

리더십 유형에 따른 과업행동, 서비스 지향성 및 커뮤니케이션 유형의 관계성 연구

A Study on the Relationship between Leadership Types and Task Behavior, Service Orientation: Focus on the mediated effect of Communication Types

저자 (Authors)	김영환, 최성배, 장석준 Kim Yeong Hwan, Choi Sung Bae, Jang Seck Jun
출처 (Source)	사회과학연구 26(2) , 2019.6, 144-170(27 pages) THE JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE 26(2) , 2019.6, 144-170(27 pages)
발행처 (Publisher)	동국대학교 사회과학연구원 The Research Institute of Social Science
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE08741902
APA Style	김영환, 최성배, 장석준 (2019). 리더십 유형에 따른 과업행동, 서비스 지향성 및 커뮤니케이션 유형의 관계성 연구. 사회과학연구 , 26(2), 144-170
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/15 22:36 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

리더십 유형에 따른 과업행동, 서비스 지향성 및 커뮤니케이션 유형의 관계성 연구*

김영환** · 최성배*** · 장석준****

목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 배경
- III. 연구문제 및 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론

【국문초록】

본 연구는 급변하는 환경 속에서 효율적인 조직효과성 달성을 위해 노력하는 조직 구성원의 움직임을 과업 지향적 행위와 서비스 지향적 행위로 구분하고 이들 행위에 영향을 미치는 요인을 파악하고자 하였다. 특히 조직의 비전과 가치를 전달, 명령, 공유하며 구성원의 업무 수행 과정에 직, 간접적으로 영향을 미치는 관리자의 리더십 유형(변혁적, 거래적, 서번트 리더십)을 중심으로 그 영향력을 살펴보았으며, 조직 내 의사전달 체계를 의미하는 커뮤니케이션 유형(수직적, 수평적 커뮤니케이션)이 어떠한 매개 작용을 하는지 살펴보았다. 수많은 요인들이 동시에 작용하여 상호간 영향을 미치는 현실적인 조직 환경에서 조직효과성을 강화시키는 리더십 유형과 커뮤니케이션 유형이 무엇인지 설명하는데 본 연구의 목적이 있다. 그 결과 수평적 커뮤니케이션은 관리자의 변혁적 리더십과 조직 구성원의 과업행동의 영향관계를 완전 매개하였으

□ 이 논문은 김영환의 박사학위논문을 수정 보완하여 완성하였습니다.

* 투고일 : 2019. 4. 20. 심사일 : 2019. 5. 30. 게재확정일 : 2019. 6. 3.

** 경기대학교 언론미디어학과 박사(제1저자).

*** 경기대학교 언론미디어학과 박사과정(공동저자).

**** 중앙대학교 미디어커뮤니케이션학부 교수(교신저자).

며, 수평적 커뮤니케이션은 관리자의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직 구성원의 서비스 지향성에 미치는 영향을 완전 매개하였다. 여덟째, 리더십 유형과 조직 성과간 형성된 영향관계를 매개하는 조직의 수직적 커뮤니케이션의 효과는 유의미하지 않았다. 그럼에도 불구하고 거래적 리더십이 수직적 커뮤니케이션에, 수직적 커뮤니케이션이 조직 구성원의 과업행동 및 서비스지향성에 유의미한 영향을 미쳤다는 점에서 조직성과 달성에 중요하게 작용하는 수직적 커뮤니케이션의 영향력을 확인할 수 있었다.

주제어: 리더십, 과업행동, 서비스지향성, 커뮤니케이션 유형, 조직커뮤니케이션

I. 서론

변화하는 국내·외 조직 환경에 능동적으로 대처하기 위해 경쟁 우위를 확보하는 것은 조직의 생존과 직접적인 관련이 있다. 기업 내에서의 변화와 혁신이 이제 더 이상 선택이 아니라 기업의 생존을 위해 반드시 도입하고 실천해야 할 필수 요건으로 부각되는 것이다. 조직의 경쟁 우위를 확보하기 위한 방안은 여러 가지가 있지만 그중에서도 인적 자원은 조직을 구성하는 가장 중요한 요소 중 하나로 고려된다. 조직이 도입한 변화와 혁신의 성공 유무는 각각의 업무를 담당하는 조직 구성원의 역량에 달려 있기 때문이다. 특히 조직 구성원이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 업무 환경을 조성하고 이들이 조직 공동의 목표를 달성할 수 있도록 명확한 방향을 제시하는 관리자의 노력은 특히 중요하다고 보여 진다.

이처럼 조직의 관리자는 조직 구성원을 관리하고 조율하여 이들의 최대한의 역량 발휘를 가능하게 한다. 그럼에도 불구하고 조직의 관리자 자신만의 능력으로 조직의 목표를 달성하는 것은 사실상 불가능하다. 기업이나 단체가 구축하고 있는 조직문화나 조직과 조직 구성원들이 맺고 있는 다양한 이해관계가 복잡하게 얽혀 조직 목표를 달성하는 매순간의 과정에 영향을 미치기 때문이다. 즉 리더가 갖추고 있는 리더십의 유형에 따라 조직 구성원의 업무 수행능력과 혁신 행동이 달라지지만 동시에 조직과 조직 구성원이 리더를 어떻게 대하느냐에 따라 리더의 역량이 달라지는 것이 가능하다(이성우 외, 2014; 이영관, 2010). 이에 어느 기업에서나 소통 즉, 커뮤니케이션은 조직의 기본적인 관리수단으로 평가되고 있을 정도로 필요성이 커지고 있다(조광래 외, 2016). 또한, 조직 내 구성원 간 성공적인 협력을 이끌어 내기 위해서는 변혁과 개혁을 선도하는 관리자의 리더십이 중요하다는 것이다. 즉 한 조직이 유지하고 존속, 발전하기 위한 핵심은 관리자가 어떻게 조직에 대한 조직 구성원의 애착을 형성하는지, 그 과정에서 일하는 즐거움과 보람으로 안녕감(安寧感)을 얼마나 느낄 수 있도록 하느냐에 달려있다고 볼 수

있다. 이때 조직 관리자의 리더십 유형은 조직 구성원들 각각의 노력을 조정, 통합하여 성장과 발전을 통한 조직 구성원들의 직무에 대한 만족을 결정할 수 있는 주요한 요인으로 간주된다 (황성욱, 2014).

이처럼 조직은 환경 변화에 대응하면서 조직의 공동의 목표를 달성하기 위해 조직 구성원의 참여와 몰입을 강조하는 집단이다. 조직의 공동 목표를 효과적으로 달성하기 위해 리더는 부하들에게 공동 목표를 향하여 잠재적인 능력을 발휘할 수 있게 하는 분위기를 조성하여야 한다. 뿐만 아니라 물질, 인적구조로 이루어진 조직 내에서 조직을 실제 구성하고 움직이는 인적 구조인 조직 구성원들의 동기부여에 관심을 가질 필요가 있다. 즉 조직은 급변하는 환경에서 운영의 안정성을 확보하기 위해 눈으로 직접 관찰하여 계량화하기 어려운 조직문화 즉, 리더십이나 조직 커뮤니케이션, 조직몰입 등의 경험의 공유가 조직성과 달성 과정에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 각 조직의 특성에 맞는 분위기를 조성하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

본 연구는 리더십 유형과 커뮤니케이션 유형, 조직 구성원의 과업행동 및 서비스지향성의 영향관계를 도출하여 학술적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 조직 내 관리자의 리더십에 대한 유형이 조직 구성원의 과업행동과 서비스 지향적 노력에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 뿐만 아니라 조직문화를 대표하는 커뮤니케이션 유형이 어떠한 매개효과를 보이는지 파악하는 것이다. 즉 성공적인 조직성과로 이어지는 과업행동과 서비스지향성을 긍정적으로 예측하는 현대적 리더십 유형과 커뮤니케이션 유형을 파악하고 이를 조직에 접목하여 제시하여 조직의 성공적인 목표 달성 과정에 영향을 미치는 요인들을 다차원적으로 살펴볼 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 과업행동

과업행동은 조직 구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 활동을 반영하는 행동적 개념이다. Campbell(1990)의 연구에서 제시된 성공적인 수행성과와 관련된 요인들 가운데 과업 숙련성과 의사소통, 감독 숙련성, 경영 및 관리와 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련성을 지니는 것으로 나타났다. 반면, 노력 지속이나 규율 엄수, 동료와 팀의 업무수행 촉진과 같은 요인은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜 왔던 활동과는 거리가 있었다. 이를 통해 Campbell의 모형에서 과업능력 요인은 기술된 역할행동과 보다 깊은 관련성을 지니고 있음을 알 수 있다. 그 외 다른 요인들은 앞서 제시한 역할이 아닌 행동의 범주에 속하는 다양한 행동들과 보다

밀접한 관련성을 지니고 있었다(민 순 외, 2009).

Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면 과업행동은 두 가지 범주를 포함한다. 첫째, 과업행동은 조직이 원자재를 직접적으로 재화나 서비스로 변화시키는 활동을 의미한다. 구체적으로 제조 공장에서 생산 기기를 작동시키는 활동, 소매점에서 특정 상품을 받아 판매하는 활동, 학교나 학원에서 학생들을 가르치는 활동 등이 그 예가 된다. 해당 범주에서 과업수행은 조직이 기술을 직접 활용하거나 상황별로 요구되는 기술을 지원하고 유지하는 방식으로써 조직의 기술적 핵심 영역과 직접적인 관련성을 지니는 것으로 설명된다. 둘째, 과업행동은 원자재의 지속적인 공급과 완성품의 배분을 의미할 뿐만 아니라 중요한 조직 운영 계획을 제공하거나 조정, 감독, 스태프 기능과 같은 핵심 활동을 지원하고 유지하는 활동을 의미한다. 이는 일종의 맥락행동으로서 기술적 핵심 영역이 효과적으로 기능할 수 있도록 보다 광범위한 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 활동이라 할 수 있다(Motowidlo & Scotter, 1994). 이때 맥락행동과 관련된 행동은 주로 개인의 자유재량으로 이루어지기도 한다.

최근에는 급변하는 기업 환경 속 혁신에 대한 요구가 증가함에 따라 과업행동은 혁신적 과업행동(innovational behavior)의 개념을 통해 보다 활발하게 연구되고 있다. 혁신적 과업행동은 개인의 업무나 조직성과의 향상을 위해 새로운 아이디어를 창조하거나 홍보하고 이를 도입, 실행, 확산하는데 요구되는 행동을 의미한다(Scott & Bruce, 1994). 주어진 상황 속에서 새로운 문제 인식을 바탕으로 이를 해결하기 위한 아이디어를 생성하고 실행하는 혁신적 과업행동은 크게 3단계로 구분되는데, 구체적으로 새로운 아이디어를 개발하는 단계와 새로운 아이디어의 실행을 위해 조직의 지원을 발굴하는 홍보 단계, 새로운 아이디어를 직접적으로 실현하는 단계 등이다(신황용·이희선, 2013).

또한, 조직성과는 특정한 직무를 담당하고 있는 조직 구성원에게 요구되는 공식적인 역할 수행의 결과이며, 직무기술서에서 개별 구성원에게 요구하는 명확한 직무 활동으로 이해된다(Bateman & Organ, 1983). 즉 자신이 담당하고 있는 직무의 개인적 효과를 의미하는 것이다. 과업성과에 대한 개념은 Katz(1964)의 연구에서 주장한 구성원 형태에 대한 유형 중 두 번째 유형으로 역할 내 행동(in-role behavior)을 개인이 조직 내에서 공식적으로 요구하는 역할과 행동 등을 수행할 의무 등으로 정의할 수 있다. 과업행동은 조직에서 부여받은 업무를 수행함으로써 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 알려져 있다.

이때 조직성과를 달성하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되는 조직몰입은 조직 구성원이 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직과 일체감을 느끼고 그에 대한 애착을 가지는 태도를 말한다(Meyer, et al, 2002). 조직에 대한 애착이나 충성심을 강조하는 조직몰입은 효율적인 혹은 혁신적인 업무행동을 유발하여 궁극적으로 조직성과를 달성하는데 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 학술적, 실증적으로 많은 관심을 받는 개념이다. 조직몰입은 정서적, 지속적, 규범적 몰입 등 세 가지 차원으로 분류할 수 있다. 이때 정서적 몰입은 조직에 대해 조직

구성원이 가지는 감정적 애착과 소속감을 의미한다. 지속적 몰입은 조직 구성원이 조직을 떠날 경우 잃게 되는 기회비용과 관련하여 가지게 되는 몰입이며, 마지막으로 규범적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 갖는 존중감과 관련된다(Allen & Meyer, 1990). 이와 같이 과업성과와 조직몰입은 개인이 조직에서 갖게 되는 역할과 행동에 대한 측정이며 요구되는 역할에 대한 개인 평가라는 점에서 비슷한 의미를 담고 있다고 할 수 있을 것이다. 이러한 논의를 통해 조직성과는 추구하는 목표가 무엇인지에 따라 전략을 달리 하여 직무수행과 관련된 개인의 욕구를 자극하고 조직 전반의 분위기를 형성할 필요가 있음을 알 수 있다.

2. 조직구성원의 서비스 지향성

서비스지향성이란 특정 기업에 속해 있는 조직 구성원의 입장에서 고객의 필요와 욕구, 이익을 도모할 수 있도록 관련 직무에 노력을 기울이는 개인의 경향을 의미한다. 시장의 중심이 고객이라는 점을 염두에 두고 이들의 편익을 증진시키기 위해 서비스의 지속적인 향상을 도모하는 일련의 태도와 행위이다(조규태, 2009). Parkington & Schneider(1979)는 초기 연구에서 서비스지향성을 경영진의 정책과 경영 목적, 업무 처리 규정 및 절차에 내포된 철학으로 설명하였다. 특히 이들은 서비스지향성 개념을 조직 중심적(bureaucratic orientation) 차원과 고객 중심적(enthusiastic orientation) 차원으로 나누어 설명한다. 우선 조직 중심적 서비스지향성은 회사의 모든 자원을 고객에게 서비스로 제공하기 보다는 새로운 규칙과 절차를 만들어 이를 적절한 상황에 맞게 실행하는 방식의 서비스 성향이다. 업무 처리 과정에서 대응해야 하는 대인적인 문제보다는 조직의 규칙과 절차, 그리고 시스템 관리를 강조하는 것이다.

반면 고객 중심적 서비스 성향은 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 조직 구성원이 고객들과 유연하고 개방적인 관계를 형성함으로써 제품 및 서비스에 대한 고객의 관여를 유지하려는 서비스 행위를 의미한다. 이때 고객 중심적 서비스 제공 과정에는 직장 내에서 형성되는 대인관계뿐만 아니라 고객들에 대한 관심, 규칙의 유연한 적용 등이 중요하게 작용한다(노태범, 2010).

또한, Hogan(1984)은 서비스지향성을 개인의 선천적인 성격 측면이라 정의하면서 HPI(Hogan Personality Inventory)를 개발하였다. 성인이 형성하고 있는 개인적인 선천적 특성을 측정하기 위해서 사용된 HPI는 서비스지향성 영역에서 고객서비스 요인, 조직 내 동료직원을 위한 태도나 행동 요인, 효율적인 의사소통 요인 등을 측정하는데 사용되었다. Dienhart, et al.(1990)은 서비스지향성을 조직 지원, 고객 지원 그리고 압박 상황에서의 서비스 등 세 가지 차원으로 나누어 측정하였는데, 이때 조직 지원은 고객 지원과 압박 상황에서의 서비스 수준을 강화시키는 전제 조건으로 기능한다는 점을 강조하였다.

서창적·한원윤(2000)은 조직이 추구하는 서비스지향성 수준과 기업의 성과 간의 영향관계

를 연구하며, 서비스지향성을 구성하는 세부 요인들이 직원 만족과 고객 만족, 기업의 재무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하였다. 그 결과 서비스지향성이 관리자 리더십, 서비스 비전, 고객 서비스, 직원 권한 위임, 직원간 협의 등을 긍정적으로 예측하고 있었다. 이를 통해 연구자들은 종사원의 서비스에 대한 태도는 스스로 동기 부여하는 역할을 하기 때문에 기업의 성과 개선을 위해서는 조직 구성원의 심리적 변화 요인에 주목할 필요가 있음을 강조하였다. 한편 박대환(1998)은 서비스지향성이 높을수록 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입 수준이 높아진다는 연구결과를 제시하였다. 구체적으로 서비스지향성을 구성하는 서비스 기술, 종사원 권한, 서비스 표준 커뮤니케이션, 서비스 실패 및 복구, 서비스 비전, 고객대우 등의 변수가 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳤고, 서비스 보상/인센티브, 고객대우, 서비스 훈련, 서비스 실패 예방, 서비스 기술 등이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 서비스를 강조하는 조직적 가치와 조직 구성원의 서비스지향성이 높아질수록 직무만족과 조직몰입은 높아지는 것으로 나타났다.

