적절한 보상과 종업원들의 노력에 대한 지배인의 정당한 평가에 의해 종업원 만족이 향상될 수 있다고 주장하였다. 김원인과 이현정(2000)은 그들의 연구에서 구조주도적 리더십과 배려적 리더십 모두 직무만족에 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혔다. 그리고 배려적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 구조주도적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

박종훈과 이경아(2001)는 상사의 변혁적 리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십의 경우에는 조직유효성에 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며, 김호정(2001)은 행정조직과 기업조직 내 중간간부들의 리더십을 대상으로 검증한 결과 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 효과가 더 컸으며 변혁적 리더십의 증폭효과보다 거래적 리더십의 증폭효과가 더 큰 것으로 밝혀냈다.

Worsford(1989)는 관광서비스산업에서는 높은 수준의 개별 배려적 리더십이 절대적으로 필요하다고 주장하였으며, 이덕로(1994)는 변혁적 리더십중 카리스마와 개별 배려적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 지적자극 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난다고 주장하였다. 이와 같은 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 리더십은 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

팔로워십과 조직유효성에 관한 연구는 많지 않은 실정이다. 박종훈과 박경아(2001)는 상사의 리더십 유형이 거래적 리더십에서 변혁적 리더십으로 강화될수록 모범형

부하의 직무만족과 리더만족이 더 높아지고, 비효과적 유형인 수동형의 경우에도 리더만족이 더 높아진다는 것을 밝혀냈다. Colangelo(2000)는 유럽에 주둔하고 있는 미 공군장병을 대상으로 한 연구에서 부하의 능동적 참여, 열정, 팀정신이 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 제시하였다. 이와 같은 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 팔로워십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

최광신(1999)은 모범형 부하들이 높은 직무만족과 직무몰입을 나타냈으며 모범형과 직무만족의 관계를 임파워먼트가 조절한다는 것을 제시하였다. 박동수(1999)는 군 병사들을 대상으로 한 연구에서 팔로워십 특성과 지원적, 지시적, 참여적, 성취 지향적 리더십 사이의 관계를 살펴보았는데 팔로워십 특성 중 적극적 행동이 모든 리더십 유효성 변수들에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다. 오점록(1998)은 육군장교를 대상으로 한 연구에서 팔로워십 유형을 능동형과 독립형 두 가지로 구분하고 각각의 유형이 직무만족, 조직몰입, 직업의식 및 자기 임파워먼트 요소들과 정(+)의 관계를 갖고, 능동형이 리더십의 효과성을 조절한다는 결과를 발견하였다. 이와 같은 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 팔로워십은 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

개인특성과 임파워먼트와의 관계에서는 일반적으로 저학력일수록 직무만족도가 높으며 재직년수가 길수록 높은 조직몰입도를 갖는 것으로 나타났다(Hrebiniak와 Alutto, 1996). Kahn(1997)은 조직구성원 사이의 권한이나 권력을 공정하게 배분하는 것은 조직의 유효성 중에서 특히 구성원의 직무만족과 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 네 가지 하위차원들은 임파워먼트의 예상 혹은 결과물이 아니라 임파워먼트 구성의 필수요소들로서 직무에 대하여 능동적인 성향을 반영하고 작업역할에 대한 변화 유발적 경향이 있으므로 어느 하나의 인지차원에서 부족이 발생하면 전반적인 임파워먼트 지각이 저하된다고 하였으므로 네 가지 하위차원모두 직무만족과 정(+)의 관계를 나타낸다고 할 수 있다.

Thomas와 Velthouse(1990)의 연구에서 임파워된 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력성을 증대하고, 업무처리의 주도성이 증대하여 높은 조직몰입을 하게 되는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 임파워먼트와 지속적 몰입 간에는 부(-)의 상관관계를 나타냈

고, Zimmerman(1990)의 연구에서는 정(+)의 관계가 나타남으로써 서로 상반된 결과가 나타났는데 이러한 연구결과는 이와 관련한 보다 세부적인 연구의 필요성을 제기할 수 있다고 할 수 있다. 이와 같은 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 임파워먼트는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

윤만희(2000)는 서비스 업체가 고객접점 종사원들로 하여금 일을 잘 하게 하기 위해서는 우선 종사원과의 일부터 해결해야 함을 강조하였다. 즉 고객과의 외부거래의 목적을 달성하기 위해 앞서 고객 접점 종사원과 회사 사이의 내부교환이 효과적으로 수행되어야만 고객은 높은 서비스 품질을 인지하게 되는 것으로 나타났다.

Bateson(1985)은 서비스 접점을 고객, 서비스종사원 그리고 서비스 업체 모두가 통제권을 잡기 위해 싸우는 싸움터로 비교하고 서비스 결과는 이들 세 주체가 어떻게 서비스를 수행하는가에 여부가 달려있는 것으로 보고 있다. 특히 서비스 종사원을 내부고객으로 규정하고 외부고객에 대한 양질의 서비스와 만족을 달성하기 위해 앞서 종사원에 대한 지원과 이들의 만족을 강조하고 있다. 즉, 고객접점 종사원의 지원은 외부고객을 서비스 전달과정의 공동 생산자 혹은 부분 종사원으로 보는 서비스 기업 상황에서 더욱 필요하며, 보다 나은 서비스 결과를 창출하기 위해서 조직, 상사, 나아가 이들 서비스 기업의 고객들조차도 고객 접점 종사원에 대한 지원을 해야 한다.

