

博士學位論文

韓國 國防組織 構成身分別
效果的 리더십 類型에 關한 研究

2011 年



漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

高 時 聖

博士學位論文
指導教授 李昌遠

韓國 國防組織 構成身分別
效果的 리더십 類型에 關한 研究

A Study on the Effectiveness of Leadership Styles
for Each Rank in Korea's National Defense Organization

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

高 時 聖

博士學位論文
指導教授 李昌遠

韓國 國防組織 構成身分別
效果的 리더십 類型에 관한 研究

A Study on the Effectiveness of Leadership Styles
for Each Rank in Korea's National Defense Organization

위 論文을 政策學 博士學位 論文으로 提出함

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

高 時 聖

高時聖의 政策學 博士學位論文을 認准함

2010年 12月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성 및 연구의 목적	1
제2절 연구 범위 및 방법	4
제2장 이론적 고찰	6
제1절 리더십의 일반이론	6
1. 리더십의 정의	6
2. 리더십의 이론발전	10
3. 리더십 유형	12
제2절 조직효과성	30
1. 조직효과성 개념	30
2. 조직효과성 평가지표	31
3. 조직효과성 측정기준	33
제3절 국방조직의 구성신분별 특성과 군 리더십	39
1. 국방조직의 구성신분별 특성	39
2. 군 리더십의 정의와 군 리더십 본질	43
3. 계층별 리더의 역할 및 핵심요건	47
제4절 선행연구	51
1. 리더십 유형과 조직효과성 선행연구	51
2. 군 리더십과 조직효과성 선행연구	57

3. 선행연구의 시사점	61
제3장 연구설계	63
제1절 연구의 모형 및 가설의 설정	63
1. 연구모형	63
2. 가설의 설정	64
제2절 변수의 조작적 정의	71
1. 독립변수	71
2. 종속변수	73
제3절 조사방법	75
1. 설문지 구성	75
2. 조사대상 표본 및 분석방법	76
제4장 조사결과 분석 및 가설의 검증	81
제1절 평가도구 분석	81
1. 타당성 검증	81
2. 신뢰도 검증	85
3. 응답자의 일반적 특성	86
제2절 변수간의 차이 및 상관관계 분석	91
1. 변수의 인구통계학적 차이분석	92
2. 상관관계 분석	101
제3절 가설 검증 및 논의	103

1. 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향 비교	103
2. 구성신분별 리더십 유형과 조직효과성과의 관계	112
3. 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직효과성 향상 증폭효과 ...	126
제4절 분석결과에 대한 논의	129
1. 변수의 인구통계학적 차이분석 결과	129
2. 설정된 가설의 검증결과	131
제5장 결 론	136
제1절 연구결과의 요약	136
제2절 연구의 시사점과 정책적 함의	140
참고문헌	144
설 문 지	157
ABSTRACT	162

표 목 차

〈표 2-1〉 리더십의 다양한 정의	8
〈표 2-2〉 리더십 이론의 발전 과정	10
〈표 2-3〉 배려, 구조주도형의 구분	15
〈표 2-4〉 거래적 리더십의 구성요소	19
〈표 2-5〉 변혁적 리더의 개념 정의	23
〈표 2-6〉 변혁적 리더십의 구성요인	24
〈표 2-7〉 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	29
〈표 2-8〉 조직효과성 평가를 위한 지표	32
〈표 2-9〉 국방 근무조직 및 인력 현황	39
〈표 2-10〉 군 리더십에 대한 정의	44
〈표 2-11〉 세대 및 계층별 리더십 수준	49
〈표 2-12〉 세대별 리더의 핵심요건	50
〈표 2-13〉 공공부문에서 리더십 선행연구 요약	56
〈표 2-14〉 군 리더십 선행연구 요약	61
〈표 3-1〉 설문지 구성 및 출처	75
〈표 3-2〉 설문대상 표본 선정 현황	78
〈표 3-3〉 설문지 배포 및 회수현황	79
〈표 3-4〉 자료의 분석방법	80
〈표 4-1〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 타당성 검증	82
〈표 4-2〉 배려 및 구조구도의 타당성 검증	83
〈표 4-3〉 직무만족 및 조직몰입의 타당성 검증	84
〈표 4-4〉 신뢰도 검증 결과	85
〈표 4-5〉 성별 특성(군별, 신분별)	87
〈표 4-6〉 신분별 특성(군별)	87
〈표 4-7〉 계급별(직급) 특성	88
〈표 4-8〉 연령별 특성(군별, 신분별)	89
〈표 4-9〉 학력별 특성(군별, 신분별)	89

〈표 4-10〉 복무기간별 특성(군별, 신분별)	90
〈표 4-11〉 직속상관별 특성(군별, 신분별)	91
〈표 4-12〉 성별 차이분석	92
〈표 4-13〉 신분별 차이분석	93
〈표 4-14〉 계급(직급)별 차이분석	95
〈표 4-15〉 소속 부서(부대)별 차이분석	96
〈표 4-16〉 연령별 차이분석	97
〈표 4-17〉 학력별 차이분석	98
〈표 4-18〉 복무기간별 차이분석	99
〈표 4-19〉 직속상관별 차이분석	101
〈표 4-20〉 상관관계 분석	102
〈표 4-21〉 배려와 구조주도가 직무만족에 미치는 영향	104
〈표 4-22〉 배려와 구조주도가 직무만족에 미치는 영향(군인/군무원)	105
〈표 4-23〉 배려와 구조주도가 조직몰입에 미치는 영향	106
〈표 4-24〉 배려와 구조주도가 조직몰입에 미치는 영향(군인/군무원)	106
〈표 4-25〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향	107
〈표 4-26〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 (하위변수별)	108
〈표 4-27〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향(군인/군무원)	109
〈표 4-28〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향	110
〈표 4-29〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 (하위 변수별)	111
〈표 4-30〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향(군인/군무원)	111
〈표 4-31〉 가설1, 가설2의 결과 정리	112
〈표 4-32〉 리더십 유형이 구성신분별 직무만족에 미치는 영향 차이(군인)	113
〈표 4-33〉 리더십 유형이 구성신분별 직무만족에 미치는 영향 차이(군무원)	114
〈표 4-34〉 리더십 유형이 구성신분별 조직몰입에 미치는 영향 차이(군인) ...	115
〈표 4-35〉 리더십 유형이 구성신분별 조직몰입에 미치는 영향 차이(군무원) ...	116
〈표 4-36〉 리더십 유형이 구성신분별 조직효과성에 미치는 영향(종합)	118

〈표 4-37〉 변혁적 리더십과 직무만족사이의 조절효과 분석	119
〈표 4-38〉 거래적 리더십과 직무만족사이의 조절효과 분석	120
〈표 4-39〉 배려와 직무만족사이의 조절효과 분석	121
〈표 4-40〉 구조주도와 직무만족사이의 조절효과 분석	121
〈표 4-41〉 변혁적 리더십과 조직몰입사이의 조절효과 분석	122
〈표 4-42〉 거래적 리더십과 조직몰입사이의 조절효과 분석	123
〈표 4-43〉 배려와 조직몰입사이의 조절효과 분석	124
〈표 4-44〉 구조주도와 조직몰입사이의 조절효과 분석	125
〈표 4-45〉 가설3, 가설4의 검증 결과 정리	125
〈표 4-46〉 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 직무만족 증폭효과	127
〈표 4-47〉 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 조직몰입 증폭효과	128
〈표 4-48〉 가설5의 검증 결과 정리	129
〈표 4-49〉 가설검증 결과(종합)	134



그림 목차

[그림 2-1] 구조주도-배려의 리더십 행동 유형	16
[그림 2-2] 국방 조직유형별 근무인력 구성	40
[그림 2-3] 관리자의 계층별 리더십 능력	48
[그림 3-1] 연구모형	64



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

현대 사회는 변화의 시대이다. 현대사회의 조직은 불확실성과 급변하는 사회 환경에 적응하고 다른 조직과의 경쟁에서 생존하기 위해서는 무한한 경쟁력을 필요로 한다. 이와 같이 경쟁력 있는 조직으로 변모하기 위하여 많은 조직들이 조직발전과 조직혁신을 시도하고 있다. 조직발전과 조직혁신이 없는 조직은 생존하기 어렵기 때문이다.

우리나라 국방조직도 예외는 아니다. 우리나라 국방조직은 국내외 안보 환경 변화와 과학기술의 발전에 따른 전쟁양상의 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 2006년 12월 「국방개혁」을 법제화 하여 획기적이고 혁신적인 변화를 추구하고 있다. 즉, 저비용·고효율의 국방관리체제로 혁신하고, 군 구조를 병력위주의 양적 구조에서 정보화·과학화·경량화의 기술집약형 첨단 전력구조로 개편하고 있다.

이러한 「국방개혁」의 기본이념 속에는 ‘문민기반의 확대’를 법률로 명시하고 있는데, 그동안 현역군인 중심으로 구성되어 왔던 국방조직에 현역인력을 대폭 감축하고 민간인력¹⁾의 활용 비중을 높여 나가는 것이다. 이는 국방관련 업무의 전문성을 높이려 대체로 행정, 기술, 연구, 군수, 교육훈련 및 기능적 업무수행 분야에 군무원등이 포함한 민간인력의 활용을 규정하고 있는 것이다. 이를 위해 군부대 및 기관에 근무하는 군무원의 비율을 증가²⁾시키고, 2020년까지 군 보급창·인쇄창·정비창·군병원 등의 30개

1) 국방 민간인력(defence civilian personnel)이란 군 인력(military personnel)에 대응되는 개념으로서 군인 이외의 신분으로 국방업무에 종사하는 인력을 총칭하는 용어이다. 다시 말하면 국방 기능을 수행하고 있는 국방조직에서 근무하고 있는 인력을 국방인력이라고 할 때, 이 국방인력 중 군인신분이 아닌 인력을 국방 민간인력이라고 한다. 한국군의 국방 민간인력의 규모는 장기복무 장교와 부사관으로 구성되는 직업군인수의 30%수준에 해당하고 직업장교의 규모와 비슷한 거대한 인력 집단이다(조영진 외, 2004); 선진 국가의 전체 국방인력 중 민간인력이 차지하는 비율은 국가마다 다르지만, 미국·영국·독일 등의 민간인력의 비율은 현역 군인 대비 약 30~50%로 전체 국방인력의 1/3~1/4 수준으로 매우 높은 편이다(현익재 외, 2009).

2) 군무원 증원 계획을 보면, 2020년까지 군무원 비율을 군인 총 정원대비 6%인 약 3만명 까지 증원할 목표로 「국방개혁」을 추진하고 있다(개정 2010.10.1, 대통령령 제22142호; 국방부 내부자료,

기관을 ‘군 책임운영기관’³⁾으로 전환하여 기관장을 민간 전문인력으로 임명하며, 기관장의 평가에 있어 리더십을 우선적 평가항목으로 적용하고 있다.

이렇게 국방조직의 환경이 급변하는 상황에서 「국방개혁」의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 국방조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협조가 중요하며 조직구성원들의 협동심을 최대한으로 발휘할 수 있게 하고 변화를 성공적으로 이끌어 내는 리더의 역할이 매우 중요하다. 즉, 조직의 목표달성을 위해 조직에 새로운 활력을 주고 변화하는 환경에 적응을 촉진하는 효과적인 리더십의 발휘가 필요한 것이다.

우리나라 군의 리더십은 1948년 창군 이후 오늘날까지 군 조직에서 전투력 논의의 중심이 되고 있다. 모든 조직에서 리더십의 중요성이 강조되고 있지만, 특히 군 조직은 리더의 역량에 의해 조직의 승패가 직접적으로 결정될 수 있으므로, 그 동안 지속적인 관심과 연구가 이루어져 왔다. 특히 군은 민간조직에 비해 리더십에 관한 관심이 더 크다고 할 수 있다. 이는 군이 민간사회 조직에 비해 리더에게 많은 책임과 권한을 부여하고 있으며 부대나 조직의 모든 행위가 리더를 중심으로 일어나고 있으므로 그들의 행위가 조직의 임무수행에 큰 영향을 미치기 때문이다.

그간의 군 관련 리더십 선행연구를 보면 1980년대 이후 군 전문인력양성 확대계획에 따라 민간대학 위탁교육이 활발하게 되면서 리더십관련 연구논문 수가 급증하게 되었다. 이후 2010년까지 리더십 관련 박사학위 논문은 21편이 발표 되어 양적으로 많은 발전을 가져왔다고 볼 수 있지만 리더십 연구대상에 있어 육군을 대상으로 편중되게(85%) 연구되어 국방조직 전반에 적용 할 리더십 연구에 미흡하고 이론적 측면에서도 군 리더십 일반화에 못 미친다고 할 수 있다. 또한 그간의 연구는 국방조직에서 군인만을 대상으로 하였기에 군인과 국방 민간인력인 공무원 및 군무원이 망

2007).

- 3) 군 책임운영기관 제도는 군 내외부에서 공개 채용된 기관장에게 조직·인사·재정 상의 자율권을 가지고 기관을 운영하게 한 후, 그 성과에 대하여 책임을 부여함으로써 운영의 효율성과 서비스의 질적 향상을 도모하는 제도이다(국방부, 2008); 국방부에서는 2009년에 5개 군 기관을 군 책임운영기관으로 전환을 완료 하였으며, 2020년까지 30개 기관을 전환할 예정이다(국방부 내부자료, 2010).

라된 심층 깊은 군 리더십 연구가 부족한 실정이다. 또한 군 리더십 이론 적용 측면에서 보면 「군 리더십 지침서」(이준식 외, 2008)에는 리더십 행동이론인 ‘구조주의’와 ‘배려’의 개념을 군 리더십의 영역에서 체계화 하도록 명시하고 있는데 그간의 선행연구는 배려와 구조주의 등 리더십 행동이론에 근거한 실증적 연구가 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 군 리더십 연구를 함에 있어 육군·해군·공군·국방부 직할부대를 망라하여 현역군인과 국방 민간인력으로 분류되는 공무원과 군무원 까지 연구대상 영역을 확장하고, 연구대상 리더십 유형도 전통적 리더십으로 분류되는 구조주의, 배려, 거래적 리더십과 현대적 리더십으로 분류되는 변혁적 리더십을 주요변수로 선정하며, 조직효과성을 측정하기 위한 하위변수로 직무만족과 조직몰입을 변수로 선정하여 이들 변수간의 인과관계를 실증적으로 검증함으로써 기존의 군 관련 리더십 선행 연구와 차별되는 연구를 시도 하고자 한다.

본 연구는 조직의 환경이 급변함에 따라 리더십이 적극적으로 요구되는 국방조직에서 조직효과성 향상을 위해 어떠한 유형의 리더십이 필요한지를 알아보고자 한다. 또한 군 리더십을 연구함에 있어 국방조직 구성신분별(군인과 군무원)로 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 필요한 리더십 유형에 대해 리더십 효과성의 유사성과 차이점을 중심으로 연구를 하고자 한다.

본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 군 구조개편과 국방관리체제 혁신 등 국방조직 환경이 급변하는 상황에서 국방조직 구성원의 직무만족과 조직몰입에 효과적인 리더십 유형이 무엇인지를 검증 하고자 한다.

둘째, 리더십 유형(전통적 리더십과 변혁적 리더십)이 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 미치는 영향을 비교해 보고 어떤 유형의 리더십이 더 효과적인가를 검증하고자 한다.

셋째, 한국의 국방조직에서 리더십 유형(전통적 리더십과 변혁적 리더십)이 구성신분별(현역과 군무원)로 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 미치는 영향에 어떠한 차이가 있는가를 확인하고 구성신분별(현역과 군무

원) 특성이 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 조절작용을 하는 지를 검증 하고자 한다.

넷째, 한국의 국방조직에서 변혁적 리더십은 전통적 리더십(배려, 구조 주도, 거래적 리더십)이 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 효과를 증폭시키는 확인하고자 한다.

다섯째, 이 연구를 통하여 한국의 국방조직 효과성 제고를 위한 정책적 시사점을 제시하고, 연구된 자료는 국방정책발전과 군 리더십 개발에 사용할 수 있도록 기초자료를 제공하고자 한다.

제 2 절 연구 범위 및 방법

본 연구는 우리나라 국방조직을 대상으로 구성신분별 효과적인 리더십 유형에 관하여 실증적 검증을 하고자 함이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 문헌연구 및 선행연구, 전문가 자문, 설문조사 및 실증분석 등을 실시하였다. 문헌연구는 리더십 관련 각종 연구논문, 학술지, 간행물 등의 학문적 영역을 연구하였고, 선행연구는 리더십 관련 연구논문을 중점적으로 검토 하였다. 전문가 자문으로는 국방대학교 국방정신전력·리더십개발원의 전문 연구원과 리더십 교수의 의견을 수렴하였다. 특히 연구 대상의 특성을 고려하여 군 관련 리더십 선행연구와 국방부 산하 리더십 연구기관에서 발표된 군 리더십 자료를 참고로 하여 연구방향의 시사점을 검토하였고, 이를 토대로 하여 연구모형과 가설을 설정하였다.

실증적 연구 부문에서는 변수의 조작적 정의, 자료수집 및 분석 방법을 제시하고 가설검증을 실시하였다. 실증적 검증을 위한 연구 표본대상은 국방부 직할부대, 육군·해군·공군부대에서 근무하는 하사이상 현역군인 간부와 군무원을 대상으로 하였다.

또한 가설검증을 위한 실증적 분석 방법으로 설문조사를 실시하였다. 설

문대상은 국방부 직할부대, 육군·해군·공군부대 중에서 현역군인과 군무원이 동일조직에 함께 근무하는 육군 4개 부대, 해군 2개 부대, 공군 2개 부대, 국방부 직할 2개 부대 등 총 10개 부대에서 하사이상 현역군인 및 군무원 1,200명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문을 위해 국방부 훈령(제1100호, 정훈·문화활동 훈령)에 따라 사전 절차에 의거 국방부 승인을 받았고, 보안성 검토 후에 연구자가 해당 부대를 직접 방문하여 설문지 내용을 설명하고 작성·회수하는 방법을 사용하였다. 그리고 실증분석을 위해 수집된 자료는 SPSS 17.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다.

이상 기술한 연구 범위와 연구 방법에 따른 본 연구의 체계는 다음과 같다.

본 연구 구성은 전체 5장으로 다음과 같이 구성된다.

제1장은 서론으로 연구의 필요성 및 연구의 목적을 제시하고 연구의 범위 및 방법 등을 기술한다.

제2장에서는 리더십의 이론적 고찰 부분으로서 리더십 및 조직효과성의 일반적 이론과 군 리더십을 제시하고, 리더십 관련 선행연구를 검토하여 본 연구의 이론적 기틀을 제시한다.

제3장에서는 제2장의 이론적 연구를 바탕으로 실증분석을 위한 연구의 모형 및 가설을 설정하고, 독립변수와 종속변수에 대한 조작적 정의와 더불어 설문지 구성과 조사대상 표본 및 분석방법에 대하여 설명한다.

제4장에서는 조사결과 분석 및 가설에 대한 검증 부분으로 변수에 대한 요인분석과 신뢰도를 검증하고, 변수간의 차이 및 상관관계 분석과 설정된 가설에 대한 검증결과를 제시하고 해석한다.

제5장에서는 본 연구의 결론으로서 연구결과를 요약하고 연구의 시사점과 정책적 함의를 제시한다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 리더십의 일반이론

1. 리더십의 정의

1) 리더십의 정의

리더십은 많은 사람들에게 지속적인 관심의 주제이다. Stogdill(1974: 7)은 “리더십을 정의하려고 시도한 학자들 수만큼 많은 상이한 리더십 정의가 있다”라고 했고 그것은 마치 민주주의의 사랑, 평화 등과 같은 말의 경우와 같다. 우리가 그 같은 말들의 의미가 무엇인가를 직관적으로 알 수 있지만, 따져보면 사람마다 그 의미하는 바가 각기 다르기 때문에 우리가 리더십을 정의하려고 시도하자마자 곧바로 발견되는 것은 리더십은 많은 상이한 의미를 지니고 있다는 것이다(김남현, 2009: 3).

리더십의 정의가 다양한 이유는 리더십이란 속성이 리더와 부하 그리고 상황을 포함하는 복잡한 현실에서 유래한다고 할 수 있다. 일부 학자는 리더의 인격과 신체적 특성, 리더 행동을 강조하는 반면, 다른 이들은 리더와 추종자와의 관계, 상황이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가를 연구의 초점으로 하고 있기 때문이다(김창규, 2009: 4).

이러한 리더십이라는 현상은 거의 100여 년 동안 사회과학의 여러 분야에서 다각적으로 연구되어 왔지만, 이러한 오랜 역사에도 불구하고 아직도 통합적인 이론이나 확고한 결론은 형성되지 못하고 있다. 또한 리더십에 관한 정의도 학자들에 따라서 매우 다양하다. 리더십은 일반적으로 광의로는 희구되는 목표를 달성하기 위해 개인 및 집단을 조정하며 동작하게 하는 기술이라고 정의할 수 있고(Pfiffner & Presthus, 1960: 92), 협의로는 조직 목표의 달성을 위해 구성원이 자발적으로 적극적 행동을 하도록 동기를 부여하고 영향력을 미치는 창의적인 능력이라고 정의 할 수 있다

(Dimock & Dimock, 1969: 296).

이러한 두 가지 정의에서 나타난 공통점은 첫째, 목표 달성을 위한 2인 이상의 집단 현상이고, 둘째, 지도자가 추종자에게 권력과 영향력을 행사한다는 것이다(Hall, 2002: 133). Yukl(2002)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 정의한다. 또한 Bass(1990b)에 의하면 “리더십이란 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정”으로 정의하고 있으며, Conger 와 Kanungo(1988)는 “특정 목표를 달성하기 위하여 특정인물이 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정”이라고 정의하였다.

이처럼 학자마다 다른 정의를 내리고 있어 리더십의 다양한 의미들은 포괄적으로 수용하여 명확하게 정의하기는 매우 어렵다. 이러한 연구에서 국내외 학자들이 사용한 리더십의 정의를 정리하면 <표 2-1> 과 같다. 그러나 다양한 학자들 간의 개념에도 불구하고 리더십의 정의에 내포되어 있는 기본적인 개념들은 다음과 같다고 할 수 있다.

첫째, 리더십은 조직의 목표와 관련된다. 조직이나 집단이 달성하고자 하는 미래상으로서의 목표를 전제로 행동이 전개되는 과정이며, 조직 관리의 필수불가결한 요소이다. 둘째, 리더십은 리더와 구성원 간의 관계이다. 리더는 그가 통솔하는 조직이나 집단 전체의 목표와 자신의 권위에 입각하여 구성원의 행동에 영향을 미친다. 구성원 없이 리더는 존재할 수 없다. 셋째, 리더십은 공식적 계층제의 책임자만이 아니다. 집단내의 타 구성원의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정이라면 동료 간 또는 하위에 있는 자도 행사할 수 있다. 따라서 조직책임자의 직권과 리더십은 구별된다. 넷째, 리더십은 리더가 구성원에게 일방적으로 영향을 행사하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용의 과정을 통해서 발휘된다. 다섯째, 리더십은 리더의 권위를 통해 발휘된다. 리더가 타인의 행위를 유도하고 조정, 통제할 수 있는 능력에 따라 발휘되는 것이다. 마지막으로 리더십이 소속집단 및 조직 내에서 분화된 여러 가지 직능을 수행하는데 그 중에서 리더에 관한

요인, 구성원에 관한 요인 그리고 상황적 요인이 영향을 미친다(김창규, 2009: 4-5).

〈표 2-1〉 리더십의 다양한 정의

연구자	정 의 내 용
Bennis(1959)	조직 구성원들로 하여금 각자 비전을 갖고 자기의 능력을 모두 쏟아 그 비전을 실현하게끔 하는 것
Stogdill(1974)	집단의 목표를 설정하고 목표달성을 위하여 집단 활동에 영향을 미치는 과정
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Hersey & Blanchard(1993)	주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990b)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정
Conger & Kanungo(1988)	특정 목표를 달성하기 위하여 특정 인물이나 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정
Yukl(2002)	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
백기복(2009)	어떤 매개체(일, 이슈, 관심사항)를 통하여 사람들 간에 서로 영향력을 주고받으면서 결과를 산출해 가는 과정
김남현 역(2009)	공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정

자료: 김주영(2007), 홍성관(2008), 백기복(2009) 등에서 재정리.