서비스지향성을 연구한 대표적인 학자인 Lytle, et al.(1998)은 미국 남서부 43개 은행의 전략사업부를 대상으로 서비스지향성에 영향을 미치는 선행 요인과 그 결과로 서비스지향성이 영향을 미치는 결과 요인을 분석하였다. 연구자들은 조직의 서비스지향성을 서비스 리더십 실행, 서비스 지향적 인적자원 관리, 서비스 지향적 시스템 구축 등으로 구분하여 측정하였다. 이 연구에서는 내부적 협동이 서비스지향성에 유의한 영향을 미치는 영향요인일 뿐만 아니라 서비스지향성은 기업 이미지, 조직 구성원의 조직 몰입 및 사기, 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 관리자의 리더십

조직 관리자의 리더십 유형은 주어진 업무에 대한 관리와 조직 구성원 관리로 구분되는데, 이는 조직 구성원의 강도 높은 업무 성과 달성을 통한 기계적인 조직 효율성을 강조하는 것도 중요하지만 개별 조직 구성원 만족을 바탕으로 조직 몰입이 강화되었을 때 보다 지속적인 조직의 성장이 가능해지기 때문이다(박희욱·이준혁, 2014). 특히 조직 내 원활한 의사소통과 관리자의 솔선수범, 구성원의 성장 지원 등의 가치가 중시되기 시작하면서는 변혁적, 거래적, 서번트 리더십 등 현대적 리더십 개념이 조직에 접목되어 논의되기 시작하였다(원문희·문재승, 2017).

이처럼 최근 리더십 연구는 리더십을 변혁적, 거래적, 서번트 리더십으로 구분하여 설명한다(이규만, 2006). 변혁적 리더십은 구성원의 복종 그 이상에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고 궁극적으로 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두어 구성원의 신념이나 욕구가치의 변화 등을 이끄는 리더십이다. 거래적 리더십은 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 하위자로부터 올바른 행동을 유발하게 만드는 과정으로 이 과정의 핵심은 리더와 구성원 사이에 교환이나 거래가 발

생한다는 것이다(Bass, 1985). 서번트 리더십은 종사원들의 인격적인 존엄성, 창조적 역량을 일깨워주는데 크게 기여하는 것으로, 조직이 추구하는 비전을 공유하고 촉진하며, 구성원들이 필요로 하는 욕구에 능동적으로 대응하려면 서번트 리더십을 발휘해야 한다(Buchen, 1998).

구체적으로 변혁적 리더십은 어떠한 특성을 지닌 리더가 조직의 변화 및 변혁을 성공적으로 달성하는가를 설명하기 위하여 제시된 이론이다. 변혁적 리더십은 특히 변화 및 혁신을 추구하는 관리자의 리더십에 대한 이론이자 최근 학술적으로 인정받고 있는 현재적 리더십 이론 중에 하나로 존재한다. 이는 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 태도 및 조직문화와 같은 주요 변화에 중대한 영향을 미치고 있으며 조직의 목표 및 전략의 변화를 위해 구성원들이 몰입하는 과정에 대해서 언급을 하고 있기 때문이다(조규태, 2009). 거래적 리더십은 '거래(transaction)'에 중점을 둔 리더십으로 다른 말로는 교환적 리더십이라고도 한다. 즉 조직의 목표를 달성하도록 부하의 역할과 과업을 명확하게 하고 적절한 보상을 함으로써 부하의 동기를 유발하여 이끌어 가는 리더십을 말한다(심지은·정범구, 2007). 그리고, 거래적 리더십을 리더와 부하간의 상호작용 관계에 있어서 상호간에 가치 있는 자원에 대한 교환의 과정으로 설명할 경우 이때의 교환 대상은 크게 고차원적 거래와 저차원적 거래로 구분된다. 고차원적인 거래는 리더와 부하가 결합할 수 있다는 믿음과 신념, 존경심과 같은 상징적인 가치의 거래를 의미하며, 저차원적인 거래는 가시적인 물품과 보수 그리고 권리와 같은 물질적인 가치의 거래를 의미한다. 마지막으로 서번트 리더십에 관하여는 1980년대 이후 등장한 다른 리더십 이론들과 함께 관심이 증가하기 시작하였다. 대표적으로 Drucker(1992)는 'Managing for the Future'에서 지식시대에서는 중간 관리자들이 줄어들고 기업 내에서 리더와 조직 구성원의 구분도 엄격하지 않을뿐더러 지시와 감독에 의한 관리가 용이하지 않을 것이라고 예측하였는데, 이와 같은 주장은 리더가 부하들보다 우월한 위치에서 이끌어야 한다는 리더 중심의 관점에서 보자면 중대한 관점의 변화이고 21세기 조직 연구에 새로운 키워드를 제시한 것이라고 하겠다.

이와 같이 조직 내 관리자의 리더십은 조직 구성원의 과업성어나 조직몰입을 자극하는 중요요인으로 작용할 수 있음을 알 수 있다. 관리자가 어떠한 리더십 유형을 통해 조직 구성원들을 관리하는 지에 따라 조직의 효과성과 성과, 몰입 등에 미치는 영향이 상이하게 나타나는 것이다. 비록 선행연구들이 주목한 세부 조건에 따라 도출된 결과가 함의하는 바는 상이할 수 있지만 결국 리더십의 변화가 조직의 몰입과 성과에 변화를 일으킬 수 있음은 부정할 수 없을 것이다.

또한, 서비스지향성과 리더십의 관계를 살펴보면 이갑용(2010)의 연구에서 고객과의 장기적 관계를 형성 및 유지하는데 있어서 판매원의 서비스지향성이 매우 중요하며 특히 판매원의 서비스지향성은 고객과의 관계정도에 매우 의미 있는 영향을 미치게 된다. 이렇듯 중요한 변인인 서비스지향성은 상사의 리더십 스타일에 따라 다른 영향을 받는 것으로 보여 진다. 특히 그의 연구에서는 상사의 리더십 스타일이 변혁적일 경우 판매원의 서비스 지향이 증가하는 결과가

나타났다. 또한 변혁적 리더들의 특성으로 인하여 부하들은 조직과 리더, 그리고 자신들이 수행하는 직무에 대하여 높은 몰입도를 유지하게 되므로 부하들의 직무 만족도가 높은 수준에 이르게 되고, 이로 인해 조직의 성과가 향상될 수 있다고 Podsakoff, et al.(1990)은 본인의 연구에서 밝히고 있다. 즉 직무 만족과 높은 조직몰입으로 인해 서비스지향성에도 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

4. 조직 내 커뮤니케이션 유형

조직 내 커뮤니케이션은 커뮤니케이션이 사용되는 조직 구조의 공식성(formality)에 따라 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 나눌 수 있다. 조직이론(Organizational theory)에 따르면 공식적 커뮤니케이션은 규칙과 위계질서가 유지되는 조직에서, 비공식적 커뮤니케이션은 규칙과 위계질서가 배제된 조직에서 빈번하게 관찰되는 의사소통 방식이다. 우선 공식적 커뮤니케이션은 사전에 결정되어 있는 내용을 상의하기 위해 정해진 참여자들 사이에서 정해진 시간 동안 일방향적으로 이루어지는 반면 우연적으로 발생하는 비공식적 커뮤니케이션 정해지지 않은 참여자 사이에서 상호작용적으로 이루어진다는 특징을 보인다. 비공식적 커뮤니케이션의 경우 불확실한 상황에서 조직 구성원간 협력을 장려하는데 효과적으로 활용될 수 있다(Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L., 1990).

실제 조직 구성원 간 원활한 커뮤니케이션을 도구로 하여 조직성과를 높이기 위해 무엇보다 관리자의 리더십이 선행되어야 함은 많은 선행연구를 통해 확인할 수 있다(유은영·장병화·남상현, 2009; Draft & Lengel, 1986; Mohr, Fisher & Nevin, 1996). 특히 조직 구성원의 신뢰, 헌신, 만족은 조직성과를 긍정적으로 예측하는 개인적 차원의 요인으로, 조직 관리자의 리더십과 리더의 커뮤니케이션 유형에 대한 경험 수준에 따라 조직의 생산성, 창의성, 지속가능성 등 성과적 차원에서 차이가 발생한다는 것이다(Hung, 2005). 즉 리더십이 커뮤니케이션에 미치는 영향의 선행연구에서 리더십의 유형과 커뮤니케이션 행위는 조직 내의 리더와 구성원 간 관계의 질에 막대한 영향력을 행사하며, 조직의 목표를 달성할 수 있는 주요한 요인임을 알 수 있다(Jo & Shim, 2005; Park, Kim, & Krishna, 2014).