Hallowell 등(1996)은 내부서비스품질이 높을수록 종사원의 만족도가 높아지고 그들이 제공하는 서비스품질도 향상되는 것으로 보고 있다. 즉, 내부서비스 품질을 관리하는 것은 내부고객의 만족을 높일 수 있는 수단이 되며 결국에는 외부고객의 만족도 향상시킬 수 있게 된다는 것이다. 이와 같은 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 직무태도는 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석

4.1. 자료의 수집과 인구통계학적 특성

본 연구에서 설정된 가설을 검정하기 위해서 서비스기업체에 근무하고 있는 종업원들을 선정하여 설문에 대한 응답을 받았다. 설문지는 조사의 오류를 줄이기 위해서 pilot test를 통하여 나타난 문제점들을 보완하여 분석하였다. 설문은 2007년 6월 5일

부터 6월 18일까지 14일간 조사하였으며, 서울 경기지역의 택배서비스, 우편서비스, 콜센터, 전력서비스업 등의 서비스기업에 근무하는 직원들을 대상으로 총 310부를 배포하여 264부를 회수하였다. 그중 응답이 불성실한 27부를 제외하고 총 237부를 분석에 이용하였다. <표 1>에 응답자의 인구통계학적 특성이 나타나 있다.

조사 자료의 분석은 SPSS 10.0과 AMOS 5.0을 이용하여 빈도분석과 신뢰성 및 요인분석을 통해 자료의 검정을 하였고 구조모형분석을 실시하여 연구에서 설정한 가설 검정을 하였다. 다음 <표 1>에 응답자들의 인구통계학적 특성이 나타나 있다.

인구통계학적 특성을 살펴보면 남성과 여성의 비율이 56.6%와 43.4%로 남성의 비율이 높은 것으로 나타났다. 학력은 대졸자가 52.3%로 가장 높은 응답률을 보이고 있고, 연령은 30대가 53.6%로 높은 비율을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 인구통계학적인 특성을 종합해보면 대학졸업자로서 30대의 내부직 일반사원의 응답이 높은 것을 알 수 있다.

<표 1> 응답자들의 인구통계학적 특성

특 성	변 수	빈 도	비 율	특 성	변 수	빈 도	비 율
성 별	남 자	134	56.6	연 령	20대 이하	62	26.2
	여 자	103	43.4		30대	127	53.6
	합 계	237	100.0		40대	36	15.1
학 력	고졸이하	48	20.3		50대 이상	12	5.1
	전문대졸	59	24.9		합 계	237	100.0
	대졸이상	130	54.8	직 급	일반사원	115	48.5
	합 계	237	100.0		대리급	52	21.9
직무영역	내부직	136	57.4		과장급	51	21.5
	외부직	64	27.0		부장급이상	19	8.0
	기능직 등	37	15.6		합 계	237	100.0
	합 계	237	100.0				

4.2. 측정문항구성 및 선행연구

다음 <표 2>은 본 연구에 사용된 연구 변수와 설문 문항에 따른 선행연구들을 정리한 표이다. 각각의 설문문항은 리커트 5점 척도(1점=매우 그렇지 않다, 2점=그렇지 않다, 3점=어느 쪽도 아니다, 4점=그렇다, 5점=매우 그렇다.)로 구성되었다. 리더십은 총 6개 문항, 팔로워십은 총 12개 문항, 임파워먼트는 총 7개 문항, 직무태도는 총 7개 문항, 그리고 서비스품질은 총 20개 문항으로 구성되었다.