2) 리더십의 본질

리더십의 본질을 살펴보면 다음과 같다(김남현 역, 2009: 19-20). 첫째, 리더십의 두 가지 일반적 형태는 임명된 리더십과 자생적 리더십이다. 임명된 리더십은 조직 내의 공식적인 직위를 기반으로 하는 리더십이다. 자

생적 리더십은 ‘그가 하는 것(what one does)과 추종자들로부터 받고 있는 지지에 의해 초래된 리더십이다.’ 리더십은 하나의 과정으로서 임명된 리더십 역할이나 자생적 리더십역할을 하고 있는 모든 사람에게 적용된다.

둘째, 권력, 즉 영향력(the potential to influence)개념은 리더십과 관련된 개념이다. 두 가지 종류의 권력이 있는데 지위권력과 개인권력이 그것이다. 지위권력은 임명된 리더십과 흡사한 것으로서, 한 개인이 공식적인 조직시스템 내의 어떤 직위를 갖게 됨으로써 얻게 되는 권력을 가리키는 말이다. 개인권력은 추종자들로부터 나온다. 개인권력은 추종자들이 그 리더가 가치 있는 것(something of value)을 가지고 있다고 믿기 때문이다.

셋째, 리더십과 강제력은 동일하지 않는다. 강제는 리더를 위해 추종자의 변화를 유도하려고 위협이나 처벌을 활용한다. 따라서 강제는 리더십과 어긋나는 것이다. 그것은 리더십을 추종자들과 더불어 함께가는 과정으로 보지 않기 때문이며, 공동목표의 달성을 위해 추종자들과 함께 일해 가는 것을 강조하지 않기 때문이다.

넷째, 리더십과 관리는 상당한 부분이 중복되기는 하지만 서로가 상이한 개념이다. 관리는 전통적으로 계획, 조직화, 충원, 지휘, 통제활동에 초점을 맞추지만 리더십은 일반적인 영향과정(influence process)을 강조한다.

오늘날 많은 조직들 속에서 관리자는 많은데 리더는 적다. 관리자들은 정책과 실천·절차들에는 뛰어나지만 강력하고 장기적인 비전을 만드는 면에서는 뛰어나지 않다. 리더는 장기적인 관점에서 조직에 정말 필요한 것이 무엇인지를 파악하고 있는 사람이다. 결국 리더란 존재는 조직의 효율성의 측정에 있어서 차이를 만들어 낼 수 있는 사람이기 때문에 리더십의 중요성을 다시금 인식 할 필요가 있다(구형희, 2009: 22).

따라서 조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가를 주요연구 대상으로 삼고 있으며, 최근에 와서는 조직의 유형(Egri & Herman, 2000) 및 상황(Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978; Masi & Cooke, 2000), 문화(Yukl, 2002)에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다. 또한 일상적인 업무를 수행하는 조직의 리더십보다는 조

직환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지에 관한 연구가 많이 되고 있다(이창원 외, 2008: 258-259).

2. 리더십 이론 발전

리더십 이론에 관한 연구는 각 연구자들의 관점과 연구 방법에 따라 매우 다양하다. 일반적인 리더십 이론의 발전과정을 도식화 하면 다음 <표 2-2> 와 같다.

<표 2-2> 리더십 이론의 발전 과정

시 기	주요 이론	중심 주제	이론 명
1940년대 이전	특성 이론	리더십 능력은 타고남	특성론
1940년대 후반 - 1960년대 후반	행동 이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라짐, 리더십은 개발 될 수 있음	미시간 연구 오하이오주립대학연구 관리격자론
1960년대 후반 - 1980년대 초반	상황이론 또는 상황적합 이론	리더의 유효성은 상황에 따라 달라짐	Fiedler 상황론 House 목표경로 성숙도 이론 리더십 대체이론
1980년대 초반 이후	신조류 리더십 이론	리더는 비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 함	변혁적 리더십론 카리스마적 리더십 리더십 귀인이론 전략적 리더십 팔로워십 이론 LMX 이론

자료: 홍성관(2008: 9), 백기복(2009: 76).

전통적 접근법으로 리더십에 관한 이론은 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 일반적으로 다음과 같은 이론으로 분류할 수 있다 (Yukl, 1994).

첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach)이다. 이 이론에서는 효과적인 리더에게는 다른 사람들과 구별되는 자질과 특성이 있다고 생각하고 이것이 리더십의 지위와 기능에 영향을 준다고 간주하여 그 자질과 특성을 추출하려고 노력하는 이론이다. 따라서 연구의 초점은 리더 개인의 인성 또는 자질에 둔다. 지난 반세기 동안의 리더십에 관한 연구결과에 의하면 리더는 지적 능력, 자신감, 권력에 대한 욕구, 성실, 사교성, 카리스마, 단호함, 열정, 강인함, 용기 등에 의해 특징 지어 진다는 것이다(Robbins, 1990).

둘째, 리더와 부하 간의 관계를 중심으로 한 리더의 행동을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법(behavioral approach)이다. 행태론적 접근법은 리더의 어떠한 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 파악하고자 하는 접근법이다. 즉 효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 수행된 접근법이다(이창원 외, 2008: 261). 이 연구들은 “리더십이란 기본적으로 두 가지의 행동 즉, 과업행동(task behavior)과 관계성 행동(relationship)으로 이루어져 있다.”라고 전제하며, 여기서 과업행동이란 집단성원들이 그들의 과업목표를 달성하도록 도와주는 행동이고 관계성행동은 집단성원들이 서로 인간관계를 가지고 잘 지내도록 하며 만족을 느끼도록 도와주는 행동을 말한다. 따라서 행태론적 리더십연구의 주요목적은 리더가 어떻게 하면 이들 두 가지 유형의 행동을 조합하여 하위자들의 과업목표를 위한 노력에 영향을 미칠 것인가를 설명하려는 데 있다(김남현 역, 2009: 92-93). 행태론적 접근법의 대표적인 연구로는 미시간대학교의 리더십 연구, 오하이오주립대학교의 리더십연구, 그리고 Blake 와 Mouton의 관리그리드 연구 등이 있다.

셋째, 리더의 행동이 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach)이다. 리더십 이론 중 특성적 접근법과 행태론적 접근법은 리더의 개인적 특성에 초점을 둔 1차원적 접근방법(특성론적 접근)과 생산과 인간이라는 2차원적 접근방법(행태론적 접근)이다. 이러한 특성적 접근과 행태론적 접근 방법은 모두 효과적인 리더의 유형을 완전히 해명할 수 없었다. 이에 효과적인 리더십유형은 여러 가지 상황에 따라 다르다는 상황론적 리더십연구로 초점을 옮겨 리더십유형을 상황과 관련시켜 3차원적으로 연구하기 시작했다. 이 개념은 리더십에 있어서 부하와 상황이 논리적인 결론으로 이르는 적극적인 참가자라는 것에 착안하고 있다.

상황론적 이론의 접근방법은 리더십의 효율성이 리더의 특성이나 행동에 의해서가 아니라 리더, 부하, 조직이 처해있는 상황적 요인에 따라 결정된다는 것이다. 즉, 상황 이론에서는 주어진 상황 하에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있다. 이러한 상황이론으로는 Fiedler의 상황적합적 리더십이론, Evans와 House의 경로-목표이론(path-goal theory), 수직적-쌍방관계 연결이론, Hersey와 Blanchard의 리더십상황이론, Yukl의 다중 연결모형(multiple linkage model)등이 있다.

3. 리더십 유형

리더십의 유형은 리더십의 정의가 다양한 만큼 사회 및 시대에 따라 유형이 분류되어지고 있다. 시간적으로 구분되어지는 기준이나 의미가 다소 상이하여 리더십 유형의 기준이 정확하게 일치하지는 않지만, 일정한 기준으로 리더십 유형이 구분되어 나타나고 있다. 사회과학자들은 리더가 얼마나 효과적으로 추종자들에게 영향을 미치고 과업목표를 달성하는지를 결정하는 특성, 능력, 행동, 권력원천, 상황적 측면을 밝히려 노력해 왔다(강

정애 외, 2009: 2).

리더십 유형을 개괄적으로 살펴볼 때, 특성이론에 뒤이은 행위론은 오하이오주립대학에서 일련의 연구들에 의하여 완성되었는데, 리더의 행위를 ‘구조주도’와 ‘배려’라는 두 개의 축으로 이해하려 했던 오하이오주립대학 학자들의 발상은 아직도 리더의 행동을 대표하는 양대 축으로 많이 활용되고 있다. 이후 상황론적 접근법에서 Fiedler는 이론의 타당성에 대한 많은 논란에도 불구하고 상황론을 최초로 개척한 인물로 기록되고 있다. 1980년대 이후는 변혁론(Bass)과 카리스마적 리더십의 시대였다. 최근에 이르기 까지 학자들과 실무진들의 보다 많은 관심을 끌고 있는 주제는 변혁과 비전임을 부인할 수 없다(백기복, 2009: 71-72).

1950년대부터 1970년대까지 행태론적 접근법과 상황론적 접근법으로 수행된 리더십 연구들은 대부분 구조주도(initiating structure)와 배려(consideration)와 관련된 리더십 행태에 초점을 맞추고 있다(Yukl, 1999a). 또한 1980년대 초반 이후부터는 신조류 리더십 이론이 집중적으로 연구되기 시작했는데, Bass(1985b)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 차이점을 근거로 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 이루어지는 이요인 모형(two-factor model)을 제안하였다.

이러한 리더십 이론의 발전과정을 배경으로 리더십의 유형을 소위 “전통적 리더십”(traditional leadership)이라고 부르는 구조주도, 배려, 거래적 리더십과(김호정, 2001a; 이창원, 2003) 현대적 리더십으로 분류되는 변혁적 리더십을 중심으로 리더십 유형을 크게 분류하였다. 본 연구에서는 우리나라 국방조직 구성신분별 효과적인 리더십 유형에 관한 실증적 연구에 있어 전통적 리더십으로 분류되는 배려, 구조주도, 거래적 리더십과 현대적 리더십으로 분류되는 변혁적 리더십을 중심으로 리더십 유형을 연구하고자 한다.

1) 배려, 구조주도형 리더십

오하이오주립대학에서는 1945년부터 기존의 리더십보다 새로운 관점에서 리더십연구를 시작하였다. 이 연구는 리더십을 리더가 부하에게 보여주는 행동 스타일이라고 규정하고 리더십 스타일을 찾아 그 유효성을 검증하려는 것이었다. 오하이오주립대학교의 학자들은 리더의 행동에 대해 부하들이 어떻게 인식하고 있는가를 파악하기 위해 설문지를 작성했고 군대와 산업체에서 이에 대한 답변을 수집했다.

오하이오주립대학교 리더십 연구의 주요 목적은 리더의 행동 유형과 이에 따른 조직성과 및 조직구성원들의 만족감 간의 관계를 분석하는 것이었다. 연구팀은 리더의 행동을 배려(consideration)와 구조주도(initiating structure)의 두 가지로 분류했다.

배려(consideration)는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하는 것, 부하직원에 대한 관심을 보이고 그들의 복지 증진을 위한 방안을 모색하는 것 등을 말한다(Yukl, 2002: 50). 또한 배려(consideration)는 리더의 사람에 대한 관심과 대인관계에 관한 것이다. 리더는 친밀하고 지원적이며, 부하에게 관심을 보이고, 부하의 복지를 돌본다. 배려 행동의 예로는 부하에게 개인적 호의를 보이고, 시간을 내서 부하가 가진 문제를 경청하고, 부하를 지원하거나 변호해 주고, 중요한 문제에 관해 부하와 협의하고, 부하의 제안을 기꺼이 받아들이며, 부하들을 공정하게 대해주는 것 등이 있다(강정애 외, 2009: 74-75).

구조주도(initiating structure)는 구성원들에게 명확한 기준에 따라 역할을 배정하고 업무를 지시하며, 명백한 절차를 거쳐 목표가 기간 내에 업무를 효과적으로 수행하도록 하는 것이다. 또한 구조주도(initiating structure)는 리더의 과업성취에 대한 관심과 관련된 것이다. 리더는 집단의 공식 목표를 달성하기 위해 자기 자신의 역할은 물론 부하의 역할을 정의하고 구조화한다. 구조주도 행동의 예로는 부하의 불량한 작업을 비판하고, 마감기한 준수의 중요성을 강조하며, 부하들에게 과제를 배정해 주고, 명확한 성과 기준을 유지하며, 부하들에게 표준 절차를 준수하도록 요

구하고, 문제에 대한 새로운 접근방식을 제안하며, 부하들의 활동을 조정해 주는 것 등이 있다(강정애 외, 2009: 74-75).

〈표 2-3〉 배려, 구조주도형의 구분

배려	구조주도
◦ 리더는 집단구성원이 말을 듣기 위해 시간을 마련한다. ◦ 리더는 기꺼이 어떤 변화를 이루려고 하는 사람이다. ◦ 리더는 친절하고 접근하기 쉬운 사람이다.	◦ 리더는 일을 각각 집단의 구성원에게 할당한다. ◦ 리더는 집단구성원들로 하여금 정해진 규칙(규정)을 따르도록 한다. ◦ 리더는 집단구성원에게 그들에게서 무엇이 기대되고 있는가를 알게 한다.

자료: 배정훈(2009: 209).

이들 연구에서 특기할만한 것은 배려와 구조주도라는 별개의 독특한 차원이 있다는 것을 알아냈다는 점이다. 종전의 리더십 연구, 즉 전체적·민주적 리더십 스타일은 말할 것도 없고, 리더십 스타일을 비슷하게 구분한 미시간대학의 초기 연구나 리커트의 연구들은 일관되게 리더십 스타일을 양 극단으로 나누어 생각하는 것이 상례였다. 그러나 오하이오주립대학의 연구에서는 처음으로 리더의 행위를 단일 선상이 아닌 두 개의 축 위에서 표시하였다. 즉 구조주도와 배려라고 하는 리더 행위유형의 배합을 어떻게 지니고 있는지를 전혀 예측할 수 없다는 것이다. 다시 말하면 리더가 구조주도와 배려를 동시에 많이 나타낼 수도 있고, 또 두 가지 행위 유형을 모두 적게 나타낼 수도 있다는 것이다(배정훈, 2009: 209).

오하이오주립대학의 연구 스태프들은 리더의 행동에 관한 자료를 수집하기 위하여 초기 연구결과를 토대로 배려와 구조주도를 측정하는 두 가지 설문지 개정판과 축소판을 개발하였는데 하나는 ‘리더행동 기술 설문지’(Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ)였고, 또 하나는 감독행동 기술 설문지(Supervisory Behavior Description Questionnaire: SBDQ)였다. 이것은 리더의 유형을 네 가지로 구분하여 리더가 실제로 그의 활동을 어떻게 수행하고 있는가를 기술하기 위해 고안, 연구 되었다.

따라서 높은 구조주도와 낮은 배려유형, 높은 구조주도와 높은 배려유형, 낮은 구조주도와 낮은 배려유형, 낮은 구조주도와 높은 배려유형 등이 그것이다.

[그림 2-1] 구조주도-배려의 리더십 행동 유형

		구 조 주 도	
		낮음	높음
배 려	높음	① 낮은 구조주도 높은 배려 (부하에게 업무구조를 적게 강조하는 반면 부하의 욕구 만족에는 높은 관심을 두는 리더의 행동)	② 높은 구조주도 높은 배려 (부하에게 업무구조를 높게 강조하고 부하의 욕구 만족에도 높은 관심을 두는 리더의 행동)
	낮음	③ 낮은 구조주도 낮은 배려 (부하의 업무구조를 적게 강조하고 또한 부하의 욕구 만족에도 관심을 적게 두는 리더의 행동)	④ 높은 구조주도 낮은 배려 (부하에게 업무구조를 높게 강조하지만 부하의 욕구 만족에는 관심을 적게 두는 리더의 행동)

자료: 이창원 외(2008: 263).

이러한 배려와 구조주도로 이루어지는 리더십 행동 유형을 요약하면 [그림 2-1] 과 같다(Kreitner & Kinicki, 1989: 454). 즉 구조주도의 수준과 배려 수준을 어느 정도로 배합하느냐에 따라 ① 낮은 구조주도와 높은 배려: 부하에게 업무구조를 적게 강조하는 반면 부하의 욕구 만족에는 높은 관심을 두는 리더의 행동, ② 높은 구조주도와 높은 배려: 부하에게 업무구조를 높게 강조하고 부하의 욕구 만족에도 높은 관심을 두는 리더의 행동, ③ 낮은 구조주도와 낮은 배려: 부하의 업무구조를 적게 강조하고 또한 부하의 욕구 만족에도 관심을 적게 두는 리더의 행동, ④ 높은 구조주도와 낮은 배려: 부하에게 업무구조를 높게 강조하지만 부하의 욕구 만족에는 관심을 적게 두는 리더의 행동 등 네 가지로 분류할 수 있다는 것이다.

이 사분면에 의하면 가장 유용하고 바람직한 리더십은 높은 구조주도와 높은 배려의 능력, 즉 조직을 위한 과업구조를 훌륭하게 편성할 능력과 조직구성원들에 대한 인간관계적 관리를 능숙하게 조화하고 통합하여 수행할 수 있는 리더십이라는 것이다(김창규, 2009: 13-14).

오하이오주립대학교 연구를 종합해 보면, 첫째는 많은 연구에서 구조주도와 배려의 유효성이 상황에 따라 달라진다는 사실을 발견하였다는 점이다. 그리고 둘째는 특성이론이 리더를 확보함에 있어 선발에 의존할 수밖에 없었던 반면에 행태중심이론에서는 리더십을 교육·훈련을 통하여 개발할 수 있게 됨으로써 수많은 리더십 훈련프로그램들이 등장하게 되었다는 점이다. 그러나 이들 훈련 프로그램들은 유효성에 대한 검증 없이 실무에서 많이 통용되어 왔다(백기복, 2009: 87).

오하이오주립대학교 리더십 연구 이후 리더의 배려와 구조주도가 다양한 리더십 효과성의 기준과 어떠한 관련이 있는가를 조사하는 연구가 많이 수행되었다. 그러나 연구 결과 어떠한 리더의 행동도 리더십 효과성과 일관성 있게 관련이 있는 것은 없다는 것이 밝혀졌다(이창원 외, 2008: 263-264).

2) 거래적 리더십

(1) 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십(transactional leadership)이란 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의되고 있다. 즉, 리더십이란 리더가 보상, 인센티브를 사용해 부하로부터 올바른 행동을 유발하게 만드는 과정이며, 이 과정은 리더가 부하간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다.

거래적 리더십과정은 리더는 부하들이 원하는 보상을 얻기 위해 무엇을 해야 하는지 인식하게 하고 부하들에게 목적을 달성하게 하기위한 필수적인 역할을 명확히 한다. 또한 부하의 욕구가 무엇인지 인식하여 부하들이

노력을 기울일 때 이러한 욕구가 만족스러운 노력의 성과와 어떻게 교환하여 충족될 것인지를 명확히 한다. 따라서 거래적 리더십과정은 이러한 두 과정을 통해서 부하들이 자신에게 기대된 성과를 달성하도록 하는 것이다.

Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉을 시작할 때 발생한다고 한다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근하여 조직이 기대하는 성과를 달성할 경우 반대급부로 부하가 원하는 것을 제공해줌으로써 부하들에게 동기를 부여하는 리더십이다. 따라서 거래적 리더들은 부하들에게 바람직한 결과를 달성하기 위하여 해야만 하는 명백한 역할을 부여하고 또한 자신이 기여하는 바를 정확히 제시함으로써 부하들이 조직에서 요구하는 바를 충족키 위해 최선을 다하는 묵시적인 계약관계가 존재한다. 그러나 이러한 리더십은 서로 간에 자발적으로 더 큰 성과를 올릴 수 없다고 지적하고 있다.

Burns의 이론을 토대로 하여 Bass(1985b)는 거래적 리더십에 대해 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하의 관계에서 기대되는 노력 또는 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여가 되는 과정을 거래적 리더십이라고 정의하고 있는데 교환 또는 협상과의 관계는 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공하는 관계를 의미한다.

(2) 거래적 리더십의 구성요소

Bass(1985b)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 개념에 기초가 되는 리더의 행태를 파악하기 위해 다요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)를 개발하였다. MLQ의 여러 가지 판(版) 중 가장 광범위하게 사용되는 MLQ-X는 거래적 리더십을 다음 네 가지 차원으로 분류한다. 1) 조건적 보상Ⅰ(약속): 리더는 성과에 따라 가치 있는 보상을 제공할 것을 약속함; 2) 조건적 보상Ⅱ(보상): 리더는 성과에 따라 보상을 제공함; 3) 예외에 의한 관리(능동적): 리더가 문제가 있을 것을 예기하고 교정적인 행동을 취함; 4) 예외에 의한 관리(수동적): 리더는 문제가 발생하

거나 일이 계획한 대로 진행되지 않을 때 교정적인 행위를 취함 등이다. Tepper와 Percy(1994)는 MLQ-X에 있어서 예외에 의한 관리(수동적 또는 능동적)를 측정하는 항목을 포함하는 어떠한 LISREL 모형도 자료에 적절한 적합성을 얻을 수 없었지만, 조건적 보상 I(약속)과 조건적 보상 II(보상)를 측정하는 항목들이 적합하게 수렴되어 리더십 해석이 가능한 지표를 형성한다는 것을 제시하였다. 결국, Tepper와 Percy(1994)에 의해 개발된 MLQ-X의 수정판은 거래적 리더십이 리더의 조건적 보상을 측정하는 항목을 이용하여 측정될 수 있음을 제시하였다(이창원 외, 2003: 25).

〈표 2-4〉 거래적 리더십의 구성요소

요 인	내 용
조건적 보상	◦ 조건적 보상 I(약속): 리더는 성과에 따라 가치 있는 보상을 제공할 것을 약속함 ◦ 조건적 보상 II(보상): 리더는 성과에 따라 보상을 제공함
예외에 의한 관리	◦ 예외에 의한 관리(능동적): 리더가 문제가 있을 것을 예기하고 교정적인 행동을 취함 ◦ 예외에 의한 관리(수동적): 리더는 문제가 발생하거나 일이 계획한 대로 진행되지 않을 때 교정적인 행위를 취함

자료: 이창원 외(2003: 25).

① 조건적 보상(contingent reward)

거래적 리더는 성과와 보상의 교환관계를 통해 부하들을 동기부여 시키며 명시된 성과를 달성토록 하기 위하여 직접적이든 간접적이든 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대한 보상을 제시하게 된다. 즉, 거래적 리더는 부하들이 노력의 대가로 보상을 받기 원한다면 그들이 무엇을 해야 하는지를 주지시켜, 노력의 결과인 성과에 따라 부하가 원하는 것을 주게 된다.

조건적 보상은 리더가 달성해야 할 과업을 명확히 할당하고 규정한 수준에 맞는 성과를 부하가 달성하였을 때 동기부여의 강화를 위해 제공하

는 인센티브와 보상이다. 조건적 보상은 주로 성과에 대한 임금 인상, 승진, 칭찬 등의 형태를 띠고 있으며, 이러한 조건적 보상은 새로운 아이디어의 창출보다는 효율적 관리 과정에 초점을 두고 이루어진다. 이러한 조건적 보상은 리더의 조건적 보상 행동에 있어 리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 부하가 보상을 얻기 위해 리더에게 의존하고 있으며, 성과가 부하의 노력에 의하여 달성될 수 있으며, 성과가 저하되게 측정될 수 있는 경우에 더 큰 효과를 거둘 수 있다.

조건적 보상이라는 거래적 리더 행동은 보상이 노력의 결과로써 얻어질 수 있다는 기대를 증가시켜 부하들의 동기부여와 만족을 가져오며, 리더의 조건적 보상 행동이 높은 수준의 성과를 달성하도록 부하를 동기부여 하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 기존의 실증 연구를 통하여 분석되었다(구형회, 2009; 김현철, 2008; 안규옥, 2007; Bass & Avolio, 1990; Kilmonski & Hayes, 1980; Peter & Waterman, 1982).

② 예외에 의한 관리(management by exception)

예외에 의한 관리는 리더가 예외적 사건이 발생했을 때에만 개입하고 그렇지 않은 경우에는 부하들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않은 것을 말한다. 즉, 부하들이 합의된 성과수준에 도달하지 못하였을 경우 혹은 기준으로부터 이탈할 경우에만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 처벌 등을 제공하는 리더의 행동들을 의미하게 된다(Bass & Avolio, 1990).

