

# 텔레마케팅 조직구성원이 인식한 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향-팔로워십의 조절효과를 중심으로

심지현\*

## 목 차

### 요약

1. 서론	3.2 자료수집 및 분석
2. 이론적 배경 및 가설 설정	4. 연구결과
2.1 변혁적 리더십	4.1 표본특성 및 상관관계분석
2.2 팔로워십	4.2 가설검증
2.3 조직성과	5. 결론 및 논의
2.4 연구가설의 설정	참고문헌
3. 연구방법	Abstract
3.1 측정도구	

## 요약

본 연구는 조직성과 극대화를 위해 2000년대 이후 크게 확대되고 있는 텔레마케팅 조직에서 이들이 인지하는 상사의 변혁적 리더십이 조직성과에 어떤 영향을 미치는지 조사하고자 하였다. 특히 본 연구는 팔로워십에 주목하여 조직구성원이 인식한 변혁적 리더십의 조직성과에 대한 관계에서의 조절효과를 탐색하였다. 텔레마케터들은 서비스 접점에서 마케팅 측면에서 기업 성과에 큰 영향을 있지만, 이들의 업무 특수성을 고려한 체계적 관리는 부족한 상황이다. 본 연구에서 설정한 연구모형검증을 위하여, 국내 콜센터 10곳에서 수집한 321개의 설문지를 분석하였다. 신뢰도, 상관관계, 요인분석, 위계적 회귀분석이 수행되었으며, 분석결과 텔레마케팅 조직구성원이 인식한 변혁적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 팔로워십의 4가지 하위변인인 목표일치성, 능동적 참여, 비판적 사고, 팀정신 모두 조직성과에 정적인(+) 영향을 주며, 이중 목표일치성과 능동적 참여는 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 본 연구결과는 텔레마케팅 조직 내에서 고객과 통화가 시작된 시점에서 자신의 지식과 경험을 바탕으로 1:1 대응을 해야 하는 텔레마케터의 특수한 업무환경을 고려할 때 리더가 개별 구성원의 역량에 맞도록 자기 개발과 동기부여를 해야 함을 강조한다. 또한 텔레마케터가 상대적으로 조직 내의 활동과 업무수행에 적극적으로 참여할 수 없는 상황과 고용의 불안정성이 존재하는 상황에서 실무적으로도 많은 시사점을 갖고 있다. 실무적으로는 텔레마케팅 서비스 조직에서 변혁적리더십과 팔로워십을 높이기 위한 기업교육적인 역할의 필요성과 구성원들이 팔로워십을 발휘할 수 있는 분위기를 마련하고, 의사소통 구조를 개방하는 등 다양한 환경구축의 필요성을 시사한다.

*표제어: 변혁적 리더십, 팔로워십, 조직성과, 텔레마케터, 텔레마케팅, 능동적 참여*

접수일(2022년 6월 16일), 수정일(1차: 2022년 9월 1일), 게재확정일 (2022년 9월 26일)

\* 숙명여자대학교 인적자원개발학과 교수, shimx013@sookmyung.ac.kr

## 1. 서론

코로나 장기화를 통한 전 세계적인 경제 침체 속에서 한국 경제도 연일 기업들의 어려움을 보도하고 있다. 현 시장 상황 속에서 개별 기업들은 기업 생존을 위해 조직을 재구성하고 성과를 극대화시키기 위한 노력을 거듭하고 있다. 기업의 구성원들은 이러한 과정에서 자발적인 노력과 그에 따른 책임을 요구받고 있다. 조직이 가지고 있는 경제적 목표는 구성원들이 유기적이고 능동적으로 움직일 때 달성 가능성이 높아지며, 이때 리더는 조직을 대변하여 구성원들과 직간접적으로 상호작용하여 이들의 역할을 극대화하는데 매우 중요한 역할을 수행한다(Kang, 2018). 리더가 발휘하는 리더십은 결국 조직 구성원들의 생각과 행동에 영향을 미치고, 이것이 조직성으로 연결되는 중요한 가교적 역할을 수행하는 것이며, 최근의 기업환경에서 그 중요성은 점차 높아지고 있다.

기업들이 고객 서비스 제공 및 판매를 위해 콜센터 서비스를 확대하고 있는 추세에서 콜센터 텔레마케터들은 서비스 접점에서 고객을 직접 대우하며 내부 마케팅 측면에서 기업 성과에 많은 영향을 미치고 있다. 텔레마케터란 온라인으로 고객에게 필요한 정보를 제공하며, 신상품 권고, 고객 고충처리, 시장 조사 등의 다양한 기능을 수행하는 직무로 회사를 대표하여 고객과 접점에서 소통하며 회사의 특성, 상품의 정보, 서비스의 내용과 제도에 대한 이해를 바탕으로 고객을 만족시킴으로써 기업 성과에 기여하는 주요한 역할을 수행한다(Han et al., 2013). 그러나 콜센터 텔레마케터들의 중요성에 대한 기업의 인식이 낮아, 기업에서는 이에 투입되는 지출을 최소화하여, 비정규직으로 고용되는 비율이 매우 높고, 업무에서는 고객의 욕설, 협박, 언어 폭력 등의 상황에 시달리는 감정노동 스트레스를 받고 있다(Shim, 2020). 텔레마케터를 체계적으로 관리하지 못하고 있어, 이들의 이직률이 높고 고객서비스 관리 및 대응

에도 공백이 발생하고 있는 상황이다. 이러한 업무 공백은 기업 이미지와 기업 성과에 부정적 영향을 주는 가능성이 높음에도 콜센터 텔레마케터들을 효과적으로 관리하기 위한 리더의 역할에 대한 탐구는 상대적으로 부족했다.