<표 2> 설문문항의 구성

설문문항			선행연구
차원	요인	설문문항	
리더십유형	거래적 리더십	I-1 내가 그를 지지할 경우 그는 나에게 필요한 것을 준다.	Bass(1985) 유시정 등(2006)
		I-2 그는 노력에 대해 원하는 보상을 지급받도록 관계부서에 추천함	
		I-3 그는 내가 해야 할 일을 했을 때 무엇이 주어질지 명확히 밝힘	
	변혁적 리더십	I-4 그는 내가 원하는 것을 찾아내 그것을 얻을 수 있도록 도와줌	
		I-5 그는 조언을 필요로 하는 부하직원에게 조언을 해줌	
		I-6 그는 내가 기존의 문제를 새로운 방식으로 생각하게 함	
팔로워십	능동적	II-1 나는 기업의 중요한 목표 성취를 위해 중요한 일을 직접 판단함	Kelley(1992) Colangelo(2000) 서창격 등(2005)
		II-2 상사는 나의 능력과 자율성을 믿고 어려운 임무를 맡기는 편임	
		II-3 나는 공동업무에 책임자가 아니더라도 많은 일보다 많은 일을 수행	
		II-4 나는 기업에 공헌할 새 아이디어를 독자적으로 고안하여 제기함	
	목표	II-5 나의 일은 중요한 사회적 목표나 개인적 꿈 성취에 도움이 됨	
		II-6 나의 개인적 업무 목표는 기업의 최고목표와 조화를 이룸	
		II-7 나는 나의 목표달성을 위해서 일을 함	
	탐정성	II-8 내가 인정받지 못하더라도 동료들이 좋은 평가를 받도록 도움	
		II-9 나는 상사의 요구나 목표를 이해, 충족시키기 위해 열심히 함	
	비판적사고	II-10 상사가 내 생각과 배치되는 일을 맡길 때 "싫다"라고 하는 편임	
		II-11 나는 기업의 기준이 아닌 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동함	
		II-12 조직과 갈등을 있어도 중요한 이슈에 대해서는 내 견해를 주장함	
임파워먼트	유능 의미성	III-1 내가 하고 있는 일은 나에게 매우 중요함	Fielder(1993) 유시정 등(2007)
		III-2 나의 직무와 관련한 활동들은 나에게 의미가 있는 것임	
		III-3 나는 나의 업무능력에 대해 자신감을 가지고 있음	
		III-4 나는 나의 직무에 필요한 기술, 지식에 숙달되어있음	
	결정 영향력	III-5 나의 직무를 수행하는데 상당한 독립성과 재량권을 가지고 있음	
		III-6 업무 처리할 때 나에게 독자적인 기회의 부여됨	
		III-7 경영장에서 업무처리 결정에 상당한 영향력을 가지고 있음	
직무태도	직무 만족	IV-1 나는 현재의 업무에 대해서 긍지와 자부심을 가짐	Dalton 등(1988) 유시정 등(2006)
		IV-2 유사한 업무를 수행하는 사람들보다 좋은 보수를 받는 편임	
		IV-3 우리부서는 업무추진력이 높음	
	조직 몰입	IV-4 조직 생산성증대를 위해 직능별 전문성 확보 노력을 하고 있음	
		IV-5 내가 속한 조직의 성공을 위해서 기대하는 것 이상의 노력을 수행	
		IV-6 나는 현재의 조직이 일하는데 최고 좋은 조직이라고 생각함	
		IV-7 조직에서 일하기 위해서 어떤 종류의 일도 해낼 능력이 있음	
서비스품질	신뢰성	V-1 고객은 우리 회사를 믿고 의지함	PZB(1988) 윤민희(2000) 유시정 등(2006)
		V-2 고객문제에 대한 해결에 최선을 다함	
		V-3 서비스제품에 대한 업무기록을 정확하게 유지함	
		V-4 고객에게 서비스 제공하는데 업무처리시간을 잘 준수함	
		V-5 고객에게 서비스를 약속한 시간에 정확히 제공함	
	유형성	V-6 서비스제품에 있어 적합한 물적 시설을 갖추고 있음	
		V-7 서비스를 제공하는데 최선의 장비들 갖추고 있음	
		V-8 서비스 제공에 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있음	
		V-9 서비스 제공 직원의 옷차림과 몸모가 준수함	
	확신성	V-10 직원의 업무처리에 대해 신뢰함	
		V-11 직원들은 공순함	
		V-12 서비스제품 등은 인정적임	
		V-13 직원들은 고객의 요구를 잘 이해함	
	응답성	V-14 직원들은 고객의 불편을 적극적으로 해결하고 있음	
		V-15 직원들은 개별고객에게 관심을 가짐	
		V-16 개별고객에게도 관심을 가짐	
		V-17 고객에게 제공되는 서비스 시간을 준수함	
	대응성	V-18 고객에게 신속한 서비스를 제공함	
		V-19 서비스제품 시 예약을 통해 업무처리를 함	
		V-20 직원들은 고객의 요구에 신속하게 대응함	

4.3. 측정문항의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 연구모형에 포함된 변수들의 상관성을 파악하기 위해 요인분석을 하여 연구의 타당성을 알아보았다. 또한 응답자들의 응답에 대한 일관성을 알아보기 위해 본 조사에서는 크론바흐 알파계수를 사용하여 신뢰도를 측정하였다. 측정문항의 판별타당성과 집중타당성을 분석하기 위해서 연구모형에서 제시한 바와 같이 각각의 이론변수들을 측정하기 위해 요인분석을 통해 분석을 하였다. 위의 각 구성개념에 대한 요인분석 가능성을 분석하기 위하여, KMO 표본적정성 수치와 Bartlett 구형검정을 시행한 결과, 리더십 변수들은 KMO가 .669와 구형검정 유의확률이 .000, 팔로워십 변수는 KMO가 .835와 구형검정 유의확률이 .000, 임파워먼트 변수들은 KMO가 .785와 구형검정 유의확률이 .000, 직무태도 변수들은 KMO가 .832와 구형검정 유의확률이 .000, 서비스품질 변수들은 KMO가 .772와 구형검정 유의확률이 .000으로 모두 요인분석에 통계 분석적 문제가 없음을 확인하였다. 요인분석 결과를 바탕으로 신뢰성을 확인할 목적으로 크론바흐 알파계수를 통해 분석을 한 결과 신뢰계수는 모든 변수에서 0.7이상의 값을 나타내므로 신뢰성을 확보하였다고 할 수 있다. 다음의 <표 3>는 신뢰도와 타당성 분석결과를 정리한 표이다.

<표 3> 신뢰도와 타당성 분석결과

성구변수			요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	아이겐값	누적 분산비율	신뢰 계수
차원	요인	문항								
리더십유형	변혁적 리더십	I-6	0.853	0.146				2.106	35.105	.776
		I-4	0.848	0.196						
		I-5	0.719	0.215						
	거래적 리더십	I-2	0.116	0.814				1.878	66.408	.703
		I-1	0.149	0.792						
		I-3	0.328	0.694						
팔로워십	목표 설정신	II-6	0.919	0.150	0.085			3.514	29.287	.891
		II-5	0.910	0.115	0.045					
		II-8	0.828	0.074	0.058					
		II-7	0.702	0.335	0.245					
		II-9	0.662	0.054	0.428					
	비동적	II-3	0.100	0.827	0.024			2.582	50.802	.799
		II-2	0.126	0.764	0.096					
		II-1	0.032	0.761	0.201					
		II-4	0.281	0.708	0.212					
	비판적사고	II-11	0.104	0.144	0.930			2.542	71.988	.862
		II-12	0.042	0.167	0.893					
		II-10	0.327	0.171	0.728					

