

博 士 學 位 論 文

카리스마적 리더십이 군조직
효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 임파워먼트의 매개효과를 중심으로 -

2007年

漢 城 大 學 校 大 學 院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

裴 在 榮

博士學位論文

指導教授 李鍾受

카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 임파워먼트의 매개효과를 중심으로 -

A Study on the Influence of Charismatic Leadership on
the Effectiveness of Military Organizations
- Focused on the Mediating Effect of Empowerment -

2007년 2월 일

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

裴 在 榮

博士學位論文

指導教授 李鍾受

카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 임파워먼트의 매개효과를 중심으로 -

A Study on the Influence of Charismatic Leadership on
the Effectiveness of Military Organizations
- Focused on the Mediating Effect of Empowerment -

위 論文을 行政學 博士學位論文으로 提出함

2007年 2月 日

漢 城 大 學 校 大 學 院

行 政 學 科

行 政 學 專 攻

裴 在 榮

裴在榮의 行政學博士學位論文을 認定함

2007년 2월 일

審査委員長 (인)

審査委員 (인)

審査委員 (인)

審査委員 (인)

審査委員 (인)

감사의 글

인생은 한권의 책이며 인간은 태어나서 죽을 때까지 한 페이지 한 페이지를 창작하며 살아가고 있다고 한다.

인생의 책 속에 배움이라는 제목의 글을 기록할 수 있도록 대학원 문을 열어주고 학문의 길을 걷게 해준 한성대학교에 감사하고, 유능하고 필요한 사람이 되라고 부족한 소인을 정성껏 지도해 주신 李鍾受 교수님께 감사드리고, 군인제자를 가르치시느라 수고를 아끼지 않으신 행정학과 교수님께 진심으로 감사드립니다. 또한 화기애애한 분위기 속에서 늘 함께 공부하며 뜻을 같이 했던 급우들의 따뜻한 손길과 사랑 그리고 우정에 감사드립니다. 통계처리와 분석을 위해 성심껏 도와준 여호권 박사님께도 감사드립니다.

爲國獻身軍人本分の 소명을 위하여 30년 길을 걸어오면서 생각하고 느끼고 경험하며 실천했던 평소 해보고 싶었던 것들을 작은 결실로 맺게 되었습니다. 이 논문이 우리나라 군 발전에 조금이나마 보탬이 되었으면 하는 기대감을 가져봅니다.

서울 정릉에서 공부를 시작하여 부산 해운대에서 논문을 쓰기 까지 언제나 말없이 내조를 아끼지 않은 사랑하는 아내와 미국에서 자식을 위해 기도해주신 어머님께 감사드립니다.

2006년 12월

배 재 영

目 次

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 범위	4
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 리더십 이론의 접근방법	7
1. 리더십의 개념	7
2. 리더십 이론의 접근방법	9
3. 군 리더십	22
제 2 절 카리스마적 리더십	29
1. 카리스마의 개념	29
2. 카리스마적 리더십의 의의	30
3. 카리스마적 리더십의 특성 및 귀인과정	33
4. 카리스마적 리더십에 관한 선행연구	38
제 3 절 임파워먼트	42
1. 임파워먼트의 개념	42
2. 기업 조직에서의 임파워먼트	46
3. 군조직에서의 임파워먼트	49
4. 임파워먼트의 구성요인	50
제 4 절 조직 효과성	56
1. 조직 효과성의 개념	56
2. 조직 효과성의 접근방법	58
3. 조직 효과성의 구성요인	64
제 5 절 변수간의 관계에 관한 선행연구	72

1. 카리스마적 리더십과 임파워먼트의 관계	72
2. 임파워먼트와 조직 효과성의 관계	73
제 3 장 연구모형의 설계 및 조사방법	75
제 1 절 연구모형의 설계	75
1. 연구모형	75
2. 변수의 조작적 정의	76
제 2 절 가설의 설정 및 검증방법	79
1. 가설 설정	79
2. 가설의 검증방법	79
제 3 절 조사의 설계	81
1. 조사의 개요	81
2. 설문지의 구성 및 내용	81
제 4 장 조사결과의 분석 및 해석	83
제 1 절 표본의 특성	83
제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증	84
1. 신뢰성 검증	84
2. 타당성 검증	86
제 3 절 제안모형의 평가	92
1. 제안모형	92
2. 구성개념간의 상관관계 분석	93
제 4 절 가설의 검증 및 결과의 해석	94
1. 가설의 검증	94
2. 결과의 해석	99
제 5 절 개인특성에 따른 차이분석	103

제 5 장 결 론	110
제 1 절 연구의 요약	110
제 2 절 연구의 시사점	113
1. 이론적인 시사점	114
2. 실무적인 시사점	115
제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	116
참고문헌	118
ABSTRACT	129
설 문 지	132

表 目次

<표 2- 1> 리더십의 정의들	8
<표 2- 2> 피들러의 상황적합적 리더십이론	14
<표 2- 3> 에반스와 하우스의 효과적인 리더십 행동	16
<표 2- 4> 리더십 연구의 변화와 추세	21
<표 2- 5> 군 리더십에 대한 정의	22
<표 2- 6> 군 조직의 특성	25
<표 2- 7> 카리스마적 리더십의 성격적 특성, 행동양식이 부하에게 미치는 영향	31
<표 2- 8> 카리스마적 리더십의 구성요인	40
<표 2- 9> 임파워먼트의 분야별 의미	45
<표 2-10> 임파워먼트의 개념	45
<표 2-11> 임파워먼트의 구성요인	55
<표 2-12> 경쟁적 가치 접근법의 조직 효과성 기준	63
<표 2-13> 구성개념별 측정척도 도출	72
<표 3- 1> 설문지 구성	82
<표 4- 1> 응답자의 특성 분포	83
<표 4- 2> 신뢰성 분석	85
<표 4- 3> 카리스마적 리더십의 요인분석	87
<표 4- 4> 임파워먼트의 요인 분석	87
<표 4- 5> 직무만족의 요인 분석	88
<표 4- 6> 신뢰의 요인 분석	88
<표 4- 7> 조직몰입의 요인 분석	89
<표 4- 8> 카리스마적 리더십에 대한 확인적 요인분석	90
<표 4- 9> 임파워먼트에 대한 확인적 요인분석	90
<표 4-10> 직무만족에 대한 확인적 요인분석	91
<표 4-11> 신뢰에 대한 확인적 요인분석	91
<표 4-12> 조직몰입에 대한 확인적 요인분석	92

<표 4-13> 구성개념간의 상관관계 분석	94
<표 4-14> 연구가설의 검증 결과 요약	98
<표 4-15> 계급에 따른 구성개념의 차이	104
<표 4-16> 직책에 따른 구성개념의 차이	105
<표 4-17> 군대 출신에 따른 구성개념의 차이	105
<표 4-18> 군사 교육과정에 따른 구성개념의 차이	106
<표 4-19> 민간 교육과정에 따른 구성개념의 차이	107
<표 4-20> 복무 연수에 따른 구성개념의 차이	108
<표 4-21> 복무 구분에 따른 구성개념의 차이	109
<표 4-22> 결혼 여부에 따른 구성개념의 차이	109

그림 目次

<그림 1> 연구의 과정	6
<그림 2> 에반스와 하우스의 경로-목표 이론	15
<그림 3> 수직적-쌍방관계 연결이론	17
<그림 4> 임파워먼트 도입의 학문, 개념적 배경	47
<그림 5> 연구모형	76
<그림 6> 연구의 제안 모형	93
<그림 7> 제안 모형의 가설 검증 결과	97

國文抄錄

리더십은 조직의 목표 달성에 중요한 요소이며, 조직의 관리 유지 및 발전의 기본적인 요소이다. 성공적인 리더십 발휘를 위한 관련 연구들이 활발하게 진행되면서 리더십 이론은 지속적으로 축적되어 오고 있다. 흔히들 초기에 진행되어온 이론적인 접근관점을 포괄하여 전통적인 리더십이라고 일컫고 있는데, 이러한 이론적인 접근은 산업화사회의 급진전과 정보화 사회의 출현으로 인해 리더의 리더십에 있어서 변화를 필요로 하게 된다. 이러한 변화에 적합할 수 있는 리더십 유형으로 일부 학자들은 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십 등을 제시하고 있다. 특히 최근 급변하는 정보화 사회 속에서 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 혁신행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십 유형으로 카리스마적 리더십이 강조되고 있다.

그동안 군조직은 민간조직과는 다른 특별한 사명의 수행으로 인해 명령에 의한 지휘체제로 운영되어 왔었으나, 고도의 군사과학 기술이 발달함에 따라 군의 조직도 변화가 요구되고 있다. 그리고 이러한 변화의 시대에 적합할 수 있는 리더십을 통한 부대지휘가 무엇보다 우선적으로 필요한 시점이라고 할 수 있다. 즉 공사(公私) 조직에 보편적으로 적용되는 전통적 리더십을 군조직에 단순히 적용하는 것이 아니라, 새로운 시대적 변화와 군조직의 특수성에 적합한 새로운 리더십 유형을 모색할 필요가 있다고 하겠다. 이러한 관점에서 필자는 ‘카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향’을 연구 주제로 삼았다.

본 연구에서는, 따라서, 카리스마적 리더십의 군조직에의 적용에 1차적 의미를 부여하고, 임파워먼트를 매개변수로 하여 카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향을 검증하고자 하였다.

육군 1개 사단에 복무하고 있는 중위부터 중령까지의 장교를 대상으로 하여 실시된 조사결과는 다음과 같다.

첫째, 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 자기 결정력($\alpha_1=.77$, $t=5.08$), 역할 수행 능력($\alpha_2=.80$, $t=4.97$), 과업 의미성에 대하여 $p<0.01$ 수준에서 유의

한 영향($\beta_{31}=.84, t=4.06$)을 미치는 것으로 검증되었다.

둘째, 임파워먼트의 자기 결정력은 직무만족($\beta_{41}=.34, t=2.26$), 신뢰($\beta_{51}=.57, t=3.07$)에 대해서 $p<0.05$ 수준과 $p<0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 조직몰입에 대한 영향($\beta_{61}=-.19, t=-1.15$)은 통계적으로 유의하지 않았다.

셋째, 임파워먼트의 역할 수행 능력은 직무만족($\beta_{42}=-.04, t=-0.30$)과 신뢰($\beta_{52}=.01, t=.01$), 조직몰입($\beta_{62}=-.19, t=-1.15$)에 대해서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

넷째, 임파워먼트의 과업 의미성은 직무만족, 신뢰, 조직몰입에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 먼저 직무만족($\beta_{43}=.68, t=3.03$)과 신뢰($\beta_{53}=.60, t=3.07$), 조직몰입($\beta_{63}=.88, t=2.69$)에 대해서 각각 유의한 영향을 미치는 경로계수가 도출되었다.

가설 검증 외에 응답자들의 인구 통계적 및 일반적 특성에 따른 구성개념의 차이분석 결과에서도 계급, 직책, 군사 교육과정, 민간교육 과정, 복무 연수, 결혼 여부 등에 따라 전체적 혹은 부분적으로 유의한 차이를 지니고 있는 것으로 검증되었다.

이와 같은 실증적인 분석 결과에 근거하여 다음과 같은 시사점의 제시가 가능할 것으로 본다.

첫째, 군조직에 있어서 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었는데, 이것은 기존의 연구들과 일치되는 결과이다.

둘째, 군조직 구성원들에게 있어서 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 과업 의미성에 대해서 가장 강한 영향력을 지니고 있는 것으로 확인되었다.

셋째, 임파워먼트는 조직 효과성의 직무만족, 신뢰, 조직 몰입에 대해서 부분적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

군조직에 있어서 카리스마적 리더십은 임파워먼트에 대하여 유의한 영향을 미치며, 임파워먼트의 매개적인 작용에 의하여 조직 효과성에 부분적인 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었기 때문에 군조직 구성원들을 대상으로 카리스마적 리더십이 견비될 수 있도록 이에 필요한 교육과정의 개발과 교육훈련

의 실시가 우선적으로 요구되며, 이를 실천할 경우 우리나라 군조직의 발전에 크게 기여할 수 있을 것으로 본다.

주요어 : 리더십, 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 조직효과성, 군조직.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

리더십(leadership)은 조직의 성공과 실패를 좌우하는 매우 중요한 요소 가운데 하나다. 어느 한 조직에서 성공적인 리더가 다른 조직에서는 실패할 수도 있다. 그러나 특정한 유형의 리더들은 어떠한 조직에서도 성공할 수 있었다.

그동안 리더십에 관하여 수많은 연구가 있었음에도 불구하고 조직 특성에 맞는 리더십과 문제들에 대한 만족할 만한 해답을 제공하지 못하고 있다. 많은 학자들이 리더십에 관한 연구를 계속하는 이유는 리더십 효과성에 끼치는 여러 가지 변수들을 명확하게 입증하는데 한계가 있었기 때문이다. 리더십은 수백년동안 사회과학의 여러 분야에서 다각적으로 연구되어 왔지만, 이러한 오랜 역사에도 불구하고 아직도 통합적인 이론이나 확고한 결론은 형성되지 못하고 있다.

리더십에 대한 관심은 공사(公私)조직을 불문하고 크다고 하겠다. 그러나 특히, 군은 목숨을 걸고 부여된 임무를 완수해야 하는 특수한 조직이라는 점에서 군조직에서의 리더십은 매우 중요한 연구과제라 하겠다. 즉 일상적으로 수많은 병력들에 대한 꾸준한 교육과 관리를 통해 유사시 생(生)과 사(死)를 넘나드는 전투에 임해 국가를 수호하는 숭고한 사명을 완수해야 하는 군조직에 있어서의 리더십 연구는 그만큼 더 중요하다고 하겠다. 더욱이 오늘날 지식정보화 시대를 맞이하여 국가생존과 번영을 위한 새로운 국방 패러다임이 요구되고 있는 바, 이와 같이 변화된 환경 속에서 군조직의 효율적인 운영과 군 간부들의 능력증진을 위한 효과적인 리더십 방안에 관한 연구는 더욱 절실하다고 하겠다.

리더십에 대한 관심은 민간조직에 비해 군 조직에서 훨씬 크다고 하겠다. 군이 민간사회의 조직에 비해 지휘관에게 많은 책임과 권한을 부여하고 있으

며, 군부대 조직의 모든 행위가 지휘관을 중심으로 일어나고 있으므로, 지휘관의 행위가 조직의 전반적인 임무수행에 큰 영향을 미치기 때문이다.

군에서는 리더십이 평시는 물론 전투시 승패를 결정하는 핵심요소이기 때문에 선진 외국군의 경우 리더십 연구와 교육에 많은 인력과 시간을 투자해 왔지만 우리 군은 최근에서야 그 중요성을 새롭게 인식하고 국방대학교에 국내 최초로 리더십학과를 신설하고, 각 군에 리더십 센터를 설치하여 체계적인 리더십 연구와 교육을 실시할 수 있는 기반을 구축하였다.

그동안 우리나라의 군조직 리더십에 관한 기존의 연구들은 한국군의 고유한 특성을 반영한 심도 있는 연구보다는 외국학자들의 이론이나 기업경영 관련 리더십 이론을 단순히 소개하거나, 아니면 그러한 일반이론에 군조직의 특수성을 단순히 접목시킨 연구들이 대부분이다.

본 연구에서는 이와 같은 연구상황을 감안하여, 우리나라 군조직에 있어서 카리스마적 리더십이 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 검증해 보고자 한 것이다. 이때 매개변수로 임파워먼트를 사용하고자 한다.

지금까지 국내외적으로 적지 않은 연구가들이 카리스마적 리더십에 대한 연구를 해오고 있다. House(1978)는 일찍이 카리스마적 리더십의 중요성을 인식하여 카리스마적 리더십 모델을 제시한 바 있고, Conger & Kanungo(1987)는 Max Weber의 카리스마적 개념을 발전시켜 행위중심의 카리스마적 리더십 이론을 제시하게 되었다. 이와 비슷한 시기에 Bass(1985)도 변혁적 리더십 이론을 제시하면서 변혁적 리더십의 가장 중요한 요소의 하나로 카리스마적 리더십을 내세우게 되었다.

그 이후 카리스마적 리더십에 대한 관심은 지속적으로 증가하여 이를 측정하는 연구들이 많이 나타나고 있다. 하지만 일부 학자들에 의하여 진행되어 온 카리스마적 리더십에 대한 연구들도 대다수가 일반기업을 대상으로 연구가 진행되어 왔다. 무엇보다 부여된 임무를 혼연일체가 되어 신속하게 수행하여야 할 군조직을 대상으로 카리스마적 리더십에 대한 연구시도는 미진하다고 할 수 있다.

리더십 연구분야에서는 또한 1980년대 이후 임파워먼트(empowerment)에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다. 임파워먼트란 일반적으로 조직 구성원들

에게 개인의 능력을 최대한 활용하기 위해 자율성을 부여하고 능동성, 창조성을 강화하여 지속적으로 성장을 추구하는 것을 말한다(박원우, 2005). 이러한 임파워먼트는 새로운 개념이라기보다는 이미 사용하고 있던 다양한 개념들을 재정립한 것으로 볼 수 있다. 임파워먼트에 대한 연구가 심화되면서 연구 초기 단순한 권한 위임이나 직무확대 정도로 생각되었던 임파워먼트의 개념이 점차 확장되고 명료하게 규정되고 있다.

임파워먼트는 특히 최근에는 변혁적 리더십과 연계하여 많이 연구되고 있다. 김남현(2002)은 21세기 리더십의 핵심단어(Key Word)는 자율권 부여(empowerment)이다. 그것은 지식활용을 원활하게 하는 윤택유 구실을 하기 때문이며, 21세기 조직의 주된 활동은 조직의 각 구성원이 의사결정에 필요한 정보와 권한을 갖도록 하는데 집중하게 될 것이기 때문이라고 하였다.

현대 조직사회에서 조직의 역할은 매우 중요하기 때문에, 조직행위를 연구하는 많은 학자들은 조직 효과성(Organizational effectiveness)에 관심을 집중하고 있다. 조직은 여러 개인 또는 여러 집단들이 모여서 이루어진 구성원으로 이러한 조직의 구성요소인 개인과 집단들의 협동과 상호작용 없이는 조직의 목표가 효과적으로 달성될 수 없다. 조직 효과성이란 목표의 달성을 의미하고 결국 효과적인 조직이란 조직의 목표를 달성하는 조직이란 것이다(이창원·최창현, 2006).

최근 군에서도 군조직의 외부 환경이 빠른 속도로 변화하여 아날로그 시대에서 디지털 시대로 변화되면서 가치창출을 위한 기본 요소(조직, 장비, 의식구조, 전쟁양상 등)가 상황이 바뀔에 따라 군 리더십의 형태나 유형도 달라져야 한다는 소리가 높아져 가고 있다. 이와 같은 조직 행동의 발전 추세와 군조직의 변화 요구에도 불구하고 군에서의 카리스마적 리더십과 조직 효과성의 관련성을 분석한 연구는 미흡한 실정이다. 이러한 상황에서 카리스마적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향을 검증하면서 임파워먼트의 매개효과를 실증적으로 분석하는 것은 조직관리 측면에서 매우 유용한 의미를 안겨줄 수 있을 것으로 여겨진다.

본 연구의 목적을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 카리스마적 리더십과 임파워먼트의 관련성, 카리스마적 리더십과 군

조직 효과성간의 관련성, 임파워먼트와 군조직 효과성간의 관련성을 실증적 분석을 통해 규명해 본다.

둘째, 카리스마적 리더십과 군조직 효과성, 임파워먼트와 군조직 효과성에 어떠한 관련이 있는가에 대한 실증조사를 통하여 군조직 효과성 제고를 위한 시사점을 얻고자 한다.

셋째, 카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 영향을 미치는 과정에 있어서 임파워먼트가 매개 변수로 효과를 가져오는지를 규명함으로써 임파워먼트에 대한 중요성을 실증적으로 분석하고자 한다.

넷째, 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 군조직 효과성을 구성하고 있는 구성개념간의 구조적인 영향관계를 공분산 구조분석을 통해 검증하고자 한다.

다섯째, 인구 통계학적 및 일반적 특성에 따른 구성개념간의 영향관계의 차이를 확인하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌 연구와 실증 연구를 병행하여 실시하였다. 문헌 연구를 통하여 전통적인 리더십 이론과 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 조직 효과성의 속성개념과 측정척도를 고찰하였다.

본 연구의 내용적 범위는 다음과 같다. 먼저 이론적 배경으로 일반적인 리더십 이론에 대한 검토와 병행하여 카리스마적 리더십의 특성에 대해 살펴본 후, 임파워먼트와 조직 효과성의 개념과 구성요인에 대한 선행연구를 검토하고자 한다. 그리고 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 조직 효과성 변수간의 관련성을 고찰하기 위해, 군 장교들을 대상으로 한 설문조사를 실시하였다.

설문조사 대상자는 육군내의 1개 사단에 근무하는 중위 계급부터 중령 계

급에 해당되는 장교들이었다. 연구 수행에 필요한 설문조사는 2006년 11월 2일부터 8일까지 총 7일 동안 실시하였다. 그리고 조사대상자들에게는 4개월 이상 함께 근무한 경력이 있는 직속상관을 대상으로 평가 하도록 하였다. 특히 계급이 중위인 경우에는 2년 미만의 단기 근무자는 응답에서 제외시켰다. 그 이유는 단기 근무자의 경우에는 조직의 상관에 대한 전체적인 평가에 있어서 객관성을 확보할 수 없다고 판단하였기 때문이다.

통계분석에는 SPSS 12.0 통계 패키지 프로그램을 이용하였으며, 내적 일관성을 파악하기 위하여 신뢰도 검증을, 그리고 변수들 간의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 또한 카리스마적 리더십이 군조직의 효과성에 미치는 영향에 대한 임파워먼트의 매개효과를 살펴보기 위하여 공분산 구조분석을 실시하였으며, 이를 위한 통계 패키지 프로그램은 LISREL 8.14가 활용되었다.

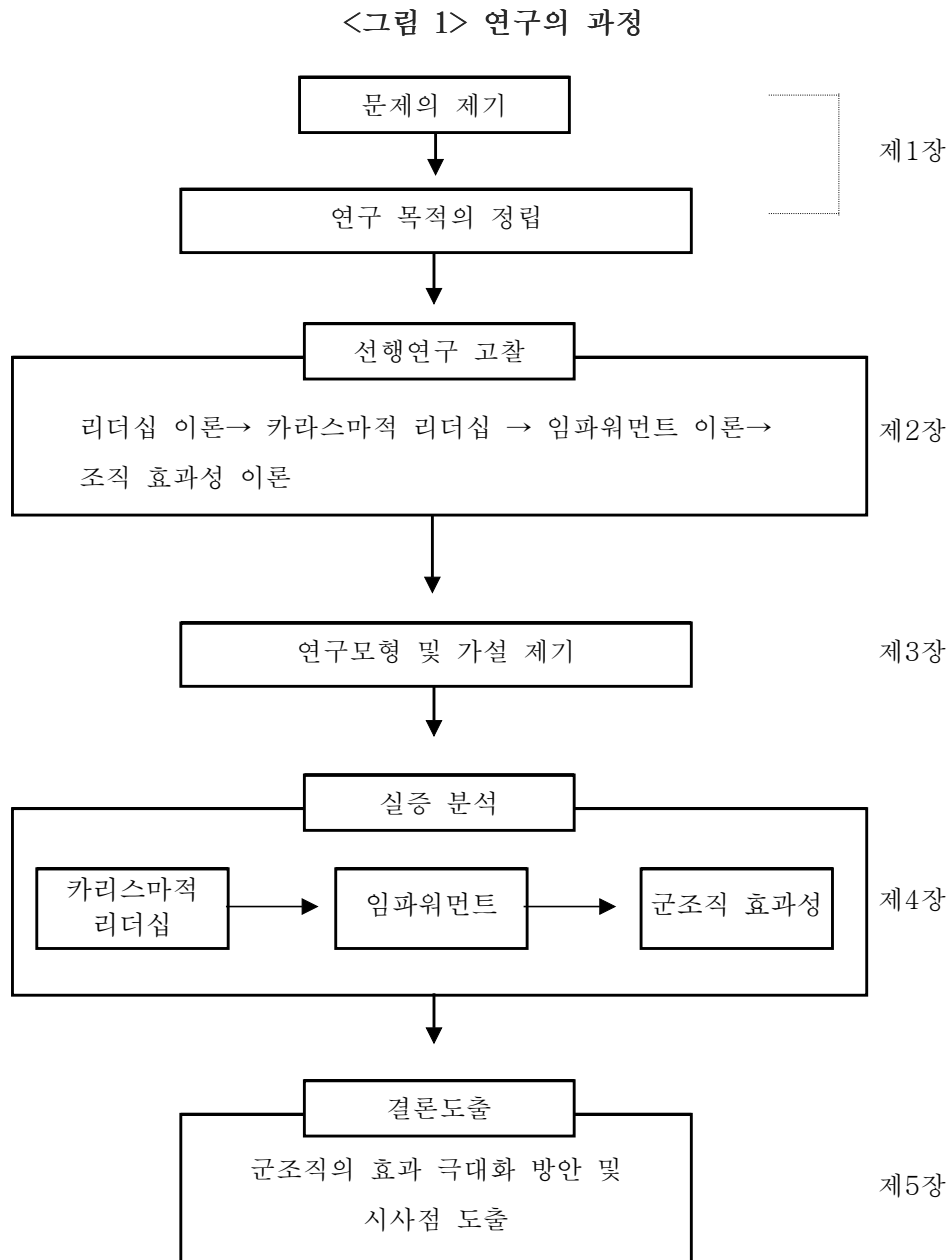
본 연구는 전체 5장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위와 전체적인 흐름을 제시하였다. 제2장에서는 리더십의 개념과 접근방법, 그리고 카리스마적 리더십의 의의와 구성요인 및 임파워먼트, 조직 효과성의 개념과 구성요인을 각각 고찰하였다. 제3장에서는 카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였다. 그리고 변수에 대한 조작적 정의를 통해 설문지를 구성하였으며, 설문조사를 통해 자료를 수집하였다.

제4장에서는 설문조사 결과와 관련하여 표본의 특성 분석 및 측정도구의 신뢰성과 타당성의 검증을 실시한 후 구성개념간의 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 연구의 제안모형에 대한 평가를 실시하여 연구가설에 대한 검증을 실시한 후 검증 결과에 대한 논의를 전개하였다. 제5장 결론에서는 연구 결과를 요약하고, 이 연구의 시사점을 이론적 측면과 실무적 측면으로

구분하여 모색하고자 하였다.

다음의 <그림 1-1>은 본 연구의 연구과정을 그림으로 표현한 것이다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십 이론의 접근방법

1. 리더십의 개념

리더십은 학자들에 의해 다양하게 정의되나, 일반적으로 ‘조직목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하며 동작하게 하는 기술’로 규정할 수 있을 것이다. 즉 리더십은 조직 구성원으로 하여금 바람직한 조직목적을 자발적으로 협조하도록 하는 기술 및 영향력을 말한다.

Yukl(2006)은 리더십을 ‘조직 구성원들로 하여금 조직목표를 왜 달성해야 하며 어떻게 달성할 수 있는지를 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. 그리고 Kouzes와 Pozner(1999)는 리더십을 ‘공유된 열망을 추구하도록 타인을 동원하는 기술(the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations)’이라고 정의하고 있다.

한편 Bennis 등(1997)은 리더십을 ‘리더가 추종자로 하여금 원하는 방향으로 행동하게끔 이끄는 과정(the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner)’이라고 정의하였으며, Moore(1972)는 ‘리더의 의지를 추종자들로 하여금 명심시키고 복종/순종, 존경, 충성, 그리고 협력을 유발시키는 능력(the ability to impact the will of the leader on those led and induce obedience, respect, loyalty, and cooperation)’이라고 하였다, 그리고 Tedd(1935)는 ‘그들이 생각할 때 바람직한 목표를 향해 사람들로 하여금 협력할 수 있도록 하는 행위(the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable)’라고 정의하고 있다.

한편 국내학자로 이창원·최창현 등(2006)은 리더십을 “무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정”으로 정의하고 있으며, 김남현·김정원(2002)은 리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정이라고 정의한다.

아래의 <표 2-1>은 여러 학자들의 리더십에 대한 개념 정의를 정리한 것이다.

이와 같이 여러 학자들이 제시한 정의를 바탕으로 살펴볼 때 조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 목적, 방향, 동기를 제시함으로써 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가를 주요 연구의 대상으로 삼고 있음을 알 수 있다. 한편 최근에 와서는 조직의 유형 및 상황, 문화에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다. 또한 조직 환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지에 관한 연구도 많이 수행되고 있다.

<표 2- 1> 리더십의 정의들

저 자	리더십의 정의
Yukl(2006)	조직 구성원들로 하여금 조직목표를 왜 달성해야 하며 어떻게 달성할 수 있는지를 이해하도록 가르치고 영향을 미치는 과정
Kouzes & Ponzner(1999)	공유된 열망을 추구하도록 타인을 동원하는 기술
Bennis 등 (1997)	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
Bass(1990)	상황이나 집단구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정
Hersey& Blanchard(1984)	주어진 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정
Jago(1982)	강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Kochan & Decotiis(1975)	상사가 부하에게 영향력을 발휘하는 과정에서 부하가 상사의 영향력을 합법적으로 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적으로 발휘되는 영향력
Hersey. Paul & Kenneth(1972)	주어진 상황 속에서 목표달성으로 지향하는 개인과 집단 활동에 영향력을 행사하는 과정
Moore(1972)	리더의 의지를 추종자들로 하여금 명심시키고 복종/순종, 존경, 충성, 그리고 협력을 유발시키는 능력
Koontz & O'Donnell(1968)	공통의 목표달성에 순응해서 지향하도록 개개인에게 영향을 주는 것
Tedd(1935)	그들이 생각할 때 바람직한 목표를 향해 사람들로 하여금 협력할 수 있도록 하는 행위

자료 : 백기복, 「이슈리더십」, 서울: 창민사, 2001, p. 258 등을 참고하여 연구자가 재구성하였음.

2. 리더십 이론의 접근방법

리더십은 인간의 조직생활에서 하나의 중요한 주제로써 많은 사람의 관심의 대상이 되어왔고, 과거 약 1세기 동안 리더십에 대한 경험적 연구가 이루어졌다. 그러나 어떤 사람이 리더로서 적합한 자질을 갖추고 있고 어떤 사람이 리더로서 성공적이었는가 여부를 평가하는 문제 등 리더십 연구에서 핵심이

되는 리더십의 제반 현상에 관해 명확한 답을 제시해 주는 단일 이론이나 이론적 체계는 현재까지 확립되어 있지 않다. 리더십 현상이 복잡한 만큼 리더십에 관한 연구의 접근방법 또한 다양하다.

리더십 이론의 접근방법은 시대별로 연구자들에 따라서 강조점이 달라진다. 일반적으로 리더십 이론의 접근방법은 전체적인 측면보다는 어느 한 측면만을 강조하는 경향이 있으며, 리더십 이론이 어떠한 측면을 강조하느냐에 따라서 다음의 네 가지 이론이 제시된다(이창원·최창현, 2006).

첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach).

둘째, 리더와 부하간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법(behavioral approach).

셋째, 리더가 갖고 있는 권력의 크기와 유형과 그러한 권력이 행사되는 방법 등을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 하는 권력-영향력 접근법(power-influence approach).

넷째, 리더의 행동이 상황에 따라 어떻게 다른 것인지를 파악하고, 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다를 수 있다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach).

리더십에 대한 연구는 그 개념의 중요성, 복잡성, 다차원성, 사회 정신적 현상으로 인해 연구자에 따라서 다양한 개념이 제시되고 있는데 이를 시대별로 요약하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 1940년대 후반 이전까지는 리더십 이론은 태어나면서부터 지니게 된다는 특성이론이 주를 이루게 되고,

둘째, 1940년대 후반부터 1960년대 후반까지는 리더십 유효성은 리더의 행동에 따라서 달라지며, 리더십은 개발될 수 있다고 보는 행동이론이 지배적이게 된다.

셋째, 1960년대 후반부터 1980년대 초반까지는 리더의 유형은 상황에 따라 달라진다고 보는 상황이론과 상황적합 이론이 대두하게 되고,

넷째, 1980년대 후반이후부터는 리더는 비전을 지녀야 하며 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내어야 한다는 새로운 리더십 이론들이 제창되게

된다(박내희, 2004).

신용섭 등(2005)은 리더십 연구의 이론적 접근법을 특성적 접근, 행동적 접근, 상황 부합적 접근 그리고 상황적 접근 네가지로 분류하고 있다. 많은 학자들에 의하여 리더십 관련 이론들이 제시되고 있지만 이창원·최창현(2006)의 특성론적 접근법과 행태론적 접근법, 상황론적 접근법을 소개하면 다음과 같다.

1) 특성론적 접근법

리더십의 특성론적 접근법은 리더의 특성이라는 측면에서 리더십 이론을 제시하고 있다는 점이다. 즉 리더는 신체적(예 : 키, 용모), 성격적(예 : 자존심, 지배성, 정서안정성), 능력적(예: 일반지능, 언어 유창성, 사회적 통찰력) 측면에서 일반인과 다른 특성을 지니게 된다는 것이다.

신용섭 등(2005)은 리더의 이러한 특성을 다음과 같이 나타내고 있다.

첫째, 리더가 갖는 특성은 한 개인이 내부적으로 지니고 있는 것으로 직접적으로 관찰할 수 없지만, 간접적으로 측정하거나 추론이 가능하다고 본다.

둘째, 특성은 유전과 경험에 의해 형성되는 것으로 장기간에 걸쳐서 형성되게 되고, 단기간에 쉽게 잘 변화되지 않는 속성을 지닌다.

셋째, 특성은 사람들에 따라 보유하고 있는 정도가 다르며, 이러한 개인차가 각 개인별로 독특한 개성을 갖게 하는 요인이 된다.

넷째, 특성은 한 사람으로 하여금 여러 상황에 걸쳐 일관성 있고 체계화된 방식으로 행동하게 만드는 원인이 된다.