특히 본 연구에서 변혁적, 거래적, 서번트 리더십 등 3가지 유형으로 분류한 리더십은 유형별 특성에 따라 각자 상이한 커뮤니케이션 유형을 활용하는데, 이때 어떠한 커뮤니케이션 유형을 택했는지에 따라 상이한 수준의 조직의 성과를 예측할 수 있다. 우선 변혁적 리더십은 1980년대 이후 Burns(1978)에 의해 개념화되고 Bass(1985)에 의해 발전되었는데, 이들 연구자는 여러 하위 구성요인을 통해 커뮤니케이션이 조직성과에 긍정적인 영향을 끼친다고 발표해 왔다. 조광래·박미경·이홍재(2016)의 연구에서도 변혁적 리더십은 경찰조직에서 다양한 커뮤니케이션 형태 중 수평적 커뮤니케이션(lateral communication)을 수반하여 조직성과에 긍정적

인 영향을 미치고 있다고 주장하였다.

변혁적 리더십에 대응하는 거래적 리더십 또한 선행연구에서 빈번하게 다루지는 주제로, 변혁적 리더십과 하나의 리더십 이론으로 구체화되면서 다양한 분야의 연구에서 언급되고 있다 (Bass, 1985). Bass(1985)가 설명하는 거래적 리더십은 조직 내의 구성원에게 긍정적인 유의성을 가진 보상과 처벌과 같은 결과가 성과로 직결시켜 확실한 기대를 제공으로 구성원의 동기부여에 영향력을 미친다. 사실상 거래적 리더십이 커뮤니케이션 연구에서는 다루어지지 않았음에도 불구하고 거래적 리더십이 업적에 따른 보상이 조직성과 기준에 부합된다는 점과 조직, 관리자, 조직 구성원의 이해관계를 명확히 강조한다는 점에서 수직적 커뮤니케이션이 수반될 가능성이 높게 평가된다. 업무 수행이 원활하게 이루어지지 않는 경우 관리자는 전략 차원에서 보상을 중단하거나 처벌을 강화하는 방법을 활용할 수 있다. 업무 수행의 효율성 강화라는 원하는 결과를 획득하기 위해 관리자가 조직 구성원들에게 공포나 좌절감 등을 심어주는 전략을 택하는 것이다. 조직 구성원과 명확하게 수립되어 있는 상하관계를 바탕으로 관리자는 명령과 밀접한 관계를 맺고 있는 수직적, 혹은 하향식/상향식 커뮤니케이션의 효과를 활용하는데, 이때 하향식 커뮤니케이션 유형은 개인의 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고된다. 수직적 커뮤니케이션을 구성하는 또 다른 요인인 상향식 커뮤니케이션 역시 조직시민행동을 긍정적으로 예측하는 요인으로 고려되고 있다(김영춘·정민숙, 2012; 박지철·장석인, 2014; 서이아·박경민·이병숙, 2003; Muchinsky, 1977).

마지막으로 서번트 리더십을 제안한 Greenleaf(1977)는 지휘보다는 조직 내의 봉사하고자 하는 욕구에 의해 동기부여가 리더십의 역량으로 발현 될 수 있음을 발표하였다. 이후 Spears (1995)는 Greenleaf(1977)의 논의를 바탕으로 듣기, 공감, 치유, 인지, 설득, 개념화, 예지, 관리, 헌신, 공동체 형성 등 10가지 요인을 제시하였다. 이를 통해 10가지 요인 중 일부 요인은 정보제공, 설득 중심의 커뮤니케이션 행위와 연결되어 관계의 질에 영향을 줄 수 있음을 설명한 바 있다(Kim & Rhee, 2011; Park, Kim & Krishna, 2014). 이처럼 조직의 관리자에게는 조직이 추구하는 목표와 비전을 구축하는 과정에서 목표와 비전이 조직 내의 구성원에게 효과적으로 전달되도록 헌신하는 자세가 요구된다. 이때 가장 중요한 것은 상황에 적합한 리더십과 효율적인 커뮤니케이션의 선택이다. 이에 리더십과 커뮤니케이션간 영향관계를 밝히는 작업은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 요인을 밝힌다는 점에서 매우 중요한 과정이라 할 수 있다(김성원·김오현, 2009).

더불어 커뮤니케이션 유형을 중심으로 과업성과에 영향을 미치는 유형이 무엇인지도 언급할 수 있다. 커뮤니케이션은 조직을 유지하고 구성원의 욕망을 충족시켜 궁극적으로 업무만족에 중요한 요인이라는 관점에서 직무만족이나 조직몰입, 조직성과 등의 요인과 함께 연계되어 관련 연구들이 진행되고 있다(Rubin, 1985). 해당 연구들은 조직 커뮤니케이션이 조직을 유지하기 위해 조직 구성원 개개인들의 욕망을 충족시켜 주는 중요한 요소라는 측면에서 커뮤니케이

선과 조직성과, 직무만족은 상호간 밀접한 관계를 형성하는 것으로 가정한다.

III. 연구 문제 및 연구 방법

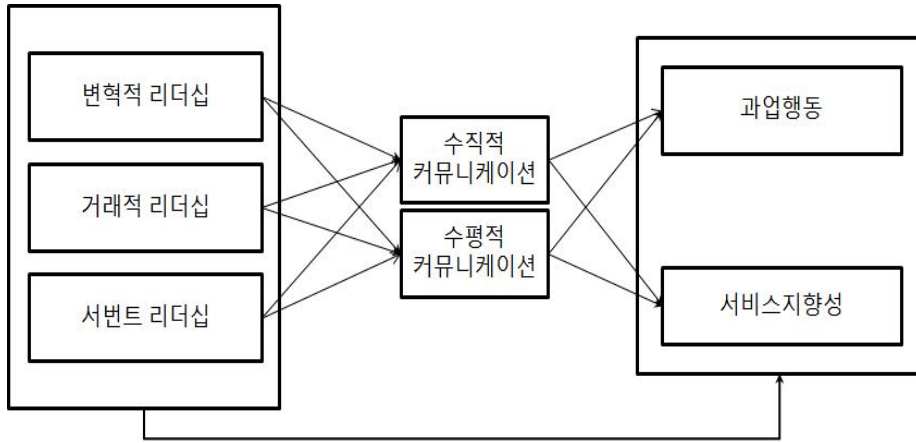
1. 연구문제 및 연구가설

본 연구는 조직 전체의 성과 달성 수준에 영향을 미치는 것으로 고려되어 온 리더와 조직원 간 형성된 이해관계 요소가 갖는 영향력에 주목하였다. 선행연구에 따르면 조직 상사가 보여주는 리더십과 조직원간의 커뮤니케이션 유형은 스스로 큰 변화를 이루고자 하는 조직원 태도에 차이를 야기하기 때문에 결국 조직의 생산성을 높이는데 기여하는 요인으로 중요하게 고려되어 왔다(박대환, 1998; Burns, 1978; Williams & Anderson, 1991). 이에 조직원의 직무 만족도와 조직 몰입도를 향상시켜주는 방안을 고안하기 위해 조직성과의 목적을 업무와 고객 차원으로 구분하여 과업 행동 및 서비스 지향성이 리더십 유형과 어떠한 영향관계를 형성하고 있는지 파악하고, 동시에 조직원간 발생하는 커뮤니케이션 유형이 이들 영향관계를 어떻게 매개하는지에 대해 분석하고자 한다.

이와 같은 연구목적으로 본 연구는 조직 관리자의 리더십 유형이 조직성과를 구성하는 두 차원 즉, 조직 구성원의 과업행동과 서비스지향성에 미치는 영향관계에서 조직문화를 나타내는 조직 내 커뮤니케이션 유형이 어떠한 매개 작용을 하는지 파악하기 위해 다음과 같은 연구문제를 도출하였다.

연구문제 1. 관리자의 리더십 유형(변혁적, 거래적, 서번트)과 조직 구성원의 과업행동 사이에 형성된 영향관계를 조직 내 커뮤니케이션 유형(수직적, 수평적)은 매개하는가?

연구문제 2. 관리자의 리더십 유형(변혁적, 거래적, 서번트)과 조직 구성원의 서비스지향성 사이에 형성된 영향관계를 조직 내 커뮤니케이션 유형(수직적, 수평적)은 매개하는가?



<그림 1> 연구모형

2. 변수의 조작적 정의

1) 리더십 유형

본 연구는 리더십 유형을 Bass(1985)의 연구에서 리더십 척도에서 제시된 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십으로 구분하였다. 우선 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 분명한 미래의 비전을 제시하며, 환경의 변화에 적절하게 대처하는 정책 비전과 시스템을 구축하고 새로운 가치 창출을 위해 조직 구성원들이 주도적인 노력을 피할 수 있도록 이들의 열정과 자발성을 이끌어내는 리더십을 의미한다(송서영, 2012).