<표 3> 계속

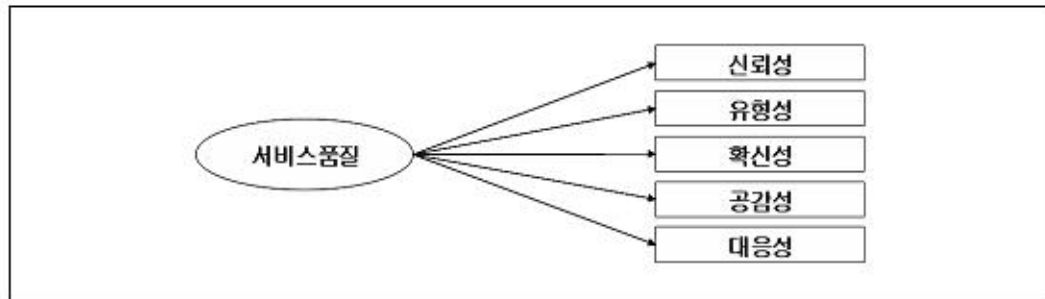
성과변수			요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	아이젠랏	누적 분산비율	신뢰 계수
차원	요인	문항								
일과워먼트	유능 의의성	III-4	0.908	0.108				2.922	41.748	.878
		III-3	0.860	0.087						
		III-2	0.814	0.142						
		III-1	0.791	0.242						
	결정 영향력	III-6	0.062	0.834				1.987	70.133	.730
		III-7	0.229	0.787						
		III-5	0.120	0.757						
직무태도	조직몰입	IV-5	0.921	0.175				3.134	44.768	.912
		IV-7	0.881	0.087						
		IV-6	0.871	0.231						
		IV-4	0.802	0.274						
	직무만족	IV-2	0.148	0.886				2.220	76.481	.801
		IV-3	0.264	0.829						
		IV-1	0.129	0.762						
서비스품질	응답성	V-15	0.928	0.009	0.078	0.026	0.034	3.743	18.715	.904
		V-16	0.847	0.030	-0.005	0.120	0.140			
		V-13	0.842	-0.029	0.000	0.059	0.163			
		V-17	0.837	0.084	0.085	0.030	0.030			
		V-14	0.739	0.007	0.076	0.090	0.202			
	유형성	V-9	0.032	0.912	0.106	0.090	0.151	3.482	36.126	.926
		V-6	0.031	0.891	0.121	0.058	0.109			
		V-8	0.010	0.867	0.112	0.017	0.059			
		V-7	0.028	0.841	0.128	0.148	0.194			
	신뢰성	V-5	0.130	0.075	0.856	0.037	0.301	3.354	52.896	.872
		V-1	0.115	0.013	0.814	0.006	0.289			
		V-4	0.071	0.029	0.767	-0.033	0.262			
		V-2	-0.063	0.334	0.752	0.199	-0.243			
		V-3	-0.031	0.316	0.736	0.290	-0.199			
	특신성	V-10	0.078	0.015	0.040	0.881	0.174	2.265	64.222	.799
		V-12	0.093	0.026	0.079	0.808	0.261			
		V-11	0.107	0.238	0.132	0.743	-0.014			
	대응성	V-19	0.220	0.160	0.219	0.199	0.774	2.260	75.520	.831
		V-18	0.140	0.269	0.019	0.124	0.759			
		V-20	0.265	0.126	0.342	0.206	0.691			

4.4. 2차요인분석

단일 차원성 검토 후에 서비스 품질과 같이 다수의 구성 개념들이 존재하여 분석에 활용할 경우 정보의 손실이 예상되는 개념들을 다음의 <그림 2>과 같이 2차 요인분석을 실시하여 하나의 잠재적 요인으로 변환시켰다(Mentzer 등, 1999; 서창적 등, 2004). 본 연구에서 사용한 2차 요인분석은 <그림 2>와 같은 형태로 구성되었고,

분석결과를 살펴보면 <표 4>와 같이 적절한 수준의 적합성을 구할 수 있었다. 리더십, 팔로워십, 임파워먼트, 직무태도에 대한 확인요인분석 모형은 요인의 수가 3개 이하이므로 모형적합도가 1로 수렴하기 때문에 모형적합도 결과가 산출되지 않았다.

<그림 2> 서비스품질에 대한 2차 요인분석 모형



<표 4> 서비스품질의 2차요인분석 모형적합도

구분	χ^2	GFI	AGFI	RMR	NFI	IFI
서비스품질	11.956	0.979	0.937	0.015	0.927	0.956

4.5. 단일차원성분석

본 연구는 다항목을 이용한 각 측정항목들에 대한 단일차원성을 검증하기 위해 AMOS를 이용하여 연구단위별로 확인요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 하였으며 그 결과는 앞의 <표 5>와 같다. 다음으로 연구모형에 사용된 변수들에 관한 구성타당성을 조사하기 위하여 확인요인분석을 한 결과 서비스 품질을 제외한 모든 구성항목이 3문항 이하로 구성되어 모형적합도가 1에 수렴하므로 모형검정값은 생략하기로 한다. 따라서 선행 연구에서 제안한 모델 적합도 기준으로 제시한 평가 기준은 충족한다고 판단되었다(노형진 1999). 이 결과는 본 연구에서 사용된 구성개념이 구성 타당성을 입증하여 주는 결과로 볼 수 있다.