리더가 부하들이 규칙이나 기준들로부터 얼마나 이탈하는지 사전에 감독하여 기준대로 임무를 수행하도록 시정조치를 취하는 적극적인 예외적 관리와 수용 가능한 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에 한하여 개입하며 처벌과 같은 교정조치를 취하는 소극적인 예외적 관리로 구분한다. 이 두 가지 모두 부하들에게 과업완료에 필요이상의 작업을 요구하지 않으며 과업이 잘 진행되는 동안 어떠한 것도 변화시키기를 원하지 않는다.

예외에 의한 관리에서 부하들의 성과가 기준이하로 떨어질 경우에 리더들은 부하들이 성과기준에 도달할 수 있도록 피드백을 제공하는데, 리더는

조건적 보상과 함께 하위자들에게 경고등과 같은 부정적 피드백을 제시할 수 있다. 부정적 피드백은 조건적 보상 보다는 상대적으로 비효과적이며, 특히 리더가 하위자에게 개입하는 형태가 비난이나 처벌로 나타날 때에는 예외에 의한 관리는 역효과를 낼 수도 있다. 따라서 비난의 대상은 부하 개인이 아닌 업무수행과 관련된 것에 국한되어야 하며 구체적으로 무엇이 잘못이고 부하의 잘못에 대해 리더 자신이 느낀 바를 언급해 주어야 한다. 또한 리더는 부하의 잘못된 점에 대해 정확하게 진단할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다(Bass, 1990c).

본 연구에서는 Bass(1985b)가 연구한 거래적 리더십의 구성요소인 예외에 의한 관리요소는 제외 하였는데 이는 선행연구 결과 예외에 의한 관리는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치지 않거나 부정적인 영향을 미치는 연구결과(구형희, 2009; 김영주, 2007; 문채봉, 2001; 홍성관, 2008)와 예외에 의한 관리는 본 연구에서 구체적인 핵심 내용이 아님에 따라 연구의 변수에서 제외 하였다.

3) 변혁적 리더십

(1) 변혁적 리더십 개념

변혁적 리더십이라는 용어는 Downton(1973)이라는 학자에 의해 처음 만들어졌다. 그러한 변혁 리더십이 리더십의 중요한 접근법으로서 등장하게 된 것은 정치사회학자인 Burns(1978)의 저서인 'Leadership'을 통해 시작되었다. Burns는 그의 저서에서 리더와 부하의 역할을 연결시키려고 시도하였다. 그는 리더에 대하여 기술하기를 “리더란 부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람”(Burns, 1978: 18)이라고 정의하고 리더십의 형태를 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 구분하였다.

Bass(1985b)는 기존의 리더십 이론들이 리더와 부하 간의 거래적 관계

에만 초점을 둔 거래적 리더십(transactional leadership) 이론들이라고 정의하고, 리더십을 지금까지와는 다른 새로운 이론으로 변혁적 리더십(transformational leadership)을 제시하였다. Bass(1985b)가 제안한 변혁적 리더십이란 리더가 부하들에게 과업성과의 중요성을 인식시키고, 조직과 팀의 이익을 개인의 이익보다 우선하게 하여 더욱 상위의 욕구를 활성화시켜, 부하들에게 동기를 부여하고 변화를 가져오는 리더십을 의미한다. 거래적 리더가 보상과 처벌을 통해 부하들을 동기 부여하는 것과는 달리, 변혁적 리더는 부하들에게 미래의 비전을 제시하고 영감적인 메시지를 통해 부하들이 그러한 비전에 몰두하게 한다. 이를 통해 부하들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하게 되고, 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키며, 자신의 업무에 만족하게 되고, 높은 수행목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다(Bass, 1985b).

변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다(Tepper & Percy, 1994).

변혁적 리더십은 조직구성원들로 하여금 리더에 대해 신뢰를 갖게 하는 카리스마는 물론 조직변화의 필요성을 감지하고, 그러한 변화를 이끌어 낼 수 있는 새로운 비전을 제시 할 수 있는 능력을 요구하는데, 이러한 변화를 효과적으로 유도하려면 리더는 조직구성원들에게 업무를 할당하여 주는 것 이외에 그렇게 할당된 과업의 가치와 이를 달성해야 할 당위성을 주지시키고 동시에 성공에 대한 기대도 제공하여야 한다(김호섭 외, 2002: 263).

Bennis와 Nanus(1985)에 의하면 변혁적 리더는 조직의 안정성을 위협하는 새로운 위기상황에 직면했을 때 등장한다고 한다. 또한 변혁적 리더는 조직 환경의 변화에 적응하고자 하는 조직의 쇄신을 강조한다. 변혁적 리더는 구성원이 업무를 수행하는 새로운 방법을 찾을 수 있도록 자신감을 심어 줌으로써 변화를 유발한다. 변화에 대한 저항은 조직이 새로운 환경의 도전에 직면하여 이겨낼 수 있다는 확신을 심어줌으로써 극복 될 수

있다. 변혁적 리더에 대한 학자들 간의 정의는 다음의 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 변혁적 리더의 개념 정의

학 자	정 의
Burns(1978)	하급자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고 집단 내 목표나 사명감을 받아들이게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하는 자
Bradford & Cohen(1984)	개발자로서의 경영자로 공유된 책임 집단을 구성하고 지속적으로 구성원들의 기술을 개발시키고 공동의 목표를 제시하는 자
Bass(1985b)	구성원들에게 영감을 심어주거나, 구성원 개개인의 성취 욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자
Tichy & Devanna(1986)	변화와 혁신을 추구하고 기업가 정신을 소유한 자로 경기 부흥을 인식하며 신 미래상을 창조하고 변화를 제도화하는 자
Leavitt(1986)	개척적인 기질을 발휘하는 자
Kouzes & Posner(1987)	과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제해결 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자

자료: 김창규(2009: 56) 재인용.

(2) 변혁적 리더십의 구성요소

1980년대 중반에 Bass는 Burns(1978)와 House(1977)의 선행연구에 기초하여 변혁적 리더십을 보다 확장하고 다듬어서 새로운 내용의 개정판을 제시하였다. Bass는 그의 연구에서 리더의 욕구보다는 부하의 욕구에 더 많은 주의를 기울임으로써, 성과가 바람직하지 못한 상황에 변혁적 리더십이 적용되어질 수 있다는 것을 제의함으로써, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 독립적인 연속체라기보다는 단일선상의 연속체로 설명함으로써 Burns의 연구결과를 확장하였다(Yammarino, 1993).

변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation), 영감적 동기부여(inspiration motivation)등의 요인들로 구성되어 있다(Bass, 1985b, 1996;

Bass & Avolio, 1996; Avolio & Howell, 1992). Bass는 초기에 변혁적 리더십을 구성하는 행동요소로 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극의 세 가지를 제시하였으나 최근의 연구결과에 나타난 주요결과들을 포함하여 Bass와 Avolio는 영감적 동기부여 요소를 추가하여 변혁적 리더십을 구성하였다(김효수, 2009: 190). 본 연구에서는 Bass(1985b)의 변혁적 리더십 최초 이론인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려에 영감적 동기부여를 추가하여 4가지 변혁적 리더십의 구성요인으로 본 연구를 하고자 한다.

〈표 2-6〉 변혁적 리더십의 구성요인

리더십 유형	구성 요인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	부하들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 리더들을 가리킨다. 부하들은 그러한 리더들과 동일시하고 그들의 행동을 본받으려고 한다. 그리고 그들은 부하들에게 항상 비전과 사명감을 심어준다.
	영감적 동기부여	부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직구성원들간에 공유된 비전을 실현하는 데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더를 묘사하는 말이다.
	지적 자극	부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십이 이에 속한다.
	개별적 배려	부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적인 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이다.

자료: 김남현(2009: 243-245).

① 카리스마(charisma)

카리스마는 부하들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 리더들을 가리킨다. 부하들은 그러한 리더들과 동일시하고 그들의 행동을 본받으려고 한다. 이러한 리더들은 보통 매우 높은 도덕적·윤리적 행동기준을 가지고 있으며, 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주된다. 그리고 그들은 부하들로부

터 많은 존경을 받고 있다. 부하들이 그들의 리더에 대한 강한 신뢰감을 갖고 있기 때문이다. 그리고 그들은 부하들에게 항상 비전과 사명감을 심어준다(김남현 역, 2009: 243).

카리스마에 대한 개념은 Weber(1947)에 의해서 처음으로 제시되었다. 그는 합법적 권위의 세 가지 형태로 전통적 권위, 법적 권위 그리고 카리스마적 권위로 분류하고, 리더는 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 될 때 리더는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있게 된다고 하였다.

House(1977)는 사회과학 문헌들을 고찰하면서 카리스마적 리더가 어떻게 행동하고, 다른 사람들과는 어떻게 구별되며, 또 그들이 가장 효과적인 경우는 언제인가 하는 상당히 포괄적인 이론 구축을 시도하고 있다. 그는 카리스마를 “개인적인 능력에 의해 부하들에게 특별한 영향을 미칠 수 있는 리더”로 기술하면서, 어떤 리더가 카리스마적 리더로 인정되는 여부는 다음 여덟 가지의 요인들에 의해 결정된다고 보았다. 즉 ① 리더의 신념이 옳다는 부하들의 신뢰, ② 리더의 신념과 부하의 신념과의 유사성, ③ 리더에 대한 부하들의 무조건적인 수용, ④ 리더에 대한 부하들의 애착, ⑤ 리더에 대한 부하들의 자발적인 복종, ⑥ 조직의 사명에 대한 부하들의 감정적 몰입, ⑦ 부하들의 높은 성과 목표, ⑧ 조직 임무의 성공에 기여할 수 있다는 부하들의 신념이 그것이다.

Bass(1985b)는 카리스마적 리더의 특성으로 자신감, 자기 결단력, 변화 능력, 내적 갈등의 해결 능력 등을 제시하고 있다. 카리스마를 지닌 리더는 자신감을 가지고 영향력을 행사하려 하며, 월등한 의사소통의 기술을 갖고 있으며, 명확한 목표를 제시하며, 성공한 사람이라는 인상을 심어주고, 행동을 강조하며, 제시된 사명을 달성하도록 부하를 동기부여 시키는 능력을 가지고 있다(Bass & Avolio, 1990). 즉, 이상적 영향력(idealized influence)을 행사하는 카리스마적 리더는 부하에게 자기신념에 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 부하에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 유발시킨다.

② 영감적 동기부여(inspiration motivation)

변혁적 리더십의 초기 이론에서는 카리스마에 포함되어 있다가, Bass와 Avolio(1990)가 이론을 수정하면서 분리되어 하나의 요소로 첨가된 것으로써, 리더가 부하들에게 비전을 호소하고 다양한 상징들의 사용을 통해 부하들의 노력을 고무 시키며, 적절한 행동적 모델링을 제공하는 정도로 정의된다. Bass 등은 리더가 부하들에게 영감적 동기를 불어넣기 위해서는 부하들에게 자신의 기대를 명확히 전달하고, 팀(team)정신을 창출하며, 자신의 일에 열정을 갖도록 해야 한다고 제안하였다(Bass & Avolio, 1993).

영감적 동기부여는 일에 대한 도전감과 의미를 부여함으로써 부하들을 동기화시키고 영감을 불어 넣는 리더의 행동을 말한다. 부하들에게 높은 기대감을 표시하며, 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기 유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더의 행동이다. 리더는 부하들이 그들 각자의 이익추구를 뛰어넘어 집단성원으로서의 노력을 집단의 목표 달성에 초점을 맞추도록 하기 위해 때로는 정서적 호소를 하거나 상징적인 행동을 한다(김효수, 2009: 191).

영감적 동기부여는 리더가 부하로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하는 것이다. 결국, 변혁적 리더는 영감적 동기를 줌으로써 부하들이 비전성취를 위해 무엇을 해야 하며 그리고 그 의미가 무엇인지를 인식하게 하여 준다(김호섭 외, 2002: 264).

③ 지적자극(intellectual stimulation)

지적자극은 부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십이다. 이러한 리더십은 부하들로 하여금 그들 스스로 판단을 내리고, 보다 신중히 문제해결에 임하도록 만든다(김남현 역, 2009: 244). 지적자극은 리더가 부하로 하여금 형식적 관례(conventional practice)와 사고(thinking)를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발시키는 것이다. 변혁적 리더는 부하의 생각과 가치관에 지적 자극을 가함

으로써 문제를 새로운 각도에서 바라보게 한다(김호섭 외, 2002: 264).

지적 자극은 문제에 대한 인식을 달리하고 문제해결방법에 대한 인식을 새로운 방법으로 각성시킨다. 부하들의 상상력을 발휘하도록 만들고 부하들이 가지고 있는 사고나 견해를 일반화시킬 수 있도록 고무시킨다. 이러한 지적 자극은 부하들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결 방안에 대하여 부하들이 가지고 있는 개념화, 이해도, 신중성을 한층 더 발전적일 수 있도록 만든다(Bass, 1985b).

변혁적 리더는 부하들로부터 맹목적인 복종보다는 부하들의 자기 효능감을 증진시키기 위해 노력하며 부하들의 리더십 역량을 육성하려한다. 변혁적 리더십의 카리스마적인 요소가 부하들로 하여금 리더를 추종하도록 강조하는 반면에 개별적 배려요소는 부하들이 성장할 수 있도록 촉진하는 측면을 강조하는 것이라 할 수 있다. 따라서 리더가 카리스마적이나 부하들에 대한 개별적인 배려가 부족할 때 부하들은 리더에 대한 충성은 뛰어나겠지만 리더에게 일방적으로 의존하는 경향이 발생하게 된다(Bass & Avolio, 1990).

④ 개별적 배려(individualized consideration)

개별적 배려는 부하들이 개인적인 요구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이다. 이들 리더들은 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안, 코치와 조언자의 역할을 수행한다(김남현 역, 2009: 244).

개별적 배려는 리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고 각 부하의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달하는 것이다. 개별적 배려는 부하들의 역할 모호성을 감소시켜 주고, 부하와 리더간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통 등을 활성화시킴으로써 부하들에게 자아상을 확립시켜주고 그들의 정보욕구를 충족시켜 주며 결과에 대한 책임의식을 갖게 해준다(김호섭 외, 2002: 246).

Bass(1985b)는 개별적 배려에 대해 부하를 일대일에 기초하여 개별적으로 다루며 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시

킬 뿐만 아니라 조언 역할이나 코칭을 통해 부하의 욕구를 자극하고 높임으로써 부하를 개발하고자 하는 측면에서 정의하였다. 즉, 변혁적 리더십에서 개별적 배려는 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적인 배려를 하기 때문에 효과적인 역할을 수행하게 된다. 이는 부하들이 개별적 욕구를 스스로 확인하게 만들고 나아가 부하들이 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 배려한다는 것이다.

그런데 배려와 변혁적 리더십의 한 가지 요인인 개별적 배려는 경험적으로, 그리고 개념적으로 분명한 차이가 있는 것으로 보인다(Seltzer & Bass, 1990). 배려는 리더가 수행하는 일련의 관계 지향적 행동으로 측정되는데, 논란의 여지는 있지만 이러한 행동의 영향으로 부하는 리더를 받아들이고 리더에 대해 만족하게 된다. 반면에 개별적 배려는 개별 부하와 그들의 발전에 대한 리더의 관심을 통해 변화를 추구하는 리더의 행태를 측정하는 것이다. 따라서 개별적 배려는 부하에게 지원과 격려를 제공하며 리더가 코치(coach)와 같은 역할을 수행하는 행동들을 포함한다(Yukl, 2002: 254). 또한 배려는 단순히 좋은 사람(친근감이 있고 접근하기 쉬운 사람)이 되는데 관심이 있으나, 개별적 배려는 부하들 간의 ‘개별화’(소외된 부하들에게 개인적인 관심을 가짐)와 부하들의 ‘발전’(자기발전의 기회를 제공함)을 강조한다는 점에서 다르다(Bass & Avolio, 1993: 63).

(3) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

효율적 리더십 모형에 대한 논의에 있어 일반적인 공통점 중 하나는 각각의 이론이 모두 리더가 부하의 복종과 협력을 얻는데 효과적 방법을 찾아내는 것과 관련된다. 결국 리더십이란 리더가 어떤 행동이나 보상 또는 유인 등을 통하여 부하들을 바람직한 행동방향으로 유도하는 과정으로 생각하여 왔다.

Bass(1985b)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 차이점을 근거로 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 이루어지는 이요인 모형(two-factor model)을 제안하였다. 거래적 리더십은 일반적으로 리더의 요

구에 부하가 순응(compliance)하는 결과를 가져오는 교환과정(exchange process)을 포함하지만, 부하들이 과업목표에 대해 열의와 몰입까지는 발생시키지 않는 것이 일반적이다(Yukl, 2002: 253). 즉 거래적 리더는 부하 직원들의 욕구를 파악해서 그 부하들이 적절한 수준으로 노력과 성과를 보이면 그러한 노력과 성과만큼의 보상을 제공하는 교환적 과정을 기반으로 하는 것이다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 요약하면, 거래적 리더는 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않는 목표를 지향한다. 또 부하들에게 성과를 올린만큼 보상을 받는다는 확신을 심어주고, 부하가 원하는 보상으로 제공함으로써 동기부여를 시키며, 부하들에게 관리표준을 설정하고 문제점을 해결하기 위한 해답을 제시해준다. 그러나 변혁적 리더는 부하들에게 매력적이고 도전적인 비전을 형성하며, 현 상황을 초월한 높은 수준의 목표를 지향하도록 동기부여 시키고, 부하들이 창의적으로 새로운 시도에 도전하도록 고무하며 부하 스스로 문제 해결책을 찾도록 자극을 준다. <표 2-7>에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더의 차이점을 분류·요약하였다.

<표 2-7> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현 상	현상 유지를 위해 노력	현상 변화를 위한 노력
목표 지향성	목표가 현상에 크게 어긋나지 않음	보통 현상 보다 매우 높은 이상적 목표지향
시 간	단기 전망을 가지고 있음	장기 전망을 가지고 있음
동기부여	즉각적이고 유형이 보상을 통하여 동기 부여함	높은 단계의 개인적 목표를 추구하도록 고무시킴으로써 동기 부여함
행동표준	규칙과 관습을 따르도록 함	혁신과 실험을 하도록 격려함
문제해결	문제를 직접적으로 해결해 주거나 해답이 있는 곳을 알려줌	문제의 제기를 통하여 함께 문제를 해결하거나, 부하 스스로 문제를 해결 하도록 함

자료: 김성국(2001: 343)에서 재구성.

제 2 절 조직효과성

1. 조직효과성 개념

조직효과성의 개념은 좁은 의미의 효과성인 ‘조직목표의 달성도’라고 하는 일반적 관념에서 출발한다는 데에 대하여 대부분 동의하고 있다. 그런데 연구자들의 조직을 보는 관점에 따라 조직효과성의 개념이 달라진다는 것이다(민 진, 2009: 103). 조직효과성(organizational effectiveness)에 대한 개념과 예측방법은 여러 가지로 발전되어 왔으나 많은 학자들의 공통된 견해를 갖지 못하고 있다. 아직까지 조직 효과성에 대한 합의된 정의도 없으며, 정의 숫자는 이 개념을 연구한 학자의 숫자만큼이나 다양하다(정인준, 2009: 7).

조직효과성의 개념이 등장하게 된 것은 조직목표가 여러 환경요인과 조직자체의 구성요인에 의해 변화가 일어났고, 조직목표 그 자체를 조직성과의 결과변수로 파악하기 어려워짐에 따라 보다 구체적인 개념에 의해 조직을 평가 하려는 데서 비롯된 것이다(양창삼, 1994). 흔히 조직을 평가할 때 ‘조직이 어느 정도 목적을 달성 하는가’라는 것이 조직효과성의 개념이다. 그러나 조직효과성의 개념은 아직도 발전 단계에 있으며, 수많은 조직효과성에 관한 논의에도 불구하고 개념, 결정요인, 평가 척도에 합의된 견해가 없어 ‘조직 효과성의 정글’이라고 불리기도 한다(Miles, 1980). 경영학에서 주로 사용하는 조직 유효성이라는 개념 역시 조직이 얼마나 잘되고 있는가 또는 효과적인가를 표시하는 개념으로 조직의 성과를 평가하는 기준으로 보고 있다(주효진, 2003: 27).

조직효과성에 대한 정의는 우리가 조직을 어떻게 정의하느냐에 따라 달라진다. 조직을 합리적으로 공동의 목적을 달성하기 위한 2인자 이상의 협동체로 규정할 경우 조직효과성은 합리적 공동 목적이 달성 정도라는 관점에서 정의될 수 있으며, 조직을 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 되

며, 조직 내의 개인이나 소집단의 행태적 조작을 강조하는 인간관계론적인 측면에서 보면 조직구성원들의 직무 만족, 응집력, 사기, 조직몰입도 등이 조직효과성을 가늠하는 척도가 될 것이다(이창원 외, 2008: 468).

조직효과성에 대한 학자들의 개념 정의를 보면, Drucker(1973)는 능률은 일을 바르게 하는 것이고, 조직효과성은 성공의 기초이자 올바른 일을 하는 것이라고 하였다. 또한 조직효과성은 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력이다(Seashore & Yuchtman, 1967). Robbins(1983)는 조직효과성이란 단기-장기목표의 달성도로서 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하고 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영되는 것이라고 정의하였다. Etzioni(1964)는 조직은 사회적 단위로서 효과성과 효율성이 최대화되어야 한다면 조직의 실제적 조직효과성은 조직이 목표를 달성하는 정도에 따라 결정된다고 정의하였다.

2. 조직효과성 평가지표

조직효과성은 효과성을 광범위하게 측정하는 경우에는 결과변수로 사용되고, 조직의 효과성을 높이기 위한 처방을 목적으로 할 경우에는 종속변수로 사용된다. 조직효과성을 평가하기 위해 조작적 정의를 할 경우 조직효과성은 직무만족, 조직몰입, 자발적 참여형태, 성과지각, 조직 내 갈등수준, 조직적응성, 성과, 충성심, 응집력, 조직시민행동 조직 목표몰입 등으로 정의된다.

조직효과성을 평가할 수 있는 하나의 기준변수를 사용하는 것은 현실적으로 불가능한데, 이러한 인식의 주된 이유는 연구자마다 조직에 대한 근본적 가정이 다르고 조직을 구성하는 개인의 선호체계 자체의 변화와 모순성에서 찾을 수 있다. 그래서 Steers(1975)는 조직효과성에 관한 대부분의 연구와 이론이 기법적인 성격을 지니고 있어 조직에 적합한 조직효과

성의 평가를 방해하고 있다고 주장하면서, 평가의 문제로서 구성타당도, 기준의 안정성, 시간적 관점, 다중적 기준, 측정의 정확성, 일반화 가능성, 이론적 적실성, 분석수준 등을 제시하였다.

조직효과성의 구성요인은 학자들에 의해 다양하게 제시되고 있다. Dalton 등(1980)은 조직효과성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였으며 기존 연구자들이 경제적 성과지표보다 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔다고 주장하였다. 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고, 심리적 성과지표에는 조직구성원들의 사기, 조직몰입, 직무만족 등이 해당된다. 또한 Gibson(1982)은 조직 효과성을 조직이 목적을 달성하는 정도라고 정의 하면서 평가관점을 생산성, 효율, 직무만족, 적응성, 발전가능성, 유지존속 등을 들었다.

한편, Campbell(1977)은 조직효과성의 지표로 심리적 지표(직무만족, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 적응성, 조직몰입 등), 경제적 지표(생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 목표달성정도, 환경의 이용도 등), 관리적 지표(사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 조직구성원의 의사결정 참가, 안정성 등)를 제시하였다.

〈표 2-8〉 조직효과성 평가를 위한 지표

지 표	주 요 내 용
심리적 지표	직무만족, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직몰입
경제적 지표	전반적 효과성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치
관리적 지표	사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조

자료: Campbell(1977: 36).

이와 같이 국내외 연구들을 살펴보면 조직효과성 하위 변수로 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직적응성, 직무성과를 조직 효과성 구성요인으로 분석하고 있지만 대부분의 선행연구에서는 조직 효과성 하위 변수로 직무만족과 조직몰입을 선정하여 연구하였다(구형희, 2009; 권상일, 2005; 김종진, 2005; 김현철, 2008; 오운균, 2007; 이광노, 2002; 이경선 외, 2008; 이창원 외, 2003).