효과적인 리더십의 활용은 조직의 실패와 성공을 결정하는 중요 요인(Fiedler, 1967)으로 다뤄지며 현재까지 다양한 분야에서 리더십은 무엇이며, 그 영향을 극대화하기 위한 연구가 이뤄져 왔다. 기업의 성과를 높이기 위해 구성원을 바람직한 방향으로 생각하고 행동하도록 유도하는 리더의 능력은 중요하다. 여러 리더십 이론 중 특히, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 조직성과 달성을 위한 구성원의 가치관 및 태도 변화를 중요하게 다룬다. 변혁적 리더는 구성원이 기대보다 높은 수준의 업무를 수행하도록 동기를 자극하고, 신뢰를 구축하여 조직을 위해 일하도록 격려한다. 따라서 조직의 성과달성에 변혁적 리더의 역할은 필수적 요소로 인식되고 있다.

조직에서 리더십의 중요성이 강조되고 있는 한편, 구성원은 실제 직무의 실행 주체로 이들의 팔로워십(followership) 역시 관심의 대상이 되고 있다. “팔로워십은 리더를 만드는 힘이다(Shin, 2007)”라는 주장은 현대 조직에서 리더십과 함께 효과적인 팔로워십의 중요함을 강조하는 것이다. 조직성과에 변혁적 리더십이 정(+)의 영향을 미친다는 것은 많은 선행연구를 통해 확인되었다. 팔로워십 또한 조직몰입, 직무만족 등과 같은 조직성과에 영향을 미치는 것으로 알려져 있으나, 이 두 가지 리더십 변수가 텔레마케터 조직에서 어떤 상호관계를 가지며 조직성과에 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 부족한 실정이다.

본 연구는 이러한 점을 고려하여, 영업조직인 텔레마케팅 부서에서 변혁적 리더십이 조직에 성과에 미치는 영향과 구성원들인 팔로워들이 지닌 특성이 어떻게 리더십과 조직성과에 영향을 미치는지를 분

석해보고자 한다. 연구결과를 바탕으로 텔레마케팅 조직에서 구성원을 관리하는 리더십 역량 개발과 관리에 실무적인 시사점을 도출하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 조직구성원들에게 영감을 주거나, 구성원 개인의 성취욕구를 고취하고, 문제를 해결할 수 있는 새로운 방법을 제시하며, 개인적 노력을 독려하는 리더십이다(Bass, 1985). 변혁적 리더십은 Burns가 1978년에 처음 제시하였는데, 이후 그의 이론을 보다 구체화하여 발전시킨 Bass(1985)에 의해 개념이 정교화되었다. 변혁적 리더십은 기존의 리더십 이론들이 가지는 리더-부하간의 교환관계의 한계에 대한 비판으로부터 시작되었다.

변혁적 리더십은 리더와 구성원이 높은 이상과 도덕적 가치를 통해 목표를 달성하는 것으로, 변혁적 리더가 부하들에게 열정과 비전을 갖도록 동기부여 함으로써 그 수준을 높여가는 과정을 통해 달성한다. 변혁적 리더는 구성원들에 대한 개별적인 관심을 바탕으로 그들에게 내재된 잠재 동기를 인식하여 상위수준의 욕구충족이 가능하도록 동기부여하고 상호작용하는 관계를 맺을 수 있다. 뿐만 아니라, 변혁적 리더는 새로운 비전을 창출하여, 구성원들이 자발적으로 몰입하고 노력함으로써 기대 이상의 성과를 달성하도록 하고, 팔로워들에게 조직 성과 향상에 기여하는 직무만족과 조직몰입을 높여준다(Yukl, 1998).

변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별적 고려의 3가지 하위변인으로 구성되는 것으로 알려져 있으며, 카리스마는 구성원이 직무에 몰입하고, 조직에 충성하도록 하며, 공동목표를 세우고 중요성을 강조하며 사명감을 발휘하는 자질이다(Bass, 1988). 지적자극은 리더가 조직구성원으로 하여금 기존의

업무수행 방식에서 벗어나, 새롭게 창의적으로 문제를 해결하도록 그들의 사고, 상상력, 신념, 가치 등을 자극하는 자질을 의미한다(Bycio et al., 1995). 마지막으로 개별적 고려는 리더가 구성원들에 대한 개별적인 관심과 그들의 능력과 욕구에 따라 차별화된 배려를 함으로써 조직구성원들의 책임감을 고취시키고 좀 더 높은 차원의 욕구를 갖도록 하는 것을 의미한다. 또한 구성원에 대한 리더의 관심과 신뢰, 그리고 구성원들의 책임감 개발을 통해 학습을 도와주는 것이며(Bryman, 1992), 구성원의 성과를 인정하고 부족한 부분에 대해서는 건설적으로 지적해 주는 자질이라고 볼 수 있다.

