



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博 士 學 位 論 文

리더십유형과 조직문화가 군 조직
효과성에 미치는 영향에 관한 연구



漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政策學 專攻

具 炯 會

博 士 學 位 論 文

指導教授 李 成 佑

리더십유형과 조직문화가 군 조직
효과성에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effectiveness of Leadership Type and
Organizational Culture in Military Organization

2008年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政策學 專攻

具 炯 會

博 士 學 位 論 文

指導教授 李 成 佑

리더십유형과 조직문화가 군 조직
효과성에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effectiveness of Leadership Type and
Organizational Culture in Military Organization

위 論文을 行政學 博士學位논문으로 提出함

2008年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政策學 專攻

具 炯 會

具炯會의 行政學 博士學位 論文을 인준함

2008年 12月 日



HANSUNG
UNIVERSITY

심 사 위 원 장 (인)

심 사 위 원 (인)

심 사 위 원 (인)

심 사 위 원 (인)

심 사 위 원 (인)

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	3
제2장 이론적 고찰	4
제1절 조직효과성	4
1. 조직효과성의 개념	4
2. 조직효과성의 접근방법	11
3. 조직효과성의 평가지표	17
제2절 리더십이론	19
1. 리더십개념	19
2. 리더십이론의 발전	22
3. 변혁적 리더십이론	30
4. 거래적 리더십이론	35
제3절 조직문화 이론	40
1. 조직문화의 개념	40
2. 조직문화의 중요성	44
3. 조직문화의 기능	46
4. 조직문화의 유형	47
제4절 선행연구 검토	51
1. 리더십유형과 조직효과성	51
2. 조직문화와 조직효과성	57
3. 리더십과 조직문화의 관련성	66
제3장 연구의 설계	71
제1절 연구모형 설계와 가설설정	71
1. 연구모형	71

2. 가설의 설정	72
제2절 변수의 조작적 정의	75
1. 종속변수 : 조직의 효과성	75
2. 독립변수 : 리더십 유형	76
3. 독립변수 : 조직문화 유형	78
제3절 자료수집 및 분석방법	80
1. 표본의 구성	80
2. 자료의 분석방법	81
 제4장 실증분석 결과와 해석	83
제1절 표본의 특성	83
제2절 요인 분석 및 신뢰도 분석결과	84
1. 리더십과 조직문화 요인 및 신뢰도 분석결과	85
2. 조직효과성 요인 및 신뢰도 분석결과	90
제3절 요인들 간의 상관관계 분석	91
제4절 리더십유형과 조직문화, 조직효과성에 대한 회귀분석	93
1. 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 회귀분석	94
2. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 회귀분석	103
3. 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향에 대한 회귀분석	110
4. 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향에 대한 회귀분석	120
 제5장 결 론	129
제1절 연구결과의 요약	129
제2절 연구의 시사점	133
1. 이론적 시사점	134
2. 조직 관리적 시사점	137
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	140

참 고 문 헌	142
부 록	155
Abstract	159

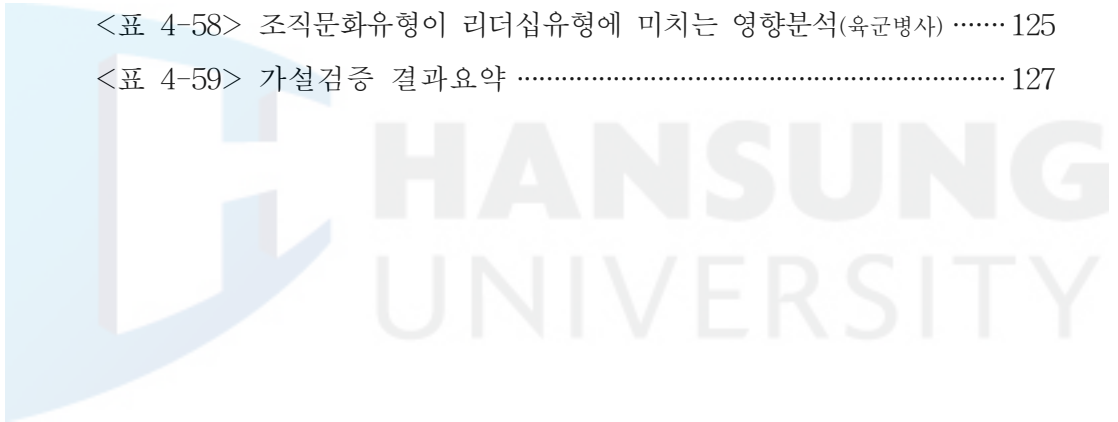


〈표 목 차〉

<표 2-1> 조직효과성의 개념정의 및 평가관점에 대한 선행연구(국외학자)	7
<표 2-2> 조직효과성의 개념정의 및 평가관점에 대한 선행연구(국내학자)	10
<표 2-3> 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준	16
<표 2-4> 리더십의 정의들	20
<표 2-5> 리더십이론의 접근방법	22
<표 2-6> 리더의 특성요인	24
<표 2-7> 변혁적 리더십의 구성요소	32
<표 2-8> 조직문화의 개념정의	43
<표 2-9> 공공부문에서의 변혁적 리더십에 대한 주요 연구 요약	56
<표 3-1> 설문지구성 및 출처	81
<표 3-2> 본 연구에서 사용된 통계적 분석기법	82
<표 4-1> 표본의 특성	83
<표 4-2> 카리스마 요인분석	85
<표 4-3> 지적자극 요인분석	85
<표 4-4> 개별적 배려 요인분석	86
<표 4-5> 영감고취 요인분석	86
<표 4-6> 상황적 보상 요인분석	87
<표 4-7> 예외적 관리 요인분석	87
<표 4-8> 과업문화 요인분석	88
<표 4-9> 혁신문화 요인분석	88
<표 4-10> 관계문화요인분석	89
<표 4-11> 위계문화 요인분석	89
<표 4-12> 직무만족 요인분석	90
<표 4-13> 조직몰입 요인분석	91
<표 4-14> 독립변수와 종속변수의 상관분석	92
<표 4-15> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(군 전체)	94
<표 4-16> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(군 전체)	95

<표 4-17> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부)	96
<표 4-18> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부)	97
<표 4-19> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부)	98
<표 4-20> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부)	98
<표 4-21> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부)	99
<표 4-22> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부) ...	100
<표 4-23> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사) ...	100
<표 4-24> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사) ...	101
<표 4-25> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(군 전체)	103
<표 4-26> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(군 전체)	104
<표 4-27> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부)	105
<표 4-28> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부) ·	105
<표 4-29> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부)	106
<표 4-30> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부) ...	107
<표 4-31> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부)	107
<표 4-32> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부) ...	108
<표 4-33> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사)	109
<표 4-34> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사) ...	109
<표 4-35> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(군 전체)	111
<표 4-36> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(군 전체)	111
<표 4-37> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(군 전체)	112
<표 4-38> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(육군간부)	113
<표 4-39> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(육군간부)	113
<표 4-40> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(육군간부)	114
<표 4-41> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(해군간부)	114
<표 4-42> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(해군간부)	115
<표 4-43> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(해군간부)	115
<표 4-44> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(공군간부)	116
<표 4-45> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(공군간부)	117
<표 4-46> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(공군간부)	117

<표 4-47> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(육군병사)	118
<표 4-48> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(육군병사)	118
<표 4-49> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(육군병사)	119
<표 4-50> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(군 전체)	121
<표 4-51> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(육군간부)	121
<표 4-52> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(육군간부)	122
<표 4-53> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(해군간부)	122
<표 4-54> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(해군간부)	123
<표 4-55> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(공군간부)	123
<표 4-56> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(공군간부)	124
<표 4-57> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(육군병사)	124
<표 4-58> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(육군병사)	125
<표 4-59> 가설검증 결과요약	127



<그림 목차>

[그림 2-1] 거래적 리더십 과정	38
[그림 2-2] 조직문화의 기능	47
[그림 2-3] 켄 등의 조직문화 유형	50
[그림 3-1] 연구모형	71



제 1 장 서 론

제1절 연구의 목적

21세기는 지식·정보의 시대, 문화의 시대, 변화와 혁신의 시대이다. 그러나 대한민국 국군은 현재와 함께 과거와 미래가 병존하는 상황에 처해 있다. 우리 군은 현존하는 북한의 군사적 위협에 효과적으로 대비하여야 하는 동시에, 지속적인 국방개혁을 통해 미래 전쟁 환경이 요구하는 방위능력을 갖추어야 하는 과업을 동시에 안고 있다. 이 두 과업은 우리 군의 가장 중차대한 임무이다.

우리 군도 시대의 요구에 능동적으로 대처하기 위해 「국방개혁2020」¹⁾을 수립하여 군 구조를 병력위주의 양적 구조에서 정보화·과학화·경량화의 기술집약형 첨단 전력구조로 개편하고 있다. 또한, 미래를 예측하고 변화를 주도할 수 있는 리더십 개발과 경직되고 형식적 군 조직문화가 아닌, 임무에 충실하면서도 합리적이고 유연한 군 조직문화로의 변화를 추진하고 있다. 그것은 조직문화가 시스템과 연결될 때, 형식과 격식이 배제되고 계급과 계층의 장벽을 뛰어넘어 한 차원 높은 의사소통 및 업무수행 시스템을 정착시켜 조직의 효율성을 극대화할 수 있기 때문이다.

리더십과 조직문화 혁신의 중요성은 선진화를 달성한 대부분의 국가·군대들의 사례에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 한국사회를 농업사회에서 산업사회로 전환시키는 과정에서 경제개발계획과 더불어 ‘할 수 있다’는 정신과 ‘근면·자조·협동’의 정신을 바탕으로 한 국민정신 문화 혁신운동인 새마을운동이 있었기에 단기간 내에 진정한 산업사회로의 변화를 이끌어 낼 수 있었다. 미군의 예를 보면 월남전에서 월등한 전력을 보유하고도 전쟁에서 패배한 후, 첨단전력의 증강과 더불어 리더십 연구소를 설립하여 새로운 리더십을 개발하고, 교육사령부 및 과학화 훈련장(National Training Center)을 설치하여 교리 및 과학적 교육

1) 「국방개혁 2020」은 국방부가 변화하는 안보환경에 적응하고 미래전에 대비할 수 있는 ‘작지만 강한 군’을 만들기 위해 추진되었으며, 국가차원의 노력이 일관되고 지속적으로 이루어질 수 있는 여건 마련을 위해 개혁의 주요내용을 법제화하여 07.03.29일 부로 발효되었다.

훈련체계를 발전시키고, 군대 내에 만연해 있던 부패와 마약, 범죄 등을 척결하고 건전한 병영분위기를 만드는 등 Soft Power를 대폭 증진시키는 노력을 기울였다. 이렇게 함으로써 미군이 세계 최강의 군으로 거듭날 수 있었기 때문에 걸프전에서 압도적인 승리를 할 수 있었다. 이처럼 미래를 준비함에 있어 부대구조를 개편하고 무기와 장비의 현대화를 도모하는 것보다 더 중요한 것은 무형적·정신적 혁신 역량이라 할 수 있다.

이러한 맥락에서 우리 군대도 「국방개혁 2020」을 통해 군 구조개편과 함께 Soft Power 즉, ‘문화의 힘’ 증진을 위해 문화 혁신 추진계획을 수립하여 추진하고 있다. 리더십과 문화의 힘 증진을 위하여 군 조직에서 가장 중요시 되고 있는 리더십 연구와 교육을 위해 국방대학교에 리더십 개발원을 발족하고, 각 군에 리더십 센터를 설치하는 등 노력을 배가하고 있다. 그러나 아직도 간부들의 리더십이 권위주의적이라는 지적과 구시대적 의식 및 관행, 전투적 사고부족 등의 조직문화가 잔존하고 있어 안보환경 변화와 지식·정보화 시대에 적합한 리더십 및 조직문화 개발에 대한 연구가 절실히 요구되고 있다.

또한 조직 환경이 급변하고, 국내·외 경쟁이 심한 상황에서 조직성과에 절대적 영향을 미치는 리더십과 조직문화에 대한 연구가 그 어느 때보다 중요성이 인정되어 일반기업과 공공조직을 대상으로 한 연구는 활발히 진행되고 있다. 그러나 정작 리더십과 조직문화 혁신이 적극적으로 요구되는 군 조직에서의 연구는 미흡한 실정에 있다. 따라서 본 연구는 어떠한 리더십 유형과 조직문화가 군 조직의 효과성을 향상시키는지를 검증하는데 연구의 목적이 있으며, 보다 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 급변하는 안보환경과 지식·정보화 시대에 군 조직효과성(직무만족과 조직몰입) 증진에 효과적인 리더십과 조직문화가 무엇인지를 확인하는데 있다.

둘째, 리더십과 조직문화, 조직문화와 리더십간의 미치는 영향분석을 통해 리더십과 조직문화의 관련성을 확인하는데 있다.

셋째, 조직의 환경과 상황적 여건이 다른 군별(육군·해군·공군), 신

분별(간부와 병사)로 리더십과 조직문화가 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력의 차이를 검증 하는데 있다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 리더십 유형과 조직문화가 군 조직의 효과성에 미치는 영향 관계를 실증적으로 검증하는데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 문헌연구와 실증연구를 실시하였다. 문헌연구는 국내·외 문헌자료 조사를 통해 연구모형에 관련된 전반적인 내용을 검토하고, 리더십과 조직문화가 조직효과성에 영향을 미치는 관련변수의 선행연구를 고찰하였다. 그리고 이를 토대로 하여 연구모형과 가설을 설정하였다.

실증적 연구 부분에서는 변수의 조작적 정의, 자료수집 및 분석 방법을 제시하고 가설검증을 실시하였다. 실증적 검증을 위한 표본 대상은 높은 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 육·해·공군부대 장병들을 대상으로 하였고, 직무 특성을 고려 지휘관·참모 및 실무자로 구분하고, 계급분포도 병·부사관·위관·영관 장교로 고루 분포되도록 하였으며, 설문지의 배부 및 작성은 국방부로부터 사전 승인을 얻은 후에 해당 부대를 직접 방문하여 설문지 내용을 설명하고 작성·회수하는 방법을 사용하였다.

그리고 실증분석을 위해 수집된 자료는 SPSS/WIN 12.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 연구의 구성은 전체 5장으로 다음과 같다.

제1장은 연구의 목적과 방법, 구성에 대하여 설명하였다.

제2장은 조직효과성, 리더십, 조직문화에 대한 이론적 고찰과 관련된 변수에 대한 선행연구를 검토하여 제시하였다.

제3장은 연구 설계 부분으로 연구의 모형 및 가설을 설정하고, 변수들의 조작적 정의, 자료수집 및 분석 방법을 제시하였다.

제4장에서는 가설에 대한 검증 및 추가적인 통계 분석 결과를 설명하였다.

제5장은 연구를 통하여 분석된 연구결과의 요약 및 시사점을 제시한 후 연구의 한계점 및 향후 연구과제에 대하여 설명하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제1절 조직효과성

1. 조직효과성의 개념

조직을 평가함에 있어서 조직목표를 중심으로 파악하는 데에는 복잡하고 어려운 문제들이 있으므로 일반적으로 조직목표라는 추상적인 개념 대신에 조직효과성(organizational effectiveness)이라는 비교적 구체적인 개념에 입각하여 평가하게 된다. 조직의 효과성에 대해 1950년대만 하더라도 조직의 효과성은 조직목표의 성취도로 어렵지 않게 이해되었다. 그러나 1960년대에서 1980년대에 걸쳐면서 조직의 효과성에 대한 연구는 수 없이 많이 이루어졌다.

즉 조직효과성의 개념은 공간적으로 다수의 광범한 영역에 적용될 뿐만 아니라, 시간적 차원도 내포되는 다차원적 개념으로 그 개념 정의도 체계적이지 못하고 다양하다(도운섭, 1999: 52). 또한 조직효과성에 대한 개념은 조직의 성격과 목적 그리고 영역에 따라 다르게 정의되고 있다. 따라서 모든 조직에 공통되는 효과성에 대한 일치된 정의는 내리지 못하고 있는 것이 사실이다. 그러므로 조직의 어떤 특정한 측면으로 효과성의 개념을 모색할 때에는 개념상의 한계에 부딪치게 된다.

조직효과성에 대한 선행연구들을 보면 재무적인 측면에서의 효과성으로 조직의 매출액이나 연평균 성장률과 같은 객관적 지표를 사용하거나 또는 구성원들의 몰입도나 만족도와 같은 조직구성원들의 태도변수와 같은 주관적 인식을 조직효과성으로 간주하여 실증적 분석을 시도하고 있다. 하지만 공공 조직의 경우 사기업들과 같이 객관적인 지표들을 이용하기가 현실적으로 힘들며, 또한 대부분의 공공조직을 대상으로 한 선행 연구들에서도 이러한 점을 감안하여 주관적 인식을 이용해 조직효과성을 측정하고 있는 경우가 대부분이다.

조직효과성은 조직의 능률성이나 건강성 그리고 조직성과와는 구별된다는 주장이 있다(민진, 2003: 100-101). 조직의 능률성은 조직에서 선택된 산출과 선택된 투입의 비율을 의미하며, 조직의 효과성은 산출

보다 영향을 강조하며, 조직이 갖고 있는 모든 자원과 체제를 고려하며, 이해관계자의 합의를 강조하므로 조직의 능률성은 조직의 효과성과 구별된다. 또한 조직 건강성은 조직의 효과성 보다 더욱 광범위한 개념으로 이해하며, 조직 건강성은 조직의 능력을 의미하는 개념으로, 조직의 목표달성 정도뿐만 아니라 과정적인 측면도 조직의 성과 평가 기준에 포함시키고 있다(박경원, 2002: 128).

따라서 조직의 능률성이나 조직의 건강성은 조직 활동을 평가하는 내부적 기준이다. 조직효과성은 외부적 기준으로 더 유용하며 내부적 기준도 포함한다. 또한 민진(2003)은 조직효과성은 사후적 성질을 중심으로 하면서도 과정적·사전적 의미가 내포되나 조직성과는 전적으로 사후적 성질을 가지므로 이들은 구분된다고 보고 있다. 하지만 대부분의 선행 연구들에서는 조직성과를 효과성, 즉 목표의 달성도로 인식하고 조직성과를 측정하고 있으며, 이는 효과성이 궁극적인 영향 또는 효과에 기초하여 행정조직의 목표를 얼마나 실질적으로 구현하고 있는가를 보여줌으로써 행정기관의 성과를 명확하게 파악할 수 있기 때문이다(박중훈, 1999: 12-13).

따라서 본 논문에서 사용하는 조직효과성과 조직성과라는 단어는 동일한 개념을 가진 것으로 이해하고 사용하고자 한다. 그리고 경영학에서 주로 사용하는 조직 유효성이라는 개념 역시 조직이 얼마나 잘되고 있는가 또는 효과적인가를 표시하는 개념으로 조직의 성과를 평가하는 기준으로 보고 있으며, 대부분의 경영학 분야 선행 연구들에서는 조직 유효성과 조직효과성을 동일한 개념으로 사용하고 있다. 따라서 본 논문에서도 조직 유효성을 조직효과성과 동일한 개념으로 이해하고 사용하고자 한다. 이러한 조직효과성의 다양한 개념적 측면을 올바르게 이해하기 위하여 먼저 국외학자들이 주장하는 조직효과성의 개념과 평가관점들을 살펴보면 다음과 같다.

Georgopolous & Tannenbaum(1957: 535-540)은 조직효과성을 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 또한 조직구성원에 대한 부당한 압력을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것이라고 규정하면서, 그 평가 기준으로서 조직생산성, 조직 내

긴장 정도 및 조직의 신축성을 제시하고 있다. Bennis(1962)는 조직효과성을 조직의 건강(organizational health)이라는 개념을 빌어서 규정하고 있으며, 이러한 조직효과성을 적응력, 일체성의 의식, 현실검증능력, 통합 등의 변수를 사용해 평가하였다.

Caplow(1964)는 조직효과성이란 조직의 안정성, 통합성, 자율성 및 업적을 의미하는 것이라고 규정하면서, 조직효과성 평가를 위해 안정성, 통합성, 자율성 및 업적 등의 변수들을 사용하고 있다. Price(1969)는 조직효과성이란 목표 달성의 정도를 의미한다고 규정하면서, 생산성, 사기, 적합성 등의 변수를 사용해 구체적으로 정의하고 있다. Steers(1975: 547)는 조직효과성을 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력이라고 하면서 환경에의 적응성과 신속성, 생산성, 직무만족, 적합성, 자원획득 등을 주요변수로 제시하였다.

Huse & Bowditch(1977)는 조직효과성이란 특정조직이 그 목표와 목적을 실현하는 정도라 보면서, 이는 목표와 환경의 영향을 받으며 조직발전과 관련된다고 그 개념을 보다 적극적으로 해석하고 있다. Schein(1980)은 조직효과성이란 조직의 생존, 적응, 자기유지 및 성장 등의 능력으로 정의하고 있다. Gibson(1982)은 조직의 유효성이란 조직이 목적을 달성하는 정도를 말하며, 유효성 개념에 시간개념을 도입하여 단기, 중기, 장기로 구분하고 단기적으로 생산성, 효율, 직무만족을 중기적으로는 적응성, 발전가능성을 그리고 장기적으로는 유지존속을 들었다. Brewer & Solden(2000)은 조직성과를 능률성, 효과성 및 공정성의 관점에서 보면서 내적·외적 능률성, 내적·외적 효과성, 내적·외적 공정성의 여섯 가지 차원으로 세분화 한 다음 조직성과를 평가하였다.

<표 2-1> 조직효과성의 개념정의 및 평가관점에 대한 선행연구(국외학자)

학자	개념의 정의	평가관점
Georgopolous & Tannenbaum(1957)	사회의 한 시스템으로서의 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없이 또한 조직구성원에 대한 부당한 압력을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것	· 조직생산성 · 조직내 긴장정도 · 조직의 신축성
Bennis (1962)	조직의 건강이라는 개념에 의거 규정	· 적응력 · 일체성의 의식 · 통합 · 현실검증능력
Caplow (1964)	조직의 안정성, 통합성, 자율성 및 업적을 의미.	· 안정성 · 통합성 · 자율성 · 업적
Price (1969)	목표달성의 정도	· 생산성 · 사기 · 적합성
Steers (1975)	최소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용 할 수 있는 조직의 능력	· 환경 적응성 · 신축성 · 직무만족 · 생산성 · 자원획득 · 적합성
Huse & Bowditch (1977)	특정조직이 그 목표와 목적을 실현하는 정도	· 생산 · 환경적응성 · 발전가능성
Schein (1980)	조직의 생존, 적응, 자기유지 및 성장 등의 능력	· 생존 · 적응성 · 자기유지 · 성장
Gibson (1982)	조직이 목적을 달성하는 정도	· 생산성 · 효율 · 직무만족 · 적응성 · 발전가능성 · 유지존속
Brewer & Solden (2000)	능률성, 효과성 및 공정성	· 내적/외적 능률성 · 내적/외적 효과성 · 내적/외적 공정성

자료: 주효진(2003: 29)

조직효과성에 대한 국내 선행연구들을 살펴보면 신유근(1986)은 조직 유효성을 조직이 어느 정도 목표를 달성해 나가는 정도를 의미하는 것으로 규정하고, 조직 유효성의 평가를 위해 목표 달성도, 이윤, 예산 유지, 사회적 책임, 능률의 향상, 직무만족, 조직몰입 등의 요인들을 사용하였다. 정준교 · 박상언 · 김영조(1996: 310)는 조직효과성(성과)을 심

리적 효과성과 경제적 효과성의 두 가지 차원에서 분석하고 있다. 심리적 효과변수로는 직장생활 만족과 조직몰입을 포함하고 있고, 직장생활 만족은 구성원들이 회사 및 회사생활에 대해 갖는 긍정적인 감정 상태를 의미하며, 조직몰입은 구성원들이 조직에 대해 동일시하고 헌신하는 정도로 정의하였다.

직장생활 만족은 보수, 승진, 직무, 미래에 대한 비전, 기업이미지 그리고 전반적인 회사생활 등 6가지 항목에 대한 만족도로 구성하였으며, 조직몰입은 조직에 대한 동일시, 조직을 위한 헌신적 노력 그리고 근속 의지 등 세 가지 측면을 6가지 문항으로 측정하였다. 또한 경제적 효과 변수는 수익성 지표로 총자본 수익률, 성장성 지표로 총자산 증가율, 그리고 생산성 지표로 종업원 1인당 부가가치를 중심으로 분석하였다.

윤정구·임준철(1998: 59)은 조직효과성을 직무만족, 조직 몰입, 조직 시민행동으로 구성하여 실증적 분석을 하였다. 직무만족은 근로자가 자신의 직무를 좋아하는 정도를 의미하고, 조직몰입은 근로자들 개개인이 자신의 조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도를 의미하며, 조직시민 행동은 회사가 공식적으로 제공하는 보상체계와는 거의 직접적인 상관 없이 각 개인의 선택적인 재량에 의해 발휘되는 행동으로 개인적인 도덕과 양심에 따라 조직에 공헌하고자 하는 행위를 의미하는 것으로 규정하고 있다. 이창원 외(1998)는 지방자치단체의 조직효과성에 대한 평가모형과 평가의 구성 요소를 개발하여 평가 항목 사이의 상대적인 중요도를 분석했다.

이 연구는 계층분석 절차 기법을 이용한 전문가 의견 조사를 통해 네 가지 모형(개방체제 모형, 합리적 목표 모형, 내부과정 모형, 인간관계 모형)을 도출하고 각각에서 대외적 유연성 및 교섭 능력, 목표설정·평가의 합리성과 산출 목표의 달성, 안정성 및 균형 유지 능력, 내적 통합 능력을 평가 영역으로 선정하고 상대적 중요도를 평가했다. 평가 영역에 대한 분석 결과 광역 및 기초 자치단체 모두 ‘대외적 유연성 및 교섭 능력’과 ‘목표 설정·평가의 합리성과 산출 목표의 달성’을 ‘안정성 및 균형 유지 능력’과 ‘내적 통합 능력’보다 상대적으로 중요하게 평가하는 것으로 나타났다. 김정하(2000: 671)는 조직목표에 대한 달성

도를 조직유효성이라고 보면서, 이를 조직몰입, 조직적응성, 직무만족 등의 변수들을 통해 측정하였다.

문대성·천길영(2001: 453)은 조직효과성을 조직구성원의 능력을 자극하여 조직의 성과를 높일 수 있는 관리체계를 확립하는 것으로 보고, 이를 위해 직무만족과 이직의사를 측정변수로 이용하였다. 박천오·김상묵(2001)은 서울특별시 자치구 공무원들을 대상으로 한 설문조사를 통해 조직 내부 환경의 특성(개인 차원의 조직 신뢰·직무만족·조직몰입, 집단 차원의 조직 내 상호관계, 조직 차원의 인력관리·조직관리)이 조직의 생산성에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증했다. 분석 결과 모든 독립변수들이 생산성에 실제로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 조직관리, 직무만족, 조직 내 상호관계 등이 다른 독립변수들에 비해 상대적 중요도가 높은 것으로 나타났다.

장태윤·박찬식(2001)은 조직성과란 개방시스템이란 측면에서 외적 환경에 대응해 가는 행동체계이며, 조직구조의 안정과 유지를 의미하는 것으로 보면서 조직몰입, 적응성, 직무만족, 의사소통 등의 요인들을 가지고 실증적 분석을 하였다. 조경호·김정필(2005)은 Quinn(1985)이 개발한 경쟁가치 설문(CVDS : competing values diagnostic survey)에 기반을 두어 생산성, 목표달성, 안정성, 계량화/문서화, 참여/개방, 헌신/사기, 적응성, 성장 등을 조직효과성의 측정지표로 이용하였다. 김동춘(1998)은 조직효과성의 측정 요소로 직무만족, 조직 적응성, 직무성과, 조직 헌신성을 제시하고 있다. 이영우(2006: 47-52)는 군을 대상으로 한 연구에서 조직효과성의 측정지표로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 신뢰를 평가관점으로 제시하였다.

<표 2-2> 조직효과성의 개념정의 및 평가관점에 대한 선행연구(국내학자)

학자(연도)	개념정의	평가관점
신유근(1986)	조직이 어느 정도 목표를 달성해 나가는 정도	· 목표달성도 · 이윤 · 예산유지 · 사회적 책임 · 직무만족 · 조직몰입 · 능률의 향상
정준교, 박상언, 김영조(1996)	심리적 효과성과 경제적 효과성 차원분석	· 직장생활만족 · 조직몰입 · 총자본 수익률 · 총자산 증가율 · 종업원 1인당 부가가치
윤정구, 임준철(1998)	심리적 효과성 차원분석	· 직무만족 · 조직몰입 · 조직시민행동
김정하(2000)	조직목표에 대한 달성도	· 조직몰입 · 조직적응성 · 직무만족
문대성, 천길영(2001)	조직성과를 높일 수 있는 관리체계 확립	· 직무만족 · 이직의사
박천오, 김상묵(2001)	조직 내부 환경의 특성이 조직의 생산성에 미치는 영향	· 조직관리 · 직무만족 · 조직내 상호관계
장태윤, 박찬식(2001)	개방시스템이란 측면에서 외적환경에 대응해 가는 행동체계이며, 조직구조의 안정과 유지를 의미	· 조직몰입 · 적응성 · 직무만족 · 의사소통
조경호, 김정필(2005)	조직효과성을 높이기 위해서는 리더는 서로 반대되는 가치를 동시에 수용하는 정도	· 생산성 · 목표달성 · 계량화/문서화 · 성장 · 참여/개방 · 적응성
김동춘, 송미선(2005)	조직목표의 달성도	· 직무만족 · 조직몰입 · 직무성과 · 조직적응성
이영우(2006)	심리적 효과성차원 분석	· 직무만족 · 조직몰입 · 조직시민행동 · 신뢰

자료: 주효진(2003: 32)

이러한 여러 국내·외 학자들의 조직효과성에 대한 개념과 이를 측정하기 위한 조작적 정의에 대한 선행연구들을 검토해 보면 조직효과성을 측정하기 위한 대응 변수로 직무만족과 조직몰입을 가장 많이 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구에서도 조직효과성을 측정하기 위한 하위변수로 직무만족과 조직몰입을 사용하고자 한다.²⁾

2. 조직효과성의 접근방법

조직은 유형에 따라 목표나 기능이 다를 뿐 아니라 조직의 본질이나 목표에 대한 이해도 다양하며 조직효과성에 관한 이론이나 조직효과성을 달성하기 위한 접근법도 매우 상이하다. 본 논문에서는 전통적 접근법에서 조직효과성을 판단하는 체제접근법, 조직내부 활동 측면에서 조직효과성을 다루는 내부과정적 접근법, 산출 측면에서 효과성을 평가하는 목표 달성법을 살펴보고, 현대적 접근법에서는, 전통적 접근법의 부족한 점을 수정하여 전체적인 관점에서 조직효과성을 평가하고자 하는 것으로 이해관계적 접근법, 경쟁적 가치접근법에 대하여 살펴보고자 한다(이창원·최창현, 2006: 463-483; 이병석, 2005: 40-53).

1) 전통적 접근방법

조직효과성에 관한 전통적 접근 방법은 조직의 서로 다른 측면에 중점을 두고 조직효과성을 설명하는 접근법이다. 조직은 외부환경으로부터 자원을 받아들여 그것을 조직 내부의 과정을 거쳐 산출물로 전환시키고 그러한 산출물을 다시 외부 환경으로 내보낸다. 조직효과성에 관한 전통적 접근법은 이러한 조직 활동의 투입측면, 내부 활동측면, 산출측면의 서로 다른 부분에 중점을 두고 조직효과성을 설명한다. 즉, 전통적 접근 방법에는 투입 측면에서 조직의 효과성을 판단하는 체제 접근법, 조직 내부 활동 측면에서 효과성을 다루는 내부 과정적 접근법, 산출 측면에서 효과성을 평가하는 목표달성 접근법이 있다.

(1) 체제접근법

체제접근법은 조직효과성에 대한 평가가 투입물 획득의 능력, 변환과정, 산출물의 유통 능력, 안정과 균형의 유지 등에 의해 이루어져야 한

-
- 2) 조직효과성을 측정하기 위하여 조작적 정의를 한 경우 이들은 조직효과성을 직무만족, 조직몰입, 혹은 조직전념, 자발적 참여형태, 성과지각, 조직 내 갈등수준, 조직적응성, 성과, 충성심, 응집력, 자원획득정도, 성장발전 가능성, 조직시민행동, 조직목표몰입, 사회적 평가 등을 들고 있다. 연구자별로 조직효과성을 나타내는 1개 내지 5개 정도의 하위변수를 제시하여 측정하고 있으며, 이중 직무만족, 조직몰입, 대외적 유연성의 순으로 많이 제시되고 있는 것으로 나타났다(민진, 2003).

다고 본다. 즉 ① 가치 있고 희소한 자원을 탐색하고 알아내는 능력, ② 외부환경의 올바른 파악 능력, ③ 획득한 자원의 이용 능력, ④ 조직 내부 활동의 유지 능력, ⑤ 환경 변화에 대한 대응능력 등이 조직효과성 판단의 기준이 된다는 것이다(Cunningham, 1977).

그런데 이러한 기준들을 조직의 효과성 그 자체보다는 효과적인 조직을 만드는데 필요한 수단에 초점을 맞추고 있다. 즉, 조직이 필요한 자원을 탐색하고, 자원을 획득하며, 이들 자원을 조직 생존을 위해 활용하는 것은 일종의 과정 변수로서 효과적인 조직을 만들 수 있는 수단인 것이다. 결국 체제접근법은 조직의 생존에 영향을 미치는 요인들인 수단-목표(means-goals)를 조직효과성 판단의 기준으로 보는 접근법이다.

하지만, 조직의 수단·과정·궁극적인 목표사이의 관계를 설명하지 못하고 있으며(이병석, 2005: 40-53), 각 시스템의 욕구정도의 파악이 어렵고, 조직의 자원획득이라는 일부 활동만을 강조함으로써, 조직전체의 효과성과 괴리를 나타낼 수 있다는 단점이 있다.

(2) 내부 과정적 접근법

내부 과정적 접근법은 조직의 효과성을 조직 내부의 건전성과 경제적 측면에서 평가하는 것으로(김인수, 1997: 255), 체제의 내부전환 과정을 중시하는 모형이다(오세덕·여유훈, 2000: 177). 즉, 조직구성원들이 조직에 만족하고 행복감을 느끼는 경우나 조직 내부 변환 과정의 경제적 효율성이 높은 경우에 조직의 효과성이 높다고 하는 접근법이다.

내부 과정적 접근법에서 조직구성원 개개인이나 그들로 이루어진 집단의 행태적 특성을 기준으로 조직의 효과성을 판단하는 기준으로, 상사가 부하를 고려하는 정도, 조직구성원 간 협력의 정도, 상사와 부하들 간의 신뢰 및 믿음의 정도, 의사결정이 정확한 정보에 의하는 정도, 의사결정의 수평적·수직적 원활성, 조직목표 및 계획에 조직구성원들의 노력이 통합되는 정도, 높은 성과와 성장을 보장할 수 있는 보상 체계의 적절성, 조직과 하부집단 간 상호작용의 원활성 등이다(Cunningham, 1977). 또한 경제성에 관한 지표에는 1) 투입에 대한 산

출의 비용, 2) 투입에 대한 변환의 비율, 3) 산출에 대한 변환의 비율, 4) 투입에서의 변환 등이다(Evan, 1976). 내부 과정적 접근법은 산출이 서로 다른 조직의 경우에도 조직의 효과성 비교가 용이하다는 장점이 있다.

(3) 목표 달성 접근법

목표 달성 접근법은 조직목표의 달성 정도를 효과성의 기준으로 삼는 접근법으로 주로 조직의 산출 측면에서 효과성을 평가하는 것이다(Daft, 2001: 65). 많은 학자들이 이 접근법을 사용하고 있다. 여기에서 목표란 이윤의 극대화, 생산성, 수익성, 효율성 등의 개념이다. 이러한 목표달성 접근법의 기본 가정을 제시하면, 조직은 궁극적인 목표를 가지고 있어야 하고, 그러한 목표는 잘 이해될 수 있도록 그 내용이 정의되어야 하며, 관리가 가능할 정도의 소수의 목표여야 하고, 조직 내의 전반적인 합의와 의견일치의 바탕 위에서 설정된 목표여야 하며, 그러한 목표를 향한 진행 과정은 추정이 가능해야 할 것 등이다(Robbins, 1990: 93).