<표 5> 측정 항목의 확인요인 분석결과

		Lambda	t-value	Squared Multiple Correlation
리더십	변혁적	1.000		0.533
	거래적	0.814	7.948	0.387
필로워십	비판적	0.983		0.360
	목표집중성	0.847	5.937	0.258
	능동적	1.000	7.230	0.490
임파워먼트	결정영향	0.909		0.295
	유능의미	1.000	8.064	0.376
직무태도	직무만족	0.894		0.333
	조직몰입	1.000	8.253	0.557
서비스품질	신뢰성	0.496		0.247
	유형성	0.507	4.894	0.210
	확신성	0.542	5.155	0.249
	공감성	0.471	4.595	0.174
	대응성	1.000	5.728	0.623

4.6. 상관관계분석

확인요인분석결과 단일차원성이 입증된 각 연구단위별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 또한 본 연구의 구성개념들의 판별타당성(discriminant validity)을 확인하기 위하여 요인분석에서 얻어진 요인들을 합산 평균한 변수간의 상관관계를 분석한 결과 다음과 같은 상관계수와 유의수준이 나타나 판별 타당성을 확보하고 있음을 확인하였다. 분석 결과는 <표 6>와 같이 나타났다.

<표 6> 연구변수의 상관관계분석(n=237)

	변혁적	거래적	목표집	능동적	비판적	유능의미	결정영향	조직몰입	직무만족	공감성	유형성	신뢰성	확신성	대응성
변혁적	1													
거래적	0.454	1												
목표집	0.143	0.223	1											
능동적	0.384	0.320	0.365	1										
비판적	0.235	0.172	0.401	0.366	1									
유능의미	0.502	0.308	0.294	0.462	0.384	1								
결정영향	0.403	0.470	0.196	0.392	0.279	0.333	1							
조직몰입	0.528	0.409	0.297	0.472	0.364	0.543	0.415	1						
직무만족	0.284	0.391	0.144	0.279	0.355	0.404	0.470	0.419	1					
공감성	-0.065	-0.006	0.081	0.007	0.154	0.049	0.067	0.050	0.042	1				
유형성	0.125	-0.052	-0.041	0.053	0.147	0.111	-0.004	0.111	0.001	0.062	1			
신뢰성	0.015	-0.011	0.024	0.078	0.159	0.071	0.080	0.110	0.031	0.140	0.330	1		
확신성	0.048	-0.045	0.008	0.110	0.181	0.133	0.051	0.150	0.208	0.211	0.238	0.255	1	
대응성	0.126	-0.025	-0.060	0.006	0.087	0.135	0.039	0.181	0.010	0.362	0.352	0.377	0.383	1

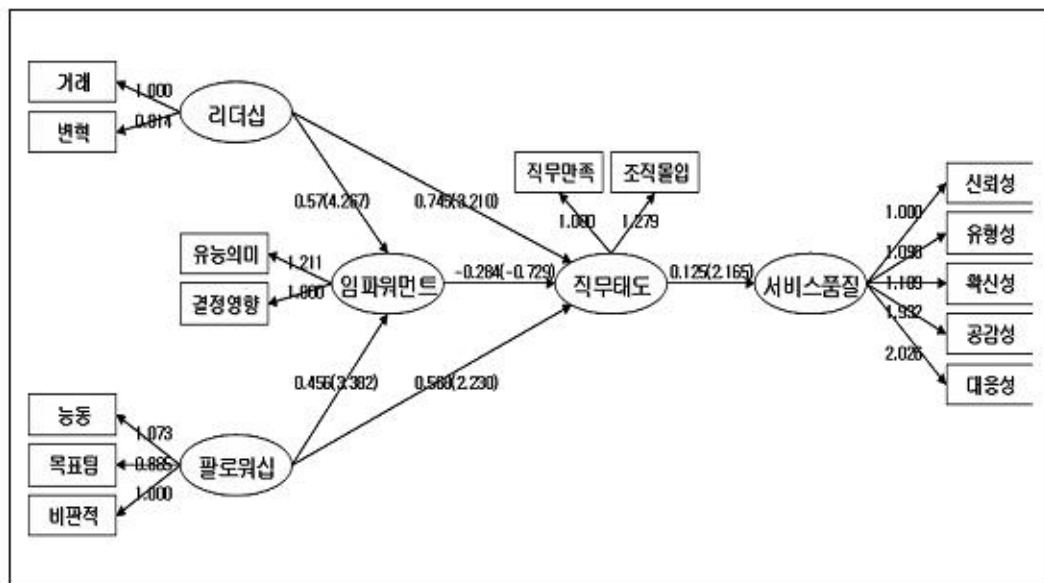
4.7. 가설검정

본 연구에서 사용된 변수들 간에 어떠한 영향관계를 나타내는지를 검정하기 위해 <그림 1>의 연구모형을 각각 공분산 구조분석을 이용하여 구조모형을 검정하였다. 구조방정식 모형을 판단해보면 $\chi^2=138.729$, 자유도(d.f.)=70, $p=0.000$, GFI=0.923, AGFI=0.884, RMR=0.021, RMSEA=0.065를 갖는 모형이 도출되었다. 이모형은 공분산 구조분석의 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교해 볼 때 만족할 만한 수준으로 나타났기 때문에 적절한 것으로 판단된다. 본 연구에서 설정한 경로계수에 대한 결과는 <그림 3>에 표시하였고, 모형검정 결과는 다음 <표 7>과 같다. 또한 연구가설의 검정결과는 다음 <표 8>과 같다.