### 2.2 팔로워십

팔로워십은 조직의 목표 달성을 위해 비판적 사고와 적극적 참여를 바탕으로 리더에게 영향력을 행사하는 과정으로 알려져 있다(Kelley, 1992). 과거 리더를 따르기만 하는 종속된 하급자에 대한 인식이 현대에는 그 역할과 행동방식에 변화를 요구하며 발전된 개념으로 조직의 목표를 지각하고 리더와 친밀함 공감대를 형성하여 파트너로서 리더십을 지원하는 과정으로 볼 수 있다(Kim & Song, 2014). 팔로워십에 대한 개념의 정의를 확장한 Colangelo(2000)는 구성원들이 4가지의 특성을 발현함으로써 조직 목표 달성을 지원하는 행동으로 제시하였다. 목표일치성, 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신 등이 그것이다.

목표 일치성은 팔로워 자신의 개인목표와 조직목표가 얼마나 일치하는지의 정도를 의미하며 이는 리더와 팔로워의 합치를 높여 조직성과에 영향을 미친다고 알려져 있다(Ashforth & Mael, 1989; Kwon, 2013). 능동적 참여는 직무에 능동적으로 참여하는 정도로 솔선수범하고 주인의식을 기반으로 자발적으로 행동하는 것으로 알려져 있으며, 맡겨진 일 그 이상을 해내는 특징이 있다(Kelley, 1988; Kim &

Park, 2016). 팀 정신은 조직차원의 성과 달성을 위해 기꺼이 타인을 돕는 팔로워의 특성으로 선의의 비판자 역할, 자신에 대한 객관적 평가, 리더에 대한 이해가 높으며 팀 정신은 팀워크와 관련이 있는 것으로 알려져 있다(Colangelo, 2000; Lee, 2016). 마지막으로 비판적 사고는 부정적 비평이나 맹목적 복종이 아닌 업무에 관한 판단과 의사표시, 대안제시를 할 수 있는 팔로워의 특질로 혁신적이고 건설적 대안을 제시하여 업무성과수준을 높일 수 있다고 알려져 있다(Kelley, 1992).

### 2.3 조직성과

조직성과는 목표달성을 이룬 정도로 적응성, 생산성, 구성원의 사기나 심리적 상태 등에 의해 결정되는 것으로 알려져 있다(Rogers, 1990). 일반적으로 생산성과 유사한 개념으로 효과성과 효율성을 포괄하는 의미로 인식된다(Ahn, 2009). 사실 조직성과의 개념은 매우 다양하여 단일화된 개념정의는 어렵지만 일반적으로 정량적 측정방식과 주관적 측정방법이 활용되고 있다. 본 연구에서는 Brewer와 Selden(2000)이 능률성, 효과성, 공정성 등 3개의 하위요인으로 개념화한 조직성과를 활용하였다. 효율성은 투입물에 대한 산출물의 비율을 의미하며, 효과성은 조직의 생존, 적응, 자기유지 및 성장에 관련한 조직의 능력을 의미하고, 공정성은 구성원이 인지하는 조직의 보상비용에 대해 구성원 개인이 기대하는 정도라고 정의된다.

### 2.4 연구가설의 설정

Bass(1988)는 변혁적 리더십이 구성원들이 조직목표달성을 할 수 있도록 개인의 이해관계를 초월하여 기대 이상의 업무 성과를 보일 수 있는 리더십이라고 개념을 정리하였다. 변혁적 리더십은 명확한 비전 제시, 목표 달성을 위한 역할 행동의 제시 등을

통해 구성원들이 적극적이고 긍정적인 내적인 변화를 가져옴으로써 조직성과 달성에 긍정적인 영향을 준다고 알려져 있으며, 국내에서도 선행연구를 통해 해당 관계가 다수 확인되었다(Lim, 2016; Son, 2019; Park, 2020). 이에 본 연구에서는 텔레마케팅 조직에서도 변혁적 리더십이 마찬가지로 조직성과를 높이는데 기여하는가를 확인하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

가설1. 텔레마케팅 조직구성원이 인식한 변혁적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

리더와 리더십에 관한 개념은 리더가 이끄는 조직구성원, 즉 팔로워가 없으면 존재할 수 없다. 리더십이란 리더와 부하 간 상호작용의 결과로 발휘된다고 볼 때, 리더들은 리더십을 발휘하여 구성원들이 팔로워십을 발휘하도록 하여 어려움을 극복하고 최선의 노력을 다하게 한다(Kwon, 2013). 팔로워십의 첫 번째 하위 변인인 목표일치성 지각은 조직의 목표와 팔로워의 개인가치의 동일성을 의미하는데, Wang과 Howel(2012)는 리더와 자신을 동일시하는 팔로워들이 목표일치성 지각을 통해 조직성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 두 번째 하위 변인인 비판적 사고는 상관이나 집단의 기준에 좌우되지 않고, 자신의 기준에 따라 독립적, 비판적으로 사고하고 행동하는 정도를 뜻하는데, 변혁적 리더십의 하위 변인인 지적 자극은 팔로워의 자율성을 보장하고 도전적으로 자극하여 조직성과에 영향을 미칠 것(Shin, 2007)으로 예상할 수 있다. 세 번째 하위 변인인 능동적 참여는 적극적으로 참여하고 능동적으로 출선수범하는 특성인데, 변혁적 리더십의 하위 변인인 개별적 고려는 팔로워가 가지는 개별 욕구차이를 인식하고, 보다 높은 수준으로 자극하여 높은 성과를 올릴 있도록 자극하므로(Yukl, 1989), 팔로워의 능동적 참여를 증대시킬 것으로 예상할 수 있다. 마지막 팔로워십의 하위 변인은 팀 정신으로 변혁적 리더십 중 카리스마는 팔로워들의 정체성을 두드러지게 하고, 서로 동일시하려는 영향을 크게 하는데

