

서비스리더십과 팔로워십의 조화를 통한 서비스품질의 향상

“

그 동안 어떤 리더를 육성할 것인가, 그리고 리더십에 따른 종업원들의 직무 만족에 쏟았던 기존의 인적자원 개발이 이제는 팔로워 육성에 서도 이루어져야 할 것이다. 또한 종업원만족을 극대화 하려면 실질적인 업무를 수행하는 점점 종업원의 팔로워십을 측정하고 효과적인 팔로워십을 발휘할 수 있도록 해야 할 것이다.

”



서강대학교 교수 서창적

점점 종업원에게 만족을 주기 위해서는 기존 리더십보다는 같은 비전과 목표를 공유하는 변혁적 리더십이 필요하다. 점점 종업원은 직속 상사가 리더십이 강하고 카리스마가 높을수록 만족이 높아진다. 단순히 리더에게만 의존하는 종업원이 아닌 종업원 스스로 능동적으로 참여하고 팀을 중히 여기며 나아가 회사 목표와 자신의 목표를 일치시키기 위해서는 상사의 확고한 리더십이 필요하다. 리더십과 팔로워십의 조화로 만족이 높아진 종업원은 고객에게 높은 서비스 품질을 제공하게 된다.

1. 서론

대부분의 서비스는 고객과 점점 종업원 사이의 상호작용과 접촉을 통하여 전달된다. 그러므로 고객에 대한 점점 종업원의 태도와 행위 그리

고 종업원의 만족은 고객의 서비스 품질에 대한 지각 및 만족에 영향을 준다. 최근 서비스에 관한 연구나 실무 분야 모두에서 고객과 서비스 공급자간의 상호작용이 중요한 이슈로 등장하고 있으며 종업원 만족은 고객의 인지서비스 품질



을 높이고 고객을 만족시키는 데 중요한 역할을 하는 전략적 도구로 인식하게 되었다.

서비스기업의 경영성과는 고객과의 접점에 투입하고 있는 인적자원을 어떻게 효율적으로 활용하느냐에 달려있다고 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 본 고에서는 고객과의 접점 현장에서 고객만족의 서비스 성과를 구현해 내기 위해 서비스 조직에서 상사의 변혁적 리더십(leadership)과 접점 종업원의 팔로워십(followership) 특성요인이 종업원 만족에 어떤 영향을 미치며, 종업원의 만족도가 고객이 인지하는 서비스품질에 어떤 영향을 미치는가에 대해서 살펴보기로 한다.

2. 변혁적 리더십

변혁적 리더십 이론은 변화를 주도하고 이끌어가는 신조류 리더십에 대해 논하고 있다. 변혁적 리더십 이론은 전통적 리더십 이론이 리더와 하위자간의 관계를 교환관계로 가정하는 거래적 리더십에만 치중되어 있었다는 비판에서 출발하고 있다.

거래적 리더십은 리더가 하위자에게 책임을 명확히 규정해 주고, 자신이 하위자에게 기대하는 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 지향을 완화시키거나, 주어진 틀 내에서 의사결정을 실행에 옮기는 등, 주로 현상의 유지를 전제로 한 리더십이라고 할 수 있다. 그러나 이러한 거래관계로서는 부하의 자발적인 문제 해결 능력이나 창의성의 증진등과 같은 고차원적, 질적 변화를 고무시

키지 못하는 면이 존재한다.

반면에 변혁적 리더십은 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 하위자의 인식수준을 제고 시키고, 하위자가 자신의 이익을 초월하여 집단이나 조직 전체의 이익을 위하여 일하게 만들며, 하위자의 욕구수준을 Maslow(1954)가 제시했던 상위수준으로 끌어올림으로써, 하위자를 근본적으로 변형시키는 리더십을 의미한다. 이에 따라 변혁적 리더십은 현상을 다파하고 하위자 자신과 집단 또는 조직을 근본적으로 변혁시키는 데 관련된 리더십이라고 할 수 있다. 즉 변혁적 리더십은 "부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십"으로 정의할 수 있다.

서비스기업의 접점 종업원이 느끼는 직속 상사의 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등의 요소로 구성된다.