<표 7> 구조방정식 모형의 적합도

통계량	GFI	AGFI	NFI	IFI	AIC	RMR	RMSEA	χ^2	p
수치	0.923	0.884	0.843	0.916	208.729	0.021	0.065	138.729	0.000

<그림 3> 구조방정식 모형



*()안은 C.R. 값

<표 8> 구조모형 경로분석 결과

가설	경로	Estimate	S.E	C.R	p	채택여부
1	리더십 → 임파워먼트	0.570	0.133	4.267	0.000	채택
2	리더십 → 직무태도	0.745	0.232	3.210	0.001	채택
3	팔로워십 → 임파워먼트	0.456	0.135	3.382	0.000	채택
4	팔로워십 → 직무태도	0.568	0.255	2.230	0.026	채택
5	임파워먼트 → 직무태도	-0.284	0.390	-0.729	0.466	기각
6	직무태도 → 서비스품질	0.125	0.058	2.165	0.030	채택

본 연구의 결과를 정리하면 첫째, 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향(Estimate=0.570, C.R.=0.000)을 미치는 것을 알 수 있다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십하에서 강한 카리스마를 바탕으로 직원들 스스로 영향력을 행사하고 의사결정을 하는데 유의한 영향을 미칠 수 있으며 보상과 같은 제도를 바탕으로 스스로의 과업에 의미를 부여하고 자신의 역할수행을 하는데 대해 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

둘째, 리더십은 직원들의 직무태도 즉 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향(Estimate=0.745, C.R.=0.001)을 미친다는 결과를 보여준다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 명확한 지시와 지침을 통해 직무를 수행하는데 있어서 만족을 가져다주는 요인으로 작용하며 직원들의 조직에의 몰입을 증가시키는 것을 알 수 있다.

셋째, 팔로워십은 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향(Estimate=0.465, C.R.=0.000)을 미치는 것을 알 수 있다. 팔로워십의 능동적 참여와 비판적 사고 그리고 팀 정신과 목표일치성은 임파워먼트의 과업유능-의미성에 영향을 미치며 영향-결정력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팔로워들은 능동적인 참여와 비판적 사고를 통해 스스로 과업을 수행하는 능력을 키우게 되며 스스로 자신의 과업에 의미를 부여하게 된다. 또한 팀구성원간 팀정신과 조직과 자신의 목표를 일치시키는 작업을 통해 스스로 과업의 영향-결정력이라는 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

넷째, 팔로워십은 직무태도에 유의한 정(+)의 영향(Estimate=0.568, C.R.=0.026)을 미치는 것을 알 수 있다. 직무태도중 조직몰입에 영향을 미치는 팔로워십은 능동적 참여와 비판적 사고이고 직무만족에 영향을 미치는 팔로워십의 하위차원은 팀정신과 목표일치성이다. 과업에의 능동적 참여와 비판적인 사고를 통한 적극적인 팔로워십은 조직에의 과업에 몰입하게 하는 역할을 하며 팀정신과 목표의 일치를 통해 자기 자신의 직무에 대한 만족을 이끌어낼 수 있을 것이다.

다섯째, 임파워먼트는 직무태도에 유의하지 않은 영향(Estimate=-0.284, C.R.=

0.466)을 미치는 것을 알 수 있다. 임파워먼트의 유능의미성과 결정영향력 등은 직무만족과 조직몰입에 유의하지 않은 영향관계를 나타냈다. 과업에 의미를 부여하고 자신의 업무를 처리할 수 있는 능력을 통해 직원은 조직에 몰입을 하게 되고 스스로 과업에 영향력을 발휘하고 결정할 수 있는 권한을 통해서는 직무에 만족하지 못하게 된다는 결과를 유추할 수 있다. 기존의 연구들에서 제시된 대로 직원의 임파워먼트는 직무태도에 유의한 영향을 미친다는 결과는 리더십과 팔로워십을 동시에 고려한 연구에서는 직무태도에 미치는 영향을 설명하기 힘든 변수임을 알 수 있다. 이는 리더십과 팔로워십을 통해 본인의 직무에 만족이나 몰입을 갖게 되는 경우에 임파워먼트는 오히려 혼란을 가중시키는 요인으로 직무태도에 유의하지 않은 결과를 불러일으킨다고 할 수 있다.

여섯째, 조직구성원의 직무태도는 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향(Estimate=0.125, C.R.=0.030)을 미치는 것을 알 수 있다. 조직몰입과 직무만족은 고객에게 제공되는 서비스기업의 서비스품질인 공감성, 유형성, 대응성, 신뢰성, 확신성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

일곱째, 다음의 결과와 같이 본 연구를 통해서 서비스기업의 리더십, 팔로워십, 임파워먼트 등의 내부적인 조직특성들이 직원들의 직무태도에 정(+)의 영향을 미치고 그러한 직무태도들을 통해 고객들에게 제공되는 서비스품질에 정(+)의 영향을 미치는 영향관계에 관한 전체적인 흐름을 알 수 있다.

4.8. 직접효과와 간접효과 측정

본 연구모형의 리더십과 팔로워십이 직무태도에 영향을 미치는데 있어서 임파워먼트가 어떠한 매개역할을 하는지에 대한 분석을 위해 직접효과 및 간접효과를 측정한 결과 다음의 <표 9>과 같이 변수 간에 직접효과와 간접효과 그리고 총효과가 있는 것으로 검정되었다. 분석결과를 살펴보면 리더십과 팔로워십이 직무태도에 미치는 영향을 살펴보면 간접효과가 음의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임파워먼트를 통한 직무태도에 미치는 영향이 음의 영향을 나타내기 때문인 것으로 분석할 수 있다.