(Lord et al., 1999), 이를 통해 팀 정신을 강화하여 조직성과를 높일 것으로 예상할 수 있다. 변혁적 리더십과 조직성과와의 관계에 있어 팔로워십의 조절 효과를 실증적으로 탐구한 선행연구는 매우 부족하지만 변혁적 리더십과 팔로워십의 하위변인의 개념적 분석을 통해, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2. 텔레마케팅 조직구성원의 팔로워십은 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

가설2-1. 텔레마케팅 조직구성원의 목표일치성은 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

가설2-2. 텔레마케팅 조직구성원의 능동적 참여는 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

가설2-3. 텔레마케팅 조직구성원의 팀 정신은 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

가설2-4. 텔레마케팅 조직구성원의 비판적 사고는 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 조절할 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 측정도구

본 연구에서 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bicyo, Hackett, Allen(1995)이 개발한 설문항목을 사용하였다. “나의 상사는 나에게 목적의식을 심어준다”와 “나의 상사는 어려운 일에 대해서도 새로운 사고로 보게 한다”와 같은 문항들로 구성되어 있다. 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였으며 요인적재량이 .50이하인 경우는 제외하고, 12개의 문항의 적재량은 .723-.899로 신뢰도는 .960으로 나타났다. 변혁적 리더십은 3개의 하위변인으로 구성된 진단도구를 사용하였으나 요인분석결과 1개의 단일 요인으로 추출되었다.

팔로워십은 Kelley(1992)가 개발한 진단도구를 바탕으로 Colangelo(2000)가 수정한 것을 Kim et al (2014)가 국내 실정에 맞도록 수정한 도구를 사용하

였다. 해당 도구는 20개의 설문으로 구성되어 있으며, “나는 조직의 목표달성을 위해 가장 중요한 것이 무엇인지를 스스로 판단한다”와 “나는 어려운 문제가 생겼을 때 상사에게 의존하기보다는 스스로 해결하고자 노력한다”와 같은 문항들을 포함한다. 요인 적재량이 .50이하인 경우는 제외하고, 17개의 문항의 적재량은 .625-.874로 신뢰도는 능동적참여가 .857, 목표일치성이 .839, 팀정신이 .889, 비판적사고가 .808로 나타났다.

조직성과를 측정하기 위해서 Kim(2005)이 선행연구를 수정한 버전을 사용하였다. 효율성, 효과성, 공정성으로 나누어진 도구는 “나의 조직은 보다 효율적인 방식으로 업무를 수행하기 위해, 나의 지식과 기술을 적절히 활용한다”와 “나와 직접적으로 함께 일하는 대부분의 동료들의 업무 수준은 질적으로 높은 편이다”와 같은 문항을 포함하여 12개로 구성되어 있다. 요인적재량이 .50이하인 경우는 제외하고, 최종 8개의 문항의 적재량은 .503-.806로 신뢰도는 .837로 나타났다. 모든 측정도구는 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’ ‘매우 그렇다(5점)’의 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

Table.1 Factor analysis

factor	Survey Q.	Estimate	e-value	% val	Cronbach's a
trans. leaders hip	I-3	.899	10.705	20.99	.960
	I-6	.835			
	I-5	.898			
	I-7	.810			
	I-11	.837			
	I-9	.792			
	I-4	.787			
	I-8	.771			
	I-10	.759			
	I-1	.752			
	I-2	.727			
	I-13	.723			
goal consistency	II-11	.874	3.783	48.22	.857
	II-2	.811			
	II-8	.778			

	II-9	.725			
proactive participation	III-2	.851	3.070	54.24	.839
	III-3	.765			
	III-4	.797			
	III-1	.798			
team spirit	V-16	.764	2.936	59.99	.889
	V-15	.782			
	V-13	.828			
	V-14	.689			
critical thinking	VI-19	.666	2.539	64.97	.808
	VI-18	.658			
	VI-20	.631			
	VI-17	.625			
org. performance	VII-9	.806	4.067	40.81	.837
	VII-7	.712			
	VII-11	.708			
	V-6	.705			
	VII-12	.704			
	VII-8	.631			
	VII-5	.560			
VI-10	.503				

### 3.2 자료수집 및 분석

자료는 국내 콜센터 10곳을 대상으로 2021년 9월부터 10월까지 수집되었다. 인쇄된 설문지로 각 센터의 인사담당자를 통해 배포 및 수집하였다. 설문조사지는 총 357부가 배포되어 유효 설문지 321개를 분석에 사용하였다. 가설검증을 위해 상관관계분석, 신뢰도분석, 요인분석, 위계적 회귀분석을 수행하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 표본특성 및 상관관계분석

설문에 포함된 인구통계학적인 변수들은 성별, 연령, 고용형태, 기간 등이었으며, 전체 321개의 응답 중 279개가 여성 응답으로, 이는 콜센터에 근무하는 대다수가 여성 직원인 현실을 보여준다. 연령

별로는 30-40세까지 180(56%)명으로 가장 많은 비중을 차지했으며, 41세 이상의 경우 96명으로 29.9%를 차지하였다. 응답자의 대부분은 1-3년의 근속연수로 나타났으며, 3년 이상의 근무자는 155명으로 48.2%를 차지하였다. 응답자들의 학력수준은 전문대졸 미만이 67.9%, 전체 응답자 중 53.8%는 정규직인 것으로 나타났다.