목표 달성 접근법은 조직의 효과성을 목표 달성의 정도로 평가한다는 점에서 가장 논리적인 접근법인 것처럼 보이지만 이 접근법을 실제로 조직에 적용하는 데에는 적지 않은 문제점이 따른다. 우선 목표의 모호성을 들 수 있다. 이해관계에 얽힌 환경의 영향으로 조직의 목표는 모호하고 추상적으로 설정되어 조직 내 목표간 경쟁과 이해관계의 대립을 완화하여야 할 필요가 생긴다. 또한 목표에 대한 우선순위의 배정이 사실상 힘들고, 목표 자체가 형태를 규제할 수도 있다는 것이다. 다시 말하면, 공식적 목표는 때로는 미래행동의 지침으로 쓰이기보다는 기존행동의 합리화로 사용된다는 것이다(유종해, 2000: 296-298).

2) 현대적 접근방법

전통적 접근 방법은 주로 조직의 일정 측면만을 기준으로 조직의 효과성을 판단하는 것으로 전체적인 관점에서 조직을 평가하는 것에는 미흡한 점이 많다. 예를 들어, 조직이 자원을 아무리 많이 획득할지라

도 그것을 목표달성에 연결시키지 못하면 그 조직은 효과적인 조직이라고 할 수 없을 것이다. 또한 조직구성원들이 아무리 조직에 만족하고 있다고 하더라도 고객들이 그 조직이 제공하는 서비스에 만족하지 못하거나, 생산성 향상이라는 목표를 달성하는 과정에서 관리층과 종업원들 간의 갈등이 심화되는 조직 모두 효과적인 조직으로 보기 힘들 것이다.

이러한 전통적 접근 방법들의 문제점을 극복하기 위한 시도로 제시된 것이 조직의 전체 활동을 고려하는 현대적 접근 방법이다. 현대적 접근 방법에는 이해관계적 접근법과 경쟁적 가치 접근법 등이 있다.

(1) 이해관계적 접근법

이해관계적 접근법(constituency approach)은 조직의 다양한 활동을 통합적으로 보면서 조직의 여러 구성요소, 즉 이해관계자들에 초점을 둔다. 여기서 이해관계자란 조직의 성과에 이해관계를 갖고 있는 조직 내부 및 외부 집단을 말한다(Daft, 2001: 53). 이해관계적 접근법은 조직을 조직 외부와 내부에 존재하는 구성 요소들이 조직과 거래하면서 상호교환의 고리로 연결된 종합체로 본다(Connolly, 1980). 이 접근법은 조직의 각 이해집단은 각기 상이한 의도로 조직에 참여하고, 각 이해집단은 조직에 여러 가지 경합적인 요구를 하지만 모든 이해집단이 동일 수준의 중요성을 갖는 것은 아니라고 본다. 따라서 이 접근법은 조직이 중요한 이해집단을 확인하는 능력과 그 이해집단이 요구하는 내용을 충족시킬 수 있는 능력이 있어야 하며 이에 따라 조직의 효과성도 달라진다고 본다(이창원·최창현, 2006: 476). 이해관계적 접근법에 의하면, 조직의 운명을 결정할 수 있는 이해관계자 집단이 어느 집단인가를 판단하는 것은 조직 관리자의 역할이라고 한다. 결국 조직 관리자가 조직의 전략적 구성요소, 즉 이해관계자 집단을 제대로 파악하지 못하면서 조직을 관리하게 되면 조직의 사활(死活)에 치명적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Robbins, 1990: 31-33).

(2) 경쟁적 가치 접근법

조직효과성에 관한 대부분의 연구는 생산성이나 효율성에 초점을 맞추고, 특히 민간 조직의 경우 이윤이나 판매량 등을 주요 지표로 사용한다. 그러나 행정조직의 경우 능률성이나 효율성을 측정하는데 많은 어려움이 있고, 정책 결정의 다원성으로 인해 여러 가지 상이한 가치가 상충되는 경우가 많다. “어떠한 조직이 효과적인가?” 라는 질문에 대한 판단은 분명히 가치판단적인 것이다. 그러나 가치판단은 필연적으로 상충될 가능성이 있다.

Cameron & Whetten(1983)은 조직효과성에 관한 보편타당하고도 일반적으로 적용될 수 있는 이론 개발이 불가능하므로, 차라리 조직효과성을 평가하는 분석틀의 개발이 의미 있는 작업이라고 본다. 조직효과성을 일차원적인 관점으로 설명하려는 연구에 내재된 문제점들을 인식한 Quinn & Rohrbaugh(1983)는 통합적 분석틀을 개발했는데, 이것이 바로 경쟁적 가치 접근법(competing values approach)이다.

경쟁적 가치 접근법은 Campbell(1977)이 제시한 30개의 조직효과성 측정 기준들 중에서 상호 공통적인 것들을 세 가지 가치 차원으로 범주화함으로써 개발되었다. 그러한 세 가지 가치 차원은 다음과 같다. 첫 번째 가치 차원은 유연성-통제의 차원으로, 조직구조에 관련된 것이다. 이 차원은 혁신, 적응성, 변화 등에 대해 권위, 질서, 통제 등이 갈등적인 관계에 있음을 나타낸다. 두 번째 가치 차원은 조직의 초점과 관련된 것으로, 조직구성원의 복지 및 발전에 초점을 두는 것에 대해 조직의 생산성 및 과업의 완수 등에 초점을 두는 것이 갈등적 관계에 있음을 나타낸다. 세 번째 가치 차원은 조직의 수단-목표의 차원과 관련된 것으로, 과정을 강조하는 것에 대해 목표 달성을 강조하는 것이 갈등적 관계에 있음을 나타낸다.

이러한 세 가지 차원을 조합하면 모두 여덟 가지 조직효과성 측정 기준이 마련되고, 위의 첫 두 차원을 연결하면(즉, 조직구조와 조직의 초점을 기준으로 하면), <표 2-3>과 같은 네 가지의 모형이 도출된다(Daft, 2004: 71-72).

<표 2-3> 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준

모 형	강조점	효과성	
		수 단	목 표
개방체제	조직 및 유연성	유연성, 신속성 유지	성장, 자원 획득
합리적 목표	조직 및 통제	기획, 목표설정, 평가	생산성, 효율성, 이윤
내부과정	인간 및 통제	정보관리, 조정	안정성, 균형유지
인간관계	인간 및 유연성	응집력, 사기유지	인력자원의 개발

첫째, 개방체제 모형은 조직 내의 인간보다는 조직 그 자체를 강조하고 조직구조에서는 유연성을 중시하는 모형이다. 조직의 유연성과 신속성을 유지하는 것이 효과적인 조직이 되는 수단으로 보며, 조직의 성장과 자원 습득을 주요한 조직 목표로 간주한다.

둘째, 합리적 목표모형은 조직구조에서는 통제를 강조하고 조직 내의 인간보다는 조직 그 자체를 중시하는 모형이다. 조직의 생산성, 효율성 등을 목표로 간주한다.

셋째, 내부과정 모형은 조직구조에서는 통제를 강조하고 조직 그보다는 조직 내의 인간을 중시하는 모형으로, 조직의 안정성과 균형유지를 조직목표로 간주한다.

넷째, 인간관계 모형은 조직 그 자체보다는 조직 내의 인간을 중시하고 조직구조에서도 유연성을 강조하는 모형이다. 조직구성원들의 응집력과 사기 유지를 통해 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직 내 인적 자원의 가치를 인정하고 개발하는 것을 주요 조직목표로 간주한다.

조직효과성을 측정하는 데 전술한 네 가지 모형은 어느 경우에 사용되어야 하는가에 관해 Quinn & Cameron(1983)은 조직의 성장 단계에 따라 적당한 모형이 달라진다고 주장한다. 즉 조직의 창업 단계에서는 혁신과 창의성 및 자원의 집결이 강조되므로 개방 체제 모형으로 조직효과성을 평가하는 것이 좋고, 비공식적 의사전달과 협동심 등이 강조되는 집단공동체 단계(collectivity stage)에서는 인간관계 모형을 적용

하여 조직효과성을 판단해야 한다고 주장한다. 또한 규칙과 절차 및 활동의 효율성 등을 중시하는 공식화 단계에서는 내부 과정 모형 및 합리적 목표모형이 적합하다고 하며, 마지막으로 조직이 외부환경에 적응하고 환경을 조정해 가면서 조직 자체의 변화와 성장을 도모하는 구조의 정교화 단계에서는 다시 개방체제 모형으로 조직의 효과성을 평가해야 한다고 주장한다.

3. 조직효과성의 평가지표

Campbell(1976)은 조직효과성의 지표로 심리적 지표(직무만족, 동기 부여, 사기, 갈등과 응집성, 적응성, 조직몰입 등), 경제적 지표(생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 목표달성도, 환경의 이용도 등), 관리적 지표(사고의 빈도, 결근률, 이직률, 통제, 조직구성원의 의사결정 참가, 안정성 등)를 제시하였다. 본 연구에서는 군 조직효과성을 측정하기 위한 하위변수로 조직효과성의 심리적 측정지표로 가장 많이 이용되고 있는 직무만족과 조직몰입을 이용하였다.

1) 직무만족

직무만족(job satisfaction)에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 연구되었으며(Griffin & Bateman, 1986; Locke, 1976), 따라서 직무만족에 대한 정의도 매우 다양하다. 직무만족이란 직무에 대한 개인적 태도로써 조직학 분야에서 가장 널리 연구된 변수 중의 하나이다. 사실상 거의 모든 조직 관리자들은 직원들의 만족이나 불만족에 대해 관심이 많다고 할 수 있을 것이다(유문조, 2004). Smith(1983)은 “개인적인 직무를 통하여 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화, 혹은 좋고 싫은 감정의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도”라고 정의하고 있다.

또한 Locke(1976)는 직무만족을 “개인이 자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻어지는 결과에 대한 감정적인 형태”라고 정의하고 있으며, 또한 Beatty(1981)는 “종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로써, 개인별로 자신의 직무에 대한 평가로부터 얻게 되는 유쾌한 정서적 상태”라고 정의하고 있다. 직무만족과 불만족의 주요 원

인과 결과에 대하여 이창원·최창현(2006: 152)은 주요 원인을 크게 조직 요인, 근무 부서 요인, 개인적 요인 등 세 가지로 나누고, 주요 결과는 결근과 이직으로 나누고 있다. 이와 같이 직무만족의 영향요인은 다양한 측면에서 고려될 수 있는데 이를 크게 세 가지 요인으로 나눌 수 있다.

즉 성별, 연령, 교육수준, 근속년수 등의 개인적 요인, 작업방식, 승진, 보상, 인정, 감독스타일, 동료관계 등의 직무 관련 요인, 그리고 조직의 정책 규모 등의 조직전체 요인으로 구분 할 수 있다. 따라서 이상과 같은 견해를 종합해 볼 때 직무만족이란 조직구성원이 소속되어 있는 조직의 직무에 대하여 개인의 신념, 가치에 따라서 주관적으로 다르게 지니고 있는 태도를 의미하며, 내·외재적 욕구가 어느 정도 충족되어졌는가에 의해서 평가되는 직무에 대한 긍정적인 반응을 의미한다고 할 수 있을 것이다.

2) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원들을 조직에 남아 있도록 하는 것과 성과를 증대시키려는 노력 차원에서 꾸준히 연구되었다. 조직몰입이란 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동일기하며 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는가 하는 정도, 즉 조직구성원이 조직에 대해 가지는 애착의 정도라고 할 수 있다(Grusky, 1966).

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 1) 조직에 소속되고 조직과 동일화되려는 조직구성원의 감정적 애착심을 의미하는 정의적(affective) 차원, 2) 만약 조직을 떠날 경우 조직구성원이 지불해야 하는 비용에 기초를 둔 지속적(continuance) 차원, 3) 조직구성원이 조직에 머물러는 의무감을 뜻하는 규범적(normative) 차원 등 세 가지 차원으로 설명한다.

채순화(2004)는 조직몰입이란 구성원 개개인이 자신이 조직에 느끼는 일체감 정도이며, 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않는 감정적 상태이며, 조직구성원이 조직에

남아있는 것이 유리하겠다는 생각을 기초로 조직에 오래 남으려는 심리적인 애착정도라고 표현하고 있다. Mowday, Porter & Steers(1982)가 말하는 “조직몰입은 한 개인이 특정한 조직에 대하여 가지게 되는 동일시(identification)와 관여도(involvement)의 상대적 강도”라고 하였으며, Shore & Qayne(1993)은 조직몰입은 “조직구성원들이 현재 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속적으로 잔류하고자 하는 정도”라고 하였다. 등으로 제시하였다.

이들의 유형적인 분류를 그대로 수용한 국내 연구자는 채순화(2004)로 감정적 몰입은 조직에 대해서 느끼는 심리적 애착심으로, 지속적 몰입은 조직에 시간 및 노력의 투자로 인해 그 조직을 떠나는 것과 관련된 지각된 비용 때문에 계속 남으려는 정도로, 규범적 몰입은 조직 환경에 대해 가지는 도덕적 유대감을 의미한다고 주장하였다. 안문석(1998)은 조직몰입의 세 가지 차원(정의적, 지속적, 규범적 몰입)을 활용하여 공직몰입을 다원적 관점에서 고찰했다.

국가직 및 지방직의 일반행정직 공무원을 대상으로 세 가지 측면의 공직몰입이 무사안일 행태에 미친 영향을 분석한 결과 한국 공무원들은 규범적 몰입이 가장 강하며, 정의적 몰입은 상대적으로 약한 것으로 나타났다. 그러나 군 조직의 경우는 일반 기업조직, 공공조직과는 달리 규범적 몰입을 하거나 혹은 지속적인 몰입을 하는 여부가 개인의 자율성에 의하여 이루어지기보다는 군 조직의 특수성으로 인해 정해진 규정을 준수해야 하며, 일정기간이 경과하게 되면 지속적으로 근무를 하지 못하는 특성 등이 있을 수 있다고 판단되었기 때문에, 본 연구에서의 조직몰입은 가치몰입의 측정 항목만을 연구에 반영하여 측정 하였다.

제2절 리더십이론

1. 리더십개념

리더십은 기업조직이든, 행정조직이든, 군대조직이든 그 종류에 관계없이 조직의 성패를 결정짓는 중요한 변수로 작용하고 있다. 더욱이 오늘날의 경영, 행정조직에서는 대부분 인간중심으로 전개되고 있고, 경

영 활동이 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되고 있으므로 리더십의 중요성은 증대 되고 있다. 이러한 관점에서 볼 때 리더십은 관리능력의 효과성을 제고하는 절대적이고 필수적인 요소로 등장하게 된다.

리더십의 정의는 학자들에 의해 다양하게 정의되나 일반적으로 “조직목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하여 동작케 하는 기술”로 규정하고 있다. Yukl(2002)은 리더십을 “조직구성원들로 하여금 조직목표를 왜 달성해야 하며 어떻게 달성해야 하는지를 이해하도록 가르치고 영향을 미치는 과정”(A process of influencing and teaching others to understand why and how certain activities and goals need to be accomplished)으로 정의하고 있다. 한편 Bennis 등(1997)은 리더십을 “리더가 추종자로 하여금 원하는 방향으로 이끄는 과정(The process by which an agent induces a subordinate to behave in a desire manner)이라고 정의하였다.

김남현·김정원(2002)은 리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정이라고 정의한다. 그동안 리더십에 관한 학자들의 대표적인 정의들을 살펴보면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 리더십의 정의들

저 자	리더십의 정의
Yukl(2002)	조직구성원들로 하여금 조직목표를 왜 달성해야 하며 어떻게 달성 할 수 있는지를 이해하도록 가르치고 영향을 미치는 과정
Kouzes & Ponzner(1999)	공유된 열망을 추구하도록 타인을 동원하는 기술
Bennis 등 (1999)	리더가 추종자로 하여금 원하는 방향으로 행동하게끔 이끄는 과정
Greenberg & Baron(1993)	한 개인이 집단 혹은 조직의 목표를 달성하기 위하여 집단의 다른 구성원에게 영향을 미치는 과정

저 자	리더십의 정의
Nanus(1992)	비전제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정
Schein(1992)	문화의 굴레에서 벗어나 적응성이 강한 진화적인 변화 과정을 시작할 수 있는 능력
Bass(1990)	상황이나 집단구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정(리더간 변화의 주도자)
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정

자료 : 김성수(2002: 7).

학자들이 제시한 정의를 종합 해보면 “리더십이란 일정한 상황에서 목표 달성을 위해 개인이나 집단의 행위에 미치는 과정”이란 개념이 공통적으로 포함되어 있음을 알 수 있다. 이렇게 타인에게 영향력을 행사하고자 한다면 그들에게는 영향력을 행사할 수 있는 권력과 남과는 다른 강력하게 규정된 목적의식(비전)이 있어야 한다.

그러나 진정한 리더십이라면 부하들의 자발적 추종을 전제로 한 영향력 행사과정이라고 할 수 있다. 또한 영향력 행사라는 것은 의도했던 변화를 얻어냈을 경우에만 유효한 것이기 때문에 근본적으로 리더십은 변화와 밀접한 관련이 있다. 변혁적 리더십·거래적 리더십과 카리스마적 리더십 분야에서 훌륭한 업적을 남긴 Bennis(1999)는 리더와 관리자간의 기본적인 차이가 이 변화에 대한 목적의식이라 정의하고, 리더는 올바른 일을 하는 사람이고, 관리자는 일을 올바르게 하는 사람이라고 정의하였다.

많은 학자들이 관리와 리더십을 구분하고 있으며(Bennis & Nanus, 1985; Kotter & Haskett, 1991), “관리는 과잉이고 리더십은 부족하다”는 극단적인 주장을 펼치고 있다. 따라서 관리와 리더십을 구분하는 가장 뚜렷한 차이점은 관리란 현상을 유지하는데 관련이 있고, 리더십은 변화를 유도하는데 관련이 있다는 점이다(박내희, 1995).

오늘날 많은 조직들 속에서 관리자는 많은데 리더는 적다, 관리자들은 정책과 실천·절차들에는 뛰어나지만 강력하고 장기적인 비전을 만드는 면에서는 뛰어나지 않다. 리더는 장기적인 관점에서 조직에 정말 필요한 것이 무엇인지를 파악하고 있는 사람이다. 결국 리더란 존재는 조직효율성의 측정에 있어서 차이를 만들어낼 수 있는 사람이기 (Gibson *et al.*, 2000) 때문에 리더십의 중요성을 다시금 인식할 필요가 있다.

따라서 조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 목적, 방향, 동기를 제시함으로써 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가를 주요 연구의 대상으로 삼고 있으며, 최근에 와서는 조직의 유형 및 상황, 문화에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다.

2. 리더십이론의 발전

지금까지 리더십이론의 흐름은 크게 세 가지로 구분된다. 즉, 리더십이론의 접근방법³⁾은 리더의 개인적 특성 및 자질에 착안한 특성론적 접근법(trait approach), 리더의 행동을 통해 리더십의 효과성을 설명하는 행태론적 접근법(behavioral approach), 그리고 리더의 행동이 상황에 따라 어떻게 다른 것인지를 파악하고, 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다를 수 있다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach) 등으로 구분된다. 이를 시대별로 요약하면 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 리더십이론의 접근방법

이론	접근방법	대표적 연구
특성론적 접근법 (1940~1950)	효과적인 리더의 특징이나 특성은 존재한다.	J. Miner의 성취동기이론 D. McClelland의 역할이론 D.Katz, R.L.Kahn의 기술유형론

3) 리더십의 이론적 접근방법은 시대별로 연구자들의 강조점에 따라 달라진다. 신용섭(2005)은 특성적 접근, 행동적 접근, 상황부합적 접근, 상황적 접근으로 구분하였고, 배수진(2002)은 특성이론, 행동이론, 환경 적응론으로 구분하였는데, 행동이론과 행태론적 접근, 환경적응론과 상황론적 접근법 등은 명칭에는 차이가 있으나 내용상에는 큰 차이가 없다.

이론	접근방법	대표적 연구
행태론적 접근법 (1950~1960)	리더의 어떤행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 파악 하는데 있다.	오하이오주립대학교의 연구 미시간 대학교의 연구 Blake의 관리그리드 모형
상황론적 접근법 (1970~현재)	리더의 유형은 상황에 따라 달라진다.	피들러의 상황 적합적이론 하우스의 목표·경로이론 허시·블랜차드의 상황이론 브룸·예턴·자고의 리더십이론

자료 : 이창원·최창현(2006: 259).

1) 특성론적 접근법

특성이론은 가장 오래된 리더십이론으로서 효율적인 리더는 비효율적인 리더와 명확하게 구별되는 몇 가지 특성과 자질을 갖고 있다는 가정에서 출발한다. 결국 특성이론은 리더와 비 리더를 구별할 수 있는 기준은 무엇이며, 효율적으로 임무를 완수하는 리더와 비효율적으로 리더십을 발휘하는 리더간의 차별성은 무엇인가를 밝히고자 하는 연구가 되는 것이다. 또한 사회조직체에서 인정되고 있는 성공적인 리더들은 어떤 공통된 특성을 지니고 있는가를 집중적으로 연구하여 개념화한 이론인 것이다(이학중, 1991). 이 이론은 제1차 세계대전 초에 미국심리학협회가 실시한 연구결과에서부터 대두되기 시작하였다(Stogdill, 1974). 이 이론에 따르면 훌륭한 리더는 리더로서의 독특한 특성과 자질을 가지기 때문에 그가 처해 있는 상황이나 환경이 바뀌더라도 항상 리더가 될 수 있다는 것으로(추현, 1992) 리더가 공통적으로 구비하고 있는 특성, 즉 자질을 대상으로 하므로 자질론이라고도 한다.

이 이론에서는 효과적인 리더에게는 다른 사람들과 구별되는 자질과 특성이 있다고 생각하고 이것이 리더십의 지위와 기능에 영향을 준다고 간주하여 그 자질과 특성을 추출하려고 노력하는 이론이다. 따라서 연구의 초점을 리더 개인의 개인성 또는 자질에 둔다.

지난 반세기 동안의 리더십에 관한 연구결과에 의하면 리더는 지적 능력, 자신감, 권력에 대한 욕구, 성실, 사교성, 카리스마, 단호함, 열정, 강인함, 용기 등에 의해 특징지어진다는 것이다(Robbins, 1990).

<표 2-6>은 리더의 특성요인들을 학자별로 정리한 것이다.

<표 2-6> 리더의 특성요인

주 창 자	특 성
F. Taylor	①두뇌 ②교육 ③특기지식 ④기개, ⑤정력 ⑥용기, ⑦성실 ⑧ 판단 및 상식 ⑨건강
E. Shell	①종업원에 대한 관심과 애정 ②인격의 힘 ③과학적 태도
C. Bird	①지능 ②외향성 ③열중성 ④자신감 ⑤담대성 ⑥자립성 ⑦진취성 ⑧위엄 ⑨우정 ⑩공정성 ⑪침착성 ⑫사교성 ⑬ 언변 ⑭유머 ⑮공평성 ⑯독창성 ⑰자제력 ⑱관용 ⑲정직성 ⑳신뢰성 등 79가지
H. Fayol	①건강 및 신체적 특성 ②지식 및 정신력 ③도덕성 및 건전한 일반교육 ④관리능력 ⑤주요직능에 관한 지식 ⑥전문적 활동분야에서의 탁월성
R. Stogdill	①능력(지성, 기민성, 발언능력, 독창성, 판단력) ②업적(학식, 지식, 체력) ③책임감(주도성, 인내력, 공격성, 자신) ④참가태도(활동력, 사교성, 적응성, 유머감각) ⑤지위(사회적 지위, 인기)
C. Gibb	①정력 ②자신감 ③지성 ④용변 ⑤일관성 ⑥인간통찰력
G. Yukl	①퍼스널리티: 에너지수준, 스트레스 처리, 자신감, 감정적인 성숙, 성실 ②모티베이션: 성취에 대한 강한욕구, 제휴에 대한 약한 욕구, 사회화된 권력지향 ③능력: 개인간 기능, 기술적 기능, 인지적 기능, 설득력
A. G. Jago	①신체적·골격적 특성: 활동성, 정력, 외모, 차림새, 키, 몸무게 등 ②능력 또는 기술특성: 행정능력, 지능, 판단력, 지식, 기술적 능력, 어휘구사력 등 ③성격적 특성: 성취동기, 야망, 적응력, 공격성, 민첩성, 지배성향, 자기제어, 열정 등 ④사회적 특성: 협동성, 대인관계기술, 민감성, 사회성, 명예 중시 성향, 재치 등
I. C. Barnard	①활동성과 인내성 ②설득력, 책임감 ③지적능력

주 창 자	특 성
B. M. Bass	①생리적특성: 활동성, 에너지, 나이, 외모, 키, 몸무게 ②능력또는 기술특성: 행정능력, 지능, 판단력, 지식, 기술적능력, 어휘구사력 등 ③성격적특성: 성취동기, 야망, 적응력, 공격성, 민첩성, 지배성향, 자기제어, 열정 등 ④성격: 적응성, 적극성, 조심성, 우월성, 열광, 외향성, 독립성, 창조성, 자신감 등 ⑤과업관계: 성취욕, 책임감, 장애극복, 과업지향성 등 ⑥사회적특성: 협동성, 양육성, 사교성, 전략, 외교 등 40여가지
손 무	①지 ②신 ③인 ④용 ⑤업

자료: 양상진(2007: 28).

2) 행태론적 접근법

1940년대 후반부터 리더십 연구자들은 특성론적 접근법에서 벗어나 관찰 가능한 과정이나 행동으로 보기 시작했다. 이러한 행태론적 접근법은 리더의 어떠한 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 파악하고자 하는 접근법이였다. 즉, 효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 한 접근법인데, 대표적인 연구로는 미시간대학교의 리더십 연구, 오하이오 주립대학교의 리더십 연구, 그리고 관리그리드 모형 등이 있다.

미시간대학교 연구는 Likert 주도 아래 집단의 성과를 높이는 리더의 유형에 대한 규명을 하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 이들은 효과적인 리더와 효과적이지 못한 리더는 어떠한 차이점이 있는지를 제시하였다. 여기서 Likert(1961)는 리더의 행동은 직무 중심적 행동과 부하 중심적 행동으로 분류할 수 있는데, 리더가 부하 중심적 행동을 사용하는 것이 직무 중심적 행동을 사용하는 것보다 생산성을 높이는 데 효과적이다.

또한 부하들의 만족감을 높이는 데에도 부하 중심적 행동이 직무 중

심적 행동보다 효과적이라는 것이다. 한편 오하이오 주립대학교도 리더의 행동 유형과 이에 따른 조직성과 및 조직구성원들의 만족감 간의 관계를 분석하였다. 이들은 리더의 행동을 배려·구조주의의 두 가지로 분류했는데, 배려는 지원적·우호적이고 개방적인 자세로 부하를 생각해 주고 대변해 주는 리더의 행동과 부하의 이해관계를 대변하는 행동 등을 포함한다. 반면에 구조주의에는 부하에게 지시하는 행동, 역할을 규정해 주는 행동, 문제 해결, 직무성고가 저조한 부하를 질책하고 성과를 높일 수 있도록 독려해 주는 행동 등이 포함된다.

그러나 연구 결과 어떠한 리더의 행동도 리더십 효과성과 일관성 있게 관련이 있는 것은 없다는 것이 밝혀졌다. 관리그리드 모형은 블레이크와 모튼(Blake & Mouton, 1964)에 의해 리더십 유형을 분류하는 개념적 틀로 개발되었는데, 생산에 높은 관심을 보이는 리더는 과업 중심적이고, 인간에 대해 높은 관심을 보이는 리더는 갈등을 피하고 부하들과 우호적인 관계를 가지려고 노력한다. 이러한 두 가지 차원을 이용하여 리더의 행동을 무관심형, 침묵형, 과업형, 타협형, 단합형으로 분류하였으며 그중에서 생산 및 인간에 대한 관심이 모두 높은 단합형이 가장 이상적임을 주장했다. 그러나 행태론적 접근법을 이용한 연구가 대부분 리더의 행동과 집단성과를 동시에 측정하는 정태적(靜態的) 상관관계 분석 방법에 지나치게 의존함으로써 리더의 행동과 집단성과 간의 인과관계를 파악하기가 어려웠다는 점을 지적할 수 있다.

정태적 상관관계 분석에 주로 의존하는 연구에서는 양 변수 간에 유의성 있는 상관관계가 있을 때에도 양 변수 이외의 외생 변수의 영향을 통제할 수 없으므로 연구 결과의 내적 타당성을 높이기 힘든 것이다. 이러한 한계를 극복하기 위해서 실험설계를 통해 외생변수의 영향을 최대한 통제하면서 리더의 행동을 독립변수로 놓고 조작한 후 그것이 종속변수인 집단성거나 조직성가에 미치는 영향을 규명하고자 하는 연구가 많이 필요 했다.

3) 상황론적 접근법

앞에서 고찰한 두 가지 리더십의 접근방법은 리더의 개인적 특성에

초점을 둔 1차원적 접근방법(특성론적 접근)과 생산과 인간이라는 2차원적 접근방법(행태론적 접근)이다. 그러나 특성적 접근과 행태론적 접근 방법은 모두 효과적인 리더의 유형을 완전히 설명할 수 없었다. 이에 효과적인 리더십유형은 여러 가지 상황에 따라 다르다는 상황론적 리더십연구로 초점을 옮겨 리더십유형을 상황과 관련시켜 3차원적으로 연구하기 시작했다. 이 개념은 리더십에 있어서 부하와 상황이 논리적인 결론으로 이르는 적극적인 참가자라는 것에 착안하고 있다.

Filley & House (1971)는 조직의 역사, 조직이 요구하는 직무자격, 조직이 인도되는 심리적 환경, 리더가 수행하는 직무, 집단의 규모, 집단 구성원들의 협력정도, 부하들의 상사에 대한 기대, 집단구성원의 성격, 의사결정에 필요한 시간과 허용된 시간 등을 상황에 영향을 주는 요소로 제시하고 있다. 어떤 종류의 리더와 리더십 행동은 다른 어떤 것보다도 몇몇의 부하들과 상황 속에서 효과적일 수 있다. 즉, 서로 다른 종류의 리더와 리더십행동이 부하와 상황 속에서 어떻게 보다 적합할 수 있느냐를 설명하는 이론이다.

Hersey & Blanchard(1984)는 “어떠한 기업, 시기, 종업원에게 항상 적용되는 이상적인 규범적 리더십은 존재하지 않는다. 조직구성원이 갖는 문화적 차이, 특히 교육수준, 생활수준, 관습, 전통을 고려하지 않는다면 한 가지의 이상적이고 규범적인 리더십 유형이 있을 수 있다”고 말했다. 이를 효과적으로 설명해줄 수 있는 것이 바로 상황론적인 리더십이론인 것이다. 이 이론을 대표하는 연구는 피들러(Fiedler, 1967)의 상황적합적 리더십 이론, 하우스(House, 1971)의 경로-목표이론, 허시(P·Hersey)-블랜차드(K·Blanchard)의 리더십 상황이론, 브룸(V·Vroom)-예턴(P·Yetton)-자고(Jago)의 리더십이론, 유클(G·Yukl)의 다중연결모형 등으로 구분하고 있다(이창원·최창현, 2006).

Fiedler의 상황적합적 리더십 이론은 리더의 효과성은 상황에 의해 결정되며, 결과적으로 어느 리더가 어느 한 상황이나 조직에서는 효과적이지만 다른 상황에서는 그렇지 못할 수 있다고 한다. 또한 이와 같은 불일치가 발생하는 이유를 설명하고 어떤 리더가 어떤 상황에서 효과적인지를 규명하고자 하였다. 피들러(F·Fiedler)는 리더의 스타일을

LPC(The least preferred coworker) 점수를 사용하여 분류했는데, LPC 점수란 리더들이 자기가 가장 싫어하는 동료로 어떻게 평가하는가에 대한 점수로써, 그 점수에 따라서 리더를 과업 지향적 리더와 관계 지향적 리더로 분류했다(Rainey, 1997: 262).

피들러의 상황적합적 리더십 이론에서는 리더의 LPC 점수 이외에 리더십 효과성에 중요한 영향을 미치는 상황 변수를 세 가지로 파악했다. 첫째, 리더와 부하의 관계이다. 둘째, 직위 권력이다. 셋째, 과업 구조이다. 피들러(F·Fiedler)는 상술한 세 가지 상황변수(즉, 리더와 부하의 관계, 직위권력, 과업구조)가 어떠한 방법으로 결합하느냐에 따라 리더의 상황적 유리성 여부가 결정되고, 이러한 상황적 유리성에 따라 효과적인 리더십 스타일이 다르게 나타난다고 하였다.

경로-목표이론은 1970년대에 Evans(1970)와 House(1971)에 의해 개발된 리더십 이론으로 리더의 특성보다는 상황과 리더의 행동에 초점을 맞춘 이론을 말한다(House & Mitchell, 1974). 경로-목표이론은 리더십의 상황적응 가능성을 인정한다. 경로-목표이론은 동기의 기대이론에 그 뿌리를 두고 있다. 기대이론에 의하면, 개인의 태도와 행동은 기대감(즉, 일정한 노력을 기울이면 근무 성과를 가져올 수 있으리라는 가능성에 대한 인간의 주관적인 확률과 관련된 믿음), 수단성(즉, 개인이 지각하기에 어떤 특정한 수준의 성과를 달성하면 바람직한 보상이 주어지리라고 믿는 정도), 유의성(즉, 어느 개인이 원하는 특정한 보상에 대한 선호의 강도) 등에 예측된다고 한다.

이에 비해, 경로-목표이론에 의하면, 부하는 리더의 행동이 그들의 기대감에 영향을 미치는 정도에 따라 동기가 유발된다고 본다. 즉 리더는 부하가 바라는 보상(즉, 목표)을 받게 해 줄 수 있는 행동(즉, 경로)이 무엇인가 명확하게 해 줌으로써 부하의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 경로-목표이론은 또한 상황에 따라 효과적인 리더의 행동이 달라진다는 것을 제시한다.

Hersey & Blanchard의 리더십 상황이론은 오하이오 주립대학교의 리더십 연구와 Reddin의 3차원적 리더십 유형론을 종합하고, 여기에 부하들의 성숙도(maturity)를 상황 변수로 사용하여 전개한 이론이다

(Hersey & Blanchard, 1982, 1984). 즉, 이 이론은 리더의 행동을 과업 행동(task behavior)과 관계성 행동(relationship behavior)의 두 가지로 구분하고 부하의 성숙도(maturity)를 상황 변수로 채택한다.

여기서 성숙도는 두 가지 요소, 즉 직무상의 성숙도(job maturity)와 심리적 성숙도(psychological maturity)로 이루어지는데, 직무상의 성숙도는 부하의 과업 관련 기술과 기술적 지식의 정도를 의미하고, 심리적 성숙도란 부하의 자신감과 자존심의 정도를 나타낸다. 허시와 블랜차드의 주장을 요약하면 다음과 같다(Moorhead & Griffin, 2004: 359).

첫째, 부하의 성숙도가 낮은 상황일 경우에는 부하의 역할, 목표·표준·절차 등의 설정에서 리더가 매우 지시적인, 즉 과업행동이 효과적이다.

둘째, 부하의 성숙도가 중간 정도의 상황에서 리더는 부하에게 깊은 관심을 가지고 부하가 갖고 있는 문제 해결에 지원적이며 의사결정 과정에 부하를 참여시키도록 노력하는 관계성 행동이 효과적이다.

셋째, 부하의 성숙도가 높은 상황에서 효과적인 리더의 행동은 부하에게 대폭 위임해 주어 부하 스스로 과업을 수행할 수 있도록 배려해 주는 것이다. 이 모형에서 가장 이상적인 리더의 행동은 부하에게 책임을 위임해 스스로 과업을 수행할 수 있게 하는 것이다. 이 이론은 일반 조직 관리자들의 흥미는 많이 끌었지만, 과학적 타당성을 아직 인정받지 못했다. 따라서 기계적으로 이 이론을 조직 내에 적용하는 것은 아직 어렵다고 할 수 있다.