이와 같이 리더의 특성을 통해 리더십의 유효성을 확인하고자 한 경험적 연구들 가운데 신뢰할 만한 것들이 적지 않다. 이를테면 McClelland의 성취동기이론이나 Miner의 역할 이론, Katz나 Kahn이 제안한 관리자의 세 가지 기술 유형론 등이 그것이다. 특성론적 접근방법은 개인의 특성에 따르는 리더십의 차이를 제시하였다는 점에서 그 의의가 있지만, 리더십의 근원적인 속성을 밝히는 데는 한계가 있었다.

2) 행태론적 접근법

1940년대 후반에 들어와 몇몇 학자들은 특성론적 접근방법에서 벗어나 리더십을 관찰 가능한 과정이나 행동으로 보기 시작했다. 이러한 행태론적 접근법은 리더의 어떠한 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 파악하고자 하는 접근법이었다. 즉 효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 한 접근법인데, 대표적인 연구로는 미시간 대학교의 리더십 연구, 오하이오주립 대학교의 리더십 연구, 그리고 관리 그리드 모형 등이 있다.

행태론적 접근법에 대해서는 이창원·최창현(2006)은 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 미시간 대학교의 리더십 연구를 살펴보면, 미시간 대학교의 연구팀들은 리커트의 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.

둘째, 오하이오 주립대학교의 리더십 연구를 들 수 있다. 이들 연구팀은 리더의 행동에 대해 부하들이 어떻게 인식하고 있는가를 파악하기 위해 설문지를 통하여 실증조사를 하게 된다. 설문지를 통해서 이들은 군대와 산업체를 대상으로 자료를 수집하게 되는데, 연구를 통하여 리더의 행동 유형과 조직 성과 및 조직 구성원들의 만족간의 관계를 분석하였다는 점에서 연구의 가치가 평가되고 있다.

이들은 리더의 행동유형을 배려형(consideration)과 구조 주도형(initiating structure)의 두 가지로 분류하였다. 여기서 배려는 지원적·우호적이고 개방적인 자세로 부하를 생각해 주고 대변해 주는 리더의 행동과 부하의 이해관계를 대변하는 행동 등을 포함한다. 반면에 구조주도에서는 부하에게 지시하는 행동, 역할을 규정해 주는 행동·문제해결·직무 성과가 저조한 부하를 질책하고 성과를 높일 수 있도록 독려해 주는 행동 등이 제시되고 있다.

셋째, 관리 그리드(Grid) 모형을 접근방법의 한 가지로 제시한다. 관리 그

리더 모형은 Blake & Mouton에 의해 리더십의 유형을 분류하는 개념적 틀로 개발되었으며 두 가지의 차원으로 구성되어 있다. 첫 번째 차원은 생산에 대한 관심이다. 생산에 대한 관심은 9점 척도로 측정되는데 9는 높은 관심을 1은 낮은 관심을 나타낸다. 생산에 대해 높은 관심을 보이는 리더는 과업 중심적이고, 결과를 얻고 임무를 완수하는데 초점을 맞춘다. 두 번째 차원은 인간에 대한 관심으로써 역시 9점 척도로 측정되는데 9는 높은 관심을 1은 낮은 관심을 나타낸다. 인간에 대해 높은 관심을 보이는 리더는 갈등을 피하고 부하들과 우호적인 관계를 가지려고 노력한다.

관리 그리드 모형을 제시한 Blake와 Mouton은 리더의 행동을 무관심형(impooverished management), 친목형(country club management), 과업형(authority-obedience management), 타협형('organization man' management), 단합형(team management) 등으로 나누었으며, 이 중에서 '단합형'을 가장 이상적인 리더의 유형으로 제시하였다.

3) 상황론적 접근법

리더십의 상황론적 접근법에 의하면, 리더의 효과성은 상황에 의해 결정된다는 것이다. 상황론적 접근법은, 효과적인 리더의 행동은 상황에 따라서 다를 수 있다는 점을 간과하고 있는 행태론적 접근법에 대한 반명제로 등장한 접근법이다. 이에 따라 연구자들은 리더십 과정에 영향을 미치는 상황 변수에 관심을 집중하기 시작했다. 즉 상황에 따른 효과적인 리더의 특성, 기능, 행동 등을 파악하는 것이 연구의 초점이 된 것이다. 그래서 1970년대 이후의 리더행동 연구에서는 보편적 관점이 퇴조하고 대신 상황부합 이론이 등장하게 되었다.

주요 상황론적 접근법을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 피들러의 상황적합적 리더십이론

Fiedler는 리더의 성격과 상황의 복합성이라는 두 가지 요인을 모두 고려한 상황적합적 리더십이론을 개발하였다. Fiedler의 상황적합적 리더십이론에 의하면, 리더의 효과성은 상황에 의해 결정되며, 결과적으로 어느 리더가 어느 한 상황이나 조직에서는 효과적이지만 다른 상황에서는 그렇지 못할 수 있다고 한다. 또한 이 이론은 이와 같은 불일치가 발생하는 이유를 설명하고 어떤 리더가 어떤 상황에서 효과적인지를 규명하고자 하였다. 피들러는 리더의 스타일을 LPC(the least preferred coworker) 점수를 사용하여 분류했는데, LPC 점수란 리더들이 자기가 가장 싫어하는 동료로 어떻게 평가하는가에 대한 점수로서, 그 점수에 따라서 리더를 과업 지향적 리더와 관계 지향적 리더로 분류했다(Rainey, 1997).

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. 피들러는 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. 피들러의 상황적합적 리더십 이론을 요약하면 <표 2- 2>와 같다.

<표 2- 2> 피들러의 상황적합적 리더십이론

리더와 부하의 관계	종 음				나 뵂			
	구조화		비구조화		구조화		비구조화	
과업구조								
직위권력	많음	적음	많음	적음	많음	적음	많음	적음
상황적 유리성	매우 유리함			적당히 유리함			매우 불리함	
효과적 리더십 스타일	과업 지향적 리더			관계 지향적 리더			과업 지향적 리더	

자료 : 이창원·최창현, 「새조직론」, 서울: 대영문화사, 2006, P. 270.

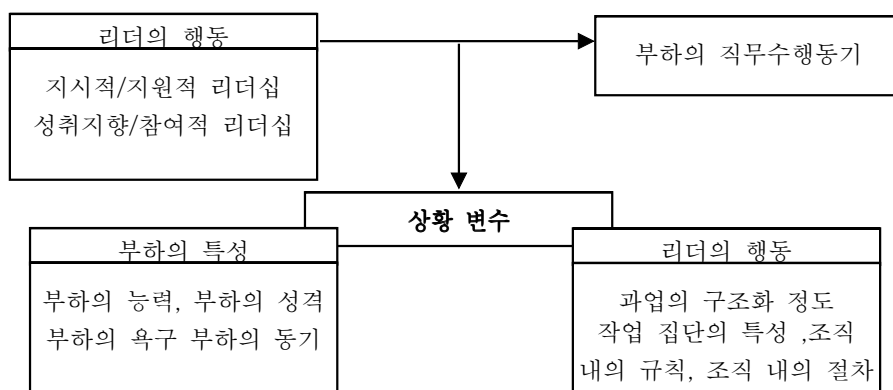
(2) 경로-목표이론

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. 에반스와 하우스의 경로-목표이론을 요약하면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 에반스와 하우스의 경로-목표 이론



자료 : 이창원 · 최창현, 상계서, P. 271.

경로-목표이론은 <그림 2>에서 제시된 것과 같이 리더의 행동을 네 가지 리더십으로 분류하고, 상황 변수로는 부하의 특성과 근무환경의 특성을 고려

한다.

경로-목표이론에서 제시하는 효과적인 리더십 행동을 요약하면, <표 2- 3>과 같다.

<표 2- 3> 에반스와 하우스의 효과적인 리더십 행동

리더 행동	적용 상황	역할 / 기대효과
지시적 리더십	- 부하들 역할 모호성 높음 - 과업이 구조화되어 있지 않음 - 업무수행 부하의 경험/지식 부족, 공식화된 절차, 방법 미정립	- 부하의 노력이나 만족을 증대시킬 수 있는 리더십 - 부하의 활동을 계획, 조직 통제·조정하는 리더십
지원적 리더십	- 부하가 스트레스를 많이 받거나, 단조롭고 지루한 업무 수행시 - 부하가 과업을 어렵게 느끼거나 자신감이 결여되어 있을 때 - 실패에 대한 공포가 높은 경우	- 작업환경의 부정적 측면 최소화 - 부하가 업무를 더욱 원활하게 수행할 수 있도록 해주는 리더십 - 부하의 불안감 감소로 부하의 노력의 수준 높임
성취 지향적 리더십	부하가 구조화되지 않은 과업 수행시	- 부하에게 도전 목표 설정 - 부하에게 높은 성과 달성할 수 있다는 리더의 확신 보여줌 - 부하가 목표달성 추구하는데 자신감 부여
참여적 리더십	부하가 구조화되지 않은 과업 수행시	- 부하가 과업목표, 계획, 절차, 방법 등에 관한 의사결정 참여 - 과업에 대한 역할기대 학습 - 부하의 역할 명료성 높아짐으로 노력의 성과 극대화 기대

자료 : 이창원 · 최창현, 상계서, P. 272를 참고하여 연구자가 재구성 하였음.

이러한 경로-목표이론의 주요 주장은 그 타당성이 인정받고 있으나 이론 전체의 타당성은 아직 입증되지 못하고 있다(Moorhead & Griffin, 2004).

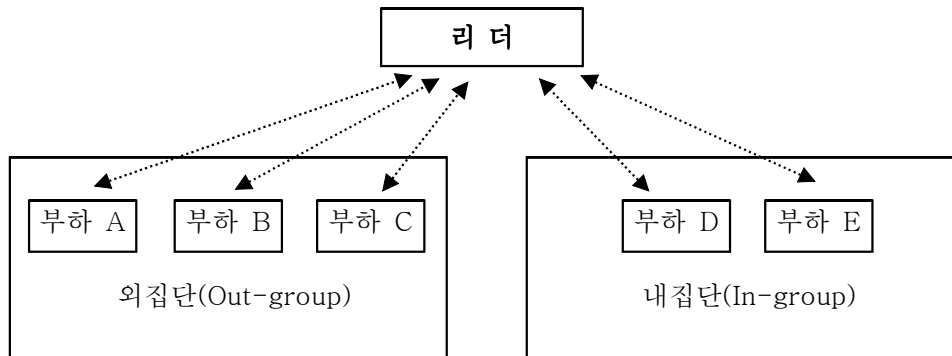
(3) 수직적-쌍방관계 연결이론

Graen과 Dansereau가 개발한 수직적-쌍방관계 연결이론은 리더와 각각의 부하 간의 관계가 서로 다를 수 있다는 것을 강조하는데(Moorhead & Griffin, 2004), 여기서 수직적-쌍방 관계란 리더와 각각의 부하가 이루는 쌍(pair)을 의미한다. 또한 이 모형에서 수직적이라는 용어를 사용하는 이유는

리더와 부하 직원 간의 관계가 계층제의 상하 관계에 기초를 두고 있기 때문이다.

이 이론은 이전의 리더십이론들과는 다르게 리더가 모든 부하들에게 동일한 행동을 하는 것이 아니라는 것을 제시한다. <그림 3>은 수직적-쌍방관계 연결이론의 기본적 개념을 보여 준다.

<그림 3> 수직적-쌍방관계 연결이론



자료 : G. Moorhead & R. Griffin, *Organizational Behaviors*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.

이 이론에 의하면, 리더는 자신이 신뢰하는 소수의 부하들과 내집단(in-group)을 형성해서 그들과 특별한 관계를 맺는다고 한다. 일반적으로 이러한 내집단은 책임과 자율성이 있는 특별 임무를 수행하며, 이에 따라서 특권도 누린다. 내집단에 속하지 않는 부하들은 외집단(out-group)이라고 하며, 리더와 함께 하는 시간이 적고 리더의 관심을 적게 받는다.

<그림 3>에서 보는 바와 같이 리더는 각각의 부하와 1 대 1의 관계를 맺는다. 리더는 부하들과 상호작용을 하는 초기에 내집단 관계나 외집단 관계를 맺는다. 리더가 어떤 방식으로 이러한 결정을 하는지 분명하지는 않지만, 리더와 부하간의 상호 적합성과 부하의 능력에 따라 결정되기도 한다. 이러한 내집단과 외집단의 존재는 경험적 연구들에 의해 확인되었고, 이러한 연구들에 의하면 내집단의 구성원들은 일반적으로 외집단의 구성원들보다 근무성과와 만족도가 높다고 한다.

(4) 허시와 블랜차드의 리더십 상황이론

Hersey & Blanchard의 리더십 상황이론은 오하이오주립대학교의 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 과업행동(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).

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 인증 받지 못했다. 따라서 기계적으로 이 이론을 조직 내에 적용하는 것은 아직 어렵다고 할 수 있다.

(5) 리더십 대체물 접근법

Kerr & Jermier(1978)의 리더십 대체 이론은 리더십 대체물과 중화물로 나누어 설명하고 있다. 대체물이란 리더의 행동을 필요 없게 하는 부하의 특성, 과업 및 조직의 특성과 같은 상황 요인이다. 즉 어떤 상황 요인이 존재하는 경우 부하는 리더의 지시 없이도 자신의 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 것이다. 중화물이란 리더가 취한 행동의 효과를 약화 내지 중화시키는 상황 요인이다. 상사와 부하간의 계급적인 리더십이 항상 중요하다고 주장하는 전통적 리더십이론과는 다르게, 이 이론은 많은 상황에서 리더의 행동이 그다지 중요하지 않다고 주장한다.

리더가 취하는 행동을 필요 없게 하거나 행동의 효과를 약화 내지 중화시키는 부하의 특성으로는 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식, 독립에 대한 욕구, 전문가 지향 성향, 조직이 제공하는 보상에 대한 무관심 등이 있다. 예를 들어 자신의 직무를 수행할 능력과 기술을 가지고 있으면서 독립에 대한 욕구가 강한 부하는 리더의 지시가 거의 필요 없고, 나아가 그러한 지시를 싫어할 수도 있다는 것이다.

수행하는 과업이 일상적이면서 구조화되어 있고, 결과에 대한 환류(feedback)가 빈번하게 되며, 과업 그 자체로 만족감을 느끼는 경우도 리더의 행동을 중요하지 않게 만든다. 예를 들어 과업 그 자체를 통해 부하들이 어느 정도 만족을 느낀다면, 리더의 지원적 행동이 불필요할 수도 있다는 것이다. 지금까지 수행된 연구들은 대체로 리더십 대체물과 중화물의 존재를 어느 정도 인정하고 있지만, 다른 잠재적 대체물과 중화물들을 파악하고 그것들이 리더십 효과성에 미치는 영향을 구체적으로 제시하기 위해서는 더 많은 연구들이 필요하다(Howell, Bowen, Dorfman, Kerr, & Podsakoff, 1990).

(6) 유클의 다중연결모형

Yukl(1989)은 리더십 효과성을 설명하기 위한 아주 포괄적인 리더십 이론을 구축하기 위해 리더십 효과성의 다중연결모형(multiple linkage model)을 개발하였

다. Yukl의 다중연결모형은 리더의 11가지 행동¹⁾을 원인변수로 보면서 여섯 가지의 매개변수와 세 가지 종류의 상황변수를 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 등이 다. 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.

유클의 다중연결모형은 리더십의 여러 선행 연구들을 기초로 개발되었으며, 기존의 이론들을 집대성한 것인데, 가장 큰 문제는 이론의 복잡성으로 인해 실증적으로 그 타당성을 검증한다는 것이 상당히 어렵다는 것이다. 이창원(1991, 1994)의 연구 등을 통해 다중연결모형의 타당성이 어느 정도는 입증되었다고 할 수 있겠으나, 이 이론의 유용성과 타당성을 평가하기 위해서는 보다 많은 연구들이 뒤따라야 한다고 주장하였다(Yukl, 2002).

1) 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 정보 수집(monitoring) 행동, 정보 전파 행동(informing), 교체망 개발 및 유지(networking) 행동 등이다. 각 행동의 정의 및 자세한 설명은 유클(Yukl, 1989)의 저서 *Leadership in Organizations* (2nd ed.) 제 7장에 있다.(이창원 · 최창현, 2006)

(7) 변혁적 리더십

변혁적 리더는 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감을 제공하는 유형의 리더를 말한다. 일반적으로 변혁적 리더십의 구성요소는 카리스마적 리더십(charismatic leadership), 영감적 리더십(inspirational leadership), 개별적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation) 등과 같이 제시된다(이창원·박희봉, 2005, 황기순·김재득·이창원, 2005).

리더십에 관한 이론은 시대에 따라서 다양한 형태로 접근방법과 강조점이 달라지고 있다. 시대별 리더십 연구의 접근내용과 앞으로의 추세를 요약하면 <표 2- 4>와 같이 제시될 수 있다.

<표 2- 4> 리더십 연구의 변화와 추세

전통적인 이론	현재 연구되는 이론	새로운 접근 추세
· 특성이론 · 귀인이론 · 행위론(OSU 연구) · 관리격자 이론 · PM이론 · Fiedler 이론 · H&B의 상황이론 · 경로-목표 이론 · Vroom/Yetton 이론 · 리더십 대체론 · 리더십 낭만화	· Vroom/Jago 이론 · LMX 이론 · 카리스마적 리더십 이론 · 변혁적 리더십 이론 · 전략적 리더십 이론 · 셀프 리더십 이론 · Followership · 자기 희생적 리더십	· Team Leadership · Virtual Leadership · E-Leadership · Shared Leadership · Cross-Cultural Leadership · Servant Leadership · Service Leadership · Super Leadership · Maximum Leadership

자료 : 김성수, 「글로벌 리더십론」, 기업경영종합연구원, 2002, p. 13.

3. 군 리더십

1) 군 리더십의 개념

군조직에 적용될 수 있는 리더십의 개념 정의도 사회학, 경영학, 행정학 등 여러 사회과학에서의 정의방식을 크게 벗어날 수는 없을 것이다. 그러나 군대조직이 갖는 특성 등을 고려하여 정의하는 것이 보다 적실성 있는 개념정의가 될 수 있을 것이다.

우리나라 군대에서는 조직의 특성상 오랫동안 여러 단계의 교육훈련 과정에서 리더십에 교육을 해왔다. 그러나 군대조직의 리더십을 체계적으로 연구하는 연구기관도 없을 뿐만 아니라 리더십 관련 업무를 담당하는 부서도 없기 때문에 리더십에 대한 용어가 공식적으로 통일되어 있지 않아 군별 또는 사용자에 따라 <표 2- 5>과 같이 서로 다르게 사용되고 있다.

<표 2- 5> 군 리더십에 대한 정의

구 분	리더십의 정의
육 군	지휘통솔자가 자기에게 부여된 권한과 책임을 바탕으로 부대발전 및 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해 구성원에게 목적 및 방향제시, 동기부여를 통한 영향력을 행사하여 구성원의 모든 노력을 부대 목표에 집중시키는 활동 및 과정(육군본부, 2004)
해 군 (해군대학)	어떤 주어진 상황 속에서도 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정(해군대학, 1996)
공 군 (공군대학)	남에게 영향을 주어 자기가 원하는 방향으로 자발적으로 움직이게 하는 행위, 즉 부하들로 하여금 지휘관을 존경하고, 신뢰하고, 복종하게 해서 부하로부터 충성스러운 협조를 불러일으키는 기술(공군대학, 1996)

자료 : 국방대학교 국방리더십센터, 「한국군 리더십 진단과 강화방안: 리더십교육지침서」, 2005.

<표 2-5>를 통해 각 군의 리더십에 대한 정의를 살펴보면 육군과 해군의 경우에는 목표라는 단어를 포함하지 않고 부하들의 자발성을 강조하고 있다는 차이를 발견할 수가 있다. 이러한 군에서의 리더십에 대한 정의와 일반화자들의 정의들은 공통적으로 어떤 목표를 달성하기 위하여 둘 또는 그 이상의 성원들 사이의 상호작용을 포함하는 집단현상을 의미하고 있고, 리더에 의해서 의도적인 영향력이 성원에게 행사되어 진다는 전제를 하고 있기 때문에 리더십은 목표, 성원, 영향력의 세 가지 요소를 포함하고 있다고 할 수가 있다.

한편 대부분의 리더십에 대한 정의처럼 군의 지휘관들이 리더십을 조직목표 달성 수단으로만 인식한다면 리더들에게 요구되고 있는 부하에 대한 사랑과 술선수범 같은 리더십 행동도 조직목표 달성을 위한 수단으로 행해질 수 있다. 리더가 부하들에게 마음속으로부터 부하의 존경을 받지 못하는 것은 조직 목표 달성의 수단 또는 자신의 출세 수단으로 리더십을 발휘하기 때문이라고 할 수 있다.

미국 육군 리더십 교범에서는 리더십을 “임무 완수를 위해 목적과 방향을 제시하고 동기를 부여함으로써 부하에게 영향력을 발휘하는 과정(the process of influencing other to accomplish the mission by providing purpose, direction and motivation)”으로 규정하고 있다. 또한 미국 공군사관학교 리더십 교재(1996)에서는 “조직체의 목표를 달성하기 위하여 그 조직체에 대하여 영향력을 발휘하는 과정(the process of influencing an organized group toward accomplishing its goal)”이라고 정의하고 있다(신웅섭 외, 2005).

한편 Fry, Louis, Steve & Marie(2005)는 Hunt와 그의 동료들(1999) 및 Mitchell(2001)의 이론 등에 근거하여 다음과 같이 군리더십의 변화 필요성을 주장하고 있다. 즉 군인들을 지휘하기 위해서 리더는 반드시 용기, 전문적인 기술, 비전을 제시할 수 있도록 신념, 사명감, 그리고 영감 등의 특성을 겸비하고 있어야 하며, 이러한 리더의 성향과 품성은 조직 구성원인 군인들에게 반드시 승리하는 집단이라는 확신을 심어주면서 조직 구성원들에게 의식과

자신감을 부여하여 주어진 임무를 완수할 수 있을 것이라는 강한 충동감을 안겨줄 수 있도록 해야 한다는 것이다.

또한 Britt와 그의 동료(2004), Collins와 그의 동료.(2000), Dvir와 그의 동료(2002), Griffith(2002), Kane & Tremble Trueman(2000) 등은 ‘군조직은 그들의 궁극적 목표인 전쟁에서의 승리를 위해서는 그들이 속해 있는 복잡한 환경변화를 극복하고, 새로운 기술과 전술을 적응시켜야 한다’고 주장하였다. 즉 군의 리더들은 반드시 지속적으로 변화를 주도하고, 변화에 적응해 나가면서 명확한 미래의 비전을 제시하고, 그들이 이끄는 집단을 위하여 목표달성을 위한 추진방향을 설정해야 한다는 것이다.

이러한 여러 논의를 바탕으로 하여, 한국군에 적용할 수 있는 리더십의 개념 정의를 하자면 “군대 리더십이란 한국사회의 전통적 가치를 바탕으로 하여 개인과 조직에 비전을 제시하고 동기를 부여하여 부하들이 기꺼이 임무를 완수하도록 영향력을 행사하는 지휘관들의 제반 활동”으로 정의할 수 있다.

2) 군 조직 특성

군 조직에서의 리더십은 일반사회조직의 리더십과 비교해 볼 때 군대의 특성과 환경, 목표, 상황, 기능 등의 특수성으로 인하여 일반사회의 리더십과는 구별되고 있다. 군이 존재하는 목적은 외부의 군사적 위협과 침략으로부터 국가를 방위하는데 있으므로 군은 일반사회의 조직과는 달리 국가로부터 부여받은 사명과 임무를 완수하기 위해 명령이나 지시에 대한 절대적인 복종이 요구된다. 군은 전쟁의 불확실성과 극한상황에서 일사불란한 지휘체제를 유지하기 위해 희생정신, 명령에 대한 복종심, 강한 전우애와 단결심, 동일체 의식 등을 함양해야 된다. 평시에는 국민의 군대로서 국민들로부터 깊은 신뢰를 받아야 하며 또한 국민교육(國民敎育)의 도장(道場)으로써 훌륭한 국민으로서의 자질을 배양하는데 기여해야 한다.

따라서 군의 리더(지휘통솔자)는 군대의 특성과 환경 변화를 올바르게 이해하고 이에 적합한 지휘통솔 기법을 숙달해야 한다. 군 조직의 특성은 <표 2- 6>과 같이 조직 구조상의 특성과 조직 구성원의 특성으로 정리할 수 있

다.(육군본부, 2004, pp. 2-3)

<표 2- 6> 군 조직의 특성

조직 구조상의 특성	임무완수의 절대성	군대조직의 모든 활동은 국가를 방위하는 확고부동한 목적에 집중되어 있다. 국가 방위의 임무달성이 실패했을 때는 바로 국가와 민족의 멸망으로 이어지기 때문에 군의 임무완수는 절대적이다.
	상하서열의 위계질서	군대조직은 강력하고도 철저한 상하 서열의 위계질서에 의한 명령체계 조직이다. 따라서 하급자는 상관에게 법과 규범에 의해 복종해야 한다.
	조직의 집단성	군대조직은 다른 집단에 비하여 새로 충원된 구성원들을 결속시키고 강력한 통합과 공동의식을 발휘하게 하는 통제기능을 갖추고 있다.
	조직의 강제성, 규범적 성격	군대조직의 목표와 가치는 규범적 성격을 가지고 있지만, 임무완수의 절대성에 있어서는 강제적 성격을 갖고 있다.
조직 구성원의 특성		군대조직 구성원의 특성은 매우 이질성(異質性)이 높다. 즉, 개인의 학력, 성격, 연령, 종교, 사회적, 지위와 경제적 수준, 생활습관과 사정 교육 등에서 서로 다른 배경을 가진 이질적인 인격체들로 구성된 조직이다. 따라서 군의 구성원은 계급과 직책에 의해 부하는 상관의 명령에 복종해야 하며, 상관은 부하에 대하여 술선수범과 희생정신을 발휘해야 한다.

자료 : 육군본부, 「지휘통솔」, 2004, 내용을 연구자가 재구성하였음.

3) 군 리더십의 유형

미육군 Handbook(1973)은 군조직에 있어서의 리더십을 일반조직의 리더십과 유사하게 권위주의형(authoritarian), 참여형(participative), 위임형(delegative)의 세 가지 유형으로 나누어 제시하고 있다.

(1) 권위주의형(authoritarian) 리더십

권위주의적 리더십이란 ‘리더가 조직 구성원들에게 어떻게 임무를 완수하고, 어떻게 수행하는지를 자세하게 지시하는 유형의 리더’를 말한다. 이 유형에서는 리더가 문제해결에 필요한 모든 정보를 가지고 있지만, 시간이 촉박

하며 자신의 조직 구성원들이 강한 동기부여를 느끼고 있을 때 적절한 것으로 보고 있다.

어떤 사람들은 권위주의적 리더십을 리더들이 조직 구성원들에게 소리를 치거나 혹은 품위를 손상하는 언행을 남발하고 협박을 일삼는 행위를 하면서 권력을 행사하는 것이라고 잘못 이해하고 있다. 하지만 이러한 리더의 행태는 조직 구성원들을 억압하고 학대하며 권력을 남용하는 것으로 리더의 범주에 전혀 속할 수 없다고 할 수 있을 것이다.

(2) 참여형(participative) 리더십

참여적(민주주의) 리더십이란 ‘의사결정 과정에 있어서 한 명 이상의 조직 구성원을 포함시키는 것’을 말한다. 하지만 리더는 최종의 결정을 내릴 수 있는 권한을 유지한다. 이러한 방식을 적용하는 것은 리더가 나약하게 보이기 보다는 오히려 조직 구성원들로부터 강한 존경의 상징이 되게 된다.

이 방식의 적용은 주로 리더가 목표에 관한 정보를 어느 정도 알고 있고, 조직 구성원들이 나머지 정보를 알고 있을 때 사용하게 되는데, 리더가 모든 정보를 가지고 있어야 할 필요는 없다는 것이다. 즉 조직 구성원들에게는 조직에 소속되어 있다는 소속감을 심어주게 되고, 리더에게는 바람직한 의사결정을 내릴 수 있도록 한다는 점이다.

(3) 위임형(delegative) 리더십

위임형 리더십은 리더가 조직 구성원들로 하여금 의사결정을 내리도록 위임하는 리더의 유형을 말한다. 하지만 위임형의 경우에도 리더는 조직 구성원들의 의사결정에 대한 책임을 지게 된다. 이 유형의 리더십은 조직 구성원들이 스스로 상황을 분석하고 어떠한 조치가 필요하며 어떻게 하면 되겠다는 방향에 대한 확신이 있을 경우에 효과적이다.

리더가 모든 것을 다하기 보다는 리더가 업무의 우선순위를 부여하고, 조직 구성원들에게 업무를 분담하는 것이다. 위임방식은 업무 수행결과에 따라 조직 구성원을 꾸짖거나 책임을 전가하는 것이 아니라 확고한 믿음과 신뢰가 있을 때 사용하는 방식이다.

(4) 효과적인 군대 리더십의 유형

훌륭한 리더는 직면한 상황에 따라서 위의 세 가지 유형의 리더십을 모두 발휘하게 된다. 즉 훌륭한 리더는 세가지 유형의 리더십을 다 적용하면서 그 중 한 가지를 집중하는데, 미숙한 리더는 한 가지의 리더십 유형만을 고집한다(미육군 Handbook, 1973). 그러한 예를 들어보면 다음과 같다.

첫째, 신규 조직 구성원에게는 권위주의적 방식을 적용하게 되며, 이 때 리더는 유능하고 훌륭한 코치가 되게 된다. 조직 구성원에게는 신규기술과 기능을 배우는데 있어서 강한 동기부여를 심어줄 수 있게 된다.

둘째, 참여적인 리더십 방식은 각 개인이 어떠한 임무를 해야 하는지 알고 있는 조직 구성원들의 팀을 대상으로 적용한다. 리더는 문제에 대해 알고 있지만 그에 대한 모든 정보를 가지고 있지는 않다. 조직 구성원들은 자신의 업무를 알고 있으면서 한 팀의 일원이 되길 원한다.

셋째, 리더보다 업무에 관한 더 방대한 지식을 겸비한 조직 구성원을 대상으로 할 경우에는 위임적인 리더십을 적용한다. 리더가 모든 것을 다 할 수는 없다. 조직 구성원은 자신의 임무에 대해서 가장 잘 알고 있다고 인정해야 한다. 더욱이 다른 곳에서 당신을 필요로 하는 상황이 벌어질 수 있다.

넷째, 세 가지 방법을 다 적용하는 경우를 예를 들면 다음과 같다. 즉 조직 구성원에게 어떤 진행과정이 효과적이지 못하다고 얘기하면서 새로운 해결 절차가 설정되어야 한다고 지시한다면 이것은 ‘권위주의적’ 방식이며, 새로운 업무해결 절차에 필요한 아이디어나 참여가 필요하여 조직 구성원들로부터 아이디어를 취합하게 된다면 ‘참여주의적’이고, 새롭게 채택된 문제해결 절차를 시행하기 위해서 업무를 분담시킨다면 이것은 ‘위임주의적’이게 된다. 어

떠난 방식의 리더십을 적용할 것인지를 위하여 다음과 같은 사항들을 고려할 필요가 있다.

- ① 시간이 얼마나 할당되어 있느냐?
- ② 조직 구성원들 간에 존경과 믿음을 바탕으로 단결하고 있느냐?, 아니면 불신하고 있느냐?
- ③ 누가 정보를 가지고 있느냐?(리더, 조직 구성원, 리더 혹은 조직구성원 둘 다 해당되느냐?)
- ④ 조직 구성원들이 얼마나 숙련되어 있느냐?(리더가 업무에 대해 얼마만큼 잘 알고 있느냐?)
- ⑤ 내부적인 갈등
- ⑥ 스트레스 정도
- ⑦ 업무의 종류와 짜여진 틀이 있느냐? 없느냐? 복잡한가? 간단한가?
- ⑧ OSHA(미국 직업안전위생관리)같은 법이나 또는 숙달절차 등과 같은 관례 등이 있느냐?

(5) 긍정주의적 접근과 부정주의적 접근

리더가 자신들의 조직 구성원들에게 접근하는 방식에는 차이점이 있게 마련이다. 긍정주의적 리더는 교육이나 독립적인 부분 등에서 포상으로 동기를 부여하는 반면 부정주의적 리더는 처벌을 강조한다.

리더로서의 행태에 부정주의적 접근이 명시되어 있긴 해도 한 인간의 정신(마음)을 대가로 치루어지는 것이기에 조심스럽게 다뤄져야 한다. 부정적인 리더십을 행사하는 리더들은 사람들을 대할 때 거만하고 우월한 위치에서 대하게 되는데, 그들은 주로 해고(解雇), 급여의 제한, 사람들 앞에서 질책을 줌으로써 망신을 당하게 하는 처벌 등이 업무해결의 방법으로 인식하게 된다. 이러한 리더들은 조직 구성원 모두를 높은 생산성의 수준으로 끌어올리는 것만이 자신의 권한을 극대화하는 것으로 생각한다. 하지만 항상 이러한 접근

이 잘못 사용되었을 때 조직 구성원들의 사기를 저하시킨다는 것이다. 물론 이것은 생산성을 저하시키게 마련이다.

또 한 가지 명심할 것은 대부분의 리더들이 극단적인 방법보다는 상황에 적합한 접근법을 적용해야 한다. 계속적으로 부정적인 접근을 하는 리더는 두려운 보스일 뿐이고, 끊임없이 긍정적인 측면에서 접근하려고 하는 리더는 진정한 리더에 해당된다고 한다.

제 2 절 카리스마적 리더십

1. 카리스마의 개념

카리스마(charisma)란 ‘신의 은총’이라는 그리스어 Kharisma에서 유래한 말로써 앞일을 예언하는 능력이나 기적을 행하는 초능력을 의미했다. 이 말은 독일의 사회학자 Weber가 지배의 세 가지 유형으로 합리적 또는 합법적 지배, 전통적 지배와 함께 카리스마적 지배를 든 데서 일반화한 말로써, 대중을 심복(心腹)시켜 따르게 하는 능력·자질의 뜻으로 널리 쓰인다(김민수 외 3인, 1995). 카리스마는 사람에게 초인간적이거나 혹은 비범한 힘(능력)이 부여된 특별한 성격적 특성이라는 것이다.