본 연구에서는 조직 효과성의 구성요인으로 다양한 조직효과성 변수가 있지만, 국방조직에서는 경제적 지표와 관리적 지표는 실질적으로 측정이 어렵기 때문에 국방조직 효과성 측정에 적합하다고 판단되는 직무만족과 조직몰입을 그 하위변수로 선정하였다. 따라서 본 연구에서는 조직효과성은 조직목표를 달성하는 정도라는 관점과 연구대상이 국방조직내 군인과 군무원을 대상으로 하는 연구라는 점을 감안하여 학자들이 제시하는 심리적 지표 중에서 직무만족과 조직몰입을 조직효과성의 구성요인으로 선정하여 연구하고자 한다.

3. 조직효과성 측정기준

조직효과성의 측정에 관한 연구는 연구자에 따라 여러 가지 다른 이론과 측정기준 및 측정방법의 다양성으로 여러 가지 논의 모습을 보여주고 있다. 본 연구에 조직효과성 측정변수로 선정된 직무만족과 조직몰입에 관한 일반적인 개념과 영향요인 등을 살펴보고자 한다.

1) 직무만족

(1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)이란 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 개인이 직무에 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태이다. 그리고

한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 긍정적인 태도이다. 이는 직무수행에 영향을 미치고 조직성과를 좌우하는 중요한 요인임을 알 수 있다.

직무만족은 조직의 유효성을 평가하는 중요한 기준이 되어오고 있으며, 경영의 관점에서 직무만족을 다룬 실증적 연구가 산업 심리학자들에 의해 활발하게 전개되었고, 이후 생산성과의 관계를 알아보고자 하는 많은 연구들을 거쳐 오면서 오늘날에까지 이르고 있다. 직무만족은 조직행동의 측면에서 직무 수행자가 자신의 신념과 욕구 충족을 직무와 연관시켜 갖게 되는 정서적 만족감이라고 할 수 있다. 직무만족에 대한 학자들의 정의를 보면 다음과 같다.

Porter와 Lawler(1968)은 직무만족을 “실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도”라고 정의하고, 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더욱 커진다고 하였다. Steer와 Poter(1983)은 “직무만족이란 개인이 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태로 정의”하고 있으며, Quinn(1973)은 “직무만족을 어떤 특별한 직무내용, 즉, 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도”라고 하였다.

또한 Price(1976)는 직무만족을 “사회체계내의 구성원들이 체계내의 참여자로서 가지는 긍정적 태도”라고 정의하고 “긍정적인 태도를 가진 사람은 만족을 느끼고 부정적인 태도를 가진 사람은 불만을 느낀다”라고 하였다. Locke(1976)는 직무만족을 “개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태”라고 정의하면서, 직무만족에 미치는 요소로서 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 지원적 동료관계 등을 지적하고 있다.

(2) 직무만족의 영향요소

직무자체가 하나의 실체가 아닌 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인 및 보상 등 다양한 속성으로 구성되어 있기 때문에 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 것은 대단히 어렵다. 대체로 직무에 대한 만족이란 직무에 대한

정서적 반응으로 형태가 있거나 활동이 내적지향의 과정에서 발견될 수 있으며 한 개인이 직무에서 기대하는 것과의 비교로서 파악되는 특징을 가지고 있다.

Herzberg(1959)는 조직구성원에게 만족을 주는 요인과 불만족을 주는 요인이 상호 독립되어 있다고 하였으며, 첫 번째 요인은 주로 환경에 관한 것으로 직무에 불만족을 느끼게 하거나 예방하는 데 작용한다고 보면서 이를 위생요인(hygiene factors)이라고 했고, 두 번째 요인은 인간에게 만족을 주고 우수한 직무 수행을 위해 동기를 유발하는 데 작용하는 것으로 보고 이를 동기요인(motivators)이라고 했다. 위생요인으로 ① 봉급, ② 근무조건, ③ 조직의 방침과 관행, ④ 대인관계, ⑤ 직위 등으로 구분하였고, 동기요인으로 ① 책임 부여, ② 성장 기회, ③ 직무 그 자체, ④ 직무에 대한 성취감, ⑤ 직무 성취에 대한 인정 등으로 구분하고 있다.

Ginzberg(1981)는 직무만족의 하위요인으로서 ① 경제적 보수와 명성, ② 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족 ③ 사회적, 환경적인 부수적 만족을 들고 있다. Vroom(1964)은 직무만족의 요소로 ① 감독, ② 작업진단, ③ 직무내용, ④ 임금, ⑤ 승진의 기회, ⑥ 작업시간 등으로 구분하고, Alderfer(1969)의 경우는 ① 임금, ② 부가급부, ③ 상사에 대한 존경, ④ 동료에 대한 존중, ⑤ 성장 등을 하위요인으로 구분하고 있다. 한국의 행정조직에서 직무만족도에 관한 연구로서 제갈돈(2002)의 연구결과 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 조직만족, 동료 관계, 외적 보상순으로 나타났다.

선행연구에서 리더십과 직무만족은 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다(윤정란, 2005; 오운균, 2007), 이동희(2001)는 교사의 직무만족을 높이기 위해서는 리더십을 발휘해야 한다고 제시하였다. 선행연구와 같이 리더십은 조직에 있어서 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다. 또한 여러 학자들의 연구에서 직무만족의 구성요인에 대하여 살펴보면 대체로 5-10개 정도의 직무만족 요인들을 제시하고 있으며, 이들 사이에는 서로 상이한 것도 있으나 대부분 중복되거나 어느 정도 공통적인 요인이 있음을 알 수 있다.

본 연구에서는 직무만족의 요인으로 여러 학자들이 전반적으로 많이 지정한 요인이면서 또한 군 조직의 특성과 부합되는 담당업무 성격, 직장동료, 보수, 승진(진급), 직속상관, 종합적인 직장상황에 대한 만족도 등 6가지를 측정하였다.

2) 조직몰입

(1) 조직몰입의 개념

몰입(commitment)이라는 것은 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통하여 심리적인 애착 또는 소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 대한 정체성(identity)을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 그러나 조직몰입은 조직적 차원에서 몰입(organizational commitment)이라고 한다면 조직구성원 개인적 차원의 목표달성과 조직적 차원의 목표달성을 일치시키기 위한 조직구성원과 조직 간의 연속 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

조직몰입은 1960년대 이후 사회학, 산업심리학 행동과학 등의 여러 영역에서 폭넓게 연구되어 왔다. 특히 1980년대나 1990년대 기업들이 인력에 대한 구조조정을 시행하면서 구성원들이 고용불안에서 오는 다양한 문제가 발생하였고 그 해결책을 위한 노력의 일환으로 조직몰입에 대한 관심이 증가하게 되었다(이채익, 2009; 28).

조직몰입은 조직의 관리적 측면에서 매우 중요한 요소이기 때문에 많은 학자들이 조직몰입이란 주제에 대해 관심을 가져 왔다. 조직몰입의 정의로부터 도출된 조직몰입 수준을 종속변수로 하고 여러 변수를 독립변수로 하여 이들 간의 관련성을 분석하는 연구가 활발하게 이루어 졌다(Luthans, Baack & Taylor, 1987). 조직몰입에 대한 여러 학자들의 개념적 정의를 정리해보면 다음과 같다.

조직몰입이란 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고

있는 조직을 개인이 얼마나 동일시하며 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는가 하는 정도, 즉 조직구성원이 조직에 대해 가지는 애착의 정도라고 할 수 있다(Gursky, 1966). Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입을 ① 조직에 소속되고 조직과 동일화되려는 조직 구성원의 감정적 애착심을 의미하는 정서적(affective) 차원, ② 만약 조직을 떠날 경우 조직구성원이 지불해야 하는 비용에 기초를 둔 지속적(continuance) 차원, ③ 조직구성원이 조직에 머물러는 의무감을 뜻하는 규범적(normative) 차원 등 세 가지 차원을 설명한다.

Porter & Smith(1970)는 조직몰입을 “개인과 조직과의 관계로서 조직몰입이 높은 개인은 특정 조직의 구성원으로 남아 있으려는 욕구가 강하고, 조직을 위해 높은 성취를 할 용의가 있으며 조직의 목표와 가치를 수용할 확고한 신념을 가지고 있는 것”으로 정의하였으며, Shore & Wayne(1993)은 조직몰입을 조직구성원들이 현재 소속되어있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속해서 잔류하고자 하는 의도로 정의한다.

(2) 조직몰입의 구성요인

조직몰입의 구성요인 역시 조직몰입에 대한 정의와 마찬가지로 학자들에 따라 다양하다. 이와 같이 조직몰입의 구성요인에 대한 개념정의를 일치하지 않는 것은 조직몰입이 다차원적이라는 것에는 일치하고 있으나, 조직몰입에 태도적 현상인지, 행위적 현상인지에 대해서는 완벽한 정의를 내리지 못하고 있기 때문이다. 이러한 개념적 차이는 태도적 몰입을 연구하기 위해 몰입연구자들이 사용한 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입, 가치적 몰입, 동일시 몰입, 개선적 몰입 등으로 용어가 확산된 데에서 명확히 찾아볼 수 있다(Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993).

조직몰입에 대한 다양한 논의들을 종합하여 조직몰입의 구성요소를 3가지 차원으로 유형화한 사람이 Allen과 Meyer(1990)이다. Allen과 Meyer는 조직몰입의 형태를 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 분류될 수 있다고 하였다(윤상돈 외, 2006: 74-75).

정서적 몰입이란 종업원의 충성심, 호의, 따뜻함, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말하며, 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지(Kanter, 1968)로서 조직에 대한 정체성 감정이다. 이러한 몰입은 개인특성과 조직 및 직무관련특성, 그리고 직무경험으로부터 나타나며 욕구충족 및 자신들의 기대에 부합하는 경험을 쌓아온 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 조직에 대하여 더 강한 심리적 애착을 가지려는 경향을 보인다.

지속적 몰입이란 종업원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로 남아있다고 느끼는 개인적 경험의 정도를 말한다. 이러한 몰입은 종업원이 조직을 떠나면 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들(side-bets)을 인지하게 될 때, 그리고 조직에 남는 것과 비교할 만한 대안이 불확실할 때 형성 된다(Becker, 1960).

규범적 몰입은 종업원의 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. Weiner와 Vardi(1980)는 조직몰입을 조직에 대한 충성심, 조직을 위한 희생, 조직을 비난하지 않는 것 등 규범적인 측면을 강조한 분석을 하였는데, 조직몰입의 핵심요소로서 제시한 충성심과 의무, 그리고 동일시는 Allen과 Meyer(1990)의 정서적 몰입에 대부분 수용되고 있다(오운균, 2007).

본 연구에서는 Allen과 Meyer(1990)의 분류인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 중에서 정서적 몰입을 조직몰입의 측정 항목으로 선정하였다. 이는 군 조직의 특성상 규범적 몰입을 하거나 혹은 지속적 몰입을 하는 여부가 개인의 자율성에 의하여 이루어지기보다는 군 조직의 특수성으로 인해 정해진 규정을 준수해야 하며, 일정기간이 경과하게 되면 보직을 이동해야 하는 등의 특수성이 있기 때문에 본 연구에서는 정서적 몰입을 반영하여 측정하였다.

제 3 절 국방조직의 구성신분별 특성과 군 리더십

1. 국방조직의 구성신분별 특성

한국의 공무원을 분류하면 경력직 공무원과 특수경력직 공무원으로 분류하는데 경력직 공무원은 실적과 자격에 의하여 임용되고 신분이 보장되며 평생토록 공무원으로 근무할 것이 예정되는 공무원을 말하고 그 종류는 일반직 공무원, 특정직 공무원, 기능직 공무원으로 구분한다. 군인과 군무원은 특정직에 속하는 공무원으로 담당직무가 특수하여 직무에 필요한 자격·복무규율·정년·보수제도·신분보장 등에서 특수성을 인정할 필요가 있어 일반직 공무원과 별도로 구분한다(강성철 외, 2008).

우리나라의 경우 현재 국방조직에 근무하고 있는 국방인력은 통상 병력으로 불리어 지고 있는 군 인력(military personnel)과 국방부 및 그 산하기관에 근무하는 일반공무원과 군무원으로 대표되는 국방 민간인력(defence civilian personnel)으로 구성된다(정영식, 2004: 20).

〈표 2-9〉 국방 근무조직 및 인력 현황

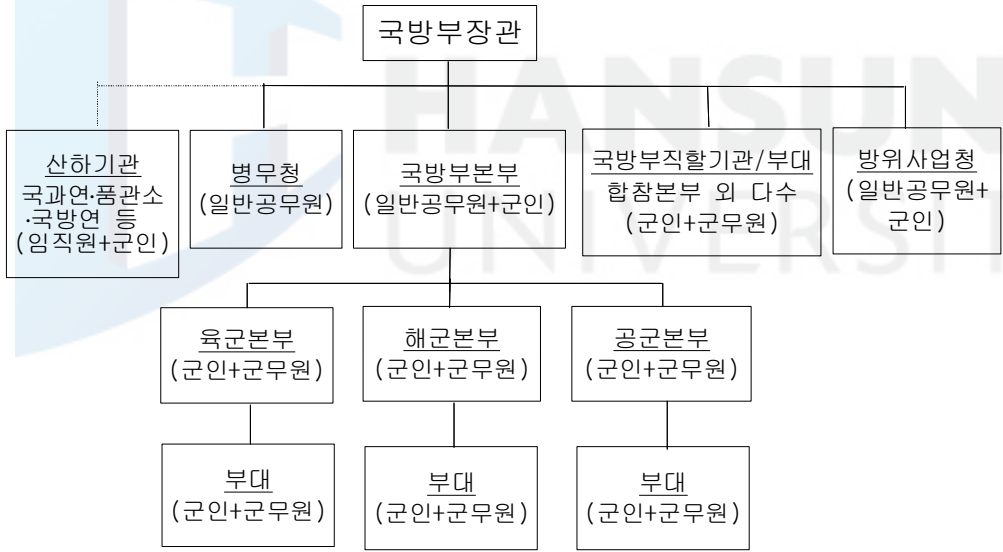
구성 신분		근무 조직	규 모
국가 공무원	현 역	◦ 정부조직법에 의한 국방행정조직 - 국방부 본부 및 소속기관, 방위사업청, 병무청 ◦ 국군조직법에 의한 국방행정 조직 - 육/해/공군, 국방부 직할기관/부대	약 67만명
	일반공무원 (일반, 기능, 별정, 계약)	◦ 정부조직법에 의한 국방행정조직 - 국방부 본부 및 소속기관, 방위사업청, 병무청	약 2,600명
	군무원 (일반, 기능, 별정, 계약)	◦ 국군조직법에 의한 국방행정 조직 - 육/해/공군, 국방부 직할기관/부대, 예비군 부대	약 27,000명
민간신분 (준공무원)	산하기관 임직원	◦ 개별법에 의한 국방부 산하 법인체 - 국방과학연구소, 한국국방연구원, 국방품질관리소, 전쟁기념사업회, 군인공제회 등	약 3,400명

자료: 정영식(2004: 28), 국방부 내부자료(2009).

국방인력은 국방조직 관련 법령에 의하여 각 신분별로 상이하게 운용되고 있다. 즉 <표 2-9> 에서와 같이 정부조직법에 의하여 국방부 본부와 방위사업청은 현역 군인과 일반직공무원이 혼성 배치되어 근무하고 있으며, 국군조직법에 근거하여 국방부 산하 육군·해군·공군부대 및 기관은 현역군인과 군무원이 혼합 편성되어 근무하고 있다.

국방조직에는 [그림 2-2] 와 같이 현역군인과 민간인력이 공동 근무를 하고 있는데, 국방 민간인력은 그 신분이 크게 3가지 유형으로 나누어져 있다. 그것은 일반공무원, 군무원, 산하기관 민간직원 등이다. 이들 국방 민간인력은 해당 신분 유형에 따라 별도의 인사관계 법령에 의해 다르게 운영 관리되고 있다. 일반공무원은 ‘국가공무원법’에 의해 인사관리가 되고 있으며, 5급 이상은 대통령이, 6급 이하는 국방부장관이 임용하도록 하고 있다. 국방부에 두는 공무원의 정원은 대통령령인 ‘국방부와그소속기관직제’와 ‘병무청과그소속기관직제’에 의해 통제되고 있다.

[그림 2-2] 국방 조직유형별 근무인력 구성



자료: 조영진 외(2004: 27), 국방부 내부자료(2009).

군인과 군무원은 신분이 보장되는 특정직 공무원이라는 점에서 동일하다

고 볼 수 있지만, 군인은 군인신분의 특수성이 적용된다는 측면과 군무원은 군 조직에 근무하지만 일반직 공무원의 특성에 가까운 성향을 지니고 있다는 측면에서 분명한 신분적 특성 차이가 존재한다.

군 조직의 특성을 살펴보면 Janowitz(1979)는 군 조직이란 계급과 직책 및 권한을 바탕으로 하는 위계적 전투 집단이라고 규정하고 있다. 여기서 위계적이란 개념은 절대적 권위 밑에 편성되어 있는 관료체제 규율 지휘 체계를 의미하며, 전투 조직이란 조직구성원의 개인적 권리와 자유에 대하여 엄격히 규제할 수 있는 권한이 허용된 통제적 무장집단을 의미한다.

군 조직은 일반 사회조직보다 규정과 규칙이 구성원의 행동을 지배하는 통제된 조직으로서 관료제에서 볼 수 있는 경직성을 가지고 있다. 또한 군 조직은 온갖 고난과 위험이 연속되는 극한 상황 속에서 임무가 수행되고, 전쟁의 승패가 국가의 존망과 직결되기 때문에 조직과 국가가 개인보다 우선하게 된다. 따라서 군 조직의 구성원들로 하여금 일사불란한 지휘체계 하에서 유사시 신명을 조국에 기꺼이 바칠 수 있는 희생정신, 명령에 대한 복종심, 생사고락을 함께 하는 전우애와 단결심을 요구하며, 나아가 고도의 충성심과 애국심을 바탕으로 지휘관을 중심으로 결속되어 있다.

이러한 군 조직의 특성을 고려할 때 현역 군인신분의 특수성을 보면 다음과 같다. 군인은 국방의무라는 특수한 사명으로 인하여 다른 공무원과는 달리 생명의 위험을 무릅쓰고 작전과 훈련에 임하여야 하며 상명하복의 엄격한 규율에 복종하여야 함은 물론 규율에 복종하지 않을 경우 군형법에 의한 군사재판을 받아야 한다. 이와 같이 군인은 외부 적대세력의 직간접적인 침략행위로부터 국가의 독립을 유지하고 영토를 보존하기 위하여 전시와 평시를 막론하고 군 복무를 하는 신분이기 때문에 다른 공무원 보다 직무의 위험도가 높다고 할 수 있다. 즉 군인은 국방을 위한 다양한 군사작전을 수행하며 외부 적대세력의 침략이 있으면 적과의 전투를 수행하여 나라를 지켜야 한다는 점에서 다른 공무원과 달리 많은 책임과 의무가 부여되고 있다.

군무원은 ‘국가공무원법’의 특례법이라 할 수 있는 ‘군무원인사법’에 의거 인사관리 되고 있는 데, 5급 이상의 군무원은 국방부장관이, 6급 이하

일반군무원과 기능군무원은 각군 참모총장과 국방부직할부대·기관의 장 또는 장관급(將官級)장교인 부대·기관의 장이 임용한다. 군무원의 정원은 국방부장관이 기획재정부장관과 협의 하에 결정된다.

군무원의 신분적 특성을 보면 일반공무원과 군무원은 모두가 국가공무원이기는 하나 군무원은 다소 특수한 성격의 신분으로 관리되고 있다. 국가공무원법 상으로 볼 때, 군무원은 경력직 국가공무원의 한 갈래인 특정직국가공무원으로 되어 있다. 특정직공무원은 법관, 검사, 경찰, 군인 등과 같이 담당업무가 특수하여 자격·신분보장·복무 등에서 국가공무원법 보다 특별법이 우선 적용되는 공무원이다. 군무원은 별도의 인사법인 ‘군무원인사법’에 우선적으로 적용받으며, 인사관리제도는 일반공무원과 군인사제도의 부분적인 혼합 형태를 띠고 있다.

일반적으로 행정조직에서는 공식화가 강하여 규정과 절차가 복잡하고 구체적이며, 능력과 실적보다는 경력과 근무연한에 의해 보상이 결정되므로 구성원들 간의 경쟁이 심하지 않아 집단응집력이 강한 편이다. 또한 리더가 통제할 수 있는 보상이 미진하며 조직풍토는 적당주의와 무사안일이 만연되어 있어 낮은 생산성의 집단규범이 우세하다고 할 수 있다(김호정, 2001a; 96). 따라서 군무원도 행정조직에 근무하는 국가공무원이므로 행정조직의 특성상 관행과 선례에 집착하고 새로운 사고와 방식을 거부하며 변화를 기피하는 경향을 고려할 수 있다.

우리나라 국방에서는 현역군인 위주의 인력운영 정책으로 인하여 군무원의 운영은 상대적으로 침체되어 국방업무수행에 있어서 차지하는 비중과 역할이 낮은 실정이다. 이들은 군인에 비하여 대내외적 위상이 낮고⁴⁾, 능력 배양과 경력발전을 위한 양성체계가 미약하여 전문 국방인력으로서의 자긍심과 근무의욕이 부족한 상태로 운영되고 있다. 특히 군무원의 경우는 군인 운영에 따라 부수적으로 운영되는 종속적인 인사관리가 되고 있어 그 역할과 기능이 과거 ‘군속’개념을 완전히 탈피하지 못한 상태라 판단된다. 이에 따라 국방 민간인력은 대내외적으로 위상이 저조하여 자긍심과 근무의욕이 저하되어 있으며, 우수한 인력의 확보와 유지에 어려움을

4) 군무원은 타 특정직 공무원 대비 상대적으로 위상이 저조(1~2단계)하여 하향평가 되는 것으로 나타났다(국방부 내부자료, 2009).

겪고 있는 실정이다(조영진 외, 2004).

또한 「국방개혁」 추진에 따른 군무원의 활용이 확대는 되고 있지만 군무원의 역할 및 임무의 불명확으로 비효율적인 인력운영이 되고 있으며, 잦은 정원변동으로 정상적인 인사관리가 곤란하며, 군무원에 대한 낮은 인지도⁵⁾로 우수자원 지원기피 등의 문제점을 가지고 있다(정길호, 2008).

2. 군 리더십의 정의와 군 리더십의 본질

1) 군 리더십의 정의

군 리더십과 일반 리더십은 본질적으로 다르지 않다고 할 수 있다. 군 리더십과 일반 리더십이 다르다면 그것은 본질의 차이가 아니라 정도의 차이이고, 하위수준의 리더십 스킬의 차이일 따름이다(최병순, 2010: 105). 군 조직에 적용될 수 있는 리더십의 개념 정의도 사회학, 경영학, 행정학 등 여러 사회과학에서의 정의방식을 크게 벗어날 수는 없을 것이다. 그러나 군 조직이 갖는 특성을 고려한 정의는 보다 적실성 있는 개념정의가 될 수 있을 것이다.

군에서의 리더십에 대한 정의들은 공통적으로 어떤 목표를 달성하기 위하여 둘 또는 그 이상의 구성원들 사이의 상호작용을 포함하는 집단현상을 의미하고 있다. 또한 리더에 의해서 의도적인 영향력이 구성원에게 행사되어진다는 전제를 하고 있기 때문에 리더십은 목표, 구성원, 영향력의 세 가지 요소를 포함하고 있다(최병순, 2003: 7).

군 조직은 일반사회의 조직과 비교해 볼 때 조직의 목표, 기능, 상황 조건 등에서 일반사회의 조직과 구분되는 다양한 특성들을 갖고 있다. 따라서 군 조직에서의 리더십은 일반사회에서의 리더십과 차별성을 가져야 한

5) 군무원은 타 특정직 공무원 대비 낮은 인지도로 사회 우수자원의 군무원 지원기피 현상이 발생되고 있는데, 실제로 2008년 군무원 채용합격자 1,080명중 48명이 임용을 포기했다(국방부 내부자료, 2009).

다는 주장이 제기될 수 있다. 그렇다고 하여 군대 리더십이 불변성을 보장 받는 것이 아니다. 리더십을 구성하는 목표, 구성원, 영향력등과 같은 요소들이 시대에 따라 변화되어 가고 있기 때문에 군대 리더십 자체도 끊임없이 변화되어야 한다(임채상, 2009: 27-28).