Yukl(1989)은 리더십 효과성을 설명하기 위한 아주 포괄적인 리더십 이론을 구축하기 위해 리더십 효과성의 다중연결모형(multiple linkage model)을 개발하였다. Yukl의 다중연결모형은 리더의 11가지 행동⁴⁾을 원인변수로 보면서 여섯 가지의 매개변수와 세 가지 종류의 상황변수

4) 11가지 행동은 명확화(clarifying) 행동, 지원적(supporting)행동, 갈등관리 및 협동심 제고(managing conflict and team building)행동, 동기유발(motivating)행동, 인정 및 보상적(recognizing and rewarding)행동, 계획 및 조직화(planning and organizing)행동, 문제해결(problem solving)행동, 협의 및 권한 위양(consulting and delegating)행동, 통제 및 정보수집(monitoring)행동, 정보 전파 행동(informing), 교제망 개발 및 유지(networking)행동 등이다. 각 행동의 정의 및 자세한 설명은 유클(Yukl, 1989)의 저서 *Leadership in Organization* (2nd ed.) 제7장에 있다(이창원·최창현, 2006).

를 이용하여 단위부서의 효과성(unit effectiveness)을 설명한다(Yukl, 1989). 여기서 여섯 가지 매개변수란, 부하들의 노력(subordinate effort), 부하들의 능력 및 역할명료성(subordinate ability and role clarity), 과업의 조직화(organization of the work), 집단 내 협동 및 응집력(cooperation and cohesiveness), 업무 수행을 위한 자원 및 지원(resources and support)의 제공, 다른 부서와의 업무조정(external coordination)의 원활성 등이다. 또한 상황변수는 매개변수에 직접적으로 영향을 미치고 집단성과에 간접적으로 영향을 미치는 것, 집단성과의 결정 요인으로 매개변수의 상대적 중요성을 결정하는 것, 리더의 행동이 매개변수에 미치는 영향을 상황적으로 조절하는 것 등으로 분류할 수 있다.

이러한 다중연결모형의 두 가지 일반적 명제(general propositions)를 살펴보면, 단위 부서의 효과성은 단기적으로는 리더가 매개변수에서 부족한 면을 얼마나 시정하느냐에 달려 있으며, 장기적으로는 리더가 상황변수를 얼마나 유리하게 만드느냐에 달려 있다고 한다. 또한 다중연결모형은 리더의 각 행동별로 그 행동이 효과적인 상황을 제시하고 있다.

예를 들어 리더의 권한 위양 행동(delegating behavior)은 리더의 업무 부담이 과중한 경우, 부하가 유능하여 리더의 과업목표를 분담하고 있고, 기꺼이 추가적인 책임을 맡을 태세를 부하가 갖고 있을 때에 효과적이라고 한다. 이 이론도 이론의 복잡성으로 인해 실증적으로 그 타당성을 검증한다는 것이 상당히 어렵기 때문에 하나의 개념적인 틀(conceptual framework)로 보는 것이 타당하다고 할 수 있다.

3. 변혁적 리더십 이론

1) 변혁적 리더십의 개념

새로운 이론인 변혁적 리더십의 등장은 부하들로 하여금 더 넓은 목표를 추구하게 하여 관심을 넓힘으로서 부하 자신의 이해관계를 집단의 이해관계로 발전시키는 계기가 되었다. 특히 1980년대 이후에 기업 경영을 연구하는 연구자들은 카리스마적 리더십과 조직문화 등에도 큰

관심을 가지기 시작했는데, 이러한 논의가 대두되게 된 것은 급변하는 무한경쟁 속에서 생존하기 위한 일환으로서 조직 변화의 필요성을 절감하였기 때문이며, 리더십의 문제도 이러한 환경변화에 적용하고자 제기되었다.

따라서 이러한 기류에 발맞추어 최근의 리더십 연구도 이론과 실증 연구에서 카리스마적 리더십과, 변혁적 리더십 그리고 비전적 리더십이 주류를 이루기 시작하였다. 이러한 이론들은 부하들의 신뢰와 지지를 불러일으킬 수 있는 리더들의 행동을 연구한 것으로서, 흔히 카리스마틱스(charismatics)라고 불리는 이런 지도자들은 그들 조직의 역사와 발전에 있어서 계속해서 영향력을 행사하고 있다.

카리스마 리더의 고전적 예로는 세계의 정치를 변화시켰던 간디와 미국의 인종 차별 정책에 반대하였던 마틴 루터 킹을 들 수 있다. 변혁적 리더십(transformation leadership)이론은 Burns(1978)가 사용하면서 공식적인 이론으로 등장하게 되었는데, 여기서 그는 변화를 지향하는 리더십은 부하들을 리더로 변화시켜주며, 또한 리더들을 도전적인 행위자로 변모시켜 준다고 하면서 정치적 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누고 변혁적 리더십의 중요성을 강조하였다. 이어서 그는 변혁적 리더십이란 리더가 주도권을 가진 도구적 교환에 기초한 거래적 리더십과는 다르며, 리더와 부하가 서로를 더 높은 수준의 동기부여와 도덕성으로 끌어올리는 방식으로 상호 작용하는 것이라고 정의하였다.

그 후에 Bass(1985)는 Burns(1978)의 변혁적 리더십을 체계적이고, 깊이 있게 연구하여 변혁적 리더십이론을 현장에서 적용 내지 활용할 수 있도록 구체화하였고, 자신만의 독창적인 연구모형을 구축하였다. 그는 변혁적 리더십이란 장기적 비전의 제시와 비전의 달성을 위한 부하들의 고차원 욕구의 유발, 상·하간 신뢰분위기 조성, 조직을 위한 개인적 이해의 초월 등을 통해 기대 이상의 성과를 이끌어 내기 위한 리더십으로 부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십을 말한다.

2) 변혁적 리더십 구성요인

Burns(1978)가 리더십을 리더와 구성원 모두의 변화의 과정으로 설명하면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구분한 이래로 Burns의 연구를 계승하는 많은 노력들이 있어 왔다. 특히 Bass(1985)와 그의 동료들은 Burns의 연구를 보다 체계화 하였으며 많은 실증적 연구업적을 남겼다.

Bass는 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 반응할당분석(response allocation analysis)과 요인분석(factor analysis)을 통해서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 몇 개의 하위요인으로 구성되어 있다고 밝혔다. 변혁적 리더십의 하위 요인으로는 카리스마 혹은 이상적 영향력(charisma or idealized influence), 지적 자극(intellectual stimulation), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 개별화된 배려(individualized consideration)등이다.

그리고 거래적 리더십의 하위요인은 상황적 보상(contingent reward), 예외관리(management by exception)로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 이후 이들 요인들은 Bass를 중심으로 한 그의 동료들과의 연구들(Bass & Steidlmeier, 1999; Bass & Avolio, 1993)등에서도 지지되었다. 한편 Kent(1996)는 Bass가 제시한 변혁적 리더십의 구성 요소와 효과적인 리더십에 관한 다른 많은 연구들을 비교하였는데, 그 내용을 보면 <표 2-7>와 같이 Bass가 제시한 변혁적 리더십의 구성요소와 크게 다르지 않음을 알 수 있다.

<표 2-7> 변혁적 리더십 구성요소

연구자	주요 구성요소
Bass(1985), Bass & Avolio(1990)	지적자극, 카리스마, 개별화된 배려, 영감적 동기부여
Bennis & Nanus(1985)	비전을 통한 집중, 커뮤니케이션을 통한 의미부여, 창조적인 자기전개, 입장정리를 통한 신뢰구축
Conger(1985)	기회의 지각과 비전의 설정, 비전달성을 위한 권한 부여, 비전에 대한 커뮤니케이션, 조직에 몰입하도록 부하 들을 격려, 개별화된 배려를 통한 신뢰의 구축

연구자	주요 구성요소
Kotter(1990)	방향 설정, 동료 간 협력조장, 동기부여와 영감부여
Kouzes & Posner(1995)	비전의 공유를 조장, 기존 프로세스에 도전, 행동하도록 함, 심적인 격려, 모범을 보이기
Kent et al(1996)	비전제시, 가능성 창조, 생각주고 받기, 이해관계자들 설정과 개발, 정신력과 의지를 구축, 개인에 대한 관리

자료: Kent & Crotts. (1996: 224).

(1) 카리스마(Charisma)

카리스마적 요인은 변혁적 리더십의 구성요인 중 가장 설명력이 크며 중요한 요인이다. 카리스마적 리더십은 1920년대 Max Weber에 의해서 제시되었다. 그는 합법적 권위의 세 가지 형태를 전통적 권위, 법적 권위, 카리스마적 권위로 분류하고 그 중 카리스마적 권위에 기초하는 카리스마적 리더십을 발표하여 지금까지 여러 사회과학 분야에서 연구되어 왔다. 그러나 조직행동분야에서 카리스마적 리더십이 본격적으로 연구의 대상이 되기 시작한 것은 Robert House가 1977년 카리스마적 리더십 모델을 발표하고 난 후 부터였다. 논리적 방법으로는 그 뜻을 명확히 설명할 수 없는 힘을 카리스마라고 한다.

또한 카리스마란 신이나 초월적 존재에 대한 지대한 믿음에 의해서만 가능하다고 보아 카리스마적 리더십으로 해석하는 사람도 있으며 마술적, 종교적 세계관에서 벗어나지 못한 옛날이나 세계의 외진 지역에서나 사용할 수 있는 것이지 오늘날과 같은 산업화시대에는 적용되지 않는다는 주장을 하는 사람도 있다. Bass는 카리스마적 리더에 대한 존경과 카리스마적 리더와 동일시하려는 욕망이 부하에게는 강력한 영향력이 된다고 하며, 카리스마적 리더의 특성으로 자기결단력(self-determination), 자신감(self-confidence), 변혁능력, 내적 갈등의 해결을 제시했다. 이러한 특성을 토대로 한 카리스마적 리더들은 구성원들에게 적절한 노력을 행사할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며, 구성원들로 하여금 그 자신

을 리더와 동일시하게 한다.

(2) 지적자극(Intellectual stimulation)

지적 자극은 부하에게 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관, 신념, 기대 등에 의문을 가지게 하고 또 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 도와고 고무시키는 것이다. 이러한 지적 자극은 카리스마와 개별적 배려를 통해서 리더는 부하에게 더 많은 노력을 하도록 격려한다. 리더는 지적 자극(intellectual stimulation)이라는 수단으로 고조된 노력을 환기시킨다.

Bass는 변혁적 리더의 지적 자극이 추종자의 즉각적인 행동분발이나 변화보다는 오히려 문제인식과 해결, 심사숙고와 상상력 그리고 신념과 가치관을 각성시키거나 변화시킨다고 하였다(Bass, 1985: 99). 따라서 이것은 추종자들이 어떤 행동을 하기 전에 심사숙고하기보다 먼저 행동부터 하는 것을 확대시키는 각성(arousal)과 비교된다.

Wortman(1982)은 간부들이 단기적 관리에 초점을 두는 대신에 전략적 사고와 지적활동에 그들의 정신과 노력을 집중해야 한다고 주장하였다.

Bass(1985)는 지적 자극의 구성요소는 배려(consideration)를 표면화 시킴으로서 얻을 수 있다고 하였다. 비록 지적자극이 별개의 변혁적 리더십 형태로 나타났다고 하더라도 Bass의 실증연구와 카리스마에 대한 문헌연구에서 모두 서로 중복되고 또 하나의 요인으로서 독립성이 부족하다고 하였다(Bass, 1985: 100)).

Mitroff(1978)에 의하면 리더의 지적 기여(contribution)는 조직이 잘 구조화되어 있는 문제보다 비구조화 되어 있는 문제에 직면했을 때 더욱 중요하다고 하였다.

(3) 개별적 배려(Individualized consideration)

개별적 배려는 리더가 조직구성원들을 일대일(1:1)의 관계에 근거하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 부하의 욕구를 충족시켜 주며 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다. 따라서 배려는 부

하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며 또 여러 가지 상황 속에서 부하의 생산성에도 영향을 미치고 있다(Bass, 1985: 82).

Bass는 변혁적 리더는 뛰어난 능력을 가지고 있다 하더라도 부하를 자신과 동등하게 대우했으며, 격식이 없고 친근한 편이며 부하가 발전하도록 충고하며, 도우며, 지지하고, 격려하는 사람이다. Bass는 실증연구에서 질적 조사와 양적 조사를 모두 고려했을 때 변혁적 리더십이 개별적인 관심(attention)과 발전지향성(developmental orientation) 또는 지도지향성(mentoring)을 포함한다고 하면서, 변혁적 리더는 부하에게 성장기회에 대한 욕구(need)나 능력(competence)과 일치하는 권한 위임(delegation)을 한다고 하였다(Bass, 1985: 83). 그러나 모든 변혁적 리더들이 반드시 개별적인 배려 또는 다른 방법으로 배려를 하는 것이 아니고 카리스마 또는 지적 자극에 의존할 수도 있다. 리더의 발전지향성에 영향을 미치는 것으로 추종자의 차별화(Individualization of followers)와 훌륭한 지도자됨이 있다.

(4) 영감적 동기부여(Inspirational motivation)

영감적 동기부여는 비전을 제시하고 부하의 노력에 대한 칭찬, 격려 등 감정적으로 기운을 북돋워 준다거나 활기를 불어넣어 신바람을 불러일으키며 업무에 열심히 매진하게 하는 것으로 카리스마적 리더십에서 우선적으로 일어나는 부하들 간의 모티베이션 증대와 자극으로 정의된다(Bass, 1985). 즉, 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선(헌신)을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더를 묘사하는 말이다.

4. 거래적 리더십 이론

1) 거래적 리더십의 개념

많은 학자들에 의해 주장된 대부분의 리더십 모델은 일반적으로 공통된 한 가지를 나타내고 있다. 그것은 리더십 모델들 각각이 어떻게 하면 리더가 부하들을 복종하게 하고 그들의 협력을 얻을 수 있을 것인가 하는데 도움을 주는 것이었다. 즉, 리더십은 한 개인이 어떤 행위나

보상, 인센티브(incentive)를 사용해서 다른 사람들(조직구성원)로부터 바람직한 행동을 일으키는 과정으로 알려져 왔다. 이 과정의 핵심은 리더와 부하 사이에 교환(exchange)이나 거래(transaction)가 일어난다는 것이다(Bass, 1985). 이 때 리더의 거래적 역할을 거래적 리더십이라 한다. 즉, 거래적 리더십은 부하의 조직을 위한 노력과 조직의 부하를 위한 보상을 상호 교환하는 리더십이며, 이는 부하의 개인적 이익에 호소하고 합리성을 전제로 한다. 이런 의미에서 거래적 리더십은 종전의 리더-부하 교환관계(LMX)를 기초로 한 것이다. House의 경로-목표 이론과 Gran & Cashman의 수직적 쌍방관계이론(vertical dyad theory)이 거래적 리더십이론에 대한 대표적이 경험적 이론들이다(한명현, 2006).

리더와 부하간의 교환관계를 근간으로 하는 거래적 리더십은 한 사람이 가치 있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생한다. 즉, 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하들로부터 리더가 원하는 업무성과를 제공받는 관계를 뜻한다. 이는 리더와 부하의 상호종속에 기인하는 교환관계로 정의할 수 있다. 리더와 부하의 교환대상은 일반적으로 가시적이고 수량화가 가능한 특정물(보상, 성과)이며, 이러한 거래적 관계는 리더와 부하가 모두 교환 과정에 대하여 만족할 때까지 지속된다. 거래적 리더십을 발휘하는 리더의 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항 감소 방안, 특정행위의 이행 방안에 초점을 맞춘다(류근태, 2004). 이러한 리더와 부하 간의 관계를 정리하면 상호적이며 계획된 것 이상의 성과를 기대하기에는 한계점을 지닌다(Bass, 1985). 따라서 거래적 리더는 안정감, 임금인상, 그리고 승진과 같은 상황적 보상을 제시해 줌으로써 부하들을 관리하는 것이다. 직무를 수행하지 못하는 부하들에게는 처벌을 주고 부하들의 성과를 검토하여 그에 따른 적절한 보상을 제시하며, 성과가 조직의 목표에 이탈되었을 때 예외에 의한 관리 원칙을 자주 사용한다.

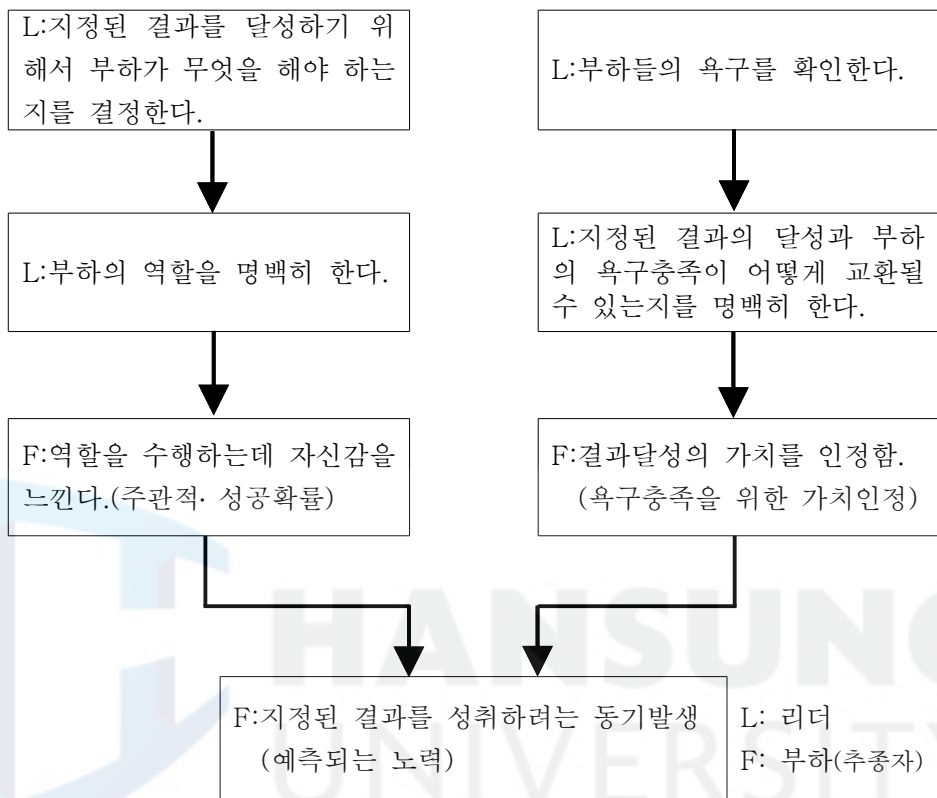
Bass는 거래적 리더십의 과정을 <그림 2-1>와 같이 요약하고 있다. 거래적 리더십 과정에서 리더의 역할은 두 가지로 표현될 수 있다. 하

나는 원하는 결과가 무엇인가를 부하에게 주지시키는 일이고, 다른 하나는 결과달성(또는 미달성)에 따라 부하가 어떤 보상(또는 벌)을 받게 되는지를 명백히 하는 일이다. 따라서 거래적 리더들은 부하들로 하여금 조직에서 요구되는 필수적인 노력을 경주하도록 자신감을 만들어 주기 위해 부하들의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어준다. 거래적 리더들은 또한 부하들의 욕구나 그들이 원하는 바를 인식하고 있으며, 부하들의 노력에 대한 대가로 어떻게 만족을 시켜주어야 할지를 명백하게 알고 있다(Bass, 1985). 이러한 거래적 리더들이 성공하기 위해서는 리더들에 대한 리더십 훈련이 행해져야 한다고 주장하였다. 그러나 거래적 리더십은 시간적 압박, 성과 평가제도의 문제, 보상제도의 공정성에 대한 의문, 관리적 훈련의 부족 등으로 잘 이용되고 있지 못하다는 점과 보상은 상사로부터 긍정적인 피드백 형태로 오는데, 이것이 역기능을 일으킨다는 문제점 때문에 변혁적 리더십이 등장하게 된 것이다. 거래적 리더들은 부하들의 성과를 검토하여 그에 따른 적절한 보상을 제시하며, 성과가 조직목표에서 이탈되었을 때에는 처벌이나 수정활동을 취해주는 예외에 의한 관리원칙을 자주 사용한다.

(1) 상황적 보상

상황적 보상은 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대해 리더와 부하는 합의를 이루게 된다(Bass, 1985: 121). 이러한 합의가 이루어지면, 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들인다. 직접적이든, 간접적이든 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대하여 부하들에게 보상을 제시하게 된다. 또한 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대하여 부하들에게 보상을 제시하게 된다. 또한 목표달성이 실패하게 되면 그에 따르는 처벌을 줄 수 있는 것이다. 그러한 긍정적 강화나 부정적 강화는 조직에 있어서 거래적 리더들이 부하들을 동기부여 시키기 위한 과정에서 나타날 수 있다. Zaleznik은 상사와 부하간의 거래관계를 강조하는 상황적 강화는 상당량의 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 더 많은 관심을 가지고 있다고 주장한다.

[그림 2-1] 거래적 리더십 과정



자료 : B. M. Bass(1985: 130).

거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실된 것인가를 모색하기보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시키는 것이다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 보상과 처벌을 적절하게 사용한다. 일반적으로 서비스 조직이나 생산 조직에서 상황적 보상은 두 가지 형태를 띠고 있다(Bass, 1985: 122).

첫 번째 형태는 작업을 잘 수행한 것에 대한 칭찬이나 보수의 인상, 또는 승진과 같은 형태의 긍정적 강화로서의 상황적 보상이다. 두 번째 형태는 부하들의 리더의 기대에 부합하지 못했을 때 나타나는 것으로

부정적 강화로서의 상황적 처벌을 의미한다. 이는 여러 가지 형태로 나타나는데, 부하들이 규범을 일탈하거나 생산성이 합의된 기준이하로 미달하거나, 제품의 질이 받아들일 수 없을 정도로 떨어질 경우에 발생할 수 있다. 종업원의 과업수행에 대한 상황적 보상과 비 상황적 보상간의 차이에 대한 연구에서, 상황적 보상을 제시하는 리더들이 비 상황적 보상의 리더들보다는 부하의 바람직한 행동이나 태도를 유도하지 못한다는 것이다.

아울러 상황적 보상의 리더들은 비 상황적 보상의 리더들보다는 부하들의 성과와 만족감에 높은 관련성을 보였다. 리더와 부하간의 교환관계는 단순히 리더와 부하간의 합의된 기준을 도달한 것에 대한 보상과, 실패했을 때의 처벌과 같은 단순한 거래적인 관계가 되어서는 안 된다(Bass, 1985). 리더들은 부하들로 하여금 지속적인 존경을 받을 수 있도록 지속적인 보상을 통한 재 보상을 시켜주어야 한다. 또한 상사와 부하간의 거래적인 관심은 부하의 개발에 대한 리더의 변혁적인 관심과 함께 이루어질 때 보완이 될 수 있다.

(2) 예외적 관리(Management by Exception)

예외적 관리는 리더들이 부하들이 실패하고 일탈된 행동을 보일 때만 수정활동을 보이거나 개입을 하는 것을 의미한다(Bass, 1990). 따라서 리더들은 부하들의 일탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다.

예외적 관리는 리더들이 부하들의 잘못된 행동에 대해서만 개입을 하기 때문에 상황적 기피강화(contingent aversive reinforcement)를 의미한다. 부하들의 성과가 기준이하로 떨어질 경우에 리더들은 부하들이 성과기준을 도달할 수 있도록 정보를 피드백 해준다. 부정적 피드백은 리더가 상황적 보상과 함께 부하들에게 제시할 수 있다. 따라서 리더들은 부하들의 일탈된 행동에 대하여 경고하고 필요한 경우에는 부정적 피드백을 제공하는 것이다. 부정적 피드백은 상황적 보상보다는 상대적으로 비효과적이며, 특히 리더가 부하에게 개입하는 형태가 비난이거나 처벌을 주는 형태로 나타날 때에는 역효과를 낼 수도 있다

(Bass, 1985: 135).

Mitchell과 Wood의 연구에서는 리더는 부하의 낮은 성과에 대하여 그 원인이 부하의 노력부족이라고 진단되면 처벌적인 행동을 취하여야 한다고 주장하였다. 따라서 부하들이 성과를 부적절하게 수행할 경우에 리더가 부하들에게 그에 따른 부정적 피드백을 주기 위한 의사소통은 부하들의 자존심을 위협하는 형태로 이루어져서는 안 된다(Bass, 1985). 더욱이 부하의 통제권 바깥에 위치하고 있는 즉, 조직이나 설비로 인한 실패에 그 원인을 돌리기보다는 부하의 통제권 내부에 위치하고 있는 행동 그 자체에 대해 부정적 피드백이 이루어져야 한다.

제3절 조직문화 이론

요즈음 많은 조직들은 조직의 성공 원인을 강력하고 확고하게 정립된 조직문화(organization culture)에서 찾는다. 물론 강력한 조직문화가 항상 조직의 효과성을 제고하는 것은 아니지만, 실제 조직의 현장에서 조직구성원들이 자신의 성장과 조직의 발전을 일체로 생각하는 경우와 그렇지 않은 경우를 생각해 보면 문화적 특성에 따라 조직의 생산성이 영향을 받는다는 사실을 어느 정도 이해할 수 있을 것이다.

일반적 조직이 위험 최소화, 상명하복(上命下服), 상사에 대한 보좌, 예산확보 등을 우선시하는데 반해, 세계의 존경받는 조직들의 경우 팀워크, 고객 존중, 공평한 인사, 시장 선도성, 혁신 등의 능동적인 조직문화가 조직 전체의 활동에 살아 숨 쉬고 있고, 또한 이러한 조직은 조직의 비전을 현실화시키기 위해 좀 더 신속한 의사결정, 더 나은 교육훈련, 기회에 신속한 대응, 책임경영 등이 실현될 수 있는 조직문화를 유지 및 발전시켜 나가고 있다.

이 절에서는 문화 및 조직문화의 본질과 조직문화의 중요성 그리고 본 연구와 직접적 관련이 있는 조직문화 유형을 제시하고자 한다.

1. 조직문화의 개념

조직문화의 정의는 사실상 문화를 연구하는 학자의 숫자만큼 많은

것 같다. 예를 들어, Ouchi(1980)는 조직의 기본가치와 신념을 구성원에게 전달하는 상징, 의식, 신화의 체계로 정의했다. Smircich(1983)는 조직문화는 조직이 함께 공유하는 사회적 또는 규범적 접착제로서, 가치 또는 사회적 이상과 신념을 조직구성원들이 함께 공유하는 것을 나타내는데, 이러한 가치 및 신념의 유형은 신화, 의식(rituals), 설화, 전설 그리고 전문용어 같은 상징적 고안물에 의해 명시된다고 한다.

또한 Davis(1984)는 조직문화는 내부적으로는 경영하는 방법에 관한 신념을 지향하고 외부적으로는 경쟁하는 방법에 관한 신념을 지향하는 근거를 지닌다고 한다. 조직문화의 여러 정의 중에서 일반적으로 많이 인용되는 것 중 하나가 Schein(1985: 9)의 정의인데, 그는 조직문화를 “기업이 외부 환경에 적응하고 내부를 통합하는 과정에서 특정 집단이 고안, 발견, 개발하는 일정 양식(樣式)의 기본 믿음으로, 이러한 믿음은 오랜 기간 동안 기업 구성원들이 타당한 것으로 여겨 왔기 때문에 그들 사이에서 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고 새로운 구성원들에게도 기업의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는 것”으로 정의 하였다. Robin(1993)은 조직문화를 다른 조직과 차별화 되는 구성원의 공유된 의미(meaning)의 시스템이라고 보았다.

국내 학자로 이학중(1995)은 조직문화란 조직의 구성원들이 공유하고 있고 구성원의 행동과 전체 조직체 행동에 기본 전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 관습, 규범 그리고 행동 패턴 등의 거시적 총체이다. 신유근(1992)은 조직문화란 최고경영자와 일반구성원 모두를 포함한 조직 전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행 및 상징특성이다.

또한 박내희(2004)는 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방식, 느끼는 방향, 또는 행동패턴 체제라고 하고 있다. 민진(2004)은 문화의 관념론적 접근에 기인하여 조직문화를 특정 조직의 구성원들이 공유하고 있는 의식구조, 가치관 그리고 태도의 전체로 정의한다. 지금까지 여러 학자들이 사용한 조직문화의 주요정의를 정리하면 다음과 같다 (Schein, 1985: 6).

첫째, 사람들이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동규칙성, 즉 사용

되는 언어 정의와 복종을 표현하는 방식 등을 말한다.

둘째, 과업집단 내에서 자연 발생적으로 생기는 규범이다.

셋째, 조직이 강조하고 있는 지배적인 가치관이다.

넷째, 조직구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학이다.

다섯째, 조직에 적응하는데 필요한 게임의 규칙으로 신입직원이 조직의 한 구성원으로 인정받기 위해 배워야 하는 요령 같은 것이다.

여섯째, 조직에 흐르고 있는 분위기로 이것은, 예를 들어, 사무실의 물리적인 배치와 기업구성원이 고객이나 외부인사와 접촉하는 방식 등에 의해 전달된다.

결국, 조직문화에 관한 대부분의 정의에서 조직구성원들이 공통적으로 갖고 있는 가치체계와 이러한 가치체계를 조직구성원들이 보통 당연한 것으로 여긴다는 점이 중시된다는 것을 알 수 있다. 또한 조직 내의 가치 체계를 전달하는 상징적 수단도 조직문화를 이해하는데 있어 중요하다. 따라서 어느 조직의 문화적 특성은 구성원들의 가치관, 믿음 등을 직접 조사해서 밝힐 수도 있지만, 그들에게 보편화된 행동, 공통 언어와 어휘, 의식(儀式), 무용담, 일화, 상징물, 조직 내의 전설적 인물 등을 분석하는 것으로도 가능하다(Kreitner & Kinicki, 1989).

조직문화에 대한 여러 학자들의 정의를 종합하면 <표 2-8>와 같이 조직문화는 “조직구성원들 간에 공유되는 가치, 신념, 행동양식의 총화(總和)”라고 할 수 있다.

<표 2-8> 조직문화의 개념정의

학자(연도)	개 념 정 의
Ouchi(1980)	조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준.
Smircich(1983)	조직이 함께 공유하는 사회적, 규범적 접착체로서 가치 또는 사회적 이상과 신념을 함께 공유하는 것.
Davis(1984)	내부적으로 경영하는 방법에 관한 신념을 지향하고, 외부적으로는 경쟁하는 방법에 관한 신념을 지향하는 근거를 지님.
Schein(1985)	조직체 또는 집단이 내외환경과의 적응 및 통합과정에 적용하는 기본전제(basic assumptions)로서 구성원들의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본요소.
Robbins(1993)	구성원 공유된 의미(meanings)의 시스템.
이학중(1991)	한 조직체의 구성원들이 공유하는 가치관과 신념, 관습, 규범, 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직구성원과 조직체 전체행동에 영향을 주는 기본요소.
신유근(1992)	조직전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행 및 상징특성.
오석홍(1999)	조직을 구성하는 사람들이 공유하는 생활양식 내지 행동양식의 총체.
박내희(2004)	조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방식, 느끼는 방향 또는 행동하는 패턴의 체계.
민 진(2004)	특정 조직의 구성원들이 공유하고 있는 의식구조, 가치관, 태도

2. 조직문화의 중요성

진술한 바와 같이 조직문화에 관한 연구의 역사가 길지 않음에도 불구하고, 많은 학자들이 조직문화를 활발하게 연구하고 관리자들과의 관심 또한 지대한 이유는 조직문화가 그 특성과 강도에 따라 조직의 효과성을 결정한다고 믿기 때문이다. 조직문화가 조직의 어떠한 측면에 영향을 미치는지를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다 (Moorhead & Griffin, 1992: 633-634; 김인수, 1997: 584-586; 백기복, 1996: 580-582).

첫째, 조직문화는 조직 내의 여러 과정에 영향을 미친다. 조직 내에서 과업을 수행하는 과정에는 관행이라는 것이 발생하는데, 조직문화가 이러한 관행에 결정적인 영향을 미치고, 관행에 의해 조직 내의 의사결정이 이루어지기도 한다. 또한 조직문화는 조직 내의 의사전달과 조직 내 집단 간 갈등에도 영향을 미친다. 이는 조직 내 집단이 형성되어 시간이 흐르면 그 집단의 문화도 함께 형성되므로 동일 조직 내에서도 집단별로 상이한 문화를 가질 수 있다. 이는 부서별·지역별·계층별 하위문화가 존재한다는 것 자체는 자연스러운 현상으로 볼 수 있지만, 이러한 하위문화를 통합해 주는 조직의 공통문화가 존재하지 않는 경우에는 문화적 특성의 차이로 인해 심각한 집단 간 갈등이 발생할 수 있다.⁵⁾

둘째, 조직이 통합을 시도하는 경우에도 조직문화의 중요성이 부각된다. 상이한 문화적 특성을 지닌 두 조직이 통합을 하는 경우, 진정한 내부적 통합이 이루어지지 못하기도 한다.⁶⁾ 또한 조직이 새로운 고객층을 대상으로 하거나 새로운 사업에 진출하는 경우에도 문화적 요소

5) 유한호(1991)가 8개 조직 57개 집단을 조사한 결과에 의하면 모든 조직 내에는 적어도 둘 이상의 하위문화가 존재했다고 본다.

6) 송경근(1998)에 의하면, M&A 사전단계의 적합성 여부에서부터 시작되고, 일반적으로 세 가지 기준에 의해 판단된다고 한다. 먼저 ‘선별된’ 매수 대상 조직들이 인수조직의 전략적 측면, 즉 성장목표의 유사성에 적합한가를 판단하고, 운영적 측면에서 매수 대상조직과 인수조직들 간의 조직모델의 상호 보완성 여부를 판단하며, 마지막으로 문화적 측면에서 최고 관리진과 조직문화의 유사성의 적합성 여부를 판단하고서 인수 합병 실행 여부를 결정한다는 것이다. 비록 전략 및 운영적 측면에서 적합성이 있다고 판단하더라도, 문화적 측면에서 최고 관리진과 조직문화의 유사성에 문제가 있다고 판단되면, 그 조직과의 인수 합병의 성공을 예측하기 어렵다고 한다. 따라서 사전 M&A 단계와 거래협상 단계에서 문화적 적합성 여부를 충분히 검토한 결과를 토대로 사후M&A 단계에서 공유문화 창출을 위한 노력을 기울여야 한다는 것이다.

를 고려해야 한다. 이러한 경우 새로운 기술과 관리 방식이 도입되고, 이것으로 인해 조직구성원들은 현재의 문화라는 다른 새로운 문화를 익혀야 하므로, 새로운 문화에 저항하게 되는데 두 문화의 특징이 서로 조화될 수 없는 경우 그 조직의 효과성은 저하 될 수밖에 없는 것이다.

셋째, 조직문화는 조직의 정책 및 전략 과정에 영향을 미친다. 정책이나 전략의 방향을 결정할 때에 조직문화는 이념의 형태로 그 과정에 영향을 미친다. 또한 조직문화는 정책 담당자들의 관점을 제한하거나 저항세력을 형성시킴으로써 정책 및 전략을 추진하는 과정에 영향을 미친다.

마지막으로, 결국 조직문화는 조직의 성과(효과성)와 관련이 있다. 그러나 단순히 조직이 문화를 가지고 있다는 것이 곧 높은 성과를 올린다는 것은 아니다. 사실상 많은 문화적 특성들이 기업의 활동을 방해할 수 있다. 예를 들어, 어느 기업의 문화에 “고객만족의 수준을 높이는 데는 비용이 너무 많이 든다,” “하급직들은 신뢰할 수가 없다,” “혁신은 중요하지 않다.” 등과 같은 신념들이 포함되어 있다고 하자. 이러한 조직은 조직문화가 강화되면 될수록 기업의 성과가 저하될 것이다. 또한 어느 조직문화가 다른 문화보다 항상 우월하다고는 할 수 없다.

예를 들어 조직이 처한 환경, 수행하는 주요 과업, 사용하는 주요 기술 등에 의해 적합한 조직문화가 결정되기도 한다. 환경이 동태적으로 변화하고, 과업의 구조화가 낮으며, 기술이 복잡한 조직에서는 ‘적응성 중심의 조직문화’가 적합한 반면, 환경이 안정되고, 과업이 표준화되어 있으며, 단순한 기술이 사용되는 조직에서는 ‘일관성 중심의 조직문화’가 적합하다(Denison, 1990). 적응성 중심의 조직문화는 외부환경을 인식하면 그에 따라 적절히 반응을 하고, 조직 내부를 통합시킨다.