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

3. 팔로워십

서비스기업의 경영성과에 있어서 리더가 기여하는 것 외에 접점 종업원과 같은 팔로워(follower)들의 기여도 역시 매우 크며, 아무리 일하는 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 팔로워로 일하는 시간이 더 많다는 연구결과에 따라 팔로워십에 대한 연구의 중요성과 인식이 확산되고 있다.

Webster's New Collegiate Dictionary(1993)에 따르면 팔로워의 일반적인 의미는 '다른 사람을 모방하고자 하는 사람'이다. 팔로워에 대한 이런

사진적 정의는 팔로워들은 리더로부터 명백한 지시를 받기 전까지는 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 환경 속에서 대부분의 경우 팔로워들은 직무의 성공적인 완수를 위해서 보다 적극적으로 능동적으로 역할을 수행해야 할 필요가 있다.

팔로워십은 조직구성원이 사회적 역할과 조직목적 달성에 필요한 역량을 구비하고 조직의 권위와 규범에 따라 주어질 임무를 달성하기 위하여 타락직한 자세와 역할을 하도록 하는 제반활동과정으로 정의할 수 있다. 흔히 거론되는 팔로워십의 구성요소로는 목표일치, 능동적 참여, 팀 정신 등이 있다.

팔로워는 주어진 임무를 수행함에 있어 각자의 성장배경, 교육, 경험 등에 따라 다양한 차이를 나타내고 있다. 이러한 다양성은 팔로워 간의 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.

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.

팔로워십과 리더십은 사이좋게 발맞추어 나가는

파트너십이다. 리더와 리더십에 관한 개념은 독립적으로 존재하는 것이 아니며 두 가지 모두는 팔로워십에 의존한다. 즉, 리더란 팔로워가 있기에 존재하는 것이며 리더십이란 팔로워십이 있으므로 인해 그 가치를 인정받을 수 있다. 이처럼 리더십과 팔로워십은 관련된 개념이며, 서로에 대한 이해 없이는 파악될 수 없다.

4. 종업원 만족

종업원 만족은 그들의 직무, 동료, 그리고 회사에 대한 감정의 정도 즉, 내부 품질에 영향을 받는다. 내부품질은 종업원들이 일하는 물리적인 환경, 직장의 안정감 그리고 업무방식 등과 관련되어 있고, 회사 내에서 종업원 상호 간의 태도 및 자신에게서 서비스를 제공받는 다른 종업원에 대한 태도에 의해 형성화된다고 할 수 있다. 자주 거론되는 종업원 만족의 구성요소로는 근무환경, 업무에 대한 성취감, 동료 및 상사와의 커뮤니케이션, 회사정책에 대한 만족, 보상에 대한 만족, 역할에 대한 만족, 업무와 자기개발의 일치 등이 있다.

이와 같이 종업원 만족은 직무에 관련된 것뿐만 아니라 동료, 상관, 내부공급자, 고객 그리고 기업 전반에 대하여 느끼는 감정 상태라고 할 수 있다. 또한 종업원 만족을 위해서는 상사의 명확한 서비스 비전과 리더십의 기반이 있어야 한다.

5. 고객인지 서비스품질

서비스기업의 성과측정은 고객이 인지한 서비스 품질을 측정함으로써 종업원의 객관적인 업무성과가 측정되어야 한다. 서비스 활동은 그 자체가 고객지향적인 활동으로 고객에 의한 평가가 가장 중



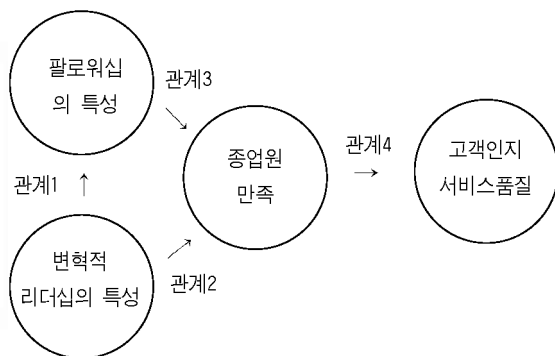
요하기 때문에 오늘날 고객인지를 통한 서비스품질 측정은 당연한 것으로 간주되고 있다. 일반적으로 인지 서비스품질은 유형성, 신뢰성, 확신성, 대응성, 공감성의 다섯 가지 차원으로 측정하게 된다.