한국의 군에서는 조직의 특성상 오랫동안 여러 단계의 교육훈련 과정에서 리더십에 관한 교육을 해왔다. 군 교범에서 나타나 있는 리더십의 개념들을 살펴보면, 육군은 리더가 구성원에게 목적, 방향, 동기를 부여하여 육군의 임무와 목표를 달성하고 조직과 구성원이 지속적으로 발전하도록 상호작용하는 과정 이라고 했다. 해군에서 리더십이란 어떤 주어진 상황 속에서도 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정으로 보고 있다. 공군에서 리더십이란 공군 고유의 문화적 가치관에 바탕을 두고, 미래의 항공우주군 건설 및 운용을 위해 전 공군인 들이 자발적이고, 지속적으로 몰입할 수 있도록 이끌어 하는 영향력 행사 과정 이라고 했다.

〈표 2-10〉 군 리더십에 대한 정의

구 분	리더십의 정의
육 군	리더가 육군이 지향하는 가치를 바탕으로 구성원에게 목적, 방향, 동기를 부여하여 육군의 임무와 목표를 달성하고 조직과 구성원이 지속적으로 발전하도록 상호작용하는 과정(육군본부, 2009)
해 군	어떤 주어진 상황 속에서도 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정(해군대학, 1996)
공 군	공군 고유의 문화적 가치관에 바탕을 두고, 미래의 항공우주군 건설 및 운용을 위해 전 공군인 들이 자발적이고, 지속적으로 몰입할 수 있도록 이끌어 가는 영향력 행사 과정(공군본부, 2002)
국방부	한국의 전통적 가치와 자유민주주의 이념을 바탕으로 개인과 조직에 비전을 제시하고 동기를 부여하여 기꺼이 임무를 완수하도록 영향력을 행사하는 제반 활동(국방부, 2004)
미) 육 군	부여된 임무를 완수하고, 조직을 발전시키기 위해 목표와 방향을 제시하고, 동기부여시킴으로써 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 것(육군성, 1999)

자료: 유일준(2006: 53), 이춘식 외(2008: 14), 육군본부(2009).

이러한 군에서의 리더십에 대한 정의와 일반학자들의 정의들은 공통적으로 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위하여 둘 또는 그이상의 구성원들 사이의 상호작용을 포함하는 집단현상을 의미하고 있고, 리더에 의해서 의도적인 영향력이 구성원에게 행사되어 진다는 전제를 하고 있다. 한국군의 리더십 교범에서는 리더십을 조직목표 달성을 위해 다른 사람에게 영향을 주는 과정으로 보고 부하를 감화시키거나 신뢰감, 복종심, 협동심 등을 불러일으키게 하는 것으로 간주하여 심리적인 측면을 강조하고 있다(문채봉, 2001: 83).

미군 육군 리더십 교범에서 리더십을 “임무 완수를 위해 목적과 방향을 제시하고 동기를 부여함으로써 부하에게 영향력을 발휘하는 과정”으로 규정하고 있다. 또한 미국 공군사관학교 리더십 교재(1996)에서는 “조직체의 목표를 달성하기 위하여 그 조직체에 대하여 영향력을 발휘하는 과정”이라고 정의하고 있다(신웅섭 외, 2005).

또한 군 조직에서의 리더십은 리더가 자기에게 부여된 권한과 책임을 바탕으로 부대 발전 및 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원에게 목적 및 방향제시와 동기부여를 통한 영향력을 행사하여 구성원의 모든 노력을 부대목표에 집중시키는 활동 및 과정을 말한다.

이러한 여러 논의를 바탕으로 하여, 한국군에 적용할 수 있는 리더십의 개념 정의를 하자면 “군 리더십이란 한국사회의 전통적 가치를 바탕으로 하여 공동의 목표를 달성하기 위하여 개인과 조직에 비전을 제시하고 동기를 부여하여 부하들이 기꺼이 임무를 완수하도록 집단 구성원들에게 영향력을 미치는 과정이다.”라고 정의할 수 있다.

2) 군 리더십의 본질

리더십의 본질이란 사전적 의미로 “리더십이 지니고 있는 가장 중요한 근본적인 성질이나 요소”를 의미한다. 리더십 본질에 있어서도 일반 리더십과 달리 군대 리더십의 특성이 담겨 있음을 알 수 있는데, 이를테면 일

반 리더십의 본질은 사랑, 영향력, 동기, 신뢰, 책임 등이지만 군대 리더십의 본질은 다음과 같은 여덟 가지를 들 수 있다(국방부, 2004; 유일준, 2006).

첫째, 군 리더십은 지휘관이 부하를 능가함에서 성립된다. 행군을 하는 리더가 자신은 낙오하면서 “나를 따르라!”고 소리칠 수 없다. 남을 이끌고 자 하는 자는 남보다 우월해야 한다. 따라서 상위 부대로 갈수록 업무 영역이 넓기 때문에 인간적 한계를 고려하여 참모가 있는 것이다. 마셜 장군도 “계급이 어떠하든, 어떤 사람도 뒤떨어져서 통솔하는 것을 불가능하다.”고 강조하였듯이 아무리 지휘관이란 직책을 가진 자라도 부하보다 능력이나 정신력 등에서 뒤떨어져 부하를 능가하지 못하면 이미 리더십을 발휘될 수 없는 것이다.

둘째, 군 리더십은 행동(action)으로 이루어진다. 리더십은 본질적으로 정(靜)적인 것이 아니고 동(動)적인 것이며 행동에 의하여 그 능률이 100%발휘되는 성질의 것이다. 지휘관이 아무리 특출한 아이디어와 능력을 가지고 있어도, 가만히 앉아 있어서는 발휘되지도 않거니와 실현시킬 수도 없다. 군 리더십은 곧 행동으로 구성되어 있다고 하여도 과언이 아니다.

셋째, 여러 종류의 일을 동시에 처리해 나가야 하는 것이 군대 리더십의 기본 속성이다. 언제나 유동적이고 변화되는 가운데 리더십이 발휘된다. 즉 리더 자신의 전문지식 습득에 따른 리더십의 변화와 부하집단과 상황 등 리더십을 성립시키는 요소들이 끊임없이 변화하고 상호작용 하므로 ‘다양성을 조정 통제할 수 있는 리더십’이 필요한 것이다.

넷째, 군 리더십은 견고하고 강인함이 전제되어야 한다. 군대는 무력행사를 그 기본 특성으로 하기 때문에 육체와 정신력으로 강하여 어떤 충격이나 압력도 견뎌내야 한다.

다섯째, 군 리더십은 결과 위주이다. 일반 리더십에 비해 군 리더십에서 부각되고 있는 특징은, 곧 결과 위주(성과위주 또는 업적위주)라는 점이다. 전투에서의 승패결과가 그 지휘관, 그 리더십의 궁극적인 척도가 되고 있다.

여섯째, 군 리더십은 도(道)이자 예술이다. 관리기능과 같이 과학적인 면

을 가짐과 동시에 부하를 심복하게 한다든가, 단호한 결단을 내린다든가, 극과 극의 상용할 수 없을 것 같은 속성을 모두 구사하는 등 심오한 도(예술)의 경지가 있다.

일곱째, 군 리더십은 강(剛)과 유(柔) 두 가지가 공존한다. 부하를 통솔함에 있어 부하의 복지를 도모거나 부자형제와 같은 정으로 대하는 반면, 전장에 절대적 승리를 위해 무자비하게 몰아쳐야 한다.

여덟째, 군 리더는 일반 리더와 달리 부하의 마음을 사로잡아야 한다. 리더십의 주요소는 인간의 마음이다. 따라서 리더십이란 인간의 마음을 움직이는 능력을 가리킨다고 할 수 있다. 그러기에 몽고메리도 “리더십의 출발점은 사람의 마음을 움직이는데 있다. 그리고 그것이 모든 문제의 핵심임을 확신하는데 있다.”라고 하였다.

3. 계층별 리더의 역할 및 핵심요건

모든 조직은 계층별로 관리자를 임명하고, 적절한 권한과 책임을 부여함으로써 조직이 효과적으로 목표를 달성하도록 하고 있다. 이와 마찬가지로 국방조직도 효과적으로 관리하기 위해 조직을 여러 계층으로 구분하고, 각 계대에는 권한과 책임을 부여받은 지휘관을 임명하여 부대를 지휘하도록 하고 있다.

모든 계층의 관리자들이 공통적으로 수행하는 기본기능은 계획, 조직화, 지휘 및 통제이지만 각 계층별로 업무의 성격, 그리고 수행하는 역할과 기능이 상이하기 때문에 관리자들에게 요구되는 기술 또는 능력도 계층에 따라 달라지게 된다. 즉 하층 관리자에게는 직접 업무를 수행하는 데 필요한 실무적 능력(technical skill)이 보다 많이 요구되는 반면, 상층 관리자들에게는 조직의 모든 이해관계와 활동을 조정하고 통합하는 개념적 능력(conceptual skill)이 보다 더 요구되는 것이다(Katz, 1974).

군대조직의 경우에도 민간조직과 마찬가지로 요구되는 리더십 능력이

조직계층에 따라 달라지게 되는데, 그것은 중대급 이하의 하급부대에서는 주로 부대원들과의 상호작용을 통해 이루어지는 지휘행동에 의해서 과업이 수행되지만 대대급 이상의 대부대에서는 대면적 의사소통 또는 직접 관찰과 같은 지휘행동이 이루어지기 어렵고, 주로 정책 및 계획수립, 자원의 분배 등과 같은 관리행동을 통하여 과업을 수행하게 되기 때문이다(오점록 외, 1999).

[그림 2-3] 관리자의 계층별 리더십 능력

	군대조직	일반조직
장성급 (상층 관리자)	전략적 능력	개념적 능력
영관급 (중간 관리자)	조직관리 능력	대인관계 능력
위관급 (하층 관리자)	전술적 능력	실무 능력

자료: 이춘식 외(2008: 82).

[그림 2-3]의 ‘일반조직’의 도식은 모든 조직의 리더십 수준을 3가지 계층으로 구분하고 그들에게 공통적으로 요구되는 리더십 능력의 3가지 범주를 연계시킨 모형이다. 이 모형의 의미는 모든 관리자는 개념적 능력, 대인관계 능력 그리고 실무능력을 가지고 있어야 할 뿐만 아니라 계층에 따라 리더십에 필요한 능력의 우선순위가 다르다는 것을 보여주고 있다. 군 리더십 연구자들은 이 모형에 준거하여 ‘군대조직’에 적용할 수 있는 도식으로 수정하여 군 리더십 수준과 그 역량의 분석에 적용하고 있다. 연구자들에 따라 개념의 용어 차이가 있지만 군 리더십 모형의 기본 골격은 장성급·영관급·위관급으로 구분한 군 리더십 수준과, 전략적 능력, 부대관리 능력, 전술적 능력으로 범주화한 군 리더십 역량을 구조화한 것이다.

국방부에서 발간(2004)한 「한국군 리더십 진단과 강화방안」에 의하면 군 리더십 수준은 고급제대·중급제대·초급제대로 규정하고 있다. 고급제대는 장성급 장교가 지휘하는 부대를 말하고, 중급제대는 영관장교가 지휘하는 부대를 말하며, 초급제대는 위관장교가 지휘하는 부대를 지칭한다.

〈표 2-11〉 제대 및 계층별 리더십 수준

리더십 수준	지휘계급	요구되는 능력	제대의 리더십 특징
고급제대	장 성	개념적 능력 실무적 능력 대인관계 능력	간접, 전략적 리더십
중급제대	영 관		직·간접, 관리적 리더십
초급제대	위 관		직접, 대면적 리더십

자료: 국방부(2004, 99).

군 리더십을 다룸에 있어 무엇보다도 선행되어야 할 부분은 각 제대별·계층별로 요구되는 리더십의 핵심요건을 분명히 하고, 이를 적용할 대상과 양성책임 소재를 체계화 하는 것이다. 제대별 리더십은 직접적, 대면적 리더십을 위주로 하는 초급제대 리더십, 직·간접적이면서 조직관리적 리더십을 위주로 하는 중급제대 리더십, 간접·전략적 리더십을 위주로 하는 고급제대 리더십으로 구분할 수 있다(국방부, 2004).

본 연구에서는 대면접촉을 통한 직접적 리더십과 참모 및 예하 지휘관을 통한 간접적 리더십을 병용하고, 조직관리적 리더십이 가장 많이 요구되고 있는 중급제대의 리더십에 대해 관심을 두고자 한다.

모든 조직의 리더들이 조직을 효과적으로 지휘하기 위해서는 부여된 임무를 효과적으로 수행할 수 있는 자질 또는 능력을 구비하여야 한다. 모든 계층의 리더들이 공통적으로 수행하는 기본기능은 계획, 조직화, 지휘 및 통신이지만, 각 계층별로 업무의 성격, 그리고 수행하는 역할과 기능이 상이하기 때문에 리더들에게 요구되는 기술 또는 능력은 상위계층일수록 조정 또는 통합 기술이 더 요구된다.

군에서는 리더가 가져야 할 가치관으로서 충성, 용기, 존중, 책임, 명예, 도덕성 등을 제시하고 있고, 리더의 자질은 정신적 자질, 신체적 자질, 정서적 자질로 구분하고 있는데 이러한 가치관과 자질을 모든 계층의 리더들이 공통적으로 구비할 것을 요구하고 있다. 군에서 고급제대, 중급제대, 초급제대에서 요구되어 지는 제대별 리더의 핵심요건은 다음과 같다.

〈표 2-12〉 제대별 리더의 핵심요건

구 분	요구제대	적용 계층	핵심요건
고급 제대	사(여)단급 이상 제대	장 성	◦ 높은 도덕성과 전문성에 바탕을 둔 리더십 표상 ◦ 업무추진에 대한 뚜렷한 소신 및 전체적 책임 감수 ◦ 비전과 조직목표를 제시하고 바람직한 조직환경 조성 ◦ 정치적 목표를 군사적 목표로 전환 및 의사결정 능력 ◦ 업무의 핵심 파악·조정·통합·협조·관리능력 ◦ 장기적 전략환경 변화 예측·위기관리 능력
중급 제대	대대 및 연대급	영 관	◦ 통합적 사고의 중기적 비전 제시 ◦ 업무수행을 위한 자질 ◦ 잠재역량 계발을 위한 역할 ◦ 조직 구성원의 관리 및 운용을 위한 전문기술 ◦ 실천적 행동의 윤리 도덕성
초급 제대	중대급 이하	위 관, 부사관	◦ 강인한 체력을 바탕으로 한 용기와 충성 ◦ 체계적·합리적 사고능력 ◦ 일심동체의 팀워크 창출 ◦ 효율적 업무수행 능력 ◦ 부하의 능력 개발 및 자기개발을 통한 부대발전 도모 ◦ 술선수범 / 동고동락의 현장 리더십

자료: 「한국군 리더십 진단과 강화방안」(국방부, 2004).

제 4 절 선행연구

1. 리더십 유형과 조직효과성 선행연구

본 절에서는 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관해 선행연구를 검토하였다. 먼저 구조주도와 배려의 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 관계의 선행연구를 살펴보면, Stogdill(1974)은 군사·교육·산업조직을 대상으로 리더행태(구조주도와 배려)와 직무만족의 관계를 측정한 34개의 연구들을 분석한 결과, 구성원의 높은 직무만족은 구조주도 보다는 배려가 더 높은 관계가 있는 것으로 나타났다. Denton(1973)은 공공복지조직을 대상으로 리더의 행태(구조주도와 배려)와 직무만족간의 관계를 연구한 결과, 구조주도와 배려 모두 직무만족과 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. Bernardin(1976)은 대도시 경찰청의 경찰공무원을 대상으로 리더십의 유형(구조주도와 배려)과 구성원들의 직무만족과의 관계를 연구한 결과 리더들의 배려는 직무만족과 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다. O'Reilly와 Roberts(1989)가 해군을 대상으로 리더십의 유형과 직무만족과 조직몰입의 관계에 관한 연구결과 배려는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 구조주도는 영향력이 없는 것으로 나타났다.

다음은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직효과성에 관한 선행연구를 보면, 많은 연구들이 변혁적 리더십은 집단성과, 효과성, 리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것을 제시한다(Bass, 1985b). Hater와 Bass(1988)의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 리더 유효성 및 리더 만족도와 긍정적인 상관관계를 나타냈으며, Waldman과 그의 동료들(1987)의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 태도와 추가 노력에 긍정적 영향을 주고 있음을 보여주고 있다.

또한, Bass와 Avolio(1990)의 연구와 Deluga(1988)의 연구에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십과 비교하여 리더의 유효성과 리더 만족도에서 더

높은 긍정적인 상관관계를 보였으며, Seltzer와 Bass(1990)의 연구에서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 추가적인 영향을 미친다는 증폭가설을 검증하였다. 이처럼 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 대체하지 않고 거래적 리더십과 더불어 직무만족, 리더만족, 추가노력 등과 같은 성과에 영향을 미치고 있는 것이 제시되었다(유경화·신원영, 2003).

이렇듯 외국 사례의 선행연구에서 리더십과 조직효과성 간에 밀접한 관계가 있다고 주장 되어지는 가운데 국내 사례 연구에서도 리더십과 조직효과성은 매우 밀접한 관계가 있다고 주장되고 있다. 국내 사례의 선행연구를 보면, 국내 민간조직과 공공기관의 리더십 선행연구 결과 공공기관에서 변혁적 리더십은 리더십 효과성, 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치고 매개변수(신뢰, 집단효능감)를 통해 조직시민행동, 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(김창규 2009; 정광호 외, 2003; 유경화 외, 2003; 이창원, 2008; 이창원 외, 2003). 민간조직에서 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직효과성, 조직시민행동 등에 상대적으로 효과성이 높은 것으로 나타났다(김진희, 2008; 안규욱, 2007; 이광노, 2002; 이덕로 외, 2003) 공공기관에서 변혁적 리더십은 민간조직보다 변혁적 리더십의 효과가 현저히 약하고 변혁적 리더십, 거래적 리더십 모두 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(김주영, 2007; 김호정, 2001a, 2001b).

이처럼 국내 선행연구에서 변혁적 리더십과 전통적 리더십이 민간조직과 공공기관에서 효과성에 차이를 보이는 것으로 입증되었지만, 또 다른 연구에서는 전통적 리더십의 효과를 입증하였다. 연구결과 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)은 리더십 효과성, 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치고 전통적 리더십은 변혁적 리더십을 보강하고 전통적 리더십의 증폭효과가 큰 것으로 나타났다(김호정, 2001a, 2001b).

그동안 민간부문에서 리더십 유형과 조직효과성 관련 연구가 활발하게 진행된 것에 비교하면 공공부문에서 리더십 연구가 상대적으로 관심과 연구가 미흡했던 것이 사실이다. 그러한 이유는 과거 많은 학자들이 공공부문에서의 리더십을 지나치게 도구적으로만 접근했기 때문에 공공부문에서는 리더십이 존재하지 않는다고나 존재해서는 안 된다고 까지 생각했기

때문이다(이창원, 2005). 또한 관료체제는 궁극적으로 공공부문의 리더가 통제할 수 있는 범위를 넘어 존재하는 강력한 정치권력에 의해 움직이기 때문에 공공부문의 리더가 공공조직의 효과성에 기여하는 바를 상대적으로 왜소하게 보는 견해도 많았기 때문이다.

그러나 국외뿐만 아니라 국내에서 수행된 연구 중 대부분의 연구 결과는 ‘공공부문의 리더십이 조직의 효과성을 높이고, 부하들에게 동기를 부여하며, 그들이 업무에 몰입하도록 하는데 효과적이다’ 라는 연구 결과가 제시되고 있다. 본 연구에서는 공공부문의 리더십이 조직의 효과성을 향상시킨다는 선행연구 결과가 나왔지만 국방조직은 조직의 구성원이 군인과 민간신분인 군무원이 함께 근무하는 조직이기 때문에 다른 공공조직과는 차별성이 있다. 즉 동일 조직 내에서 신분의 특성이 상이한 경우 리더십의 영향요인이 어떻게 작용하는 가를 연구할 필요성이 제기되기 때문이다. 이러한 연구배경을 바탕으로 국내 공공기관 선행연구사례를 다음과 같이 제시한다.

이창원(2000)은 Yukl이 다중연결모형(multiple linkage model)에서 제시하는 리더십 행동 유형과 Bass가 변혁적 리더십이론에서 제시하는 리더십 유형을 근거로 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 행태 유형과 리더십 효과성의 관계를 도출했다. 재정자립도 및 선거 득표율이 높은 단체장들이 변혁적 리더십 행태를 많이 사용하고, 이러한 행동은 단체장의 리더십 효과성을 제고한다는 것을 제시하였다. 또한 기초 단체장들은 광역단체장들보다 변혁적 행태를 많이 사용하고, 이러한 리더십 행태는 기초단체장의 리더십 효과성을 제고하는 것으로 나타났다.

정윤길 외(2000)는 상사의 리더십 행동과 조직공정성 요인을 상정하여 이들 변수 간의 인과관계에 대해서 탐색적 연구를 하였고, 466명의 공무원들을 대상으로 분석한 결과 상사의 리더십 행동과 조직공정성은 유의적인 관계가 있는 것으로 입증되었다. 즉 부하가 지각하는 상사의 변혁적 리더십은 절차공정성과 거래적 리더십은 분배공정성과 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 상사의 리더십 행동 중 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하의 조직시민행동에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김호정(2001a)은 행정조직은 기업조직보다 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계가 현저히 약한 것으로 나타났고, 변혁적 리더십이 전통적 리더십의 효과를 보완하지 못했으며, 오히려 전통적 리더십이 변혁적 리더십의 효과를 상당히 보강하는 것으로 나타났다. 그 이유는 행정조직이 기계적 구조에 가깝고 리더의 보상제공 권한이 제한적이기 때문인 것으로 분석되었다.

김호정(2001b)은 행정조직 공무원과 기업조직 회사를 대상으로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더십 효과가 크고 변혁적 리더십은 거래적 리더십 효과를 증폭시킨다는 검증결과 행정조직에서는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 효과(조직몰입에 미치는 영향)가 오히려 더 컸으며, 변혁적 리더십의 증폭효과보다 거래적 리더십의 증폭효과가 더 큰 것으로 밝혀졌다.

이창원 외(2003)는 한국과 뉴질랜드 두 나라를 대상으로 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성을 연구한 결과 한국 단체장들이 변혁적 리더십과 구조주도를 수행하는 것은 부하들의 조직몰입과 직무만족 모두에 효과적이지만, 거래적 리더십은 효과적이지 못하고, 배려는 부하들의 직무만족에만 효과적이라는 것을 제시하고 있다. 한편, 뉴질랜드 단체장들이 부하들에게 배려를 하는 것은 부하들의 조직몰입과 직무만족에 모두 효과적이지만, 구조주도는 효과적이지 못하고, 거래적 리더십은 직무만족에만, 변혁적 리더십은 부하들의 조직몰입에만 효과적인 것으로 나타났다. 요약하면 전반적으로 단체장들의 변혁적 리더십과 배려는 한국과 뉴질랜드에서 모두 그 효과성을 인정받은 것이고 구조주도는 한국에서는 효과적이지만 뉴질랜드에서 효과성을 인정받을 수 없었으며, 거래적 리더십은 뉴질랜드에서는 효과적이지만 한국에서는 효과성을 인정받지 못한 것이다.

유경화 외(2003)는 리더십과 조직의 업무성과간의 관계를 객관적인 성과지표를 이용하여 조직수준에서 분석한 결과 변혁적 리더십은 집단효능감을 매개하여 파출소 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 효과가 나타났으며, 조직성과에 직접적인 영향을 미치지 않는다고 나타났다. 반면, 거래적 리더십은 조직성과에 직접적인 영향을 보여주었으며, 집단효능감을 매개로 간접효과

는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

정광호 외(2003)는 장관의 변혁적 리더십, 조화유도적 리더십, 그리고 현상유지적 리더십이 장관의 업무수행능력에 미치는 상대적 영향을 조사하였다. 이 연구 결과는 한국의 고위 행정관료들이 부처를 위해 비전을 제시하고 새로운 문제해결방식과 아이디어로 충만한 장관의 변혁적 리더십을 가장 높게 평가하고 있는 것으로 요약된다. 나아가 이 연구 결과는 변혁적 리더십의 경우 언론과 여론이 호의적으로 나올 때 그 효과가 배가될 수 있음을 보여주었다. 또한 부처의 국·과장의 의견을 반영하면서 장관의 변혁적 리더십을 발휘할 경우 그 리더십의 효과가 증폭될 수 있음을 제시하였다.