또한 조직이 환경에 적응할 수 있도록 행위와 과정을 재구성한다. 일관성 중심의 조직문화를 가진 조직에서는 구성원들의 몰입수준이 높고, 중심적인 가치가 존재하며, 확고한 조직관리 방침이 있다. 또한 고도의 복잡성, 공식화, 집권화 등의 구조적 특성을 갖고 있다. 결국 어느 시점에서 특정 조직이 갖고 있는 문화적 특성이 그 조직이 처한 상황에 적합한가를 판단하여 적합성을 높이는 방향으로 조직문화를 변화시키는

것이 가장 중요하다고 하겠다.

3. 조직문화의 기능

조직문화는 일반적으로 <그림 2-2>와 같은 기능을 수행한다 (Smircich, 1983; 김인수, 1997: 583; 박내희, 1993: 461-462; 백기복, 1996: 582-583; 이창원·최창현, 2006: 523-524).

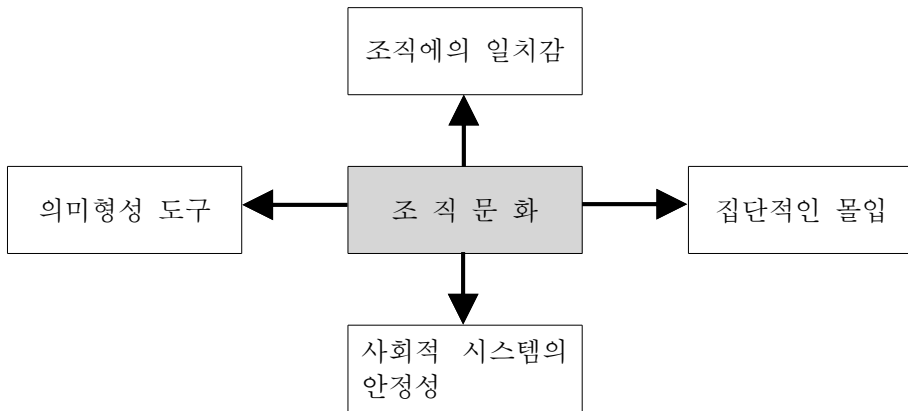
첫째, 조직문화는 조직구성원들에게 소속 조직구성원으로서의 정체성 (organizational identity)을 제공한다. 즉 조직문화는 조직구성원들이 일반적으로 공유하는 독특한 동질성을 제공한다. 따라서 조직문화는 조직구성들을 결합시키고 그들의 조직생활에 의미와 목적을 부여해 주면서 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소가 된다. 결국 조직문화는 강하든 약하든, 긍정적이든 부정적이든 조직 전체에 커다란 영향을 미치며, 그 결과에 따라 조직의 성패가 좌우된다.

둘째, 조직문화는 집단적 몰입을 가져온다. 즉 조직문화는 조직구성원들에게 조직에서 기대되는 행동의 유형 및 조직이 지향하는 바를 암시하여 구성원들의 행동을 정당화시켜주어 문화가 강한 조직에서는 구성원들의 전념도가 더욱 높아지게 된다.

셋째, 조직문화는 조직 체계의 안정성을 높인다. 문화가 강한 조직에서는 문화적 동질성을 강화하기 위한 규범과 통제가 증가하게 되며, 이러한 규범을 벗어나는 행동에 대해서는 제재가 가해진다. 또한 조직구성원들은 이러한 강한 통제에 대해 일종의 감정적 애착을 갖게 된다. 결국 강력한 조직문화로 인해 조직 체계의 안정성이 높아지는 것이다.

넷째, 조직문화는 조직구성원의 행동을 이끌고 형성시킨다. 즉 조직이 그들에게 기대하는 것이 무엇이고, 어떠한 행동이 보상을 받으며, 해야 할 행동과 그렇지 않은 행동에 관한 해답을 제공함으로써 구성원들의 행동을 원하는 방향으로 형성시킨다. 즉 조직문화가 일종의 학습 도구로서의 기능을 수행하는 것이다. 그런데 더 중요한 것은 조직문화의 기능이 조직의 성장에 따라 변화한다는 것이다(Schein, 1985; 김인수, 1997: 597-602).

[그림 2-2] 조직문화의 기능



자료: Smircich(1983: 357).

로빈스(S. P. Robbins, 1990)는 조직구성원들은 자율성, 구조, 보상, 감독자의 지원, 갈등에 대한 지각(perception)을 형성한다고 주장하고, 이러한 지각은 실제로 조직문화의 특징이 되며 강한 문화일수록 지각은 성과와 만족에 영향을 미치게 된다고 한다. 장병들이 민간인 신분에서 군 입대를 통해 새로운 조직문화인 군대문화에 노출되면 군인으로서의 군 조직에의 일체감 요구, 군 조직에의 집단적 몰입, 사회시스템으로서의 군 조직의 안정성 요구, 의미형성 도구로서 군 특유의 가치관 요구의 압력을 받게 된다.

이 과정에서 조직사회화 과정에서의 스트레스를 잘 이겨내면 되는데 그렇지 못할 경우, 조직의 신참자들은 군대문화에 잘 적응하지 못하여 바람직하지 못한 이탈행위를 하게 된다.

4. 조직문화의 유형

조직문화의 유형은 어떤 관점이나 기준을 적용하는가에 따라 조직문화를 다양하게 분류할 수 있다. Harrison(1972)은 조직문화의 특성이 조직이 지향하는 이념에 따라 조직문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 분류하였고, Handy(1978)는 조직문화 형태의 좋고 나쁨은 존재하지 않고 환경에 대한 적합여부가

더 중요하다고 주장하면서 조직문화를 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다.

Ouchi(1980)는 거래비용 관점에서 시장문화, 관료제 문화, 클랜(파벌)문화로 분류하였고, Johns(1983)는 사회집단구성원들 간의 교환, 거래를 통제하기 위한 목적에서 조직문화가 발생하게 되었다고 주장하면서 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 조직문화를 유형화하였다.

Deal과 Kennedy(1982)는 기업 활동에 관련된 위험의 정도와 의사결정 전략의 성공여부에 대한 환류의 속도(speed of feedback)의 두 가지 차원에 기반을 두어 투자형 문화, 모험형 문화, 관료형 문화, 근면형 문화로 구분하였으며, Quinn과 Kimberly(1984) 그리고 Quinn과 McGrath(1985)는 경쟁가치모형(competing values model)을 이용하여 조직문화유형을 안정성, 통제, 질서와 유연성, 자율을 나타내는 축과 조직의 적응행동을 나타내는 내부지향적, 외부지향적 축이라는 두 가지 차원에 따라서 집단문화(group culture), 발전문화(developmental culture), 위계문화(hierarchical culture), 합리문화(rational culture) 분류하였다.

그리고 Kets de Vries와 Miller(1986)는 조직문화 유형을 최고관리자의 지속적인 심리적 성향을 기준으로 편집병적 문화, 회피적 문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화로 분류하였으며, Cameron과 Freeman(1991) 그리고 Cameron과 Quinn(1999)은 조직문화 유형을 분류하는 분석틀로 경쟁가치모형(competing values model)을 제시하면서 신축성, 자유재량성, 역동성을 강조하는 차원과 안정성, 통제, 질서를 강조하는 차원 그리고 내부지향, 통합, 단결을 강조하는 차원과 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 차원의 2가지 기준을 근거로 조직문화 유형을 관계지향적 문화(clan culture), 혁신지향 문화(adhocracy culture), 위계지향 문화(hierarchical culture), 과업지향 문화(market culture)로 분류하였다.

국내 조직문화 유형에 대한 연구로 서인덕(1986)은 조직구성원의 행동특성과 현실지각을 근거로 합리적 문화, 진취적 문화, 친

화적 문화, 보존적 문화로 조직문화유형을 분류하였으며, 박노운(1991)은 내부통합관련 구조적 유연성과 환경에 대한 자세에 따라 혁신적 문화, 카리스마적 문화, 반응적 문화, 관료적 문화로 구분하였다.

그리고 김호정(2002a)의 경우, 신축성과 안정성 차원, 내부지향적 차원과 외부지향적 차원을 근거로 Quinn과 Kimberly(1984)가 제시한 조직문화(집단·발전·위계·합리문화)를 연구에 활용하였다. 한편 Bititci 외(2004) 학자들은 조직문화를 추구하는 지향성에 따라서 네 가지 형태로 분류하였는데, 논리 지향, 업무와 조직구성원의 혼합지향, 산출지향 그리고 조직구성원 지향이 이에 해당된다.

즉, 이들 학자들은 조직 내 지향성에 의거하여 다음과 같이 조직문화를 구분하였다.

첫째, 논리지향은 특정의 목표를 달성하기 위하여 합리적이고도 논리적인 견지에서 역할수행 및 계약의무를 중시하는 역할 문화(role culture)를 뜻한다.

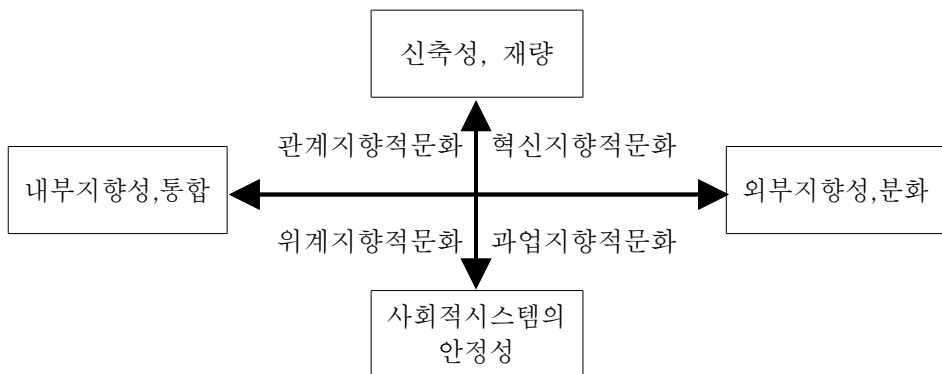
둘째, 업무와 조직구성원의 혼합지향은 조직구성원이 자신의 기대 및 욕구 충족 차원에서 목표 및 수행업무를 달성하려는 성취지향 문화(achievement culture)와 연계되어 있다.

셋째, 산출지향은 업무수행결과에 따른 보상적 기대감 또는 처벌에 대한 두려움 그리고 조직 핵심권력자에 대한 충성심 등을 중시하는 권력 문화(power culture)를 의미한다. 끝으로 조직구성원 지향은 조직구성원 간 인간적 관계에서 타인의 가치와 욕구에 대한 관심과 배려를 기반으로 구성원 상호간 지지 및 지원을 중시하는 지원문화(support culture)를 뜻한다.

이상의 조직문화 유형에 관한 선행연구 결과를 토대로 본 연구에서는 두 가지 가치차원에 따라 네 가지 군집을 제시한 Cameron & Quinn(1999)의 CVM에 의한 문화 유형<그림 2-3>을 활용하고자 한다.⁷⁾

7) CVM을 적용한 연구들을 보면, 네 가지 조직문화 유형의 명칭이 약간 다르다. 예컨대, Quinn & Kimberly(1984)나 Zammuto & Krekower(1991) 등은 Group, Developmental, Hierarchical, Rational Culture로, Cameron & Freeman(1991)과 Cameron & Quinn(1999)은 Clan, Adhocracy, Hierarchical, Market Culture로 문화유형을 명명한다(김호정, 2002a: 225). 이처

[그림 2-3] 쿼린 등의 조직문화 유형



자료: K. S. Cameron & R. E. Quinn(1999: 250).

첫째, 관계지향 문화는 조직구성원 간의 인간애 또는 인간미를 중시하는 문화로서 조직 내부의 통합과 유연한 인간관계를 강조한다. 참여등을 중시하며 개인의 능력 개발에 대한 관심이 높고 조직구성원에 대한 인간적 배려와 가족적인 분위기를 만들어 내는 특징을 가지고 있다. 여기에서 리더는 마치 스승이나 부모님과 같으며, 개별구성원의 장기적 발전과 사기, 응집력 등 가치를 강조한다.

둘째, 혁신지향 문화는 외부환경에 대한 변화지향성과 신축적 대응성을 기반으로 조직구성원의 도전의식, 창의성, 혁신성, 자원획득 등을 중시하며 조직의 성장과 발전에 관심이 높은 조직문화를 의미한다. 때문에 조직구성원의 업무수행에 대한 자율성과 자유 재량권 부여 여부가 혁신 지향적 문화의 핵심요인이 된다.

셋째, 위계지향 문화는 조직내부의 통합과 안정성확보 그리고 현상유지 차원에서의 계층화 되고 서열화 된 조직구조를 중시하는 조직문화이다. 즉 위계질서에 의한 명령과 통제, 업무회의시 규칙과 법 준수, 관행, 명확한 책임소재 등을 강조하는 관료적 문화의 특성을 지니고 있다. 일반적으로 대규모 조직이나 정부기관이 이러한 위계지향적 문화

림 조직문화 유형의 명칭은 다소 차이가 있으나, 내용면에서는 큰 차이가 없다.

에 의해 지배된다고 보는 경향이 있다.

마지막으로 과업지향 문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 외부환경에 지향점이 있는 문화로 주어진 과업을 효과적, 효율적으로 수행하기 위하여 실적을 중시하며, 조직구성원간의 경쟁을 유도하는 조직문화로서, 때로는 지나친 성과강조로 인하여 조직에 대한 조직구성원의 방어적 태도와 개인주의적 성향을 드러내는 경향이 있다.

제4절 선행연구 검토

선행연구 검토는 리더십과 조직문화, 조직효과성에 관한 국내·외 학자들의 민간조직, 공공조직, 군조직등에 대한 선행연구 내용을 제시하였다.

1. 리더십유형과 조직효과성

리더십과 조직효과성에 관련된 선행연구를 보면, 기본적으로 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는지가 중요한 연구 대상이 되었다 (Yukl, 1999a) 최근에 와서는 조직의 유형(Ergi & Herman, 2000) 및 상황(Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978; Masi & Cooke, 2000), 문화(Yukl, 2002)에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 관심이 집중되고 있으며, 1980년 이후 새로운 리더십 패러다임으로 제기된 변혁적 리더십(transformational leadership)이 조직 효율성과 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 업무성과 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다(Bass, 1985; Barker, 1989).

또한 일상적인 업무를 수행하는 조직의 리더십 보다는 조직 환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지도 많이 연구되고 있다 (Kanungo, 2001; Ohman, 2000). 이러한 변혁적 리더십에 대한 외국의 연구들의 일차적 연구관심은 변혁적 리더십의 효과성에 있어 왔다 (이상호, 2001). 즉 많은 연구들이 변혁적 리더십은 집단성과, 리더십 효과성, 리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한

다는 것을 제시한다(Bass, 1985; Waldman, & Einstein, 1988; Harter & Bass, 1988).

또 다른 연구들은 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직의 효과성을 증진 시키는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 제시하고 있으며(Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987; Tichy & Devanna, 1986), 상황적 보상을 근간으로 한 거래적 리더십 또한 성과에 긍정적인 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다(Deluga, 1988; Harter & Bass, 1988; Podsakoff, Toder, Grover & Huber, 1984; Podsakoff, Toder & Skov, 1982; Bass & Avolio, 1990).

Harter 와 Bass(1988)의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 리더유효성 및 리더 만족도와 긍정적인 상관관계를 나타냈으며, Waldman, Bass 및 Einstein(1987)의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 태도와 추가 노력에 긍정적 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 또한 Bass(1990)의 연구에서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 추가적인 영향을 미친다는 증폭가설을 검증하였다. 이처럼 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 대체하지 않고 거래적 리더십과 더불어 직무만족, 리더만족, 추가노력 등과 같은 성과에 영향을 미치고 있는 것이 제시되었다(유경화 · 신원형, 2003).

변혁적 리더십의 효과성 이외에 또 다른 연구관심은 리더의 변혁적 특성을 확인하는데 있어 왔는데(이상호, 2001), 이와 관련된 변수로는 자신감, 사회적 영향력 행사욕구, 도전적 신념 등 다양한 성격특성이 연구되었다(Bennis & Nanus, 1985; Deluga, 1997; House & Howell, 1992; House & Shamir, 1993; Tichy & Devanna, 1986). 또 변혁적 리더십 행동이 부하의 성과에 영향을 주는 과정에 대한 연구도 진행되었는데 신뢰, 부하의 자아개념, 자기존중, 자기효능감(self-efficacy) 등이 주요한 매개변수로서 지적되고 있다(Bennis & Nanus, 1985).

이처럼 외국에서 활발한 연구와는 달리 우리나라의 민간과 공공조직에서 변혁적 리더십에 관해 수행된 연구는 극히 제한적이다. 우선 우리나라 민간조직을 대상으로 한 연구들을 간략히 검토해보면 다음과 같

다.

강희정(1999)은 대학교 행정직 직원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 더 영향을 미친다고 하였다. 김복례(2006)는 민간 기업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 집단주의 성향이 강한 조직문화와 결합했을 때 직무만족과 조직몰입이 높게 나타난다고 하였으며, 박영환(2006)도 중소기업 생산직원을 대상으로 한 연구에서 직무만족에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 많은 영향을 미친다고 제시하였다. 오효단(2006)은 중소기업 직원을 대상으로 한 실증 분석에서 변혁적 리더십이 정서적, 규범적 몰입에는 정(+)의 영향을 미치나 상사의 신뢰는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 민간 연구들은 공통적으로 변혁적 리더십이 조직효과성, 자기효능감 등 다양한 측면에서 긍정적 효과를 주고 있다고 결론을 내리고 있다.

한편 공공조직에서의 변혁적 리더십에 관한 연구는 상당히 적은 숫자이나 점차 꾸준히 연구가 늘어나고 있다. 우리나라 공공조직에서의 변혁적 리더십에 대한 주요 연구를 구체적으로 검토해 보면 다음과 같다. 이창원(1999, 2000)은 Yukl 이 다중연결모형에서 제시하는 리더십 행동 유형과 Bass가 변혁적 리더십이론에서 제시하는 리더십 행태 유형을 근거로 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 행태 유형과 리더십 효과성의 관계를 도출했다. 재정 자립도 및 선거 득표율이 높은 단체장들의 변혁적 리더십 행태는 기초단체장의 리더십 효과성을 제고하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 조직 최고 관리자의 리더십이 조직의 효과성에 결정적인 영향을 미치고(Barrick, Day, Lord & Alexander, 1991; Day & Lord, 1988; Thomas, 1988), 이러한 현상은 자치단체장의 경우에도 적용된다는(Day & Lord, 1988) 외국의 선행 연구 결과와 맥을 같이하고 있다고 볼 수 있다. 정운길·이규만(2000)의 연구는 상사의 리더십 행동과 조직공정성 요인을 상정하여 이들 변수간의 인과관계를 탐색적으로 살펴보고 있다. 446명의 공무원을 대상으로 분석한 결과 상사의 리더십 행동과 조직공정성은 유의적인 관계가 있는 것으로 입증되었

다.

즉 부하가 지각하는 상사의 변혁적 리더십은 절차공정성, 거래적 리더십은 분배공정성과 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 상사의 리더십 행동 중 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하의 조직시민행동에 더 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 김호정(2001a, 2001b)에 의하면, 행정조직은 기업조직보다 변혁적 리더십과 조직 몰입간의 관계가 현저히 약한 것으로 나타났고, 변혁적 리더십이 전통적 리더십의 효과를 보완하지 못했으며, 오히려 전통적 리더십이 변혁적 리더십의 효과를 상당히 보장하는 것으로 나타났다. 그 이유는 행정조직이 기계적 구조에 가깝고 리더의 보상제공 권한이 제한적이기 때문인 것으로 분석되었다. 이창원(2002)의 또 다른 연구에서는 내용분석법(content analysis method)을 이용하여 우리나라 단체장들의 리더십 유형 및 요인을 분석하였다.

이 연구에서는 우리나라 자치단체 단체장들의 리더십 유형은 ‘지방자치단체의 재정자립도 및 단체장의 지방선거 득표율’에 따라 그 유형이 상이하다는 것이 제시되었다. 즉 자치단체의 재정자립도 및 단체장의 지방선거 득표율이 높은 자치단체의 단체장들은 ‘영향력 행사 행동’ 및 ‘관계형성 행동’과 ‘비전 창출’, ‘핵심가치 제시’, ‘신뢰감 제시’, ‘전형 제시’, ‘동기유발 행동 제시’ 등의 변혁적 리더십 행태를 많이 사용한 것이 제시되었고, 이러한 행동들은 리더십 효과성을 제고하는 것으로 나타났다.

또한 이 연구는 우리나라 자치단체 단체장들의 리더십 요인으로 ‘대뇌형 리더십’, ‘관계형 리더십’, ‘카리스마형 리더십’, ‘변화주체형 리더십’, ‘술전형 리더십’ 등 5가지 요인을 제시하였다. 이창원·김호정·박희봉·Alder(2003)의 연구는 전술한 바도 있지만 한국과 뉴질랜드 두 나라를 대상으로 수행되었다. 연구결과를 보면 한국 단체장들이 변혁적 리더십과 구조주도를 수행하는 것은 부하들의 조직몰입과 직무만족 모두에 효과적이지만, 거래적 리더십은 효과적이지 못하고, 배려는 부하들의 직무만족에만 효과적이라는 것을 제시하고 있다.

한편 뉴질랜드 단체장들이 부하들에게 배려를 하는 것은 부하들의

조직몰입과 직무만족에 모두에 효과적이지만, 구조주도는 효과적이지 못하고, 거래적 리더십은 직무만족에만, 변혁적 리더십은 부하들의 조직 몰입에만 효과적인 것으로 나타났다. 요약하면 전반적으로 단체장들의 변혁적 리더십과 배려는 한국과 뉴질랜드에서 모두 그 효과성을 인정받은 것이고, 구조주도는 한국에서는 효과적이지만 뉴질랜드에서는 효과성을 인정받을 수 없었으며, 거래적 리더십은 뉴질랜드에서는 효과적이지만 한국에서는 효과성을 인정받지 못한 것이다. 유경화·신원형(2003)의 연구는 리더십과 조직의 업무성과간의 관계를 객관적인 성과지표를 이용하여 조직수준에서 분석이 실시되었다. 아울러 리더십 차원(변혁적 리더십과 거래적 리더십)별로 조직성과에 미치는 과정을 설명하기 위해 집단효능감이 매개변수로 고려되었다. 이를 위해 서울시에 소재하고 있는 57개 파출소의 조직성과지표가 이용되었으며, 각 파출소당 평균 6명씩 총 353명의 일선 경찰관으로부터 리더십과 집단효능감에 관한 설문자료가 수집되었다.

분석 결과 변혁적 리더십은 집단효능감을 매개하여 파출소 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 효과가 나타났으며, 조직성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 않았다. 반면에 거래적 리더십은 조직성과에 직접적인 영향을 보여주었으며, 집단 효능감을 매개한 간접효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다. 정관호·함성득·박동서(2003)는 장관의 변혁적 리더십, 조화유도적 리더십, 그리고 현상 유지적 리더십이 장관의 업무수행능력에 미치는 상대적 영향을 조사하였다.

이 연구의 결과는 한국의 고위 행정 관료들이 부처를 위해 비전을 제시하고 새로운 문제 해결방식과 아이디어로 충만한 장관의 변혁적 리더십을 가장 높게 평가하고 있는 것으로 요약된다. 나아가 이연구의 결과는 변혁적 리더십의 경우 언론과 여론이 호의적으로 나올 때 그 효과가 배가될 수 있음을 보여준다. 또한 부처의 국·과장의 의견을 반영하면서 장관이 변혁적 리더십을 발휘할 경우 그 리더십의 효과가 증폭될 수 있음을 제시한다.

지금까지 살펴본 우리나라 공공부문에서의 리더십연구의 주요변수와 연구결과를 요약하면 <표 2-9>과 같다. 공공부문에서도 대부분 변혁

적 리더십이 조직의 효과성 및 주요 변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 내리고 있다.

<표 2-9> 공공부문에서의 변혁적 리더십에 대한 주요 연구요약

연구자	주요변수	주요결과
이창원(1999, 2000)	-리더십 행태 유형 -리더십 효과성	-변혁적 행태가 리더십 효과성 제고
정윤길, 이규만(2000)	-상사의 리더십 행동 -조직공정성	-변혁적 리더십이 조직시민행동 제고
김호정 (2001a, 2001b)	-리더십 행태 (변혁적, 전통적)	-기업조직에 비해 공공조직에 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계가 약함
이창원(2002)	-단체장 리더십 유형 -리더십효과성	-변혁적 행태가 리더십 효과성 제고
이창원, 김호정, 박희봉, Alder(2003)	-단체장 리더십 유형 -부하의 직무만족도	-변혁적 리더십이 리더십 효과성 제고
유경화, 신원형(2003)	-리더십차원 (변혁적/거래적) -집단 효능감, 업무성과	-변혁적 리더십이 집단 효능감을 매개하여 조직성과에 영향
정광호, 함성득, 박동서(2003)	-장관의 리더십행태	-관료들이 변혁적 리더십을 긍정적 평가

군 조직을 대상으로 한 연구는 Bass & Avolio(1990)는 미국의 경·보병 부대 지휘관을 대상으로 한 변혁적 리더십에 대한 연구에서 변혁적 리더십에서는 높은 점수를 얻는 지휘관들이 거래적 리더십의 지휘관들 보다 더 부하들에게 리더의 리더십 효과와 만족감을 주어서 그들의 부대를 효과적으로 지휘했다는 연구결과를 제시한바 있으며, 이영우(2006: 111-112)연구도 직무만족에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 중요한 역할을 하며 변혁적 리더십은 계급이 높고, 지휘관의 직무만족도가 높을 것으로 분석되었으며, 카리스마 리더십은 군 조직의 임파워먼트(Empowerment)를 위해서 필요한 리더십이며, 군 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 연구결과를 제

시하였다.

2. 조직문화와 조직효과성

조직문화와 조직효과성간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직효과성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983: 5-23). 이러한 믿음의 근본적인 이유는 조직문화가 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고, 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다(Weiner, 1988: 534).

또한 조직문화는 통제수단의 하나로서 통제의 효과적인 사용은 성과를 향상시킬 수 있으며, 조직문화는 조직목표 수행 시 필요한 정보를 제공하기 때문이다 (이용규 · 정경일 · 이종수, 2008). 이러한 선행연구들의 연구경향들을 보면 다음과 같이 크게 세 가지로 분류해 볼 수 있다.

첫째, 특정한 조직문화 유형이나 특성(cultural types or traits)이 조직효과성에 영향을 미친다는 주장이다.

둘째, 문화의 강도적 측면에서 강한 문화(strong culture)가 조직효과성에 중요한 영향을 미치는 요인이라는 주장이다. 마지막으로 조직문화의 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성이 조직효과성에 미친다는 주장이다.

1) 조직문화 유형과 조직효과성의 관계

기존의 선행연구에서 조직문화 유형과 조직효과성의 관계에서 주로 다루어진 연구들의 관점은 ‘특정적인 또는 긍정적인 조직문화 유형이 조직효과성을 향상 시킨다’는 것이었다. 이러한 관점에서 조직효과성의 향상을 가져오는 특정한 문화유형을 규명하려는 연구가 주류를 이루고 있다(주효진, 2003: 63).

먼저 Deal & Kennedy(1982)는 성공적인 기업 및 조직은 다른 기업과 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다고 주장했으며, Peters & Waterman(1982)은 실증적 연구를 통해 탁월한 성과를 보이고 있는 기

업들의 경우 행위지향성, 고객최우대 서비스, 자율성과 기업정신, 인간을 통한 생산성 제고, 독특한 기업 전통가치의 중시, 이점경영, 간소한 조직 그리고 자율과 통제의 동시적 강조와 같은 8가지의 공통적 특성을 가지고 있다고 주장하였다.

Kilmann(1985)은 성과가 높은 기업이 되려면 신뢰할 수 있고 모험적·도전적 행동방식을 특징으로 하는 적응적 문화(adaptive culture)를 가져야 한다고 주장했고, Akin & Hopelain(1986)은 투명성이 있고, 응집적이며, 개방적인 조직문화를 생산성이 높은 문화의 본질적인 특성이라고 제시하였다. 이외에도 많은 연구자들이 높은 성과를 가져오는 조직문화의 유형과 특성에 대해 논하고 있으며, 이들이 강조했던 문화적 특성은 각각 달랐지만 대부분 일화적 사실(anecdotal evidence)에 의존하여 논의를 전개하고 있는 점이 공통이다. 그런데 일화적 사실 또는 사례연구 방법에 의한 이러한 연구들은 방법론적인 차원에서 일정한 비판을 받아왔다.

즉 특정한 문화특성이나 유형을 가지고 있는 조직이 그러한 유형이나 특성이 없는 조직과 효과성 측면에서 다르다는 증거를 제시하기 위해서는 비교집단의 존재가 필수적이나, 대부분의 경우 그러한 비교 집단의 전제 없이 논의되고 있다는 것이 비판의 주된 이유였다(Gordon & DiTomaso, 1992: 785). 실제로 대부분의 초기 특성과 유형에 대한 연구들은 비우수 기업조직에 그러한 조직문화 유형이나 특성이 존재하지 않는다는 것을 경험적으로 입증하지 않았으며, 또 조직문화와 조직효과성간의 관계에 대해 엄격한 통제적 검증도 하지 않았다는 비판도 받아왔다(Calori & Sarnin, 1991: 52).

이러한 방법론적 비판에 대해, 대규모 조직 표본을 사용한 양적 연구 방법에 의해 조직문화와 조직효과성간의 관계를 검증하려는 연구들이 잇달아 제시되기 시작하였다. 그 중에서 먼저 Denison(1990)은 광범위한 설문조사를 통해 여러 가지 조직변수들을 측정하고, 이것이 투자수익률 등 조직의 경제적 성과와 어떠한 관련성이 있는지를 분석했다. 그는 잘 조직된 과업체제(well-organized work system)를 갖춘 기업과 참여적인 의사결정이 이루어지는 기업의 경우 그렇지 않는 기업보다

성과가 더 높게 나타났던 분석 결과에 기초해서, 적응적이 과업수행 방식을 개발하는 문화와 참여적 의사결정 문화가 높은 조직효과성을 가져온다고 주장하였다(Denison, 1990: 61-65).

Hansen & Wernerfelt(1989)는 경제적 요인(산업의 평균이익률, 상대적인 시장점유율, 기업규모)과 조직요인(인적자원 중시 풍토와 목표달성 중시 풍토)이 기업의 수익률에 미치는 상대적인 영향을 분석했는데, 연구 결과 경제적 변수들이 수익률 변량의 18.5%를 설명하고, 조직풍토 변수들은 변량의 37.8%를 설명하는 것으로 나타났으며, 두 요인을 모두 포함시킨 통합모형은 수익률의 50.3%를 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 경제적 요인과 조직 요인 모두가 기업 성과의 유의미한 결정요인이었지만, 특히 조직 요인이 경제적 요인보다 두 배의 설명력을 가진다는 것을 시사해 주고 있다.

Carmeron & Quinn(1999) 등이 구분한 조직문화의 유형에서는 공동체 중심 문화유형과 적응적 문화유형에 속한 구성원들의 심리적인 만족도가 관료제적 문화유형이나 시장형 문화유형에서의 심리적인 만족도보다 높은 것으로 나타났다(Goodman, Zammuto & Gifford, 2001).

국내 연구를 보면 정준교·박상언·김영조(1996)는 44개 기업을 대상으로 설문조사를 통해 조직문화 유형에 따라 조직체의 성과가 다르게 나타난다는 것을 증명하였다. 즉 특정한 조직문화 유형에 따라 심리적 성과나 경제적 성과가 높게 나타났으며, 통계학적으로도 유의미한 것으로 분석되었다. 또한 강정애(1997)의 연구에서도 Rousseau의 조직문화 유형을 이용한 실증연구에서 특정문화가 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉 3가지 문화유형 중에서 건설형 문화유형이 조직몰입, 직무동기, 직무만족도 등의 조직성과에 다른 문화유형에 비해 높은 것으로 분석되어졌으며, 이를 통해 건설형 조직문화 유형이 조직성과를 높이는 긍정적인 조직문화 유형이라고 주장하고 있다. 전상길(1993)은 기업을 대상으로 한 연구에서 배려지향적 리더십은 개발문화와 합리문화에 정(+)의 관계가 있으며, 구조주도적 리더십은 합리문화와 위계문화에 정(+)의 관계가 있다.

신철우(1999)는 기업을 대상으로 한 연구에서 조직문화 유형에 따라 각 기업체의 조직성과에 차이가 있는 것으로 분석 하였으며, 김호정(2002)은 기초단체장을 대상으로 한 연구에서도 조직문화 유형에 따라 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력의 크기가 다른 것으로 나타났는데, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가, 조직몰입에는 합리문화와 집단문화, 발전문화가 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

그리고 군 조직을 대상으로 한 연구로 장옥상(1995)은 군대문화를 권위주의, 보수안정주의, 순응주의, 의식주의, 폐쇄주의 및 임무완수주의 6개로 조직문화 유형을 분류한 연구에서, 군대문화 유형의 대부분이 조직몰입과 통계적으로 유의미한 관계를 보이나 의식주의는 정서몰입과 근속몰입에 영향을 미치지 못한다고 분석하였다. 그리고 군대문화가 강하게 나타났다고 해서 반드시 조직몰입이 높게 나타나지 않는다.

윤봉희(2004)는 조직문화유형을 권력·역할·과업·인간문화로 구분한 Harrison의 모델을 이용한 연구에서 군 조직은 각 부대의 기능(병과)에 따라 지배적인 조직문화 유형이 다르게 나타나지 않았으며, 특히 역할문화와 권력문화가 지배적인 것으로 나타났으며, 조직문화유형 중 인간문화에서 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

오창호(2003)는 Quinn의 문화유형을 바탕으로 한 연구에서 진취적 문화와 합리적문화의 수준이 높을수록 직무만족 수준이 높았으며, 진취적 문화와 보존적 문화의 수준이 높을수록 직무만족 수준이 낮음을 확인하였다. 이승희(2002)는 관계지향 문화가 높을수록 사용자 만족도에 정(+)의 영향을 미치고 위계지향 문화가 높을수록 사용자 만족도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

손희대(1999)의 해군 비행부대를 대상으로 한 연구에서는 진취적 문화 유형만이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석하였고, 이동섭(2006)의 공군 조직문화 유형은 관계지향 문화와 위계지향 문화 성격이 강한 내부지향 문화적 특성을 가지고 있었으며, 관계지향 문화와 혁신지향 문화는 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 관계지향 문화가 가장 큰 영향을 미치고, 과업지향 문화는 직무만족에는 유의미한 영향을 미치지 못하나 조직몰입에는 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

2) 조직문화 강도와 조직효과성간의 관계

조직문화가 조직효과성에 영향을 미치는 영향에 대한 연구들 중에서 중요한 위치를 점하고 있는 관점중의 하나가 ‘강한 문화가 조직효과성의 향상을 가져 온다’는 것이다(주효진, 2003: 65). 즉 강한 문화가 조직의 성과에 영향을 미칠 것이라는 믿음은 조직문화 연구의 일반적인 가정(정준교 · 박상언 · 김영조, 1995; 문대성 · 천길영, 2001; Pascale & Athos, 1984; Saffold, 1988)으로, 문화의 강도(culture strength)가 조직효과성을 결정하는 중요한 요인이라는 관점이다.

강한 문화에 대한 연구관심이 증대되면서 ‘문화의 강도’에 대한 개념 정의도 응집성(coherence), 동질성(homogeneity), 안정적이면서 강렬한 것(stable & intense), 널리 그리고 깊이 공유되는 것(thick & widely shared), 널리 공유되면서도 강하게 유지되는 것(widely shared & strongly held) 등 다양하게 제기되고 있다. 하지만 이러한 개념적 다양성에도 불구하고 대다수의 연구들은 문화의 강도가 얼마나 많은 구성원들이 중심 가치를 공유하는가, 그러한 가치를 얼마나 강하게 그리고 깊이 내면화하는가, 그 가치를 얼마나 오랫동안 지배적인 가치로 받아들이는가에 따라 결정된다는 점에 동의하고 있다(정준교 · 박상언 · 김영조, 1995; 문대성 · 천길영, 2001; Louis, 1985; Gordon & DiTomaso, 1992).