반면 거래적 리더십은 투입되는 노력에 대한 결과로서 주어지는 조건적 보상 차원에 주목한다. 거래적 리더십은 조직 구성원에게 부여된 과업과 획득할 수 있는 보상을 분명히 제시하고 그 과정에서 충족되는 욕구를 강조함으로써 과업 수행의 효율성 측면에서 조직과 조직 구성원의 이해관계가 어떻게 부합되는지를 강조하는 리더십이다(이철희·신강현·허창구, 2012).

마지막으로 서번트 리더십은 변혁적 리더십과 유사한 개념이나, 리더가 조직 구성원의 능력과 욕구를 존중하며 자신의 권위를 버리고 이들에게 헌신한다는 점에서 차이를 보인다. 즉 조직 구성원의 성장을 최우선적으로 추구하기 위해 이들에게 봉사하며 상호간 신뢰를 쌓아가는 일종의 섬김의 리더십이다(이명신·신숙화·장영철, 2012).

2) 커뮤니케이션 유형

수직적 커뮤니케이션은 관리계층에 의해 상위계층으로부터 하위계층에 전달되는 커뮤니케이

선으로 과업의 구체적인 지도, 직무의 이론적 이해, 조직적 절차와 실무에 대한 정보, 과실에 대한 지도 정보의 내용을 포함한다(계형식, 2008). 이에 본 연구는 수직적 커뮤니케이션은 리더와 조직 구성원간 정보 전달이 질서 및 위계를 중심으로 수직적이고, 공식적으로 발생하는 커뮤니케이션으로 정의하였다.

반면 수평적 커뮤니케이션은 조직 내에서 동일한 계층 수준의 구성원 혹은 부서 에 이루어지는 커뮤니케이션으로 부서간의 정보 교환, 업무의 조정, 동료 간의 정서 표현의 교환 등의 형태로 이루어진다. 즉 본 연구에서 수평적 커뮤니케이션은 리더와 조직 구성원간 정보 전달이 수평적으로 진행되며, 공동체적 목표 달성을 위한 소통이 쌍방향적으로 발생하는 개방적 커뮤니케이션을 의미한다.

3) 과업행동 및 서비스 지향성

직원들이 서비스 제공 시에 기울이는 노력은 서비스 품질 관리에 있어서 과정 품질에 해당한다. 이때 고객이 제공받은 서비스가 결과 품질이라면 그 결과물이 어떻게 전달되는가 하는 것은 과정 품질에 해당된다. 이러한 과정 품질은 내부 서비스 품질에서는 결과 품질에 속하는 부분이라고 할 수 있다(김선희, 2008). 따라서 과업행동은 조직성과를 달성하기 위해 주어진 업무를 수행하는 조직 구성원의 행동을 의미하며, 서비스지향성은 업무 수행 과정에서 고객을 포함한 타인에게 도움을 주고 협조하려는 조직 구성원의 태도라고 정의할 수 있다.

3. 설문지 구성 및 연구대상

본 연구의 설문지 내용은 선행연구를 중심으로 구성하였다(나상오, 2012; 서재원·김진성, 2013; 이성우·이영관, 2014; 이정, 2003; 조광래·이홍재, 2014). 독립변인으로 설정된 리더십 유형은 변혁적 리더십(5문항), 거래적 리더십(7문항), 서번트 리더십(5문항) 요인에 대해 총 17개 문항을 구성하였다. 매개변인으로 제시된 커뮤니케이션 유형은 수직적 커뮤니케이션(5문항)과 수평적 커뮤니케이션(4문항)으로 구분하여 총 9개 문항을 제시하였다. 마지막 종속변인으로 제시된 과업행동 요인을 구성하기 위해 총 5개 문항으로 조사를 실시하였으며, 서비스지향성에 대한 요인도 구성하기 위해 총 5개 문항으로 조사를 실시하였다. 변수들의 측정에 사용된 측정도구는 모두 Likert 5점 척도를 활용하여 조사를 실시하였다.

본 설문조사는 2017년 9월 13일에서 9월 20일에 걸쳐 되었다. 설문은 기업이나 단체 등 다양한 이해집단이 경험하고 있는 리더의 리더십의 유형에 따라 조직 구성원간 커뮤니케이션과 업무 수행이 어떻게 달라지는지 파악하기 위해 집단을 형성하고 있는, 즉 리더와 조직 구성원간 관계 설정이 가능한 직종을 대상으로 실시하였다.

편의에 의한 표본 오차를 줄이기 위해 확률적 표본 추출 방법 중 하나인 단순 무작위 추출 방법을 활용하여 진행하였다. 주부나 학생, 농업·어업·자영업 종사자와 같이 조직 생활을 하지 않거나 특정 집단 내에서 공동의 성과 달성을 위한 업무를 수행하지 않는 등 설문대상의 조건을 충족시키지 않는 경우는 설문을 중단시켰다. 총 540부가 회수되었으며, 수집된 설문지 중에서 응답이 불성실한 경우는 분석에서 제외하였다. 이에 따라 설문지 18부가 제외되어 총 522부를 연구의 유효 표본으로 설정하여 본 분석을 실시하였다.

<표 1> 설문응답자의 인구통계학적 특성(N=522)

		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	378	72.4
	여성	144	27.6
연령	19-29세	73	14.0
	30-39세	206	39.5
	40-49세	183	35.1
	50-59세	60	11.5
결혼 유무	미혼	292	55.9
	기혼	230	44.1
학력	중·고등학교 이하	131	25.1
	전문대	122	23.4
	대학교	237	45.4
	대학원	32	6.1
월평균 소득	99만 원 이하	16	3.1
	100-199만 원	95	18.2
	200-299만 원	172	33.0
	300-399만 원	111	21.3
	400-499만 원	57	10.9
	500만 원 이상	71	13.6

IV. 연구 결과

1. 기술통계 및 신뢰도 검증

측정 변인의 내적 일관성(internal consistency)을 평가하고자 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 값을 활용한 변인의 신뢰도를 파악하였다. 그 결과 측정 변인의 신뢰도 값이 .751에서 .917 사이에서 확인되어 높은 내적 일관성을 갖는 것으로 확인되어 단일 변인으로 사용하는데 문제가 없는 것으로 판단하였다.

<표 2> 측정 변인의 기술통계 및 신뢰도 분석 결과

		M(SD)	Cronbach's Alpha
리더십 유형	변혁적 리더십	3.09(.86)	.907
	거래적 리더십	3.08(.87)	.917
	서번트 리더십	3.07(.91)	.911
커뮤니케이션 유형	수직적 커뮤니케이션	3.50(.70)	.769
	수평적 커뮤니케이션	3.37(.72)	.751
과업행동		3.83(.73)	.914
서비스지향성		3.74(.68)	.903

또한 변인간에 형성된 영향관계 분석을 위해 전체 7개 변인의 상관성을 파악하고자 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 분석 결과는 아래 <표 4>와 같다. 분석 결과 각 변인의 상관계수가 .25~.85 범위 내에서 도출되어 리더십 유형을 중심으로 한 변인간 상관관계가 비교적 높은 것으로 확인되었다²⁾.

2) 변인간 형성된 높은 상관관계로 분석 값의 다중공선성 문제가 예상되어 추후 진행되는 위계적 회귀 분석 과정에서 분산팽창인자(VIF)(10 미만) 값과 공차한계(Tolerance)(0.1 이상) 값을 함께 확인하고자 한다.

<표 4> 측정 변인의 상관관계 분석 결과

	변혁_리더	거래_리더	서번트_리더	수직_컴	수평_컴	과업행동	서비스지향
변혁_리더	1	.79***	.76***	.31***	.51***	.29***	.35***
거래_리더		1	.85***	.36***	.52***	.28***	.34***
서번트_리더			1	.35***	.51***	.25***	.34***
수직_컴				1	.40***	.36***	.38***
수평_컴					1	.53***	.58***
과업행동						1	.76***
서비스지향							1

***p< .001

2. 커뮤니케이션 유형의 매개효과 분석결과

1) 리더십 유형-과업행동 관계에 대한 커뮤니케이션 유형의 매개효과

과업행동에 미치는 리더십 유형의 영향력을 커뮤니케이션 유형이 어떻게 매개하는지를 파악하기 위해 제시한 <연구문제 1>을 검증하고자 바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)의 3단계 매개분석을 진행하였다. 리더십 유형-과업행동을 중심으로 커뮤니케이션 유형의 매개효과를 살펴본 결과는 아래 <표 5>와 같다.