Table 2. Demographic information

	Frequency	%
age		
20-29	49	15.2
30-40	180	56.0
41+	96	29.9
tenure		
1-3 yrs	165	42.0
3-5 yrs	65	20.2
5yrs and more	90	28.0
education		
higher than university	105	32.1
college and lower	216	67.9
gender		
female	279	86.9
male	44	13.7
employment		
contingent	120	37.3
full time	173	53.8
par time	28	8.7
Total	321	100.0

연구모형에 투입된 변수의 정도, 방향, 관계를 확인하기 위해 Table 2와 같이 상관관계를 분석하였다. 변혁적 리더십은 모든 변수와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 팔로워십은 4개의 하위변인이 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다중공선성(multicollinearity)이 의심되는 .80 이상의 상관계수는 발견되지 않았다.

Table 3. Correlations

	transformational leadership	followership				Org. performance
		goal consistency	proactive participation	team spirit	critical thinking	
transformational leadership	1					
followership	goal consistency	.391**	1			
	proactive participation	.336**	.457**	1		
	team spirit	.378**	.574**	.537**	1	
	critical thinking	.225**	.377**	.578**	.534**	1
Org. performance	.518**	.494**	.328*	.499**	.228**	1

### 4.2 가설검증

가설검증을 위해 2단계의 위계적 회귀분석을 4회 실시하였다. 1단계에서 조직성과에 대한 변혁적 리더십과 팔로워십의 4가지 하위변수인 목표 일치성,

능동적 참여, 팀정신, 비판적 사고의 영향을 각각 검증하고, 이후 2단계 모형에서 상호작용항을 투입하여 팔로워십의 하위변인 각각의 효과를 확인하였다.

Table 4. relationship between transformational leadership and organizational performance: moderating effect of goal consistency

		Model 1			Model 2'		
		$\beta$	t	P	$\beta$	t	P
control variable	gender(female:1)	-.114	-2.464	.001*	-.110	-2.401	.003*
	age	.106	2.260	.006**	-.111	2.373	.001**
	education	-.003	-.071	.273	-.014	-.089	.245
	tenure	-.093	.078	.157	-.089	.968	.168
	employment type	.083	1.803	.136	.087	1.903	.154
	T. Leadership	.419	8.200	.000***	.403	7.810	.000***
	goal consistency	.336	7.076	.000***	.355	7.139	.000***
	T. Leadership*goal consistency				.112	2.061	.007*
	F		18.206**			16.165**	
	Adjusted R2		.409			.419	
	$\Delta R2$					.010	

Note1: \*p<.01 \*\*p<.001

Table 4.에서는 첫 번째 가설과 두 번째 가설의 2-1을 검증하였다. 분석결과 변혁적 리더십과 목표 일치성은 조직성과에 양(+)적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 두 가지 변수는 인구통계학적 변수들과 함께 조직성과에 40.9%의 설명력이 있는 것으로 나타났다. 2단계에서 변혁적 리더십과 목표일치성의

상호작용항은 조직성과에 유의한 영향을 미치고 있었다. 따라서 텔레마케팅 조직구성원이 상사의 변혁적 리더십을 인식할 때, 목표일치성은 조직성과에 유의한 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

Table 5. relationship between transformational leadership and organizational performance: moderating effect of: proactive participation

		Model 1			Model 2'		
		$\beta$	t	P	$\beta$	t	P
control variable	gender(female:1)	-.106	-2.187	.006**	-.093	-1.950	.090
	age	.094	1.918	.158	.096	.1988	.161
	education	.012	.247	.223	.007	.157	.244
	tenure	-.128	-.699	.112	-.121	-.589	.124
	employment type	.092	1.920	.213	.109	.822	.168
T. Leadership		.459	8.610	.000***	.476	8.909	.000**
proactive participation		.193	3.875	..000***	.159	3.029	.003**
T. Leadership*proactive participation					.154	2.446	.017*
<i>F</i>			14.226**			13.287**	
<i>Adjusted R2</i>			.351			.370	
$\Delta R2$						.019	

Note1: \*p<.01 \*\*p<.001

Table 5에서는 가설 2-2를 검증하였다. 분석결과 변혁적 리더십과 팔로워십의 하위변인인 능동적 참여는 조직성과에 유의한 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 능동적 참여의 상

호작용항은 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용항 투입결과 설명력은 35.1%에서 37%로 상승하였다.

Table 6. relationship between transformational leadership and organizational performance: moderating effect of team spirit

		Model 1			Model 2'		
		$\beta$	t	P	$\beta$	t	P
control variable	gender(female:1)	-.116	-2.527	.006**	-.116	-2.533	.003**
	age	.101	2.185	.010*	.104	2.236	.018*
	education	-.029	-.661	.325	-.028	-.626	.336
	tenure	-.120	-1.401	.126	-.119	-2.653	.153
	employment type	.053	1.167	.473	.055	1.203	.412
T. Leadership		.359	7.918	.000**	.404	7.916	.000**
team spirit		.350	7.506	.000**	.334	6.924	.000**
T. Leadership*team spirit					.067	1.176	.140
<i>F</i>			18.918**			16.558**	
<i>Adjusted R2</i>			.418			.422	
$\Delta R2$						.004	

Note1: \*p<.01 \*\*p<.001

Table 6에서는 가설 2-3을 검증하였다. 검증결과 변혁적 리더십과 팀 정신은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었으며, 해당 모델의 설명력은 41.8%로 나타났다. 팀 정신에 대한 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2-3은 채택

되지 않았다.