Weber는 카리스마적 지배를 지도자의 비범한 자질이나 능력에 대한 피치자들의 경외심이 그들의 자발적 복종의 근거가 되는 지배유형이라고 보았다. 그리고 카리스마적 지도자는 일종의 사명(使命)과 소명(召命)을 느끼고 지배하기 때문에 카리스마적 지배는 과거의 전통을 타파하는 혁명적인 힘을 갖고 있다고 본 것이다(김영하, 2000).

현대에 와서 카리스마적 리더십에 관해 체계적으로 연구한 학자는 Berlew였다. 그는 리더십의 단계를 감시적 리더십, 관리적 리더십 및 카리스마적 리더십으로 구분하여, 그의 관점을 전개하고 있다. 감시적 리더십이 과업 중심의 리더십이고 관리적 리더십은 인간 중심의 리더십이며, 카리스마적 리더십은 부하의 자존이나 존재 의미를 부여하는 능력을 강조하는 리더십이다

(Berlew, 1974).

따라서 카리스마란 지도자가 부하(추종자)들을 심복시켜 따르게 하는 비범한 능력이나 자질이라고 할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 카리스마는 지도자가 부하들을 심복시켜 따르게 하는 비범한 능력이나 자질을 갖고 있다고 생각하는 부하들의 마음속에서 나와서 리더에게 귀속된 것이라고 할 수 있을 것이다.

2. 카리스마적 리더십의 의미

카리스마적 리더는 고전적 의미의 카리스마적 리더와 현대적 의미의 카리스마적 리더로 나누어 고찰할 수 있다. 고전적 의미의 카리스마적 리더는 비일상적인 초능력이나 자질을 갖춘 지도자가 발휘하는 리더십을 의미한다. 카리스마적 리더십을 “카리스마를 지닌 지도자에 의하여 발휘되는 리더십을 의미하며, 예언이나 기적을 행하는 초인간적·초자연적이며 비일상적인 초능력이나 자질을 갖춘 지도자가 발휘하는 리더십을 의미”한다고 정의(김영하, 2000)하는 경우가 이러한 예에 속한다.

그러나 현대적 의미에 있어서의 카리스마적 리더는 리더가 가진 이상 및 이념에 대해 부하들이 정서적 일체감을 갖고 자발적으로 순종하는 리더로, 부하를 신뢰하고 부하에 대한 높은 기대를 나타내며 부하의 동기를 일깨워주면서 높은 목표를 설정하는 자신감 있는 지도자로 규정할 수 있을 것이다.

Max Weber가 권력의 세 가지 원천 중 하나로 카리스마적 권한을 강조한 이후 이에 대한 연구가 지속적으로 진행되고 있는 바, House(1977)는 카리스마적 리더의 특성탐색과 사회적 교환관계적 관점에 입각하여 카리스마적 리더십 이론을 확대시켰다. 그는 카리스마적 리더가 어떻게 행동하고 다른 사람과는 어떻게 구별되며, 가장 효과적인 경우가 언제인가를 제시하기 위하여 리더의 특성, 행동, 영향력, 상황적 조건 등 모든 요인을 고려한 포괄적인 이론을 제시하고 있다(홍광식, 1997; Bass, 1985).

Bass & Avolio(1990)에 의하면 카리스마적 리더십이란 “리더가 난관을 극

복하고 현상(status quo)에 대한 각성(disenchantment)을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어주는 것”이라고 하였다. 이에 대해 House(1977)는 카리스마적 리더의 특성을 “강한 우월감, 강한 자신감, 자신의 신념에 대한 도덕적 확신, 강한 권력 욕구” 등으로 제시하였고, “역할 모형화, 이미지 구축, 명확한 목표 제시, 높은 기대전달 및 신뢰표출, 선별적 동기 유발” 행동을 지니게 된다고 하였다.

House는 카리스마적 리더는 부하들에게 특유의 카리스마적 영향을 미치는 독특한 방법으로 행동한다고 주장한다. 그 내용은 <표2- 7>에 요약되어 있다. House는 카리스마적 리더의 개인적 특성으로 지배적이며 자신감에 차 있고 다른 사람들에게 영향을 미치려는 강한 욕망을 가지고 있으며 도덕적 가치에 대한 강한 신념을 지녔다고 하였다.

<표 2- 7> 카리스마적 리더십의 성격적 특성, 행동양식이 부하에게 미치는 영향

성격적 특성	행 동	부하에 대한 영향
지배적(권위적)인 리더	강력한 역할모델로써 행동함	리더가 가진 이상이나 이념을 신뢰하게 됨
영향력에 대한 욕망이 강한 리더	능력을 과시하려 함	리더와 부하 간에 신념상의 유사성이 생김
강한 자신감을 가진 리더	목표에 대한 주장이 분명함	리더의 목표나 주장을 망설임 없이 수용함
강한 가치관을 가진 리더	부하에 대한 높은 기대를 나타냄 부하에 대한 신뢰를 표현함 부하의 동기를 일깨워 줌	리더를 향한 애정을 가짐 복종하게 됨 리더와 일체감을 갖게 됨 정서적 참여 높은 목표를 설정함 자신감이 커짐

카리스마적 리더의 독특한 행동유형은 다음과 같이 요약할 수 있을 것이다.

첫째, 카리스마적 리더는 부하들이 받아들이기를 원하는 가치관과 신념의 확실한 역할모델(role model)이 된다.

둘째, 카리스마적 리더는 부하들에게 유능한 사람으로 비춰진다.

셋째, 그들은 도덕성을 함축하고 있는 이념적 목표를 알아들을 수 있도록 분명하게 말한다.

넷째, 카리스마적 리더는 부하들에게 높은 기대를 표시하고 그 같은 기대에 부응할 수 있는 부하들의 능력에 대한 강한 신뢰를 나타내 보인다.

다섯째, 카리스마적 리더는 부하들의 마음속에 내재되어 있는 협력(제휴), 권력 또는 자존감 등 과업과 관련된 동기 요인을 일깨운다.

House의 카리스마이론에 따르면 카리스마적 리더십의 직접적인 결과로써 부하에게 나타나는 몇 가지 효과를 찾아볼 수 있다는 것이다. 즉, 리더가 가진 이념에 대해 부하가 신뢰를 갖게 되고 부하의 신념과 리더의 신념이 서로 유사해지며, 리더를 전폭적으로 받아들이고 리더를 향한 호감을 표현하고, 복종하게 되며, 리더와 일체감을 갖게 되고, 리더의 목표추구에 정서적으로 동참하게 되며, 부하로 하여금 높은 목표를 세우게 하며, 목표를 성취하는 과정에서 부하에게 자신감을 갖도록 한다는 것이다.

이창원·최창현(2006)은 카리스마적 리더십이 리더의 속성에 의해 발현되는 것인지, 상황 조건에 의해 발현되는 것인지, 아니면 리더와 추종자들 간의 영향력 행사 과정에서 발현되는 것인지를 여부가 핵심적 요소라고 하였다. 이것은 기존의 리더십 연구의 주요 조류인 특성이론, 행동이론, 상황이론에서 발생하는 논란과 비슷한 점을 지니고 있다고 하였다. 하지만 최근의 연구흐름을 살펴보면 초기에 강조되었던 카리스마적 리더의 특성과 행동보다는 그러한 리더의 특성과 행동에 대한 추종자들의 지각이 카리스마적 리더십의 핵심변수라는 쪽으로 비중이 높아지고 있다고 주장한다.

카리스마적 리더십과 변혁적 리더십간의 구분은 아직 불분명하다. 카리스마적 리더는 극단적인 존경을 받고 부하들로 하여금 무조건적으로 복종하고 신뢰하게 하는 지도자인 반면에 변혁적 리더는 부하로 하여금 더욱 자율적·자기 지시적·자아 실현적이고 이타적이 되도록 하는 지도자라고 할 수 있다. 따라서 상황에 따라서 적합한 리더의 유형은 달라질 수 있게 된다. 오늘날과 같이 정보사회는 단순한 지식 또는 정보사회의 차원을 넘어서 네트워크화된 지능(networked intelligence) 시대이기 때문에 리더나 리더십 또한 상

호 연계성을 지녀야 하는데(이창원·명승환·임영제, 2005; 유홍립, 1999), 이러한 사회에 적합한 리더십이 변혁적 리더십이라고 판단된다. 하지만 군조직의 경우 상급기관에서 지시한 사항을 하급기관에서 수행을 해야 하는 조직 구조를 형성하고 있기 때문에 정보화 사회에 적합할 수 있는 지식정보는 공유하되, 지휘관(자)에 대하여 하나로 결집이 되기 위해서는 카리스마적 리더십이 무엇보다 우선적으로 요구되어진다고 하겠다.

결국 군조직에 있어서 카리스마적 리더십이란 “리더의 특성과 행동보다는 이러한 특성과 행동에 대해서 부하들이 지니고 있는 지각을 통하여 지휘관을 진정으로 따르고 자발적으로 복종하며, 부대의 일과 단체의 일을 자신의 일처럼 여기고 기필코 목표를 달성해야겠다는 마음자세”를 의미한다고 할 수 있을 것이다.

3. 카리스마적 리더십의 특성 및 귀인 과정

Conger와 Kanungo(1997)는 카리스마적 리더십은 특정한 상황에서 조직 구성원들이 리더의 행위를 관찰하여 카리스마라고 귀인한 결과로 나타나는 현상이라 하였다. 조직행동론적 관점에서 귀인이란 피차 각자의 행위의 관찰을 통하여 그 행위의 원인을 이해하고 찾아가는 과정을 말한다. 이들은 리더에게 카리스마를 귀인시키게 만드는 리더십 행동유형이 어떠한 것인지를 밝히는데 주안점을 두었다. 이러한 관점에서 리더십 스타일 측정하기 위하여 측정도구를 개발하였는데, 지속적인 수정모형을 통하여 카리스마적 리더십을 다음과 같은 5가지 차원으로 제시하였다.

첫째, 조직 구성원들이 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 이를 구체화하는 하는 행동(vision and articulation),

둘째, 주변 환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가할 수 있는 환경 민감성(environment sensitivity),

셋째, 조직 구성원들에게 호소력 있고 혁신적으로 비추어지는 비전을 제시하기 위한 전제조건으로 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성

(sensitivity of members' needs),

넷째, 자신이 주창하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동(personal risk),

다섯째, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 비전통적 행동(unconventional behavior).

한편 Conger & Kanungo 등은 카리스마의 귀인에 영향을 미치는 상황요인을 제시하였는데, 그들은 대대적인 변화를 요구하는 상황이나 조직 구성원들이 현 상태에 불만을 느끼는 상황에서 카리스마의 귀인이 이루어질 가능성이 높다고 보았다. 여기서 객관적 위기상황은 중요하지 않으며, 리더가 현 상황에 대한 불만을 고조시켜 더 나은 미래를 위한 비전을 제시할 수 있다고 하였다. 또한 리더가 위기 상황을 의도적으로 조성한 후, 기존의 방식과는 다른 방식으로 위기를 해결함으로써 자신의 능력을 보여줄 수도 있다는 것이다. Conger & Kanungo는 이러한 일들을 해내는 리더가 카리스마로 인식될 가능성이 높다고 보았다.

Conger & Kanungo의 카리스마 귀인이론은 특성이론적 관점에서 카리스마의 특성을 강조하기보다는 카리스마 귀인을 가져오는 행위적 선행조건을 강조함으로써, 카리스마가 특별하게 제한적인 사람들만이 발휘할 수 있는 리더십이 아니라는 점을 주장하고 있다. 즉, 카리스마로 비추어질 수 있는 행동유형을 제시함으로써 많은 리더들이 카리스마 행동을 배울 수 있다는 점에서 카리스마는 타고나는 것이 아니라 만들어진다는 점을 강조하고 있다. 물론 이들도 비전을 전달하는 역량은 사람마다 다를 수 있다는 점을 인정하여 리더의 타고난 잠재적 역량을 무시하지는 않고 있다. 하지만 이 보다는 카리스마적 리더의 행동 유형에 초점을 맞추고 있다는 점에서 행동이론적 관점에서 인식되어야 할 것이다.

그리고 Conger(1989)는 리더가 다른 사람들에게 카리스마로 인식되어지는 과정을 '비전 창출' 단계, '비전 전달' 단계, '신뢰감 구축' 단계, '비전 달성' 단계의 4단계로 제시하였다. 이와 같이 Conger(1989)의 경우 카리스마적 리더가 조직 구성원에게 미치는 영향과정을 구체적으로 분석함으로써 카리스마의 귀인과정을 구체적으로 규명하였다는 점에서 연구의 의의가 있다고 하겠다.

그러나 Conger & Kanungo에 대한 비판적인 측면도 내재되어 있다. 즉 카리스마적 리더십을 조직 내의 모든 계층의 리더에 그대로 적용할 수 있는가 하는 문제점을 들 수 있다. 비록 ‘비전 만들기’가 조직구성원의 자발적 참여와 개입의 정도에 달려있다고는 하지만, 변화를 창조하는 데 직접적으로 관여하고 비전을 만들어내며 내는 일은 어떻게 보면 최고경영층의 역할일 경우가 허다하다. 특히 새로운 방향을 지향하는 것은 부하들과는 별개의 독립적인 행동으로 비추어질 수도 있다는 점이다.

하지만 최근 ‘비전 만들기’에 대한 많은 연구결과들이 조직 구성원의 참여를 지향하여 공유비전이 개인비전에서 조직비전으로 전개되어야 함을 강조하고 있고, 이를 위한 실천적 방안을 제시하고 있다는 점을 감안하면 이러한 문제는 어느 정도 해소될 수 있을 것이다.

Waldman & Varella(2004)는 전략적인 수준에서의 카리스마적 리더십에 대해서 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 최근에 관심이 높아지고 있는 카리스마적 리더십 이론과 이것과 관련된 연구는 상급 제대의 시각에 새로운 가능성을 제공할지도 모른다.

과거에는 리더십 이론이 조직행동과 미시적인 관점의 영역에 국한되어 있다고 여겨져 왔다. 실로 대부분의 조직행동 이론에서는 어떻게 리더십의 실행과정이 통상적으로 이원화와 소규모 단체 수준에 적용되는지에 중점을 두었다. 리더십 이론에 새롭게 적용될 수 있는 새로운 체계(개념)들 중에는 미시와 거시적 조직 행동의 집적화에 접근하는 과도기적 단계의 범례(모범, 보기) 등이 있다. 즉 과거에는 성과위주로 리더십을 적용하였고, 소집단을 대상으로 실시하였는데, 지금은 구조주도와 배려에 해당하는 변혁적인 리더십 특히 카리스마적인 리더십이 요구된다고 하겠다.

둘째, 과도기적 단계의 이론체계(패러다임)의 개발과 동반하여 리더십이론의 영역은 카리스마적이고 영감적인 리더십을 겸비한 주입식(infusion) 이론과 공존했다. House & Shamir(1993)는 카리스마를 정의할 때, 리더의 행위가 추종자들의 입장에서 이상적으로 느끼는 요소들과 연합되는 시점에서 리더와 한 명 이상의 추종자들 간의 관계라 일컫는다.

리더의 주요 행태를 예를 들면, 임무에 대한 감각, 미래 지향적인 명확한

행동, 강력한 인상에 의해 형성된 영감, 가치, 그리고 신념 등을 들 수 있다. 추가적인 행태로 목표를 달성할 때 확고한 의지를 보여주는 것과 높은 성과 기대에 부응하는 것을 들 수 있다. 추종자들의 입장에서 이상적인 영향을 미치는 효과로는 리더에게서 나타나는 자신감, 추종자들로 하여금 리더의 존재를 뿌듯하게 하는 것, 그리고 강한 존경심과 존중감을 들 수 있다.

셋째, 카리스마는 전략적 리더십과 연계한 잠재적 핵심개념을 포출한다. 실제로, 최근의 몇 개의 이론적 측면들은 카리스마를 전략적 리더와 관련시키기 시작했다. 예를 들어, Finkelstein & Hambrick(1996)은 카리스마적 리더십이 여러 가지 중 하나의 확고한 수행에 영향을 줄 수 있다고 생각했다. 그러한 리더들의 진정한 가치는 전략적 선택을 통하여 그들 분야의 비전, 지각, 정보 해석 그리고 전략적 의사 결정에 영향력을 발휘할 수 있다. 더 나아가, 카리스마가 있는 리더에게는 매일같이 일어나는 군사상황과 행동들 또한 조직적 기능성과 수행력에 영향을 미칠 수 있다.

그러나 안타깝게도 Finkelstein & Hambrick(1996)은 카리스마와 성과의 연결고리를 명확하게 제시하지 못하였으며, 실제로 그들의 전략적 리더십 연구를 충분히 제시하지 못하였다.

넷째, 최근에 Waldman & Yammarino(1999)의 이론수립은 수직적 조직 구조분석으로 하여금 어떻게 최고경영자의 카리스마적 리더십이 조직 구성원들 사이에서의 응집력을 자극시켜 카리스마가 있는 리더의 비전을 집합적으로 명시화할 수 있는가에 대하여 보여주고 있다.

또한 이들은 응집/결합과 조직의 성과는 ① 동시다발적인 긴밀한 관계(상급 경영진 그룹과의)의 수립과 동시에 ② 더욱 원거리의 관계(최고경영자로부터 멀리 떨어진 계층에서의)에서부터 육성된다고 주장했다.

Waldman & Yammarino(1999)의 견해는 최고경영자의 지배력 또는 권력이 상급 경영진 그룹 사이에서의 단일성을 강화시킨다고 주장한 Finkelstein & Hambrick(1996)의 관점과 일치된다고 볼 수 있다. 비록 이들이 명확하게 언급하지는 않았지만, 카리스마는 최고 경영진 이사회의 선발과 그것을 하나의 단결력 있는 조직으로 만드는데 영향을 미치는 최고경영자의 권력과 영향력의 원천이라 할 수 있겠다.

다섯째, 리더와 추종자의 관계가 원거리일 경우에는 수평적인 전개에 의하여 육성되는데, 이는 조직계급을 초월하여 최고경영자가 추종자들로 하여금 솔선 수범적이고 모범적인 행위를 통해서 따르도록 하는 것이다.

Roberts (1971)는 대기업의 6개 부서에 걸쳐 각 5계급의 조직구조를 연구한 결과, 리더십의 형식이 계층 간에 층계형 구조로 또는 면밀하게 이뤄지는 것을 파악할 수 있었다. 이러한 층계형 구조 또는 간접적 과정은 Hunt(1991)가 ‘원거리에서의 동기부여’라고 일컬었던 것과 흡사하다.

예를 들면, 디즈니의 창업자인 월트 디즈니는 현대인들로부터 혁신가 또는 도전자로서 인정받고 있다. 그는 디즈니에 속한 전 계층의 인원들에게 본인의 선도/인도를 추종자들 자신의 입장에서 새롭고 색다른 아이디어들을 실험하며 따르라고 북돋아 주었다. 그의 창의를 대한 열성은 전염적이었고 그의 추종자들 사이에서의 단결과 책임감을 고무시켰던 것으로 입증되고 있다 (Hughes, Ginnett & Curphy, 1996).

여섯째, 카리스마적 리더십이 상급제대에 적절하다는 경험주의적 주장이 늘어나고 있다. 예를 들어 Javidan & Dastmalchian(1993)은 상급자들의 보고서에서 상급제대 리더십의 중요성을 보여주고 있다(Agle & Sonnenfeld, 1994).

House, Spangler & Woycke(1991)의 미 대통령들의 종합적인 연구에 의하면, 카리스마 지도력은 긍정적으로 경제, 사회, 그리고 국제 사회무대와 관계된 5가지의 대통령 실적에 대한 척도와 일맥상통한다고 하였다. 더욱 최근에 Waldman, Ramirez, House, 그리고 Puranam의 연구는 폭넓은 산업종목에 걸친 포천(Fortune) 500회사들을 샘플로 삼아 카리스마적 최고 경영자와 회사의 영업운영 목표달성에 적용하고자 하였다.

카리스마적 리더와 관련된 부하들의 특성에 대하여 Conger와 Kanungo(1988:78~97)는 카리스마적 리더십이 그 과정 즉, 현상의 평가단계, 조직목표의 설정단계, 조직 목표 달성 방법의 제시단계를 거치면서 수행되는데, 그 결과는 카리스마적 리더의 형태와 부하(추종자)들의 개인적 특성들과 작업환경적 요인들이 상호작용하는 가운데 나타난 결과들이라고 하였다(김영하, 2000, 40~41).

김영하(2000)는 카리스마적 리더와 관련된 부하들의 특성들을 다음과 같은 일곱 개의 범주로 그 내용을 요약하여 제시하고 있다. ①리더에 대한 고도의 감정적 유대, ②조직 목표에 대한 고도의 심리적 몰입, ③리더의 가치관에 일치, ④정서적 수준의 점증적 고양, ⑤과업 성과에 대한 높은 기대감, ⑥현상의 오류 및 결점의 급진적 개혁 지지, ⑦리더에 대한 무비판적 복종.

카리스마적 리더십 이론 자체에 대해 평가하자면, Conger와 Jay(1999)는 지속적인 이론 확립과 실증적인 연구가 필요하다고 하였으며, Jacobson과 Chanoch(2001)는 카리스마 리더십은 리더의 자질이 있어도 발생을이나 결과가 모두 예측불허하다고 평가하였다.

4. 카리스마적 리더십에 관한 선행연구

카리스마적 리더십에 관한 다음의 선행연구는 카리스마적 리더십의 측정도와 관련된 부분을 중심으로 고찰하고자 한다.

구연성은 “카리스마적 리더십이 동기부여적 자아개념과 직무성과에 미치는 영향”이라는 논문(2004)에서 Shamir(1998)와 House(1995)의 실증연구를 토대로 카리스마적 리더의 행동 측정도구를 과업수행에 대한 기대, 신뢰의 표현, 모범행동, 자기확신 및 결단력, 집단 정체성의 강조, 이데올로기 강조, 비전의 제시 등의 7가지로 제시하였다. 송병식(2006)은 또한 Conger 등(1997)이 카리스마적 리더십을 측정하기 위해 개발한 20개 항목을 리커트 5점 척도로 측정한 결과 환경민감성 및 비전수립, 욕구민감성 및 위험감수, 비전통적 행동 등의 3개 차원으로 구성이 된다고 밝혔다. 그리고 백기복·김정훈(2001)도 Conger & Kanungo (1988)가 개발한 척도에 근거하여 모두 20문항으로 카리스마적 리더십의 측정을 시도하였다.

유문조(2004)는 Bass(1985)가 개발한 MLQ 5형에 근거하여 카리스마적 요인을 4문항으로 구성하여 측정을 하였다. Bass(1985)의 MLQ 1형에서는 카리스마적 리더십을 17개 문항으로 측정을 하였는데, 구체적으로 개별적 고려(18-24문항), 지적 자극(25-27문항), 상황적 보상(28-34문항), 예외의 관리

(35-40문항)로 구성되어 있다. 한편 Bass & Avolio(1992)의 MLQ 6형(리커트 5점척도)에서는 모두 21문항으로 변혁적 리더십의 항목을 제시하고 있는데, 이들의 연구에서는 카리스마적 리더십은 제시되지 않고 이상적 영향력 리더십으로 제시되고 있다(김남현·김정원, 2001).

백남현(2002)은 카리스마적 리더십을 측정하기 위하여 리더의 행동 관점으로 측정을 하였으며, 설문을 모범행동(5문항), 자기확신 및 결단력(3문항), 비전제시(3문항), 신뢰 표현(4문항), 혁신적/모험적(3문항), 이데올로기와 집단 정체성 강조(4문항)로 구성하였으나, 실증분석 결과 모범행동 및 결단력 비전제시(10문항), 신뢰표현(4문항), 이데올로기와 집단정체성 강조(4문항), 혁신적/모험적(3문항) 요인으로 구성됨을 밝혔다.

하지만 백남현(2002)의 연구는 카리스마적 리더십을 측정하기보다는 리더의 행동을 측정하고 있기 때문에 본 연구의 측정 척도와는 다소 거리가 있다고 판단된다. 한편 김관선(2002)은 변혁적 리더십의 구성요인으로 카리스마적 리더십을 포함하고 있는데, Bass(1990)의 MLQ에 근거하여 카리스마적 리더십의 문항으로 9문항을 도입하여 측정을 하였다.

이화용(2004)은 MLQ-5X(Bass & Avolio, 1995)의 연구에 근거하여 변혁적 리더십을 측정하였는데, 이의 하위구성인 카리스마적 리더십의 경우 8문항으로 측정을 하였다. 그리고 안관영(2004)은 카리스마적 리더십을 측정하기 위하여 “낙관적으로 만듦, 상급자에 대한 믿음, 내가 추구해야할 본보기, 조직에 대한 충성심 고취, 모든 사람으로부터 존경, 성공과 성취감의 표본”등으로 측정을 하였다.

배성현·채순화(2004)는 카리스마적 리더십을 측정하기 위하여 “부하들이 나가야 할 방향제시, 미래에 대한 비전을 제시, 조직을 위해 새로운 기회 제공, 모든 부하로부터 존경받음, 함께 일하는 것에 자부심을 느낌”등으로 측정을 하였다. 그리고 정연현·변상우(2002)는 변혁적 리더십의 하위 구성으로 카리스마적 리더십을 측정하기 위하여 “상사와 함께 일해 자부심을 느낌, 상사를 신뢰함, 부하로부터 존경의 대상, 성공과 성취의 상징, 직무수행에 있어 특별한 능력을 갖추” 등으로 조사를 하였다. 또한 하용규·박성규(2004)는 카리스마적 리더십을 “함께 일하는 것이 자랑스러움, 집단이익을 위해 자신의 이익포기, 존경받는 행동, 권위와 신뢰감 부여, 부하직원들의 신념과 가치관

강조, 목표에 대한 강한 의식의 중요성 언급, 의사결정에서 도덕·윤리 고려, 기업의 사명감을 강조, 미래에 대해 낙관적임, 부서 목표를 달성할 수 있다고 확신함, 성취 강조, 미래의 비전을 제시”등으로 구성하였다.

한편 채순화(2004)는 변혁적 리더십의 구성요인으로 카리스마적 리더십을 제시하면서 이를 위한 측정은 Bass(1985)의 MLQ를 토대로 ① 나의 상사는 부하들이 나가야 할 방향을 명확히 알고 있다. ② 나의 상사는 미래에 대한 비전을 제시한다. ③ 나의 상사는 조직을 위해 항상 새로운 기회를 추구한다. ④ 나의 상사는 모든 부하로부터 존경을 받는다. ⑤ 나는 상사와 같이 일하고 있는 것에 대해서 자부심을 느낀다.로 측정을 하여 분석하였다. 채순화는 그러나 최종분석에서 1문항을 제거한 뒤 남은 4문항만으로 분석에 이용하였다.

본 연구에서는 카리스마적 리더십의 측정도구로 Bass 등 변혁적 리더십의 연구자들이 개발한 척도를 활용하고자 한다. 이창원 외(2003)는 Tepper & Percy(1994)의 MLQ-X 수정판을 이용하여 카리스마적 리더십을 6개의 항목으로 측정을 하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 이창원 외(2003)의 연구와 Bass(1985)의 MLQ에 근거하여 실증적 분석을 시도한 채순화(2004)의 연구에서 적용한 바 있는 5개의 문항을 본 연구의 측정항목으로 활용하고자 한다. 당초 Bass(1985)의 MLQ에서 카리스마적 리더십의 측정항목은 모두 17개로 구성이 되었으나, 군조직의 경우 일반조직과는 다른 특수성을 지니고 있다고 판단되어 채순화(2004)의 연구에서 사용된 리커트 5점 척도로 측정을 하고자 한 것이다.

<표 2-8>은 선행연구자들이 카리스마적 리더십을 측정하기 위해 제시한 카리스마적 리더십의 구성요인을 요약하여 정리한 것이다.

<표 2- 8> 카리스마적 리더십의 구성요인

연구자	구 성 요 인
송병식(2006)	환경 민감성, 비전수립, 욕구 민감성 및 위험감수: 3개 차원
김정원·채순화·배성현(2005)	나의 상사는 부하들이 나가야 할 방향을 명확히 알고 있다; 나의 상사는 미래에 대한 비전을 제시한다. 등과 같이 5문항

연구자	구 성 요 인
하용규 · 박성규 (2004)	함께 일하는 자랑스러움, 집단이익 위해 자신이익 포기, 존경받는 행동, 권위와 신뢰감 부여, 부하직원들의 신념과 가치관 강조, 목표에 대한 강한 의식의 중요성 언급, 의사 결정에서 도덕 · 윤리 고려, 기업의 사명감을 강조, 미래 낙관, 부서 목표 달성 확신, 성취 강조, 미래 비전 제시
채순화(2004)	나의 상사는 부하들이 나가야 할 방향을 명확히 알고 있다, 나의 상사는 미래에 대한 비전을 제시한다, 나의 상사는 조직을 위해 항상 새로운 기회를 추구한다, 나의 상사는 모든 부하로부터 존경을 받는다, 나는 상사와 같이 일하고 있는 것에 대해서 자부심을 느낀다.
Bass & Avolio(1995); 이화용(2004)	MLQ-5에서 8문항으로 측정
안관영(2004)	낙관적으로 만듦, 상급자에 대한 믿음, 내가 추구해야 할 본보기, 조직에 대한 충성심 고취, 모든 사람으로부터 존경, 성공과 성취감의 표본 등으로 측정
Howell & Avolio (1993); 배성현 · 채순화(2004)	부하들의 나아갈 방향 제시, 미래에 대한 비전을 제시, 조직을 위해 새로운 기회 제공, 모든 부하로부터 존경받음, 함께 일하는 것에 자부심을 느낌 등으로 측정
House(1995), Shamir (1998); 구연성(2004)	과업수행 기대, 신뢰의 표현, 모범행동, 자기확신 및 결단력, 집단 정체성의 강조, 이데올로기 강조, 비전의 제시
Bass(1985); 유문조 (2004)	4문항으로 측정
이창원 외(2003)	MLQ-X 수정판을 이용 6개의 항목으로 측정
백남현(2002)	모범행동 · 결단력 비전제시(10문항), 신뢰표현(4문항), 이데올로기와 집단정체성 강조(4문항), 혁신적/모험적(3문항)
정연현 · 변상우 (2002)	상사와 함께 일해 자부심을 느낌, 상사를 신뢰함, 부하로부터 존경의 대상, 성공과 성취의 상징, 직무수행에 있어 특별한 능력을 갖추
Bass(1990); 김관선 (2002)	9문항을 도입하여 측정
백기복 · 김정훈 (2001)	Conger 등(20문항)

연구자	구 성 요 인
Conger 등(1997)	전략적인 비전 제시, 환경 민감성, 부하들의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성, 자신이 주장하는 비전 달성을 위하여 위험감수, 과거의 관행을 탈피하고 새로운 방식을 추구하는 비전통적인 행동: 5개 차원
Bass(1985)	MLQ 1형에서 카리스마적 리더십을 17개 문항으로 측정
본 연구	Bass(1985)에 근거한 채순화(2004)의 연구에 근거하여 군조직에 적합한 5문항으로 측정

제 3 절 임파워먼트

1. 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)는 경영학보다는 정치학 또는 사회학 등 타 분야에서 먼저 시작된 개념으로 1980년대 중반부터 경영분야에 도입되기 시작했다. 임파워먼트는 그 개념의 짧은 연역에 비해 이미 각 분야에서 많이 쓰이는 용어가 되었다(박원우, 2005).

Conger & Kanungo(1988)는 관계 구조적인 측면과 동기 부여적인 측면에서 임파워먼트에 대한 개념을 정의하였는데, 먼저 구조적인 측면에서 임파워먼트를 조직 구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정, 혹은 조직내의 일정한 권한의 배분이나 법적 파워를 조직 구성원에게 배분하는 과정이라고 하였다. 다음으로 동기 부여적 측면에서는 임파워먼트를 할 수 있다는 믿음이나 판단을 통한 자기 효능감을 부여하는 과정으로 보았다. 이들은 임파워먼트 개념에 대해 포괄적으로 접근했다는 평가를 받고 있다.

임파워먼트는 한편 사회학자들에 의해 새로운 관점에서 조명되고 있다. 즉 20세기 들어 시민 권리운동, 흑인 투표권 저항운동, 노조활동, 시민권리 단체운동 등이 활발하게 진행됨에 따라 사회학자들은 이들 그룹들이 어떻게 사회구조적 차별과 소속단체의 무력감을 극복하고, 민주적 권리를 얻기까지의 영

향력을 행사할 수 있을 정도로 파워를 갖게 되는 과정에 대해 연구하게 된 것이다. 이 개념은 당시 대중매체와 인권강조의 영향으로 자신의 영향력을 행사하며 보다 풍요로운 삶을 영위하기 위한 차원과 더욱 부합되는 것이다. 따라서 사람들은 국가 및 조직의 의사결정에 참여하려는 경향을 나타내게 되었고, 자신의 임파워먼트에 대해 관심을 더 많이 가지게 되었다(Vogt & Murrell, 1990; 김성구역, 1995).

경영학 분야에서의 임파워먼트의 개념은 1980년대 이후 구미 기업에서 보편적으로 활용되기 시작한 개념으로, “변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 고객만족을 상대적으로 추구하고자 조직의 하위계층 사람들에 의사결정 권한을 많이 위양·위임하는 것” 이라고 흔히 알려져 왔다. 즉 조직의 상층부에서 권한을 쥐고 통제중심의 관점에서 조직을 운영하기보다는 권한 위양을 통해 구성원의 자율적이고 적극적, 능동적인 활동을 유도하는 개념으로 인식된 것이다(박원우, 2005).