우선 독립-종속변인의 영향관계를 가정한 1단계 회귀모형에서 과업행동에 대한 변혁적 리더십($\beta=.17$, $p=.015$)의 영향력이 유의미한 것으로 나타났다. 다음 독립-매개변인의 영향관계를 가정한 2단계 회귀모형에서는 수직적 커뮤니케이션에 대한 거래적 리더십($\beta=.25$, $p=.004$)의 유의미한 영향력과 수평적 커뮤니케이션에 대한 변혁적 리더십($\beta=.19$, $p=.002$), 거래적 리더십($\beta=.21$, $p=.008$), 서번트 리더십($\beta=.19$, $p=.008$)의 유의미한 영향력이 확인되었다. 마지막으로 독립/매개-종속변인의 영향관계를 가정한 3단계 회귀모형에서 수직적 커뮤니케이션($\beta=.21$, $p=.000$)과 수평적 커뮤니케이션($\beta=.45$, $p=.000$)이 유의미한 영향을 미치고 있었다.

이때 바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)의 1단계와 2단계 조건을 모두 충족시키는 것으로 나타난 변혁적 리더십의 경우 1단계 모형에서 유의미한 수준에서 절대값 $\beta(.17)$ 가 제시되었는데, 3단계 모형에서 무의미한 수준(.09)으로 감소한 것을 확인할 수 있다. 즉 수평적 커뮤니케

이션 유형이 변혁적 리더십과 과업행동의 영향관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다.

반면 수직적 커뮤니케이션의 경우 1단계 모형에서 과업행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 제시된 변혁적 리더십으로부터 아무런 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 즉 독립-매개변인 관계 유의미함을 판단하는 2단계 조건을 충족시키지 못함에 따라 수직적 커뮤니케이션은 변혁적, 거래적, 서번트 리더십 유형과 과업행동의 영향관계에서 아무런 매개효과를 보이지 않는 것으로 판단되었다.

<표 5> 커뮤니케이션 유형의 매개효과 : 과업행동

단계	변인	비표준화 계수		β	Adj R ²	F
		B	SE			
1단계	변혁적 리더십	.145	.060	.17	.11	7.24***
	거래적 리더십 → 과업행동	.127	.073	.15		
	서번트 리더십	.001	.065	.00		
2단계	변혁적 리더십	.000	.057	.00	.14	9.53***
	거래적 리더십 → 수직컴	.202	.070	.25**		
	서번트 리더십	.100	.062	.13		
	변혁적 리더십	.160	.052	.19**	.30	23.68***
	거래적 리더십 → 수평컴	.171	.064	.21*		
	서번트 리더십	.153	.057	.19*		
3단계	변혁적 리더십	.072	.053	.09	.32	25.58***
	거래적 리더십	.005	.065	.01		
	서번트 리더십 → 과업행동	-.09	.057	-.11		
	수직컴	.215	.042	.21***		
	수평컴	.445	.045	.45***		

* 통제변인(실문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

** 하이라이트로 처리된 셀은 매개 검증 결과 단계별 조건을 충족하여 매개 효과를 설명할 수 있는 변인을 별도 표시한 것임.

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 변혁적 리더십과 과업행동간 형성된 영향관계를 완전매개하는 수평적 커뮤니케이션의 영향력이 통계적으로 유의미한지에 대해 다시 한 번 검증하기 위해 헤이스(Hayes, 2013)가 제안한 PROCESS의 모델 4를 활용한 부트스트랩 분석을 실시하였다(아래 <표 6> 참조). 분석 결과 변혁적 리더십이 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션을 매개로 과업행동에 미치는 전체 모형의 총효과($t=2.43$, $p=.015$)가 유의미한 것으로 제시되었다. 뿐만 아니라 변

혁적 리더십이 수평적 커뮤니케이션에 미치는 직접효과($t=3.04, p=.003$)와 수평적 커뮤니케이션이 과업행동에 미치는 직접효과($t=10.03, p=.000$) 역시 유의미하였다. 독립-매개-종속 변인간 형성된 모든 관계가 유의미한 것으로 나타난 것이다. 이를 통해 변혁적 리더십이 과업행동에 미치는 영향을 매개하는 수평적 커뮤니케이션(간접효과=.07, $SE=.03$, 95% CI=.02-.13)의 영향력이 통계적으로 유의미함을 알 수 있다. 반면 수직적 커뮤니케이션의 경우 변혁적 리더십과의 영향관계가 유의미하지 않아 아무런 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다.

<표 6> 커뮤니케이션 유형의 매개효과 분석(PROCESS, Model 4) : 변혁적-과업

	독립	매개	종속	b	SE	t
총효과	변혁적 리더십	수직کم/수평کم	과업행동	.15	.06	2.43*
직접효과	변혁적 리더십	(통제)	과업행동	.07	.05	1.38
	변혁적 리더십	수직کم		.00	.06	.01
	변혁적 리더십	수평کم		.16	.05	3.04**
	(통제)	수직کم	과업행동	.22	.04	5.11***
	(통제)	수평کم	과업행동	.46	.05	10.03***
	간접효과		Boot SE	IL 95% CI		UL 95% CI
수직کم	.00		.01	-.03		.03
수평کم	.07		.03	.02		.13

* 통제변인(설문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)의 3단계 매개효과 검증에서 커뮤니케이션 유형의 매개효과가 나타나지 않은 과업행동에 대한 거래적 리더십과 서번트 리더십의 영향관계를 PROCESS를 통해 재검증해본 결과 PROCESS 분석에서도 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 아래 <표 7>와 <표 8>에서 확인할 수 있듯이 과업행동에 대한 거래적 리더십과 서번트 리더십의 총효과 및 직접효과의 결과값이 통계적으로 유의미하지 않은 수준에서 제시되었다. 즉 커뮤니케이션 유형은 과업행동에 대한 거래적 리더십과 서번트 리더십의 영향력을 매개하지 않았다.

<표 7> 커뮤니케이션 유형의 매개효과 분석(PROCESS, Model 4) : 거래적-과업

	독립	매개	종속	b	SE	t
총효과	거래적 리더십	수직کم/수평کم	과업행동	.13	.07	1.73
직접효과	거래적 리더십	(통제)	과업행동	.00	.06	.08
	거래적 리더십	수직کم		.20	.07	2.90**
	거래적 리더십	수평کم		.17	.06	2.66**
	(통제)	수직کم	과업행동	.22	.04	5.11***
	(통제)	수평کم	과업행동	.46	.05	10.03***
	간접효과		Boot SE	IL 95% CI	UL 95% CI	
수직کم	.04		.02	.01	.10	
수평کم	.08		.04	.01	.16	

* 통제변인(설문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

p<.01, *p<.001

<표 8> 커뮤니케이션 유형의 매개효과 분석(PROCESS, Model 4) : 서번트-과업

	독립	매개	종속	b	SE	t
총효과	서번트 리더십	수직کم/수평کم	과업행동	.00	.07	.02
직접효과	서번트 리더십	(통제)	과업행동	-.09	.06	-1.57
	서번트 리더십	수직کم		.10	.06	1.62
	서번트 리더십	수평کم		.15	.06	2.68**
	(통제)	수직کم	과업행동	.22	.04	5.11***
	(통제)	수평کم	과업행동	.46	.05	10.03***
	간접효과		Boot SE	IL 95% CI	UL 95% CI	
수직کم	.02		.02	-.01	.06	
수평کم	.07		.04	.01	.14	

* 통제변인(설문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

***p<.01, ***p<.001

2) 리더십 유형-서비스지향성 관계에 대한 커뮤니케이션 유형의 매개효과

커뮤니케이션 유형이 리더십 유형과 서비스지향성의 영향관계를 어떻게 매개하는지를 파악하고자 설정한 <연구문제 2>를 해결하기 위해 3단계의 회귀분석을 실시한 결과는 아래 <표 9>와 같다. 1단계에서 서비스지향성을 예측하는 변인으로 변혁적 리더십($\beta=.16, p=.023$)과 서번트 리더십($\beta=.16, p=.045$)의 영향력이 확인되었다. 이 두 변인은 앞서 확인한 바와 같이 수평적 커뮤니케이션에 대해서도 유의미한 영향을 보였다. 마지막 3단계에서 서비스지향성에 유의미한 효과를 보이는 수평적 커뮤니케이션($\beta=.49, p=.000$)의 영향력을 확인하였다.