< 표 9 > 직접효과와 간접효과 측정결과

	효과	리더십	팔로워십	임파워먼트	직무태도
임파워먼트	직접효과	0.570	0.456	-	-
	간접효과	-	-	-	-
	총효과	0.570	0.456	-	-
직무태도	직접효과	0.745	0.568	-0.284	-
	간접효과	-0.162	-0.130	-	-
	총효과	0.583	0.438	-0.284	-
서비스품질	직접효과	-	-	-	0.125
	간접효과	0.073	0.055	-0.036	-
	총효과	0.073	0.055	-0.036	0.125

V. 결론 및 시사점

본 연구는 서비스기업의 조직특성으로 조직내부의 상황인 최고경영자의 리더십과 조직 직원들의 팔로워십 그리고 직원들에게 권한을 부여하는 임파워먼트 속성이 직원들의 직무태도 즉 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치며 이러한 직원들의 직무태도에 따라 기업의 서비스품질은 어떠한 영향을 미치게 되는지를 검증한 연구이다.

앞서 나타난 연구의 결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 학문적인 측면에서 서비스기업의 내부변수 즉 리더십, 팔로워십, 임파워먼트, 직무태도, 그리고 서비스품질 간의 영향관계에 대한 몇몇 연구들이 진행되었다. 고객들과의 접점이 중요한 서비스기업에서는 그 중요성이 서비스품을 높이기 위한 많은 전략에 비해 상대적으로 적을 것이다. 하지만 서비스기업에서는 조직내적인 특성의 관리를 통하여 서비스품을 높일 수 있기 때문에 리더십, 팔로워십, 임파워먼트에 대한 전체적인 변수간의 관계에 대한 연구가 중요함에도 불구하고 많은 연구가 이루어지지 않은 실정이다. 본 연구를 통해서 인적자원의 관리가 보다 중요시되는 서비스기업을 대상으로 리더십, 팔로워십, 임파워먼트 그리고 직무태도 서비스품질 간의 전체적인 영향관계를 제시함으로써 향후 연구자들에게 서비스기업의 서비스품질 개선방안과 관련된 선행연구를 제시함으로써 학문적의미를 갖는다.

둘째, 기존의 연구에서 제시된 결과들 중 임파워먼트가 직원들의 직무태도에 유의한 영향을 미친다는 연구결과가 본 연구에서는 일치하지 않았다. 리더십과 팔로워십

모두 직원의 임파워먼트에 영향을 미치지만 임파워먼트만을 통해서도 직원들의 직무태도를 향상시키기 힘들다는 결과를 제시하였다. 서비스기업에서는 임파워먼트를 통해 스스로의 자발성을 통해 직무에 만족을 느끼거나 조직에 몰입하는 긍정적인 효과보다는 시간이나 노력 등의 잉여적인 투입으로 인해 부(-)의 효과가 나타나는 것을 알 수 있다.

셋째, 기업적인 측면에서 시사점을 살펴보면, 본 연구는 서비스기업을 대상으로 기업의 리더십, 팔로워십, 조직구성원의 임파워먼트, 직무태도를 통해서 서비스품질에 미치는 영향관계를 전체적으로 살펴보는 것을 통해서 서비스산업내의 직원에 대한 관리적인 시사점을 제시하였다. 서비스 기업의 서비스품질을 높이기 위해서 서비스품질의 선행변수인 직원의 직무태도를 증진시켜야하는데 직무태도를 증진시키기 위해 조직구성원들에게 최소한의 의사결정권한을 부여하는 임파워먼트가 큰 의미가 없음을 제시하였고, 임파워먼트를 효과적으로 시행하기 위해서 리더십과 더불어 팔로워십을 동시에 고려하는 방법을 제시하였다. 최고경영자의 리더십인 거래적 리더십, 변혁적 리더십 또한 비판적 사고, 팀정신 배양, 목표일치성, 능동적 태도 등의 팔로워십의 향상을 위해 조직구성원에게 조직의 주인으로써의 의식 고취를 위해 교육이나 사내 의견 제안 등을 통해서 구성원의 팔로워십을 높이는 전략수립이 중요할 것이다.

본 연구는 서비스기업의 조직적인 특성인 리더십, 팔로워십, 임파워먼트, 직무태도 간의 영향관계를 검증한 연구로 보다 세분화된 차원들간의 영향관계를 검증하기위해 연구의 모형을 단순화하여 검증할 필요성이 있다고 하겠다. 본연구의 한계점으로는 리더십과 팔로워십, 임파워먼트 및 직무태도는 직원들을 대상으로 측정하는 것이 타당하지만 서비스품질은 서비스를 제공받은 고객들을 대상으로 하는 것이 타당하다 하겠으나 연구방법상의 한계로 인해 서비스품을 직원들이 지각하는 서비스품질로 측정을 하였다는 점이다. 향후연구를 통해 첫째, 보다 효과적인 연구방법을 통해 제공되는 서비스품질과 제공받은 서비스품질간에 보다 명확한 연구가 이뤄져야 할것이며, 둘째, 연구의 대상인 서비스 기업의 유형이나 규모에 따라서 각 연구변수들간에 영향관계가 달라질 수 있기 때문에 서비스 기업의 유형이나 규모에 따라 어떠한 영향관계가 나타나는지 검증해보는 것이 필요할 것이다.