임파워먼트의 사전적 의미는 ‘권한을 부여하다’, ‘권력을 위임하다’, ‘능력을 주다’이다. 임파워먼트는 파워(power)에서 유래된 것이며 그 정의는 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변해 왔다. 즉, 파워의 의미는 합법적인 권한, 무엇인가를 할 수 있는 능력, 에너지 혹은 원동력이며, 임파워먼트는 권한 위양의 의미와 동기부여의 의미가 모두 포괄되어 있는 개념이다.

당초 임파워먼트의 개념은 경영학보다는 정치학 또는 사회학에서 먼저 사용되기 시작한 개념으로 1980년대 중반부터 서서히 경영분야에 도입되기 시작하였다(박원우, 2005). 1980년대 중반 경 미국 기업 내에 만연되었던 무력감(powerlessness)을 해소하고 구성원들로 하여금 더욱 일에 몰입하고 변화와 성과를 달성하게 해 기존의 동기부여 이론 및 기업의 한계를 극복하고 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 등장하게 되었다.

임파워먼트 개념의 뿌리는 멀리 1950년대의 행동과학에서 찾을 수 있을 것이다. Maslow & McClelland 등은 인간은 경제적 이익의 추구 외에 다양한 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위해서는 환경 조건에 따른 종합적인 연구가 필요하다고 주장하였다. 그리고 1960년대 중반부터 1970년대 초반까지는 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요하게 여기는 성향이

출현하게 됨에 따라 경영학에서의 임파워먼트 연구는 개인의 동기부여, 개인의 가치, 잠재력을 중심으로 이루어졌고 1970년대 후반부터는 급변하는 환경에 대비하여 상황론적 접근에서 조직 구성원의 활성화 방안에 대해 연구가 이루어졌다. Vogt & Murell(1990)은 이와 같은 구성원의 행동을 개인 수준에서 벗어나 집단, 조직으로 확대시켜 나가는 연구를 하였다.

임파워먼트란 조직 구성원이 지니고 있는 파워를 신뢰하는 것에서 출발하는 개념으로 신뢰를 바탕으로 조직 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 여러 가지 방법을 의미하는 것이다(하용규·박성규, 2004; Bowen & Lawler III, 1992). 하지만 임파워먼트 연구에서 실제적인 측면에서 보다 중요한 것은 파워의 개념에 대한 시대적 변천에 있다. 흔히들 임파워먼트를 권한위양 또는 위임이라고 해석하지만, 이에 시행착오를 겪은 구미의 기업들 연구한 결과들이 강조하듯이, 임파워먼트는 권한 위양에 한정된 개념이 결코 아니다. 요즘 기업에서의 문제는 단지 상급자가 하급자에게 권한을 많이 위양한다고 해결되는 것이 아니기 때문이다.

즉 새로이 대두된 임파워먼트의 개념은, 파워 전체의 크기가 이미 정해져 있고 그 속에서 구성원들이 정해진 파워를 서로 나눠 갖는다고 생각하는 전통적 파워 개념의 관점(zero-sum approach)에서 접근하는 것이 결코 아니다. 모든 구성원 스스로가 긍정적 사고와 타인 신뢰감을 바탕으로 자신의 역량과 책임의식을 키운 후(self empowerment), 서로 서로 타인 역량의 증대까지 도와주는 즉, 한정된 파워 분배보다는 크기 자체가 정해져 있다는 가정을 깨고 전체 power 크기의 증대와 확산을 추구하는 관점(positive-sum approach)의 노력이 필요한 것이다.

Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트를 권한 위임과 심리학적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것이라면서 조직 구성원들 각자가 영향력이 있고, 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할 수행 능력, 통제력, 권한 수용 등을 느끼는 정도라고 하였다. 임파워먼트란 단순한 권한의 분배의 의미보다는 구성원의 역량을 키우고 활성화하여 확산하는 내재적 동기부여 차원의 의미로 적용되며, 조직내 구성원들 간에 권한이 자유롭게 움직이며, 개인차원에서의 동기부여를 넘어서 과업, 직무, 성과의 상호연관성에 대한 인식을 고조시키면서 개인

수준에서 확대되어 조직의 목표달성까지 동시에 이룩하도록 하는 것이라고 주장되고 있다(김준식·조성제, 2004). 따라서 임파워먼트는 비록 권한 위양이 부분적으로 필요한 내용일 수도 있지만, 역량 증대나 확산을 의미하는 개념으로 받아 들여야 한다(박원우, 2005). <표 2-9>은 다양한 분야에서 사용되는 임파워먼트의 분야별 의미를 제시한 것으로, 학문 분야별로 그 의미가 다르게 수용되고 있는 것을 확인할 수 있다.

<표 2- 9> 임파워먼트의 분야별 의미

분야	주요의미
정치	• 국민의 정치적 힘 증대 : 가난하고 공권력을 빼앗긴 국민에게 힘을 부여하는 것
환경	• 환경보전 : 음식과 잠자리를 전통적으로 자연에 의지해 온 사람들에게(예 : American India)그 땅과 자원통제력(사용권)을 되돌려 주는 것.
사회	• 사회의 양극화 현상 해소 : 사회구성원의 힘을 키워 극소의 극부 계층과 극대의 극빈 계층간 차이 해소를 추구하는 것.
교육	• 지역사회에의 학교통제권 반환 : 각 지역사회가 그 상황에 맞게 자율적으로 학교를 운영해 학생들의 학습의욕을 키우는 것.

자료 : 박원우 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 서울: 시그마 인사이드컴, 2005, p. 42.

<표 2-10>은 각 연구자들이 제시한 임파워먼트의 개념을 요약한 것이다. 결국 임파워먼트란, 구성원에 대한 자긍심의 고취와 권한부여 등을 통해 조직 구성원의 역량이 배가될 수 있도록 하는 긍정적 노력의 총체라고 할 수 있을 것이다.

<표 2- 10> 임파워먼트의 개념

연구자	임파워먼트의 개념
Spreitzer (1995)	의미(meaning), 능력(competence), 자기결정감(self-determinant), 효과(impact)라는 4개의 인지 속에서 구체화된 동기 부여적 구성개념 : Thomas & Velthouse의 관점에 동의한 정의
Kinlaw (1995)	영향력 있는 능력을 개발·신장시킴으로써 지속적 향상을 성취해내는 과정
Foy (1994)	조직 구성원이 권력을 획득함으로써 결정권이나 계획에 영향을 줄 수 있는 발언권을 가지는 동시에 조직이나 개개인의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 발휘하는 것
Fiedler (1993)	권한 위양을 통한 힘의 부여, 임파워먼트를 통해 구성원이 무엇을 할 수 있는 능력을 증가시키는 것

연구자	임파워먼트의 개념
Thomas & Velthouse (1990)	자신의 역할에 개인이 지향되어있는 바를 비취주는 인지부분으로써의 의미. 자기 결정감(self-determinant), 능력(competence : self efficacy와 동일한 의미임), 효과(impact)가 구체화된 내재적 과업동기부여의 증대 : 임파워먼트를 신 패러다임으로 인식
Vogt & Murrell(1990)	제로섬의 파워게임이 아니라 단순한 파워 재분배의 반대적인 상황에도 그 파워를 배가시키는 시너지에 기초한 프로세스
Conger & Kanungo (1988)	(자기효능감(self-efficacy)의 동기 부여적 관점을 취함) 조직 구성원에게 자기 효능감을 고양시켜주는(enhancing) 과정 : 무력상태를 양성하는 여건을 파악하고, 또한 효능감 정보를 제공하는 공식적 조직관행과 비공식적 기법에 의해 그러한 좋지 못한 여건을 제거시켜 나감으로써 조직 구성원들에게 자기효능감을 고양시켜주는 과정
Block (1987)	긍정적 방법으로의 정치적 접근방법이 실현되도록 하는 기업가 사이클(cycle)의 지향 모습 : 관료제의 해독제 역할을 하는 것으로써 직위, 정책, 관행의 결과이기도 함
Bandura (1977)	요구되는 능력을 잘 할 수 있다는 믿음이나 판단을 형성해 주고 자신의 능력에 대한 신념을 촉진시키는 경험과 기회를 주는 과정

자료 : 신국희(2002), “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『비서학논총』, 제11권 제2호, pp. 127-128.

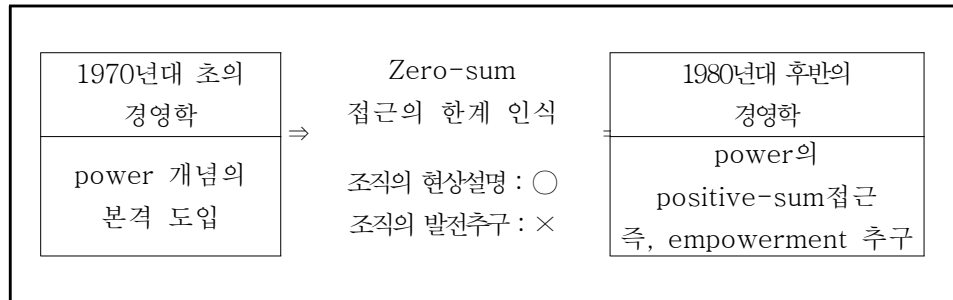
2. 기업 조직에서의 임파워먼트

임파워먼트의 개념은 경영분야에서 1980년대 초·중반 경 미국기업 내에 만연된 무력감(powerlessness)을 해소하고, 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구하게 하며 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 등장하게 되었다.

당초 경영학에서는 임파워먼트라는 개념이 도입되기 이전에 파워라는 개념에 대해 많은 관심을 가져왔다. 원래 정치학이나 사회학에서 많이 사용된 파워의 개념이 조직 내의 현상을 설명하는 수단으로 경영학에 도입된 것이다. Pfeffer(1981)나 Mintzberg (1983)와 같은 학자의 연구에 힘입어 조직 내의 파워문제는 그 원조라고 할 수 있는 정치학이나 사회학 분야에서보다 오히려

나중에 시작한 경영학에서 훨씬 많은 연구가 이루어지게 된 것이다. <그림 4>는 경영학 분야에서의 파워 개념 및 임파워먼트 개념의 도입 경과를 나타낸 것이다,

<그림 4> 임파워먼트 도입의 학문, 개념적 배경



자료: 박원우, 전게서, 2005, p. 34.

기업 경영에서 임파워먼트는 90년대 이후 많은 관심이 집중되어 왔다. 경쟁과 변화의 시대는 몰입과 위험요인, 혁신을 격려하는 대안적 경영 형태를 추구하게 했으며, 리더십과 조직문화의 강조는 조화의 손실 없이 통제를 감소시킬 조건으로써의 조직을 제시하고 있다(Thomas & Velthouse, 1990).

80년대 말부터 국제 경쟁이 심화되고 시장의 변화 속도가 빨라지자 성장의 아성을 구축하던 대기업들이 하루아침에 몰락하는 사태가 속출하였다. 이에 기업들은 생존을 위한 경영 혁신의 필요성을 절감하게 되었으며, 고객만족을 위하여 빠른 환경 변화에 신속히 대응하고 제품과 서비스의 향상을 기업의 목표로 하게 되었으며, 그 관리수단의 하나로 임파워먼트의 개념을 도입하게 된 것이다.

기업의 이러한 혁신 목표는 과거 통제 위주의 관료제 조직에서 구성원의 자율적, 자발적 몰입에 기초한 유연한 조직을 요구했으며, 임파워먼트를 기업의 새로운 비전으로 제시하게 되었다(Conger & Kanungo, 1988; Speitzer, 1987; 박원우, 1997). 조직의 유연하고 창의적인 요구는 비대하고 경직되었던 관료제 조직의 축소와 개편을 증가시켰다. 리더들의 신뢰 및 자발적 몰입에 대한 책임감에 기반한 인력이 절대적으로 요구되었으며, 이러한 맥락에서 임

파워먼트가 강조되게 된 것이다.

고객만족을 위한 기업의 노력은 고객의 욕구에 대한 신속한 대응과 끊임없는 혁신의 강조로 이어졌다. 이러한 기업의 노력은 고객을 가장 가깝게 접촉하는 종업원이 제품과 서비스에 대한 전문적인 지식, 사회적인 대인 관계 기술을 종합적으로 갖추고 고객의 요구를 만족시키도록 하는데 있다(박원우, 2005). 일선종업원의 활동이 결국 조직의 생존과 직결되므로 일선 업무의 중요성과 전략적 판단이 증가하게 된 것이다. 이러한 상황은 불가피하게 조직이 하부를 신뢰하고 권한과 힘을 위임하지 않을 수 없게 만들었다. 이러한 여러 상황적 요인들에 의해 임파워먼트가 강조된 것이다.

임파워먼트는 종업원의 높은 동기부여와 소유감, 조직 동일시, 조직몰입을 증가시킨다. 이 같은 임파워먼트의 결과는 조직의 재무적 성과와 직접적으로 연결될 수 있다는 의미에서 중요성을 지닌다. 경쟁적인 기업 환경 속에서 매우 활동적이고 자신감에 넘쳐 일하는 사람들은 높은 성과를 내며 자신의 업무와 회사에 대해 만족하고 있음을 볼 수 있는 반면, 소극적이고 무기력한 사람들은 업무 성과가 낮을 뿐만 아니라 자신의 업무와 회사, 나아가 자기 자신에 대해서조차 부정적인 태도를 보이고 있음을 발견할 수 있다. 임파워먼트란 이렇게 적극적이고 활동적으로 작업을 수행하도록 하는 것으로 다음과 같은 중요성을 가진다(채순화, 2004).

첫째, 임파워먼트는 구성원들로 하여금 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖도록 한다. 즉, 구성원 개인마다 자신이 담당하고 있는 일이 매우 중요하다는 의식을 갖도록 한다.

둘째, 임파워먼트는 우수한 인력을 양성하거나 확보하는 것에 초점을 두고, 특히 업무를 수행하는 개인의 기량을 향상하거나 확보하는 것에 초점을 둔다.

셋째, 임파워먼트는 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여, 통제감을 높임으로써 무력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 가질 수 있도록 구성원들에게 성취감을 고취시킨다.

넷째, 임파워먼트는 구성원들이 고객에 대한 서비스를 향상시키고 환경변화에 신속하게 대응하도록 한다.

조직이 급변하는 환경에 적응할 수 있으려면 상부의 조언이나 허락 없이도 능동적으로 상황에 적극적으로 대응할 수 있는 역량을 가진 사람들을 필요로 하는데 임파워먼트는 그러한 능력을 갖추도록 하는데 목표가 있다. 즉, 조직이 급변하는 환경에 적응할 수 있으려면 상부의 조언이나 허락 없이도 상황에 능동적이고 적극적으로 대응할 수 있는 역량을 가진 사람들을 필요로 하는데, 임파워먼트의 중요성은 그러한 능력을 갖추도록 하는데 있다.

3. 군조직에서의 임파워먼트

군의 전투력 증강을 위해서는 부하직원들의 역량이 최고한도로 발휘될 수 있도록 자긍심을 자극하는 임파워먼트의 관리전략이 필요할 것이다. 즉 임파워먼트가 자신과 구성원으로부터 최고·최선을 추구하고 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주며, 사람의 능력을(잠재력까지도) 최대한 활용하는 것이라는 관점에서 본다면 군으로써는 지휘의 통일과 분권화 임무수행, 임무형 지휘 등 통제와 자율을 동시에 추구해야 하므로, 시대적 변화 요구에 적응하는 최선의 방법은 지휘관과 부하들과의 관계인 군 조직의 임파워먼트가 우선적으로 이루어져야 할 것이다.

그러나 군에서의 임파워먼트에 관한 실증적 연구는 민간대학에서 위탁교육을 받는 극소수의 군 장교와 국방대학교 리더십학과의 일부 장교들이 개인적 관심에 의하여 학위논문 주제로 연구하는데 그치고 있다. 따라서 군 조직을 대상으로 한 임파워먼트 연구는 양적으로 크게 축적되지 못하고 있으며, 그 연구성과도 변변하지 못한 실정이다.

군 조직에 있어서의 임파워먼트에 대한 연구는 그 조직 특성상 한계성을 가지고 있는 바 이를 살펴보면 다음과 같다(오점록, 1998).

- ① 엄격한 계급구조와 상명하복의 지휘체계로 인하여 상급자의 지시에 비판없이 순종하여야 함을 미덕으로 삼아 왔고 충성으로 여겨 왔던 점.
- ② 부대의 모든 성패는 지휘관이 진다는 전통적인 개념 하에 리더십 연구에 치중하여 왔던 점.

- ③ 상급지휘관의 파워에 대한 zero-sum개념의 팽배로 권한이전은 생각해 보지도 않았던 점.
- ④ 팔로워들의 적극적, 능동적, 참여적 자세의 결여
- ⑤ 상급자에 의한 개인평가제도 위주의 진출 및 승진 제도 등이 그것이다. 그리고 서열과 통제 중심이라는 산업사회의 패러다임을 벗어나지 못하고 있다는 점을 지적 할 수 있다.

4. 임파워먼트의 구성요인

Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 구성요인으로 과업 의미성, 역할수행 능력, 자기 결정력, 영향력 등 4개를 제시하고 있다. 그러나 본 연구에서는 영향력 요인을 제외하고자 한다. 왜냐하면 본 연구의 대상인 군조직의 경우는 평소에 Top-down 방식에 의거하여 부여된 임무를 주로 수행하고 있기 때문에, 개인의 개별적인 영향력보다는 지휘계통에 의한 명령의 일원화가 우선시될 수 있다고 판단했기 때문이다.

1) 과업 의미성

과업 의미성에 대한 의미는 주어진 과업활동과 신념, 태도 가치 및 행위간의 적합성에 관한 것이다(Brief & Nord, 1990). 여기에서 과업 의미성이란 주어진 과업활동의 목적 또는 목표의 가치가 되며, 이것은 개인이 가지고 있는 이상과 가치체계, 신념, 태도에 관련된다(Thomas & Velthouse, 1990). 즉 주어진 과업 활동시 개인의 가치체계를 반영하게 되면, 개인은 의미성을 더 느낀다.

채순화(2004)는 개인적으로 의미 없는 과업활동에 관여하는 것은 인지적 부조화를 일으켜서 개인적인 일탈이 가능하다는 Kahn(1990)의 이론에 근거하여 과업의 의미성을 “나의 직무수행은 개인적으로 의미가 있음, 나의 직무

가 의미가 있음, 내가하는 직무는 회사에서 중요함, 내가 하는 직무는 성장하는데 있어서 중요함”등의 4문항으로 측정을 하였다. 그와는 달리 개인적으로 의미 있는 과업활동은 목적의식이나 열정을 창출해 낸다. 따라서 과업 의미성은 과업수행에 대단히 중요한 역할을 한다.

Spreitzer(1992)는 임파워먼트에 대한 여러 인접학문 분야의 조사에서 임파워먼트의 첫 번째 차원으로 과업 의미성을 제시하면서 이를 측정하기 위하여 “내가 하는 일은 나에게 중요하다, 내 업무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다. 내가 하는 일은 나에게 의미가 있다”의 3항목으로 제시하였다. 일반적으로 임파워먼트의 구성요인 중에서는 과업 의미성이 가장 중요하다고 하겠다(배오식, 2000).

첫째, 임파워먼트를 지각하는 개인들은 자기가 수행하는 과업활동을 믿고, 염려하며 자기의 과업활동 수행 시에 정신적인 에너지의 투입의 일종인 열정을 보여준다는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990).

둘째, 임파워먼트는 지각하는 개인은 정신적인 에너지를 가지며(Rappaport, 1987), 이들이 관여하는데서 개인의 의미성을 느낀다고 주장한다(Vogt & Murrell, 1990). 관여의 기회를 주게 되면 임파워먼트를 지각한 개인은 자기 정체성과 개인적인 통합의식을 느끼며, 과업 활동에 개인적인 연계성을 지닌다(Zimmerman, 1990).

셋째, 과업 의미성의 차원은 임파워먼트의 인지적인 측면뿐만 아니라 정서적 측면까지를 반영한다. 이러한 과업 의미성 차원은 임파워먼트 과정의 엔진으로 여겨지는데, 즉 그것은 개인이 주어진 과업을 수행하는데 에너지를 주게 되고, 그래서 개인은 의미성을 통하여 연계되는 것이다. 다시 말하면 과업 의미성은 과업수행과 동격으로 간주 될 것이다.

채순화(2004)는 이들의 선행연구를 토대로 과업 의미성을 “직무수행에 대한 개인적인 의미, 직무 자체에 대한 의미, 자신이 수행하는 직무에 대한 회사에서의 중요한 정도, 자신의 성장에 대한 중요한 정도”의 4항목으로 구성하여 측정을 하였다.

그리고 김관선(2002)은 임파워먼트를 측정한 연구에서 과업의 의미성을 중요성이라는 요인으로 명명하여 모두 3항목의 측정을 시도하였다.

본 연구에서는 이상의 선행 연구들을 고찰하여 Spreitzer(1995)의 연구에 반영된 과업 의미성 3항목과 채순화(2004)의 연구에서 추가된 1항목인 “나의 임무는 자신의 성장에서 중요하다”를 포함하여 모두 4항목을 리커트 5점 척도로 측정을 하고자 한다.

2) 역할수행 능력

역할수행능력은 Bandura(1977)의 사회학습 이론에서 주요한 차원으로 여겨지는 것으로, 과업을 수행하는 개인의 능력에 대한 믿음을 말한다. 역할수행 능력은 종종 과업활동에 대한 믿음으로 언급되는데, 이것은 곧 개인이 결과를 산출하는데 필요한 그런 행동을 성공적으로 정확하게 수행할 수 있다는 믿음이 된다(Bandura, 1989; 채순화, 2004).

Bandura(1977)에 의하면, 역할 능력에 대한 개발은 복잡한 인지적, 사회적, 언어학적, 물리적 기술의 점진적인 습득을 통해서 가능하다는 것이다. 이렇게 점진적인 습득을 통해서 역할수행능력이 개발되지만, 과업을 수행할 때 역할수행 능력을 느끼려면 어떻게 해야 할 것인가에 대해서는 다음과 같이 3가지 필요한 조건이 있다. 과업을 수행하는데 필요한 능력을 가져야 하고, 과업을 수행하는데 필요한 노력을 쏟아야 하고, 어떤 외부요인도 성과를 달성할 수 있을 때까지 개인의 활동을 방해할 수 없어야만 한다는 것이다(배오식, 2000).

이러한 역할수행 능력이나 자기 효능감은 Harter(1979)의 “역할수행 능력의 동기부여”, Adler의 “숙달동기”(mastery motivation: 자기의 직무를 처리하는데 있어서 뛰어난 숙달도를 갖추기 위해 노력하는 것), White(1959)의 “효과동기”, Smith(1968)의 “능력 그 자체”와 유사한 개념으로 사용되고 있다. 이와 같은 유사한 개념을 종합 및 통합적으로 연구한 Spreitzer(1992)는 임파워먼트에 대한 여러 인접학문 분야의 조사에서 임파워먼트의 두 번째 차원으로써 역할수행능력을 제시하고 있는데, 그 이유를 다음과 같이 설명하고 있다.

첫째, 임파워먼트를 지각하는 개인들은 자기들의 능력과 가능성을 믿고, 자

아효과성, 개인적 역할수행 능력의 의식을 지닌다고 주장한다. Thomas & Velthouse(1990) 또한 그들은 필요한 기술과 능력뿐만 아니라 정확하게 일을 수행할 수 있다는 자신감도 가지고 있다고 믿는다(Bandura, 1986).

둘째, 임파워먼트를 지각하는 개인들은 새로운 도전을 충족시킬 수 있는 자기들의 능력을 믿는다(Zimmerman, 1990). 그들은 개인적 숙달과 수행능력 의식을 가지고 있다(Vogt & Murrell, 1990). 결과적으로 역할수행 능력은 과업을 수행할 수 있는 능력의 관점에서 보면 역할수행 능력이 임파워먼트의 중요한 구성요소로 받아들여진다.

역할수행 능력의 측정과 관련하여 채순화(2004)는 역할수행 능력이, “나는 업무 목표를 달성할 능력이 있다. 나는 이미 타인이 달성한 목표에 대해 관심이 많다, 나는 업무 목표를 달성하는데 필요한 능력을 가지고 있다. 나는 회사에서 내가 계획한 일을 추진할 자신이 있다.”의 4항목을 리커트 7점 척도로 측정을 하여 단일차원으로 형성됨을 밝혔다. 김관선(2002)은 또한 Spreitzer(1995)의 연구에 근거하여 역할수행 능력을 3개 항목으로 구성하여 리커트 7점 척도로 측정을 하였다. 하용규·박성규(2004)는 호텔산업 종사자들의 임파워먼트 역할수행 능력을 측정하기 위하여 2항목으로 조사를 실시하였다.

그리고 김준식·조성제(2004)와 한동훈·김영락(2006)은 임파워먼트를 개인 임파워먼트와 집단 임파워먼트로 구분하여 측정을 하였다. 한편 최광신(1999)은 임파워먼트를 6항목으로 측정하였다. 유승동(2001)은 Spreitzer(1995)의 연구를 바탕으로 자신감이라는 요인 등 3항목을 리커트 5점 척도로 구성하여 역할수행 능력을 측정하였다.

또한 오점록(1998)은 군조직에 있어서 임파워먼트를 능력증진(7항목), 자긍심 증진(6항목), 일/책임영역 증대로 구분하고, 능력 증진에 대해서 개념적 능력과 도구적 능력 요인을, 자긍심 증진에 대해서 자신감과 자기 신뢰, 자기 수용 요인을, 일/책임 영역 증대에 대해서 자율성 요인을 구성하여 측정을 하였다.

이상의 연구를 종합하여 본 연구에서는, 채순화(2004)의 연구를 토대로 역할수행 능력을 4항목으로 구성하여 리커트 5점 척도로 측정을 하고자 한다.

3) 자기 결정력

자기결정력은 특정인이 스스로 행동을 결정하는 것을 뜻한다. 역할수행 능력에서는 행동의 지배를 반영하고, 자기결정력에는 행동의 선택이 반영되어 있는 것이다. 즉 자기결정력은 자기 자신의 행동의 시작과 규제의 선택을 경험하는 것을 말한다(Deci, Connell & Ryan, 1989). 자기결정력은 인간행동의 내적 확신을 나타내며, 스스로로부터 발산되는 것을 말한다(Deci & Ryan, 1987).

자기결정력은 개인적인 자유와 자율성의 의식과 관련되어 있다. 자기결정력의 의식은 과업행동의 시작과 연속성에 대한 개인적 선택과 생산과정의 투입을 통해 성취될 수 있다(Kanungo, 1979; Bell & Staw, 1989).

Spreitzer(1995)는 임파워먼트에 대한 여러 인접학문 분야의 조사에서 임파워먼트의 세 번째 차원으로써 자기결정력을 제시한다. 그러한 이유로는 다음과 같이 설명하고 있다. 임파워된 개인들은 자신의 활동에 책임감과 주인 의식을 가진다. 그들은 스스로를 수동적인 추종자라기보다는 먼저 진취적이고, 솔선수범하여 행동하는 사람으로 간주한다. 그들은 자신의 의지로 일을 시작하고, 독립적인 의사결정을 하며, 새로운 아이디어를 산출하려 노력하는 경향이 있다고 하였다(채순화, 2004).

자기결정력은 과업을 수행함에 있어서 개인적인 독창성을 기회로 가지며, 자신의 행위에 대한 자율적 규제를 반영하는 것이다(Deci & Ryan, 1987; Deci, Connell & Ryan, 1989). 과업을 수행하는 사람들이 자기들 스스로 자신의 행동을 선택하거나, 과업을 달성할 수 있는 수단을 자유롭게 선택할 수 있는 상황이 주어지게 되면 자기결정력이 있다고 생각한다. 과업을 수행하는데 자기결정력이 주어지면, 종업원들은 수동적이기보다는 진취적이고, 반응적이기보다는 능동적이 된다는 것이다.

이들은 자기 자신의 행동에 대해 책임감을 느낀다. 왜냐하면 자신의 행동이 외부적 요인의 통제 하에 발생한 것이 아니라 자기 자신의 내부적인 요인에 의해 발생한 것으로 판단하기 때문이다. 결국 업무 수행 시에 스스로 행위를 선택할 기회가 주어지면 직무만족, 직무몰입, 직무성과가 높고, 스트레

스, 결근율과 이직률이 낮아진다(배오식, 2000).

Spreitzer(1995)는 자기 결정력을 “나는 내일을 어떻게 하는가를 결정하는데 있어 중요한 자율성을 가지고 있다. 나는 내일을 하는 데 있어서 스스로 결정을 할 수 있다. 나는 내일을 어떻게 하는가에 대해 독립성과 자유의 상당한 기회를 가지고 있다.”의 3항목을 리커트 7점 척도로 측정을 하였다. 유승동(2001)은 자기 결정력을 3항목으로 구성하여 측정을 한 바 있다.

한편 하용규·박성규(2004)는 Fiedler(1993)와 Spreitzer(1995)의 척도를 기준으로 자기 결정력(7항목), 역할수행 능력(3항목)으로 구성하여 리커트 5점 척도로 측정을 하였다. 채순화(2004)는 자기 결정력을 “나는 직장에서 업무수행 방법을 결정하는데 자율성을 갖고 있다. 나는 업무 수행 방법을 자유롭게 정하는 기회가 많다. 나는 업무수행에 있어서 내 의견이 잘 반영된다. 나는 업무 수행시 업무에 영향력이 있는 의사결정을 할 수 있다.” 등의 4항목을 리커트 7점 척도로 측정을 하였다.

본 연구에서는 Spreitzer(1995)의 연구를 바탕으로 3개 항목을 도출하였으며, Spreitzer의 연구에는 없는 “나는 업무수행에 있어서 내 의견이 잘 반영된다.”는 응답을 김관선(2002)의 연구를 바탕으로 추가하여 모두 4개 항목을 리커트 5점 척도로 측정을 하고자 한다.

<표 2- 11> 임파워먼트의 구성요인

연구자	구 성 요 인
한동훈·김영락 (2006)	개인 임파워먼트(12문항), 집단 임파워먼트(7문항)
김준식·조성제 (2004)	개인적 임파워먼트(5문항), 집단적 임파워먼트(6문항)
Fiedler(1993); Spreitzer(1995); 하용규·박성규(2004)	자기결정력(7문항), 역할수행 능력(2문항)

연구자	구 성 요 인
Spreitzer(1995); 김관선(2002)	수행능력(6문항), 자기 결단력(4문항), 영향력(6문항), 중요성(5문항)
Spreitzer(1995); 채순화(2004)	과업 의미성(4문항), 역할 수행 능력(4문항), 자기 결정력(4문항), 영향력(3문항)
Spreitzer(1995); 유승동(2001)	의미(3문항), 영향력(3문항), 자기결정(3문항), 자신감(3문항)
Spreitzer(1992); 배오식(2000)	과업 의미성(3문항)
최광신(1999)	리더의 임파워먼트(7문항)
오점록 (1998)	자기 능력증진1(7문항), 자기 능력증진2(6문항), 자긍심 증진 중 자신감(3문항), 자긍심 증진 중 신뢰(3문항), 자긍심 증진 중 자기 수용(4문항), 일/책임 영역의 증대 중 자율성(3문항)
본 연 구	자기결정력(4문항), 역할수행능력(4문항), 과업 의미성(4문항)

제 4 절 조직 효과성

1. 조직 효과성의 개념

조직 효과성(organizational effectiveness)은 조직의 목표 달성 정도나 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는지를 표시하는 개념으로 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준이라고 할 수 있다.

조직 효과성의 개념은 다양한 관점에서 정의될 수 있는 바, 조직을 공동의

목적을 달성하기 위한 2인 이상의 협동체제로 규정할 경우 조직 효과성은 합리적 공동 목적의 달성 정도라는 관점에서 정의될 수 있으며, 조직을 환경에 적응하는 개방 체제적인 관점에서 보면 조직 효과성은 주로 환경에 대한 적응 능력이나 조직 생존으로 측정될 것이다. 폐쇄 체제적인 관점에서 주로 조직 내부의 안정성에 초점을 맞추는 경우에는 체제 유지나 보존(retention)이 효과성의 기준이 되며, 조직 내의 개인이나 소집단의 행태적 조직을 강조하는 인간 관계론적인 측면에서 보면 조직 구성원들의 직무만족, 응집력, 사기, 조직몰입도 등이 조직 효과성을 가늠하는 척도가 될 것이다.

조직 효과성을 포괄적으로 규정한다는 것은 어렵기 때문에 대부분의 실증적 연구는 단편적 관점에 입각한 것이거나, 여러 가지 관점을 포괄하는 경우에도 효과성을 측정할 수 있는 척도의 입수 가능성에 따라 편의적으로 연구가 수행된다고 해도 과언이 아니다(Hall, 2002). 현대 사회는 고도의 복잡성을 보이고 있으며, 많은 문제점을 해결하기 위해 조직이라는 사회적 도구를 창조해 냈다. 현대 조직 사회에서 조직의 역할은 너무 중요하기 때문에, 조직 효과성에 관심을 갖게 되는 것은 당연하다고 할 수 있다. 즉 조직을 연구하는 궁극적 목적 중의 하나는 어떻게 그리고 왜 조직이 효과적일 수도 있고 효과적이지 아닐 수도 있는지를 밝히는 것이다(Hall, 2002).

대부분 사람들에게 조직 효과성의 의미는 간단하다. 조직 효과성이란 목표 달성을 의미하고(Robbins, 2003), 결국 효과적인 조직이란 조직의 목표를 달성하는 조직이라는 것이다. 그러나 조직의 효과성을 측정하고자 할 때는 조직 목표라는 개념 자체가 모호하기 때문에 그 의미가 그렇게 간단하지 않다. 예를 들어, 조직에는 복수의 상충되는 목표들이 존재하며 또한 조직의 목표는 여러 가지 원인에 의해 변화한다. 결국 조직 효과성이라는 개념이 복잡하게 된 가장 큰 원인은 조직목표라는 개념의 복잡성에 기인한다고도 할 수 있다.