다음으로 1단계 모형과 3단계 모형의 비교를 통해 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 갖는 절대값 β 의 변화 추이를 확인하였다. 그 결과 변혁적 리더십의 절대값 β 는 1단계 유의미한 수준(.16)에서 3단계 무의미한 수준(.07)으로 감소하였으며, 서번트 리더십 역시 1단계 유의미한 수준(.16)에서 3단계 무의미한 수준(.04)으로 β 의 절대값이 감소하였음을 확인하였다. 이에 따라 수평적 커뮤니케이션은 변혁적 리더십이 서비스지향성에 미치는 영향을, 서번트 리더십이 서비스지향성에 미치는 영향을 매개하는 완전 매개효과를 보이는 것을 알 수 있다.

반면 수직적 커뮤니케이션의 경우 1단계 모형에서 서비스지향성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 거래적 리더십($\beta=.25, p=.004$)과 정적 영향관계를 형성하고 있었다. 3단계 매개분석법의 1단계 조건을 충족시키지 못한 수직적 커뮤니케이션은 리더십 유형과 과업행동의 영향관계 분석 결과와 마찬가지로 변혁적, 거래적, 서번트 리더십 유형과 서비스지향성의 영향관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다.

<표 9> 커뮤니케이션 유형의 매개효과 : 서비스지향성

단계	변인		비표준화 계수		β	Adj R ²	F
			B	SE			
1단계	변혁적 리더십	→ 서비스 지향성	.125	.055	.16*	.14	9.39***
	거래적 리더십		.063	.067	.08		
	서번트 리더십		.120	.060	.16*		
2단계	변혁적 리더십	→ 수직کم	.000	.057	.00	.14	9.53***
	거래적 리더십		.202	.070	.25**		
	서번트 리더십		.100	.062	.13		
	변혁적 리더십	→ 수평کم	.160	.052	.19**	.30	23.68***
	거래적 리더십		.171	.064	.21*		
	서번트 리더십		.153	.057	.19*		
3단계	변혁적 리더십	→ 서비스 지향성	.051	.047	.07	.37	26.29***
	거래적 리더십		-.052	.058	-.07		
	서번트 리더십		.032	.052	.04		
	수직کم		.175	.038	.18***		
	수평کم		.463	.041	.49***		

* 통제변인(설문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

** 하이라이트로 처리된 셀은 매개 검증 결과 단계별 조건을 충족하여 매개 효과를 설명할 수 있는 변인을 별도로 표시한 것임.

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

마찬가지로 변혁적 리더십이 서비스지향성에 미치는 영향력을 완전매개하는 수평적 커뮤니케이션의 영향력을 다시 한 번 검증하고자 PROCESS의 모델 4를 적용하여 부트스트랩 분석을 실시하였다(아래 <표 10> 참조). 분석 결과 변혁적 리더십이 수직적, 수평적 커뮤니케이션을 통해 서비스지향성에 미치는 총효과($t=2.28$, $p=.023$)는 유의미하였으며, 변혁적 리더십이 수평적 커뮤니케이션에 미치는 직접효과($t=3.04$, $p=.003$)와 수평적 커뮤니케이션이 과업행동에 미치는 직접효과($t=11.29$, $p=.000$) 역시 유의미하게 도출되었다. 이를 통해 수평적 커뮤니케이션은 통계적으로 유의미한 수준에서 변혁적 리더십이 서비스지향성에 미치는 영향을 매개(간접효과=.07, $SE=.03$, 95% $CI=.02-.14$)의 영향력을 매개하는 것으로 확인되었다.

<표 10> 커뮤니케이션 유형의 매개효과 분석(PROCESS, Model 4) : 변혁적-서비스

	독립	매개	종속	b	SE	t
총효과	변혁적 리더십	수직کم/수평کم	서비스지향성	.13	.05	2.28*
직접효과	변혁적 리더십	(통제)	서비스지향성	.05	.05	1.08
	변혁적 리더십	수직کم		.00	.06	.01
	변혁적 리더십	수평کم		.16	.05	3.04**
	(통제)	수직کم	서비스지향성	.17	.03	4.60***
	(통제)	수평کم	서비스지향성	.46	.04	11.29***
	간접효과		Boot SE	신뢰구간		
				IL 95% CI	UL 95% CI	
수직کم	.00		.01	-.02	.02	
수평کم	.07		.03	.02	.14	

* 통제변인(설문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

앞선 3단계 매개분석을 통해 수평적 커뮤니케이션은 서번트 리더십이 서비스지향성에 미치는 영향력을 완전 매개하는 것으로 확인되어 PROCESS의 모델 4의 부트스트랩 분석을 통해 결과값을 재확인하였다(아래 <표 11> 참조). 그 결과 서번트 리더십이 커뮤니케이션 유형을 통해 서비스지향성에 미치는 총효과($t=2.01$, $p=.045$)와 수평적 커뮤니케이션에 미치는 직접효과($t=2.68$, $p=.008$), 수평적 커뮤니케이션이 서비스지향성에 미치는 직접효과($t=11.29$, $p=.000$)가 유의미하였다. 즉 수평적 커뮤니케이션은 서번트 리더십과 서비스지향성의 영향관계에서도 매개효과(간접효과=.07, $SE=.04$, 95% CI=.00-.14)를 미치고 있음을 확인하였다.

하지만 거래적 리더십과 서비스지향성 모형에 대한 PROCESS 분석 역시 앞서 실시된 3단계 매개효과 검증 결과와 마찬가지로 유의미하지 않았다. 아래 <표 12>에 제시된 바와 같이 서비스지향성에 대한 거래적 리더십의 총효과 및 직접효과가 유의미하지 않아 커뮤니케이션 유형에 대한 매개효과 역시 발생하지 않는 것으로 나타났다.

<표 11> 커뮤니케이션 유형의 매개효과 분석(PROCESS, Model 4) : 서번트-서비스

	독립	매개	종속	b	SE	t
총효과	서번트 리더십	수직کم/수평کم	서비스지향성	.12	.06	2.01*
직접효과	서번트 리더십	(통제)	서비스지향성	.03	.05	.62
	서번트 리더십	수직کم		.10	.06	1.62
	서번트 리더십	수평کم		.15	.06	2.68**
	(통제)	수직کم	서비스지향성	.17	.03	4.60*** (p=.000)
	(통제)	수평کم	서비스지향성	.46	.04	11.29*** (p=.000)
	간접효과		Boot SE	신뢰구간		
				IL 95% CI	UL 95% CI	
수직کم	.02		.02	-.01	.05	
수평کم	.07		.04	.00	.14	

* 통제변인(설문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

표 4-12. 커뮤니케이션 유형의 매개효과 분석(PROCESS, Model 4) : 거래적-서비스

	독립	매개	종속	b	SE	t
총효과	거래적 리더십	수직کم/수평کم	서비스지향성	.06	.07	.93
직접효과	거래적 리더십	(통제)	서비스지향성	-.05	.06	-.89
	거래적 리더십	수직کم		.20	.07	2.90**
	거래적 리더십	수평کم		.17	.06	2.66**
	(통제)	수직کم	서비스지향성	.17	.03	4.60***
	(통제)	수평کم	서비스지향성	.46	.04	11.29***
	간접효과		Boot SE	신뢰구간		
				IL 95% CI	UL 95% CI	
수직کم	.04		.02	.01	.08	
수평کم	.08		.04	.01	.16	

* 통제변인(설문 응답자의 성별, 연령, 학력)에 대한 결과값은 표에서 제외함.

p<.01, *p<.001

IV. 결 론

본 연구는 조직 내 원활한 상호작용을 통한 공동의 목표 달성을 위해 조직 구성원을 자극하여 조직과 업무에 대한 몰입을 제공하는 리더의 역할과 조직문화를 대표하는 커뮤니케이션이 중시되고 있는 업무 환경에 주목하였다. 이에 성공적인 조직의 목표 달성에 유의미한 영향을 미치는 지표로서 조직 구성원의 과업행동과 서비스지향성을 설정하고, 조직 구성원의 업무성과를 강화시키는 요인으로 제시되어 온 관리자의 리더십 유형과 조직 내 커뮤니케이션 유형이 갖는 영향력을 확인하였다.