참고문헌

- 구옥희, 최옥순 (2000), “임상간호사의 팔로워십과 직무만족, 조직몰입과의 관계,” 「대한간호학회지」, 제30권 제5호, pp. 1254-1264.
- 김호정 (2001), “변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공사조직의 비교,” 「한국행정학보」, 제35권 제2호, pp. 197-216.
- 박동수 (1999), “리더십 유효성과 리더십 및 팔로워십 스타일 간 관련성에 대한 탐색적 연구,” 「서울대 경영논집」, 제33권 제4호, pp. 111-136.
- 박원우 (1997), “한국내 임파워먼트의 사례를 통해 본 서구 경영개념의 도입과 확산 과정,” 「경영학연구」, 제30권 제4호, pp. 1265-1289.
- 박종훈, 박경아 (2001), “리더십과 팔로워십의 적합성이 조직 유효성에 미치는 효과: 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교,” 「인사관리연구」, 제24권 제2호, pp. 97-115.
- 백기복 (2005), “조직행동연구: 조직과 인간의 새로운 만남,” 창민사.
- 서창적, 윤여선 (2005), “직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십 (followership) 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미치는 영향,” 「한국서비스경영학회 하계학술발표대회논문집」, pp. 1-29.
- 오점록 (1998), “리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 유시정, 김영택, 양태식 (2006), “리더십 유형이 임파워먼트, 직무태도, 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 「서비스경영학회지」, 제7권 제4호, pp. 3-27.
- 유시정, 김영택, 양태식 (2007), “서비스기업의 팔로워십 특성이 직원의 관계교환 (LMX)의 질, 임파워먼트, 직무태도간에 미치는 영향,” 「서비스경영학회지」, 제8권 제1호, pp. 57-78.
- 이덕로 (1994), “변혁적 · 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 「인사관리연구」, 제18권 제1호, pp. 167-191.
- 임준철, 윤정구 (1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향(자기권능감의 매개역할을 중심으로),” 「인사조직연구」, 제7권 제1호, pp. 1-42.
- Bass, B. M. and Anolio, B. J. (1990), “Developing transformational leadership,” *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 1, pp. 21-27.

- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row.
- Cameron, K. (1984), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press.
- Colangelo, A. J. (2000), "Followership-Leadership Style," Ph.D Dissertation, The University of Oklahoma.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 470-484.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extention," *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 45-58.
- Fiedler, A. M. (1993), "The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance," Ph.D Dissertation, Florida International University.
- Heller, J. J. and Van Til, J. (1982), "Leadership and followership: some summary proposition," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, pp. 405-414.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988), *Management of Organization Behavior*, England Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Hollander, E. P. (1992), *Leadership, Followership, Self, and Others*, New York: Doubleday Dell.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1996), "Personal and role related factors in the development of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 No. 4, pp. 1684-1698.
- Hughes, R. L. and Ginnett, R. C. (1993), *Leadership*, Irwin, Inc.
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995), "Leadership and empowerment: a social exchange perceptive," *Human Relation*, Vol. 48 No. 2, pp. 127-145.
- Kelley, R. E. (1988), "In praise of followers," *Harvard Business Review*, November-December, pp. 142-148.
- Kelley, R. E. (1992), *The Power of Followership*, New York: Doubleday Dell.
- Koontz, H., O'Donnell, C. and Weihrich, H. (1980), *Management*, 7th ed

- McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Porter, R. M. and Steers, L. W. (1982), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No. 2, pp. 224-247.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 1438-1465.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 666-681.
- Umiker, W. O. (1984), "Followership styles: a neglected aspect of personnel management," *Medical Economics*, Vol. 16 No. 3, pp. 81-93.
- Vandenberg, R. J. and Lance, C. E. (1992), "Examining the casual order of job satisfaction and organizational commitment," *Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 153-167.
- Vroom, V. A. (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wortman, Jr., M. S. (1986). *Strategic Management and Changing Leader-Follower Role, Leaders and Followers : Challenges for the Future*, JAI Press Inc.
- Zimmerman, M. A. (1990), "Psychological empowerment: issues and illustrations," *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23 No. 5, pp. 581-599.

* 저자소개 *

• 유 시 정 (sjyoo@kyonggi.ac.kr)

성균관대학교 물리학과를 졸업하고 동 대학원에서 경영학석사 학위를 받는 후 서강대학교 대학원에서 경영학박사학위(생산관리전공)를 취득하였다. 1981년부터 경기대학교 경영학부 교수로 재직중이며 생산관리, 경영과학, 서비스경영 등의 과목을 강의하고 있다. 현재 사단법인 한국서비스경영학회 회장으로 활동하고 있다. 주요관심분야는 JIT시스템 운영과 서비스기업 운영관리 등이다.

• 김 영 택 (dryad117@hanmail.net)

경기대학교에서 경영학석사를 마치고 서강대학교 대학원에서 경영학박사학위를 취득하였다. 미국의 네브라스카 주립대학교에서 리서치스칼라로 활동하였으며, 현재 경기대학교 교수로 재직하고 있다. 주요연구분야는 품질경영, 물류시스템, 서비스품질, SCM, e-business 등이다.

• 양 태 식 (yts1951@hanmail.net)

유암무역, 루시루시코리아, 도리아코리아 대표, 경기대학을 졸업하고 동대학원 서비스경영학석사, 경영학 박사를 취득하였다. 주요연구분야는 대학교육서비스품질, 기업의 서비스품질, 기업의 리더십특성, 리더십 등을 연구중이며, 동 대학원 겸임교수로 출강중이다.