Table 7. relationship between transformational leadership and organizational performance: moderating effect of critical thinking

		Model 1			Model 2'		
		$\beta$	t	P	$\beta$	t	P
control variable	gender(female:1)	-.105	-2.148	.010*	-.096	-1.979	.003**
	age	.084	1.697	.199	.091	1.853	.118
	education	.001	.020	.325	.012	.259	.336
	tenure	-.121	-.810	.126	-.086	-.638	.153
	employment type	.039	.821	.473	.051	1.101	.412
T. Leadership		.500	9.499	.000**	.471	8.799	.000**
critical thinking		.125	2.532	.018*	.043	.782	.168
T. Leadership*critical thinking					.079	1.161	.340
F			13.249**			12.564**	
Adjusted R2			.335			.357	
$\Delta R2$						.022	

Note1: \*p<.01 \*\*p<.001

Table 7에서는 가설 2-4를 검증하였다. 검증결과 변혁적 리더십과 비판적 사고는 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었으며, 해당 모델의 설명력은 33.5%로 나타났다. 비판적 사고에 대

한 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2-4는 채택되지 않았다.

본 연구에서 확인한 목표일치성과 능동적참여의 조절효과를 도식화하면 하단의 Figure 1.과 같다.

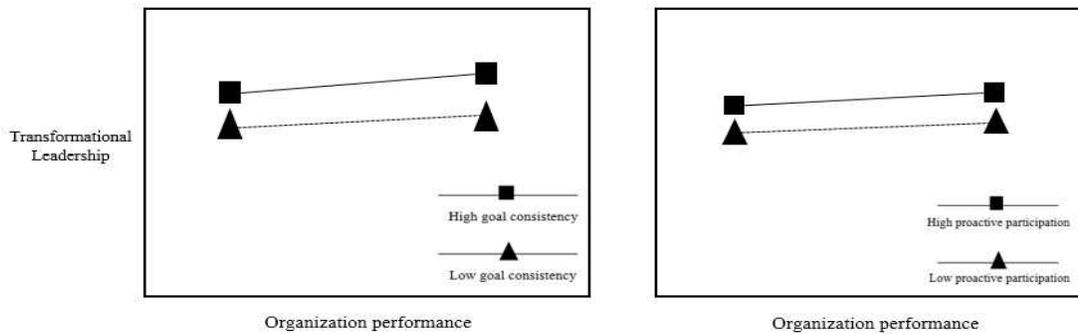


Fig. 1. moderating effect of goal consistency and proactive participation

### 5. 결론 및 논의

본 연구는 텔레마케팅 조직구성원이 인지하는 변혁적 리더십과 팔로워십이 조직성과에 미치는 영향력과 팔로워십의 4가지 하위변인의 조절효과를 확인하였다. 분석결과 변혁적 리더십과 팔로워십의 4가지 하위변인 목표일치성, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고 모두 조직성과에 정(+)적인 영향을 주는

것으로 나타났다. 특히 4개 하위변인 중 목표일치성과 능동적 참여는 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 가진다. 첫째, 본 연구는 최근 규모가 확장되고 있는 텔레마케팅 조직에서 구성원이 인지한 변혁적 리더십이 다른 조직환경에서 수행된 선행연구(Lee & Chung, 2010; Kwon & Kim, 2012)와 마찬가지로 조직성과에 유의미한 영향력을 가지고 있다는 점이다. 텔레마케

팅 조직과 같이 구성원의 성과가 개별적인 정량지표로 측정이 되는 조직에서 변혁적 리더십이 구성원의 성과지향적 행위에 유의미한 영향력을 행사하는 것을 의미하며, 향후 텔레마케팅 조직에서 상사의 변혁적 리더십이 구성원의 성과를 촉진하는 중요 수단이 될 수 있음을 보여준다. 특히 텔레마케팅 조직과 같이 고객과의 상담이 시작되면 자신의 능력과 지식으로 성과를 내야 하는 환경에서 지적자극이나 개별적 배려를 활용하는 상사의 변혁적 리더십은 구성원의 업무수행방식과 목표의식에 영향을 미친다. 따라서 향후 리더들이 목표설정과 비전제시를 통해 텔레마케터들과 잦은 의사소통과 긍정적 동기부여를 할 수 있도록 변혁적 리더십을 증대시킬 수 있는 교육의 필요성이 있다.

둘째, 팔로워십의 4가지 하위변인은 모두 선행연구(Kwon, 2013; Kang & Choi, 2018)와 마찬가지로 조직성과에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났는데, 이는 팔로워십의 필요성이 텔레마케팅 조직에서도 필요함을 보여준다. 아직까지 팔로워십에 관한 연구가 리더십 연구분야에서 활발하지 않은 상황에서 본 결과는 중요한 의미를 가진다. 텔레마케팅 조직에서 구성원들이 팔로워십을 통해 자신의 업무역량을 증대시키고, 나아가 성과향상에 적극적으로 기여할 수 있도록 업무환경을 개선하는 등의 노력이 수행되어야 할 것이다.