그 동안 조직 효과성에 관련된 많은 연구가 있어 왔으나 조직 효과성이라는 개념적인 정의가 통일되거나 종합적인 개념이 되지 못하고 연구자의 관점에 따라 제각기 다르게 해석되고 있는 이유도 이러한 원인으로 볼 수 있다. Walker & Ruekert(1987)는 효과성, 효율성, 적응성의 세 가지 측면으로 성과

를 구분하면서 계획을 수행하는데 사용한 제 자원과 그 결과의 비교에 의해서 가능하다고 하였다. 그리고 조직 효과성은 조직이 행동, 생산, 적응하기 위해 조직력을 발휘는 능력이라고 하였다(Argyris, 1962). 현재 국내에서 수행된 많은 연구들에서는 조직 효과성의 개념적 접근에 있어서 조직의 유효성 측면(김해동, 1996; 정인수, 1992)과 기업의 규모별, 산업 형태별, 종업원 규모, 그리고 자본 투자에 대한 경영성과 분석(김해동, 1996; 공병호, 1993; 강신일, 1991), 조직 내부의 유효성과 문화의 유형화에 관심을 두고 수행된 경우도 발견된다.

한편 연구자들에 따라서는 조직 효과성을 측정함에 있어서 하위 요소인 조직몰입 등으로 측정하여 이를 조직 효과성의 대표적인 것으로 보는 경우도 있다(이창원 · 박희봉 · Adler, 2005).

조직효과성에 관한 연구는 단편적으로 수행되기보다는 리더십과의 상관관계를 규명하기 위한 차원에서 많이 이루어지고 있는데, 정재욱(2001)은 “조직 효과성은 리더십의 유형과 상황변수의 성격에 따라서 차이가 있다. 이때 상황변수의 효과는 정(+)적 혹은 부(-)적으로 나타난다.”고 하였다.

조직 효과성 연구에 있어서는 다른 한편 서로 경쟁적이고 모순적인 속성과 가치를 내포하고 있는 네 가지 조직 효과성 모형을 제시하는 학자들도 있는데, 이들 모형은 상호 배타적이기보다는 서로 보완적이 되어야 하며, 조직 효과성을 높이기 위해 리더는 서로 이중적이고 반대되는 것처럼 보이는 이러한 가치들을 동시에 수용하는 자세를 가져야 한다고 주장된다(조경호 · 김정필, 2005; Quinn, 1978).

2. 조직 효과성의 접근방법

조직은 유형에 따라 목표나 기능이 다를 뿐 아니라 조직의 본질이나 목표에 대한 이해도 다양하며 조직 효과성에 관한 이론이나 조직 효과성을 달성하기 위한 접근법도 매우 상이하다. 다음에서는 이창원 · 최창현(2006)이 제시

하는 관점들을 참고하여 전통적 접근 방법과 현대적 접근 방법으로 나누어 조직 효과성의 접근방법을 고찰하고자 한다.

1) 전통적 접근 방법

조직 효과성에 관한 전통적 접근 방법은 조직의 서로 다른 측면에 중점을 두고 조직 효과성을 설명하는 접근법이다. 조직은 외부환경으로부터 자원을 받아들여 그것을 조직 내부의 과정의 거쳐 산출물로 전환시키고 그러한 산출물을 다시 외부환경으로 내보낸다. 조직 효과성에 관한 전통적 접근법은 이러한 조직 활동의 투입측면, 내부활동측면, 산출측면의 서로 다른 부분에 중점을 두고 조직 효과성을 설명한다. 즉, 전통적 접근 방법에는 투입측면에서 조직의 효과성을 판단하는 체제 자원적 접근법, 조직 내부활동 측면에서 효과성을 다루는 내부 과정적 접근법, 산출 측면에서 효과성을 평가하는 목표 달성 접근법이 있다.

(1) 체제 자원적 접근법

조직은 외부 환경과 관계를 맺고 상호작용을 통해 자원을 획득한다. Yuchtment과 Stanley(1967)에 따르면 체제 자원적 접근법(system- resource approach)은 조직 효과성에 대한 평가가 투입물 획득의 능력, 변환과정, 산출물의 유통 능력, 안정과 균형의 유지 등에 의해 이루어져야 한다고 본다. 즉 ① 가치있고 최소한 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 조직 효과성 판단의 기준이 된다는 것이다 (Cunningham, 1977).

그런데 이러한 기준들은 조직의 효과성 그 자체보다는 효과적인 조직을 만드는데 필요한 수단에 초점을 맞추고 있다. 즉, 조직이 필요한 자원을 탐색

하고, 자원을 획득하며, 이들 자원을 조직 생존을 위해 활용하는 것은 일종의 과정 변수로서 효과적인 조직을 만들 수 있는 수단인 것이다. 결국 체제 자원적 접근법은 조직의 생존에 영향을 미치는 요인들인 수단-목표(means-goals)를 조직 효과성 판단의 기준으로 보는 접근법이다.

(2) 내부 과정적 접근법

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

내부 과정적 접근법에서 조직 구성원 개개인이나 그들로 이루어진 집단의 행태적 특성을 기준으로 조직의 효과성을 판단하는 기준으로, 상사가 부하를 고려하는 정도, 조직 구성원 간 협력의 정도, 상사와 부하들 간의 신뢰 및 믿음의 정도, 의사결정이 정확한 정보에 의하는 정도, 의사결정의 수평적·수직적 원활성, 조직목표 및 계획에 조직 구성원들의 노력이 통합되는 정도, 높은 성과와 성장을 보장할 수 있는 보상 체계의 적절성, 조직과 하부집단 간 상호작용의 원활성 등이 될 수 있다고 주장하였다(Cunningham, 1977). 또한 경제성에 관한 지표에는 투입에 대한 산출의 비율, 투입에 대한 변환의 비율, 산출에 대한 변환의 비율, 투입에서의 변화 등이 해당된다고 하였다(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 조직 효과성의 기준으로 삼는 접근법으로 주로 조직의 산출 측면에서 효과성을 평가하는 것이다(Daft, 2001). 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).

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.

2) 현대적 접근 방법

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 획득할지라도 그것을 목표달성에 연결시키지 못하면 그 조직은 효과적인 조직이라고 할 수 없을 것이다. 또한 조직 구성원들이 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 이해 관계적 접근법과 경쟁적 가치 접근법 등이 있다.

(1) 이해 관계적 접근법

이해 관계적 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. 이해 관계적 접근법은 조직을 조직 외부와 내부에 존재하는 구성 요소들이 조직과 거래하면서 상호교환의 고리로 연결된 종합체(Connolly et al., 1980)로 본다. 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; Pfeffer & Salancik, 1978).

이해관계적 접근법에 의하면, 조직의 운명을 결정할 수 있는 이해관계자 집단이 어느 집단인가를 판단하는 것은 조직 관리자의 역할이라고 한다. 결국 조직관리자가 조직의 전략적 구성요소, 즉 이해 관계자 집단을 제대로 파악하지 못하면서 조직을 관리하게 되면 조직의 사활(死活)에 치명적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Robbins, 1990).

(2) 경쟁적 가치 접근법

조직 효과성에 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, 정책결정의 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 조직 효과성에 관한 보편타당하고도 일반적

으로 적용될 수 있는 이론 개발이 불가능하므로, 차라리 조직 효과성을 평가하는 분석틀의 개발이 의미 있는 작업이라고 본다. 조직 효과성을 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 조직 효과성 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, 조직 구성원의 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 조직 효과성 측정 기준이 마련되고, 위의 첫 두 차원을 연결하면(즉, 조직구조와 조직의 초점을 기준으로 하면), 네 가지의 모형이 도출된다. <표 2-12>에 제시된 네 가지 모형을 살펴보면 다음과 같다(Daft, 2004).

<표 2-12> 경쟁적 가치 접근법의 조직 효과성 기준

모형	강조점	효과성	
		수단	목표
개방체제	조직 및 유연성	유연성, 신속성 유지	성장, 자원 획득
합리적 목표	조직 및 통제	기획, 목표 설정, 평가	생산성, 효율성, 이윤
내부과정	인간 및 통제	정보관리, 조정	안정성, 균형유지
인간관계	인간 및 유연성	응집력, 사기 유지	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 자원습득을 주요한 조직목표로 간주한다. 이 모형에서 주된 가치는 자원의 습득과 관련해 환경과 바람직한 관계를 정립하여 조직을 성장시키는 것이다.

둘째, 합리적 목표 모형은 조직구조에서는 통제를 강조하고 조직 그 자체보다는 조직 내의 인간을 중시하는 모형이다. 정보관리와 의사전달을 통해 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직의 안정성과 균형 유지를 주요 조직목표로 간주한다.

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

조직 효과성을 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 조직 효과성을 평가하는 것이 좋고, 비공식적 의사전달과 협동심 등이 강조되는 집단공동체 단계(collectivity stage)에서는 인간관계 모형을 적용하여 조직 효과성을 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. 조직 효과성의 구성요인

조직효과성의 구성요인은 학자들에 의해 다양하게 제시되고 있다.

Schein(1988)은 하나의 체제로서의 조직의 효과성은 적응, 자기 정체성의 인식, 현실검증 능력, 법적 통합으로 정의될 수 있다고 하였으며, Bennis 역시 조직의 효과성에 대하여 적응, 자기 정체성의 인식 및 현실 검증 능력을 제시하고 있다. 여기서 말하는 적응이란 조직의 문제해결 능력과 변동하는 환경의 요구에 신축성 있게 반응하는 능력을 말하며, 자기 정체성의 인식이란 조직 구성원들이 속하는 조직의 이름, 목표 및 활동 등에 대하여 공유하는 인식과 지각의 일치성을 의미한다. 또한 현실검증 능력이란 조직이 환경의 속성을 파악하고 정확히 지각하며 설명할 수 있는 능력을 말한다(윤재풍, 1998).

그리고 조경호·김정필(2005)은 Quinn(1988)이 개발한 경쟁가치 설문(CVDS: competing values diagnostic survey)에 기반하여 생산성, 목표달성, 안정성, 계량화/문서화, 참여/개방, 헌신/사기, 적응성, 성장 등을 조직 효과성의 측정지표로 이용하였다.

그러나 위에서 고찰한 Schein(1988), 윤재풍(1990), Quinn(1988), 조경호·김정필(2005) 등은 조직 효과성을 조직이 수행하는 일과 시스템의 결과로 접근하기에 본 연구와는 다소 거리가 있다고 판단된다.

한편 김동춘(1998)은 조직 효과성의 측정 요소로 직무만족, 조직 적응성, 직무성과, 조직 헌신성을 제시하고 있으며, 장임숙(2001)은 조직 효과성을 측정하기 위하여 조직몰입, 가외적 노력, 리더에 대한 만족, 부서 효율성으로 하위변수를 설정하였다.

본 연구에서는 김동춘·송미선(2005)의 연구를 토대로 하여, 조직 효과성의 하위변수로 직무만족과 조직몰입을 도입하고자 한다. 또한 군조직의 경우 상관에 대한 신뢰여부는 매우 중요한 것으로 판단하여, 신뢰를 조직 효과성의 하위변수로 채택하였다. 신뢰의 항목은 채순화(2004)의 연구를 토대로 반영하였고, 리커트 5점 척도로 하였다.

따라서 이 연구에서는 직무만족, 조직몰입(규범적 몰입과 감정적 몰입), 신뢰를 조직 효과성의 구성요인으로 보고자 한다.

1) 직무만족

직무만족(job satisfaction)에 대한 연구는 많은 학자들에 의해 연구되었으며 이에 대한 정의도 매우 다양하다. 직무만족이란 직무에 대한 개인적 태도로서 조직학 분야에서 가장 널리 연구된 변수 중의 하나이다. 사실상 거의 모든 조직관리자들은 직원들의 만족이나 불만족에 대해 관심이 많다고 할 수 있을 것이다(유문조, 2004).

Constance & Becker는 직무만족을, 조직 구성원들의 자기 직무에 대한 평가에서 획득되는 유쾌하고 긍정적인 감정의 상태로 정의하고 있으며, Smith et al.(1983)은 “개인적인 직무를 통하여 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화, 혹은 좋고 싫은 감정의 균형상태에서 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 원인과 결과에 대하여 이창원·최창현(2006)은 주요원인을 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 조직 구성원이 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.

직무만족의 측정을 위해 Koch & Steers(1978)는 MSQ라는 척도를 제시하였다. 이 척도는 “항상 바쁠 수 있는 것, 그 일에서 혼자 일할 기회, 때때로

다른 것을 할 수 있는 기회” 등의 3개 항목을 포함하여 모두 20개의 항목으로 구성되어 리커트 5점 척도로 측정을 하였다. 또한 Seashore와 그의 동료들(1982)은 “전반적으로 직무에 만족한다. 일반적으로 직무를 좋아하지 않는다.(역코딩), 일반적으로 여기서 일하는 것이 좋다.”등과 같이 3항목을 측정을 하였다.

한편 고종욱·류철(2005)은 직무만족을 “내가 하는 일에 만족하고 있다., 나는 내 업무에 열성적이다., 여기서 일하기를 더 좋아한다., 내가 하는 일에 즐거움을 느끼지 못한다(역코딩), 내 업무에 싫증을 느낀다(역코딩), 다른 종류의 직업을 가져볼까 생각하고 있다(역코딩).” 등의 항목으로 조사를 하였다. 최광신(1999)은 직무만족을 3개 항목으로 구성되어 측정을 하였다. 이철우(2000)는 또한 직무만족을 측정하기 위하여 “나는 나의 업무에 전반적으로 만족한다; 나의 상사에 대해 만족한다; 나의 월급에 대해 만족한다; 나는 우리 호텔 내에서의 승진 기회에 만족한다; 나는 우리 호텔의 고객에 대해 만족한다.” 등을 리커트 7점 척도를 측정하였다.

천순덕(2005)은 직무만족을 측정하기 위하여 “타인보다 자신의 일에 대한 흥미, 업무에 대한 충실, 업무 수행시 보람을 느낌, 업무 수행 시 자신의 노력을 다함” 등의 4항목으로 측정을 하였다.

이상의 연구를 토대로 본 연구에서는 직무만족을 측정하기 위하여 Koch & Steers(1978)의 연구에서 능력개발에 대한 만족 정도를, Seashore et al.(1982), 이철우(2000), 고종욱·류철(2005)의 연구에서 임무 수행에 대한 만족, 임무 수행에 대한 전반적인 보람을, 천순덕(2005)의 연구에서 직무에 대한 자긍심, 직무를 통한 성취감을, 그리고 이들의 연구에서 타 직업 선택의지와 복지제도 만족 등을 포함하여 7문항으로 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정을 하고자 한다.

2) 신뢰

신뢰에 관한 연구는 과거 몇십년 동안 다양한 시각에서 다루어져 왔다. 신

되는 사회적 교환관계의 중요한 요소이며, 리더십, 임파워먼트 및 조직 효과성에 중요한 역할을 할 것으로 기대된다.

원숙연·박통희(2000)는 행동론적 관점에서의 신뢰를 표현하기를 위협에도 불구하고, 신뢰 대상이 신뢰자의 이해에 부합하도록 행동하리라는 주관적 기대와 그러한 기대를 근거로 자신을 취약한 상태에 두려는 자발성이라고 하였다. 또한 이종범(1986)은 신뢰를 인지적·감정적 차원으로 구성된 태도로 볼 경우 신뢰는 “한 단위(신뢰자)가 다른 단위(신뢰 대상)에 대해서 느끼는 긍정적인 의미의 평가적 태도”라고 주장하였다.

김호정(1999)은 신뢰 관련 변수를 조직 신뢰, 동료 신뢰, 상관 신뢰 등 세 가지로 구분했는데, 분석 결과 조직 내 신뢰는 조직몰입의 중요한 결정 요인이며, 세 가지 유형의 신뢰 중 조직 신뢰가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 동료 신뢰보다는 상관 신뢰가 조직 신뢰와 깊은 관계를 갖고 있으며, 조직 내 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향은 행정조직보다 기업조직에서 더욱 명확하게 나타나는 것으로 분석되었다.

원숙연·박통희(2000)는 상관에 대한 신뢰 개념과 영향 요인에 대한 논의를 종합적으로 재구성해 개념적 모형을 도출하고, 이의 실증적 타당성을 공무원들에 대한 설문조사를 통해 검증했다. 연구결과, 조직 내에서 상관이 업무와 관련하여 충분한 경험, 지식, 추진력을 가질 때, 그리고 부하의 개인사에 대한 관심을 갖고 배려하며 자신의 이익을 위해 부하의 취약성을 이용하지 않는 진실성을 보일 때 부하는 상관을 신뢰하게 된다는 것이 제시되었다. 또한 부하가 인지하는 상관과의 관계 친밀성이 높을수록 상관에 대한 신뢰는 물론, 능력을 비롯한 상관의 특성에 대해 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 조직 및 인사관리가 갖는 사회적 속성에 대한 인식과 공직사회에서 부정적인 것으로 평가되었던 가족주의적 문화의 긍정적인 작용 가능성을 시사 한다고 볼 수 있다.

Gambetta(1988)는 신뢰와 위험간의 관계에 초점을 두고 신뢰를 상대방이 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 않은 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다는 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것으로 정의하고 있다. 그러므로 신뢰는 교환관계를 공고히 하고 상호협력을 유발하는 매우 중요한 기반이 된

다.

Mayer, Davis & Schoorman(1995)은 신뢰를 상대방이 본인에게 중요한 특정 행동을 수행해 줄 것이라는 기대 하에서 상대방을 직접 감시하거나 통제하지 않고 자신의 위험을 상대방에게 노출시키고자 하는 의향으로 보고 있다.

선행연구의 검토결과, 신뢰는 상대가 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음으로 정의할 수 있다. 따라서 신뢰는 상대방에 대한 지각에서 자신에게 피해를 끼치지 않을 것이며 자신의 관심과 이익을 고려해줄 것이라는 상대방에 대한 믿음, 기대로 볼 수 있으며, 상대방에 대한 행동에서 상대방의 행동에 의한 피해 가능성을 기꺼이 감수하려고 하거나 이해관계를 떠나 상대방에게 도움을 주는 방식으로 행동하려는 상태라고 볼 수 있다.

신뢰의 측정과 관련하여, 정연현·변상우(2002)는 McAllister(1995)의 연구를 참고하여 감정적 신뢰(6항목), 인지적 신뢰(5항목)로, 유승동(2001)은 McAllister (1995)의 연구에 근거하여 감정적 신뢰(5항목), 인지적 신뢰(6항목)로 측정을 하였다. 그리고 Doney & Wilson(1990)은 신뢰, 의지, 정직, 안전에 대한 정도를 측정하였다.

한편 유문조(2004)는 Konovsky & Puge(1994)의 측정 척도에 사용된 항목인 “나의 상사는 되도록 내가 처한 문제들을 해결해 주고자 애써주고 배려하는 편이다; 전반적으로 나는 상사를 믿고 따른다; 상사는 나의 업무에 되도록 많은 도움을 주고 있다; 나는 직장에서 상사와 많은 대화를 나누는 편이다.” 등을 리커트 5점 척도를 이용하여 상사에 대한 신뢰를 측정하였으며, 조직에 대한 신뢰는 자신들의 노력에 보상하기 위하여 조직이 구성원의 복지에 대한 신경을 쓰고 있는지에 대해서 측정을 하였다. 채순화(2004), 배성현·채순화(2004)는 계산적 신뢰(5항목), 지식적 신뢰(5항목), 동일화 신뢰(5항목)로 측정을 신뢰의 측정을 시도하였다.

본 연구에서는 선행연구를 검토하여 군조직 효과성의 하위변수로 설정한 신뢰를 측정하기 위하여 모두 5개 항목을 리커트 5점 척도로 구성하였다. 이들 5개 항목은 Konovsky & Puge(1994)에 근거한 유문조(2004)의 연구에서 도출하였다.

3) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직 구성원들을 조직에 남아 있도록 하는 것과 성과를 증대시키려는 노력 차원에서 꾸준히 연구되었다. 최근의 조직행동 분야에 있어서 조직몰입이 조직 구성원들의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되면서 태도변수로서 이에 대한 연구가 광범위하게 이루어지고 있다(김관선, 2002).

채순화(2004)는 조직몰입이란 구성원 개개인이 자신이 조직에 느끼는 일체감 정도이며, 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않는 감정적 상태이며, 조직 구성원이 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 “조직 구성원들이 현재 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속적으로 잔류하고자 하는 정도”라고 하였다.

한편 Allen & Meyer(1993)는 조직몰입의 유형을 정서적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment) 등으로 제시하였다. 이들의 유형적인 분류를 그대로 수용한 국내 연구자는 배성현·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.

조직몰입이란 조직과 관련한 개인이 심리적 상태를 말하며 이는 여러 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직 간의 목표나 가치의 일치가 가장 핵심적인 내용을 이룬다고 주장하고 있다(이용기·이대홍, 1997). 따라서 조직몰입은 조직에 대한 동일시 즉, 구성원으로서의 자부심, 조직에 대한 애착과 관심,

조직 가치의 내면화와 조직에 대한 헌신과 높은 참여의지 그리고 계속 구성원의 일원으로 남으려는 태도 등을 표현하는 것으로 이해할 수 있다.

조직몰입의 측정과 관련하여, 최광신(1999)은 조직몰입을 4개 항목으로 측정하고자 하였다. 김관선(2002)은 조직몰입을 Allen & Meyer(1990)의 연구에서 제시되고 있는 18개 항목에 근거하여 정서적 몰입(6항목), 유지적 몰입(6항목), 규범적 몰입(3항목) 등 모두 15개 항목으로 측정을 하였다. 한편 배성현·채순화(2004)는 Allen & Meyer(1991)의 연구를 근거로 감정적 몰입(5항목), 지속적 몰입(5항목), 규범적 몰입(3항목)을 리커트 7점 척도로 측정을 하였다.

그리고 이영균·최종목(2004)은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구를 위하여 조직몰입의 측정차원으로 정서적 몰입(8항목), 유지적 몰입(3항목)으로 측정을 하였다. 한편 구정대·이방식(2005)은 호텔 종사원을 대상으로 이들의 조직몰입을 측정하기 위하여 Mowday, Poter & Steers(1982)가 개발한 측정척도인 OCQ(organizational commitment questionnaire) 7개 항목을 설문으로 반영하였다.

선행연구를 검토하여 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990, 1991)의 측정도구에 근거하여 측정항목을 구성한 김관선(2002)과 배성현·채순화(2004)의 연구를 참고하여 감정적 몰입(5항목)만을 반영하고자 한다.

여기에서 감정적 몰입만을 측정항목으로 구성한 이유는 군조직의 경우 일반 기업조직을 비롯하여 개별 민간조직과는 달리 규범적 몰입을 하거나 혹은 지속적인 몰입을 하는 여부가 개인의 자율성에 의하여 이루어지기보다는 군조직의 특수성으로 인해 정해진 규정을 준수해야 하며, 일정기간이 경과하게 되면 지속적으로 근무를 하지 못하는 특성 등이 있을 수 있다고 판단하였기 때문이다. 따라서 본 연구에서의 조직몰입은 감정적 몰입의 측정항목만을 연구에 반영하여 리커트 5점 척도로 측정을 하고자 한다.

다음으로 본 연구의 구성개념별 측정 척도의 근거를 제시하면 다음의 표와 같다.

<표 2-13> 구성개념별 측정척도 도출

변수명	구성개념	측정 항목	선 행 연 구
카리스마적 리더십	카리스마적	5항목	Bass(1985)의 MLQ, 이창원 외(2003), 채순화(2004) 등
임파워먼트	자기 결정력	4항목	Spreitzer(1995), 채순화(2004)
	역할수행 능력	4항목	Bandura(1989), 채순화(2004)
	과업 의미성	4항목	Spreitzer(1995), 김관선(2002)
직무만족	직무만족	7항목	Koch & Steers(1978), Seadhore et al.(1982), 이철우(2000), 고종욱·류철(2005)
신뢰	상사 신뢰	5항목	Konovsky & Puge(1994), 유문조(2004)
조직몰입	감정적 몰입	5항목	Allen & Meyer(1990, 1991), 김관선(2002), 배성현·채순화(2004)

제 5 절 변수간의 관계에 관한 선행연구

1. 카리스마적 리더십과 임파워먼트의 관계

오점록(1998)은 군 리더십 특성은 자기 임파워먼트와 직무만족에 대해서 유의한 영향을 미친다고 하였다. 그리고 유승동(2001)은 신뢰의 매개역할을 통한 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계를 검증한 결과, 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 과업 의미성, 자신감, 자기 결정력, 영향력 등에 대해서 유의한 영향을 미친다고 하였다.

한편 박내회(1997)는 Conger & Kanungo(1988)의 이론에 근거하여 임파워먼트를 증대하기 위해서는 직무성격과 리더십 특성, 조직제도와 보상 등을 변화시킬 경우에 가능할 수 있다고 보고 있다. 또한 채순화(2004)는 카리스마적 리더십이 임파워먼트에 대해서 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였으며, 하용규·박성규(2004)는 카리스마적 리더십은 임파워먼트에 대해서 유의한 영향을 미친다고 하였다. 김관선(2002)은 카리스마적 리더십은 임파워먼트

의 매개효과를 통하여 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

조직에 있어서 임파워먼트는 리더십과 밀접한 관련이 있다는 주장(박원우, 1997)이 지배적임을 알 수 있다. 그리고 한동훈·김영락(2006)은 리더십과 임파워먼트의 관계를 연구에서 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 박내희(1997)는 임파워먼트에 영향을 미치는 요인으로는 리더십 특성(스타일), 직무성격, 조직요인과 보상제도 등이 해당된다고 하였다. 김관선(2002)은 카리스마적 리더십이 포함되어 있는 변혁적 리더십은 임파워먼트에 대해서 유의한 영향을 미치며, 임파워먼트는 조직몰입에 대해서 유의한 영향을 미친다고 하였다.

이와 같은 선행연구에 바탕하여, 본 연구에서는 카리스마적 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향 관계를 지닐 것이라는 연구가설을 설정하고자 한다.

2. 임파워먼트와 조직 효과성의 관계

채순화(2004)의 연구에 따르면 임파워먼트는 리더십이 조직 효과에 영향을 미침에 있어서 매개역할을 수행하는 것으로 밝히고 있고, 임파워먼트의 역할수행 능력은 감정적 몰입과 지속적 몰입에 대해서 강한 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 과업 의미성은 규범적 몰입에 대해서 강한 영향을 미친다고 하였다. 특히 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력에서 임파워먼트는 매개적인 작용을 한다고 밝혔다. 최광신(1999)은 팔로워십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 임파워먼트가 조절효과로 작용한다고 하였다. 또한 고성돈·송병식(2000)은 임파워먼트는 조직 유효성에 대해서 유의한 관계가 있으며, 이해주·장미향·유지은(2006)은 임파워먼트 유형이 종사원의 직무만족에 대해서 유의한 영향을 미침을 검증하였다.

한편 신국희(2002)는 임파워먼트가 직무만족에 대해서는 역할수행 능력, 과업 의미성, 영향력 등의 순으로 유의한 영향을 미쳤으며, 조직몰입에 대해서는 역할수행 능력, 자기 결정력 등의 순으로 유의한 영향을 미친다고 하였다. 그리고 이철우(2000)는 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 대해서 유의한

영향을 미친다고 확인하였다. 또한 박원우(1997)는 자긍심은 자기 신뢰감 및 타인 신뢰감 증진과 관련이 있으며, 궁극적으로 조직의 임파워먼트와 밀접한 관련이 있다고 하였다.

조직이 제공하는 동기부여를 개인이 믿지(신뢰하지) 않으면 다른 사람을 임파워할 수 없을 것이며, 자신이 임파워된 사람은 다른 사람을 더 잘 신뢰하게 된다. 따라서 임파워먼트와 신뢰와 밀접한 관련성이 있다고 할 수 있다.

이상의 논의로 미루어 볼 때, 임파워먼트는 조직 구성원의 조직 효과성(직무만족, 신뢰, 조직몰입)에 유의한 영향을 미친다고 할 수 있을 것이다.

제 3 장 연구모형의 설계 및 조사방법

제 1 절 연구모형의 설계

1. 연구모형

본 연구는 군조직의 카리스마적 리더십이 임파워먼트를 매개로 하여 군조직 효과성에 미치는 영향을 검증하기 위한 연구이다.

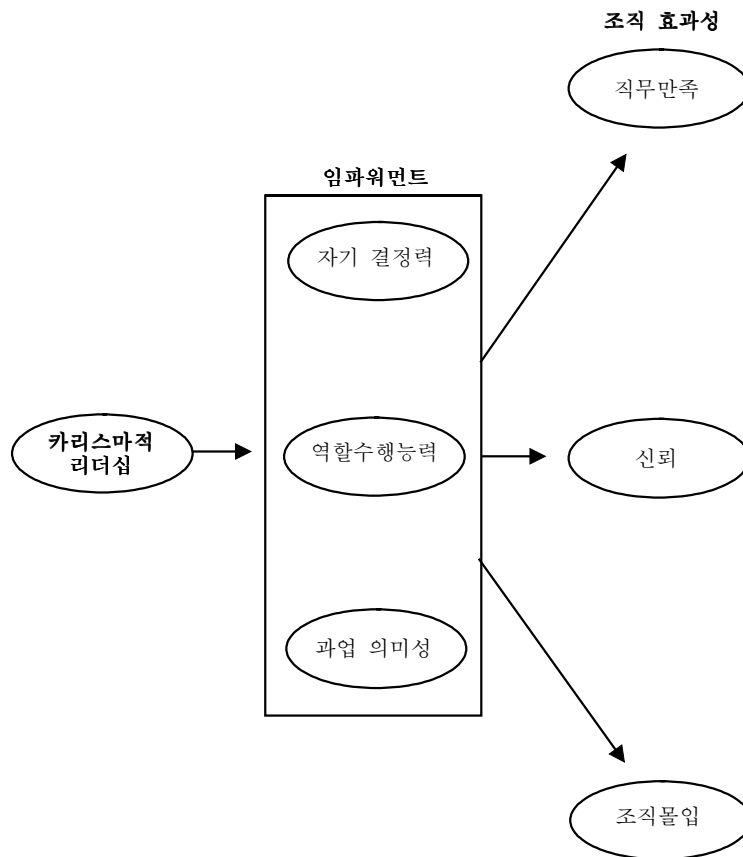
전통적인 리더십과 비교하여 최근 들어 재 강조되고 있는 카리스마적 리더십은 조직 구성원들의 직무만족과 조직몰입 등에 대하여 강한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 따라서 군조직과 같이 특수성을 띠고 있는 조직일수록 카리스마적 리더십이 강하게 요구될 것이라는 점에 착안하여 본 연구에서는 카리스마적 리더십을 독립변수로 채택하였다.

카리스마적 리더십은 조직 변화에 능동적으로 대처하는 능력을 가지고 있으며 창의성과 혁신성을 발휘하여 부하들에게 새로운 비전을 제시하고 부하들의 동기를 유발함으로써 자신들의 직무에 대하여 기대치 이상의 성과를 경험하게 하는 리더십을 말한다. 즉 카리스마적 리더는 조직 구성원의 목표를 높이 평가하고 리더와 조직 구성원과의 통상적인 상하관계를 넘어서 새로운 영향력을 행사하는 리더이다.

본 연구는 카리스마적 리더십, 조직 구성원의 임파워먼트, 조직 효과성의 구조관계를 검증하기 위한 연구의 모형을 <그림 5>와 같이 설정하였다.

많은 경험적 연구들은 카리스마적 리더십이 조직 효과성에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 확인하고 있으며, 조직 구성원의 임파워먼트는 카리스마적 리더십이 조직 효과성과의 관계에서 매개 역할을 하게 될 것으로 가정되고 있다. 따라서 카리스마적 리더십, 조직 구성원의 임파워먼트, 조직 효과성 간의 관계를 구조모형을 통하여 검증하고자 하는 것은 연구자가 가질 수 있는 의미있는 주제의식이라 할 수 있을 것이다.

<그림 5> 연구모형



2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위해서는 관련 변수들을 측정
이 가능한 조작적 변수로 정의할 필요가 있다.

1) 카리스마적 리더십

앞에서 제기한 연구 모형에 의해 독립 변수로 채택된 카리스마적 리더십은
단일차원으로 구성된 것으로, 정의에 의해, 다음과 같은 속성개념을 지니는
것으로 볼 수 있을 것이다. 즉 카리스마적 리더는 부하들이 나아가야 할 방향을

명확히 제시하고, 과업의 목표달성을 위해 열정적으로 교육하고 대화하며, 목표의식을 가지고 업무를 추진하도록 비전을 제시하고, 자신의 가치관이나 신념을 부하들에게 자주 이야기하며, 소신이 강하고 자신의 행동에 대해 강한 확신을 가진 지도자라고 할 수 있을 것이다.

2) 임파워먼트

본 연구에서의 임파워먼트의 구성요소는 자기 결정력, 역할 능력, 과업 의미성이며 이들 요인에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 자기 결정력

자기 결정력은 개인이 타인의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동을 말한다. 즉, 업무수행 과정에 있어 자율적 의사결정의 정도로 정의한다.

(2) 역할 수행 능력

역할 수행 능력은 개인이 특정업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음을 말한다. 즉, 문제가 발생하더라도 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있는 능력을 의미한다.

(3) 과업 의미성

과업 의미성은 주어진 과업활동의 목적 또는 목표의 가치로, 개인이 가지고 있는 이상과 가치체계, 신념, 태도의 적합성 정도를 말하며 자기 소외감의 반대적 의미이다.

3) 조직 효과성

본 연구에서 종속변수로 제시하고 있는 조직 효과성의 구성요소인 직무만족, 조직몰입, 그리고 신뢰의 요인에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 직무만족

직무만족은 직무와 관련된 한 개인의 긍정적인 반응이라는 점에서 조직 구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 정적인 정서상태로 직무수행의 태도나 가치, 신념, 욕구 등의 충족수준 및 직무와 관련하여 직무수행자가 갖게 되는 감정적 만족감을 의미한다.

(2) 신뢰

신뢰는 상대가 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음이라고 할 수 있다. 상대방에 대한 지각에서 자신에게 피해를 끼치지 않을 것이며 자신의 관점과 이익을 고려해 줄 것이라는 피해 가능성을 감수하려고 하거나 이해관계를 떠나 상대방에게 도움을 주는 방식으로 행동하려는 상태라고 볼 수 있다. 상급자에 대한 신뢰는 조직 내에서 상급자와의 상호작용을 통하여 부하가 갖게 되는 상급자에 대한 믿음을 의미한다.