구체적으로 관리자의 리더십과 조직 구성원의 과업행동간 영향관계를 매개하는 조직 내 커뮤니케이션 효과를 살펴본 <연구문제 1>의 분석 결과 리더십 유형 중 변혁적 리더십과 과업행동간 형성된 영향관계를 매개하는 커뮤니케이션 유형은 수평적 커뮤니케이션이었다. 이는 조직 구성원의 욕구나 의지를 파악함으로써 리더가 그에 맞는 명확한 업무 수행을 제시하는 변혁적 리더십이 과업행동에 대한 개인의 태도에 영향을 미치는 과정에서 수평적 커뮤니케이션이 중요한 역할을 하고 있음을 의미한다. 실제 변혁적 리더십의 경우 조직 구성원에 대한 개별적인 고려 즉, 조직 구성원들을 인격적으로 대우하는 의사소통이 조직에의 몰입이나 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증된 바 있다(김승엽, 2015; 신봉수·이창원, 2016). 이에 리더는 비록 자신은 조직 구성원에게 명확한 업무를 지시하는 존재로 제 역할을 수행하고 있지만 결코 둘 사이의 관계는 권위를 바탕으로 한 거부감이 수반되지 않는 관계임을 인식시킬 필요가 있다.

또한, 조직 구성원의 서비스지향성에 대한 관리자 리더십의 영향을 매개하는 조직 내 커뮤니케이션의 효과를 파악하고자 한 <연구문제 2>의 분석 결과 수평적 커뮤니케이션은 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 서비스지향성에 미치는 영향도 매개하는 것으로 나타났다. 특히 서번트 리더십의 경우 조직 구성원의 성장을 위한 리더의 희생이 타인에 대한 존중에서 시작된다는 태생적인 성향과 업무 수행 과정에서 공동체 의식이나 타인에 대한 배려를 중시하는 서비스지향성의 특성이 잘 맞아떨어진 결과라고 할 수 있다. 뿐만 아니라 관계 지향적인 조직문화와 시너지를 통해 서번트 리더십이 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 결과(박영기·박재성, 2015)를 통해 서번트 리더십이 개인에 대한 관심을 통해 이들의 참여와 몰입을 강화하는 수평적 커뮤니케이션과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다. 이를 통하여 본 연구결과가 조직성과를 긍정적으로 수립하기 위한 조직의 세부 전략을 수립하는 과정에 실증적인 근거 자료로 활용될 수 있다는 점에서 본 연구의 실증적 의의를 강조할 수 있다.

참고문헌

<국내문헌>

- 김성원·김오현. (2009). “LMX의 질과 의사소통 분위기가 자기개방과 리더십 유효성의 관계에 미치는 영향에 관한 연구”, 『대한경영학회지』, 22(2): 813-585.
- 김영춘·정민숙. (2012). “리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계”, 『한국콘텐츠학회 논문지』, 12(12): 201-211.
- 김홍보. (2006). “상사신뢰의 결정요인과 직무수행과의 구조적 관계”, 『박사학위논문』, 제주대학교 대학원.
- 노태범. (2010). “서비스조직의 서비스지향성이 고객지향성과 서비스성과 및 고객동일성에 미치는 영향”, 『박사학위논문』, 숭실대학교 대학원.
- 민순·정영주·김혜숙. (2009). “간호사의 자아상과 간호업무성과와의 관계에서 셀프리더십의 조절효과”, 『간호행정학회지』, 15(3): 355-364.
- 박대환. (1998). “호텔기업의 서비스지향성에 관한 실증적 연구”, 『박사학위논문』, 경남대학교 대학원.
- 박지철·장석인. (2014). “조직 커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에 대한 연구 : 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로”, 『경영과 정보연구』, 33(3): 189-208.
- 박희옥·이준혁. (2014). “변혁적리더십과 서번트리더십이 직무만족, 조직몰입, 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향”, 『호텔경영학연구』, 23(2): 167-194.
- 원문희·문재승. (2017). “리더십 유형이 군 조직의 효과성 미치는 차별적 영향 연구”, 『인적자원개발연구』, 20(1): 281-304.
- 유은영·장병화·남상현. (2009). “조직커뮤니케이션 만족이 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향 : 대학 교직원 집단을 중심으로”, 『스피치와 커뮤니케이션』, 12: 68-105.
- 이갑용. (2010). “리더십 스타일과 개인적 특성이 판매원의 고객지향성에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 23(6): 3213-3230.
- 이규만. (2006). “외식업체 종사자들의 심리적 계약위반, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계”, 『서비스경영학회지』, 7(4): 109-128.
- 이성우·이영관. (2014). “특급호텔의 리더십유형이 LMX와 혁신행동에 미치는 영향”, 『호텔관광연구』, 12(2): 121-137.
- 이영관. (2010). 『스펙트럼 리더십』. 서울: 대왕사.
- 서이아·박경민·이병숙. (2003). “일반간호사의 조직 내 의사소통 유형과 직무만족 및 간호업무성과의 관계”, 『한국보건간호학회지』, 17(2): 317-332.

- 서창석·한원윤. (2000). “조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『품질경영학회지』, 28(4): 168-183.
- 신황용·이희선. (2013). “조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석”, 『한국행정학보』, 47(3) 157-179.
- 심지은·정범구. (2007). “연구조직에 있어서 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동의 상호관련성에 관한 연구”, 『경영경제연구』, 29(2): 49-72.
- 조광래·박미경·이홍재. (2016). “변혁적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 커뮤니케이션 매개효과: 경찰공무원의 인식을 중심으로”, 『한국공공관리학보』, 30(1): 1-25.
- 조규태. (2009). “학교장의 리더십, 신뢰, 교사 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향”, 『박사학위논문』, 호남대학교 대학원.
- 황성욱. (2014). “리더십 유형이 구성원들의 삶의 만족에 미치는 영향-교회 소그룹을 중심으로”, 『박사학위논문』, 안양대학교 대학원.

<국외문헌>

- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, London: Collier Macmillan.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academic and Management Journal*, 26: 587-595.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York : Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1: 687-732..
- Daft, R. L., and Lengel, R. H. (1986). "Organizational Information Requirement Media Richness and Structural Design", *Management Science*, 32: 554-571.
- Dienhart, J.R., Gregorie, M.B. and Downey, R.G. (1990). "Service orientation of restaurant employees", Paper presented at the 1991 Annual Conference of the Council of Hotel, *Restaurant and Institution Educators*, Huston, TX.
- Drucker, P. F. (1993). *Managing for the Future*. Routledge.
- Hogan, J., Hogan R., and Busch, C. M. (1984). "How to measure service orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 167-173.
- Greenleaf, R K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and*

- greatness*. New York: Paulist Press.
- Jo, S., & Shim, S. (2005). "Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships", *Public Relations Review*, 31: 277-280.
- Katz, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9: 131-133.
- Kim, J. N., and Rhee, Y. (2011). "Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, 23(3): 243-268.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., and Chalfonte, B. L. (1990). "Informal communication in organizations : Form, function, and technology", *In Human reactions to technology : Claremont symposium on applied social psychology*, 145-199.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., and Mokwa, M. P. (1998). "SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, 74(4): 455-489.
- Meyer, J. P, Stanley, D. J, Herscovitch, L, and Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., and Nevin, J. R. (1996). "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, 60(3): 103-115.
- Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994). "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79: 475-480.
- Muchinsky, P. M. (1977). "Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 20(4): 592-607.
- Park, S. H., Kim, J.-N., & Krishna, A. (2014). "Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value", *Management Communication Quarterly*, 28(4): 531-560.
- Parkington, J. J., and Schneider, B. (1979). "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study", *Academy of Management Journal* 22(2): 270-281.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizen-ship behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Rubin, B. R. (1985). "The validity of the communication competency assessment instrument", *Communication Monograph*, 152: 173-185.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37: 599.
- Spears, L. C. (1995). *Insights on leadership : Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, New York : John Wiley & Sons, Inc.

【Abstract】

A Study on the Relationship between Leadership Types and Task Behavior, Service Orientation: Focus on the mediated effect of Communication Types

Kim Yeong Hwan · Choi Sung Bae · Jang Seck Jun

This Study tries to investigate factors which make effect on the organizational effectiveness classified into the task behavior and the service orientation. Especially it focuses on the direct effects of the leadership types(transformational, transactional, servant leaderships) on the organizational effectiveness and the mediated effect of the communication types(vertical, horizontal communication) within the organization on the relationship between the leadership types and the organizational effectiveness. The study has an object in view for verifying factors which strengthen the organizational effectiveness in realistic environment. the study analyzes the mediated effect of the communication types within the organization on the relationship between the leadership and the organizational effectiveness. Sixthly, the horizontal communication has complete mediated effect on the relationship between leaders' transformational leadership and organizing members' task behavior. Seventhly, the horizontal communication has complete mediated effect on the relationship between leaders' transformational/servant leadership and organizing members' service orientation. Lastly, the vertical communication has no mediated effect. However, the transactional leadership has effect on the vertical communication, and the vertical communication has effect on the task behavior and service orientation again, so that the vertical communication somehow influences the process of achieving the organizational effectiveness.

Key words: Leadership, Task Behavior, Service Orientation, Communication Types, Organizational Communication