셋째, 변혁적 리더십과 조직성과의 관계에서 팔로워십의 하위변인인 능동적 참여의 조절효과가 있는 것으로 나타났는데, 이는 기존 연구(Kwon, 2013)와 일치하는 결과이다. 텔레마케터들이 조직 내의 활동과 업무수행에 있어 적극적으로 참여할 수 있는 기회가 상대적으로 적으며, 대부분 비정규직으로 고용되는 특성상 업무의지는 상대적으로 약할 수 있다. 따라서 향후 조직에서는 텔레마케터들이 조직 활동에 능동적으로 역할을 수행할 수 있는 분위기를 구축하고, 의사소통 구조 개방 등의 방식을 통해 환경을 조성하는데 적극적으로 개입해야 할 필요가 있

다.

넷째, 변혁적 리더십과 조직성과의 관계에서 목표 일치성이 조절효과가 있는 것은 기존 연구(Kwon, 2013)와 일치한다. 리더들은 텔레마케터들에게 정확한 목표와 비전을 제시함으로써 이들이 장기적 도전을 할 수 있도록 다양한 방식으로 동기부여하는 방안을 구상해야 한다. 텔레마케터들의 처우에 대해 불안한 요소들로 인해, 이들은 조직목표에 자신의 개인적 목표를 일치화 시키기 어려운 경우가 많으므로 보다 적극적인 노력이 요구되는 상황이다.

본 연구는 텔레마케팅 조직에서 변혁적 리더십의 조직성과에 대한 영향과 함께 팔로워십이 그 관계에서 어떤 역할을 수행하는가를 탐구하였다. 기존 연구와 달리 텔레마케팅 조직에서 그 관계를 확인했다는 측면에서 의미를 가지고 있지만, 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본 연구에서 텔레마케터들이 인지한 변혁적 리더십이 팔로워십의 하위변인을 통해 조직성과에 어떻게 영향을 미치는가를 탐구하였다. 하지만 그동안 텔레마케팅 조직에서 본 연구에서 설정한 모형이 연구된 사례가 드물어, 정량적 연구결과를 바탕으로 깊이 있는 논의를 수행하는 것에 한계가 있다. 향후 팔로워십과 변혁적 리더십의 관계를 보다 이론적으로 설명할 수 있는 추가적인 연구가 수행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 자기응답식의 설문조사방식과 계량적 분석을 중심으로 수행하여, 설계된 설문문항 이외의 변수측정 불가의 한계를 가지고 있다. 향후 이를 보완하기 위한 다양한 변수의 고려와 다양한 방법론의 활용과 같은 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구의 대상인 텔레마케팅 조직의 특성상 본 연구 응답자는 여성의 비율이 상대적으로 높다. 따라서 본 연구결과를 모든 조직에 일반화하는 것은 한계가 있다. 향후, 연구결과와의 일반성 확보를 위해 보다 다양한 인적구성을 지닌 대상으로 연구를 확장할 필요가 있다.

## Reference

- [1] Ahn, KS(2009). A Study on Merger Strategy of Integrated Organization for Successful Reorganization : Focus on PMI(Post Merger Integration) of Central Government, *The Review of Korean public administration*, Vol.21, No.1, pp. 261-286. (안경섭(2009). 성공적 정부조직개편을 위한 통합조직의 융합전략에 관한 연구, *한국행정논집*, 제21권 1호, pp. 261-286)
- [2] Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 4, 20-39.
- [3] Bass, B. M., 1985, *Leadership and performance Beyond Exception*, NY, The Free Press.
- [4] Bass, B. M., 1995, *Transformational Leadership Redux*, *The Leadership Quarterly*, 6(4): 463-478.
- [5] Brayman, A. (1992). *Charisma and Leadership in organizations*, London, Sage Publications, Inc.
- [6] Brewer, G. A., S. C. Selden (2000). Why elephants gallop: Assessing and predictiong organizatioal performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(4); 685-711.
- [7] Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, No. 80, pp. 468-478
- [8] Colangelo, A. J. (2000). *Followership: Leadership styles*, Doctoral dissertation, The University of Oklahoma.
- [9] Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- [10] Han, SY, Cho, SD and Cheong, KJ(2013). The Relationships of Call-Center Service Quality, Representative Trust, Company Trust and Company Brand Attachment and The Moderating Role of Call-Center Service Types. *Korean Journal of Marketing*, Vol. 28, No.3, pp.127-150(한승엽, 조성도, 정기주(2013). 콜센터 서비스 품질차원, 상담사 신뢰, 기업 신뢰, 기업 브랜드 애착의 관계와 콜센터 서비스 유형의 조절효과, *마케팅연구*, 제28권 3호, pp. 127-150)
- [11] Kang, HK and Choi, KS (2018), The effects of romance of leadership on followership and organizationla efficacy-moderating effects of organizational identification, *Journal of Human Resource Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 41-63.(강희경, 최규상(2018). 리더십로맨스가 팔로워십과 조직효과성에 미치는 영향- 조직동일시의 조절효과를 중심으로, *인적자원관리연구*, 제25권 1호, pp.41-63)
- [12] Kelley, R. E., 1992, *The Power of Followership. How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*, New York, Doubleday Dell.
- [13] Kim, HB and Song, YS(2014). The Identification and Relative Importance Analysis on Followership Competencies in Large Korean Enterprises, *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp. 29-51(김희봉 송영수 (2014). 국내 대기업 조직구성원의 팔로워십 역량 도출 및 역량의 상대적 중요도 분석, *HRD연구*, 제 15권 3호, pp. 29-51)
- [14] Kim, RK and Park, BK(2015). The Effects of Followership of Coffee Speciality Members on LMX, Knowledge Sharing, and Job Attitude, *Journal of Digital Convergence*, Vol. 14, No. 7, pp. 73-81. (김리경, 박봉규(2015). 커피전문점 직원의 팔로워십이 리더-구성원 교환관계, 지식공유 및 직무태도에 미치는 영향, *디지털융복합연구*, 제14