김민환 외(2003)는 학교장의 변혁적 리더십이 교사들의 임파워먼트에 미치는 영향을 알아보기 위해 원주지역 초·중등교사 469명을 대상으로 조사한 결과, 교장의 리더십이 전반적으로 교사 임파워먼트에 정의 영향을 주고 있지만 작으며, 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이는 있으나 거의 미미한 것으로 나타났다. 그리고 리더십 유형에 따른 교사 임파워먼트는 조절변인에 따라 다소 차이가 나는 것으로 밝혀졌다.

김종진(2005)은 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향을 연구하기 위해 10개 국립대학교 820명에게 실증분석결과, 리더십과 직무만족간의 관계에서 지시적 리더십, 후원적 리더십, 성취지향적 리더십은 직무만족에 긍정적(+) 영향을 주고, 리더십과 조직몰입간의 관계에서 후원적 리더십이 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

오운균(2007)은 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 공공·민간조직의 비교분석을 위해 충북지역 3개 공공기관에 근무하는 공무원 929명을 대상으로 한 실증분석결과, 변혁적 리더십 중 카리스마는 직무만족에 있어 공공조직에는 영향을 주지 않고 민간조직에는 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났고, 지적자극은 공공조직에만 영향을 미치고 민간조직에는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 또한 개별적 배려와 분발고취는 공공조직과 민간조직에 모두 영향을 미치고 민간조직보다는 공공조직에 더 많은 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

김창규(2009)는 공무원 조직의 변혁적 리더십이 부하직원의 직무효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 대도시 공무원 550명을 대상으로 한 실증분석결과 변혁적 리더십인 카리스마, 비전제시, 개별적 배려는 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 상사의 비전 제시와 지적 자극은 부하직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 부하직원의 특성은 변혁적 리더십과 부하직원의 직무만족과 조직몰입 사이에 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 지금까지 살펴본 공공부문의 리더십 분야에서 주요변수와 연구결과를 요약하면 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 공공부문에서 리더십 선행연구 요약

연구자	주요변수	연구결과 요약
이창원 (2000)	- 변혁적·거래적 리더십 - 리더십 효과성	변혁적 리더십은 단체장의 리더십 효과성을 제고함
정윤길 외 (2000)	- 변혁적·거래적 리더십 - 조직시민행동	변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 많은 영향을 미침
김호정 (2001a)	- 변혁적·전통적 리더십 - 조직몰입	행정조직에서는 변혁적 리더십 보다 전통적 리더십의 조직몰입에 대한 증폭효과가 더 큼
김호정 (2001b)	- 변혁적·거래적 리더십 - 조직몰입	행정조직에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 조직몰입에 높은 영향력을 미침
이창원 외 (2003)	- 변혁적·거래적 리더십 - 리더십 효과성	한국의 단체장은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더욱 효과적임
유경화 외 (2003)	- 변혁적·거래적 리더십 - 조직성과	변혁적 리더십은 조직성과에 영향을 미치지 않고 거래적 리더십은 조직성과에 영향을 미침
정광호 외 (2003)	- 장관의 리더십 행태 - 리더십 효과	변혁적 리더십 효과검증
김민환 외 (2003)	- 변혁적 리더십 - 임파워먼트	임파워먼트는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 효과는 미미함
김창규 (2009)	- 변혁적 리더십 - 직무만족·조직몰입	변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침

2. 군 리더십과 조직효과성 선행연구

1948년 창군 이후 오늘날까지 리더십은 군에서 전투력 논의의 중심이 되고 있다. 모든 조직에서 리더십의 중요성이 강조되고 있지만, 특히 군 조직은 리더의 역량에 의해 조직의 승패가 직접적으로 결정될 수 있으므로, 그동안 지속적인 관심과 연구가 이루어져 왔다. 특히 군은 민간조직에 비해 리더십에 관한 관심이 더 크다고 할 수 있다.

이는 군이 민간사회 조직에 비해 리더에게 많은 책임과 권한을 부여하고 있으며 부대나 조직의 모든 행위가 리더를 중심으로 일어나고 있으므로 그들의 행위가 조직의 임무수행에 큰 영향을 미치기 때문이다.

군 리더십 연구에서 공식적인 교리연구로서의 연구결과는 각 군의 교범에 반영되어 교육훈련의 기준이 되며, 학술연구로서는 학교기관, 국방부 산하 전문 리더십 관련 연구기관의 전문가들에 의한 연구 및 석·박사 학위 논문들이며, 실무연구로서는 각급 부대에서 발간된 참고자료 및 개인연구 등이 있다. 그간 군에서 80년대 이후 군 전문인력 양성 확대계획에 따라 민간대학 위탁교육이 활발하게 되면서 연구논문 수가 급증하였다. 석사 학위 논문은 주로 이론탐색을 위주로 한 서술적 연구와 이론검증 연구가 주를 이루고 있으며 검증은 주로 리더십 유형과 직무만족, 사기등과 관계를 측정된 것들로서 실무적 관심을 반영한 것으로 보인다(문채봉, 2001: 80-81).

리더십 관련 박사학위 논문은 군 리더십 관련 연구가 본격적으로 진행된 1986년부터 2010년까지 21편이 발표되었는데 리더십 논문 유형별로 보면 변혁적·카리스마 리더십 관련 논문이 11편(52%)이고, 전략적 리더십 2편, 폴로워십 리더십 1편, 상황이론 1편, 기타 사례연구 등 5편이 연구되었다. 논문의 연구대상별로 보면 육군장병을 대상으로 한 연구가 18편(85%)을 차지하고 육·해·공군 장병 전체를 대상으로 한 연구가 2편이 연구되었다.

그간 군 리더십 연구결과를 살펴보면 첫째, 리더십 유형에 있어 1980년대 이후 변혁적·카리스마적 리더십이 국내외에서 집중적으로 연구된 것에

영향을 받아 군 리더십 연구에도 이와 관련된 많은 연구 실적이 있었다. 그러나 「군 리더십 지침서」(이춘식 외, 2008)에는 군 리더십의 제도적 영역과 대면적 영역에 있어 리더십 행동이론인 ‘구조주의’와 ‘배려’의 개념을 군 리더십의 영역에서 체계화 하도록 명시하고 있는데 그간의 군 리더십 연구실적을 보면 리더십의 유효성은 리더의 행동에 따라 개발될 수 있다는 행동이론에 근거한 실증적 연구가 미흡한 실정이다.

둘째, 그간의 군 관련 박사학위 논문의 대다수가 연구대상에 있어 육군 장병을 대상으로 군 리더십 연구결과를 발표 하였는데 이는 군 간의 문화적 특성이 다른 해군과 공군 그리고 국방부 직할부대에 근무하는 국방인력이 연구대상에서 포함되지 않았기에 연구결과는 군 전체를 대표하는 리더십 연구에 미흡할 뿐만 아니라 이론적인 측면에서도 군 리더십 일반화에 못 미친다고 할 수 있다.

셋째, 국방조직 구성 신분에 있어 「국방개혁」이 추진되면서 현역 군 인력이 감축되고 국방 민간인력이 단계적으로 증가하는 추세임에도 불구하고 국방 민간인력이 포함된 리더십 연구가 전무한 실정이다. 따라서 현역군인과 국방 민간인력인 공무원, 군무원을 포함하는 군 리더십 연구가 필요하다.

리더십관련, 국방 조직분야 조직효과성에 관한 국내 학자들의 선행연구를 보면 다음과 같다.

문채봉(2001)은 리더십 유형 및 구성원의 역량확대가 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구를 위해 육·해·공군 장병 654명을 대상으로 실증 분석결과 변혁적·거래적 리더십은 모두 리더십 유효성과 상관관계가 있으며, 변혁적 리더십이 보다 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 변혁적·거래적 리더십 모두 리더십 유효성에 영향을 미치며, 변혁적 리더십 변수 가운데 리더 만족은 개별고려, 리더효과는 카리스마, 추가적 노력은 개별고려가 가장 큰 영향을 미치고, 거래적 리더십은 리더만족, 리더효과, 추가적 노력 모두 조건적인 보상이 강한 영향을 미치며, 예외관리는 다소 낮은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정동욱(2001)은 군 교육기관 지도자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십

효과성을 연구하기 위해 육군교육사령부 장교 491명을 대상으로 실증분석결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더십 효과성(부하의 추가근무 노력, 리더에 대한 만족, 리더효과)에 미치는 영향력이 더 크게 나타났다.

탁진국 외(2003) 군부대 일선 소대장들의 거래적·변혁적 리더십의 효과를 분석하기 위하여 소대원(병사) 189명으로부터 개인별 집단별 분석결과 전체적으로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적인 것으로 나타났다. 또한 소대원들의 소대 지각을 통해 리더십 효과를 측정한 개인별 분석에서는 변혁적 리더십에 속하는 카리스마가 가장 효과가 큰 것으로 나타났으며 거래적 리더십에 속하는 예외관리도 소대지각 요인과 유의미하게 관련되었다.

홍성관(2005)은 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 위해 육군 장병 540명을 대상으로 실증분석결과, 변혁적 리더십인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 직무만족에서 예외에 의한 관리는 부정적 영향을 미치고 있지만 조건적 보상은 긍정적인 영향을 미치고, 조직몰입에서는 조건적 보상이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

권상일(2005)은 육군 장교 및 부사관 400명을 대상으로 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과에 관한 연구결과 개별적 배려와 지적자극의 리더십은 모든 조직의 유효성에 영향을 미치는 반면에 카리스마적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

이영우(2006)는 윤리성과 군 직업의식의 조절효과를 중심으로 리더십 속성과 군 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 육군 사단과 학교기관의 장교·부사관 375명을 대상으로 실증분석결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 중요한 역할을 하고 카리스마 리더십이 직무만족에 가장 영향을 크게 미치는 것으로 나타났다. 윤리성과 군 직업의식이 높을수록 직무만족, 조직시민행동이 높게 나타났다.

김설환(2006)은 전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한

실증적 연구에서 육군 장교집단을 557명을 대상으로 실증분석결과 전략적 리더십 발휘는 구성원의 신뢰형성에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 구성원의 동료신뢰와 상사신뢰가 군 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증했다. 또한 전략적 리더의 자질요인과 행동요인은 군 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

김현철(2008)은 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구를 위해 육군 장교와 부사관 675명을 대상으로 실증분석결과 직무만족과 조직몰입의 모든 요인에서 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 배려 리더십 순으로 의미 있는 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박오수 외(2009)는 변화지향 리더십과 부하 혁신행동 관계에서 차상위 리더의 지원행동 조절효과를 연구하기 위해 군 간부를 대상으로 분석한 결과, 변화지향 리더십은 부하의 혁신행동과 정의 관계를 가진 것으로 나타났다. 변화지향 리더십과 부하의 혁신행동 간의 관계에서 차상위 리더의 지원행동의 조절효과가 확인되었다.

구형희(2009)는 리더십 유형과 조직문화가 군 조직효과성에 미치는 영향을 연구하기 위해 육·해·공군 간부와 병사 550명을 대상으로 실증분석결과, 군 간부들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 영감고취에 의한 동기부여, 상황적 보상이 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

지금까지 살펴본 군 리더십 분야에서 주요변수와 연구결과를 요약하면 <표 2-14>와 같다.

〈표 2-14〉 군 리더십 선행연구 요약

연구자	주요변수	연구결과 요약
문채봉 (2001)	- 변혁적·거래적 리더십 - 리더십 효과성	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더십 유효성에 더 크게 영향력을 미침
정동욱 (2001)	- 변혁적·거래적 리더십 - 리더십 효과성	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더십 효과성에 더 크게 영향력을 미침
탁진국 외 (2003)	- 변혁적·거래적 리더십 - 리더십 효과성	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적인 것으로 나타남
권상일 (2005)	- 변혁적 리더십 - 조직시민행동	변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미침
홍성관 (2005)	- 변혁적·거래적 리더십 - 조직효과성	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직효과성에 더 크게 영향력을 미침
김설환 (2006)	- 전략적 리더십 - 조직 유효성	전략적 리더십은 구성원 신뢰형성에 정(+)의 영향을 미침
김현철 (2008)	- 전통적·변혁적 리더십 - 조직문화, 조직효과성	거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향력이 가장 크게 나타남
구형희 (2009)	- 변혁적·거래적 리더십 - 조직효과성	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직효과성에 더 크게 영향력을 미침

3. 선행연구의 시사점

국외 선행연구에 의하면 배려와 구조주도는 조직효과성에 영향을 미치지만 대체적으로 배려가 구조주도 보다 조직효과성에 더 높은 관계가 있는 것으로 나타났다(Bernardin, 1976; Denton, 1973; Stogdill, 1974). 또한 국내 선행연구에 의하면 우리나라 공공부분에서 리더십연구의 주요변수와 연구결과를 보면 공공부분에서 대부분 변혁적 리더십은 거래적 리더십 보다 조직의 효과성 및 주요변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 내리고 있다. 그러나 김호정(2001b)의 연구와 유경화·신원영(2003)의 연구에서는 공공부분에 있어 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 조직효과성

에 영향을 더 미치는 것으로 나타났다. 또한 선행연구(김창규, 2009)에서 공공기관의 부하직원의 개인특성은 변혁적 리더십과 부하직원의 조직효과성사이에 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

또한 변혁적 리더십은 전통적 리더십의 효과를 대폭 증폭시킨다고 주장함으로써 변혁적 리더십의 상대적 우월성을 역설(김호정, 2001a) 했으며, 현역군인(육군대상)을 대상으로 전통적 리더십과 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 비교한 연구결과(김현철, 2008) 조직몰입에는 변혁적 리더십의 효과가 가장 높게 나타났다. 이와 같이 전통적 리더십과 변혁적 리더십을 모두 투입한 연구에서 대체적으로 변혁적 리더십의 효과가 다른 리더십 유형보다 효과가 더 있는 것으로 나타났다.

이상에서 선행연구 결과를 종합하면 우리나라 공공기관에서 변혁적 리더십은 리더십 효과성, 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치고 매개변수를 통해 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)도 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 개인적 특성은 리더십과 부하직원의 조직효과성사이에 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 또한 군 리더십관련 대부분 선행연구에서 변혁적 리더십은 거래적 리더십 보다 조직의 효과성 및 주요변수에 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 내리고 있다. 그러나 조직의 성격이 다르거나 문화적 특성이 다른 경우는 상이한 연구결과를 나타내고 있다. 이러한 선행연구 결과를 볼 때 군인과 군무원이 함께 근무하는 국방조직에도 전통적 리더십과 변혁적 리더십의 효과가 신분의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있다는 것을 시사해 주는 것이다.

따라서 본 연구는 선행연구 결과를 바탕으로 국방개혁에 따라 조직의 변화와 혁신을 추구하는 국방조직에서 아직 선행연구 사례가 없는 현역과 군무원을 대상으로 구성신분별 효과적인 리더십 유형이 무엇이고 구성신분별 특성이 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 조절작용을 하는지를 검증하고자 한다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

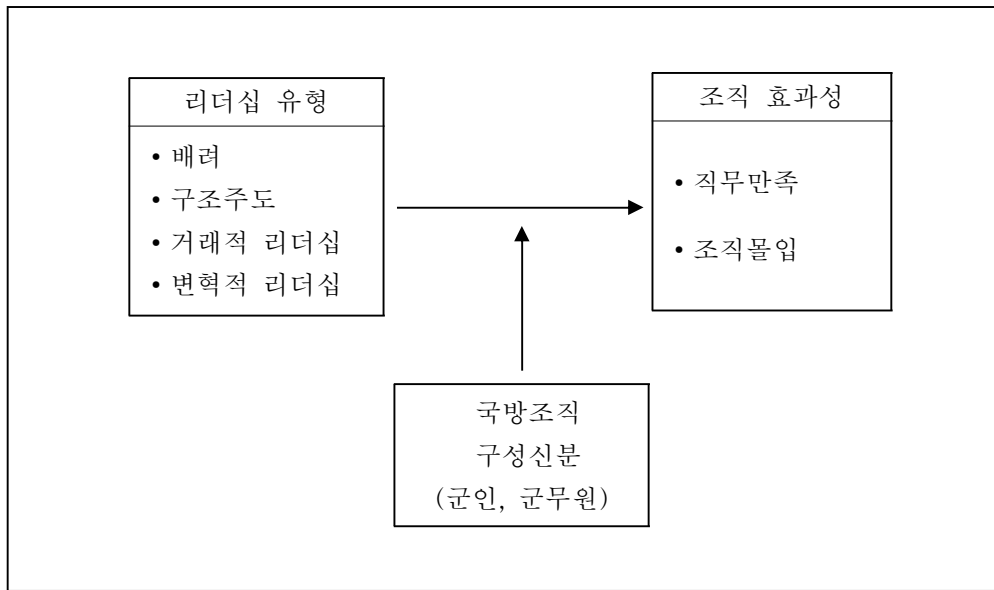
1. 연구모형

본 연구는 우리나라 국방조직에서 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향관계를 실증적으로 검증하는데 있다. 이를 위한 연구모형은 독립변수로 전통적 리더십으로 분류되는 배려와 구조주도, 거래적 리더십과 현대적 리더십으로 분류되는 변혁적 리더십을 선정하였고, 종속변수는 조직효과성의 대표적 측정지표인 직무만족, 조직몰입을 설정하였다.

종속변수인 조직효과성의 하위변인으로 직무만족과 조직몰입을 선정하 이유는 국방조직에서 경제적 지표와 관리적 지표는 실질적인 측정이 어렵기 때문에 국방조직의 효과성 측정에 적합한 직무만족과 조직몰입을 그 하위변수로 선정하였다.

본 연구는 보다 구체적으로 설정된 연구모형을 통하여 리더십 유형인 배려, 구조주도, 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 조직효과성 변인인 직무만족과 조직몰입을 중심으로 연구목적에 검증할 수 있는 연구가설을 설정하여 독립변수와 종속변수간의 인과관계를 실증적으로 규명하고자 한다. 추가적으로 연구대상자의 인구통계학적 변인인 성별, 구성신분(현역군인 또는 군무원), 소속(국방부 직할, 육군, 해군, 공군), 직급(계급), 복무기간 등을 변수로 선정하여 독립변수와 종속변수에 미치는 차이를 분석하고 구성신분별(현역군인 또는 군무원) 특성이 리더십 유형과 조직효과성 사이에 조절작용을 하는 지를 검증하고자 한다. 선정된 변수를 정리한 연구모형은 다음의 [그림 3-1] 과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



2. 가설의 설정

1) 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향 비교

전통적 리더십인 배려와 구조주도에 관한 선행연구결과 리더의 구조주도와 배려는 조직성과와 관련이 있는 것으로 나타났는데(Bass, 1990a), 1970년대의 행태론적 리더십 이론들은 대부분 리더와 부하간의 합리적 과정(rational processes)의 중요성을 강조하였다(Yukl, 1999a). 또한 리더십 행동이론 분야에서 보면 리더의 행위를 구조주도와 배려라는 두 개의 축으로 이해하려 했던 오하이오주립대학 학자들의 발상은 아직도 리더의 행동을 대표하는 양대 축으로 많이 활용되고 있다(백기복, 2009: 72).

부하에 대한 리더의 구조주도와 배려행위 중 어느 것이 더 효과적일까에 관한 연구는 군 조직, 교육 및 기업 조직들에게 많은 연구가 이루어졌는데 여기에서 리더의 구조주도 및 배려행위와 하급자 만족도, 하급자의

성과, 리더의 성과에 대한 하급자, 동료, 상급자들로부터의 평가 등과의 관계가 테스트되었다. 그 결과 가장 효과적인 리더는 높은 구조주도행위와 높은 배려행위를 동시에 보이는 리더인 것으로 나타났다(백기복, 2009: 87).

국외 선행연구에 의하면 배려와 구조주도는 조직효과성에 영향을 미치지만 대체적으로 배려가 구조주도 보다 조직효과성에 더 높은 관계가 있는 것으로 나타났다(Bernardin, 1976; Denton, 1973; Stogdill, 1974). 국내 선행연구에서 육군장교와 부사관을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 더 효과적인 리더십 유형이 무엇인지를 연구한 결과 배려가 구조주도보다 조직효과성이 더 높은 것으로 나타났다(김현철, 2008).

이상과 같이 국내외 선행연구에서 배려가 구조주도보다 직무만족과 조직몰입에 더 효과적이라는 연구결과를 바탕으로 본 연구에서는 국방조직에서 군인과 국방 민간인력인 군무원이 함께 근무하는 부대(기관)에서 구성신분별로 배려가 구조주도보다 더 강한 긍정적인 영향을 미치는 지를 검증하기 위해 다음 가설을 설정하였다.

〈가설 1〉 배려는 구조주도 보다 조직효과성에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 배려는 구조주도 보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 배려는 구조주도 보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 입증되었는데, 연구결과 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동등과 같은 조직효과성을 증진 시키는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 제시하고 있다(구형희, 2009; 권상일, 2005; 김창규, 2009; 안규욱, 2007; 정광호 외, 2003; Bass, 1985b; Bennis & Nanus, 1985; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987). 또한 조건적 보상을 근간으로 한 거래적 리더

십 또한 조직효과성에 긍정적인 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다 (구연원, 2005; 구형희, 2009; 김현철, 2008; 유경화 외, 2003; Deluga, 1988; Harter & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman, Bass & Einstein, 1987).

많은 선행연구에서 변혁적 리더십은 집단성과, 효과성, 리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것을 제시하였다(정동욱, 2001; 정윤길 외, 2000; 이광노, 2002; 홍성관, 2008; Bass, 1985b; Hater & Bass, 1988; Waldman & Einstein, 1988). 그러나 국내 선행연구(김호정, 2001a; 김호정, 2001b; 유경화 외, 2003)에서는 거래적 리더십이 조직효과성에 있어 변혁적 리더십 효과를 능가한다는 연구결과를 제시하였다. 또한 군인들을 대상으로 연구한 선행연구에서 보면 현역군인만을 대상으로 한 연구결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 연구(구형희, 2009)와 거래적 리더십이 직무만족에서 변혁적 리더십의 효과를 능가한다는 연구(김현철, 2008)는 다소 상이한 결과로 나타났다. 이와 같이 연구자에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십 효과가 상이하게 나타났지만 대체적으로 변혁적 리더십의 효과성을 입증하는 것이었다.

Bennis와 Nanus(1985)의하면 변혁적 리더는 변화하는 조직에서 조직의 쇄신을 강조하고 변화를 유발하여 새로운 환경의 도전을 극복할 수 있다고 하였다. 즉, 변화를 추진하는데 특히 적합한 리더십은 변혁적 리더십이라는 일반적 견해를 참고하여 본 연구에서는 변화와 혁신을 추구하는 국방조직에서 군인과 국방 민간인력인 군무원에 함께 근무하는 부대(기관)를 대상으로 구성신분별로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하들의 직무만족과 조직몰입에 더 효과적일 것이라는 가정을 하여 다음 가설을 설정하였다.

〈가설 2〉 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직효과성에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2-1. 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 직무만족에 더 강한 긍정적

영향을 미칠 것이다.

2-2. 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 구성신분별 리더십 유형과 조직효과성과의 관계

조직행동론 분야에서 개인 특성을 결정짓는 요인으로 꾸준히 연구되어 온 주제 중의 하나가 바로 개인 특성이다. 개인 특성이란 개인으로 하여금 자기 자신이 처해 있는 환경에 독특하게 적응해 나가도록 해주는 동태적인 심리-생리적 시스템을 말한다. 리더십 이론에서 종래의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 구분되면서 리더의 개인적 특성의 중요성이 강조되고 있으며 조직구성원의 일부 개인 특성요소가 조직효과성에 직접적인 요인으로 작용하는 것으로 분석되고 있다(이강욱 외, 2003: 13).