이처럼 강한 문화에 대한 큰 관심을 반영하면서 조직문화의 강도와 조직효과성과의 관계를 조작적으로 개념화하고 또 이를 통계적으로 검증해 보려는 시도가 이루어져 왔다. 먼저 Deal & Kennedy(1982)는 지속적으로 성장해 온 미국 대기업들의 성공 이면에는 항상 강한 문화가 주동력이 되어왔다고 주장하고 있으며, Weick(1985)는 강한 기업문화는 재무적 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라, 조직 내 높은 규범적 통합정도를 통해 구성원들에 대한 효과적인 조직통제 수단이 된다고도 지적하고 있다. 이에 Posner *et al.*(1985)은 강한 문화는 구성원들 간의 조정이나 조직몰입의 유도를 위한 효과적인 장치가 된다고 보았다.

Denison(1990: 78-80)은 강한 문화를 일치성(consistency)으로 개념화하고, 이를 ‘조직 내 집단 간 설문응답의 변량의 역수(inverse of the variance in questionnaire responses)’로 측정하고 있다. 분석결과 강한 문화는 단기적 성과(설문조사 연도로부터 2년 동안의 투자수익률)와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 장기적 성과(3-5년의 투자수익률)에는 오히려 부정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다.

또한 Gordon & DiTomaso(1992)의 경우에도 조직 내 설문응답의 일치성 정도로 문화강도를 측정하고, 이것이 조직의 경제적 효과성에 미치는 영향을 분석하였는데, 문화의 유형(적응적 문화와 안정적 문화)에 관계없이 강한 문화는 2-3년 동안의 조직 성장률과 유의미한 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다.

즉 Denison(1990)과 Gordon & DiTomaso(1992)의 연구에서는 문화 유형에 관계없이 강한 문화는 조직의 단기적 성과와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. Kotter & Heskett(1992: 18-21)은 22개 산업의 207개 기업체들을 대상으로 조직문화 강도와 경제적 효과성간의 관계를 연구했다. 이들은 다른 연구들과 달리 산업체 설문을 통해 동일 산업 내에 있는 여타 경쟁회사의 문화강도를 어떻게 지각하고 있는지를 조사하여 이들 응답의 평균으로 각 기업의 문화강도를 측정하였다.

이와 같이 측정된 문화강도는 여러 경제적 성과 지표들 가운데 연평균 순이익증가율(상관관계: 0.46), 연평균 투자수익률(상관관계: 0.31), 연평균 시장가치증가율(상관관계: 0.26)의 순으로 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 O'Reilly *et al.*(1991)과 Schridan(1992) 등은 Q-sort방식을 이용한 조직문화 프로파일(OCP)을 개발하여 개인과 조직 사이의 적합관계로 조직문화의 강도를 측정하였는데, 이들에 따르면 강한 문화는 조직몰입과 구성원들의 지속적인 근무성향과 유의적인 관계가 있었다.

이 밖에도 Cameron & Freeman(1991)과 Meglino *et al.*(1991)은 공유가치의 정도가 조직구성원들의 조직몰입, 자신감, 윤리적 행동의 증대 및 직무스트레스의 감소 등과 관련이 있으며, 강하고 뚜렷한 공유가치는 개인의 삶뿐만 아니라 조직효과성에도 유의미한 영향을 미친다고

주장하였다.

또한 우리나라의 경우에도 이학중(1986)과 신유근(1986) 등도 한국 기업들의 성공에 강한 문화가 큰 기여를 해왔다고 주장하였으며, 강정애(1997)도 문화 강도가 조직성과 간에 긍정적 관계가 있다고 주장하면서 Rousseau의 조직문화 유형 중 건설형 조직문화 유형이 강할수록 조직성과가 더욱 높아진다는 것을 규명하였다. 또한 신우철(1999)은 사기업들을 대상으로 한 실증적 연구에서 강한 문화가 조직성과를 가져온다는 결과를 도출하였다.

이와 같이 여러 연구들에서 문화의 강도를 정의하고 또 측정하는 방식은 조금씩 달랐지만, 대부분의 연구들은 ‘강한 문화가 높은 조직효과성을 가져 온다’는 가설들을 검증해 주는 것이었다. 그렇지만 강한 문화와 조직효과성간의 관계에 대해서 완전하게 합의가 이루어지고 있는 것은 아니다. 즉 몇몇의 선행연구들에서는 강한 문화가 오히려 환경에 대한 적응력을 떨어뜨림으로써 경우에 따라서는 조직효과성의 감소 또는 쇠퇴를 가져올 수 있다는 결과를 보여주고 있다(Schein, 1985; Saffold, 1988; Kotter & Heskett, 1992; Denison, 1997; 이학중, 1993).

Saffold(1988)는 강한 문화가치가 효과성을 향상시키는 데 기여할 수도 있지만, 문화적 통제가 너무 지나치면 구성원들의 저항이 야기되어 결국 성과가 떨어질 수도 있다면서 문화와 효과성간의 관계가 단선적일 수 없음을 주장한다. 또한 조직 내 공유가치가 개발되면 조직 생활에 대한 구성원들의 통일된 지각을 형성함으로써 조직통제 과정에 긍정적인 영향을 미치지만, 이는 동시에 학습하고, 적응하는 능력을 제한할 수도 있음을 지적한다.

Denison(1990: 78-79)의 실증연구에서도 강한문화가 단기적인 조직효과성에는 긍정적인 영향을 미치지만, 장기적인 측면에서는 변화하는 환경에 대응하는데 필요한 조직 다양성을 제한함으로써 오히려 조직효과성의 저하를 가져올 수 있다는 것을 보여 주었다. 또한 Mallak(2001)도 강한 문화를 가진 조직이 약한 문화를 가진 조직들에 비해 효과성이 더욱 높아지며, 특히 조직구성원들이 그 조직의 강한 문화가 가지고 있는 핵심가치를 더욱 잘 이해하고 실행할 경우 조직효과성이 더욱 높

아진다고 주장하였다.

또한 Kotter & Heskett(1992) 과 Denison(1997)의 연구에서도 강한 문화가 오히려 급변하는 환경에 적응하고 학습하는 조직능력을 제한함으로써 부정적 영향을 비치거나 조직성과를 떨어뜨린다고 주장하였다. 김호정(2002: 100-101)의 실증연구에서도 강한 문화가 직무만족과 조직몰입과 같은 조직효과성에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

3) 조직문화와 상황적요인들 간의 적합성과 조직효과성

조직문화와 조직효과성간의 관계에 대한 또 하나의 연구관점은 ‘조직문화의 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성이 조직효과성에 영향을 미친다’는 주장이다. Saffold(1988)는 문화 유형 및 강도에 대한 연구가 가지는 한계점을 지적하고, 이를 넘어서기 위한 하나의 대안으로 상황분석의 필요성을 제기하였다.

특히 Arogyaswamy & Byles(1987)는 상황 분석적 관점에서 조직문화를 조직 내의 응집성과 일치성을 다루는 내적 적합성(internal fit)과 전략 및 환경과의 외적 적합성(external fit)으로 나누어, 이들 두 가지의 일치정도가 조직체 효과성에 영향을 미친다고 주장하였다. 이들 연구들은 조직이 성공하기 위해서는 조직문화가 조직구조, 조직전략, 산업의 특성과 환경 특성 등 조직이 처해 있는 내·외적 상황에 적합해야 하며, 그렇지 않은 경우에 조직효과성이 저하되거나 심지어는 조직이 도태하고 만다는 관점을 제기하고 있다.

이러한 조직문화의 상황론적 관점을 제시한 연구로 우선 Pascale & Athos(1981)를 들 수 있다. 그들은 조직 7S 요소들이 서로 적합성을 가졌을 때, 즉 소프트웨어 요소인 상위 목표, 관리 스타일, 기술 등과 하드웨어적인 요소인 조직구조, 전략, 관리시스템의 요소들이 서로 적합할 때 조직효과성이 향상될 수 있다고 주장했다.

또한 Schwartz & Davis(1981)는 기업문화가 경쟁력의 한 원천이 되기도 하지만 동시에 성공의 커다란 장애요인이 될 수 있다는 인식하에, 경영전략의 성공적인 수행을 위해서는 전략과 기업문화간의 적합성이 유지되어야 한다는 점을 강조하였다. 이들은 기업문화와 경영전략의

적합성 문제를 해결하기 위해서는 기업문화의 관리 또는 변화 그리고 현재의 기업문화에 적합한 경영전략의 수립 또는 수립이 필요하다고 설명하였다.

O'Reilly(1989: 16-17)도 전략, 구조 및 문화의 적합성을 중시하면서, 전략이 성공적으로 추진되기 위해서는 전략의 성격에 적합한 조직구조와 문화가 형성되어야 한다고 강조한다. 예를 들면 원가절감전략을 채택하는 경우에는 기능적 조직구조, 치밀한 비용 통제와 매사에 숫자를 강조하는 문화가 적절한 반면, 제품혁신 전략을 채택하는 경우에는 자율적인 조직구조 그리고 협동적인 상호작용 및 신기술과 신제품 개발을 중시하는 문화가 적합하다는 것이다. 그리고 Cameron & Freeman(1991)도 적합성이 높을수록 조직이 원활히 작동하면서 갈등이 감소하는 한편 효과성이 높아진다고 보았다.

한편 거래비용적 관점(transaction cost approach)에서 조직문화를 연구하는 학자들도 상황적합성을 강조하는 있는 것으로 파악된다. Ouchi(1980)는 환경의 복잡성과 불확실성이 낮은 상황 하에서는 전통적인 관료제적 통제 방식이 집단적 통제 방식('clan' forms of control)보다 오히려 효율적인 반면에, 환경 복잡성 그리고 거래의 상호의존성이 높은 상황에서는 집단적 통제가 더 효율적이라고 주장한다. 또한 Wilkins & Ouchi(1983)의 연구에서도 조직관리 양식의 효과성을 결정하는데 있어서 강한 문화 그 자체보다는 조직이 처한 상황과의 문화적 적합성(cultural fit)여부가 훨씬 중요하다고 주장하였다.

Gordon(1985)은 기술, 제품 그리고 참여업체들이 자주 바뀌는 동태적인 산업과 그러한 변화가 적은 안정적인 산업을 비교 연구하는 실증 연구를 통해 상황적합성 문화연구의 타당성을 보여주고 있다. 연구결과 동태적 산업에 속한 기업들은 적응성(adaptability)을 높이려는 문화가치를 특징으로 하는데 반해, 안정적 산업에 속한 기업들은 안정성(stability)을 중시하는 문화가치를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. 그리고 이러한 가치들은 각 산업 내에서 성장성과 수익성이 높은 성공적인 기업들과 그렇지 못한 기업들을 구분해 주는 것으로 밝혀졌다. 즉 동태적인 산업에서는 오히려 안정성을 중시하는 기업문화가 높은 성과를

가져온다는 것이다. 이는 특정 문화유형 그 자체가 조직효과성에 영향을 미치는 것이 아니라, 산업 특성과 기업 문화유형 또는 특성간의 적합성 여부가 효과성에 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다.

국내연구에는 이호선·이인수(1996)가 조직문화와 인적자원 관리, 조직구조, 전략, 의사결정 과정 및 조직풍토 등의 상황적 요인들과의 관련성이 조직효과성에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈으며, 정준교·박상언·김영조(1996)도 기업체들을 대상으로 한 실증연구에서 조직문화와 조직구조의 관계에 따라 조직유효성에 차이가 있는 것으로 분석되었다.

또한 김정하(2000)도 권력 형태에 따라 조직문화와 조직구조의 관계에 따라 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 못하고 조직문화를 통하여 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 폐쇄형 권력 형태와 전제형 권력 형태에서는 조직구조와 조직문화가 조직유효성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 전문형 권력 형태는 조직문화가 조직유효성에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

3. 리더십과 조직문화의 관련성

모든 조직은 끊임없이 외부환경에 대한 적응과 생존에 관련된 문제 및 내부통합의 문제에 직면하고 있으며, 이러한 문제를 해결할 수 있는 방법의 발견과 개발을 통하여 생존하게 된다. 조직문화는 바로 이러한 문제해결과정에서 형성된다. 즉, 최초로 제시된 문제 해결방안이 실제로 효력을 발휘하여 바람직한 방법으로 입증됨에 따라 조직구성원들이 그것을 효과적으로 받아들이고, 시간이 경과함에 따라 당연시하게 될 때 문화가 형성되는 것이다(Schein, 1985).

여기서 가장 바람직한 해결방안은 리더에 의해 최초로 제시되거나 혹은 다른 구성원에 의하여 제시된 해결방안이 리더에 의하여 인정되는 경우이다. 이러한 관점에서 볼 때, 리더는 조직문화의 형성과 유지에 매우 중요한 역할을 담당한다고 볼 수 있다.

Pettigrew(1979)는 리더는 조직문화의 형성자이며 관리자라고 하였다. Barnard(1983)는 리더의 역할이란 조직 속에서의 사회적 힘을 원동

력으로 하여 가치관을 형성하며 이끌어 가는 것이라고 하였다.

1) 리더십이 조직문화에 미치는 영향관계

Schein(1985)은 “리더십의 독특하고 기본적인 기능은 문화의 조작화이다. 라고 주장하여 문화형성과 유지관리 및 변화에 있어서 리더십의 중요성을 강조하고, 리더의 조직문화 형성에 대한 영향력 과정을 체계적이며 포괄적으로 제시하였다. Morgan(1986)은 “리더를 구성원의 사회적 실제형성에 영향을 미치는 의미관리자로 본다면 상황에 따라 적절한 리더십 유형을 구체화함으로써 과업과 그 과업을 수행해야 할 사람들을 연결시키는 문제에 논의의 초점이 맞추어 왔던 전통적인 리더십 연구를 사회적 실제의 구성과정 관점에서 재조명할 수 있다.”

즉 권위적인 리더는 실재를 일방적으로 지시하고 떠맡기지만, 민주적인 리더는 여러 사람들이 말에 귀를 기울이고 핵심적인 주제들을 통합하며, 새로이 등장한 의미체계의 본질을 포착할 수 있는 상상력을 개발하고 불러일으킴으로써 그의 동료들이 제시한 정의로부터 그 상황의 실재가 형성되어 나오도록 한다는 것이다. 이와 같이 민주적인 리더는 사람들에게 일방적으로 자신의 지시를 따르도록 강요하기 보다는 핵심적인 방향성과 가치감각을 전달해 주는 전략적 관여를 통해 권위주의적인 리더에 비해 보다 부드럽게 다른 사람의 실재를 규정하게 되는 것이다.

이는 “반드시 변혁적 리더나 카리스마적 리더만이 문화를 형성하고 유지·변화시키지 않으며, 어떠한 리더라도 일관된 행동을 취한다면 사회적 실재를 구성할 수 있다”는 O’relly(1989)의 연구와 일맥상통하는 것이다. 한편 Pascale & Athos(1981)는 일본기업에 관한 연구에서, Peters & Waterman(1982)은 미국의 우수기업에 관한 연구에서, 조직문화의 구성요소로서 공유가치(Shared Value), 전략(Strategy), 구조(Structure), 관리시스템(System), 구성원(Staff), 기술(Skill), 그리고 리더십유형(Style)의 7S를 주장하였다(이학중, 1989: 48-50).

이들은 리더십이 조직문화를 형성시키고, 관리하며, 때로는 변화시킨다는 관계에서, 또한 조직 내의 리더십 유형 그 자체가 조직문화의 하

나의 구성요소로서 조직문화를 결정짓는다는 관계에서 조직문화와 리더십의 관련성을 설명하고 있다. 또한 조직문화는 조직구성원들의 의사결정 및 권한 행사에도 영향을 미친다.

Robbins(1984)에 의하면, 강력한 문화는 구성원들이 독자적으로 의사결정 할 수 있는 지침을 제공하며, 이때 최고경영자이든 정문의 수위이든 동일한 가치관을 가지고 대안을 평가하고 선택하여 의사를 결정하고 행동을 취한다. 그리고 하위계층에서 더 많은 자치를 허용하는 내부지침과 가치관을 가진 강하게 형성된 조직문화는 최고경영층이 중간계층을 무시하고 그의 권한을 증대시키는 것을 막는다.

특히, 조직구성원들의 공유된 신념으로서의 문화는 최고경영자의 의사결정에 영향을 미친다. 최근 들어 변혁적 및 거래적 리더십이론에 기초하여 리더십과 조직문화와의 관련성에 관해 연구한 Bass와 Avolio(1993)는 거래적 리더는 기존의 질서와 절차, 규범을 중시하는 조직문화를 형성하고, 변혁적 리더는 새로운 비전과 가치, 규범을 창조하여 조직문화를 변화시킨다고 하였다.

국내 학자들의 연구를 보면, 전상길(1993)은 구조주도적 리더십과 배려적 리더십 유형을 사용하여 리더십과 조직문화의 관련성을 설명하였다. 연구결과 배려 지향적 리더십은 개발문화 및 집단문화와 높은 정(+)의 상관관계가 있으며, 구조주도적 리더십은 합리문화 및 위계문화와 높은 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다. 양가현(1992)은 관리자나 감독자의 리더십 스타일은 문화에 영향을 미치며 또는 그 반대현상으로 문화가 리더십 스타일에 영향을 미치기도 한다고 하였다.

정우일(2005)는 리더십의 결정적인 기능의 하나는 문화의 창조와 관리라는 점에서 변혁적 리더십과 많은 유사성을 갖고 있다고 볼 수 있다. 따라서 현대조직에서 관리자로 성공하기 위해서는 반드시 조직문화를 변화, 발전시킬 수 있는 적합한 리더십이 필요하다.

2) 조직문화가 리더십에 미치는 영향관계

리더십과 조직문화 관련성에 관한 대부분의 연구는 리더십이 조직문화를 형성시키고 관리하며, 때로는 변화시킨다는 관점에서, 또한 조직

내의 리더십유형 그 자체가 조직문화의 하나의 구성요소로서 조직문화를 결정짓는다는 관점에서 리더십과 조직문화의 관련성을 설명하고 있다. 그러나 조직문화와 리더십의 관계는 리더가 조직문화를 일방적으로 창조하고 관리하며 변화시킨다는 관점만 고찰할 수 없다.

Kast와 Rosenzweig(1985)는 문화는 관리 철학과 관리유형에 영향을 미친다고 하였다. 즉, 철학과 문화는 개인행동과 집단행동의 기저에서 관리스타일에 영향을 미친다는 것이다. 문화의 형성과 유지관리 및 변화에 있어서 리더십의 중요성을 강조한 Schein(1985)은 조직문화에 의해서 리더가 제약을 받기도 한다고 하였다.

조직이 오래되고 풍요한 역사를 보유함으로써 일단 성숙한 문화로 발전되고 나면 그 문화는 집단에 참여하는 새로운 세대의 인식, 사고, 감정의 유형을 형성한다. 그러므로 그 문화는 조직에 알맞은 리더십의 종류를 미리 정하게 되는 원인이 된다. 그런 의미에서 성숙한 집단은 문화를 통해서 그들의 리더를 창조해 나가는 것이다.

즉 리더가 문화를 창조해내지만 역으로 문화는 다음세대의 리더를 창조해내는 것이다. 뿐만 아니라. 조직문화는 리더의 지각, 사고 및 감정에 편의(bias)를 가지게 하는 자동여과장치를 통하여 리더가 문화를 통제하는 이상으로 리더를 통제한다. 또한 Bass & Avolio(1993)도 조직문화는 리더에 의해 많은 부분이 개발되지만, 조직문화가 리더십의 개발에 영향을 끼치기도 한다고 주장하였다. 이는 리더가 조직문화를 창조하지만, 조직문화에 의해서 리더가 제약을 받기도 한다는 Schein(1985)의 연구와도 일맥상통하고 있다.

즉, 조직문화의 창조, 심화, 성숙, 유지, 관리 및 변화는 리더의 리더십을 통해 가능하며 이러한 역동적 과정이 리더십의 본질이고 나아가 리더십의 궁극적인 과제인 동시에, 문화와 리더십간에는 끊임없는 상호작용을 하고 있어 조직문화의 틀 속에서 리더십이 또한 개발되고 있는 것이다. 따라서 이와 같이 조직문화가 리더십에 영향을 미치고 이의 행사에 제한을 가한다는 관계에서 볼 때, 조직문화에 역행하는 리더십은 올바르게 행사될 수가 없다. 그러므로 조직문화는 주요 조직특성 변수인 리더십에 영향을 미치는 상황변수로 고려할 수 있다.

Quinn & McGrath(1985)는 이러한 관계에서 조직문화 유형과 리더십유형 사이의 적합관계를 제시하고 있다. 국내 학자로는 박노운(1991)은 조직문화 유형에 따라 리더의 의사결정 스타일이 서로 다르다고 하였는데, 적응적 문화유형과 혁신적 문화유형에서는 리더의 의사결정 스타일이 참여적이며, 관료적 문화유형과 카리스마적 문화유형에서는 리더의 의사결정 유형이 지시적이라고 하였다.

양가현(1992)은 관리자나 감독자의 리더십 스타일은 문화에 영향을 미치며 또는 그 반대현상으로 문화가 리더십 스타일에 영향을 미치기도 한다고 하였다.



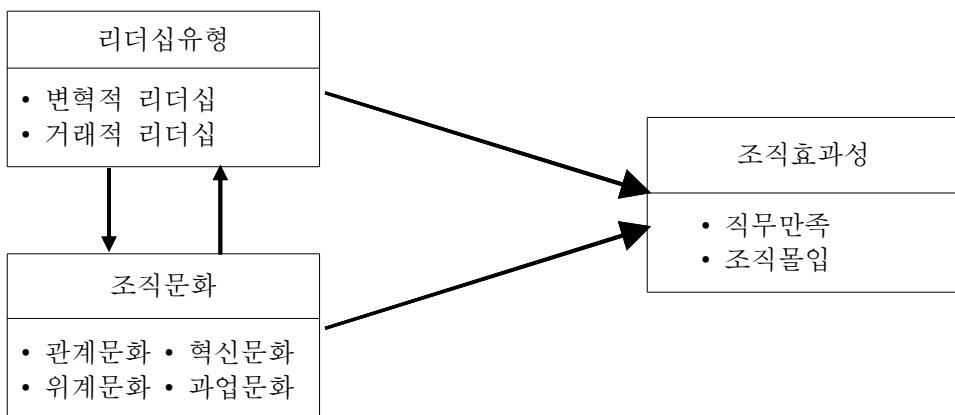
제 3 장 연구의 설계

제1절 연구모형 설계와 가설설정

1. 연구모형

본 연구에서는 리더십유형과 조직문화 요인이 군 조직의 효과성에 미치는 영향 관계와 리더십 유형과 조직문화 요인들간의 인과관계를 실증적으로 검증하는데 있다. 검증을 위한 연구모형 설계를 위해 리더십 유형은 Bass(1985)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을, 조직문화 유형은 Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형을 이용해 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화를 독립변수로, 종속변수로써 대표적인 심리적 조직효과성의 측정지표인 직무만족, 조직몰입을 설정하였는데, 이유는 기업의 경우는 매출 량과 수익 량 등을 객관적으로 파악할 수 있으나, 군 조직의 경우는 조직의 특성상 수익성 및 성장성에 대한 측정이 곤란하기 때문에 군 조직의 효율성 증진에 영향을 주는 직무만족과 조직몰입을 설정하였다. 추가적으로 인구 통계적 특성 요인인 성별, 군별(육군, 공군, 해군), 계급과 직책별, 근무지역별 등을 고려하였다. 선정된 변수를 정리한 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



2. 가설의 설정

대부분의 리더십 유형에 대한 선행연구들에서는 변혁적·거래적 리더십은 조직 효과성에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더십은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직의 효과성을 증진 시키는데 긍정적인 역할을 하며, 상황적 보상을 근간으로 한 거래적 리더십도 조직성장에 긍정적인 영향력을 미친다고 하였고, 김복례(2006)는 기업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 집단주의 성향이 강한 조직문화와 결합했을 때 직무만족과 조직몰입이 높게 나타난다고 하였다.

김호정(2002)은 행정조직에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 조직몰입에 더 큰 효과를 미친다고 하였는데, 이는 행정조직은 기업 조직에 비해 기계적 구조에 가깝고 리더의 보상권한이 다소 제한적이어서 행정조직에서는 변혁적 리더십 효과가 제대로 발휘되지 않기 때문인 것으로 분석하였다.

정광호(2003)는 고위 행정 관료를 대상으로 한 연구에서 장관이 변혁적 리더십을 발휘할 경우 리더십의 효과가 증폭됨을 제시하였다. 이영우(2006: 47-52)는 군 간부를 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 따라서 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 리더십 유형인 변혁적·거래적 리더십과 조직효과성(직무만족과 조직몰입)간의 영향관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 리더십 유형은 군 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1: 변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4: 거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 선행연구들을 보면 크게 세 가지로 분류해 볼 수 있다. 첫째, 특정한 조직문화 유형이나 특성(culture types or traits)이 조직효과성에 영향을 미친다 둘째, 문화의 강도적 측면에서 강한 문화(strong culture)가 조직효과성에 중요한 영향을 미친다 셋째, 조직문화의 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성(fit)이 조직효과성에 영향을 미친다. 이러한 관점에서 조직문화유형에 대한 대부분의 선행연구들에서는 조직효과성에 특정한 조직문화 유형이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉 Deal & Kenndy(1982)는 성공적인 기업 및 조직은 다른 기업과 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다. O' Reilly(1991)는 조직문화 유형중 집단문화와 발전문화가 강하고 위계문화와 합리문화가 약할 수록 조직구성원의 직무만족과 조직몰입은 강하게 나타난다.

김호정(2002)은 기초 단체장을 대상으로 한 연구에서 조직몰입에는 집단문화와 합리문화가 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 의미 있는 영향요인으로 분석하였으며, 이규재(2005: 135-138)는 기업을 대상으로 한 연구에서 친화적 문화가 조직성과 변수(직무만족, 조직몰입, 신뢰)에 가장 영향력이 있다고 하였고, 이성규(2005: 118-124)는 경찰 간부를 대상으로 한 연구에서 조직문화 유형 모두가 직무만족에 유의미한 영향을 미치나 집단문화와 합리문화가 가장 큰 영향을 미친다고 분석하였다.

정요한(2007: 123-127)은 소방 방재청 직원을 대상으로 한 연구에서 소방 방재청은 관계지향문화를 제외한 발전지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화가 강한 조직문화 특성을 가지고 있는 것으로 분석하였다. 이처럼 국내·외 연구에서 조직문화 유형이 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 군 조직구성원을 대상으로 조직문화 유형이 군 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 조직문화는 군 조직 효과성에 영향을 미칠 것이다.

2-1: 조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2: 조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 3>은 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 관한 가설로서, 리더십이 조직문화를 형성시키고, 관리하며. 때로는 변화시킨다는 관계에서 또한 조직 내의 리더십 유형 그 자체가 조직문화의 하나의 구성요소로서 조직문화를 결정짓는다는 관계에서 리더십과 조직문화의 관련성을 설명할 수 있다. 최근 들어 변혁적 및 거래적 리더십 이론에 기초하여 리더십과 조직문화와의 관련성에 대한 연구결과를 보면, Bass와 Avolio(1993)는 ‘거래적 리더는 기존의 절차와 규범을 중시하는 조직문화를 형성하고, 변혁적 리더는 새로운 비전과 가치, 규범을 창조하여 조직문화를 변화시킨다.

Ouchi(1980) 조직문화 유형을 사용하여 리더십과의 관계를 제시하였는데, 클랜문화는 변혁적 리더십의 가능성을, 시장문화는 거래적 리더십의 가능성을 더 높인다. 이와 같이 조직문화 형성에 리더의 영향이 매우 중요한 역할을 하고, 조직문화에 역행하는 리더십은 올바르게 행사될 수 없다는 관점에서, 본 연구에서는 리더십 유형과 조직문화 간에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 리더십 유형은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.

3-1: 변혁적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2: 거래적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

대부분의 선행연구들은 조직문화가 리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, Bass & Avolio(1993), Schein(1985), Quinn & McGrathe(1985)의 국외연구와 박노운(1991), 양가현(1992) 등 국내연구에서 조직문화는 리더십에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 조직문화와 리더십 유형간의 영향에 대해

다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직문화는 리더십 유형에 영향을 미칠 것이다.

4-1: 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2: 조직문화는 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의

1. 종속변수: 조직의 효과성

조직의 효과성(organizational effectiveness)이란 조직의 목표달성 정도나 조직이 얼마나 잘되고 있는지를 표시하는 개념으로 조직의 성과를 평가하는 기준이다. 본 연구에서는 선행연구 검토를 통해 군 조직의 성과를 효과적으로 측정할 수 있는 직무만족, 조직몰입을 변수로 설정하여, 직무만족에는 Tsui와 그 동료들(1992)이 개발한 6개의 문항이 구성되었고, 조직몰입에는 Mowday와 그 동료들(1982)이 개발한 가치몰입의 9개 문항을 수정, 보완하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

1) 직무만족(Job satisfaction)

직무만족은 직무에 대한 태도의 일종으로서 개인의 직무에 대한 주관적 또는 정서적 반응이라고 할 수 있다. 즉 직무자체에 대한 만족태도로서 좋다거나 나쁘다는 것, 바람직하거나 그렇지 않다는 것에 대한 인식과 직무와 관련이 있는 변수들에 대한 태도이다. 따라서 본 연구에서는 담당업무 성격, 직장동료, 보수, 승진제도(기회), 직속상관, 종합적인 직장상황에 대한 만족도를 문항들을 통해 측정하였다.

2) 조직몰입(Organizational commitment)

조직몰입은 한 개인이 자신이 소속된 조직과 일체감을 가지고 그로 인해 조직목표 달성을 위해 노력하며, 조직에 의무감을 가지고 계속적으로 그 조직의 구성원으로서 남으려는 상태를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입과 관련 있는 변수, 직장에 대한 자부심, 조직에 대

한 관심도, 나와 조직의 가치관의 유사정도, 조직성공을 위한 개인의 희생정도, 조직구성원으로서의 자부심, 조직을 위한 개인의 희생정도, 조직선택에 대한 만족도, 나에 대한 조직의 활용성 등을 문항을 통해 측정하였다.

2. 독립변수: 리더십 유형

본 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위하여 리더십 유형은 Bass(1985)가 연구한 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하였으며, 그의 하위 구성요인으로는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 영감 고취에 의한 동기부여, 상황적 보상, 예외적 관리를 선정하였다. 리더십 측정 방법은 선행연구에서 사용하고 있는 부하직원이 지각한 리더십 측정 방법인 Bass & Avolio(1997) 개발한 MLQ-5X 항목을 수정한 28개의 문항을 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

1) 카리스마(Charisma)

현대적 의미에 있어서 카리스마적 리더는 리더가 가진 이상 및 이념에 대해 부하들이 정서적 일체감을 갖고 자발적으로 순종하는 리더로, 부하들이 나아가야 할 방향을 명확히 제시하고, 과업의 목표달성을 위해 열정적으로 교육하고 대화하며, 목표를 가지고 업무를 추진하도록 비전을 제시하고, 자신의 가치관이나 신념을 부하들에게 자주 이야기하며, 소신이 강하고 자신의 행동에 대해 강한 확신을 가진 지도자라고 할 수 있다.

House(1977)는 카리스마 리더의 특성을 “강한 우월감, 강한 자신감, 자신의 신념에 대한 확신, 강한 권력욕구” 등으로 제시하였고, “역할 모형화, 이미지 구축, 명확한 목표제시, 높은 기대전달 및 신뢰표출, 선택적 동기유발” 행동을 지녔다고 보았다.

Bass(1990)는 카리스마적 리더는 구성원들로 하여금 할당된 직무에 몰입하도록 만들고, 조직에 대하여 충성심을 지니게 하여, 모든 구성원들로부터 존경을 받고, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인가를 파악할 수 있는 재능과 조직에 대한 사명감을 가지고 있는 사람이라고 정의

하였다.

따라서 본 연구에서는 성공과 성취의 상징, 강력한 비전의 제시, 난관을 극복할 수 있는 능력, 해결방식의 자율성, 상사에 대한 자랑스러움, 술선수범 문항들로 측정하였다.

2) 지적 자극(Intellectual stimulation)

지적자극은 부하들의 창의성, 혁신성을 자극하고, 그들의 신념과 가치를 변화시키며, 과거의 사고와 행동에서 벗어나 새로운 방식으로 문제에 접근하여 해결하도록 하는 것으로서, 리더는 부하들에게 과거의 고정 관념에서 탈피하여 문제를 새로운 시각에서 접근하고 혁신적인 아이디어나 방법을 동원하여 해결하도록 촉구하게 된다.

따라서 본 연구에서는 문제해결 방법의 다양성 존중, 부하의 아이디어에 대한 존중, 사고의 제고력 독려, 부하의 장점개발 독려 문항들로 측정하였다.

3) 개별적 배려(Individualized consideration)

개별적 배려는 리더가 조직구성원들을 일대일(1:1)의 관계에 근거하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 부하의 욕구를 충족시켜 주며, 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다 따라서 배려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미친다.

Bass(1985)는 변혁적 리더들은 반드시 개별적인 배려를 하는 것이 아니고 카리스마, 지적자극에 의존할 수 있다. 이처럼 개별적 배려는 리더가 조직구성원 개개인에게 세심한 관심과 대우를 해 줌으로써 부하 스스로 동기를 유발하도록 만드는 것을 의미한다. 본 연구에서는 부하 지도를 위한 시간배정, 인격대우, 격려의 정도를 측정하였다.

4) 영감적 고취에 의한 동기부여(Inspirational motivation)

리더는 호소력 있는 비전을 천명하고, 부하들에게 높은 기준을 요구하고, 열정을 갖고 낙관적으로 이야기 하며, 해야 할 일에 대해 격려와 의미를 제공한다. Bass(1985)는 리더는 비전 있는 설명을 통하여 구성

원을 자극시키고 조직목표를 달성하도록 동기부여 시킨다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 낙관적인 미래제시, 목표달성에 대한 열성주지, 새로운 방법론적 시각제시, 비전제시, 용기독려 문항들로 측정하였다.

5) 상황적 보상(Contingent reward)

상황적 보상은 부하의 노력이 특정한 보상으로 거래되는 리더와 부하 사이의 교환과정을 말한다. 즉, 상황적 보상은 리더가 부하에게 노력한 대가로 보상을 받기를 원한다면 무엇을 해야 하고 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지를 말해준다. 그리고 보상을 받기 위해 요구되는 일의 명시가 수반된다. 상황적 보상은 잘 이행된 성과에 대한 칭찬, 봉급인상, 승진에 대한 추천 등 긍정적인 강화와 성과를 달성하지 못했을 경우 처벌을 하는 부정적 강화의 2가지 형태를 지니게 된다.

따라서 본 연구에서는 업무성과에 대한 높은 보상 강조, 노력에 대한 보상 확신고취, 자기개발에 대한 관계명시, 철저한 성과관리와 인사고과, 부하와 개인 노력과의 긍정적 관계, 상사와 부하와의 상부상조 문항들로 측정하였다.

6) 예외적 관리

리더가 부하들이 임무를 수행하도록 하고 목표가 달성될 때는 간섭하지 않으나 과업의 실패나 부하의 성과가 기준으로부터 이탈하거나 그 이하로 떨어졌을 때 리더가 부하에게 개입하는 리더십을 말하며, 리더는 부하들로 하여금 합의된 목표를 달성하고 원칙, 규칙, 약속, 책임 등을 지키도록 하며, 이를 위반하거나 성과에 미달하는 경우에 꾸짖고 시정을 요구하게 된다.

따라서 본 연구에서는 상사의 현상유지 중시, 상사의 선택적 관여(목표 미달부분, 실수), 원칙과 규칙적인 행동 강조 문항들로 측정하였다.

3. 독립변수 : 조직문화 유형

본 연구에 설정한 모형과 가설을 검증하기 위하여 조직문화 유형은 유연성과 통제 차원과 내부지향과 외부지향적 차원에서 분류한

Quinn & Cameron(1999)의 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화의 각 문화유형에 대하여 Quinn & McGrath(1985)가 개발한 16개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

1) 관계지향 문화

관계지향 문화는 조직구성원 간 인간애 또는 인간미를 중시하는 문화로서, 친화와 참여의 강조, 개별 인적자원의 개발 중시, 집단 사기와 응집성 중시 그리고 상호협조와 신뢰감의 정도를 측정하였다.