- 권 7호, pp. 73-81)
- [15] Kim, SM(2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.15, No.2, pp.245-261(김상묵(2005). 공무원조직의 개인수준의 성과 요소, *한국행정연구*, 제15권 2호, pp.245-261)
- [16] Kwon, JS(2013). Four Characteristics of Followership - Its Effect on the Relationship Between Leadership and Job Commitment. *Journal of Human Resource Management Review*, Vol.20. No. 1, pp. 39-62. (권중생(2013). 4가지 팔로워십 특성- 리더십과 직무몰입 관계에 미치는 효과, *인적자원관리연구*, 제20권 1호, pp. 39-62)
- [17] Kwon, SH and Kim, BJ(2012). Mediating Effects of Organizational Equity and Teachers' Empowerment in the Relationship between School Principals' Transformational Leadership and Organizational Effectiveness, *The Journal of Korean Teacher Education*, Vol. 29, No. 4, pp. 153-176(권순호, 김병주(2012). 학교장의 변혁적 리더십과 조직효과성의 관계에서 조직공정성과 교사 임파워먼트의 매개효과. *한국교원교육연구*, 제29권 4호, pp. 153-176)
- [18] Lee, WI and Chung, SJ(2010). A Study on the Modification Variable by Organizational Performance and Transformation Leadership, *Korean Business Education Review*, No. 59, pp. 259-283(이원일, 정수진(2010). 변혁적 리더십이 조직성에서 조절변수의 영향에 관한 연구, *경영교육연구*, 59호, pp. 259-283)
- [19] Lim, CH (2016). The Effect of Transformational Leadership on Police Organizational Performance - Based on the Mediating Effect of Empowerment and Supervisor Trust, *The Journal of Police Policies*, Vol. 30, No. 1, pp.105-142 (임창호(2016). 변혁적 리더십이 경찰 조직성장에 미치는 영향- 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과를 중심으로, *치안정책연구*, 제30권 1호, 105-142)
- [20] Lord, R. G., D. J. Brown and S. J. Freiberg, 1999, Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3): 167-203.
- [21] Park, HW(2020). The Link between Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Intra-Collaboration. *The Review of Korean public administration*, Vol.58, No.1, pp. 215-243. (박현욱 (2020). 변혁적 리더십이 조직성장에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로, *행정논총*, 제58권, 1호, pp. 215-243)
- [22] Shim, JH(2020). The Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment: The Moderating Effects of Resilience among Call Center Counselor, *Journal of The Korean Data Analysis Society*, Vol.22, No.4, pp. 1401-1411.(심지현(2020). 콜센터 상담사들의 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향: 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 제22권 4호, pp. 1401-1411)
- [23] Shin, IC(2007). *Followership, the power to make a leader*, Hans Media. Seoul. (신인철(2007). *팔로워십, 리더를 만드는 힘*. 한스미디어.서울)
- [24] Son, JY(2019). A Study on Influence of Senior Sports Instructors' Transformational Leadership on Organizational Performance, Job Engagement, and Innovative Behavior, *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol.19, No. 10, pp. 535-547 (손지영(2019). 노인체육지도자의 변혁적 리더십이 조직성과와 직무열의 및 혁신행동에 미치는 영

향, *한국콘텐츠학회논문지*, 제19권, 10호,  
535-547)

[25] Wang, X. and J. M. Howell, 2012, A Multilevel Study of Transformational Leadership, Identification, and Follower Outcomes, *Leadership Quarterly*, 23

[26] Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall.



*Shim, JiHyun (shimx013@sookmyung.ac.kr)*

JiHyun Shim is a professor of Human Resource Development at Sookmyung Women's University. She received her Ph.D. at University of Minnesota with HRD major. Her research interests are leadership, followership, organizational culture and impersonal management.

# The effect of transformational leadership recognized by members of the telemarketing organization on organizational performance-centered on the moderating effect of followership

JiHyun Shim\*

## ABSTRACT

This study attempted to investigate how the transformational leadership perceived by members of telemarketing organizations. In particular, this study explored the moderating effect of followership in the relationship between transformational leadership and organizational performance. To verify the research model, 321 surveys collected from 10 domestic call centers were analyzed. Reliability, correlation, factor analysis, and hierarchical regression analysis were performed, and as a result of the analysis, it was found that the transformational leadership in the telemarketing organizations had a positive effect on organizational performance. In addition, it was confirmed that goal consistency, proactive participation, critical thinking, and team spirit, which are the four sub-variables of followership, all have a positive (+) effect on organizational performance, and both goal consistency and proactive participation moderate the relationship between transformational leadership and organizational performance. Considering the special working environment of telemarketing organizations, the results of this study suggest the need for a corporate educational role to increase transformational leadership and followership and the need to build environments by setting up an atmosphere for members to exercise follow-up, and opening up communication structures for members to follow.

*Keywords: transformational leadership, followership, organizational performance, telemarketer, telemarketing organization, proactive participation*

---

\* Sookmyung Women's University, shimx013@sookmyung.ac.kr