고객은 서비스를 제공받기 전에 가지고 있는 기대와 실제로 제공받는 서비스 성과를 비교하여 서비스 품질을 인지하게 된다. 여기에서 기대란 고객의 바람이나 욕구, 즉 서비스기업이 제공할 것이 아니라 제공해야만 한다고 고객이 느끼는 것을 말한다.

6. 리더십, 팔로워십, 종업원 만족 및 서비스품질 간의 관계

직속 상사의 변혁적 리더십과 점점 종업원의 팔로워십 특성과 종업원만족과의 관계, 그리고 내부성과인 종업원만족과 외부성과인 고객인지 서비스품질과의 관계 모형은 그림 1과 같다.

〈그림 1〉 리더십, 팔로워십, 종업원만족 및 서비스품질 간의 관계 모형



관계1은 직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십 간의 관계이다. 고객접점 종업원의 직속상사의 리더십은 종업원의 조직 내 활동과정으로서의 팔로워십에도 영향을 준다.

단순히 리더에만 의존하지 않고 종업원들 스스로가 능동적으로 참여하고, 팀을 중히 여기며, 나아가 회사의 목표와 자신의 목표를 일치시키기 위해서는 상사의 확고한 리더십이 필요하다.

관계2는 직속 상사의 변혁적 리더십이 종업원 만족에 영향을 미치는 것을 나타낸다. 직속 상사의 변혁적 리더십이 강할수록, 즉 카리스마가 높을수록 종업원의 만족은 증대된다. 또한 항상 자극을 주고 점점 종업원을 단순히 업무상이 아닌 개별적으로 배려하였을 때 종업원의 만족은 증대된다.

관계3은 팔로워십의 특성 혹은 팔로워십의 유형들과 종업원만족 간의 관계를 나타내고 있다. 팔로워십은 종업원 스스로 참여하고 생각하며 활동하는 과정들이다. 리더에 의존하고 리더에 복종하는 자세가 아닌 점점종업원 스스로가 참여하고 활동을 이루어나가는 과정들이다. 이러한 팔로워십이 잘 이루어질수록 종업원만족은 증대된다.

관계4는 종업원만족과 고객이 인지한 서비스품질 간의 인과관계를 나타내고 있다. 점점 종업원이 만족을 높게 느낄수록 고객이 인지하는 서비스품질은 높아진다. 서비스는 그 특성상 고객점점 종업원과 외부고객 간의 긴밀한 관계를 통해 제공된다. 그러므로 고객의 인지 서비스 품질을 높이기 위해서는 서비스운영방법에 대한 개선을 통한 점점 종업원의 만족 향상이 선행되어야 한다.

내부고객인 종업원의 만족을 이루는 요소들은 여러 가지가 있다. 보상은 대표적인 종업원 만족요인으로 제시되어 왔다. 그러나 점점 종업원이 만족을 느낄 수 있도록 직속상사의 확고한 리더십과 종업원 스스로의 활동과정으로서의 팔로워십과 같

은 보상 외의 차원 역시 중요한 종업원만족 요인임을 인식해야 한다.

7. 결론

서비스 기업은 점점 종업원의 만족을 높이기 위해 직속상사의 강력한 카리스마, 배려, 자극 등이 필요하다. 더불어, 상사의 리더십과 함께 기업의 목표와 자신의 목표가 일치하여 공동의 목표를 이루고 기업의 미래 상황을 보여주는 비전을 제시해야 한다. 리더는 수립된 기업의 비전과 전략을 종업원이 알 수 있도록 하고 스스로 리더십을 발휘해 이

를 종업원과 공유해야 한다.

그 동안 어떤 리더를 육성할 것인가. 그리고 리더십에 따른 종업원들의 직무 만족에 쏟았던 기존의 인적자원 개발이 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.

결론적으로 서비스기업에서 리더십과 팔로워십의 조화는 점점 종업원의 만족을 높여주고 나아가 고객의 인지 서비스품질을 향상시키게 된다. 