2) 혁신지향 문화

혁신지향 문화는 조직의 외부지향, 성장 및 혁신을 중시하는 문화형태로 창의성, 적응성, 혁신성의 강조, 성장과 자원획득 및 외부지원 중시, 새로운 도전을 위한 구성원들의 직관과 통찰력 중시, 그리고 늘 새로운 것에 대한 도전 강조의 문항들로 측정하였다.

3) 위계지향 문화

위계지향 문화는 조직 내부의 통합과 안정성 확보 그리고 현상유지 차원에서의 계층화되고 서열화 된 조직구조를 중시하는 문화형태로 안정성과 일관성의 중시, 문서화, 책임, 정보관리 강조, 규칙과 규율의 엄격한 준수, 그리고 조직전체의 통솔과 통제강조의 문항들로 측정하였다.

4) 과업지향 문화

과업지향 문화는 조직의 실적, 결과, 목표달성을 중시하여, 효율성, 생산성을 강조하는 문화형태로 생산성과 효율성의 중시, 계획수립과 목표설정 강조, 실적위주의 평가, 그리고 목표달성 위주 행동의 문항들을 통해서 측정하였다.

제3절 자료수집 및 분석방법

1. 표본의 구성

본 연구는 리더십 유형과 조직문화가 군 조직의 효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향에 대한 연구로 연구결과의 신뢰성과 객관성을 높이기 위해서 육군·해군·공군, 전방과 후방에서 근무하는 다양한 구성원들을 대상으로 자료를 수집 분석하는 것이 바람직하다고 판단하였다. 표본 선정은 무작위 표본(random sampling)을 활용치 않고, 부대별로 표본수를 할당하는 군집추출 방법을 이용하였다.

그 이유는 무작위 표본을 수집하는 데는 현실적인 한계와 연구에서 분석할 설문지 내용이 주로 지휘관(자) 및 간부의 행동에 대해서 응답하는 내용이 많고, 또한 충실한 답변을 얻기 위해서는 사전 부대에 협조 의사를 거치는 것이 반드시 필요하다고 보았다. 따라서 연구의 취지와 설문내용에 대해서 설명하고, 연구의 표본이 된 부대나 개인에 대해서는 익명으로 할 것과 연구의 결과는 학문적 목적 이외에는 활용하지 않을 것을 약속하고 또는 보안에 저촉 되지 않는 범위로 국한하여 상급부대 보안성 검토를 거쳤다.

설문의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 2008년 7월에 육군의 1개 부대 군인을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 이러한 과정을 거친 후 완성된 설문지의 문항 구성을 보면 종속변수인 조직 효과성을 측정하기 위해 직무만족과 조직몰입이라는 두 개의 변수를 선정하였고, 이에 영향을 미치는 독립변수인 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인을, 조직문화는 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화를 선정하였다.

인구통계학적 변수로는 성별, 학력, 계급별, 군별, 직책별 등을 변수로 선정하였다. 이러한 변수들을 측정하기 위한 문항구성을 보면 <표 3-1>과 같이 조직 효과성 15개 문항, 리더십 유형 28개 문항, 조직문화 16개 문항으로 구성하였다.

<표 3-1> 설문지구성 및 출처

변 수 명			출 처	문항수
독립변수	리더십 유형(Ⅰ)	카리스마	Bass & Avolio (1997) MLQ-5X를 수정	Ⅰ -(1-6)
		지적자극		Ⅰ -(7-10)
		개별적 배려		Ⅰ -(11-13)
		영감고취		Ⅰ -(14-18)
		상황적보상		Ⅰ -(19-24)
		예외적관리		Ⅰ -(25-28)
	조직문화 유형(Ⅱ)	과업지향문화	Quinn & McGrath (1985) 개발한 문항사용	Ⅱ -(1-4)
		혁신지향문화		Ⅱ -(5-8)
		관계지향문화		Ⅱ -(9-12)
		위계지향문화		Ⅱ -(13-16)
종속변수	조직효과성 (Ⅲ)	직무만족	Tsui와 그 동료들 (1992) 이용한 문항활용	Ⅲ -(1-6)
		조직몰입	Mowday와 15개 문항 중 가치몰입의 9개 문항활용	Ⅲ -(1-9)
인구 통계학적 변수(Ⅳ)				Ⅳ -(1-6)
총 문항수				65

최종적으로 완성된 설문지로 2008년 9월부터 10월까지 설문조사를 실시하였다. 총 설문지는 회수율은 92%(배부 600부, 회수 552부)로 나타났다.

2. 자료의 분석방법

본 연구의 실증 분석을 위하여 SPSS/WIN 12.0을 이용하였다. 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해서 Cronbach's alpha 와 Factor analysis, 가설검증을 위한 상관관계 분석과 다중회귀분석, 그리고 인구 통계학적 변수와 표본의 특성을 파악하기 위한 빈도 분석 등 <표 3-2> 와 같은 다양한 통계적 기법을 이용하였다.

<표 3-2> 본 연구에서 사용된 통계적 분석기법

연구 내용	통계적 분석기법
I. 변수의 신뢰성과 타당성검증	Cronbach's alpha Factor Analysis
II. 가설검증	Correlation Analysis Multiple Regression Analysis
III. 인구통계학적 변수 및 표본특성	Frequency Analysis



제 4 장 실증분석 결과와 해석

제1절 표본의 특성

본 연구는 리더십 유형과 조직문화가 군 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구로 연구결과의 신뢰성과 객관성을 높이고, 조직환경(여건)의 차이에 따른 집단별 비교 분석을 위해서 육군·해군·공군의 간부와 병사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2008년 7월에 육군의 1개 부대를 대상으로 사전조사를 실시하여 설문지를 수정·보완 후 2008년 9월부터 10월 사이에 부대별로 표본수를 할당하는 군 집추출 방법을 이용하였다. 이는 집단 간 비교와 설문지의 내용이 직속상관의 행동에 대해서 응답하는 내용이 많고, 또한 충실한 답변을 얻기 위해서 부대를 직접 방문하여 연구의 취지와 설문 내용을 설명 하였다. 설문지는 군별(육군, 해군, 공군), 신분별(육군간부, 병사)로 총 600부를 배포하여 최종적으로 552부가 회수되어 이를 실증 분석에 활용하였다. 회수된 설문지의 조사 대상자들에 대한 인구통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본의 특성

변 수			빈 도	%
군 별	육군	간부	70	12.7
		사병	358	64.8
	해군		65	11.8
	공군		59	10.7
성 별	남		536	97.1
	여		16	2.9
학력별	고졸		127	23.0
	대재, 대졸		358	64.0
	대학원졸		77	13.0
계급별	병사		358	64.8
	부사관		62	11.2
	위관		65	11.8
	영관		67	12.2

조사대상자의 인구통계학적 특성을 보면 육군이 77.5%, 해군이 11.8%, 공군이 10.7% 구성 비율을 보였는데 육군의 구성 비율이 높은 것은 육군만 간부와 병사의 미치는 영향 차이를 분석하기 위해서 병사들의 구성 비율이 높았고, 해군과 공군은 군별 차이 분석을 위해 간부들만을 대상으로 하였다. 성별로는 군 조직의 특성상 남자가 97.1%, 여자가 2.9%로 나타났으며, 학력은 대학 재학 및 졸업이 64.0%로, 가장 많았으며, 대학원 이상의 학력을 가진 사람도 13.0%나 되었다. 계급별로는 병사가 64.8%로 가장 많았고, 부사관이 11.2%, 위관이 11.8%, 영관장교가 12.2%로 나타났다.

제2절 요인분석 및 신뢰도 분석결과

본 연구에서 측정항목들의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 선행연구 검토를 통해 구성된 문항들에 대한 요인구조를 확인하기 위하여 요인분석(factor analysis)과 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 요인분석은 측정 자료가 연구의 분석틀과 일치하는지를 검토함으로써 수렴타당성과 판별타당성을 확인할 수 있다. 다시 말해서 요인분석 결과 하나의 요인 내에 묶어진 측정항목들은 동일한 개념을 측정한 것으로 간주할 수 있으며, 각 요인은 서로 상이한 개념으로 판단할 수 있다(한동호, 2002).

따라서 본 연구에서는 요인분석이 요인들을 구성하는 각 문항들의 요인구조를 명확히 밝히는 것이 주된 목적이며, 또한 이론적으로 구성된 각 요인들은 선행 연구를 통해 검증된 문항들을 위주로 설문 문항을 구성한 것이므로 각 요인 군별로 구분하여 요인 분석을 실시하였다.

신뢰도 분석은 요인분석에서 추출된 요인 군별로 Cronbach alpha 를 이용하여 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰도를 검증하기 위해 신뢰도를 분석하였다. 본 연구에서는 각 요인은 일반적 기준치인 아이젠 값(고유치)은 1.0 이상, 공통성 값 0.4 이상, 신뢰도는 0.6 이상을 선정하였다.

1. 리더십과 조직문화 요인 및 신뢰도 분석결과

본 연구의 독립변수인 리더십 요인은 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 영감고취, 상황적 보상, 예외적 관리이며, 조직문화 요인은 관계문화, 혁신문화, 위계문화, 과업문화 이다. 요인별 분석결과는 <표 4-2>부터 <표 4-11>과 같다.

<표 4-2> 카리스마 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
카리스마	성공과 성취의 상징	0.894	0.800
	강력한 비전의 제시	0.892	0.795
	난관을 극복할 수 있는 능력	0.864	0.746
	해결방식의 자율성	0.213	0.046
	상사에 대한 자랑스러움	0.868	0.754
	상사의 솔선수범	0.792	0.627
	아 이 겐 값	3.767	
	신뢰도	0.856	

<표 4-2>카리스마 요인의 구조 및 신뢰성 분석을 실시한 결과이다. 이 요인은 상사 개인이 가지는 특성을 보는 부하들의 인식에 관한 것이다. 6개 문항에 대한 아이겐 값은 3.767, 전체적 요인 공통성 값이 0.5 이상으로 나왔으나 해결방식의 자율성만은 0.046으로 나와 차후 분석에서 제외시킬 것이다. 신뢰도는 0.856으로 나타났다.

<표 4-3> 지적자극 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
지적자극	문제해결방법의 다양성존중	0.775	0.601
	부하의 아이디어에 대한 존중	0.694	0.482
	부하의 제고력 독려	0.780	0.608
	부하의 장점개발 독려	0.780	0.608
	아 이 겐 값	2.300	
	신뢰도	0.749	

<표 4-3>은 지적자극 요인의 분석 결과이다. 상사가 부하 직원들의 문제 해결이나 각 종 아이디어를 자극시키는 정도를 조사하였다. 아이겐 값은 2.300으로 나타났으나 부하의 아이디어에 대한 존중은 0.482로 나타나 차후 분석에서 제외될 것이다. 신뢰도는 0.749로 나타났다.

<표 4-4> 개별적 배려 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
개별적 배려	부하지도를 위한 시간배정	0.829	0.687
	인격적 대우	0.878	0.770
	격려의 빈도	0.892	0.796
아 이 겐 값		2.253	
신뢰도		0.833	

<표 4-4>는 상사들이 부하직원 개개인에 대한 관심과 인격적 대우 정도에 대한 설문결과이다. 아이겐 값은 2.253, 공통성 값은 모든 변수가 0.5이상, 신뢰도는 0.833으로 나타나 문제가 없는 변인으로 분석되었다.

<표 4-5> 영감고취 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
영감고취	낙관적인 미래제시	0.784	0.614
	목표달성에 대한 열성주지	0.832	0.691
	새로운 방법론적인 시각제시	0.856	0.733
	비전제시	0.880	0.774
	용기독려	0.864	0.747
아 이 겐 값		3.359	
신뢰도		0.898	

<표 4-5>는 상사로써 조직원들에게 미래의 비전을 제시함으로써 조직구성원을 자극 시키고 조직목표를 달성하도록 동기부여를 고취시키

는 정도를 조사한 요인이다. 아이젠 값은 3.359 각 변수의 공통성 값도 0.5이상, 신뢰도 0.898로 높게 나타났다.

<표 4-6> 상황적 보상 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
상황적 보상	업무성과에 대한 높은 보상강조	0.766	0.587
	노력에 대한 보상 확신 고취	0.860	0.739
	업무와 자기개발에 대한 관계명시	0.808	0.652
	철저한 성과관리 및 인사고과	0.825	0.681
	부대와 개인 노력과의 긍정적관계	0.791	0.626
	상사와 부하의 상부상조	0.720	0.518
아 이 겐 값		3.803	
신뢰도		0.883	

<표 4-6>은 개인의 업적에 대한 상황적 보상으로서 임금이나 조직 내 상·하간 인간적 유대관계의 강화 등을 조사한 요인이다. 아이젠 값은 3.803, 각 변수의 공통성 값은 전부 0.5이상 신뢰도는 0.883으로 나타나 별다른 문제가 없는 요인인 것으로 분석되었다.

<표 4-7> 예외적 관리 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
예외적 관리	상사의 현상유지 중시	0.766	0.587
	상사의 선택적 관여(목표미달부분)	0.826	0.683
	상사의 선택적 관여(실수)	0.726	0.528
	원칙과 규칙적인 행동의 강조	0.160	0.025
아 이 겐 값		1.822	
신뢰도		0.601	

<표 4-7>은 예외적 관리로서 상사의 현상유지 중시와 개인적 주관

이 개입된 관여를 설명하는 요인이다. 아이겐 값은 1.822로 나타났으나 ‘원칙과 규칙적인 행동의 강조’의 공통성 값이 0.025로 나타나 차후 분석에서 제외될 것이다. 신뢰도는 0.601로 기준치인 0.6을 간신히 넘겼다.

<표 4-8> 과업문화 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
과업문화	생산성과 효율성의 중시	0.687	0.473
	계획수립과 목표설정강조	0.748	0.560
	실적위주 평가	0.717	0.514
	목표달성 위주의 행동	0.775	0.601
아 이 겐 값		2.147	
신뢰도		0.704	

<표 4-8>은 과업문화 요인에 관한 분석이다. 리더인 상사 개인 보다는 조직분위기와 과업을 연관시켜 분석한 요인이다. 아이겐 값은 2.147로 나타났으나 ‘생산성과 효율성의 중시’변수가 0.5 이하로 나타나 차후 분석에서 제외될 것이다. 전체적으로 공통성 값이 낮게 나타났다. 신뢰도는 0.704로 내적 신뢰성을 확보하였다.

<표 4-9> 혁신문화 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
혁신문화	창의성, 적응성, 혁신성의 강조	0.862	0.742
	성장과 자원의 획득 중시	0.838	0.701
	구성원들의 직관과 통찰력 중시	0.846	0.716
	새로운 것에 대한 도전 강조	0.811	0.658
아 이 겐 값		2.818	
신뢰도		0.860	

<표 4-9>는 혁신문화 요인에 대한분석이다. 조직자체의 분위기가
조직원 개인에 대한 적응과 혁신성 등을 어떻게 여기는가를 조사한 요
인이다. 아이젠 값은 2.818, 개별 변수의 공통성 값은 모두 0.5 이상, 신
뢰도는 0.860으로 높게 나타났다.

<표 4-10> 관계문화 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
관계문화	친화와 참여의 강조	0.808	0.653
	부대원 개개인의 개발 중시	0.862	0.742
	집단의 사기와 응집성 중시	0.830	0.689
	높은 상호협조 및 신뢰감	0.850	0.722
아 이 겐 값		2.807	
신뢰도		0.857	

<표 4-10>는 관계문화 요인에 대한 분석이다. 조직 내 개인 간 친
밀성과 신뢰성, 응집력, 의사결정과정에 참여 등을 조사한 요인이다. 아
이젠 값은 2.807, 전체 공통성 값 0.5이상, 신뢰도는 0.857로 나타나 별
다른 문제가 없는 요인인 것으로 밝혀졌다.

<표 4-11> 위계문화 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
위계문화	안정성과 일관성의 중시	0.689	0.474
	문서화, 책임정보관리의 강조	0.822	0.676
	정해진 업무에 규칙과 규율준수	0.829	0.688
	결재과정을 통한 부서의 통솔과 통제	0.796	0.634
아 이 겐 값		2.472	
신뢰도		0.792	

<표 4-11>은 조직내부의 통합과 안정성 확보, 현상유지 차원에서의

어느 정도의 위계질서를 가지고 있는가에 대한 요인이다. 아이겐 값은 2.472로 나타났으나 ‘안정성과 일관성의 중시’ 변수의 공통성 값이 0.474로 나타나 차후 분석에서 제외될 것이다. 신뢰도 Cronbach α 값은 0.792로 나와 내적 일관성을 확보했다.

2. 조직효과성 요인 및 신뢰도 분석결과

본 연구의 종속변수인 조직효과성의 직무만족 요인과 조직몰입 요인에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 다음과 같다.

<표 4-12> 직무만족 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
직무만족	담당업무의 성격에 대한 만족도	0.786	0.617
	직장동료에 대한 만족도	0.743	0.553
	보수에 대한 만족도	0.662	0.438
	승진제도(기회)에 대한 만족도	0.531	0.282
	직속상관에 대한 만족도	0.772	0.596
	종합적인 부대상황에 대한 만족도	0.878	0.770
아 이 겐 값		3.257	
신뢰도		0.824	

<표 4-12>는 직무만족에 대한 요인분석이다. 직무만족 요인은 개인이 느끼는 직무, 보수, 승진제도 등의 만족도를 조사한 결과이다. 아이겐 값은 3.257로 나왔으나, ‘보수에 대한 만족도’와 ‘승진제도(기회)에 대한 만족도’가 0.282로 나와 차후 분석에서 제외될 것이다. 신뢰도는 0.824로 나왔다.

<표 4-13> 조직몰입 요인분석

요인명	변 수	요인적재량	공통성 값
조직몰입	직장에 대한 자부심	0.811	0.657
	조직에 대한 관심도	0.831	0.690
	나와 조직의 가치관의 유사정도	0.852	0.726
	조직성공을 위한 개인의 희생정도	0.800	0.640
	조직구성원으로서의 자부심	0.829	0.687
	조직을 위한 개인의 희생정도	0.829	0.687
	조직선택에 대한 만족도	0.872	0.761
	나에 대한 조직 활용성	0.850	0.723
	일자리로서 조직에 대한 자부심	0.880	0.774
아 이 겐 값		6.345	
신뢰도		0.947	

<표 4-13>은 개인의 조직몰입도에 대한 요인을 분석한 것이다. 조직몰입은 어떤 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰입하는 정도에 대한 분석이다. 전체 아이겐 값은 6.345, 공통성 값은 전체 0.6이상, 신뢰도는 0.947로 매우 높게 나타났다.

제3절 요인들 간의 상관관계 분석

본 연구의 분석모형에 따라 주요 개념 변수들의 인과관계를 검증하기 위한 사전 절차로서 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 두 변수가 등간 또는 비율척도로 측정되었을 경우 관련성의 정도를 측정하는 방법으로서, 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 두 변수간의 관계의 강도를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 이러한 상관관계를 확인하기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다.⁸⁾ 상관관계 분석은 집단 간 차이를 확인하

8) 상관관계는 두 변수의 공분산을 각 변수의 표준편차의 곱으로 나누어 준 것으로 $-1 < r < 1$ 의 값을 가지며 그 값이 1에 접근할수록 강한 정(+)의 상관관계가 되며, -1에 접근할수록 강한 부(-)의 상관관계를, 0에 접근할수록 상관관계가 약하다는 것을 의미한다. 상관관계의 정도를 해석하는 데 있어서 학자들이 동의하는 기준은 없으나 대체로 r값이 0.20이하일 경우에는 무

기 위하여 육·해·공군은 간부 간 차이를 분석하고, 육군은 간부와 병사를 비교 분석하였다.

<표 4-14> 독립변수와 종속변수의 상관분석

구분	직무만족	조직몰입	과업문화	혁신문화	관계문화	위계문화	카리스마	지적 자극	개별배려	영감고취	조건적보상	예외적관리
직무만족	1											
조직몰입	.725(**)	1										
과업문화	.355(**)	.411(**)	1									
혁신문화	.534(**)	.590(**)	.686(**)	1								
관계문화	.555(**)	.610(**)	.564(**)	.786(**)	1							
위계문화	.507(**)	.583(**)	.621(**)	.702(**)	.726(**)	1						
카리스마	.503(**)	.559(**)	.482(**)	.575(**)	.640(**)	.522(**)	1					
지적 자극	.426(**)	.497(**)	.366(**)	.446(**)	.522(**)	.443(**)	.757(**)	1				
개별배려	.496(**)	.552(**)	.430(**)	.544(**)	.654(**)	.564(**)	.774(**)	.716(**)	1			
영감고취	.540(**)	.597(**)	.476(**)	.615(**)	.697(**)	.594(**)	.846(**)	.757(**)	.844(**)	1		
조건적 보상	.489(**)	.530(**)	.543(**)	.626(**)	.677(**)	.582(**)	.667(**)	.628(**)	.694(**)	.713(**)	1	
예외적 관리	.110	.060	.234(**)	.153(**)	.103	.211(**)	.100	.144(*)	.083	.148(**)	.283(**)	1

독립변수인 리더십 유형과 조직문화, 종속변수인 조직효과성의 상관관계를 보면 다음과 같다. 먼저, 리더십 유형과 조직효과성과의 상관관

시할 수 있을 정도의 아주 낮은 상관관계, 0.20-0.40인 경우에는 낮은 상관관계, 0.40-0.70인 경우에는 비교적 높은 상관관계, 0.70-0.90인 경우에는 높은 상관관계, 0.90이상인 경우에는 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 해석된다(남궁근, 1998).

계를 보면, 예외적 관리를 제외한 모든 변수들이 직무만족·조직몰입과 비교적 높은 상관관계를 갖고 있다. 직무만족에는 영감고취(.540), 카리스마(.503), 개별적 배려(.496), 상황적 보상(.489), 지적자극(.426) 순으로 상관관계를 갖고 있으며, 조직몰입과는 영감고취(.597), 카리스마(.559), 개별적 배려(.552), 상황적 보상(.530), 지적자극(.497)의 상관관계를 갖고 있다.

조직문화 유형의 변수인 관계문화(.555)와 혁신문화(.534), 위계문화(.507)도 조직효과성의 변수인 직무만족과 상관관계를 갖고 있으며, 조직몰입에는 관계문화(.610) 혁신문화(.590), 위계문화(.583), 과업문화(.411)순으로 비교적 높은 상관관계를 보였다. 그러나 리더십 유형의 예외적 관리는 직무만족(.110), 조직몰입(.060)에 상관관계가 나타나지 않았으며, 과업문화(.355)는 직무만족과 조직몰입에 비교적 낮은 상관관계를 나타냈다.

군별 상관관계 분석에서도 육군·해군·공군간부들과 육군병사에서도 요인들 간의 상관관계는 비교적 높게 나타났으나 해군이 타군에 비해 비교적 낮은 상관관계를 보였으며, 특히 예외적 관리 요인은 육군간부는 상관관계가 나타나지 않았고, 해군과 공군간부들은 낮은 상관관계를 나타낸 반면에, 육군 병사들은 부(-)의 상관관계를 보였다.

제4절 리더십 유형과 조직문화, 조직효과성에 대한 회귀분석

리더십 유형과 조직문화가 군 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.⁹⁾ 다중회귀분석은 여러 독립변수들과 종속변수 간의 관계를 검증하기 위한 것이다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 리더십 유형이 조직의 효과성에 미치는 영향 둘째, 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향 셋째, 리더십 유형과 조직문화의 상호 미치는 영향을 분석하였다.

9) 다중회귀분석에서 사용되는 독립변수와 종속변수는 연속형 변수(continuous variable)이어야 한다. 단, 독립변수가 범주형 변수(categorical variable)일 때는 더미변수(dummy variable)로 변환하여 분석하여야 한다.

1. 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 회귀분석

가설1: 리더십 유형이 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향분석은 군 전체 간부(육군·해군·공군간부), 육군·해군·공군 간부 그리고 육군의 병사로 구분하여 군별, 신분별(간부와 병사)로 영향 관계를 비교 분석하였다.

1) 군 전체 간부에 대한 회귀분석

<표 4-15> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(군 전체)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.444***	7.220	.544***	9.306
거래적 리더십	.150**	2.446	.096*	1.650
	Adj. R ² =.301, F=67.805		Adj. R ² =.368, F=91.593	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

군 전체 간부를 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무만족에는 변혁적 리더십(.444)과 거래적 리더십(.150) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직몰입에 미치는 영향도 변혁적 리더십(.544)과 거래적 리더십(.096) 모두가 유의 확률 내에서 정(+)의 영향을 미치나, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이것은 군 조직구성원의 직무만족을 높이고, 조직몰입을 증진시키기 위해서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 조직의 상황(여건)을 고려하여 조화롭게 발휘하는 것이 바람직하며, 리더와 부하간의 신뢰분위기 조성, 장기적인 비전의 제시와 달성을 위한 의욕고취를 위해서는 변혁적 리더십을 발휘하는 것

이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

따라서 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 또한 Bass(1985)와 Burns(1978)등 많은 학자들이 변혁적 리더십은 집단성과, 리더십의 효과성, 리더에 대한 만족도 등에 긍정적인 영향을 주며, 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 연구결과와 일치한다는 것이 확인되었다.

<표 4-16> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(군전체)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
카리스마	.126	1.316	.109	1.202
지적자극	-.047	-.594	.031	.412
개별적 배려	.063	.663	.072	.806
영감고취	.280**	2.512	.287**	2.716
상황적 보상	.189**	2.577	.202**	2.900
예외적 관리	.005	.097	-.063	-1.323
	Adj. R^2 =.306, F=23.849		Adj. R^2 =.379, F=32.585	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위 구성요인인 카리스마, 영감고취, 개별적 배려, 지적자극, 상황적 보상, 예외적 관리가 조직효과성 요인인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 리더십 요인이 조직효과성의 요인인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은<표 4-16>와 같이 영감고취(.280)와 상황적 보상(.189)이 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 카리스마, 지적자극, 예외적 관리는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로

로 분석되었다.

이것은 군 간부의 직무만족과 조직몰입을 향상시키기 위해서는, 비전과 새로운 방법론적 시각제시로 조직구성원을 자극시키고 조직목표를 달성하도록 동기를 부여하는 영감적 고취에 의한 동기부여와 부하의 노력에 따라 보상(칭찬, 봉급인상, 승진 등)과 처벌을 하는 상황적 보상을 적절히 활용하는 것이 효과적이 다는 것이 확인되었다.

2) 육군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-17> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.448***	6.590	.539***	7.392
거래적 리더십	.144*	1.948	.099	1.353
	Adj. R^2 =.335, F=48.162		Adj. R^2 =.356, F=52.695	

주) *= $p < .1$, **= $p < .05$, ***= $p < .001$

육군간부를 대상으로 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무만족에는 변혁적 리더십(.448)이 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십(.144)은 .1의 유의 확률 수준에서 비교적 낮은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.539)은 .001의 유의 확률 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치나, 거래적 리더십(.099)은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 따라서 육군간부의 직무만족과 조직몰입을 향상시키기 위해서는 영향력이 큰 변혁적 리더십을 적극적으로 발휘토록 함과 동시에 거래적 리더십의 상황적 보상(승진, 봉급인상 등)과 예외적 관리 요인을 개선하는 방안을 고려할 수 있다.

<표 4-18> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
카리스마	.203*	1.862	.044	.409
지적자극	-.138	-1.508	.047	.522
개별적 배려	.135	1.197	.055	.495
영감고취	.244*	1.843	.332**	2.539
상황적 보상	.214**	2.428	.219**	2.510
예외적 관리	-.022	-.359	-.090	-1.479
	Adj. R^2 =.354, F=18.106		Adj. R^2 =.370, F=19.308	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향은, 영감고취(.244), 상황적 보상(.214), 카리스마(.203) 요인은 .1-.05의 유의 확률 수준에서 비교적 낮은 정(+)의 영향을 미쳤으나, 개별적 배려(.135), 지적자극(-.138), 예외적 관리(-.022)는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 리더십 요인이 조직몰입에 미치는 영향은, 영감고취(.332), 상황적 보상(.219)이 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 예외적 관리(-.090) 요인은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

이것은 육군 간부들은 영감적 고취에 의한 동기부여와 상황적 보상 요인이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 예외적 관리 요인 등은 부(-)에 근접할 정도로 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

3) 해군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-19> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.184	1.176	.412***	2.796
거래적 리더십	.209	1.336	.089	.607
	Adj. R^2 =.092, F=3.935		Adj. R^2 =.194, F=7.964	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

해군 간부들을 대상으로 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향을 분석한 결과는, 변혁적 리더십(.184)과 거래적 리더십(.209) 모두가 직무만족에 영향을 미치지 않았으며, 조직몰입에도 변혁적 리더십(.412)만 .05의 유의확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이것은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 해군 간부들에게는 영향력이 크지 않거나, 다소 적용이 어려운 조직 환경여건이 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-20> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
카리스마	-.205	-.872	.402*	1.834
지적자극	.166	.856	-.162	-.901
개별적 배려	.113	.469	.241	1.076
영감고취	.171	.575	-.039	-.142
상황적 보상	.068	.346	.047	.258
예외적 관리	.161	.958	.067	.426
	Adj. R^2 =.058, F=1.592		Adj. R^2 =.186, F=3.207	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

해군 간부는 리더십 요인중 직무만족에는 모든 요인이 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으며, 조직몰입에는 카리스마(.402) 요인만 .1의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 해군의 조직 환경이 변혁적·거래적 리더십 적용에 제한사항이 있는지, 본 연구에서 표본 추출에 문제점이 있는지 추가적인 연구가 요망되었다.

4) 공군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-21> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.476**	2.853	.621***	4.291
거래적 리더십	.129	.776	.108	.746
	Adj. R^2 =.319, F=15.957		Adj. R^2 =.487, F=31.329	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

공군 간부를 대상으로 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십(.476)은 직무만족에는 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 조직몰입에도 변혁적 리더십(.621)은 .001의 유의 확률 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이것은 공군 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에는 변혁적 리더십의 영향력이 더 큰 것으로 확인되었다.

<표 4-22> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
카리스마	.246	.869	.290	1.169
지적자극	-.063	-.294	.058	.306
개별적 배려	-.184	-.786	-.105	-.510
영감고취	.443*	1.698	.361	1.579
상황적 보상	.124	.623	.123	.705
예외적 관리	.097	.770	.056	.509
	Adj. R^2 =.302, F=5.625		Adj. R^2 =.465, F=10.287	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향은 영감고취(.443)요소가 .1의 유의 학률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다른 요인들은 영향을 미치지 않으며, 조직몰입에는 모든 요인이 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으며, 특히 개별적 배려(-.184, -.105)는 부(-)의 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 공군의 조직특성과 환경을 고려시 일반적인 인식과 다른 결과로 볼 수 있다.

5) 육군 병사에 대한 회귀분석

<표 4-23> 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.630***	10.293	.618***	10.399
거래적 리더십	.036	.594	.093	1.570
	Adj. R^2 =.420, F=87.297		Adj. R^2 =.454, F=99.898	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

육군 병사들을 대상으로 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십(.630,.618)은 직무만족과 조직몰입에 .001의 유의 확률 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 거래적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

이는 육군병사들도 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력이 크다는 것이 확인되었고, 특히 노력의 결과에 대한 보상(승진, 봉급인상 등)과 처벌은 간부에 비해 제한적인 관계로 거래적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

리더십의 하위 구성요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-24>와 같이, 리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향은 카리스마(.245), 개별적 배려(.167), 상황적 보상(.133)요인이 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지적자극은 영향을 미치지 않았고, 예외적 관리는 부(-)의 영향력을 보였다.

조직몰입에는 영감고취(.347), 카리스마(.251), 상황적 보상(.153)이 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 지적자극과 개별적 배려, 예외적 관리는 영향을 미치지 않았으며 특히 개별적 배려와 예외적 관리는 부(-)에 근접한 영향이 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-24> 리더십요인이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
카리스마	.245**	2.892	.251**	3.071
지적자극	.066	.853	.103	1.380
개별적 배려	.167**	2.121	-.076	-1.004
영감고취	.129	1.592	.347***	4.435
상황적 보상	.133*	1.893	.153**	2.250
예외적 관리	-.084	-1.630	-.020	-.402
	Adj. R^2 =.429, F=30.771		Adj. R^2 =.472, F=36.407	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

이는 병사들은 간부들과 달리 카리스마 요인과 영감 고취에 의한 동기부여 요인이 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향력이 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 병사들의 직무만족을 높이기 위해서는 지휘관(자)을 믿고 따를 수 있는 리더의 역량이 중요하며, 리더와 부하간의 신뢰 분위기를 높이는 동기부여가 중요하다는 것이 확인되었다.

리더십 유형이 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 종합적으로 분석하면, 군 전체 간부들은 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 직무만족과 조직몰입에 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향은 카리스마, 영감고취, 상황적 보상, 개별적 배려 순으로, 조직몰입에는 영감고취, 상황적 보상 순으로 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 간부는 직무만족에는 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 긍정적이 영향을 미쳤으나, 조직몰입에는 변혁적 리더십만 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향은 영감고취, 상황적 보상, 카리스마 순으로, 조직몰입에는 영감고취, 상황적 보상 순으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 직무만족에 영향을 미치지 않았으며, 조직몰입에는 변혁적 리더십만 긍정적 영향을 미쳤다. 리더십 요인은 모두가 직무만족에 영향을 미치지 않았으며, 조직몰입에는 카리스마 요인만 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 직무만족과 조직몰입에 변혁적 리더십만 긍정적 영향을 미쳤으며, 특히 조직몰입에서는 높은 수준의 영향을 나타냈다. 리더십 요소가 직무만족에 미치는 영향에는 영감고취 요소만 긍정적인 영향을 미쳤다.

육군 병사는 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 비교적 높은 수준의 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 조직 효과성에 영향을 미치지 않았다. 리더십 요인이 직무만족에 미치

는 영향은 육군 간부와는 달리 카리스마, 개별적 배려, 상황적 보상 순으로 카리스마 요소가 긍정적 영향을 미쳤으며, 조직몰입에는 영감고취, 카리스마, 상황적 보상 순으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

결론적으로 리더십 유형은 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 그러나 군별(육군·해군·공군), 신분별(육군간부와 병사)로 미치는 영향요인과 영향력의 크기는 차이가 있다는 것이 확인되었다. 따라서 군 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 리더가 비전을 제시하고, 솔선수범하며, 부하가 믿고 따를 수 있는 지휘역량을 구비하는 것이 중요하다.

2. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 회귀분석

가설2: 조직문화가 조직효과성 미치는 영향에 대한 회귀분석은 군 전체간부(육군·해군·공군간부)와 육군·해군·공군간부, 육군병사로 구분하여 군별, 신분별로 비교분석하였다.

1) 군 전체 간부에 대한 회귀분석

<표 4-25> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(군 전체)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
조직문화	.562***	11.931	.631***	14.298
	Adj. R ² =.313, F=142.356		Adj. R ² =.396, F=204.424	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

군 전체 간부를 대상으로 조직문화가 군 조직 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직문화는 직무만족(.562)과

조직몰입(.631)에 .001의 유의 확률 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 조직문화는 군 조직의 효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 는 가설은 채택되었다.

또한 이는 Sathe(1983)가 조직문화가 조직 효과성을 결정한다는 주장과 조직문화의 유형이나 특성, 조직문화의 강도, 조직문화 요인과 다른 상황적 요인과의 적합성이 조직 효과성에 영향을 미친다는 선행연구와도 일치한다.