국방조직에서 개별 구성원의 신분적 특성을 구분해 보면 군인은 신분의 특성상 철저한 위계질서에 의한 명령체계의 조직에서 충성심 복종심 희생정신, 단결 등의 가치와 규범의 중요성이 강조됨으로써 모든 하급자는 상급자에게 법적, 규범적으로 복종해야 하는 특성이 있다. 따라서 군인은 일반 행정조직에서 근무하는 공무원과는 다른 신분적 특수성이 있다는 것이다. 반면에 군무원은 신분이 정부 행정조직에 근무하는 국가공무원 이므로 행정조직에서는 공식화가 강하여 규정과 절차가 복잡하고 구체적이며, 능력과 실적보다는 경력과 근무연한에 의해 보상이 결정되므로 집단응집력이 강한편이고, 리더가 통제할 수 있는 보상이 미진하며 조직풍토는 적당주의와 무사안일이 만연되어 있어 낮은 생산성의 집단규범이 우세하다고 할 수 있다(김호정, 2001a). 따라서 구성신분의 특성상 군인과 군무원에 사용해야 할 리더십 유형에 차이가 있다는 것을 예측 할 수 있다. 즉 부하가 군인인 국방조직의 리더는 군인의 명령체계에 따라 변화와 혁신을 위한 조직의 목표달성을 위해 변혁적 리더십을 사용하는 것이 효과적일 수 있다고 여겨지고, 부하가 군무원인 경우에는 군무원의 신분이 행정조직에 군

무하는 공무원임을 고려하여 부하를 지원하여 효과적인 협조를 이끌어 내는 배려 리더십이 더 효과적일 것이라고 여겨진다. 따라서 본 연구는 국방 조직에서 신분이 상이한 현역군인과 군무원을 구분하여 리더십 유형에 따라 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향정도에 있어 어떠한 차이가 있는가를 알아보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 3〉 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향은 구성신분에 따라 차이가 있을 것이다.

- 3-1. 군인에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.
- 3-2. 군무원에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.
- 3-3. 군인에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.
- 3-4. 군무원에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.

1960년대 후반부터 나타난 Fiedler(1967)의 상황적합적 리더십이론(contingency theory of leadership)에 따르면 집단의 성과 즉, 직무효과성은 과업동기 또는 관계동기라고 불리우는 리더의 성격적 특성(personality trait)과 상황의 호의성(favorableness) 즉, 부하직원의 태도간의 적합성(match)에 달렸다고 주장하였다. 또한 이 이론에서 리더의 효과성은 상황에 의해 결정되며, 결과적으로 어느 리더가 어느 한 상황이나 조직에서는 효과적이지만 다른 상황에서는 그렇지 못할 수 있다고 하였다(이창원 외, 2008; 268).

조직의 목표달성과 개인적 만족이 공존하는 상황에서 개인과 조직의 부하관계(person-organization)에 의한 조직몰입과 조직효과성에 대한 설명이 가능하고 개인특성에 따른 직무부합과 불부합의 관계적 상황을 분석·평가함으로써 어떠한 개인적 특성이 조직효과성을 향상시키는데 중요한

의미를 가진다고 하였다(김창규, 2009). 선행연구에서 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향은 상관의 리더십만이 아니라 부하들의 직무 및 개인특성(인구통계학적 특성, 퍼스넬리티, 가치성향)과 리더십 유형간의 상호작용 효과에 따라 다르게 나타나고 직무 및 개인특성의 조절효과가 있다고 하였다(김창규, 2009; 이상임, 2006; 홍경옥, 1995; Hackman & Oldham, 1980; Sims & Szilagyi, 1976). 이와 같이 선행연구에서 조직효과성은 리더와 부하들의 특성이 리더십과 상호작용하여 호의적으로 결합될 때 직무만족과 조직몰입이 향상될 수 있다는 것이 입증 되었지만 본 연구는 국방조직에서 신분별 특성이 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 조절효과가 있는 지에 대한 연구사례가 없는 바 이를 검증하기 위해 다음 가설을 설정하였다.

〈가설 4〉 국방조직 구성신분별 특성은 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 조절작용을 할 것이다.

- 4-1. 국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.
- 4-2. 국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.
- 4-3. 국방조직 구성신분별 특성은 배려와 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.
- 4-4. 국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.
- 4-5. 국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.
- 4-6. 국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.
- 4-7. 국방조직 구성신분별 특성은 배려와 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.
- 4-8. 국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 조직몰입 사이에서 조

절작용을 할 것이다.

3) 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직효과성 향상 증폭효과

Bass와 Avolio(1990)의 연구와 Deluga(1988)의 연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십과 비교하여 리더의 유효성과 리더 만족도에서 더 높은 긍정적인 상관관계를 보였으며, Seltzer와 Bass(1990)의 연구에서도 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 추가적인 영향을 미친다는 증폭가설을 검증하였다. 또한 Bass는 자신의 모형을 산업체 관리자들과 미 공군을 대상으로 검증하였는데, 먼저 조건적 보상과 예외적 관리를 투입하여 회귀분석을 한 다음, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 추가한 결과 증폭효과(augmentation effect)를 확인할 수 있었다(Bass, 1990). 그 후에도 주로 기업조직을 대상으로 변혁적 리더십의 증폭효과를 검증한 연구는 대체로 Bass의 견해를 지지하는 것이었다(김호정, 2001b; 유경화 외, 2003; Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990).

이창원(2003)은 리더의 변혁적 리더십은 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)이 리더십 효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 효과를 증폭시키는 지를 계층적 다중회귀분석을 통해 검증한 결과 한국에서 단체장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)이 부하들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 효과를 증폭시킨다는 것을 입증하였다.

이러한 선행연구들을 바탕으로 한국의 국방조직에서 변혁적 리더십은 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)이 조직효과성에 미치는 효과를 증폭시키는 지를 검증하고, 또한 구성신분별로 군인과 군무원에 대한 증폭효과를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 5〉 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직효과성에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.

5-1. 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 직무만족에 미치는 효과를 증폭시킬 것이다.

5-1-1. 변혁적 리더십은 전통적 리더십의 직무만족 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.

5-2. 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과를 증폭시킬 것이다.

5-2-1. 변혁적 리더십은 전통적 리더십의 조직몰입 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 독립변수 : 리더십 유형

1) 배려, 구조주도형 리더십

배려(consideration)는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하는 것, 부하직원에 대한 관심을 보이고 그들의 복지 증진을 위한 방안을 모색하는 것 등을 말한다(Yukl, 2002: 50). 본 연구에서 배려 문항은 ① 친근성, ② 즐거움을 위한 노력, ③ 건의사항 수용, ④ 평등하게 대우, ⑤ 개인복지관심, ⑥ 변화시도 등 6개 문항들을 통해 측정하였다.

구조주도(initiating structure)란 구성원들에게 명확한 기준에 따라 역할을 배정하고 업무를 지시하며, 명백한 절차를 거쳐 목표가 기간 내에 업무를 효과적으로 수행하도록 하는 것이다. 본 연구에서 구조주도 문항은 ① 기대제시, ② 업무처리 절차강조, ③ 수행할 일의 스케줄을 정함, ④ 업무방법 결정, ⑤ 업무성과 평가기준, ⑥ 표준화된 규칙강조 등 6개 문항들을 통해 측정하였다.

2) 거래적 리더십

거래적 리더십의 하위요소인 조건적 보상(contingent reward)은 리더가 부하들의 동기부여를 위해 합의된 성과·목표수준 혹은 노력정도가 달성되었을 때 그러한 노력에 대한 약속된 인센티브나 보상을 제공하는 행동이라 하겠다. 조건적 보상은 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해주고, 기대하는 것이 무엇인지를 강조하며 부하직원들이 어떤 일을 성취했을 때 그것을 인정하고 보상해주는 정도를 가리킨다.

따라서 본 연구에는 조건적 보상 I (약속)은 리더가 성과에 따라 가치 있는 보상을 제공할 것을 약속 하는 것으로 ① 의견일치를 통한 취득, ② 나의 보상결정, ③ 보상의 제시 문항들을 통해 측정하였다. 또한 조건적 보상 II (보상)는 리더가 성과에 따라 보상을 제공하는 것으로 ① 승진 및 평점 추천, ② 일에 대한 보상, ③ 노력의 대가 문항들을 통해 측정하였다.

3) 변혁적 리더십

변혁적 리더는 부하들로 하여금 과업수행결과에 대한 중요성을 인식케 하고, 부하자신의 개별적인 이득보다는 조직의 이익을 우선하며, 부하가 가지는 욕구보다 더 높은 수준의 욕구를 활성화시킴으로써 애초에 기대하는 것보다 훨씬 높은 성과를 부하로 하여금 올리도록 하는 것이다. 또한 조직구성원들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어줌으로써 이들이 새로운 방식으로 문제를 생각하도록 동기부여 시키는 것이다.

(1) 카리스마(charisma)

카리스마란 부하에게 자기신념에 기초한 목표를 제시해 주고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 부하에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 유발키는 것이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에는 ① 문제해결의 규정 고집, ② 난관극복 믿음, ③ 난국 기회전환, ④ 독창적 규

정 수정, ⑤ 용기부여, ⑥ 성공과 성취의 상징 문항들을 통해 측정하였다.

(2) 영감적 동기부여(inspirational motivation)

영감적 동기부여는 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는 데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 정도를 가리킨다. 따라서 본 연구에는 ① 조직에 대한 의견수렴, ② 위험에 대한 조치, ③ 믿을만한 이유 제시, ④ 업무 중요성 설득, ⑤ 패배 용납 불가, ⑥ 당면사안 비전제시 문항들을 통해 측정하였다.

(3) 지적자극(intellectual stimulation)

지적자극이란 리더가 문제에 대한 인식을 새로운 사고방식에서 해결하도록 도와주며, 부하들에게 새로운 아이디어와 정보를 제공함으로써 상상력을 발휘하여 일상에 대한 도전의식을 발휘하도록 하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에는 ① 상사 생각을 통한 생각제고, ② 업무수행 호기심, ③ 아이디어 비판 자제 문항들을 통해 측정하였다.

(4) 개별적 배려(individualized consideration)

개별적 배려는 리더가 조직 구성원에게 세심한 관심을 기울여 개인이 갖고 있는 욕구나 역량을 파악하고 이에 따라 개별적으로 배려함으로써 구성원 스스로 동기유발 하도록 만드는 것을 의미한다. 따라서 본 연구에는 ① 필요한 것을 찾아줌, ② 일대일 업무, ③ 지도시간 할애 문항들을 통해 측정하였다.

2. 종속변수 : 조직 효과성

본 연구에서 종속변수인 조직 효과성이란 조직의 목표달성 정도나 조직

이 얼마나 잘되고 있는지를 표시하는 개념으로 조직의 성과를 평가하는 기준이다. 본 연구에서는 선행연구 검토를 통해 국방조직의 성과를 효과적으로 측정할 수 있는 직무만족, 조직몰입을 변수로 설정하였다.

1) 직무만족

직무만족은 조직구성원들이 직무를 수행하여 가는 과정에서 자신의 직무나 직무경험에 대한 평가로 내적·외적 욕구가 얼마나 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 긍정적인 감정상태의 표현이라 하겠다. 즉, 직무만족은 직무와 관련된 한 개인의 긍정적인 반응으로서 조직구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 정적인 정서 상태로 직무와 관련하여 갖게 되는 감정적 만족감을 의미한다. 따라서 본 연구에는 ① 담당업무 성격, ② 직장 동료, ③ 보수, ④ 승진(진급), ⑤ 직속상관, ⑥ 종합적인 직장상황에 대한 만족도 문항을 측정하였다.

2) 조직몰입

조직몰입이란 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동일시하며 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는가 하는 정도, 즉 조직구성원이 조직에 대해 가지는 애착의 정도라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에는 ① 직장에 대한 자부심, ② 직장에 대한 자량, ③ 직장에 대한 관심도, ④ 근무 부서에 대한 자부심, ⑤ 직무에 대한 만족감, ⑥ 보직에 대한 만족감, ⑦ 조직발전을 위한 노력, ⑧ 나와 조직과 가치관의 유사정도 문항을 측정하였다.

제 3 절 조사방법

1. 설문지 구성

본 연구를 위한 설문지는 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십), 변혁적 리더십, 조직효과성(직무만족, 조직몰입), 인구통계학적 변수를 측정하는 부분으로 구성되어 있으며 설문지의 문항은 총 58개 문항으로 이루어졌다. 각 변수의 설문항목은 모두 리커트(Likert)의 5점 척도를 이용하고 설문지 구성은 다음 <표 3-1>에서와 같다.

<표 3-1> 설문지 구성 및 출처

측정 변수			문항 수	문항번호	출처(근거)
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	6	I -1,4,6,9,18,24	Tepper & Percy(1994) MLQ-X
		영감적 동기부여	6	I -5,13,19,20,21,22	
		지적자극	3	I -7,15,17	
		개별적 배려	3	I -2,11,12	
	거래적 리더십	조건적 보상 I	3	I -3,8,14	
		조건적 보상 II	3	I -10,16,23	
	배려		6	I - 26,28,30,32,34,36	Schriesheim & Stogdill(1975)
	구조주도		6	I - 25,27,29,31,33,35	
종속 변수	조직 효과성	직무만족	6	II -1,2,3,4,5,6	Tsui 및 그 동료들(1992)
		조직몰입	8	III-1,2,3,4,5,6,7,8	Tetrick & Farkas(1988)
인구 통계학적 변수			8	IV-1,2,3,4,5,6,7,8	
총 문항 수			58		

리더십의 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위한 설문지는 연구목적에 맞추어 Tepper 와 Percy(1994)에 의해 개발된 MLQ-X의 수정판 24개 문항을 측정하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하

기위한 설문지 구성은 ① 카리스마 6개 항목 ② 영감적 동기부여 6개 항목 ③ 지적자극 3개 항목 ④ 개별적 배려 3개 항목 ⑤ 조건적 보상 I(약속) 3개 항목 ⑥ 조건적 보상 II(보상) 3개 항목 등이다.

리더십 유형인 배려와 구조주도를 측정하기 위한 설문지는 Schriesheim과 Stogdill(1975)이 개발한 리더행태 기술설문지-7판(Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII: LBDQ VII)의 축소형을 사용하여 측정하였다. 측정을 위한 설문지 구성은 구조주도 6개 항목과 배려 6개 항목 등이다. 조직효과성의 하위 변수인 직무만족에 대한 측정은 Tsui 및 그 동료들이 개발한(1992) 6개 항목으로 측정하며, 조직몰입은 조직몰입 중에서 가장 적극적이고 자발적인 몰입으로 조직효과성과 가장 관계가 강한 정서적 몰입을 적용하여 Tetrick과 Farkas(1988)가 제시한 조직몰입 설문지(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ)의 축소판 8개 항목을 이용하여 측정하였다.

또한 국방조직의 구성 신분별로 근무부서(부대) 및 성별, 연령, 계급(직급), 복무기간, 학력 등 인구통계학적 특성의 차이에 따라서 리더십 유형이 국방조직 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하기 위한 설문항목으로 총 8개 항목으로 조사하였다.

2 조사대상 표본 및 분석방법

1) 표본 선정

본 연구는 국방조직을 대상으로 리더십 유형과 조직 효과성의 하위변수인 직무만족과 조직몰입간의 상관관계를 살펴보기 위해 설정한 가설을 검증하고자 하였다. 연구대상의 표본선정에 있어 첫째, 하사이상 현역군인간부를 연구표본으로 선정하였고 둘째, 국방 민간인력인 군무원을 연구표본으로 선정하였다. 국방 민간인력 연구대상에서 일반공무원을 제외하였는

데, 그 이유는 국방조직 중 일반공무원이 근무하는 기관은 국방부 본부 및 방위사업청 그리고 병무청 등 3개 기관에 불과하고 일반공무원 인원수도 국방조직 전체 인력규모에 비해 소수이기 때문이다.

연구대상이 되는 표본을 선정함에 있어 연구결과의 신뢰성과 객관성을 높이기 위해 국방부 직할부대 및 육군·해군·공군에서 근무하는 다양한 부대의 구성원들을 대상으로 자료를 수집 분석하는 것이 바람직하다고 판단하였다. 따라서 표본선정은 국방조직 전체에서 연구대상이 되는 모집단을 선정하고, 선정된 모집단에서 모집단을 대표할 수 있는 소집단 선정 후 소집단내에서 무작위로 표본을 선택하여 설문조사를 하는 군집표본추출(cluster sampling)⁶⁾ 방법을 이용하였다.

군집표본추출(cluster sampling)을 위한 방법은 다음과 같다. 첫째, 연구대상 모집단은 국방조직 중 현역군인과 군무원이 동일조직에 함께 근무하는 행정단위부대를 모집단의 선정기준으로 정하였다.

둘째, 이를 위해 구체적인 표본선정 방법으로 국방부 직할부대 및 육군·해군·공군부대 중 현역군인과 군무원이 조직구성원으로 동일조직에 함께 근무하는 전투군무지원⁷⁾을 주 임무로 하는 대령급이상이 지휘하는 행정단위부대를 모집단으로 선정하였다. 이러한 부대의 조직구성원은 현역군인과 군무원 함께 근무하는 기본제대 이기 때문이다. 선정결과 육군이 00개 부대, 해군이 00개 부대, 공군이 00개 부대, 그리고 국방부 직할부대가 00개 부대로 선정되었다.

셋째, 선정된 육군·해군·공군부대 및 국방부 직할부대의 모집단 중에서 부대수와 조직 구성원 수를 고려하여 각각의 집단 중에서 상호배타적인 소집단을 선정하였다. 선정된 소집단은 육군이 4개 부대, 해군이 2개 부대,

6) 군집표본추출(cluster sampling)에서는 표본들을 군집(cluster or group)으로 묶어 이들 집단을 선택하고, 다시 선택된 집단 안에서 표본을 추출하는 방법이다. 군집표본추출법은 표본당 추출비용이 적으므로 대규모의 표본을 선정할 수 있다. 군집표본추출의 절차는 모집단을 상호배타적인 소집단으로 분류하고, 분류된 소집단 중에서 무작위로 표본을 선택한다(채서일, 2007).

7) 군 조직의 분류상 전투군무지원부대는 전투 및 전투지원부대의 전투력을 계속 유지하기 위하여 군수 및 행정지원을 주 임무로 하는 부대 또는 기관이다. 군수지원부대는 군수장비 및 물자의 보급, 정비, 수송 등 군수지원을 기본임무로 하는 부대로서 보급·정비·탄약·수송부대 등을 포함한다. 행정지원부대는 수사·대민·의료·회계업무 등 행정지원을 기본임무로 하는 부대 또는 기관으로서 헌병대, 복지단, 야전병원, 중앙경리단, 전산소 등을 포함한다(민진 외, 2005).

공군이 2개 부대, 그리고 국방부 직할부대에서 2개 부대 등 총 10개 부대가 선정 되었으며 각각의 소집단은 각 조직의 모집단을 대표한다.

넷째, 최종적으로 설문조사를 위해 분류된 각 소집단 중에서 무작위로 표본을 선택하여 설문조사를 하였다. 설문대상 표본 선정 현황은 〈표 3-2〉와 같다.

〈표 3-2〉 설문대상 표본 선정 현황

구 분	계	육 군	해 군	공 군	국방부 직할
모집단 분류 (행정단위 제대)	00개 부대	00개 부대	00개 부대	00개 부대	00개 부대
소집단 분류 (설문부대)	10개 부대	4개 부대	2개 부대	2개 부대	2개 부대

2) 자료의 수집 및 분석 방법

본 조사는 가설 검증을 위한 설문에 자기기입(self-reporting) 방식으로 설문조사에 응하는 방식으로 이루어졌다. 설문을 위한 절차로는 국방조직 내 군부대를 대상으로 하는 조사이기 때문에 국방부훈령 제1100호 〈정훈·문화활동 훈령〉에 따라 국방부 내부적으로 업무관련부서인 국방부 교육훈련정책과와 문화정책과에서 설문내용을 검토하였으며, 검토한 결과 국방부 최종 승인을 받아 설문을 실시하게 되었다. 설문기간은 2010년 8월 2일부터 8월 20일까지 국방부 및 각 군 본부와 협조하여 10개 부대를 대상으로 연구자가 직접 방문하여 연구의 목적과 방법 등을 설명 하였고 응답자의 자발적인 자기기입식 방법을 이용하였다.

설문지 배포 및 회수현황은 〈표 3-3〉와 같이 조사대상 10개 부대에 총 1,200명 대상으로 설문지를 배포하였으며, 이중 1,150부가 회수되었고, 회수된 설문지 중 일부 답이 표기되지 않은 설문지와 무성의하게 응답한 설문지를 제외하고 최종 1,007명의 설문지를 대상으로 통계처리 하였다.

〈표 3-3〉 설문지 배포 및 회수현황

설문지 배부수	회수된 설문지	무효 설문지	유효 설문지	회수율
1,200부	1,150부	143부	1,007부	95%

회수된 설문지의 통계적 자료처리는 SPSS 17.0을 통하여 표본의 특성을 위한 빈도분석, 변수의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위한 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였으며, 일원배치분산분석(analysis of variance) 및 t검증, Pearson 상관관계 분석(correlation analysis), 다중회귀분석(multiple regression analysis), 계층적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하였다. 세부적 통계처리 절차는 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 분포 분석을 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 둘째, 측정 변수 간 인구통계학적 차이를 분석하기 위하여 일원배치분산분석(analysis of variance)과 t검증을 실시하였다.

셋째, 각 요인에 대한 설문문항의 구성타당도 및 내적 일관성을 조사하기 위하여 Cronbach's alpha 와 요인분석(factor analysis) 및 신뢰도 검증(reliability test)을 실시하였다. 넷째, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson 상관관계 분석(correlation analysis)를 실시하였다.

다섯째, 독립변수인 리더십 유형이 종속변수에 미치는 영향 및 상대적 중요도를 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 여섯째, 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직효과성 향상에 대한 증폭효과 가설을 검증하기 위해 계층적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)과 을 실시하였다.

〈표 3-4〉 자료의 분석방법

분 석 방 법	사 용 목 적
빈도분석(frequency analysis)	인구통계변수별 특성 정리
일원배치분산분석(analysis of variance)및 t검증	측정 변수간 국방조직 신분별 차이를 분석
요인분석(factor analysis)	각 요인 간 구성타당도 분석
신뢰도 검증(reliability test)	Cronbach's alpha를 이용하여 각 변수의 측정문항들 간의 내적 일관성 정도 분석
Pearson 상관관계 분석 (correlation analysis)	변수들 간의 상관관계 분석
다중회귀분석 (multiple regression analysis)	종속변수에 영향을 미치는 독립변수 파악
계층적 다중회귀분석 (hierarchical multiple regression analysis)	변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직효과성 향상 증폭효과 검증



제 4 장 조사결과 분석 및 가설의 검증

제 1 절 평가도구 분석

1. 타당성 검증

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격하게 검증되어야 한다(채서일, 2007). 먼저, 타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성(construct validity)이 있다. 구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성다측정방법(multitrait-multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis) 방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하고자 한다. 요인추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 이용하였으며, 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였다. 요인적재량(factor loading)은 각 변수와 요인 사이의 상관관계 정도를 나타냄으로, 각 변수는 요인적재량(factor loading)이 가장 높은 요인에 속하게 된다. 일반적으로 요인적재량의 절대값이 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하고 0.5를 넘으면 아주 중요한 변수라고 할 수 있다(강병서 외, 1998; 257).

1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 타당성 검증

우선 리더십 유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 요인분석

을 실시한 결과는 다음과 같다.

〈표 4-1〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 타당성 검증

문항	요인1 (카리스마)	요인2 (영감적 동기부여)	요인3 (조건적 보상 I)	요인4 (지적자극)	요인5 (조건적 보상 II)	요인6 (개별적 배려)
리더십1	.902	.000	.029	.063	-.047	.193
리더십4	.793	.021	.214	.082	.138	-.055
리더십6	.756	.043	.256	.170	.130	.041
리더십18	.732	.105	.280	.180	.145	-.038
리더십9	.702	.161	.156	.147	.388	.201
리더십5	.231	.809	.192	.137	.070	-.007
리더십13	.102	.727	.126	.068	.134	-.125
리더십21	.093	.673	-.021	.230	.284	.231
리더십20	.014	.608	.277	.123	.121	.065
리더십14	.207	.212	.814	.323	.145	-.037
리더십8	.039	.103	.784	.156	.198	.115
리더십3	.110	.043	.780	-.063	.095	.144
리더십17	.278	.023	.039	.838	.043	.038
리더십7	.207	.093	.282	.769	.101	.126
리더십15	.293	.138	.276	.765	.175	-.048
리더십10	.236	.213	.231	.125	.759	-.090
리더십23	.196	.321	.146	.267	.693	-.016
리더십16	.235	.028	.177	.215	.689	-.149
리더십2	.167	.003	.179	.199	.167	.802
리더십11	.165	.023	.068	.124	-.045	.765
리더십12	.256	.104	.056	.232	.010	.752
eigen-value	5.703	4.076	2.407	1.631	1.261	1.094
설명력	23.764	16.985	10.028	6.796	5.254	4.560
누적설명력	23.764	40.749	50.777	57.572	62.836	67.386

요인분석 결과, 총 6개의 요인으로 구성되었으나, 이 중 24번, 19번, 22번 등 3개 문항은 2개 요인에 동시에 높은 요인적재치(factor loading)를 보여 제거하였다. 그 후 요인분석결과는 전체 누적설명력 67.4%가량으로 높게 나타났으며, 각 문항은 하나의 요인과만 상관정도가 0.60이상으로 높았고, 2개의 요인에 동시에 높은 요인적재치를 보이는 문항은 나타나지 않

아, 집중타당성과 판별타당성 모두 적합한 것으로 파악되었다.