(3) 조직몰입

조직몰입은 개인이 조직목표를 내재화하여 조직의 목표달성과 개인의 욕구를 지속적으로 충족시키고자 조직에 애착을 갖고 적극적으로 개입하여 조직에 대해 많은 노력을 발휘하려는 자발성을 의미하며, 개인이 조직에 대하여 애착을 가짐으로써 그 조직을 따르려고 하면서 조직을 위해서 더 노력하려고 하고, 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태를 말한다.

제 2 절 가설의 설정 및 검증 방법

1. 가설 설정

가설 1 : 카리스마적 리더십은 조직 구성원의 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1. 카리스마적 리더십은 조직 구성원의 자기 결정력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-2. 카리스마적 리더십은 조직 구성원의 역할수행 능력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-3. 카리스마적 리더십은 조직 구성원의 과업 의미성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 조직 효과성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1. 조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2. 조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-3. 조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 가설의 검증방법

가설의 검증을 위해, 수집된 자료에 대해 데이터 코딩의 과정을 거친 후 SPSS 12.0 통계 프로그램을 이용하여 빈도분석과 요인분석, 상관관계 분석

등을 실시하였다. 측정 변수에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

또한 인구 통계적 및 일반적 특성에 따른 측정 요인의 차이를 살펴보기 위하여 t-test와 분산분석을 실시하였으며, 공분산 구조분석을 위하여 요인 및 항목간 상관분석을 실시하였고, 최종적으로 구조관계를 검증하는데 유용한 프로그램인 LISREL 8.14를 이용하였다. 공분산 구조모형이라고 일컬어지는 구조관계 검증방식은 확인적 요인분석을 통해서 측정오차가 없는 잠재요인을 발견하고 회귀분석으로 잠재요인간을 연결하는 방법으로 요인분석과 회귀분석을 결합한 형태라고 할 수 있다(김계수, 2004).

구조관계 모형의 적합도도 다양한 방식으로 살펴보고자 한다. 구조관계를 검증하는 모형의 적합도를 결정하는 것은 일반적인 다변량 분석에서 적용하는 것과 비교하면 많은 수치를 동시에 고려해야한다. 적합도 기준은 대부분 그 값의 범위가 0(무적합)에서 1(완벽한 적합도)로 구성되는데, 대다수 연구자들은 적합도의 값을 0.9이상으로 제안(Baldwin, 1989)하며 다음의 기준으로 판단하기도 한다.

AIC(Akaike's information criterion)²⁾와 RMSR(root mean square residual)은 작을수록 적합도가 양호한 것으로 확인되며, GFI(goodness of fit index)와 AGFI(adjusted goodness of fit index)는 0.9이상이면 적합도가 양호한 것이고, RMSR은 0.05 이하, NFI(normed fit index)는 0.9 이상이면 양호한 것으로 판단하고 있다. 하지만 이론 모형이 경험 자료를 어느 정도 잘 반영하고 있는가의 정도를 의미하는 χ^2 값, 기초 적합도 지수(GFI), 조정적합지수(AGFI) 및 원소평균 자승 잔차(RMSR), 그리고 표준적합지수(NFI) 등을 동시에 고려하게 된다.

2) AIC는 통합적인 입장에서 모형의 설명력과 안정성을 평가하는 지표를 의미하며, AIC의 정보기준은 ' $AIC = \hat{c} + 2q$ ' 수식으로 설명되어 진다(Akaike, 1987, 1993).

제 3 절 조사의 설계

1. 조사의 개요

본 연구에서는 실증 분석을 위한 자료수집 방법으로 설문지를 이용하였다. 연구의 목적이 군조직에 있어서 카리스마적 리더십이 임파워먼트를 통해서 조직 효과성에 미치는 영향을 측정하기 위하여 군조직을 모집단으로 하여 군 전투력의 근간이 되는 사단급 부대를 선정하였다.

응답자의 신분은 군의 리더인 장교를 선정하였으며, 직책은 사단사령부에 근무하는 장교들과 대대급 이하에 근무하는 지휘관(자)과 참모 및 실무자를 대상으로 표본을 무작위로 추출하였고, 임관 후 1년 미만인 단기 복무자와 대령 및 장관급 장교는 제외하였다.

조사는 2006년 11월 2일부터 11월 8일에 걸쳐 시행되었다. 연구에 이용된 표본의 수는 250매의 설문지를 배포하여 77.6%에 해당하는 194부를 회수하였으며 회수율은 77.6%로 나타났다.

2. 설문지의 구성 및 내용

설문지는 우편 조사법에 의한 자기 기입(self-reporting) 방법을 선택하였다. 설문지는 카리스마적 리더십을 측정하는 항목과 임파워먼트의 구성요소인 자기 결정력, 역할 능력, 과업 의미성을 측정하기 위한 항목을 포함하였고, 조직의 효과성은 직무만족, 조직몰입, 신뢰를 측정하기 위한 항목으로 구성하였다. 그 구체적인 내용은 <표 3-1>과 같다.

<표 3- 1> 설문지 구성

내 용		구 분		
		부	번호	문항수
카리스마적 리더십		I	1~5	5
임파워먼트	자기 결정력	II	1~4	4
	역할 수행 능력	II	5~8	4
	과업 의미성	II	9~12	4
	소 계			12
조직 효과성	직무만족	III	1~7	7
	신뢰	III	8~12	5
	조직몰입	III	13~17	5
	소 계			17
일반적, 인구 통계적 특성	계급, 직책, 출신구분, 군사교육과정, 민간교육 과정, 근속년수, 복무구분, 결혼유무	IV	1~8	8
계		I ~IV		37

제 4 장 조사결과와 분석 및 해석

제 1 절 표본의 특성

설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 계급별 분포에 있어서는 대위가 90명(46.4%)으로 가장 많은 빈도를 보였으며, 다음은 중위 57명(29.4%)으로 나타났다. 직책에 있어서는 지휘관(자)의 경우가 84명(43.3%), 참모 80명(41.2%)을 보였다. 출신에서는 학군사관이 76명(39.2%), 학사 45명(23.2%), 3사관 36명(18.6%), 육사 17명(8.8%), 간부사관/특수사관 16명(8.2%), 여군사관 4명(2.1%)을 보였다.

군사교육과정에 대한 응답에서는 고군반이 90명(46.4%)으로 가장 많은 빈도를 보였으며, 민간교육과정에 대해서는 대학졸업자가 138명(71.1%)으로 나타났다. 근속년수에 대해서는 3년 1월-6년이 54명(27.8%)으로 응답되었고, 복무구분에서는 장기복무가 111명(57.2%)으로 나타났으며, 결혼여부에 대해서는 기혼이 106명(54.6), 미혼이 88명(45.4%)을 보였다.

<표 4- 1> 응답자의 특성 분포

구 분		빈도	구성비(%)
계급	중령	21	10.8
	소령	26	13.4
	대위	90	46.4
	중위	57	29.4
직책	지휘관(자)	84	43.3
	참모	80	41.2
	실무자	23	11.9
	교관, 훈육관, 기타	7	3.6
출신	육사	17	8.8
	학군사관	76	39.2
	3사관	36	18.6
	학사	45	23.2
	간부사관/특수사관	16	8.2
	여군사관	4	2.1

구 분		빈도	구성비(%)
군사교육 과정	초군반	64	33.0
	고군반	90	46.4
	육군대학	35	18.0
	국방참모대학, 국방대학원	5	2.6
민간교육 과정	전문대학	15	7.7
	대학	138	71.1
	대학원 석사 이상	41	21.1
복무년수	3년 이하	46	23.7
	3년 1월-6년	54	27.8
	6년 1월-10년	36	18.6
	10년 1월-15년	17	8.8
	15년 1월-20년	25	12.9
	20년 1월-25년	11	5.7
	25년 1월 이상	5	2.6
복무구분	단기	41	21.1
	복무연장	42	21.6
	장기복무	111	57.2
결혼여부	기혼	106	54.6
	미혼	88	45.4

제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증

1. 신뢰성 검증

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 가설 검증에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 지니고 있으며, 측정이 되었는지 분석을 하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다. 신뢰도는 측정에 대한 일관성, 예측 가능성, 안전성, 정확성 등이 내포된 개념으로써 그 결과가 어느 정도 일관성이 있게 측정되었는지, 측정결과에

오차가 존재하는지를 의미한다(채서일, 2000). 내적 일관성에 의한 방법은 같은 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하는 것이다.

일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbachs' Alpha 계수를 이용한다. 대체로 신뢰도 계수를 이용할 경우에 신뢰성 검정이 간편하기 때문에 본 연구에서도 이 방법을 이용하여 신뢰성을 측정하였다. 일반적으로 사회과학에서는 이 값이 0.7이상이면 신뢰성이 있다고 보고 있다(김충련, 1994).

다음으로 타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 어느 정도 정확하게 반영하고 있는가의 정도를 의미한다. 이것은 일반적으로 요인분석(factor analysis)을 통하여 여러 변수들의 내면에 존재하는 하나 혹은 여러 개의 요인들을 찾아내는 통계기법이기 때문에 탐색적 요인분석을 실시한 후, 잠재요인에 대한 가정을 계량적으로 확인하는데 사용하는 확인적 요인분석을 실시하였다.

요인분석 결과 요인이 다르게 구성되는 일부 항목을 제거한 후 최종항목별 신뢰도를 분석한 결과 신뢰도는 0.83~0.93으로 도출되어 연구 단위로서의 신뢰도에는 큰 무리가 없는 것으로 판단되었다.

<표 4- 2> 신뢰성 분석

변수명	연구 단위	최초 항목수	최종 항목수	신뢰도
카리스마적 리더십	카리스마적	5	5	0.8858
임파워먼트	자기 결정력	4	4	0.9178
	역할 능력	4	4	0.9076
	과업 의미성	4	4	0.8311
조직 효과성	직무만족	7	5	0.9272
	신뢰	5	4	0.9233
	조직몰입	5	4	0.8829

2. 타당성 검증

타당성의 분석에는 대체로 내용타당성, 판별타당성 등으로 판단하게 되는데, 본 연구에 적용되고 있는 변수인 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 조직 효과성을 구성하고 있는 측정 항목들은 개별 연구 단위를 대표하는 보편적인 측정항목에 해당되는 것으로 선행 연구들을 통해 이미 확인되었다. 또한 예비조사를 통해서 척도의 수정과정을 거친 후 본 조사를 실시하였기 때문에 측정척도로서의 내용 타당성은 있다고 할 수 있겠다. 판별타당성은 서로 다른 상이한 개념을 측정하였을 경우에 획득되는 두 측정값들 형성되는 상관관계가 낮은 수준으로 형성되는 정도로서 판단하게 되는 값을 의미한다.

즉, 개별 문항 및 요인들이 서로간의 상관성을 보이는 경우에는 그렇지 않은 경우보다도 타당성을 지니고 있다고 할 수 있는데, 이것을 일컬어서 판별 타당성이 있다고 할 수 있다. 이것은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 판단할 수 있다(Lim, 1991).

1) 탐색적 요인분석

탐색적 요인분석은 일반적으로 요인 적재량에 의하여 판단을 하게 되는데, 바람직한 최소 기준은 ± 0.30 이며, ± 0.50 을 초과할 경우에 요인을 해석할 경우에 중요한 의미를 지니게 된다. 본 연구에서는 베리맥스(varimax) 직각 회전 기법에 의거하여 요인분석을 실시하였으며, 요인수는 고유값(eigen value)이 1이상으로 도출되었으며, 이들 5 문항이 카리스마적 리더십을 설명하는 정도를 의미하는 충분산 설명력은 약 68.9%로 나타났다.

<표 4- 3> 카리스마적 리더십의 요인분석

측정항목 \ 요인명	카리스마적	항목-전체 상관성	공통성
상관은 미래에 대한 비전을 제시한다.	.860	.7656	.739
상관은 부하들이 나아갈 방향을 명확히 알고 있다.	.848	.7485	.719
상관은 소신이 강하며, 행동에 강한 확신을 가진다.	.827	.7256	.685
과업목표 달성을 위해 열정적으로 교육하고 대화한다.	.816	.7025	.665
상관은 가치관이나 신념을 자주 이야기 한다.	.797	.6834	.635
아이겐 값	3.443		
분산	68.855		
누적분산	68.855		

다음으로 임파워먼트에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 3개의 요인으로 구성이 되었기에 요인을 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성으로 명명하였다. 임파워먼트는 모두 12항목으로 구성이 되었으며, 이들 항목은 임파워먼트를 약 76.2% 정도 설명해 주고 있는 것으로 확인되었다.

<표 4- 4> 임파워먼트의 요인 분석

측정항목 \ 요인명	자기 결정력	역할 수행능력	과업 의미성	항목-전체 상관성	공통성
업무수행 방법을 자유롭게 결정함	.824	.267	.157	.7760	.775
업무수행시 나의 의견이 잘 반영됨	.810	.240	.273	.7973	.788
영향력 있는 의사결정을 할 수 있음	.808	.328	.278	.8545	.837
나의 행동은 업무수행시 영향을 미침	.795	.325	.254	.8170	.802
부여된 업무목표를 달성할 수 있음	.240	.832	.257	.8030	.816
부여된 임무를 잘 처리하고 있음	.380	.801	.168	.8189	.814
부여된 임무를 수행할 능력이 있음	.297	.791	.269	.7992	.786
부대를 훌륭하게 지휘할 수 있음	.336	.707	.339	.7661	.728
나의 임무는 내가 성장하는데 중요함	.216	.152	.856	.7165	.803
나의 임무는 비전을 제시해 줌	.423	.162	.735	.6725	.748
나의 임무는 개인적으로 의미 있음	.216	.408	.644	.6480	.628
나의 임무는 부대에서 중요함	.125	.444	.635	.6080	.615
아이겐 값	6.985	1.148	1.006	1.006	
분산	58.205	9.564	8.386	8.386	
누적분산	58.205	67.769	76.155	76.155	

직무만족은 7문항으로 측정을 하였으나, 탐색적 요인 분석에서 요인적재 값이 낮은 2개 항목을 제거한 후, 재차 분석을 실시하였다. 그 결과 단일차원으로 구성이 되었기에 요인명을 직무만족으로 명명하였다. 5개 항목이 직무만족을 설명하는 정도는 77.6%로 확인되었다.

<표 4- 5> 직무만족의 요인 분석

측정항목 \ 요인명	직무만족	항목-전체 상관성	공통성
내가 수행하는 임무에 만족하는 편임	.906	.8459	.820
현직무에 최선을 다하며 항상 자랑스러움	.901	.8377	.811
임무수행시 노력하며 성취감을 느낌	.885	.8152	.783
수행 임무에 전반적으로 만족, 보람 느낌	.882	.8083	.778
내 일은 내자신의 능력개발에 도움	.829	.7405	.688
아이겐 값	3.880	3.880	
분산	77.600	77.600	
누적분산	77.600	77.600	

신뢰에 대한 탐색적 요인 분석을 실시한 결과 단일차원으로 구성이 되었기에 요인명을 신뢰로 명명하였다. 모두 5문항으로 측정을 하였으나, 신뢰값을 저해하는 2개 문항을 제거한 후, 최종적으로 4문항으로 측정을 하였으며, 이들 4문항은 신뢰를 약 81.5% 설명해 주고 있는 것으로 밝혀졌다.

<표 4- 6> 신뢰의 요인 분석

측정항목 \ 요인명	직무 만족	항목-전체 상관성	공통성
상급자는 군생활에 필요한 지식과 비전 제시함	.911	.8368	.829
상급자는 업무 잘 파악: 상호 믿고 일처리	.905	.8269	.819
상급자와 함께 일하는 것은 자랑스러움	.900	.8121	.810
상급자가 인정하여 군생활에 큰 도움이 됨	.895	.8121	.802
아이겐 값	3.260		
분산	81.489		
누적분산	81.489		

다음으로 조직몰입에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 5문항 중에서 신뢰도 값을 저해하는 1개 문항을 제거한 후 재차 분석을 실시하여 최종적으로 4문항을 분석에 반영하였다. 이들 4개 문항은 조직몰입을 74.1% 설명해 주고 있는 것으로 밝혀졌다.

<표 4- 7> 조직몰입의 요인 분석

측정항목	요인명	감정적 몰입	항목-전체 상관성	공통성
전역 후에도 군에 대한 애착심을 가질 것임		.896	.7993	.803
군대생활은 인생에서 보람 있음		.891	.7950	.674
군생활은 삶의 일부분임		.833	.7056	.795
군생활에서 가정, 가족같은 따뜻함을 느낌		.821	.6909	.693
아이겐 값		2.965		
분산		74.126		
누적분산		74.126		

2) 확인적 요인분석

확인적 요인분석은 일반적으로 구조관계 검증에서 개별 변수별로 구분하여 실시된다. 확인적 요인분석에서 χ^2 에 의한 모형의 적합도는 p값이 1일 경우에 완벽한 모형이며, 0.05 이상일 때 적합한 것으로 여겨지고 있으며, χ^2 검증력은 표본의 크기에 상당히 민감한 것으로 밝혀지고 있다. χ^2 값 0.05인 경우에도 모형의 적합도(GFI)와 다른 지수를 종합적으로 고려한 후 모형의 적합도를 판단하게 된다. 일반적으로 회귀분석에서는 t값을 통해서 해당 미지수의 값이 0이란 가설에 대한 가설 검증 정보를 확인할 수 있는데, t값이 ± 1.96 이상이면 95% 수준에서, ± 2.576 이상이면 99% 신뢰수준에서, ± 3.291 이상이면 99.9% 수준에서 해당 미지수의 값이 0이라는 가설이 기각되기 때문에 미지수는 통계적으로 유의한 것으로 알려지고 있다(임종원 외, 1997).

먼저 독립변수(외생변수)인 카리스마적 리더십에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, $\chi^2=47.96(df=5)$, $p=0.00$, $GFI=0.91$, $AGFI=0.88$, $RMSR=0.051$ 등으로 p값을 제외하고는 적합한 것으로 확인되었다.

측정변수의 모수 추정치는 0.96~1.18이고, 표준화 모수값은 0.73~0.87로 나타

났으며, t값에 의한 측정항목별 유의수준도 적합한 것으로 검증되었다.

<표 4- 8> 카리스마적 리더십에 대한 확인적 요인분석

요인명	측정 항목	모수 추정치	표준화 모수값	표준 편차	t값
카리스마적	상관은 미래에 대한 비전 제시	1.00	0.78	-	-
	상관은 부하들이 나갈 방향 명확히 함	0.94	0.73	0.09	10.54**
	상관은 소신이 강하고, 행동 확신적임	0.95	0.87	0.09	12.90**
	목표달성을 위해 열정적인 교육과 대화	0.94	0.82	0.09	12.04**
	상관은 가치관이나 신념을 자주 말함	0.98	0.77	0.09	11.13**
$\chi^2=47.96$, $p=0.00$, GFI=0.91, AGFI=0.88, NFI=0.92, RMSR=0.051					

**p<0.01

매개변수인 임파워먼트의 확인적 요인분석을 실시한 결과, $\chi^2=213.32$ ($df=5$), $p=0.00$, GFI=0.86, AGFI=0.79, RMSR=0.046으로 검증되었다.

모형의 GFI 값이 0.90이하로 도출이 되었지만 다른 적합도 검증 지수를 고려해 볼 때, 구성타당성에는 문제가 없다고 판단된다. 측정변수의 모수 추정치는 0.76~1.0이고, 표준화 모수값은 0.69~0.92로 나타났으며, t값에 의한 측정항목별 유의수준도 적합한 것으로 검증되었다.

<표 4- 9> 임파워먼트에 대한 확인적 요인분석

요인명	측정 항목	모수 추정치	표준화 모수값	표준 편차	t값
자기 결정력	업무수행 방법을 자유롭게 결정함	1.00	0.79	-	-
	업무수행시 나의 의견이 잘 반영됨	1.08	0.85	0.05	13.38**
	영향력 있는 의사결정을 할 수 있음	1.16	0.92	0.04	14.75**
	나의 행동은 업무수행시 영향을 미침	1.10	0.87	0.04	13.71**
업무 수행 능력	부여된 임무를 잘 처리하고 있음	1.00	0.84	-	-
	부여된 업무목표를 달성할 수 있음	1.03	0.86	0.05	15.03**
	부여된 임무를 수행할 능력이 있음	1.01	0.85	0.04	14.69**
	부대를 훌륭하게 지휘할 수 있음	1.03	0.87	0.04	15.14**
과업 의미성	나의 임무는 내가 성장하는데 중요함	1.00	0.75	-	-
	나의 임무는 비전을 제시해 줌	1.09	0.82	0.05	10.90**
	나의 임무는 개인적으로 의미 있음	0.93	0.70	0.06	9.32**
	나의 임무는 부대에서 중요함	0.93	0.69	0.06	9.25**
$\chi^2=213.32$, $p=0.00$, GFI=0.86, AGFI=0.79, NFI=0.89, RMSR=0.046					

**p<0.01

종속변수(내생변수)인 직무만족에 대한 확인적 요인 분석을 실시한 결과, $\chi^2=20.35$, $p=0.0011$, 자유도 5를 보였으며, GFI=0.93, AGFI=0.89, RMSR=0.028로 양호한 것으로 검증되었다. 측정변수의 표준화 모수값은 0.80~0.89로 나타났으며, t값에 의한 측정항목별 유의수준도 적합한 것으로 검증되었다.

<표 4-10> 직무만족에 대한 확인적 요인분석

요인명	측정 항목	모수 추정치	표준화 모수값	표준 편차	t값
직무 만족	내가 수행하는 임무에 만족하는 편임	1.00	0.89	-	-
	현직무에 대하여 항상 자랑스러움	0.95	0.84	0.04	16.07**
	임무수행시 노력하며 성취감을 느낌	0.95	0.89	0.04	16.07**
	수행임무에 전반적으로 만족, 보람	1.00	0.89	0.04	17.83**
	내 일은 내자신의 능력개발에 도움	0.90	0.80	0.05	14.63**
$\chi^2=20.35$, $p=0.0011$, GFI=0.93, AGFI=0.89, NFI=0.95, RMSR=0.028					

** $p<0.01$

종속변수(내생변수)인 신뢰에 대한 확인적 요인 분석을 실시한 결과, $\chi^2=31.02$, $p=0$, 자유도 2를 보였으며, GFI=0.89, AGFI=0.85, RMSR=0.037로 검증되었다. 측정변수의 표준화 모수값은 0.77~0.88로 나타났으며, t값에 의한 측정항목별 유의수준도 적합한 것으로 검증되었다.

<표 4-11> 신뢰에 대한 확인적 요인분석

요인명	측정 항목	모수 추정치	표준화 모수값	표준 편차	t값
신뢰	군생활에 필요한 지식과 비전 제시	1.00	0.88	-	-
	상급자는 상호 믿고 일을 처리함	0.98	0.88	0.07	16.59**
	상급자와 일하는 것은 자랑스러움	0.97	0.77	0.07	16.59**
	상급자가 인정하여 군생활 도움	0.95	0.87	0.07	16.59**
$\chi^2=31.02$, $p=1.0$, GFI=0.89, AGFI=0.85, NFI=0.90, RMSR=0.037					

* $p<0.05$

종속변수(내생변수)인 조직몰입에 대한 확인적 요인 분석을 실시한 결과, χ

$\chi^2=30.66$, $p=0.00000022$, 자유도 2를 보였으며, GFI=0.94, AGFI=0.89, RMSR=0.041로 양호한 것으로 검증되었다. 측정변수의 표준화 모수값은 0.78~0.86으로 나타났다, t값에 의한 측정항목별 유의수준도 적합한 것으로 검증되었다.

<표 4-12> 조직몰입에 대한 확인적 요인분석

요인명	측정 항목	모수 추정치	표준화 모수값	표준 편차	t값
감정적 몰입	전역 후에도 군에 대한 강한 애착	1.00	0.86	-	-
	군대생활은 인생에서 보람 있음	1.00	0.86	0.05	14.32**
	군 생활은 삶의 일부분임	0.91	0.78	0.04	12.52**
	군 생활에서 가정처럼 따뜻함을 느낌	0.91	0.78	0.04	12.52**
$\chi^2=30.66$, $p=0.00$, GFI=0.94, AGFI=0.89, NFI=0.93, RMSR=0.041					

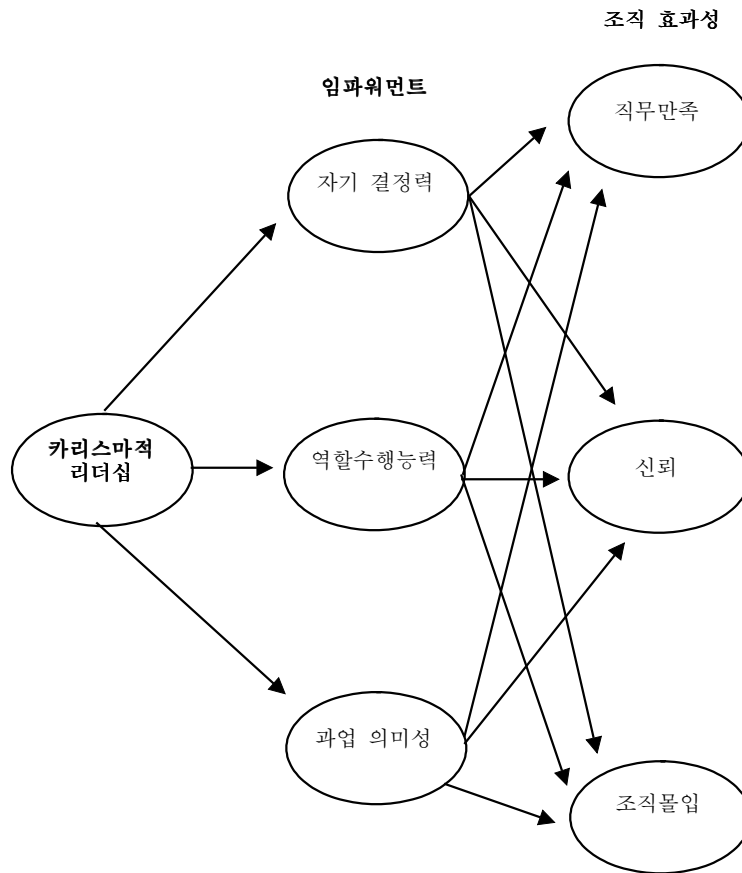
** $p<0.01$

제 3 절 제안모형의 평가

1. 제안 모형

제안모형을 평가할 때, 모형이 도출될 수 있는 것인지를 결정하는 기준은 모형에서 산출되는 미지수와 방정식을 풀기 위해 주어지는 자료의 수이다. 여기에서 산출해야 할 미지수는 행렬계수의 수이며, 주어진 정보의 수는 관찰변수에 근거한 방정식의 수와 같다. 자료의 수가 산출된 미지수의 수보다 많아 미지수가 고유한 값을 갖게 되는 경우를 간명 모형(parsimonious model)이라고 한다. 간명 모형은 적은 수의 미지수를 가지고 많은 정보를 설명할 수 있기 때문에 과학적으로 유용하며 절약성과 합리성을 지니는 모형이라고 할 수 있다. 연구모형의 추정 결과, $\chi^2=169.98(df=422)$, $p=1.0$ 으로 “The Fit is Perfect”로 도출되어 모형은 완벽한 것으로 나타났다.

<그림 6> 연구의 제안 모형



2. 구성개념간의 상관관계 분석

제안모형의 평가에 선행하여 구성개념 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석을 실시한 결과, 독립변수(외생변수)와 종속변수(내생변수)의 요인들 간의 관계는 유의한 상관관계를 지니고 있는 것으로 확인되었다.

<표 4-13> 구성개념간의 상관관계 분석

	카리스마 적	자기 결정력	역할수행 능력	과업 의미성	직무 만족	신뢰	조직 몰입
카리스마적	1.00						
자기 결정력	.47**	1.00					
역할 능력	.48**	.67**	1.00				
과업 의미성	.46**	.68**	.63**	1.00			
직무만족	.47**	.65**	.76**	.72**	1.00		
신뢰	.69**	.56**	.64**	.71**	.74**	1.00	
조직몰입	.55**	.53**	.66**	.58**	.77**	.72**	1.00
평균	4.24	4.08	4.10	3.85	3.90	3.97	3.90
표준편차	0.68	0.69	0.68	0.78	0.77	0.79	0.78

** 표시는 $p < 0.01$ 수준에서 유의함을 의미함.

제 4 절 가설의 검증 및 결과의 해석

1. 가설의 검증

1) 가설 1의 검증

‘카리스마적 리더십은 조직 구성원의 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설1을 검증하기 위하여 LISREL 8.14를 이용하여 공분산 구조분석을 실시한 결과 다음과 같이 나타났다.

첫째, ‘카리스마적 리더십은 자기 결정력에 유의한 영향을 미치게 될 것이다’라는 가설 1-1을 검증한 결과, 카리스마적 리더십은 자기 결정력 요인에 대해서 t값이 5.08로써 유의수준 $p < 0.01$ 에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, ‘카리스마적 리더십은 역할 수행 능력에 유의한 영향을 미치게 될 것이다’라는 가설 1-2를 검증한 결과, 카리스마적 요인은 역할 수행 능력 요인에 대해서 t값이 4.97로써 유의수준 $p < 0.01$ 에서 통계적으로 유의한 영향을

미치는 것으로 검증되었다.

셋째, ‘카리스마적 리더십은 과업 의미성에 유의한 영향을 미치게 될 것이다’라는 가설 1-3을 검증한 결과, 카리스마적 리더십은 t 값이 4.06으로써 유의수준 $p < 0.01$ 에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 ‘카리스마적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미치게 될 것이다’라는 가설1은 채택되었다.

2) 가설 2의 검증

‘조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 조직 효과성에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설2를 검증하기 위하여 LISREL 8.14를 이용하여 공분산 구조분석을 실시한 결과 다음과 같이 나타났다.

‘조직 구성원의 임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 2-1을 검증한 결과 다음과 같이 도출되었다.

첫째, 임파워먼트의 자기 결정력은 직무만족에 대해서 t 값이 2.26으로, 유의수준 $p < 0.05$ 에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 임파워먼트의 역할 수행 능력은 직무만족에 대해서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

셋째, 과업 의미성은 직무만족에 대해서 t 값 3.03으로 $p < 0.01$ 수준에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

또한 ‘조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 신뢰에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 2-2를 검증한 결과, 다음과 같이 확인되었다.

첫째, 임파워먼트의 자기 결정력은 신뢰에 대해서 t 값 3.07로써 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

둘째, 임파워먼트의 역할 수행 능력은 신뢰에 대해서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

셋째, 임파워먼트의 과업 의미성은 신뢰에 대해서 t 값 2.79로써, $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

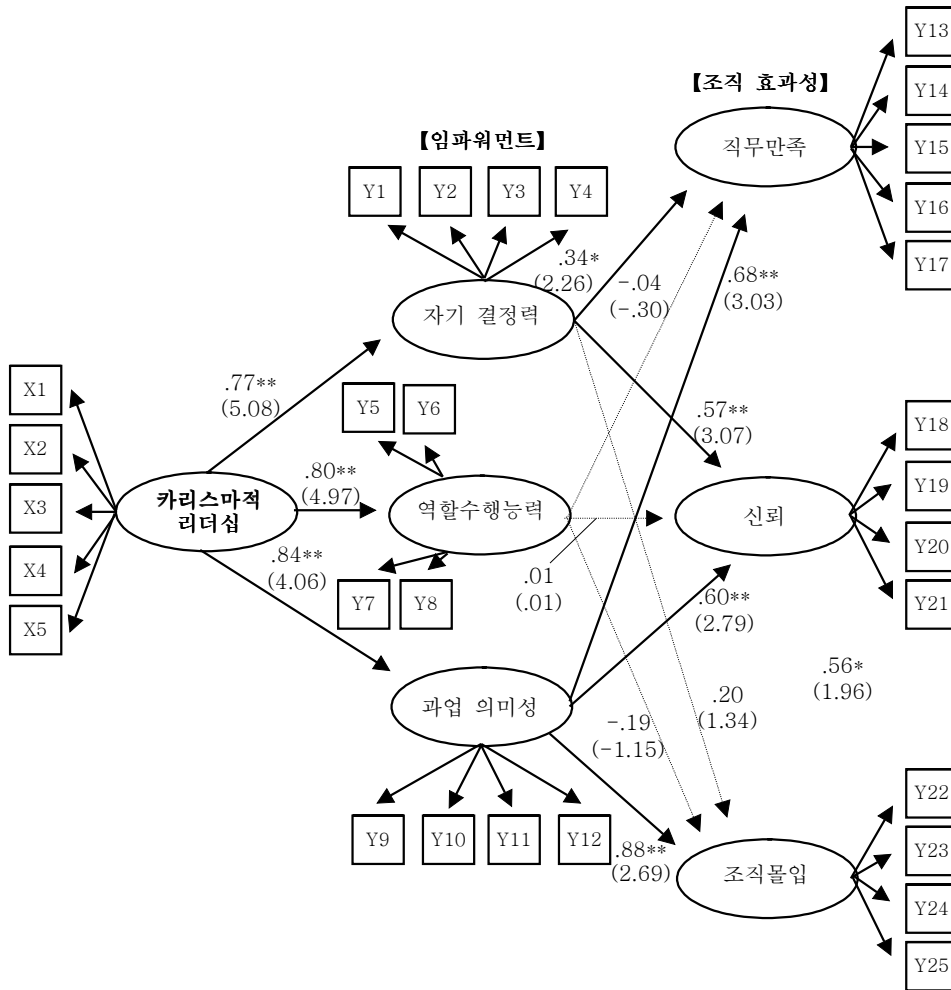
또한 ‘조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 조직몰입에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 2-3을 검증한 결과, 다음과 같이 확인되었다.