다음은 조직문화 유형이 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 4-26>과 같다. 조직문화 유형이 직무만족에 미치는 영향은 관계문화(.279), 혁신문화(.236), 위계문화(.194)가 조직몰입에 미치는 영향은 관계문화(.284), 위계문화(.271), 혁신문화(.226)가 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 과업문화는 직무만족, 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 군 조직의 효과성을 향상시키기 위해서는 조직구성원의 친화와 응집성을 증시하는 관계문화와 조직의 변화에 신축성 있게 대응하고, 새로운 도전과 혁신성을 중요시 하는 혁신문화가 효과적이며, 실적과 목표달성을 증시하는 과업문화는 직무만족과 조직몰입에 영향이 미치지 않거나 부(-)의 영향이 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-26> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(군 전체)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
과업문화	-.087	-1.326	-.079	-1.281
혁신문화	.236**	2.748	.226**	2.823
관계문화	.279**	3.438	.284***	3.745
위계문화	.194**	2.632	.271***	3.956
	Adj. R^2 =.339, F=40.821		Adj. R^2 =.426, F=58.524	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

2) 육군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-27> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
조직문화	.575***	9.555	.591***	9.969
	Adj. R^2 =.327, F=91.306		Adj. R^2 =.346, F=99.388	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

육군 간부를 대상으로 조직문화가 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무만족(.575)과 조직몰입(.591)에 .001의 유의 확률 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-28> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
과업문화	-.048	-.580	-.140*	-1.761
혁신문화	.144	1.238	.236**	2.106
관계문화	.309**	2.836	.259**	2.459
위계문화	.232**	2.450	.290**	3.162
	Adj. R^2 =.345, F=25.545		Adj. R^2 =.388, F=30.542	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화 유형이 직무만족에 미치는 영향은 관계문화(.309), 위계문화(.232)가 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 혁신문화와 과업문화는 영향을 미치지 않았다. 조직몰입에

미치는 영향은 위계문화(.290), 관계문화(.259), 혁신문화(.236)가 .05의 유의 확률수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 과업문화(-.140)는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 육군 간부들의 직무만족과 조직몰입을 증진시키기 위해서는 관계문화와 위계문화, 혁신문화를 정착 시키는 것이 효과적이다.

3) 해군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-29> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
조직문화	.619***	6.260	.722***	8.275
	Adj. R^2 =.374, F=39.193		Adj. R^2 =.513, F=68.468	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

해군 간부를 대상으로 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향은 직무만족(.619)과 조직몰입(.722)에 .001의 유의확률 수준에서 비교적 높은 수준의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이것은 해군은 리더십 유형보다 조직문화가 군 조직의 효과성에 더 큰 영향을 미치고 있음을 보여주는 의미 있는 결과로 해석할 수 있다.

<표 4-30> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
과업문화	-.082	-.498	.199	1.449
혁신문화	.262	1.339	.144	.884
관계문화	.243	1.272	.295*	1.850
위계문화	.105	.608	.185	3.291
	Adj. R^2 =.188, F=4.358		Adj. R^2 =.436, F=12.211	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향은, 직무만족에는 모든 문화 유형이 영향을 미치지 않았고, 조직몰입에 미치는 영향은 관계문화(.295)만 .1의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 나머지 문화는 영향을 미치지 않았다. 이는 해군의 조직 환경 특성상 함상에서 생활, 간부위주의 임무수행 등을 고려 시 상·하간의 인간관계와 응집력을 중요시하는 관계문화가 조직의 효과성에 영향을 미치고 있음이 확인되었다.

4) 공군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-31> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
조직문화	.458***	3.893	.286	7.126
	Adj. R^2 =.196, F=15.157		Adj. R^2 =.462, F=50.779	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

공군 간부를 대상으로 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무만족(.458)에는 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 조직몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

<표 4-32> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
과업문화	-.147	-1.306	.017	.135
혁신문화	.370**	2.376	.158	1.128
관계문화	.307**	2.005	.410**	2.982
위계문화	.171	1.149	.242	1.803
	Adj. R^2 =.403, F=.440		Adj. R^2 =.516, F=18.054	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화 유형이 직무만족에 미치는 영향은 혁신문화(.370), 관계문화(.307)는 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 과업문화와 위계문화는 영향을 미치지 않았다. 조직몰입에 미치는 영향은 관계문화(.410)만이 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 과업, 혁신, 위계문화는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이것은 공군에서는 관계문화와 혁신문화가 직무만족과 조직몰입에 영향력이 있는 것으로 분석되었다. 이동섭(2006)이 공군을 대상으로 한 연구에서의 관계지향 문화가 가장 큰 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다.

5) 육군 병사에 대한 회귀분석

육군 병사를 대상으로 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직문화가 직무만족(.489)과 조직몰입(.579)에 .001의 유의 확

를 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-33> 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
조직문화	.489***	8.608	.579***	10.909
	Adj. R^2 =.236, F=74.097		Adj. R^2 =.332, F=119.014	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화 유형이 직무만족에 미치는 영향은, 관계문화(.370), 혁신문화(.142)는 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 과업문화와 위계문화는 영향을 미치지 않았다. 조직몰입에 미치는 영향은 혁신문화(.296), 관계문화(.277)는 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 과업문화와 위계문화는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이것은 병사들의 직무만족과 조직몰입을 향상시키기 위해서는 관계문화를 정착시키는 것이 효과적인 것으로 분석되었다.

<표 4-34> 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 직무만족		Dependent variable : 조직몰입	
	β	t value	β	t value
과업문화	-.016	-.232	.032	.504
혁신문화	.142*	1.773	.296***	3.931
관계문화	.370***	4.338	.277**	3.470
위계문화	.079	1.131	.089	1.353
	Adj. R^2 =.259, F=21.702		Adj. R^2 =.348, F=32.623	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화가 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 종합적으로 분석하면, 조직문화는 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 조직문화 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은, 군 전체 간부들은 직무만족과 조직몰입에 관계문화, 혁신문화, 위계문화가 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 간부는 직무만족에는 관계문화, 위계문화가 조직몰입에는 위계문화, 관계문화, 혁신문화가 긍정적인 영향을 미쳤으며, 과업문화는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 직무만족에는 모든 문화유형이 영향을 미치지 않았으며, 조직몰입에는 관계문화만 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 직무만족에는 혁신문화와 관계문화가, 조직몰입에는 관계문화만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 병사는 직무만족에는 관계문화, 혁신문화가, 조직몰입에는 혁신문화, 관계문화가 유의 확률 범위 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 결론적으로 조직문화가 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다, 그리고 군별, 신분별 미치는 영향요인과 영향력의 크기에는 차이가 있다는 것이 확인되었다.

3. 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향에 대한 회귀분석

가설3: 리더십유형이 군 조직효과성에 미치는 영향에 대한 회귀분석은 군 전체 간부(육군·해군·공군간부)와 육군·해군·공군간부, 육군 병사로 구분하여 군별, 신분별로 비교 분석하였다.

1) 군 전체 간부에 대한 회귀분석

<표 4-35> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(군 전체)

Independent variable	Dependent variable : 조직문화	
	β	t value
변혁적 리더십	.464***	9.184
거래적 리더십	.340***	6.716
	Adj. R^2 =.529, F=175.101	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향을 보면, 변혁적 리더십(.464)과 거래적 리더십(.340) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 리더십 유형은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다. 또한 Schein(1985)이 리더십의 독특하고 기본적인 기능은 문화의 조작화라고 주장 하면서 리더의 조직문화 형성에 대한 영향력 과정을 체계적으로 제시하였다.

Pascale & Athos(1981)도 리더십이 조직문화를 형성시키고, 관리하며, 때로는 변화시킨다는 관계에서 또한 조직 내의 리더십 유형 그자체가 조직문화의 하나의 구성요소로서 조직문화를 결정짓는다는 관계에서 리더십과 조직문화의 관련성을 설명하는 선행연구와 일치 한다.

<표 4-36> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(군 전체)

Independent variable	Dependent variable : 과업문화		Dependent variable : 혁신문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.256***	4.192	.414***	7.345
거래적 리더십	.365***	5.982	.296***	5.239
	Adj. R^2 =.313, F=71.767		Adj. R^2 =.411, F=109.707	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.256)과 거래적 리더십(.365) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 과업문화와 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 과업문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 혁신문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.414)과 거래적 리더십(.296) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 혁신문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-37> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(군 전체)

Independent variable	Dependent variable : 관계문화		Dependent variable : 위계문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.540***	10.433	.388***	6.744
거래적 리더십	.235***	4.539	.303***	5.260
	Adj. R ² =.506, F=159.668		Adj. R ² =.388, F=99.542	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 관계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.540)과 거래적 리더십(.235) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 관계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 위계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.388)과 거래적 리더십(.303) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 위계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이것은 변혁적·거래적 리더십은 네 가지 조직문화 유형에 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십은 관계, 혁신, 위계문화에 거래적 리더십은 과업문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

2) 육군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-38> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 조직문화	
	β	t value
변혁적 리더십	.417***	6.533
거래적 리더십	.387***	6.069
	Adj. R^2 =.509, F=97.556	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

육군 간부를 대상으로 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십(.417)과 거래적 리더십(.387) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 조직문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-39> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 과업문화		Dependent variable : 혁신문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.161**	2.117	.361***	5.083
거래적 리더십	.443***	5.830	.343***	4.831
	Adj. R^2 =.299, F=40.959		Adj. R^2 =.388, F=60.380	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향은, 거래적 리더십(.443)과 변혁적 리더십(.161) 모두가 과업문화에 .001의 유의 확률 내에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 혁신문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.361)과 거래적 리더십(.343) 모두가 유의 확률 내에서 정(+)의 영향을

미치며, 변혁적 리더십이 혁신문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-40> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 관계문화		Dependent variable : 위계문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.551***	8.794	.355***	4.919
거래적 리더십	.253***	4.032	.330***	4.568
	Adj. R^2 =.527, F=104.588		Adj. R^2 =.367, F=55.298	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 관계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.551)과 거래적 리더십(.253) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 관계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 위계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.355)과 거래적 리더십(.330) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 위계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

3) 해군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-41> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 조직문화	
	β	t value
변혁적 리더십	.362**	3.446
거래적 리더십	.505***	4.815
	Adj. R^2 =.590, F=42.808	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

해군 간부를 대상으로 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향을 분석한 결과, 거래적 리더십(.505)과 변혁적 리더십(.362) 모두가 유의 확률 내에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 조직문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-42> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 과업문화		Dependent variable : 혁신문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.273*	1.994	.375***	3.056
거래적 리더십	.365**	2.668	.383***	3.120
	Adj. R^2 =.303, F=13.608		Adj. R^2 =.440, F=23.762	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 과업문화에 미치는 영향은, 거래적 리더십(.365)과 변혁적 리더십(.273) 모두가 .1-.05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 과업문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 혁신문화에 미치는 영향은, 거래적 리더십(.383)과 변혁적 리더십(.375) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 혁신문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-43> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 관계문화		Dependent variable : 위계문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.334**	2.653	.217*	1.834
거래적 리더십	.398***	3.156	.553***	4.672
	Adj. R^2 =.409, F=21.067		Adj. R^2 =.479, F=27.365	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 관계문화에 미치는 영향은, 거래적 리더십(.398)과 변혁적 리더십(.334) 모두가 .05-.001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 관계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 위계문화에 미치는 영향은, 거래적 리더십(.553)과 변혁적 리더십(.217) 모두가 유의 확률 내에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 위계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이것은 해군 간부는 육군·공군 간부와 달리 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직문화 유형에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

4) 공군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-44> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 조직문화	
	β	t value
변혁적 리더십	.662***	4.643
거래적 리더십	.070	.492
Adj. R ² =.501, F=33.148		

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

공군 간부를 대상으로 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.662)만 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십(.070)은 조직문화에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

<표 4-45> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 과업문화		Dependent variable : 혁신문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.552**	3.350	.555**	3.430
거래적 리더십	.054	.325	.074	.459
	Adj. R^2 =.334, F=17.023		Adj. R^2 =.358, F=18.862	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 과업문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.552)만 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십(.054)은 미치지 않았다. 리더십 유형이 혁신문화에 미치는 영향도, 변혁적 리더십(.555)만 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십(.074)은 혁신문화에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

<표 4-46> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 관계문화		Dependent variable : 위계문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.689***	4.699	.464**	2.709
거래적 리더십	.015	.099	.107	.623
	Adj. R^2 =.474, F=29.790		Adj. R^2 =.282, F=13.551	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 관계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.689)만 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십(.015)은 관계문화에 영향을 미치지 않았다. 리더십 유형이 위계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.464)만 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십(.107)은 위계문화에 영향을 미치지

않았다.

이것은 공군 간부는 변혁적 리더십만 조직문화 유형 모두에 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 그중에서 관계문화와 혁신문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

5) 육군 병사에 대한 회귀분석

<표 4-47> 리더십유형이 조직문화에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 조직문화	
	β	t value
변혁적 리더십	.473**	7.688
거래적 리더십	.249**	4.043
	Adj. R^2 =.420, F=86.681	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

육군 병사를 대상으로 리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십(.473)과 거래적 리더십(.249) 모두가 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 조직문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-48> 리더십유형이 조직문화(과업, 혁신문화)에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 과업문화		Dependent variable : 혁신문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.189**	2.601	.394***	5.976
거래적 리더십	.297***	4.088	.246***	3.733
	Adj. R^2 =.183, F=27.715		Adj. R^2 =.326, F=58.471	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 과업문화에 미치는 영향은, 거래적 리더십(.297)과 변혁적 리더십(.189) 모두가 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 혁신문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.394)과 거래적 리더십(.246) 모두가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 혁신문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-49> 리더십유형이 조직문화(관계, 위계문화)에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 관계문화		Dependent variable : 위계문화	
	β	t value	β	t value
변혁적 리더십	.583***	9.411	.296**	4.046
거래적 리더십	.097	1.565	.175**	2.394
	Adj. R ² =.411, F=83.579		Adj. R ² =.172, F=25.798	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

리더십 유형이 관계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.583)만 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십(.097)은 관계문화에 영향을 미치지 않았다. 리더십 유형이 위계문화에 미치는 영향은, 변혁적 리더십(.296)과 거래적 리더십(.175) 모두가 유의 확률 내에서 긍정적인 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 위계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 육군 병사들도 변혁적 리더십이 조직문화 유형에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

전술한 바와 같이 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향을 종합해 보면, 군 전체 간부들은 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 조직문화에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 그 중 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더십 유형과 조직문화 유형에 미치는 영향은 과업

문화에는 거래적 리더십이 더 큰 영향을 미쳤고, 혁신문화, 관계문화, 위계문화에는 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 육군 간부는 군 전체 분석과 비슷한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 조직문화에 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 조직문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향도 거래적 리더십이 모든 문화유형에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 변혁적 리더십만 조직문화에 높은 수준의 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 리더십 유형이 조직문화에 유형에 미치는 영향도 변혁적 리더십만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 병사는 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 조직문화에 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 리더십 유형이 조직문화유형에 미치는 영향은 과업문화는 거래적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 혁신, 관계, 위계문화는 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 결론적으로 리더십 유형은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설3은 채택되었으며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미친다는 것이 확인되었다. 그리고 조직문화와 조직문화 유형에 미치는 영향의 크기는 군별, 신분별로 차이가 있다는 것이 확인되었다.

4. 조직문화가 리더십 유형에 미치는 영향에 대한 회귀분석

가설4: 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향에 대한 회귀분석은 군 전체간부(육군 · 해군 · 공군간부)와 육군 · 해군 · 공군간부, 육군병사로 구분하여 군별, 신분별로 비교 분석하였다.

1) 군 전체 간부에 대한 회귀분석

군 전체 간부를 대상으로 조직문화가 리더십 유형에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직문화가 변혁적 리더십(.681)과 거래적 리더십(.635)에

.001의 유의 확률 수준에서 정(+)'의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-50> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(군 전체)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
조직문화	.681***	16.335	.635***	14.465
	Adj. R^2 =.462, F=266.833		Adj. R^2 =.402, F=209.230	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

2) 육군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-51> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
조직문화	.646***	11.515	.634***	11.154
	Adj. R^2 =.414, F=132.594		Adj. R^2 =.339, F=124.411	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

육군 간부도 조직문화가 변혁적 리더십(.646)과 거래적 리더십(.634)에 .001의 유의 확률 수준에서 비교적 높은 정(+)'의 영향이 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-52> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(육군간부)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
과업문화	.031	.430	.257**	3.260
혁신문화	-.059	-.576	.054	.482
관계문화	.668***	6.903	.291**	2.782
위계문화	.085	1.012	.133	1.457
	Adj. R^2 =.484, F=44.556		Adj. R^2 =.396, F=31.528	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화 유형이 리더십 유형에 미치는 영향을 분석한 결과, 관계문화(.668)는 변혁적 리더십과 비교적 높은 정(+)의 영향을 나타냈으며, 관계문화(.291)와 과업문화(.257)는 거래적 리더십과 .05의 유의 확률 수준에서 비교적 낮은 영향을 나타내는 것으로 분석되었다.

3) 해군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-53> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
조직문화	.718***	8.177	.591***	5.808
	Adj. R^2 =.507, F=66.857		Adj. R^2 =.338, F=33.731	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

해군 간부는 조직문화가 변혁적 리더십(.718)과 거래적 리더십(.591)에 .001의 유의 확률 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-54> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(해군간부)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
과업문화	.112	.793	.110	.865
혁신문화	.289*	1.728	.223	1.472
관계문화	.184	1.123	.097	.656
위계문화	.200	1.357	.433**	3.252
	Adj. R^2 =.404, F=10.826		Adj. R^2 =.514, F=16.325	

주) *= $p < .1$, **= $p < .05$, ***= $p < .001$

조직문화 유형이 리더십 유형에 미치는 영향은 혁신문화(.289)만 변혁적 리더십에는 영향을 미쳤으며, 위계문화(.433)만 거래적 리더십에 .05의 유의확률 수준에서 정(+)의 영향이 미치는 것으로 분석되었다.

4) 공군 간부에 대한 회귀분석

<표 4-55> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
조직문화	.664***	6.704	.722***	7.869
	Adj. R^2 =.431, F=44.943		Adj. R^2 =.512, F=61.924	

주) *= $p < .1$, **= $p < .05$, ***= $p < .001$

공군 간부는 조직문화가 변혁적 리더십(.664)과 거래적 리더십(.722)에 .001 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향이 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-56> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(공군간부)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
과업문화	.271**	2.132	.196	1.287
혁신문화	.094	.675	.114	.681
관계문화	.502**	3.673	.335**	2.050
위계문화	-.033	-.245	.042	.261
	Adj. R^2 =.523, F=18.509		Adj. R^2 =.317, F=8.409	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화 유형이 리더십 유형에 미치는 영향은 관계문화(.502), 과업문화(.271)는 변혁적 리더십에 .05의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향이 미쳤으며, 관계문화(.335)만 거래적 리더십에 정(+)의 영향이 미치는 것으로 분석되었다.

5) 육군 병사에 대한 회귀분석

<표 4-57> 조직문화가 리더십유형에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
조직문화	.620***	12.142	.529***	9.566
	Adj. R^2 =.382, F=147.433		Adj. R^2 =.276, F=91.517	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

육군 병사를 대상으로 한 분석결과는 조직문화가 변혁적 리더십(.620)과 거래적 리더십(.529)에 .05의 유의확률 수준에서 비교적 높은 정(+)의 영향이 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-58> 조직문화유형이 리더십유형에 미치는 영향분석(육군병사)

Independent variable	Dependent variable : 변혁적 리더십		Dependent variable : 거래적 리더십	
	β	t value	β	t value
과업문화	.054	.910	.194**	2.948
혁신문화	.163**	2.299	.273**	3.440
관계문화	.481***	6.383	.122	1.448
위계문화	.035	.573	.071	1.021
	Adj. R ² =.420, F=43.971		Adj. R ² =.277, F=23.674	

주) *=p<.1, **=p<.05, ***=p<.001

조직문화 유형이 리더십유형에 미치는 영향은 관계문화(.481)와 혁신문화(.163)가 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 혁신문화(.273), 과업문화(.194)는 거래적 리더십과 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직문화가 리더십 유형에 미치는 영향을 분석해 보면, 군별, 신분별 모든 집단에서 조직문화는 변혁적·거래적 리더십에 비교적 높은 수준의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 육군 간부는 거래적 리더십에 영향을 미치는 조직문화는 관계문화, 과업문화가, 변혁적 리더십에는 관계문화만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 거래적 리더십에는 위계문화만, 변혁적 리더십에는 혁신문화만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 거래적 리더십에는 관계문화가, 변혁적 리더십에는 관계문화와 과업문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 병사는 거래적 리더십에는 혁신문화와 과업문화가, 변혁적 리더십에는 관계문화와 혁신문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이것은 조직문화가 리더십 유형에 정(+)의 영향이 미칠 것이라는 가설 4는 채택되었고, 조직문화가 리더십 유형에 미치는 영향은 군

별, 신분별로 영향력의 크기에 차이가 있다는 것이 확인되었다.

또한 Bass & Avolio(1993)가 조직문화는 리더에 의해 개발되지만, 조직문화가 리더십의 개발에 영향을 끼치기도 하는 등 문화와 리더십간에는 끊임없는 상호작용이 일어나고 있다는 선행연구와 일치한다.

이상의 가설검증 결과에 대한 내용들을 요약해 보면 <표 4-59>와 같다.



<표 4-59> 가설검증 결과 요약

구분	가설번호	가설 내용	영향관계	유의도	채택여부
군전체 간부 (육군·해군·공군)	1-1	변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-2	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-3	거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-4	거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	2-1	조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	2-2	조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	3-1	변혁적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	**=p<.1 ***=p<.05	채택
	3-2	거래적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	**=p<.1 ***=p<.05	채택
	4-1	조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	4-2	조직문화는 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
육군 간부	1-1	변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-2	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-3	거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	**=p<.1 ***=p<.05	채택
	1-4	거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	2-1	조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	2-2	조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	3-1	변혁적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	3-2	거래적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	4-1	조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	4-2	조직문화는 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
육군 병사	1-1	변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	1-2	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-3	거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	1-4	거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	2-1	조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	2-2	조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	3-1	변혁적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	3-2	거래적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택

구 분	가 설 번 호	가설 내용	영 향 관 계	유의도	채 택 여 부
육 군 병사	4-1	조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	4-2	조직문화는 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
해 군 간 부	1-1	변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	1-2	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-3	거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	1-4	거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	2-1	조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	2-2	조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	*=p<.1 ***=p<.05	채택
	3-1	변혁적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	*=p<.1 ***=p<.05	채택
	3-2	거래적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	4-1	조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	4-2	조직문화는 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
공 군 간 부	1-1	변혁적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	*=p<.1 ***=p<.05	채택
	1-2	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	1-3	거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	1-4	거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	2-1	조직문화는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	2-2	조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	3-1	변혁적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	3-2	거래적 리더십은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	.	.	기각
	4-1	조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택
	4-2	조직문화는 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	+	***=p<.001	채택

주)가설검증 결과에 표시된 영향관계 (+ : 긍정적인 영향, . : 영향이 없음)를 나타낸다.

제 5 장 결 론

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 급변하는 군의 안보 환경과 지식·정보화 시대에 적합한 리더십 유형과 조직문화가 무엇인지를 확인하고, 군 조직의 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 실증 분석을 위해 국방부의 사전승인을 받아 육군·해군·공군부대와 전방·후방부대 등 다양한 군 간부와 병사 550여명을 대상으로 설문조사를 실시하였고, SPSS/WIN 12.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다.

먼저 본 연구에서 사용한 독립변수인 리더십 유형과 조직문화, 그리고 종속변수인 조직 효과성에 대한 요인은 선행연구 검토를 통해 검증된 요인을 이용하였다. 즉, 리더십 요인으로 변혁적·거래적 리더십요인을, 조직문화 요인으로 Cameron & Quinn (1999)의 경쟁가치모형(competing values model)을 이용해 분류한 조직문화 유형(관계문화, 혁신문화, 위계문화, 과업문화)을 이용하였다.

또한 조직효과성을 측정하는 지표로는 직무만족과 조직몰입을 이용하였다. 그리고 리더십 유형과 조직문화가 조직효과성에 어떠한 영향 분석이 성립하는지를 실증적으로 분석하기 위해 T-test, 분산분석, 상관관계 분석, 다중회귀분석 등의 통계분석 방법을 이용하였고, 실증적 분석을 통해 나타난 분석결과를 기존의 연구들과 비교해서 어떠한 차이가 있는지를 확인하였다. 이러한 실증적 분석을 통한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형이 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 종합적으로 요약하면, 군 전체 간부들은 변혁적 리더십(.444)과 거래적 리더십(.150) 모두가 직무만족과 조직몰입에 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 리더십 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은, 영감고취에의 동기부여(.280), 상황적 보상(.189)이 가장 크게 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 간부는 직무만족에는 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 정(+)의 영향을 미쳤으나, 조직몰입에는 변혁적 리더십만 유의 확률 내에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향은 영감고취(.244), 상황적 보상(.214) 카리스마(.203)순으로, 조직몰입에는 영감고취(.332), 상황적 보상(.219)이 가장 크게 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 직무만족에 영향을 미치지 않았으며, 조직몰입에는 변혁적 리더십(.412)만 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤고, 리더십 요인은 모두가 직무만족에 영향을 미치지 않았다. 조직몰입에는 카리스마 요인만 유의 확률 내에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 직무만족과 조직몰입에 변혁적 리더십(.621)만 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤으며, 특히 조직몰입에는 높은 수준의 영향을 나타냈다. 리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향에는 영감고취 요인만 정(+)의 영향력을 미쳤다.

육군 병사는 변혁적 · 거래적 리더십 모두가 직무만족에 영향을 미치지 않았으나, 조직몰입에는 변혁적 리더십(.618)만 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향은 육군 간부와 달리 카리스마(.245), 개별적 배려(.169), 상황적 보상(.133) 순으로 카리스마 요인이 영향을 가장 크게 미쳤으며, 조직몰입에는 영감고취(.347), 카리스마(.251), 상황적 보상(.153) 순으로 영향이 미치는 것으로 분석되었다.

이것은 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설이 검증되었다. 또한 육군 · 해군 · 공군 간부, 육군의 병사들과의 비교 분석에서, 리더십 요인이 조직효과성에 미치는 리더십 요인과 영향력의 크기는 군별(육군 · 해군 · 공군), 신분별(간부와 병사)로 차이가 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 조직문화가 조직의 효과성에 미치는 영향을 요약하면, 조직문화는 군 조직의 효과성에 비교적 높은 수준의 정(+)의 영향을 미치는

것으로 분석되었다. 조직문화 유형이 군 조직효과성에 미치는 영향은, 군 전체 간부들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 조직문화 유형은 관계문화(.279), 혁신문화(.236), 위계문화(.194)가 유의 확률 .05 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 과업문화(-.087)는 영향력을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

육군 간부는 직무만족에는 관계문화(.319), 위계문화(.232)가 유의 확률 .05 수준에서 영향을 미쳤고, 조직몰입에는 위계문화(.290), 관계문화(.259), 혁신문화(.236)가 유의 확률 .05 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤으며, 과업문화(-.140)는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 직무만족에는 모든 문화유형이 영향을 미치지 않았으며, 조직몰입에는 관계문화(.295)만 유의 확률 .1 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 직무만족에는 혁신문화(.370), 관계문화(.307)가 유의 확률 .05수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 조직몰입에는 관계문화(.410)만 유의 확률 .05수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 병사는 직무만족에는 관계문화(.370), 혁신문화(.142)가, 조직몰입에는 혁신문화(.296)와 관계문화(.277)가 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이는 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 조직문화는 인간관계와 조직구성원의 응집력을 증시하는 관계문화와 외부환경의 변화에 신속적 대응과 창의성, 혁신성을 증시하는 혁신문화, 조직내부의 안정과 통합을 증시하는 위계문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 조직구성원의 경쟁을 유도하고 개인주의 성향의 과업문화는 영향을 미치지 못하거나, 육군 간부들에서는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석된 것은 큰 의미가 있다고 생각한다. 또한 O'Reilly(1991), 김호정(2002), 이성규(2005) 등의 선행연구와 많은 부분이 일치 되었으나, 군별, 신분별로 미치는 영향 요인과 크기에는 다소 차이가 있다는 것이 확인되었다.

셋째, 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향을 요약 해석하면, 군

전체 간부들은 변혁적 리더십(.464)과 거래적 리더십(.340) 모두가 유의 확률 .001 수준에서 조직문화에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 그 중 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향은, 과업문화에는 거래적 리더십(.365)이 더 큰 영향을 미쳤고, 혁신문화, 관계문화에는 변혁적 리더십(.414)이 유의 확률 .001수준에서 더 큰 영향력을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 간부는 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향은 변혁적 리더십(.471), 거래적 리더십(.389) 모두가 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤다. 리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향은 요인별 수준이 다를 뿐 군 전체 간부 분석과 비슷한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 변혁적 리더십(.362) · 거래적 리더십(.505) 모두가 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십이 조직문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향도 거래적 리더십이 모든 문화유형에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 변혁적 리더십(.689)만이 유의 확률 .001 수준에서 조직문화와 조직문화 유형에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 병사는 변혁적 리더십(.473) · 거래적 리더십(.248) 모두가 유의 확률 .05 수준에서 조직문화에 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십 유형이 조직문화 유형에 미치는 영향은 거래적 리더십은 과업문화에, 변혁적 리더십은 혁신, 관계, 위계문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이는 군 조직에서도 변혁적 · 거래적 리더십은 조직문화와 조직문화 유형에 정(+)의 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 영향력 더 큰 것으로 분석되었다. 이는 리더십이 조직문화를 형성시키고, 관리하며, 때로는 변화시킨다는 관계에서 리더십과 조직문화의 관련성이 입증 되었다.

그러나 해군 간부 분석에서 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직문화에 더 큰 영향을 미쳤고, 거래적 리더십이 과업문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석된 것은, 군별(육군 · 해군 · 공군), 신분별로

미치는 영향 요인과 영향력의 크기는 차이가 있다는 것이 확인되었다.

넷째, 조직문화가 리더십 유형에 미치는 영향을 요약하면, 조직문화는 리더십 유형에 높은 수준의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 조직문화 유형이 리더십 유형에 미치는 영향은, 육군 간부는 조직문화 유형인 관계문화(.291)와 과업문화(.257)는 거래적 리더십에 유의 확률 .05 수준에서 정(+)의 영향을 미치며, 관계문화(.668)만 변혁적 리더십에 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

해군 간부는 위계문화(.433)만 거래적 리더십에 유의 확률 .05 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤고, 혁신문화(.289)만 변혁적 리더십에 유의 확률 .1 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

공군 간부는 관계문화(.335)는 거래적 리더십에 유의 확률 .05 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤고, 관계문화(.552)와 과업문화(.271)가 변혁적 리더십에 유의 확률 .05 수준에서 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 병사는 혁신문화(.273)와 과업문화(.192)는 거래적 리더십에 유의 확률 .05 수준에서 정(+)의 영향을 미쳤고, 관계문화(.481)와 혁신문화(.163)는 변혁적 리더십에 유의 확률 .001 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이는 조직문화는 리더십 유형에 긍정적인 영향을 미치나, 조직문화 유형이 군 조직의 리더십 유형에 미치는 영향은 군별, 신분별로 다소 차이가 있으며, 과업문화와 위계문화는 거래적 리더십에, 관계문화와 혁신문화는 변혁적 리더십과 관련성이 높은 것으로 분석되었다.

제2절 연구의 시사점

본 논문에서 연구자가 실증 검증으로 확인하고자 한 것은 첫째, 리더십 유형과 조직문화가 군 조직의 효과성에 미치는 영향 둘째, 리더십과 조직문화, 조직문화와 리더십간의 영향은 관련성이 있는지를 확인하고 셋째, 조직의 환경과 상황적 여건이 다른 군별(육군, 해군, 공군), 신분

별(간부와 병사)로 리더십과 조직문화가 군 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력의 차이를 검증하려고 하였다. 연구결과 나타난 이론적·조직 관리적 시사점은 다음과 같다.

1. 이론적 시사점

첫째, 본 연구에서 선정한 변혁적·거래적 리더십은 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설에 대해 분석 결과를 보면, 두 유형 모두가 군 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 가설검증 결과는 Bass & Avolio(1990) 등의 변혁적 리더십은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 조직효과성에 긍정적인 역할을 하며, 상황적 보상을 근간으로 하는 거래적 리더십도 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 지지하고 있고, 또한 국내연구에서 이영우(2006)도 군인을 대상으로 한 연구에서 직무만족에는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 중요한 역할을 한다는 연구결과와도 맥을 같이한다.

그러나 김호정(2002)의 행정조직에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는데, 이는 행정조직은 기업조직에 비해 기계적 구조에 가깝고, 보상권한이 제한적이기 때문에 변혁적 리더십의 효과가 제대로 발휘되지 않기 때문이라는 연구결과와는 다소 차이가 있었다.

본 연구의 집단 간(군별, 신분별) 분석에서, 해군간부와 육군병사는 변혁적·거래적 리더십 모두가 직무만족에 영향을 미치지 않았고, 육군과 공군간부들은 거래적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어, 조직 환경과 상황(여건)에 따라 미치는 영향요인과 영향력은 차이가 있다는 것이 확인되었다.

둘째, 조직문화가 조직의 효과성인 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설에 대한 분석 결과를 보면, 조직문화가 군 조직의 효과성에 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향도 직무만족과 조직몰입

에 관계문화, 혁신문화 위계문화가 .001의 유의 확률 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이러한 가설검증 결과는 Denison(1990)의 조직문화가 조직의 효과성에 영향을 미친다는 연구결과를 지지하고 있고, 또한 국내 연구에서는 다운섭(1999)의 조직문화 유형이 조직 효과성인 직무만족과 조직적응성에 영향을 미치며, 김호정(2002)은 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이동섭(2006)은 공군 부대를 대상으로 한 연구에서 공군은 관계문화와 위계문화 성격의 내부지향문화를 가지고 있고, 관계문화와 혁신문화는 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관계문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 연구결과와 본 연구결과가 거의 비슷한 것으로 나타났다.

그러나 본 연구의 집단 간 비교에서는 육군간부와 병사는 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 해군간부는 직무만족에, 공군간부는 조직몰입에는 영향을 미치지 않았고, 조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에도 차이가 있다는 것이 확인되었다.

셋째, 리더십 유형은 조직문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설에 대해 분석한 결과, 변혁적·거래적 리더십 모두가 조직문화와 조직문화 유형에 비교적 높은 수준의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 이러한 가설 검증 결과는, Pascal & Athos(1981)의 리더십이 조직문화를 형성시키고, 관리하며, 때로는 변화시킨다는 관계에서, 또한 조직 내의 리더십 유형 그 자체가 조직문화의 하나의 구성요소로서 조직문화를 결정짓는다는 관계에서 조직문화와 리더십의 관련성을 설명할 수 있다.

Bass와 Avolio(1993)는 거래적 리더는 기존의 절차와 규범을 중시하는 조직문화를 형성하고, 변혁적 리더는 새로운 비전과 가치, 규범을 창조하여 조직문화를 변화시킨다. Ouchi(1980) 조직문화 유형을 사용하여 리더십과의 관계를 제시하였는데, 클랜문화는 변혁적 리더십의 가능성을, 시장문화는 거래적 리더십의 가능성을 더 높인다.

전상길(1993)은 구조주도적 리더십과 배려적 리더십 유형을 사용하

여 조직문화와의 관련성을 실증 연구한 결과 배려지향적 리더십은 개발문화와 집단문화에 높은 정(+)의 영향을 미치며, 구조주도적 리더십은 합리문화와 위계문화와 정(+)의 영향관계에 있다는 연구결과 일치한다.

그러나 본 연구의 집단 간 비교에서는 육군·해군간부와 병사는 리더십 유형과 조직 조직문화가 정(+)의 영향 관계를 나타냈으나, 공군간부는 변혁적 리더십만 조직문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어, 집단과 신분에 따라 다소 차이가 있다는 것이 확인되었다.

넷째, 조직문화가 리더십 유형에 영향을 미칠 것이다 는 가설에 대해 분석한 결과는 조직문화는 변혁적·거래적 리더십에 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 이러한 가설 검증 결과는, Bass & Avolio(1993)가 조직문화는 리더에 의해 많은 부분이 개발되지만, 조직문화가 리더십의 개발에 영향을 끼치기도 한다.

Schein(1985)이 조직문화의 창조, 심화, 성숙, 유지, 관리 및 변화는 리더의 리더십을 통해 가능하며 이러한 문화와 리더십간에는 끊임없는 상호작용을 하고 있어 조직문화의 틀 속에서 리더십이 개발되고 있다. 국내 학자로는 박노윤(1991)은 조직문화 유형에 따라 리더의 의사결정 스타일이 다르다고 하였는데, 적응적 문화유형과 혁신적 문화유형에서는 리더의 의사결정 스타일이 참여적이고, 관료적 문화유형과 카리스마적 문화유형에서는 지시적 이라고 하였다 이는 조직문화와 리더십간의 상호 관련성 측면에서 본 연구결과와 일치한다.

그러나 본 연구의 집단 간 비교 분석에서는, 육군간부는 거래적 리더십은 과업문화, 관계문화와 변혁적 리더십은 관계문화에, 육군병사는 거래적 리더십은 과업문화와 혁신문화에, 변혁적 리더십은 관계문화, 혁신문화에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 해군간부는 거래적 리더십은 위계문화에, 변혁적 리더십은 혁신문화와 공군간부는 거래적 리더십에 관계문화, 변혁적 리더십에는 과업문화와 혁신문화가 비교적 낮은 수준의 영향을 미치는 것으로 나타나 집단 간에는 다소 차이가 있다는 것이 확인되었다.

2. 조직 관리적 시사점

첫째, 리더십의 효과성을 파악하기 위해서 본 연구에서 선정한 변혁적·거래적 리더십이 군 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력을 분석한 결과, 두 유형 모두가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 중에서 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 군별로 보면 직무만족에는 육군·해군 간부와 육군 병사들에서는 변혁적·거래적 리더십 모두가 영향을 미쳤으나, 공군 간부는 변혁적 리더십만 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 조직몰입에는 군별, 신분별 모두가 변혁적 리더십과 영향력을 갖는 것으로 분석되었다.

따라서 군 조직구성원의 직무만족을 높이고, 조직몰입을 증진시키기 위해서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 조직의 상황(여건)을 고려해서 조화롭게 적용하는 것이 바람직하며, 리더와 부하간의 신뢰 분위기조성과 미래를 예측하고 변화를 주도하는데 효과성이 큰 변혁적 리더십의 발휘를 높이는 것이 효과적일 것이다.

둘째, 리더십의 하위요인이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과를 보면, 육군 간부는 직무만족에는 영감고취, 상황적 보상, 카리스마 순으로 영향력을 미치고, 육군 병사는 간부와는 달리 카리스마, 개별적 배려, 상황적 보상 순으로 영향력이 나타났다. 해군 간부는 모든 요소가 영향력이 없는 것으로 나타났으며, 공군 간부는 영감고취만 영향력이 있는 것으로 분석되었다.

조직몰입에는 육군 간부는 영감고취, 상황적 보상 순으로 영향력이 미치고, 육군 병사는 영감고취, 카리스마, 상황적 보상 순으로, 해군 간부는 카리스마 요소만 영향을 미쳤으며, 공군 간부는 모든 요소가 영향을 미치지 않았다. 이는 리더십의 요소가 군 조직의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 요소와 영향력의 크기는 군별(육군·해군·공군), 신분별(육군간부·병사)로 차이가 있다는 것이 확인되었다.

즉, 육군 간부는 직무만족에 영감고취와 상황적 보상이 영향력이 큰 반면에 육군 병사들은 카리스마와 개별적 배려가 미치는 영향력이 큰 것으로 분석된 것은 간부들과 병사들의 직무만족의 영향요인이 다르다는 것이 확인되었다.

따라서 군 조직의 효과성을 향상시키기 위해서는, 조직효과성에 영향력이 큰 리더십의 요인들을 향상시키는 것이 중요하다. 예를 들면 육군 간부의 직무만족을 향상시키기 위해서는 영향력이 큰 영감고취에 의한 동기부여와 상황적 보상 요인을 향상시키고, 병사들의 직무만족을 향상시키기 위해서는 지휘관(자)의 카리스마와 개별적 배려의 역량을 증진시키는 것이 중요하다.

셋째, 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향분석 결과를 보면, 조직문화는 조직효과성에 비교적 높은 수준의 정(+)의 영향을 미치며, 조직문화 유형이 조직 효과성에 미치는 영향도 군 전체 간부들은 직무만족과 조직몰입에는 관계문화, 혁신문화, 위계문화가 영향을 미치고, 과업문화는 미치지 않는 것으로 나타났다.

육군간부는 직무만족에는 관계문화, 위계문화, 조직몰입에는 위계문화와 관계문화, 혁신문화가, 해군 간부는 직무만족에는 모든 요소가 영향을 미치지 않으며, 조직몰입에는 관계문화만 영향을 미치고, 공군 간부는 직무만족에는 혁신문화, 관계문화, 조직몰입에는 관계문화만 영향을 미치며, 육군 병사는 직무만족에는 관계문화, 혁신문화, 조직몰입에는 혁신문화, 관계문화가 영향력이 있는 것으로 분석되었다.

결과적으로 조직문화가 군 조직의 효과성에 미치는 영향은 인간관계를 중시하는 관계문화와 변화와 신축적 대응, 창의성을 중시하는 혁신문화가 가장 큰 영향력을 미친다는 것이 확인되었고, 지나친 성과강조와 개인주의 성향의 과업문화는 부(-) 영향력 또는 영향력이 없는 것으로 분석되었다. 또한 조직문화의 환경(여건)에 따라 군별(육군·해군·공군), 신분별로 영향력 요소와 영향력의 크기가 다를 것을 확인하였다.

따라서 군 조직의 효과성을 향상시키기 위해서는 조직문화를 진단하여 효과성에 영향력이 큰 조직문화를 정착시킴과 동시에 부(-)의 영향력을 나타내는 과업문화를 줄여나가는 것이 필요하다.

넷째, 리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향력을 보면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두가 조직문화에 정(+)의 영향을 미치며, 그중에서 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 리더십

유형이 조직문화 유형에 미치는 영향은 변혁적 리더십은 혁신문화와 관계문화에 거래적 리더십은 과업문화에 영향력을 미치는 것으로 분석되었다.

육군 간부와 병사는 전체 분석과 유사하였고, 해군 간부는 변혁적·거래적 리더십 모두가 정(+)의 영향을 미치나, 거래적 리더십이 조직문화에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공군 간부는 변혁적 리더십만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 변혁적·거래적 리더십은 조직문화에 영향을 미치며, 리더십 유형과 군별, 신분에 따라 조직문화 유형에 미치는 영향 요소와 영향력의 크기가 차이가 있다는 것이 확인되었다.

따라서 지휘관(자) 교체 시 또는 대형 인명사고, 부대 이탈자 증가 등이 발생할 때는 부대의 리더십과 조직문화를 진단하여 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 방향으로 리더십과 조직문화를 개선시키는 제도적인 시스템 강구가 요망되었다.

다섯째, 조직문화가 리더십 유형에 미치는 영향력을 보면, 조직문화는 변혁적·거래적 리더십 유형에 비교적 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 조직문화 유형이 미치는 영향을 집단별로 구분해 보면, 육군 간부는 조직문화 유형인 관계문화와 과업문화가 거래적 리더십에 영향을 미쳤고, 관계문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미쳤다. 해군 간부는 위계문화가 거래적 리더십에, 혁신문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미쳤다, 공군 간부는 관계문화가 거래적 리더십에, 관계문화와 과업문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 육군 병사는 혁신문화와 과업문화가 거래적 리더십에, 관계문화와 혁신문화는 변혁적 리더십에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 결과적으로 조직문화가 리더십 유형에 미치는 영향은 군별(육군·해군·공군),신분별(간부와 병사)로 영향력 요소와 영향력의 크기에 차이가 있다.

따라서 군 조직의 효과성을 증진시키기 위해서는 주기적인 조직문화와 리더십 유형에 대한 진단을 실시하여 부대별 조직 환경과 특성에 적합한 조직문화와 리더십 유형을 정착시키고, 개선하는 노력이 필요하다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 전술한 바와 같이 많은 시사점을 갖고 있지만, 다음과 같은 한계점도 있다.

첫째, 본 연구는 실증조사 표본 대상을 육군의 1 개 부대 간부에 국한하지 않고, 육군·해군·공군부대 간부와 육군의 병사를 포함한 다양한 군 조직구성원을 대상으로 표본을 추출 하였으나, 군 조직의 특성상 고급 리더(대령, 장군)들에 대한 설문조사에 제한이 있었고, 연구 시간의 부족 등으로 일정한 주기로 반복적인 조사를 통해, 리더십 유형과 조직문화가 군 조직의 효과성에 미치는 영향력의 변화를 확인하면서 발전방안을 도출하는 종단적인 연구가 요구되었다..

둘째, 향후 예견되는 군 구조의 변화와 시대 환경에 적합한 리더십과 조직문화를 개발, 관리하고 정착시키기 위해서는 변화를 주도하는 창조적 역량을 갖춘 군의 고급 리더의 역할과 역량이 중요하다. 따라서 다음 연구에서는 고급 리더(대령 이상)를 중심으로 각 변수에 미치는 영향력을 확인하는 연구가 요구되었다.

셋째, 본 연구는 리더십 유형과 조직문화를 개별적으로 조직의 효과성에 연관시켜 연구함으로써, 리더십과 조직문화의 유형별 적합성에 대한 연계가 부족하였다. 향후에는 리더십과 조직문화 간의 적합성과 조직문화의 강도에 따라 군 조직의 효과성에 미치는 영향력을 검증하는 연구가 요구되었다.

넷째, 본 연구에서는 심리적 조직효과성의 대표적 측정 지표인 직무만족과 조직몰입으로 제한하여 사용하였다. 이러한 과정에서 재무적 성과 혹은 관리적 성과에 대한 측정 변수가 고려되지 않아서 전체적인 조직 효과성의 개념으로 일반화하기에 어려움이 있으므로 군 조직효과성과 관련이 있는 다양한 변수를 적용한 연구가 필요하다

다섯째, 군 조직 특성상 리더십의 구성요소인 리더, 구성원, 상황(여건) 등의 요소가 민간 및 공공조직 보다 크게 유동적이고 급변하는 상황에서 리더십이 효과적으로 발휘 되어야 한다. 또한 장병들이 민간인 신분에서 군 입대를 통해 새로운 조직문화인 군대 문화에 노출되면 군

인으로서의 군 조직에의 일체감 요구, 군 조직에의 집단적 몰입, 군 특유의 가치관 요구 등의 압력을 받게 되고, 조직의 신참들은 군대 문화에 잘 적응하지 못하면 이탈행위를 하게 된다. 이것은 개인의 자질과 역량뿐만 아니라, 소속 부대 리더의 리더십과 조직문화와도 관련이 있다고 생각된다.

따라서 간부들의 리더십과 지휘할 부대의 조직문화 평가(진단) 시스템 개발이 요구되는데, 이번 연구에서 사용한 설문지를 보완·발전시켜 군 리더십 및 조직문화 평가(진단) 프로그램으로 활용하는 방안도 연구할 부분이라고 생각되었다.



참 고 문 헌

<국내문헌>

1. 국내서적

국방대학교(2005), 『한국군리더십 진단과 강화방안: 리더십교육지침서』.

국방대학교(2006), 『국방리더십연구』, 창간호.

김남현, 김정원 역(2002), 『리더십』, 서울: 경문사.

김인수(2005), 『거시조직이론』, 서울: 무역경영사.

남궁근(1998), 『행정조사 방법론』, 서울: 법문사.

민 진(2004), 『조직관리론』, 서울: 대영문화사.

박경원, 김희선(1998), 『조직이론강의: 구조, 설계 및 과정』, 서울: 대영문화사.

박내희(2004), 『조직 행동론』, 서울: 박영사.

백기복(2001), 『이슈리더십』, 서울: 창민사.

백기복(2002), 『조직행동연구』, 서울: 법문사.

신유근(1998), 『조직행동연구』, 서울: 다산출판사.

오세덕, 여유훈(2000), 『현대행정관리론』, 서울: 동림사.

유종해(2000), 『현대조직관리』, 서울: 박명사.

육군본부(2004), 『지휘통솔』, 야전교범 6-0-1.

육군본부(2007), 『육군문화혁신 지침서』.

윤재풍(1990), 『조직학원론』, 서울: 박영사.

이종수, 윤영진 외(2006), 『새 행정학』, 서울: 대영문화사.

이창원, 최창현(2006), 『새 조직론』, 서울: 대영문화사.

이학중(1986), 『기업문화와 조직개발: 이론과 기술』, 서울: 법문사.

이학중(1995), 『조직행동론』, 서울: 세경사.

정우일(2005), 『공공 조직론: 공·사 조직의 비교』, 서울: 박영사.

추 헌(2000), 『조직행동론』, 서울: 형설출판사.

2. 국내논문

- 『한국행정학보』, 37(2): 100-101.
- 관리학회.
- 강정애(1997), “조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한연구”, 『경영학연구』, 26(3): 513-530.
- 구정대, 이방식(2005), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 자긍심과 조직몰입에 미치는 영향”, 『경영학연구』, 26(3).
- 국방대학교(2006), “선진 병영문화 정착을 위한 리더십 강화방안”.
- 김 구(2007), “지방행정기관의 혁신을 위한 조직문화 개선방안”, 『한국정책과학학보』, 11(3): 153-177.
- 김남현, 이주호(1997), “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형과 행동성과에 관한실증연구”, 『인사·조직연구』, 5(1): 193-238.
- 김동춘, 송미선(2005), “유치원원장의 변혁적지도성과 조직효과성의 관계”, 『열린유아 교육연구』, 10(2).
- 김복레(2006), “변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 관한연구”, 충남대학교 석사학위논문.
- 김상묵(1998), “지방자치단체 조직진단: 경험과 교훈”, 『한국행정학보』, 32(3): 111-126.
- 김성수(2002), “리더십이론의 연구”, 서울리더십센터.
- 김영조, 박상언(1998), “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 대한 연구”, 『인사, 조직연구』, 6(2): 195-238.
- 김정원, 채순화, 배성원(2005), “변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과검증”, 한국인사
- 김호정(2000a), “한국행정문화연구와 경쟁가치모형”, 『한국정책학보』,

11(3): 219-238.

김호정(2002b), “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 36(4): 87-105.

도운섭(1999), “행정조직문화유형에 따른 관료행태의 실증적 연구”, 『한국행정논집』, 11(2): 52.

민진(2003), “조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화”,

박노윤(1997), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적연구”, 『경영학연구』, 27(2).

박노현(2003), “조직문화유형과 조직 유효성관계에 있어서 조직특성 변수의 조절효과”, 대전대학교 박사학위논문.

박상언, 김영조(1995), “조직문화프로필과 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『경영학연구』, 24(3): 213-236.

배재영(2007), “카리스마적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 박사학위논문.

백기복, 신제구, 차동욱(1998), “한국경영학계의 리더십연구 30년: 문헌 검증 및 비판”, 『경영학연구』, 27(1).

서인덕(1986), “한국기업의 조직문화유형에 관한연구”, 『경영학연구』, 10: 103-133.

송경근(1998), “지속적인 경쟁력의 원천을 생각한다”, 『기업문화협의회보』.

신유근(1985), “기업문화와 조직성과”, 『경영론집』, 19(3): 57-80.

신철우(1999), “조직문화의 진단을 통한 조직변화전략의 개발”, 『인적자원개발연구』, 1(1).

안문석(1998), “한국관료들의 다원적 공직몰입과 무사안일 형태”, 『한국행정연구』, 7(3): 153-173.

양가현(1992), “한국기업의 문화적 특성과 리더십 선호도에 관한연구”, 『산업논총』, 7(1): 201-227.

오을임, 김구, 배용태(2002), “지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직

- 변화가 조직성과에 미치는 영향”, 『한국사회와 행정연구』, 13(3).
- 오일영, 신승호, 김현석(1999), “상업스포츠센터의 조직에 있어서 조직 문화와 조직효과성의 관계”, 『스포츠조직 관리론』, 38(4).
- 유문조(2004), “변혁적 리더십과 신뢰유형이 조직유효성에 미치는 영향”, 대전대학교 박사학위논문. pp. 15-50.
- 육군본부(2004), “인간중심리더십에 기반을 둔 임무형지휘”, 『교육회장』, 06-6-7.
- 윤정구, 임준철(1998), “공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한연구”, 『한국행정학보』, 32(2): 55-72.
- 이 홍(1996), “카리스마적 리더십과 수단적 리더십: 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적연구”, 『경영학연구』, 25.
- 이규제(2005), “구성원의 지각된 조직문화유형이 성과에 미치는 영향에 대한 리더십유형의 조절효과”, 영남대학교 박사학위논문.
- 이덕로(1994), “변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 18.
- 이동섭(2006), “공군조직문화와 초기효과성의 관계연구”, 국방대학교 석사학위논문.
- 이병석(2005), “우리나라 기업조직구성원들이 인식한 CEO의 리더십 스타일이 조직효과성에 미치는 영향에 관한연구”, 한남대학교 박사학위논문. pp. 40-53.
- 이상호(2001), “리더십과 조직몰입간의 관계에 대한 연구”, 『산업경영연구』, 8.
- 이성규(2005), “경찰의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한연구”, 동국대학교 박사학위논문. pp. 118-124.
- 이영균, 최종목(1997), “변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한연구”, 『한국정책과학회보』, 8(2).
- 이영우(2006), “리더십 속성과 군 조직유효성에 관한연구” 청주대학교

대학원 박사학위논문. pp.47-52.

이창원 외(1999), “지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구”, 『한국행정학회보』.33: 273-286.

이창원, 박희봉·김호정(2003), “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 집단 효능감의 매개역할: 한국과 뉴질랜드 단체장 리더십의 비교”, 『한국정책과학회보』. 37(1): 19-36.

이화용(2004), “변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더의 감성지능의 조절효과”, 경희대학교 박사학위논문.

장옥상(2005), “군대문화가 조직몰입에 미치는 영향”, 고려대학교 박사학위논문.

장임숙(2001), “변혁적, 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향”, 『지방행정연구』, 13(1): 205-223..

장태윤, 박찬식(2001), “리더십유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한연구”, 『인적자원관리연구』, 3.

전상길, 김인수(1997), “리더십과 조직문화의 관련성에 관한연구”, 『인사, 조직연구』, 5(1).

전상호, 신용준(1995), “조직문화와 리더십 및 조직성과에 관한 실증연구”, 『동남경영』, 제11호.

전찬열(2000), “신뢰와 조직효과성에 관한연구”, 『인적자원관리』, 13(2).

정요안(2007), “소방방재청의 조직문화와 조직효과성의 관계에 관한 실증적 연구”, 한성대학교 박사학위논문. pp.123-127.

정준교, 박상언, 김영조(1996), “조직문화와 조직체성과와의 관계에 관한 경험적 연구”, 『산업관계연구』, 6.

주효진(2003), “조직구조문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM기법의 적용”, 영남대학교 박사학위논문. p. 14.

채순화(2004), “변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계연구”, 『경영연구』, 19(2): 317-349.

한동효(2002), “지방정부에 있어서 지시 관리시스템의 성과평가에 관한 연구”, 『지방정부연구』, 6(4).

홍광식(1997), “카리스마적 리더십과 Bass의 변혁형 리더십의 비교분석”, 『교육행정학연구』, 15(2).



<외국문헌>

1. 외국서적

- Argyris, C.(1957). *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
- Avolio, B. J. & Gibbons.(1988). Developing Transformational Leader: A Life Span Approach. in Conger, J. A., R. N. Kanungo, & Associates(eds.) *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San-Francisco Jossey-Bass.
- Bennis, W. G. & B. Nanus.(1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, N.Y.: Haper & Row.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S. & R. E. Quinn.(1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. N.Y.: Addison Wesley Inc.
- Campbell, J. & R. Pritchard.(1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. in M. Dunnette.(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Campbell, J. P.(1977). On The Nature of Organizational Effectiveness. in P. S. Goodman, J. M. Pennings & Associates(ed.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Deal, T. E. & Kennedy.(1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass: Addison-Wesley.
- Denison, D.(1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Fiedler, F.(1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mcgraw-Hill.

- Gibson, J., J. Ivancenich & J. Donnelly.(1982). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Griffin, R. & T. Bateman.(1992, 2000). Job Satisfaction and Organizational Commitment. in C. Cooper & I. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. N.Y.: Wiley.
- Hall, R. 2002. *Organizational: Structures, Processes, and Outcomes*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blandchard, K. H.1984. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.
- Huse, E. F & T. G. Cummings.(1985). *Organization Development and Change*. N.Y.:West.
- Kast, F. E. & J. E. Rosenzweig.(1985). *Organization and Management*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Locke, E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. in M. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Moorhead, G. & R. Griffin.(2004). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morgan, G.(1986). *Images of Organization*, Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Pascale, R. T. & A. G. Athos.(1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Penguin Books.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman.(1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pfeffer, J. & G. Salancik.(1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Quinn, R. E. & M. R. McGrath.(1985). The Transformation of

- Organization Cultures: A Competing Values Perspectives. in Frost, P. J. *et al.* (ed.), *Organizational Culture*. CA: Sage.
- Robbins, S. P.(1984, 1990). *Organization Theory: The Structure of Organization*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
- Rousseau, D.(1990). Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. in Benjamin, S.(ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H.(1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. H.(1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G.(1989). *Leadership in Organizations*(2nd ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall International.
- Yukl, G.(2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.

2. 외국논문

- Allen, N. J. & J. P. Meyer.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Barnard, C. I.(1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, M.A.:Harvard University Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1997). *Multifactor Leadership Questionnaire: Short Form 6S*. Binghamton, New York: Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio.(1990). The Implications of

- Transactional And Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. in W. Pasmore & R. W. Woodman(eds.). *Research in Organizational Change and Development*. 4, 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M.(1990). From Transaction to Transformation Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B. M., & B. J. Avolio.(1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. in M. Chemers & R. Ayman(eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. 49-80. New York:Academic Press.
- Bennis, W. G.(1962). Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organization Health. *General Systems Year Book*.
- Cameron, K. S.(1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and University. *Academy of Management Journal*, 24: 25-47.
- Cameron, Kim S. & David A. Whetten.(1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Conger J. & Kanungo, R.1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. *Academy of Management Review*. 5: 211-217.
- Connolly, T., Conlon, E. & S. Deutsch.(1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*.
- Cunningham, J.(1977). Approaches to the Evaluation Effectiveness. *Academy of Management Review*, 2: 263-277.
- Daft, R. L.(2001, 2004). *Organization Theory and Design*. Cincinnati:

South-Western.

Denison, D. R.(1984, 1990). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*. Autumn.

Egri, Carolyn P. & Susan Herman.(2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Context of Environmental Leader and Their Organizational. *Academy of Management Journal*.

Garson, G. David.(1993). Human Factors in Information Systems. In R. T. Golembiewski(ed.). *Handbook of Organizational Behavior*.

Georgopoulos, B. S. & A. S. Tannenbaum. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22: 535-540.

Gordon, G. G. & Nancy Ditomaso.(1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6): 783-798.

Grusky, O.(1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 10: 488-503.

Harrison, R.(1972). Understanding Your Organization Character. *Harvard Business Review*. May-Jun. 119-128.

House, R. J. & B. Shamir.(1993). Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership. in Chemmers, M. and R. Ayman(eds.). *Leadership: Perspectives and Research Directions*, New York: Academic Press.

House, R. J.(1971). A Theory of Charismatic Leadership, In Hunt, J. G. & Larson, L. L.(eds.). *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Kanungo, Rabindra N.(2001). Ethic Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18(4): 257-265.

Kent T. W. & J. C. Crotts.(1996). Four Factors of

- Transformational Leadership Behavior, *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(5): 224.
- Kilmann, R.H.(1985). *Five Steps for Closing Culture-Caps*.
- Kotter, J. & J. Haskett.(1991). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Masi, Ralph J. & Robert A. Cooke.(2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *International Journal of Organizational Analysis*. 8(1): 16-47
- Meyer, J. P. & N. J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1: 61-89.
- Mowday, R. T., L. W. Porter & R. M. Steers.(1982). Employee-Organizational Linkage: *The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press. 122-128.
- O' Reilly, C. A.(1989). Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- Ohman, Kathleen.(2000). Critical Care Managers Change Views, Change Lives. *Nursing Management*, 31(9): 320-322.
- Ouchi, W. G.(1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 24: 129-141.
- Pettigrew, A. M.(1979). On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Quinn, R. & Cameron, K.(1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 29: 33-51.
- Quinn, R. & J. A. Rohrbaugh.(1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Value Approach

- to Organizational Analysis. *Management Science*, 29: 363–377.
- Saffold, III, G. S.(1988). Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture. *Academy of Management Review*, 13(4): 546–558.
- Sathe, V.(1983). Implication Of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, Autumn: 5–23.
- Schein, E. H.(1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Winter: 3–16.
- Smircich, L.(1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(2): 339–358.
- Smith, C., D. Organ & J. Near.(1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68: 653–663.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. N.Y: The Free Press.
- Tsui *et al.*(1992). Overall Job Satisfaction Questionnaire.
- Waker Jr., O. C., & R. W. Ruekert.(1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*.
- Weber, Max.(1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. N. Y.: The Free Press.
- Yukl, G.(1999a). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 33–48.
- Yukl, G.(1999b). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285–305.

< 부 록 >

설 문 지

리더십 유형과 조직문화가 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

저는 한성대학교 대학원 행정학과에서 박사학위논문을 준비하고 있는 대학원생입니다.

본 설문은 본 연구자의 논문「리더십 유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구」의 실증적 분석을 위해 기획·제작 되었습니다.

본 설문조사는 설문 및 여론조사 관리지침(국방부 훈령 제769호)에 의거 국방부에 설문조사승인을 통보(2008.07.03)받았으며, 통계법 제13조(비밀보호법 등)에 의해 무기명으로 실시되어 비밀이 보장되며, 응답해주신 내용은 학술적인 연구목적 이외에는 사용 않으며, 보안에 저촉되지 않는 범위로 국한하기 위해 보안성 검토를 실시하였습니다.

귀하의 소중한 의견은 본 연구에 중요한 자료가 될 것이며, 향후 군 리더십 연구에 중요한 자료로 축적될 것으로 판단됩니다.

바쁘시더라도 성실히 응답해 주시기를 간곡히 부탁드립니다.

한성대학교 대학원 행정학과

지도교수 : 이 성 우

연구자 : 구 형 회

연락처 : 010-5077-3413

E-mail: hh3413@hanmail.net

※ 작성 요령

1. 각 설문 문항에 정답이 있는 것은 아닙니다. 각 문항에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되어지는 것으로 응답하는 것이 아니라 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.
3. 본 설문에는 유사하다고 생각되는 문항이 있을 수 있으나 그에 관계없이 모든 문항에 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

I. 아래질문은 리더십에 관련된 문항으로 귀하의 생각과 일치하는 한 번호에만 'V'표를 해주시기 바랍니다.

문항	정도	전혀 그렇 지않 다	별로 그렇 지 않다	보통 이다	대체 로 그렇 다	매우 그렇 다
1. 나의 상사는 부하들에게 성공과 성취의 상징이다.		①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 부하들에게 강력한 비전을 제시해준다.		①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 어떠한 난관도 극복할 수 있다고 언제나 믿는다.		①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 문제를 해결하는 방식에 있어서 규정을 고집하지 않는다.		①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사와 함께 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.		①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 우리가 위험에 직면하면 가장 먼저 조치를 취한다.		①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 문제해결에 있어 다른 관점을 모색하는 편이다.		①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 부하들의 창의적인 아이디어에 비판을 자제한다.		①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 내가 전혀 의문을 갖지 않았던 생각을 제고하게 한다.		①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 내가 가진 장점들을 개발하도록 도와준다.		①	②	③	④	⑤
11. 나의 상사는 부하를 가르치고 지도할 때 많은 시간을 할애한다.		①	②	③	④	⑤
12. 나의 상사는 나를 단지 집단의 한 구성원으로서가 아니라 하나의 인격체로 대우해준다.		①	②	③	④	⑤
13. 나의 상사는 부하들에게 격려하는 말을 자주한다.		①	②	③	④	⑤
14. 나의 상사는 미래에 대하여 낙관적으로 이야기하는 편이다.		①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 어떤 일을 달성해야 할지에 대하여 열정적으로 이야기 한다.		①	②	③	④	⑤
16. 나의 상사는 주어진 직무 완수를 위한 새로운 방법의 시각을 나에게 제시해준다		①	②	③	④	⑤
17. 나의 상사는 당면한 사안에 대해 비전을 제시한다.		①	②	③	④	⑤
18. 나의 상사는 내가 위험을 감수 하도록 용기를 준다.		①	②	③	④	⑤
19. 나의 상사는 부하들이 업무성과에 따라 높은 보상을 받을 수 있다고 강조한다.		①	②	③	④	⑤
20. 나의 상사는 노력에 대한 교환조건으로 내가 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 심어 준다.		①	②	③	④	⑤
21. 나의 상사는 어떠한 일을 할 경우에 그것이 나에게 어떻게 도움이 될 것인지를 명확히 제시해 준다.		①	②	③	④	⑤
22. 나의 상사는 부하들의 성과를 인사고과에 반영하고 철저하게 연말성과 보상에 연결시킨다.		①	②	③	④	⑤
23. 내가 부대에 쏟은 노력과 부대에서 얻을 수 있는 보상은 서로 밀접한 관계가 있다.		①	②	③	④	⑤
24. 나의 상사는 부하들이 상사를 위해 지원해주면 그 대가로 내가 원하는 것을 도와준다.		①	②	③	④	⑤
25. 나의 상사는 일이 잘되고 있으면 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.		①	②	③	④	⑤
26. 나의 상사는 업무 중에서 목표에 미달되고 있는 부분에 대해서만 신경을 써서 관리한다.		①	②	③	④	⑤
27. 나의 상사는 내가 실수를 했을 경우에만 관여하여 조치를 취해 준다.		①	②	③	④	⑤
28. 나의 상사는 부하들이 원칙이나 규칙대로 행동하도록 강조한다.		①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 아래문항은 조직문화에 관한 질문입니다. 각 질문에 가장 적절하다고 생각되는 한 번호에만 'V'표를 해주시기 바랍니다.

문항	정도	전혀 그렇 지않 다	별로 그렇 지않 다	보통 이다	대체 로 그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 부대는 생산성과 효율성을 중시한다.		①	②	③	④	⑤
2. 우리 부대는 계획수립과 목표설정을 강조한다.		①	②	③	④	⑤
3. 우리 부대는 실적 위주로 평가한다.		①	②	③	④	⑤
4. 우리 부대는 목표달성 위주로 행동한다.		①	②	③	④	⑤
5. 우리 부대는 창의성, 적응성, 혁신성을 강조한다.		①	②	③	④	⑤
6. 우리 부대는 성장과 자원의 획득을 중시한다.		①	②	③	④	⑤
7. 우리 부대는 새로운 도전을 해결하기 위하여 구성원들의 직관과 통찰력을 중시한다.		①	②	③	④	⑤
8. 우리 부대는 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.		①	②	③	④	⑤
9. 우리 부대는 친화와 참여를 강조한다.		①	②	③	④	⑤
10. 우리 부대는 부대원 개개인의 개발을 중시한다.		①	②	③	④	⑤
11. 우리 부대는 집단의 사기와 응집성을 중시한다.		①	②	③	④	⑤
12. 우리 부대는 상호협조 및 신뢰감이 높다.		①	②	③	④	⑤
13. 우리 부대는 안정성과 일관성을 중시한다.		①	②	③	④	⑤
14. 우리 부대는 문서화, 책임, 정보관리를 강조한다.		①	②	③	④	⑤
15. 우리 부대는 정해진 업무에 규칙과 규율을 엄격히 준수한다.		①	②	③	④	⑤
16. 우리 부대는 엄격한 결재과정을 통해 부서전체의 통솔과 통제를 강조한다.		①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래문항은 직무만족에 대한 느낌을 묻는 질문입니다. 각 질문에 가장 가깝다고 생각되는 한 번호에만 'V'표를 해주시기 바랍니다.

문항	정도	매우 불만	대체 로불 만	보통	대체 로만 족	매우 만족
1. 귀하는 담당하는 업무(직무)의 성격에 대해 어느 정도 만족하십니까?		①	②	③	④	⑤
2. 귀하는 직장 동료에 대해 어느 정도 만족하십니까?		①	②	③	④	⑤
3. 귀하는 받는 보수에 대해 어느 정도 만족하십니까?		①	②	③	④	⑤
4. 귀하는 군의 승진제도(기회)에 대해 어느 정도 만족하십니까?		①	②	③	④	⑤
5. 귀하는 직속상관에 대해 어느 정도 만족하십니까?		①	②	③	④	⑤
6. 모든 것을 감안할 때, 현재의 직장 상황에 어느 정도 만족하십니까?		①	②	③	④	⑤

IV. 아래문항은 조직몰입도에 대한 느낌을 묻는 질문입니다. 각 질문에 가장 가깝다고 생각되는 한 번호에만 'V'표를 해주시기 바랍니다.

문항	정도	전혀 그렇 지않 다	별로 그렇 지 않다	보통 이다	대체 로 그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 친구들에게 우리 조직이 일하기에 매우 좋은 곳이라고 말한다.		①	②	③	④	⑤
2. 나는 우리 조직의 운명에 대해 진심으로 관심을 갖고 있다.		①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 가치와 우리 조직의 가치가 매우 유사하다고 생각한다.		①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 조직의 성공을 위해 보통 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.		①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 조직의 구성원이 된 것을 남들에게 자랑스럽게 말할 수 있다.		①	②	③	④	⑤
6. 우리 조직을 위해서 나는 어떤 형태의 직무라도 대부분 받아들일 것이다.		①	②	③	④	⑤
7. 내가 직장을 선택할 때 우리 직장을 택한 것이 나는 더할 나위 없이 기쁘다.		①	②	③	④	⑤
8. 우리 조직은 직무수행상 나의 진가를 발휘하게 해 준다.		①	②	③	④	⑤
9. 나에게 있어 우리 조직은 가장 좋은 일자리이다.		①	②	③	④	⑤

V. 다음은 인구 통계적 분류를 위한 질문입니다. 해당 란()에 'O'표 해 주십시오.

- 성별 남() 여()
- 귀하의 학력은?
① 고졸 이하 () ②대재및 대졸 () ③ 대학원졸 이상 ()
- 귀하의 계급은?
① 병 () ② 부사관 () ③ 위관 () ④ 영관 ()
- 귀하는 어느 군에 근무하고 있습니까?
① 육군 () ② 해군 () ③ 공군 ()
- 귀하는 병과는?
① 전투병과 () ② 기술행정병과 () ③ 특수병과 ()
- 귀하의 직책은?
① 지휘관/자 () ② 참모/교관 () ③ 담당관(팀/반장)

ABSTRACT

A Study on the Effectiveness of Leadership Type and Organizational Culture in Military Organization

Koo, Hyoung-Hoi

Major in Policy Science

Department of Public Administration

Graduate School

Hansung University

This paper is to positively verify the influences on the effectiveness of military organization by leadership type and organization culture. The survey was conducted under the approval of the Ministry of Defence by questionnaire to more than 550 officers and men of the armed forces in various military units. The survey was analysed by using SPSS/WIN12.0 statistics program.

In this study transformational leadership and transactional leadership were used as independent variables for study of leadership type. Such organizational types of Cameron and Quinn(1999) as clan(relationship) culture, adhocracy culture, hierarchical culture and market(task) culture were adopted to study the organizational culture, and job satisfaction and organizational commitment were used as dependant variables that are indicators to measure the effectiveness of an organization. Statistical analysis

methods of T-test, variance analysis, correlations analysis and regression analysis were applied to analyse the influences on the effectiveness of military organization by leadership type and organization culture. Finally the differences between the results of this positive analysis and the existing studies were identified. The study results from the analysis are summarized as follows:

Firstly, the analysis shows that both transformational leadership and transactional leadership positively affect the job satisfaction and organizational commitment of the members of the military organization. It also shows that transformational leadership has stronger influence than transactional leadership.

Secondly, it reveals that organization culture positively influences the effectiveness of military organization at relatively highly level. It also reveals that in the influence on the effectiveness of military organization affected by type of organization culture such clan culture, adhocracy culture and hierarchical culture positively affect the job satisfaction and organizational commitment.

Thirdly, it is found that both transformational leadership and transactional leadership positively affect the organization culture and its type at relatively high level, and that organization culture also gives relatively high influence on the leadership type in a positive way. This result is in agreement with most of previous domestic and foreign studies, however, it is also confirmed that there are differences in factors and size of effects affecting each group (army, navy, air force) and position (officers and men).

Accordingly, in order to improve the job satisfaction and organizational commitment of the members of military organization the effectiveness of organization influenced by leadership type and organization culture is required to be periodically diagnosed by military unit and it is requested that the systematic programs are prepared to manage and improve major factors which greatly affect the effectiveness of the organization. Additional studies such as longitudinal study, study on high ranking leaders and study employing other significant variables related to effectiveness of organization are desirable.