첫째, 임파워먼트의 자기 결정력은 조직몰입에 대해서 t 값 1.34로써 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 임파워먼트의 역할 수행 능력은 조직몰입에 대해서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

그리고 직무만족은 조직몰입에 대해서 t 값 2.69로, $p < 0.01$ 에서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

<그림 7> 모형의 가설 검증 결과



주1 : 경로계수 값은 표준화된 값이며, ()의 수치는 t값을 의미함

주2 : *는 $p < 0.05$ 이며, **는 $p < 0.01$ 임.

주3 : 실선(-)은 유의한 경로, “점선(- -)”은 유의하지 않은 경로임.

주4 : X_1 - X_5 : 카리스마적 리더십, Y_1 - Y_{12} : 임파워먼트, Y_{13} - Y_{17} : 직무만족, Y_{18} - Y_{21} : 신뢰, Y_{22} - Y_{25} : 조직몰입의 관찰 변수를 의미하고, 여기에서 X는 외생(독립)변수, Y는 내생(매개·종속)변수의 관찰변수를 뜻함.

제안모형의 평가를 통한 가설의 검증결과, 부분적으로 채택되었지만 전체적인 구조관계는 모형으로 채택하여도 큰 무리가 없는 것으로 판단된다.

<표 4-14> 연구가설의 검증 결과 요약

비고	가 설	경로 계수	표준 오차	t값	채택 여부
H1	카리스마적 리더십(□□) ₁ →자기 결정력(□□) ₁	.77	0.15	5.08**	채택
	카리스마적 리더십(□□) ₂ →역할수행 능력(□□) ₂	.80	0.16	4.97**	채택
	카리스마적 리더십(□□) ₃ →과업 의미성(□□) ₃	.84	0.21	4.06**	채택
H ₂₋₁	자기 결정력(□□) ₁ →직무만족(□□) ₄	.34	0.15	2.26*	채택
	역할수행 능력(□□) ₂ →직무만족(□□) ₄	-.04	0.13	-0.30	기각
	과업 의미성(□□) ₃ →직무만족(□□) ₄	.68	0.22	3.03**	채택
H ₂₋₂	자기 결정력(□□) ₁ →신뢰(□□) ₅	.40	0.16	2.55*	채택
	역할수행 능력(□□) ₂ →신뢰(□□) ₅	.01	0.13	0.01	기각
	과업 의미성(□□) ₃ →신뢰(□□) ₅	.57	0.18	3.07**	채택
H ₂₋₃	자기 결정력(□□) ₁ →조직몰입(□□) ₆	.20	0.15	1.34	기각
	역할수행 능력(□□) ₂ →조직몰입(□□) ₆	-.19	0.17	-1.15	기각
	과업 의미성(□□) ₃ →조직몰입(□□) ₆	.88	0.33	2.69**	채택

*p<0.05, **p<0.01

2. 결과의 해석

1) 가설 1의 해석

‘카리스마적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1을 검증한 결과, 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

첫째, ‘카리스마적 리더십은 조직 구성원의 자기 결정력에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1-1에 대한 검증결과, 카리스마적 리더십은 자기 결정력에 대하여 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 군조직에 있어서 리더의 카리스마적이 강할수록 조직 구성원들의 자기 결정력은 높아질 수 있게 된다고 할 수 있다. 즉 상관이 카리스마적일수록 부하는 자기 결정력을 정확하고 올바르게 해야 한다는 인식이 강하다고 볼 수 있다.

둘째, ‘카리스마적 리더십은 조직 구성원의 역할 수행 능력에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1-2에 대한 검증결과, 카리스마적 리더십은 역할 수행 능력에 대해서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다.

이러한 결과는 소신을 강하게 지닌 상관이 자신의 행동에 확신을 가지면서 부하에게 자신의 신념과 가치관을 자주 말하거나 부하들이 나아갈 방향을 명확히 제시 해주고, 상관 스스로 목표의식을 갖고 있으면서 비전 제시와 동시에 목표달성을 위해 열정적으로 부하들을 교육하고 대화할 경우, 부하들은 자발적으로 부여된 임무 수행에 필요한 능력을 겸비하여 임무를 잘 처리함과 동시에 부대를 잘 지휘하게 되므로, 상관이 구성원들의 업무목표 달성과 임무수행에 긍정적인 기여를 하게 된다는 의미로 볼 수 있다.

상급자가 강한 카리스마적 리더십을 겸비하면 할수록 하급자들의 임무수행과 목표가 잘 달성될 수 있다는 의미이기 때문에 이와 같은 영향관계의 제시 는 군조직의 특성을 반영한 결과로 볼 수 있을 것이다.

셋째, ‘카리스마적 리더십은 조직 구성원의 과업 의미성에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1-3에 대한 검증결과, 카리스마적 리더십은 과

업 의미성에 대해서 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 검증되었다.

상관이 군조직의 나아갈 방향을 명확히 인식한 후 부하들에게 미래의 비전을 제시하거나, 상관자신이 소신과 행동에 강한 확신을 지니고 있으면서 자신의 가치관과 신념을 부하들에게 자주 이야기를 함은 물론 과업목표 달성을 위하여 강한 열정으로 교육하고 대화할수록 부하들은 과업에 대한 의미를 정확하게 이해하고, 자신의 성장에 도움이 된다는 확신을 지니게 된다고 할 수 있다.

이러한 결과로 볼 때, 군조직에 있어서 카리스마적 리더십은 조직 구성원들의 임파워먼트 요소인 자기 결정력과 역할 수행 능력, 과업 의미성을 제고하여 궁극적으로 군조직의 혁신 역량 강화에 긍정적인 기여를 할 것으로 해석될 수 있을 것이다.

2) 가설 2의 해석

‘조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 조직 효과성에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2를 검증한 결과, 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

먼저 ‘조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 직무만족에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2-1을 검증한 결과 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 다음과 같이 해석이 가능할 것으로 본다.

첫째, 임파워먼트의 자기 결정력은 직무만족에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었는데, 이러한 결과로 볼 때, 군조직에 있어서 조직 구성원들의 자기 결정력이 강하면 강할수록 자신들의 직무만족은 높아진다는 의미로 해석이 가능하게 된다. 즉, 조직 구성원들의 자기 결정력을 군조직의 전체적인 지휘체계와 통솔에 위배됨이 없는 범위 내에서 허용하게 된다면 그 결과는 조직 구성원들의 직무만족 제고에 유의한 영향력을 발휘하게 된다고 할 수 있다. 하지만 본 연구는 1개 사단예하의 장교만을 대상으로 수행되었기 때문에 결과의 확대 적용을 위해서는 광범위한 표본수집을 통한 재검증이 요

구된다고 하겠다.

둘째, 임파워먼트의 역할 수행 능력은 조직 구성원의 직무만족에 대해서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 결과로 볼 때, 군조직에 있어서 구성원들이 목표를 달성하고 임무수행이 잘되어도 자신의 직무만족은 높아지지 않는다고 해석할 수 있다.

셋째, 임파워먼트의 과업 의미성은 직무 만족에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 과업 의미성이 높아지게 된다면 조직 구성원들의 직무만족은 극대화되는 것으로 해석할 수 있다. 구성원들이 자신의 임무에 대해서 개인적으로 군조직에 있어서 의미있게 인식하면서 자신의 성장에 중요한 것으로 여길수록 자신들의 직무만족은 높아지게 된다는 의미로, 자신의 현 임무에 대해서 긍정적인 마인드를 지니고 있을수록 만족은 높아지게 됨을 알 수 있다. 이러한 결과로 볼 때, 군조직에 있어서도 개인의 능력과 인성을 고려한 인적자원관리를 통한 적재적소의 조직 구성원의 직무배치 필요성이 있다는 해석이 가능할 것이다.

다음은 ‘조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 신뢰에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2-2를 검증한 결과 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 볼 때, 다음과 같이 해석이 가능할 것으로 본다.

첫째, 임파워먼트의 자기 결정력은 조직 구성원의 신뢰에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 군조직 구성원들의 자기 결정력이 강할수록 자신들의 군조직 신뢰는 강화될 수 있다는 결과를 보여주는 것으로써 군조직에서 일정한 범위 내에서는 권한과 책임을 부여하여 자기 결정이 부분적으로 도입될 수 있도록 계급 혹은 직책(직위)별로 필요한 규정과 지침을 마련하여 이를 적용할 필요가 있을 것으로 본다.

둘째, 임파워먼트의 역할 수행 능력이 조직 구성원들의 신뢰에 유의한 영향을 미치는지를 검증한 결과 유의한 영향 관계가 나타나지 않았다. 즉, 군조직 구성원에게 있어서 자신들의 임무 수행과 이를 수행하는 능력 자체는 군조직에 대한 자신들의 신뢰감 형성과는 통계적으로 무관함을 알 수 있다.

셋째, 임파워먼트의 과업 의미성은 조직 구성원들의 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 다음과 같은 해석이 가능할 것으로 본다. 군조직에

있어서 구성원들이 자신이 맡고 있는 직무와 부여된 임무에 대해서 자긍심과 중요성을 부여하면 할수록 군조직에 대한 신뢰는 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과로 볼 때, 군조직이 구성원에게 비전을 제시하고, 자긍심을 고취시킴과 동시에 구성원들의 성장기회를 확대하면 할수록 조직 구성원들의 조직에 대한 신뢰는 높아지게 된다고 해석할 수 있을 것이다.

다음은 ‘조직 구성원의 임파워먼트는 조직 구성원의 조직몰입에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2-3을 검증한 결과 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 볼 때, 다음과 같이 해석이 가능할 것이다.

첫째, 군조직 구성원들의 자기 결정력은 조직몰입에 대해서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 즉, 군조직에 있어서 자신들의 자기 결정력이 강화되고 결정에 있어서 자율성이 확대되는 것과 자신들의 조직 몰입은 통계적으로 유의한 관계를 지니고 있지 않다고 해석할 수 있을 것이다.

둘째, 군조직 구성원들의 역할 수행 능력은 조직몰입에 대해서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 자신들에게 부여된 임무를 잘 수행하거나 능력을 발휘하는 것과 조직에 몰입하는 것은 통계적인 관련성이 미약함을 알 수 있다.

셋째, 군조직 구성원들의 과업 의미성은 조직몰입에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 조직 구성원들은 자신들의 개인적인 성장과 직결될 경우에는 강한 몰입을 지니게 된다고 할 수 있을 것이다.

조직 구성원들이 개인적으로 의미를 느끼거나 자신의 성장에 긍정적인 마인드를 지니고 있을수록 구성원들의 조직몰입은 높아지게 된다는 결과로, 군조직에 있어서 임파워먼트의 구성요소인 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성 중에서 조직몰입에는 과업 의미성이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉, 개인적으로 의미있게 여기거나 성장 가능성이 있다고 여기는 것이 조직몰입에 긍정적인 기여를 한다고 할 수 있다.

군조직 구성원들의 긍정적인 몰입을 유도하기 위해서는 의미성과 성장 가능성을 고려한 동기부여를 통한 조직 관리 방안이 마련될 필요성이 있음이 확인된 것으로 볼 수 있을 것이다.

제 5 절 개인특성에 따른 차이분석

본 연구에 응답한 표본의 인구 통계적 및 일반적 특성에 따른 구성개념의 차이를 분석하기 위하여 분산분석과 t-test를 실시한 결과 다음과 같은 결과가 도출되었다.

먼저 응답자의 계급에 따라서 구성개념 간에 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시한 후, 사후 검증(Duncan)을 실시한 결과 다음과 같이 나타났다.

첫째, 카리스마적 리더십에 대해서는 중령은 소령이하의 장교들보다도 $p<0.1$ 수준에서 높은 응답을 하였다. 중령은 부대지휘관으로서 적절한 카리스마적 리더십을 겸비할 필요가 있음을 보이는 반면에 참모직과 소부대 지휘자의 경우는 중령보다도 카리스마적 리더십을 약하게 지니고 있다고 할 수 있다.

둘째, 자기 결정력에 대해서 $p<0.01$ 수준에서 중령은 가장 높은 응답을, 소령은 중간 응답을, 대위 및 중위는 낮은 응답을 하였다. 중령은 군조직에서 의사결정이 많이 요구되는 직책을 맡게 되기 때문에 이러한 결과가 도출된 것으로 해석될 수 있을 것이다.

셋째, 역할 수행 능력에 있어서 중령과 소령은 높은 인식을 하고 있는데 비해서 대위와 중위는 상대적으로 낮은 인식을 하고 있는 것으로 확인되었다. 즉 중령과 소령은 어느 정도 자신의 역할 수행 능력이 발휘되고 있지만 대위 및 중위는 상관의 통제를 받기 때문에 이러한 결과가 도출되었다고 볼 수 있다.

넷째, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰 등에 있어서 중령은 소령 이하의 계급들에 비해서 상대적으로 높은 응답을 보였다.

다섯째, 중령과 소령은 조직몰입에 대해서 대위 중위보다 높은 몰입을 지니고 있었으나, 대위 및 중위는 낮은 응답을 보였다. 이러한 결과로 볼 때, 위관급 장교보다는 영관급 장교들의 조직몰입이 강하다고 할 수 있다.

<표 4-15> 계급에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응답집단				F값	유의도
	중령 (n=21)	소령 (n=26)	대위 (n=90)	중위 (n=57)		
카리스마적	4.58 H	4.36 L	4.16 L	4.20 L	2.538	.058*
자기 결정력	4.42 H	4.15 M	3.83 L	3.52 L	9.560	.000***
역할 수행 능력	4.49 H	4.52 H	4.10 M	3.69 L	14.359	.000***
과업 의미성	4.46 H	4.29 M	4.09 L	3.91 L	4.434	.005***
직무만족	4.39 H	4.15 M	3.89 L	3.61 L	6.948	.000***
신뢰	4.40 H	4.21 M	3.93 L	3.76 L	4.593	.004***
조직몰입	4.21 H	4.21 H	3.91 L	3.60 L	5.828	.001***

*p<0.1, ***p<0.01

H, M, L: 던칸 다중 검증(유의수준 0.05에서 H: 높음, M: 중간, L: 낮음을 의미함)

다음으로 응답자의 직책에 따라서 구성개념 간에 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시한 후, 던칸 사후 검증을 실시한 결과 다음과 같이 나타났다. 첫째, 카리스마적 리더십과 과업 의미성에 대해서는 직책에 따른 유의한 차이가 발견되지 않았다. 둘째, 자기 결정력과 역할 수행 능력에 대해서는 지휘관(자)과 참모, 실무자, 교관 및 기타 직책을 수행하는 구성원들보다도 이 구성개념을 높게 지니고 있었다. 셋째, 지휘관(자)과 참모 직책에 해당되는 응답자들은 실무자, 교관 및 기타 직책의 구성원보다도 높은 신뢰를 지니고 있는 것으로 확인되었다. 넷째, 지휘관(자)은 참모, 실무자, 교관 및 기타 직책을 수행하는 구성원들보다도 조직몰입을 강하게 지니고 있는 것으로 응답되었다. 지휘관(자)은 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰, 조직 몰입을 높게 지니고 있는 것으로 확인되었으며 이 구성개념을 높게 지니고 있었다. 의사결정을 할 수 있는 조직 구성원은 참모직에 종사하는 구성원보다도 이들 요인을 강하게 지니고 있었다.

<표 4-16> 직책에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응답집단				F값	유의도
	지휘관(자) (n=84)	참모 (n=80)	실무자 (n=23)	교관/기타 (n=7)		
카리스마적	4.31	4.26	4.10	3.80	1.622	.186
자기 결정력	4.06 H	3.71 L	3.72 L	3.25 L	4.620	.004***
역할 수행 능력	4.28 H	3.95 L	3.93 L	3.64 L	4.6789	.004***
과업 의미성	4.20	4.07	3.98	3.79	1.435	.234
직무만족	4.07 H	3.79 L	3.70 L	3.57 L	2.956	.034**
신뢰	4.09 H	3.96 H	3.72 L	3.43 L	2.608	.053*
조직몰입	4.04 H	3.82 L	3.76 L	3.32 L	2.760	.043**

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

H, L: 던칸 다중 검정(유의수준 0.05에서 H: 높음, L: 낮음을 의미함)

군내부의 출신구분에 따른 구성개념의 차이를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시한 결과, 집단별로 유의한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

<표 4-17> 군대 출신에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응답집단						F값	유의도
	육사 (n=17)	학군 (n=76)	3사관 (n=36)	학사 (n=45)	간부/특수 (n=73)	여군사관 (n=26)		
카리스마적	4.43	4.21	4.19	4.25	4.20	4.65	.638	.671
자기 결정력	3.91	3.82	4.06	3.68	3.77	4.25	1.239	.293
역할 수행 능력	4.18	4.11	4.19	4.17	4.19	3.82	1.186	.318
과업 의미성	4.13	4.13	4.27	3.93	4.04	4.31	1.145	.338
직무만족	3.98	3.92	4.06	3.70	3.75	4.35	1.360	.241
신뢰	4.16	3.88	4.06	3.89	4.04	4.50	0.970	.437
조직몰입	4.03	4.02	3.89	3.61	3.84	4.20	1.932	.091

군사 교육과정에 따른 구성개념의 차이를 살펴보기 위하여 분산분석을 실시한 후, 던칸 사후 검증을 실시한 결과, 카리스마적 리더십에 대해서는 유의한 차이가 확인되지 않았다. 과업 의미성과 신뢰는 p<0.1 수준에서 유의한

차이가 있었으나 사후검증에서 유의한 차이가 나타나지 않았다. 자기 결정력, 직무만족, 조직몰입에 대해서는 육군대학 교육과정 이수자들이 기타 교육과정 이수자들보다도 강한 응답을 하였다.

<표 4-18> 군사 교육과정에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응답집단				F값	유의도
	초군반 (n=64)	고군반 (n=90)	육군대학 (n=35)	국방대학 이상(n=5)		
카리스마적	4.20 L	4.20 L	4.47 H	4.04 L	1.711	.166
자기 결정력	3.54 L	3.89 L	4.26 H	4.05 L	7.407	.000***
역할 수행 능력	3.77	4.14	4.54	3.85	11.280	.000***
과업 의미성	3.97	4.11	4.36	4.00	2.475	.063*
직무만족	3.68 L	3.90 L	4.24 H	4.16 L	4.263	.006***
신뢰	3.82	3.95	4.24	4.25	2.463	.064*
조직몰입	3.69 L	3.91 L	4.21 H	3.90 L	3.635	.014**

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

H, L: 단칸 다중 검증(유의수준 0.05에서 H: 높음, L: 낮음을 의미함)

민간 교육과정에 따른 구성개념의 차이분석을 동일한 기법으로 실시한 결과, 카리스마적 리더십과 조직몰입에 대해서는 통계적으로 유의한 차이가 발견되지 않았으며, 과업 의미성과 신뢰에 대해서는 사후검증에서 유의한 차이가 나타나지 않았다.

대학원 이상의 학력자들은 자기 결정력을 높게 지니고 있었으며, 이러한 결과는 역할 수행 능력과 직무만족에 대해서도 동일하게 확인되었다. 즉 대학원 이상의 학력자들은 전문대학 및 대학 학력자들보다도 계급이 높기 때문에 이러한 결과가 도출되었다고 해석이 가능할 수 있겠다.

<표 4-19> 민간 교육과정에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응답집단			F값	유의도
	전문대학 (n=15)	대학 (n=138)	대학원 이상 (n=41)		
카리스마적	4.17	4.23	4.32	.367	.687
자기 결정력	3.78 L	3.73 L	4.27 H	8.213	.000***
역할 수행 능력	4.05 L	3.98 L	4.44 H	7.550	.001***
과업 의미성	4.05	3.98	4.44	4.507	.012**
직무만족	4.05 L	4.03 L	4.38 H	3.935	.021**
신뢰	3.77	3.81	4.10	3.703	.026**
조직몰입	3.83	3.83	4.11	2.475	.142

p<0.05, *p<0.01

H, L: 던칸 다중 검증(유의수준 0.05에서 H: 높음, L: 낮음을 의미함)

복무 연수에 따른 구성개념간의 차이를 분석하기 위하여 던칸사후 검증에 의한 분산분석을 실시한 경로가 다음과 같이 나타났다.

첫째, 카리스마적 리더십, 과업 의미성에 대해서는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

둘째, 역할 수행 능력과 과업 의미성에 대해서는 20년 1월에서 25년 사이에 해당하는 복무자들이 10년 이하의 복무자들보다도 이 요인에 대해 높게 응답하였다.

셋째, 직무만족과 조직몰입에 대한 정도에 15년 1월에서 20년 사이의 복무자들이 기타 복무자들보다도 이 요인을 높게 지니고 있었다.

넷째, 20년 1월에서 25년 사이의 복무자들은 기타 복무 연수자들보다도 조직몰입이 강한 것으로 확인되었다.

<표 4-20> 복무 연수에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응답집단							F값	유의도
	① (n=46)	② (n=54)	③ (n=36)	④ (n=17)	⑤ (n=25)	⑥ (n=11)	⑦ (n=5)		
카리스마적	4.23	4.22	4.04	4.27	4.49	4.54	4.20	1.469	.191
자기 결정력	3.54 L	3.77 L	3.73 L	4.13 M	4.17 M	4.43 H	4.25 M	4.029	.001** *
역할 수행 능력	3.73 L	4.07 L	3.95 L	4.34 M	4.46 M	4.54 H	4.50 M	5.617	.000** *
과업 의미성	3.95	4.02	4.03	4.34	4.31	4.48	4.30	1.964	.073
직무만족	3.67 L	3.84 L	3.77 L	4.00 L	4.36 H	4.16 L	4.20 L	2.964	.009** *
신뢰	3.77 L	4.00 L	3.73 L	4.23 L	4.29 L	4.43 H	4.00 L	2.837	.011**
조직몰입	3.65 L	3.84 L	3.78 L	4.13 L	4.29 H	4.11 L	4.15 L	3.065	.017**

p<0.05, *p<0.01

H, M, L: 단칸 다중 검증(유의수준 0.05에서 H: 높음, M: 중간, L: 낮음을 의미함)

주) ①: 3년 이하 ②: 3년 1월-6년 ③: 6년 1월-10년
 ④: 10년 1월-15년 ⑤: 15년 1월-20년 ⑥: 20년 1월-25년
 ⑦: 25년 1월 이상

복무구분에 따른 구성개념간의 차이를 분석하기 위하여 단칸 사후검증에 의한 분산분석을 실시한 결과 다음과 같이 나타났다.

장기 복무자들은 단기 및 복무연장 응답자들보다 카리스마적 리더십, 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰, 조직몰입 등에 대해서는 높은 응답을 하였다. 즉, 리더십에 대해서도 장기 복무자들이 높은 응답을 보였으며, 임파워먼트에 대해서도 강한 응답을 하였고, 군조직 효과성에 대해서도 강한 결과를 보였다. 이러한 결과로 볼 때, 장기 복무자들의 경우 대체로 직업의식이 뚜렷하며 군복무에 대한 사명감과 확고한 의지를 지니고 있기 때문에 이러한 결과가 도출되었다고 볼 수 있을 것이다.

<표 4-21> 복무 구분에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응 답 집 단			F값	유의도
	단기(n=41)	복무연장(n=42)	장기복무(n=111)		
카리스마적	4.20: L	4.06: L	4.33: H	2.656	.073*
자기 결정력	3.49: L	3.60: L	4.07: H	11.876	.000***
역할 수행 능력	3.76: L	3.85: L	4.28: H	12.821	.000***
과업 의미성	3.89: L	3.90: L	4.26: H	7.256	.001***
직무만족	3.59: L	3.69: L	4.09: H	9.003	.000***
신뢰	3.74: L	3.76: L	4.13: H	5.763	.004***
조직몰입	3.54: L	3.54: L	4.15: H	165.952	.000***

*p<0.1, ***p<0.01

결혼여부에 따른 구성개념의 차이는 t-test로 검증을 하였다. 그 결과 카리스마적 리더십에 대해서는 유의한 차이가 나타나지 않았지만, 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰, 조직몰입 등에 대해서 기혼자들이 미혼자들보다도 높은 응답을 보였다.

<표 4-22> 결혼 여부에 따른 구성개념의 차이

종속변수	응 답 집 단		t값	유의도
	기혼(n=106)	미혼(n=88)		
카리스마적	4.31	4.16	1.500	.135
자기 결정력	4.09	3.55	5.017	.000***
역할 수행 능력	4.31	3.81	5.352	.000***
과업 의미성	4.28	3.89	4.034	.000***
직무만족	4.12	3.63	4.579	.000***
신뢰	4.14	3.76	3.396	.001***
조직몰입	4.09	3.64	4.174	.000***

*** p<0.01

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약

세계화·정보화 시대가 도래하게 됨에 따라 미래의 전장 환경은 과학화, 정보화 기술이 지배하게 될 것이다. 고도의 군사과학기술이 발달함에 따라 군의 조직에도 전문화, 세분화 그리고 단순화 등의 변화가 나타나고 있으며, 군대 지휘관(자)의 위상과 자질 또한 시대적 환경변화에 적합하게 새로이 정립될 필요가 있을 것이다.

군의 지휘관은 계급과 직책에 부여된 임무를 효과적으로 수행하고 유사시 싸워서 승리하는 군대를 만들기 위해 리더로서의 다양한 자질을 갖추어야 할 것이다. 군에서는 지휘관의 책무를 군인 복무규율 및 국군 병영생활규정에 다음과 같이 명시하고 있다. “지휘관은 부대의 핵심으로 부대를 지휘관리 및 훈련하며 부대의 성패에 대하여 책임을 진다. 그러므로 지휘관은 부대의 모든 역량을 통합하여 부여된 임무를 완수하여야 한다. 부대의 엄정한 군기와 왕성한 사기 그리고 굳은 단결은 지휘관에게 달려 있음을 명심하여 지휘권을 엄정하게 행사하고 부하를 지도·감독하며 부하의 복지향상과 자원의 효율적 관리에 힘써야 한다(육군본부, 1991).”

군 조직에서 요구되고 있는 리더십은 기업이나 타조직에서 요구되는 리더십과 달리 상명하복의 상하관계에 의한 엄격한 계급 구조 하에서 이루어진다는 특징을 지닌다. 이러한 특징을 지니는 군대조직에 적합한 리더십의 유형 가운데 하나는 카리스마적 리더십이라고 할 수 있을 것이다.

그러나 아직 우리나라에서 군조직을 대상으로 한 카리스마적 리더십의 연구는 그 역사가 일천할 뿐 아니라, 더욱이 카리스마적 리더십이 임파워먼트의 매개효과를 통해 군조직의 효과성에 미치는 영향에 대한 연구는 찾아보기 힘든 실정이다.

이러한 상황에서 본 연구자는 카리스마적 리더십이 군조직의 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 본 연구의 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 독립변수로서의 카리스마적 리더십은 매개변수인 임파워먼트에 대해서 다음과 같은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫째, 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 자기 결정력에 대해서 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향($\beta_1 = .77, t = 5.08$)을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 역할 수행 능력에 대해서 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향($\beta_2 = .80, t = 4.97$)을 미치는 것으로 밝혀졌다.

셋째, 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 과업 의미성에 대해서 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향($\beta_3 = .84, t = 4.06$)을 미치는 것으로 검증되었다.

다음으로 매개변수로 채택된 임파워먼트는 군조직 효과성에 대하여 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

첫째, 임파워먼트의 자기 결정력은 직무만족($\beta_4 = .34, t = 2.26$)과 신뢰($\beta_5 = .57, t = 3.07$)에 대해서 $p < 0.05$ 수준과 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 조직몰입에 대한 영향($\beta_6 = -.19, t = -1.15$)은 통계적으로 유의하지 않았다.

둘째, 임파워먼트의 역할 수행 능력은 직무만족($\beta_7 = -.04, t = -0.30$)과 신뢰($\beta_8 = .01, t = .01$), 조직몰입($\beta_9 = -.19, t = -1.15$)에 대해서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 즉 임파워먼트의 역할 수행 능력은 군조직 효과성에 해당하는 직무만족과 신뢰, 조직몰입에 대해서 통계적으로 유의한 영향력을 지니고 있지 않다고 할 수 있다.

셋째, 임파워먼트의 과업 의미성은 직무만족, 신뢰, 조직몰입에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 먼저 직무만족($\beta_{10} = .68, t = 3.03$)과 신뢰($\beta_{11} = .60, t = 3.07$), 조직몰입($\beta_{12} = .88, t = 2.69$)에 대해서 각각 유의한 영향을 미치는 경로 계수가 도출되었다.

가설 검증 외에 응답자들의 인구 통계적 및 일반적 특성에 따른 구성개념의 차이분석 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 계급에 따른 구성개념의 차이분석에서는 카리스마적 리더십에 대해서는 $p < 0.05$ 수준에서 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰, 조직몰입에 대해서는 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

둘째, 직책에 따른 구성개념의 차이분석에서는 카리스마적 리더십과 과업 의미성에 대해서는 유의한 차이가 없었으며, 신뢰와 조직몰입에 대해서는 $p<0.1$ 수준에서, 직무만족에 대해서는 $p<0.05$ 수준에서, 그리고 자기 결정력, 역할 수행 능력에 대해서는 $p<0.01$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

셋째, 군 출신에 따른 차이분석에서는 통계적인 차이가 나타나지 않았다.

넷째, 군사 교육과정에 따른 구성개념의 차이 분석에서는 카리스마적 리더십과 과업 의미성을 비롯하여 신뢰에 대해서는 유의한 차이를 지니고 있지 않았다. 하지만 조직몰입에 대해서는 $p<0.05$ 수준에서 유의한 차이가 확인되었고, 자기 결정력, 역할 수행 능력, 직무만족 등에 대해서는 $p<0.01$ 수준에서 유의한 차이가 나타났다.

다섯째, 민간 교육과정에 따른 구성개념의 차이분석에서는 카리스마적 리더십과 조직몰입에 대해서 유의한 차이를 보이지 않았지만, 과업 의미성, 직무만족, 그리고 신뢰에 대해서는 $p<0.05$ 수준에서 유의한 차이가 확인되었고, 자기 결정력과 역할 수행 능력에 대해서는 $p<0.01$ 수준에서 유의한 차이가 나타났다.

여섯째, 복무 연수에 따른 구성개념의 차이분석에서는 카리스마적 리더십과 과업 의미성에 대해서는 유의한 차이가 발견되지 않았지만, 신뢰와 조직몰입에 대해서는 $p<0.05$ 수준에서 유의한 차이를 지니고 있었고, 자기 결정력, 역할 수행 능력과 직무만족에 대해서는 $p<0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있었다.

일곱째, 복무구분에 따른 구성개념의 차이분석에서 카리스마적 리더십에 대해서는 $p<0.01$ 수준(90%)에서 장기 복무자들이 복무연장 및 단기 복무자들보다도 강한 응답을 보였다. 그리고 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰, 조직몰입 등에 대해서는 $p<0.01$ 수준(99.9%)에서 유의한 차이를 보였으며, 이때에도 역시 장기 복무자들이 각 구성개념에 대해서 높은 응답을 보였다.

마지막으로 결혼여부에 따른 구성개념의 차이분석에서는 카리스마적 리더십에 대해서는 유의한 차이가 나타나지 않았지만, 자기 결정력, 역할 수행 능

력, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰, 조직몰입 등에 대해서는 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 기혼자는 미혼자들보다도 이들 요인에 대해서 높은 응답을 보였다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구는 리더십과 조직 효과성의 관계를 검증하기 위해 임파워먼트의 매개적인 역할에 초점을 둔 연구의 모형을 설계하였다. 일반적으로 연구결과는 연구의 대상에 따라서 그 결과가 다르게 나타날 수 있는데, 본 연구는 일반조직과는 다른 특수성을 지니고 있는 군조직을 대상으로 실시되었다.

군조직은 일반조직과는 달리 계급에 따라 수행하는 직무가 어느 정도 달라지게 된다는 특징을 지니며, 거의 모든 부분에서 상관의 명령에 의해서 부하의 직무가 수행되게 된다는 점이 일반조직과는 큰 차이점이라고 할 수 있을 것이다. 따라서 군조직을 대상으로 리더십의 연구를 시도하는 것은 그만큼 의의가 있다고 할 수 있다.

그 동안 여러 학문 분야에서 전통적 리더십에 관한 연구들이 많이 진행되어 왔으나 최근 들어서는 이러한 전통적인 리더십에 대비되는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십에 대한 연구가 활발하게 전개되고 있다. 부여된 임무를 명확하게 수행하는 것을 요구하는 군조직과 같은 특수조직에 있어서는 카리스마적 리더십에 대한 연구의 필요성이 매우 높다고 하겠다.

이와 같은 측면에서 군조직의 장교들을 대상으로 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 조직 효과성의 구조적인 관계를 통계적으로 검증하고자 한 이 연구를 통해 필자는 이론적 측면과 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있기를 기대한다.

1. 이론적인 시사점

본 연구를 통해 얻을 수 있는 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

카리스마적 리더십은 임파워먼트의 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성에 대해서 유의한 영향을 미치는 것을 다시 한번 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과는 선행연구인 한동훈·김영락(2006), 하용규·박성규(2004), 채순화(2004), 유승동(2001), 오점록(1998), 박내회(1997), 김병식(1997), Conger & Kanungo(1988) 등의 결론과 유사하다.

좀 더 세부적으로 살펴보면, 군조직 구성원들에게 있어서 카리스마적 리더십은 임파워먼트의 과업 의미성에 대해서 가장 강한 영향력을 지니고 있으며, 다음으로 역할 수행 능력, 자기 결정력 등의 순으로 영향력이 낮아지게 된다고 할 수 있다. 즉 과업의 의미는 카리스마적 리더가 강한 조직에서 빨리 부여될 수 있게 되기 때문에 카리스마적 리더의 역할이 중요하다고 할 수 있을 것이다.

그리고 연구를 통해, 임파워먼트는 조직 효과성에 대해서 부분적으로 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 채순화(2004), 고성돈·송병식(2000), 신국희(2002), 김정원·채순화·배성현(2005) 등의 연구와 일치되는 결과를 보여준 것으로 임파워먼트는 조직 효과성의 선행변수가 될 수 있다는 점을 확인한 것이다.

또한, 카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 영향을 미침에 있어 임파워먼트가 매개변수로 역할함이 분석결과 확인되었다. 임파워먼트의 ‘역할 수행 능력’은 조직 효과성에 대해서 유의한 영향을 미치고 있지 않지만 ‘자기 결정력’과 ‘과업 의미성’은 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 조직 효과성의 구조적인 관계는 통계적으로 유의한 모형이 될 수 있다는 점이 확인된 것이다.

마지막으로, 임파워먼트의 과업 의미성은 직무만족, 신뢰, 조직몰입에 대해서 유의한 영향력을 지니고 있음을 확인할 수 있었다. 즉 군조직 구성원들이 과업에 의미를 부여하면 할수록 자신들의 직무만족은 높아지게 되고 조직에

대한 신뢰감은 강해지고, 조직몰입 강도는 높아지게 된다고 할 수 있을 것이다.

2. 실무적인 시사점

이 연구를 통해 얻을 수 있는 실무적 시사점은, 군조직에 있어서 강한 신념과 의지를 지닌 카리스마적 리더가 부하들을 이끌게 된다면 군조직의 효과성 제고에 긍정적 기여를 할 수 있는 바, 군조직의 지휘관들이 카리스마적 리더십을 겸비할 수 있도록 관련 교육과정을 신설하여 지속적으로 교육함으로써 군조직의 역량을 크게 강화할 수 있을 것이라는 점이다.

실무적 시사점을 좀 더 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 카리스마적 리더십은 군조직의 임파워먼트를 위해서 매우 필요한 리더십이다. 즉 군조직의 경우에는 상관이 강한 신념과 확고한 비전을 겸비하고 복무에 임하게 된다면 그렇지 않은 경우보다 조직의 역량강화에 결정적이기 때문에 카리스마적 리더십을 배양할 수 있도록 단계적인 교육 수준과 교육과정을 개발하여 꾸준히 실시할 필요가 있다고 할 수 있다.

둘째, 군조직에 있어서 중령은 소령이하보다도 카리스마적 리더십, 자기 결정력, 역할 수행 능력, 과업 의미성, 직무만족, 신뢰, 조직몰입 등을 강하게 지니고 있는 것으로 나타난 바, 카리스마적 리더십의 교육 필요성은 영관급 이상의 장교에 대해 더 절실하다고 하겠다.

셋째, 지휘관은 참모, 실무자, 교관 등보다도 카리스마적 리더십, 임파워먼트, 조직 효과성을 높게 지니고 있는 것으로 나타난 바, 특히 앞으로 지휘조직에서 복무하게 될 지휘관 후보생을 대상으로 카리스마적 리더십에 대한 교육을 집중할 필요가 있을 것이다.

넷째, 장기복무자일수록 본 연구에 적용된 구성개념에 대해 높은 응답을 나타낸 것으로 보아, 단기 및 복무 연장 근무자 등을 대상으로 군조직에 대한 사명감과 신념 등이 고취될 수 있도록 임파워먼트 증대를 위한 관련 교육 프로그램 등을 마련하여 주기적인 교육을 실시할 필요가 있을 것으로 본다.

다섯째, 군에서 요구되는 과업을 대분류, 중분류, 소분류 등 세 가지로 구분하여 구성원들이 자신에게 가장 근접될 수 있는 직무에 배치된다면 그렇지 않은 경우보다 ‘과업 의미성’은 높아질 수 있다고 본다.

여섯째, 과업에 대한 의미를 높게 인식할 수 있도록 인적자원의 효율적인 배치와 관리 방안을 위한 프로그램을 지속적으로 개발하여 실무에 적용할 필요가 있을 것으로 본다.

일곱째, 직무만족과 신뢰는 자기 결정력과 과업 의미성이 높을수록 강한 영향을 받게 되며, 자기 결정력은 신뢰보다는 직무만족에 높은 영향을 미치고, 과업 의미성은 직무만족보다는 신뢰에 높은 영향을 미치는 관계임이 확인된 바, 직무만족을 위해서는 과업에 대한 의미성을, 반면에 신뢰를 형성하기 위해서는 자기 결정력을 강화할 필요가 있을 것이다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 전술한 바와 같은 시사점을 주고 있지만 다음과 같은 점에서 연구의 한계점을 지니고 있다고 본다.

첫째, 본 연구에서의 실증조사 표본 대상이 육군의 한 개 사단에 국한된 위관 및 영관 장교들로서 표본추출방법상의 한계를 지적할 수 있다. 물론 계급과 직책은 어느 정도 고려하였지만, 연구결과의 일반화를 위해서는 해군, 공군을 포함하여 좀 더 많은 수의 부대 장교를 모집단으로 하여 표본을 추출할 필요가 있을 것이다.

둘째, 초급 지휘관(소위, 중위, 대위), 중급 지휘관(소령 및 중령), 상급 지휘관(대령) 등 지위계층별로 카리스마적 리더십과 임파워먼트 그리고 조직효과성의 관계에 대한 분석을 하지 못하였다는 한계를 지적할 수 있다. 향후 연구에서는 지위계층별로 카리스마적 리더십과 임파워먼트가 군조직의 효과성에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 추가적 연구가 필요할 것으로 생각된다.

셋째, 본 연구는 횡단적인 연구로 진행되었다. 향후 연구에서는 인과론적 추론과 인과영향의 크기의 추정도 가능한 종단적 분석이 이루어질 수 있기를 기대한다.

참고문헌

<국내문헌>

- 고성돈 · 송병식, “변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 「대한경영학회지」, 제23호, 2000, pp. 415-439.
- 고종욱 · 류철, “분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사 신뢰에 미치는 영향력에 대한 연구”, 「관광학연구」, 제28권 제4호, 2005, pp. 193-212.
- 구정대 · 이방식, “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔 종사자의 자긍심과 조직몰입에 미치는 영향”, 「관광 · 레저연구」, 제17권 제2호, 2005, pp. 45-60.
- 구연성, “카리스마적 리더십이 동기부여적 자아개념과 직무성장에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 국방대학교 국방리더십센터, 「한국군 리더십 진단과 강화방안: 리더십교육지침서」, 2005.
- 김관선, “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과 검증을 중심으로”. 조선대학교 대학원 박사학위논문, 2002.
- 김남현 · 김정원 역, 「리더십」, 서울: 경문사, 2002.
- 김동춘, “교사가 지각한 유아교육기관의 조직문화와 조직 효과성과의 관계연구”, 서울여자대학교 대학원 박사학위논문, 1998.
- 김동춘 · 송미선, “유치원 원장의 변혁적지도성과 조직 효과성과의 관계”, 「열린유아교육연구」, 제10권 제2호, 2005, pp. 291-310.
- 김민수 외 3인, 「금성관 국어 대사전」 서울: 금성출판사
- 김병식, “리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도 간의 관계에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 1997.
- 김성구 역, 「경영혁신과 임파워먼트」, 서울: 고려원, 1995.
- 김성수, 「글로벌 리더십론」, 기업경영종합연구원, 2002.
- 김영하, “카리스마적 리더십에 관한 연구”, 「사회과학논총」, 제10집, 2000, pp. 31-57.
- 김인수, 「거시조직이론」, 서울, 무역경영사, 2005.
- 김정원 · 채순화 · 배성원, “변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원 관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증”. 「한국인사관리학회」, 2005, 29(4): 31-62.

- 김준식, “한국기업의 조직유효성에 관한 경험적 연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1985, pp. 7-8.
- , “조성제, “리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구”, 「인적자원관리연구」, 제8집, 2004, pp. 19-146.
- 김해동, “기업문화와 제요인이 조직효율성에 미치는 영향”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1996.
- 김충련, 「SAS라는 통계상자」, 서울, 데이타리서치, 1994.
- 김호정, “신뢰와 조직몰입”, 「한국행정학보」, 제33권 제2호, 1999, pp. 19-35.
- 박내희, 「조직행동론」, 박연사, 2004, p. 184.
- 박내희, “임파워먼트-다수준의 과정개념: 개념의 이해와 실천수단에 대한 소고”, 「서강경영논총」, 제8권, 1997, pp. 127-145.
- 박우순, 「조직관리론」. 서울: 법문사, 1999, p. 277.
- 박원우, 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 서울: 시그마 인사이드컴, 2005, p. 42.
- , “임파워먼트: 개념 정립 및 실천방법 모색”, 「경영학연구」, 제26권 제1호, 1997, p. 132.
- 박현숙, “조직의 행정과정 및 관료성 변인이 학교의 조직 효과성에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 박사학위논문, 1992.
- 배성현 · 채순화, “변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구”. 「경영연구」, 2004, 19(2): 317-349.
- 배오식, “임파워먼트 지각에 따른 구조적 특성과 결과변수간의 관계에 관한 연구,” 영남대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- 백기복, 「이슈리더십」, 서울: 창민사, 2001.
- 백기복 · 김정훈, “카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증”. 「인사관리연구」, 2001, 24(2): 117-144.
- 백남현. “카리스마적 리더십이 군조직유효성에 미치는 실증적 연구”. 호서대학교 대학원 박사학위논문, 2002, pp. 12-50.
- 송병식. “카리스마적 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과”. 「경영사학」, 2006, 21(1): 187-210.
- 신국희, “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 「비서실논총」, 제11권 제2호, 2003, pp. 125-144.
- 신웅섭 외, 「리더십이론과 실제」, 서울: 학지사.
- 안관영, “변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구”. 「신뢰연구」, 2004, 14(1): 67-101.

- 오세덕·여운환, 「현대행정관리론」, 서울: 동림사, 2000.
- 오점록, “리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군 조직 유효성에 미치는 영향” 경희대학교 대학원 박사논문, 1998, p. 82.
- 원숙연·박통희, “정부조직 내에서 상관에 대한 부하의 신뢰: 상관의 개인적 특성과 관계적 특성을 중심으로”. 「한국행정연구」, 제9권 제4호, 2000, pp. 137-163.
- 유문조, “변혁적 리더십과 신뢰유형이 조직 유효성에 미치는 영향”. 대전대학교 대학원 박사학위논문, 2004, pp. 15-50.
- 유승동 “변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할”. 「인사관리연구」, 2001, 24(2): 193-218.
- 육군본부, 「군인 복무규율 및 국군병영생활 규정」, 1991, p. 34.
- 육군본부, 「지휘통솔」, 야전교범 6-0-1, 2004.
- 윤재풍, “조직 효과성 모형”, 「고시계」, 1990, 7월호, p. 53-65.
- 이애주·장미향·유지은, “임파워먼트 유형이 종사원의 직무만족과 종사원의 고객만족에 대한 지각에 미치는 구조적 관계 연구”, 「호텔경영학연구」, 제15권 제1호, 2006, p. 249-267.
- 이영균·최종목, “변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구”, 「한국정책과학회보」, 제8권 제2호, 2004, pp. 1-23.
- 이용기·이대홍, “호텔 텔레마케팅 관리자의 리더십과 조직몰입”, 「호텔경영학연구」, 제5권 제2호, 1997, pp. 49-65.
- 이재형·오석운·윤진영, “호텔조직에서의 상사의 서번트 리더십이 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향”, 「호텔경영학연구」, 제15권 제2호, 2006, pp. 285-302.
- 이종범, 「국민과 정부관료제」, 서울: 고려대학교 출판부, 1986.
- 이종인·독고순·이정언, “군 리더십 역할 모델 연구”, 「한국국방연구원, 연구보고서」, 1997.
- 이종찬, “최고경영자의 리더십과 조직 효과성”, 「인사관리연구」, 제24집 제2권, 2001, pp. 71-85.
- 이창원 외. “지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성 관한 실증적 연구”. 「한국행정학회보」, 2003, 37(1): 19-36.
- _____, “변혁적 리더십 이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토”. 「한국행정논집」, 제17권 제4호, 2005, pp. 1035-1061.
- _____, 명승환·임영제, 「정보사회와 현대조직」, 서울: 대영문화사, 2005, p. 499.
- _____, 박희봉. “리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 있어 집단효능감의 매개 역할: 한국과 뉴질랜드 단체장 리더십의 비교”. 「한국정책과학회보」, 2005,

9(4): 25-45.

- _____. 최창현, 「새조직론」, 서울: 대영문화사, 2006.
- 이철우, “호텔 조직 구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 동아대학교 대학원 박사학위논문, 2000, pp. 1-90.
- 이화용, “변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더의 감성지능 (Emotional Intelligence)의 조절 효과”. 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 임종원 외. 「소비자행동론」, 서울: 경문사, 1997.
- 장임숙, “변혁적 · 거래적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향”, 「지방과행정연구」, 제13권 제1호, 2001, pp. 205-223.
- 정연현 · 변상우. “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 신뢰의 매개효과에 관한 연구”. 「동부산대학논문집」, 2002, 21: 443-459.
- 정재욱, “리더십의 조직 효과성에 대한 연구”, 「중앙행정논집」, 제5권 제2호, 1991, pp. 63-102.
- 조경호 · 김정필, “지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직 효과성의 관계: 경쟁가치모형의 적용”, 「지방행정연구」, 제19권 제4호, 2005, pp. 59-90.
- 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 학현사, 2004.
- 채순화, “변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근”. 영남대학교 대학원 박사학위논문, 2004, p. 14.
- 천순덕, “직무스트레스 요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「한국마케팅과학회 2005 추계학술대회 발표 논문집」, 2005, pp. 673-696.
- 최광신, “Followership이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트의 조절효과를 중심으로”, 「한국정보전략학회지」, 제2권 제1호, 1999, pp. 202-221.
- 하용규 · 박성규, “변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력 차이검증”, 「관광경영학연구」, 제8권 제2호, 2004, pp. 215-237.
- 한동훈 · 김영락, “21세기 리더십과 임파워먼트에 관한 연구”, 「세무회계연구」, 통권 제18호, 2006, pp. 253-278.
- 황기순 · 김재득 · 이창원, “경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로”. 「한국정책과학회보」, 2005, 9(2): 65-90.
- 홍광식, “카리스마적 리더십과 Bass의 변혁형 리더십의 비교분석”, 「교육행정학연구」, 제15권 제2호, 1997, pp. 251-268.

<외국문헌>

- Agle, B. R. & Sonnenfeld, J. A., Charismatic chief executive officers: Are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory. In Moore, D.P., ed., *Academy of management best papers proceedings*, Omnipress, Madison: Wisconsin, 1994.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63, 1990, pp. 1-18.
- Bandura, A., Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol.84, No.2, 1977, pp. 191-215.
- Bandura, A., Human Agency in social Cognitive Theory, *American Psychologist*, September, 1989, pp. 1175-1184.
- Bass, B. M., *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- Bass, B. M., From Transaction to Transformation Leadership : Leadership to share the Vision, *Organizational Dynamics*, 1988, 18(4): 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., *Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6S*, Binghamton, New York: Center for Leadership Studies, 1992.
- Bass, B. M. & Yokochi, N., Charisma among Senior executive and the special Case of Japanese CEO's, *Consulting Psychology Bulletin*. Winter/Spring: 31, 1991.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organization Development, In W. Pasmore & R. W. Woodman(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, 4: 231-272
- Beatty R. C. & Schnier, C. E. eds., *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*, 2nd, Addison-Wesley Publish Co., 1981.
- Bennis, W. G. & Bidderman, P., *Organizing Genius*, Chicago: Addison- Wesley, 1997.
- Berlew, D. A. Leadership and Organizational Excitment, *California Management Review*, Vol. 17, 1974.

- Bowen, D. E. & Lawler III, E. E., The Empowerment of Service Works; What, Why, How and When, *Sloan Management Review*, Spring, 1992.
- Britt, T. W., Davison, J. & Bliese, P. D., How Leaders can Influence the Impact that Stressors have on Soldiers. *Military Medicine*, Vol.169, No.7, 2004, pp. 541-545.
- Butler, J., Toward Understanding and Measuring Condition of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, Vol.17, 1991, pp. 897-933.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press, 1983.
- Campbell, J. P., 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, 1977.
- Collins, J., Ulmer and Walter, *American Military Culture in the Twenty-first Century*, Center for Strategic and International Studies, Washington 2000.
- Conger, Jay A., Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, Issue 2, Summer99.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*. In Conger and Kanungo, 1988.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. & Mathur, P., Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charisma Leadership, *Canadian Journal of Administration Science*, Vol.14, No.3, 1997, pp. 290-302.
- Connolly, T. et al., Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, Vol.5, 1980, pp. 211-217.
- Covey, S. R. *From Effectiveness to Greatness: the 8th Habit*, FranklinCovey Company, 2004.
- Cunnongham, J., Approaches to the Evaluation Effectiveness. *Academy of Management Review*, Vol.2, 1977, pp. 463-474.
- Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, Cincinnati: South-Western, 2004.
- Deci E. L. & Ryan, R. M., The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, 1987, pp. 1024-1037.

- Deci E. L., Connell J. P. & Ryan, R. M., Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, 1987, pp. 580-590.
- Doney, P. M. & Wilson, D. T., An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, Vol.61, April, 1990, pp. 35-51.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B., Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.4 2002, pp. 733-744.
- Evan, W., *Organization Theory and Organization Effectiveness*. Kent, Ohio: Kent State University Press, 1976.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C., *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects*, West Publishing, Minneapolis/St. Paul, 1996.
- Fry, Louis W., Steve V, & Marie C, Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement. and establishing a baseline, *Leadership Quarterly*, VOL, 16 Issue 5, 2005 p853-862.
- Fulford M. D. & Enz, C. A., The Impact of Empowerment on Service Employees, *Journal of Management Issues*, Vol.7, 1995, pp. 161-175.
- Greenberg, J. & Baron, R. A., *Behavior in Organization : Understanding and Managing the Human side of Work*, Allyn and Bacon, 1993.
- Griffith, J., Multilevel Analysis of Cohesion's, Relation to Stress, Well being, Identification, Disintegration, and perceived Combat Readiness. *Military Psychology*, Vol.14, No.3, 2002, pp. 217-239.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- House, R. J., A Theory of Charismatic Leadership. In Hunt, J. G. & Larson, L. L.(eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press. 1977.
- House, R. J. & Shamir, B., Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership. In Chemmers, M. and Ayman, R., eds., *Leadership: Perspectives and Research Directions*, New York: Academic Press, 1993.
- House, R. J., Rousseau, D. M. & Thomas-Hunt, M., The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of micro and macro organizational Behavior.

- Research in Organizational Behavior*, Vol.17, 1995, pp. 71-114.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J., Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, pp. 364-396.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S. & Podsakoff, P. M., Substitutes For Leadership; Effective Alternatives to Ineffective Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol.19, 1990, pp. 21-38.
- Hunt, J. G., *Leadership: A new Synthesis*, Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Hunt, J. G. J., Dodge, G. E. & Wong, L., eds., *Out-of-the-box Leadership: Transforming the Twenty-first-century Army and Other top Performing Organizations*, JAI Press, Stamford, CT, 1999.
- Javidan, M. & Dastmalchian, A., Assessing Senior Executives: A Study of the Impact of Context on their Roles. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.29, 1993, pp. 328-342.
- Jacobson, Chanoch, Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, Vol.12, Issue 1, Spring2001.
- Kahn, W. A., Psychological Conditions of personal Engagement and Disengagements at Work, *Academy of Management Journal*, Vol.33, 1990, pp. 672-724.
- Kanungo, R. N., The Concepts of Alienation and Involvement revisited, *Psychological Bulletin*, Vol. 86, 1979, pp. 119-138.
- Katz, L. G., The Professional Early Childhood Teacher, *Young Children*, Vol.39, No.5, 1984, pp. 3-10.
- Klein, K. J. & House, R. J., On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *The Leadership Quarterly*, Vol.6, 1995, pp. 183-198.
- Koch, J. L. & Steers, R. M., Job Attachment, Satisfaction and Turnover among public Sector Employee, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 12, 1978, pp. 119-128.
- Kouzes, J. M. & Pozner, B. Z., *Encouraging the Heart*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher, 1999.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., *Organizational Behavior*. Homewood, IL: Irwin, 1989.
- Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.

- Mayer, R. C. Davis, J. H. & Schoorman, D., An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, 1995, pp. 709–734.
- McAllister, D. J., Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, Vol.35, 1995, pp.24–59.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, 1991, pp. 61–98.
- Mishra, A., Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, R. Kramer & T. Tyler(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Newbury Park, CA: Sage, 1996.
- Mitchell, M., Organizational Transformation through spiritual Leadership within the United States Army Chaplaincy Corps. Unpublished Manuscript prepared as a final Project for a Tarleton State University Central Texas Graduate course in ethics and leadership. Killeen, TX., 2001.
- Moore, B. V. The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6. 1972, pp 124–128.
- Moorhead, G. & Griffin, R., *Organizational Behaviors*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.
- Morris, H. L., Spiritual Leadership versus Army Leadership: A Comparison and Contrast. Unpublished Manuscript prepared as a final Project for a Tarleton State University Central Texas Graduate Course in Ethics and Leadership. Killeen, TX. 2001.
- Mowday, R. T. Porter, L. W. & Steers, R. M., *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K., The Nature and Implications of contextual Influences on Transformational Leadership: A conceptual Examination. *Academy of Management Review*, Vol.22, 1997, pp. 80–109.
- Pfeffer, J. & Salancik, G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- Quinn, R. & Cameron, K., Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, Vol.29, 1983, pp. 33–51.

- Quinn, R. & Rohrbaugh, J., A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Value Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, Vol. 29, 1983, pp. 363-377.
- Robbins, S. P., *Organization Theory: The Structure of Organization*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1990.
- Roberts, K. H., Leadership Shift in Organizations. in Kidglen, H. C., Byrne, D. and Lindgren, F., eds., *Current Research in Psychology: A Book of Readings*, Wiley, New York, 1971.
- Schein, E. H., *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of high Performance*. San Francisco: Jossey-Bass 1988.
- Seashore, S. E. Lawer, E. E. Mirvis, P. & Cammann, C., *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*, New York: John Wiley, 1982.
- Shamir, et al., Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units Subordinates Attitudes, Unit Characteristics and Superiors Appraisals of Leader Performance, *Academy Management Journal*, 1998.
- Shore, L. M. & Qayne, S. J., Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, 1993, pp. 774-780.
- Smith, C. A. Organ, L. P. & Near, Organizational Citizenship Behaviors: It's Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, 1983, pp. 653-663.
- Spreitzer, G. M., When Organization Dare: The dynamics of individual Empowerment in the Workplace. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Michigan, 1992.
- Spreitzer, G. M., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, 1995, pp. 1442-1465.
- Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership*, 1st eds., New York: Free Press, 1974.
- Tedd, O. The art of leadership. *The American Political Science Review*, Vol. 29, No 4, 1935, pp. 681-682.

- Thomas, K. W. & Vethouse, B. A., Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, 1990, pp. 666-681.
- U. S. Army Handbook, *Military Leadership*, 1973.
- Vogt, J. F. and Murrell, K. L., *Empowerment in Organizations: How to Speak Exceptional Performance*, San Diego, CA: Prefer and Company, 1990.
- Waldman, D. A. & Paul, V., Charismatic Leadership at the strategic Level: A new Application of upper echelons Theory. *Leadership Quarterly*, Vol.15, Issue 3, Jun., 2004, pp. 355-380.
- Waldman, D. A. & Yammarino, F. J., CEO Charismatic Leadership: Levels-of-management and Levels-of-analysis Effects. *Academy of Management Review*, Vol.24, 1999, pp. 266-285.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P., Does Leadership Matter?: CEO Leadership Attributes under Conditions of perceived environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol.44, 2001, pp. 134-143.
- Walker Jr., O. C., & Ruekert, R. W., Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and conceptual Framework. *Journal of Marketing*, Vol.51, July, 1987, pp. 15-33.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations* (6th ed.), Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 2006.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- Yukl, G., *Leadership Competencies required for the new Army and Approaches for Developing Leadership. Out-of-the-box Leadership: Transforming the Twenty-first-century Army and other Top Performing Organizations*. J. J. Hunt, Dodge, George, Wong, Leonard. Stamford, CT, JAAAI Press, 1999.
- Yukl, Gary, An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, Issue 2, Summer, 1999.
- Zimmerman, M. A., Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 1990.

ABSTRACT

A Study on the Influence of Charismatic Leadership on the Effectiveness of Military Organizations

- Focused on the Mediating Effect of Empowerment -

BAE, Jae-Young

Department of Public Administration

Graduate School of Hansung University

Leadership is an essential element in achieving the purpose of an organization, and a fundamental factor for the maintenance and development of an organization. In the midst of active researches on successful exertion of leadership, theories on leadership have been sustainably being accumulated. Oftentimes they comprehend leadership as quite traditional, and such theoretical approach has been in demand along with rapid advancement of industrialization and emergence of informational society. Out of such trend, some scholars are proposing renovative leadership theories appropriate for such changes, and they are demanding new types of charismatic leaderships that can emphatically affect the emotions of the subordinates in a rapidly changing informational society, and induce innovative actions.

So far military organizations have been macroscopically operated by command system for special purpose different from civil organizations, however along with high degree of military scientific technology development, the military organizations have been demanded of changes and it is high time they gained troop orders through leadership appropriate for the changes of the time. That

is, the leadership needed for military organizations here is just a simple leadership, but it is a charismatic leadership that is to be practiced considering the special conditions of the military organization more than anything else.

Therefore, this research is intended to give primary meaning to applying such charismatic leadership to military organization, examine the parametric role of empowerment in verifying the effects of charismatic leadership on military organizations, and propose alternative strategies for military organization development.

To that end, the researcher surveyed on the officers of ranks from captain through lieutenant colonel servicing in one division in the Army totally for 7 days from Nov. 2nd through Nov. 8th, 2006 by self filling questionnaire method.

Based on preceded researches, the survey was measured with 5 questions on charismatic leadership, 12 questions on empowerment, 7 questions on job responsibility satisfaction, a subsidiary element to organization effectiveness, 5 questions on reliability, and 5 questions on organization absorption. As a result, charismatic leadership, job duty satisfaction, reliability, and organization absorption were measured in one dimension, and empowerment was measured overall in three dimension. It was confirmed that the reliability and appropriateness of these variables did not have significant problems.

Therefore from the result of covariance structural analysis with Lisrel 8.14 ver. for the purpose of this research, most of the paths have shown significant results as follows.

First, charismatic leadership has proven to have significant effects($\beta_{31}=0.84$, $t=4.06$) at $p<0.01$ level on self decisiveness($\beta_{11}=0.77$, $t=5.08$) of empowerment, role performance ability($\beta_{21}=0.80$, $t=4.97$), and task meaningfulness. Second, the self decisiveness of empowerment was analyzed to have significant effects at $p<0.05$ and $p<0.01$ levels on job duty satisfaction($\beta_{41}=0.34$, $t=2.26$) and reliability($\beta_{51}=0.57$, $t=3.07$), but it does not statistically have significant effects on organization absorption($\beta_{61}=-0.19$, $t=-1.15$). Third, the role performance ability of empowerment was identified to have no significant effects on job duty satisfaction($\beta_{42}=-0.04$, $t=-0.30$), reliability($\beta_{52}=0.01$, $t=0.01$), and organization

absorption($\beta_{32}=-.19$, $t=-1.15$). Fourth, the task meaningfulness of empowerment was observed to significantly affect job duty satisfaction, reliability, and organization absorption. Above all, it induced path coefficients that respectively have significant effects on job duty satisfaction($\beta_{43}=.68$, $t=3.03$), reliability($\beta_{53}=.60$, $t=3.07$), and organization absorption($\beta_{63}=.88$, $t=2.69$). Also from the analysis results of the structural concept differences demographic and general characteristics of the subjects in addition to hypothesis verification, it was verified that the structural concepts have significant differences either entirely or partially on ranks, titles, military education course, civil education courses, number of years of service, and marital status, etc.

Based on the practical analysis results like above, the following suggestions may be proposed.

First, it was confirmed that charismatic leaderships in military organization have significant effects on self decisiveness, role performance ability, and task meaningfulness of empowerment, and that is the same result as the existing researches. Second, It was observed that charismatic leadership among military organization members have the most strong influences on task meaningfulness of empowerment. Third, empowerment was identified to have partial effects on the job duty satisfaction, reliability, and organization absorption. Since the charismatic leadership in military organization was seen to affect empowerment and empowerment partially affect organizational effectiveness through catalytic operation, the education course development and education training are primarily demanded for the members' charismatic leadership, and solid practicing of them will notably contribute to the development of the military organization in Korea.

Keywords: leadership, charismatic leadership, empowerment, organizational effectiveness, military organization.

설 문 지

카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구
- 임파워먼트의 매개 효과를 중심으로 -

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 불구하고 본 연구에 참여해 주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다. 저는 한성대학교 대학원에서 행정학을 전공하고 있는 학생으로서 학위 과정 중에 배운 지식을 군 리더십 분야에 관하여 최대한 이용하고자 하였습니다.

본 설문지는 “**임파워먼트의 매개효과를 통한 카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향**”을 연구하기 위한 박사논문 자료로 사용하고자 합니다.

평소 여러분께서 군 생활하면서 경험하고 느낀 점을 솔직하고 성실하게 표현해 주시면 본 연구에 많은 도움이 될 것입니다.

이 자료는 학문적 연구 이외의 다른 목적으로 전혀 사용되지 않으며 각 문항에는 정답이 없으므로 생각하는 바를 솔직하게 응답해 주시면 됩니다. 여러분의 정성어린 연구 참여에 진심으로 감사드립니다.

2006년 10월

한성대학교 대학원 행정학과
지도교수 : 이 중 수
연구자 : 배 재 영

1. 아래 질문은 **카리스마적 리더십**에 관련된 문항으로써 귀하의 상관이 보일 수 있는 행동이나 특징을 기술한 것입니다. 귀하의 생각과 일치되는 번호에 $\sqrt{\quad}$ 표 해 주시기 바랍니다.

항 목 \ 정 도	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상관은 부하들이 나아가야 할 방향을 명확히 제시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상관은 과업의 목표달성을 위해 열정적으로 교육하고 대화한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상관은 목표의식을 가지고 업무를 추진하도록 비전을 제시하는 편이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상관은 자신의 가치관이나 신념을 나에게 자주 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상관은 소신이 강하며 자신의 행동에 대해 강한 확신을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 아래 질문은 군 생활에서 느끼는 **임파워먼트**에 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 일치되는 번호에 $\sqrt{\quad}$ 표해 주시기 바랍니다.

항 목 \ 정 도	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무수행 방법을 자유롭게 결정한다.	①	②	③	④	⑤
2. 업무수행시 나의 의견이 잘 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 의사결정시 중요한 영향력을 행사할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 나의 행동이 임무를 수행하는데 중요한 영향을 미친다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 나에게 부여된 업무목표를 달성할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

6. 나는 부여된 임무를 수행할 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 부여된 임무를 잘 처리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 부대를 훌륭하게 지휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 임무는 개인적으로 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 임무는 부대에서 중요하다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 임무는 내가 성장하는데 있어 중요하다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 임무는 비전을 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤

3. 아래 질문은 군 생활을 하면서 평소 느끼시는 정도에 대하여 귀하의 느낌과 일치되는 번호에 √ 표해 주시기 바랍니다.

● 직무만족에 관한 질문입니다.

항 목 \ 정 도	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 수행하는 임무에 만족하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 수행하고 있는 임무에 전반적으로 만족하고 있으며 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3. 현재의 직무에 최선을 다하고 있으므로 항상 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 임무수행시 요구하는 것 이상의 노력을 기울이고 있으며 성취감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 하는 일은 나 자신의 능력 개발에도 도움을 주고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 기회가 주어진다면 타직업을 선택할 의지가 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 소속부대 복지제도는 만족스럽다.	①	②	③	④	⑤

● 신뢰에 관한 질문입니다 (상급자 : 1, 2차 직속상관으로서 평정자).

항 목 \ 정 도	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상급자는 나에게 군 생활에 필요한 지식과 비전을 제시해 주고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상급자는 서로의 업무를 잘 파악하고 있기 때문에 믿고 일을 처리한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 상급자와 함께 임무를 수행한다는 것을 자랑스럽게 생각하고, 타인에게 자랑하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 상급자는 나를 인정해 주고 있으며 내가 군 생활을 하는데 큰 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 나에게 영향력을 주는 상급자가 업적에 따라 충분한 보상을 해 줄 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤

● 조직몰입에 관한 질문입니다.

항 목 \ 정 도	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 군에서 복무하는 것은 나의 발전에 별로 도움이 되지 않는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 전역 후에도 군에 대한 애착심을 가질 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 군 생활을 삶의 일부분으로 여긴다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 군 생활에서 가정과 가족같은 따뜻한 느낌을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 군대생활은 나의 인생에서 보람이 있다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 귀하의 개인에 관한 내용으로써 통계적으로 분류하기 위한 항목입니다. 해당되는 곳에 √표해 주십시오.

1. 귀하의 계급은?

- ① 중령 ② 소령 ③ 대위 ④ 중위

2. 귀하의 직책은?

- ① 지휘관(자) ② 참모 ③ 교관 ④ 훈육관, 실무자, 기타

3. 귀하의 출신구분은?

- ① 육사 ② 학군사관 ③ 3사
④ 학사 ⑤ 간부사관, 특수사관 ⑥ 여군사관

4. 귀하께서 이수하신 군사교육 과정은? (다수표기)

- ① 초군반 ② 고군반 ③ 육군대학 ④ 국방참모대학 ⑤ 국방대학원

5. 귀하께서 이수하신 민간교육 과정은?

- ① 전문대학 ② 대학 ③ 대학원석사과정 ④ 대학원박사과정

6. 귀하의 근속년수는?

- ① 3년 이하 ② 3년 1월-6년 ③ 6년 1월-10년
④ 10년 1월-15년 ⑤ 15년 1월-20년 ⑥ 20년 1월-25년
⑦ 25년 1월 이상

7. 귀하의 복무구분은?

- ① 단기 ② 복무연장 ③ 장기복무

8. 귀하의 결혼은?

- ① 기혼 ② 미혼

소중한 답변에 진심으로 감사드립니다.

귀하의 성실한 배려는 우리나라 군 발전에 큰 보탬이 될 것입니다.
늘 건승하고 가정에 축복과 함께 사랑이 가득하길 기원합니다.