요인1의 경우 변혁적 리더십 중 ‘카리스마’를 의미하는 5개 문항, 요인2는 변혁적 리더십 중 ‘영감적 동기부여’의 4개 문항, 요인3은 거래적 리더십의 ‘조건적 보상I’의 3개 문항, 요인4는 변혁적 리더십의 ‘지적자극’의 3개 문항, 요인5는 거래적 리더십의 ‘조건적 보상II’의 3개 문항, 마지막 요인6은 변혁적 리더십의 ‘개별적 배려’의 3개 문항으로 각각 구성되었다. 즉 선행이론의 리더십 구성요인별로 본 조사대상자의 경우도 동일함이 검증되어, 구성타당성이 적합한 것으로 볼 수 있다.

2) 배려 및 구조구도의 타당성 검증

다음으로 전통적 리더십의 배려와 구조구도의 요인분석 결과는 다음과 같다.

〈표 4-2〉 배려 및 구조구도의 타당성 검증

문항	요인1(배려)	요인2(구조구도)
리더십26	.734	.259
리더십28	.713	-.192
리더십34	.709	.203
리더십32	.688	.217
리더십30	.680	.265
리더십36	.612	.391
리더십25	.270	.858
리더십27	-.008	.742
리더십29	.278	.727
리더십35	.268	.719
리더십31	.386	.658
eigen-value	3.484	3.135
설명력	31.674	28.502
누적설명력	31.674	60.176

요인분석 결과, 2개의 요인으로 나타났고, 33번 문항의 경우 구조구도의 구성문항으로 구성하였으나 배려에도 요인적재치가 높아 제거하였다. 그

결과 2개의 요인으로 구성되었고, 전체 누적설명력은 60.2%가량으로 높게 나타났다.

요인1은 배려를 구성하는 문항, 요인2는 구조주도를 의미하는 문항으로 각각 구성되었다.

3) 직무만족 및 조직몰입의 타당성 검증

이번에는 종속변수인 조직효과성 중 직무만족의 6개 하위 문항이 단일 요인을 구성하는지를 파악하였다. 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-3〉 직무만족 및 조직몰입의 타당성 검증

문 항	요 인1(직무만족)	요 인2(조직몰입)
직무만족1 (담당업무 성격)	.531	.218
직무만족2 (직장동료)	.479	.124
직무만족4 (승진)	.808	.104
직무만족3 (보수)	.774	.119
직무만족6 (종합적인 직장상황 만족도)	.657	.500
직무만족5 (직속상관)	.572	.416
조직몰입7 (조직발전을 위한 노력)	.192	.819
조직몰입6 (보직에 대한 만족감)	.333	.773
조직몰입8 (나의 조직과 가치관의 유사성)	.249	.767
조직몰입5 (직무에 대한 만족감)	.228	.752
조직몰입3 (직장에 대한 관심도)	.079	.726
조직몰입4 (근무 부서에 대한 자부심)	.304	.715
조직몰입2 (직장에 대한 자량)	.421	.697
조직몰입1 (직장에 대한 자부심)	.477	.608
eigen-value	3.288	5.308
설명력	23.482	37.916
누적설명력	37.916	61.396

요인분석 결과, 2개 요인으로 구성되었고, 전체 누적설명력은 61.3%가량으로 높게 나타났다. 요인1은 직무만족을 구성하는 6개 문항, 요인2는 조직몰입을 의미하는 8개 문항으로 각각 구성되었다. 요인분석결과 각 문항은 상관정도가 0.4이상으로 높았고, 2개 요인이 동시에 높은 요인적재치

(factor loading)를 보이는 문항은 나타나지 않아 집중타당성과 판별타당성 모두 적합한 것으로 파악되었다.

2. 신뢰도 검증

신뢰성(Reliability)이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성(internal consistency)이 있다는 것을 의미한다.

〈표 4-4〉 신뢰도검증 결과

측정 변수			문항수	문항번호	Cronbach's α
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	6	I -1,4,6,9,18,24	0.738
		영감적 동기부여	6	I -5,13,19,20,21,22	0.854
		지적 자극	3	I -7,15,17	0.685
		개별적 배려	3	I -2,11,12	0.646
	거래적 리더십	조건적 보상 I	3	I -3,8,14	0.625
		조건적 보상 II	3	I -10,16,23	0.800
	배려		6	I - 26,28,30,32,34,36	0.851
	구조주도		6	I - 25,27,29,31,33,35	0.835
종속 변수	조직 효과성	직무만족	6	II -1,2,3,4,5,6	0.836
		조직몰입	8	III -1,2,3,4,5,6,7,8	0.915

다중항목 척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항

목분석(item analysis)을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 크론바하 알파(Cronbach's alpha)계수를 이용한다. 일반적으로 크론바하 알파 계수가 0.6이상이면 신뢰도가 높다고 본다(채서일, 2007).

분석결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위 요인, 배려, 구조주도, 그리고 직무만족과 조직몰입 모두 0.60이상의 높은 신뢰도 계수를 보여주었다. 또한 각 요인을 구성하는 문항 중 신뢰도를 저해하는 요인은 나타나지 않았다. 따라서 본 연구에서 사용되는 척도들은 신뢰성을 유지하고 있는 것으로 볼 수 있다.

3. 응답자의 일반적 특성

1) 성별 특성(군별, 신분별)

설문분석 결과 <표 4-5>에서 보듯이 전체 성별을 보면 총 1007명 중 남성이 877명(87.1%), 여성이 130명(12.9%)으로 나타났다. 신분별로 보면, 현역군인 중 남성은 90.6%, 여성은 9.4%이며, 군무원은 남성 84.8%, 여성은 15.2%로 각각 구성되었다.

소속별로는 국방부직할은 남성이 76.4%, 여성이 23.6%, 육군은 남성이 86.4%, 여성은 13.6%, 해군은 남성이 90.4%, 여성이 9.6%로 나타났다. 반면 공군의 경우 남성이 94.7%, 여성은 5.3%로 나타났다. 전반적으로 응답자는 국방부직할이 여성비율이 높고, 공군은 여성비율이 낮은 것으로 나타났다.

〈표 4-5〉 성별 특성(군별, 신분별)

변수	구분	남	여	전체
신분	현역군인	365(90.6)	38(9.4)	403(100)
	군무원	512(84.8)	92(15.2)	604(100)
소속	국방부 직할	172(76.4)	53(23.6)	225(100)
	육군	287(86.4)	45(13.6)	332(100)
	해군	169(90.4)	18(9.6)	187(100)
	공군	249(94.7)	14(5.3)	263(100)
	전체	877(87.1)	130(12.9)	1007(100)

2) 신분별 특성(군별)

설문분석 결과 〈표 4-6〉 에서와 같이 신분별 구성을 보면 현역군인은 40.0%, 군무원은 60.0%으로서 군무원의 응답비율이 다소 높게 나타났다.

소속별로 보면, 국방부직할은 현역군인이 44.4%, 군무원은 55.6%로 구성되었으며, 육군은 현역군인 44.0%, 군무원 56.0%로 구성되었다. 해군은 현역군인이 31.6%, 군무원 68.4%로 나타났으며, 공군은 현역군인이 37.3%, 군무원은 62.7%로 각각 나타났다.

〈표 4-6〉 신분별 특성(군별)

변수	구분	현역군인	군무원	전체
소속	국방부직할	100(44.4)	125(55.6)	225(100)
	육군	146(44.0)	186(56.0)	332(100)
	해군	59(31.6)	128(68.4)	187(100)
	공군	98(37.3)	165(62.7)	263(100)
	전체	403(40.0)	604(60.0)	1007(100)

3) 계급별(직급) 특성

〈표 4-7〉 계급별(직급) 특성

변수	구분	군인 (부사관)	군인 (위관급)	군인 (영관급)	군무원 (10~8급)	군무원 (7~6급)	군무원 (5급)	군무원 (4급)	군무원 (3급 이상)	전체
소속	국방부 직할	76(33.8)	23(10.2)	3(1.3)	43(19.1)	72(32.0)	8(3.6)	0(0)	0(0)	225(100)
	육군	108 (32.5)	32(9.6)	8(2.4)	59(17.8)	108 (32.5)	11(3.3)	5(1.5)	1(0.3)	332(100)
	해군	51(27.3)	7(3.7)	0(0)	42(22.5)	80(42.8)	7(3.7)	0(0)	0(0)	187(100)
	공군	77(29.3)	14(5.3)	5(1.9)	39(14.8)	108 (41.1)	17(6.5)	3(1.1)	0(0)	263(100)
	전체	312 (31.0)	76(7.5)	16(1.6)	183 (18.2)	368 (36.5)	43(4.3)	8(0.8)	1(0.1)	1007 (100)

설문분석 결과 〈표 4-7〉 에서와 같이 계급별(직급) 특성에서 전체 응답을 보면, 군인(부사관)은 전체 중 31.0%, 군인(위관급)은 7.5%, 군인(영관급)은 1.6%로 각각 구성되었다. 군무원(10~8급)은 18.2%, 군무원(7~6급)은 36.5%, 군무원(5급)은 4.3%, 군무원(4급)은 0.8%, 군무원(3급 이상)은 0.1%로 각각 구성되었다.

4) 연령별 특성(군별, 신분별)

설문분석 결과 〈표 4-8〉 에서와 같이 전체 연령별 구성을 보면, 20대는 18.7%, 30대는 40.3%, 40대는 28.0%, 50대 이상은 13.0%로 각각 구성되었으며 30대 이상이 가장 많았다.

소속 및 신분별로도 유사한 구성비율을 보이고 있었으며, 해군의 경우 50대 이상의 구성비율이 다소 높았다. 신분별로 보면 군인은 20대 18.7%, 30대 40.3%로 연령이 낮은 층에서 구성비율이 높고, 50이상의 고령자의 구성비율을 보면 군인은 5.0%이지만 군무원은 18.4%로 군무원의 연령층

이 높은 것으로 나타났다.

〈표 4-8〉 연령별 특성(군별, 신분별)

변수	구분	20대	30대	40대	50대 이상	전체
소속	국방부직할	60(26.7)	70(31.1)	71(31.6)	24(10.7)	225(100)
	육군	63(19.0)	140(42.2)	95(28.6)	34(10.2)	332(100)
	해군	23(12.3)	71(38.0)	56(29.9)	37(19.8)	187(100)
	공군	42(16.0)	125(47.5)	60(22.8)	36(13.7)	263(100)
신분	현역군인	158(39.2)	165(40.9)	60(14.9)	20(5.0)	403(100)
	군무원	30(5.0)	241(39.9)	222(36.8)	111(18.4)	604(100)
	전체	188(18.7)	406(40.3)	282(28.0)	131(13.0)	1007(100)

5) 학력별 특성(군별, 신분별)

〈표 4-9〉 학력별 특성(군별, 신분별)

변수	구분	고졸 이하	전문대졸	대졸	대학원 이상	전체
소속	국방부직할	58(25.8)	74(32.9)	86(38.2)	7(3.1)	225(100)
	육군	47(14.2)	140(42.2)	134(40.4)	11(3.3)	332(100)
	해군	55(29.4)	60(32.1)	69(36.9)	3(1.6)	187(100)
	공군	64(24.3)	100(38.0)	90(34.2)	9(3.4)	263(100)
신분	현역군인	110(27.3)	172(42.7)	108(26.8)	13(3.2)	403(100)
	군무원	114(18.9)	202(33.4)	271(44.9)	17(2.8)	604(100)
	전체	224(22.2)	374(37.1)	379(37.6)	30(3.0)	1007(100)

설문분석 결과 〈표 4-9〉 에서와 같이 학력별 특성에 대한 전체 구성비율을 보면, 고졸 이하가 22.2%, 전문대졸 37.1%, 대졸 37.6%, 대학원 이상 3.0%로 각각 나타났다. 소속별 학력을 보면, 전체적으로 유사하나 육군의

전문대졸 및 대졸 구성비율이 다소 높았다. 신분별로는 군무원의 대졸 비율이 높아 현역군인에 비해서 학력이 높은 것으로 나타났다.

6) 복무기간별 특성(군별, 신분별)

〈표 4-10〉 복무기간별 특성(군별, 신분별)

변수	구분	5년 미만	5~10년	11~15년	16~20년	21년 이상	전체
소속	국방부 직할	62(27.6)	33(14.7)	52(23.1)	33(14.7)	45(20.0)	225(100)
	육군	65(19.6)	79(23.8)	73(22.0)	65(19.6)	50(15.1)	332(100)
	해군	40(21.4)	32(17.1)	24(12.8)	33(17.6)	58(31.0)	187(100)
	공군	58(22.1)	51(19.4)	72(27.4)	38(14.4)	44(16.7)	263(100)
신분	현역군인	122(30.3)	104(25.8)	54(13.4)	69(17.1)	54(13.4)	403(100)
	군무원	103(17.1)	91(15.1)	167(27.6)	100(16.6)	143(23.7)	604(100)
	전체	225(22.3)	195(19.4)	221(21.9)	169(16.8)	197(19.6)	1007(100)

설문분석 결과 〈표 4-10〉 에서와 같이 복무기간별 특성에서 전체 응답을 보면, 5년 미만이 22.3%, 5~10년은 19.4%, 11~15년은 21.9%, 16~20년은 16.8%, 21년 이상은 19.6%로 각각 구성되었다. 전체적으로 복무기간은 유사한 비율을 보이고 있었다. 소속별로는 육군이 5~10년의 응답이 상대적으로 높았으며, 신분으로 보면 군무원의 군무기간이 더 긴 것으로 나타났다.

7) 직속상관별 특성(군별, 신분별)

설문분석 결과 〈표 4-11〉 에서와 같이 응답자의 직속상관을 보면, 직속상관이 군인인 경우는 군인(부사관)이 7.3%, 군인(위관급)이 7.7%, 군인(영

관급)은 26.3%이었으며, 직속상관이 군무원인 경우는 군무원(7~6급)은 11.7%, 군무원(5급)은 19.3%, 군무원(4급)은 14.9%, 군무원(3급 이상)은 12.7%로 각각 나타났다. 소속별로는 해군 경우 직속상관이 군무원(3급 이상)의 구성이 높았으며, 신분별로는 현역군인은 영관급, 군무원은 5급과 4급의 응답이 높게 나타났다.

〈표 4-11〉 직속상관별 특성(군별, 신분별)

변수	구분	군인 (부사관)	군인 (위관급)	군인 (영관급)	군무원 (7~6급)	군무원 (5급)	군무원 (4급)	군무원 (3급 이상)	전체
소속	국방부 직할	25(11.1)	31(13.8)	51(22.7)	20(8.9)	47(20.9)	39(17.3)	12(5.3)	225(100)
	육군	17(5.1)	28(8.4)	95(28.6)	25(7.5)	72(21.7)	59(17.8)	36(10.8)	332(100)
	해군	5(2.7)	6(3.2)	30(16.0)	29(15.5)	29(15.5)	16(8.6)	72(38.5)	187(100)
	공군	27(10.3)	13(4.9)	89(33.8)	44(16.7)	46(17.5)	36(13.7)	8(3.0)	263(100)
신분	현역 군인	72(17.9)	64(15.9)	172(42.7)	5(1.2)	23(5.7)	24(6.0)	43(10.7)	403(100)
	군무원	2(3)	14(2.3)	93(15.4)	113(18.7)	171(28.3)	126(20.9)	85(14.1)	604(100)
	전체	74(7.3)	78(7.7)	265(26.3)	118(11.7)	194(19.3)	150(14.9)	128(12.7)	1007(100)

제 2 절 변수간의 차이 및 상관관계 분석

이번 절에서는 응답자 특성에 따른 리더십유형(변혁적 리더십, 거래적 리더십, 배려, 구조주도), 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 차이가 있는지를 파악하였다. 또한 독립변인과 종속변수간의 상관관계를 파악하기 위해서 Pearson의 상관관계분석을 적용하였다.

차이분석을 위한 분석방법으로서는 독립변수의 하위 집단이 2개인 경우

독립표본 t-test를 적용하였으며, 세 집단 이상인 경우는 일원배치분산분석(One-way ANOVA)을 각각 적용하였다.

1. 변수의 인구통계학적 차이분석

1) 성별 차이분석

〈표 4-12〉 성별 차이분석

구 분	성별	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
변혁적 리더십	남	877	3.09	0.71	2.519	.012*
	여	130	2.93	0.68		
거래적 리더십	남	877	3.16	0.81	2.670	.008**
	여	130	2.95	0.76		
배려	남	877	3.53	0.82	2.057	.040*
	여	130	3.38	0.74		
구조주도	남	877	3.56	0.72	2.274	.023*
	여	130	3.41	0.66		
직무만족	남	877	3.50	0.67	4.607	.000***
	여	130	3.26	0.54		
조직몰입	남	877	3.69	0.70	3.075	.002**
	여	130	3.49	0.66		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

성별에 따른 차이분석 결과, 〈표 4-12〉에서와 같이 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 배려, 구조주도의 모든 독립변수와 조직효과성(직무만족 및 조직몰입)인 종속변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$). 평균을 보면, 남성이 여성에 비해서 리더십유형 및 조직효과성의 모든 변수에서 응답이 높은 것으로 나타났다. 즉 남성이 여성에 비해서 상사의 리더십에 대한 만족 및 직무에 대한 만족, 조직에 대한 몰입이 의미 있게 높

은 것으로 볼 수 있다. 이러한 분석결과는 군 조직은 일반 사회조직보다 규정과 규칙이 구성원의 행동을 지배하는 통제된 조직으로서 관료제에서 볼 수 있는 경직성을 가지고 있고, 군 리더십의 특성상 행동을 위주로 하고 견고함과 강인함을 강조하는 남성적인 업무의 특성에 기인되는 것으로 보여 진다.

2) 신분별 차이분석

〈표 4-13〉 신분별 차이분석

구 분	신분	N	M	SD	t	p
변혁적 리더십	현역군인	403	3.21	0.71	4.951	.000***
	군무원	604	2.98	0.69		
거래적 리더십	현역군인	403	3.25	0.81	3.746	.000***
	군무원	604	3.05	0.80		
배려	현역군인	403	3.64	0.85	4.040	.000***
	군무원	604	3.43	0.77		
구조주도	현역군인	403	3.67	0.74	4.757	.000***
	군무원	604	3.46	0.68		
직무만족	현역군인	403	3.58	0.70	4.544	.000***
	군무원	604	3.39	0.62		
조직몰입	현역군인	403	3.80	0.73	5.101	.000***
	군무원	604	3.57	0.65		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

다음으로 신분에 따른 차이를 파악하였으며, 그 결과는 아래와 같다. 분석결과 〈표 4-13〉과 같이 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 배려, 구조주도의 모든 독립변수와 조직효과성(직무만족 및 조직몰입)인 종속변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났으며($p<0.05$), 평균으로 보면 현역군인이 군무원에 비해서 모두 높게 나타났다. 즉 리더십에 대한 만족수준 및 직무만족과 조직몰입이 모두 군무원에 비해서 현역군인이 의미 있게 높은 것

으로 볼 수 있다.

이러한 분석결과는 군인과 군무원의 신분적 특성에 기인한 것으로 보인다. 즉 군인은 지휘관을 중심으로 일사분란한 지휘체계 하에서 희생정신, 명령에 대한 절대복종, 충성심과 애국심을 바탕으로 결속되는 집단이다. 또한 군인의 지휘관은 목적 달성을 위해 부하를 통솔함에 있어 상당한 정도의 합법적인 권한을 부여 받고 부하들은 그것을 당연히 수용하게 되며 지휘관을 중심으로 단합하고 내부적 높은 결속력을 갖는다. 따라서 군인에게서는 지휘관의 리더십 효과가 높게 나타날 수 있고 군 문화적 특성상 군무원에 비해 직무만족과 조직몰입이 높게 나타날 수 있다.

반면에 군무원은 군인의 신분이 아닌 행정조직에 근무하는 국가공무원이므로 행정조직의 특성상 관행과 선례에 집착하고 새로운 사고와 방식을 거부하며 변화를 기피하는 경향의 신분적인 특성이 있다. 또한 군무원은 군인에 비하여 대내외적 위상이 낮고, 능력 배양과 경력발전을 위한 양성 체계가 미약하여 전문 국방인력으로서의 자긍심과 근무의욕이 부족한 상태로 운영되고 있다. 또한 현역군인 위주의 인력운영 정책으로 인하여 민간인력의 운영은 상대적으로 침체되어 국방업무수행에 있어서 차지하는 비중과 역할이 낮은 실정이다. 이러한 여러 가지 복합적인 이유에 기인되어 군무원은 리더십에 대한 만족수준 및 직무만족과 조직몰입이 모두 군인에 비해 낮게 나타난 것으로 보여 진다.

3) 계급(직급)별 차이분석

계급(직급)에 따른 차이분석결과, <표 4-14> 와 같이 조직효과성(직무만족 및 조직몰입)의 종속변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다 ($p<0.05$).

집단간 차이를 파악하기 위해서 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과, 직무만족은 군인(위관급)과 군무원(5급 이상)의 만족도가 가장 높은 반면, 군인(부사관)과 군무원(10~8급)의 만족도가 낮게 나타났다. 조직몰입은 군

인(위관급), 군인(영관급), 군무원(5급 이상)의 만족도가 가장 높은 반면, 군인(부사관)과 군무원(10~8급)의 만족도가 낮은 것으로 파악되었다. 이는 신분별 계급(직급)이 높을수록 직무만족이 높고 자신의 조직에 강한 소속감을 나타냄으로서 조직에 더욱 몰입하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 4-14〉 계급(직급)별 차이분석

구 분		N	M	SD	F	p
직무 만족	군인(부사관)	312	3.53 ^{ab}	0.70	10.043	.000 ^{***}
	군인(위관급)	76	3.72 ^a	0.74		
	군인(영관급)	16	3.54 ^{ab}	0.50		
	군무원(10~8급)	183	3.24 ^b	0.61		
	군무원(7~6급)	368	3.42 ^{ab}	0.62		
	군무원(5급 이상)	52	3.76 ^a	0.42		
조직 몰입	군인(부사관)	312	3.76 ^{ab}	0.76	8.538	.000 ^{***}
	군인(위관급)	76	3.85 ^a	0.72		
	군인(영관급)	16	3.88 ^a	0.76		
	군무원(10~8급)	183	3.43 ^b	0.55		
	군무원(7~6급)	368	3.61 ^{ab}	0.69		
	군무원(5급 이상)	52	3.88 ^a	0.50		

Scheffe 검증결과, 알파벳의 순서는 평균이 높은 집단을 의미함. 즉 a>b>c 순으로 평균 차이가 나타남. 알파벳이 같으면 동일한 평균집단을, 알파벳이 다르면 평균차이가 다른 집단을 나타냄. ab등 알파벳이 2개 이상인 집단은 각 집단의 중간 수준의 평균을 의미함

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

4) 소속 부서(부대)별 차이분석

소속부대별로 리더십유형에 대한 만족도 및 조직효과성 차이를 파악한 결과, 〈표 4-15〉와 같이 리더십유형은 모두 유의한 차이가 나타났으며, 조직효과성 중에서는 직무만족이 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$). 반면

조직몰입은 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>0.05$).

〈표 4-15〉 소속 부서(부대)별 차이분석

구 분		N	M	SD	F	p
변혁적 리더십	국방부 직할	225	2.98 ^b	0.67	5.538	.001**
	육군	332	3.01 ^b	0.71		
	해군	187	3.22 ^a	0.78		
	공군	263	3.13 ^{ab}	0.66		
거래적 리더십	국방부 직할	225	3.04 ^b	0.79	5.649	.001**
	육군	332	3.05 ^b	0.82		
	해군	187	3.31 ^a	0.84		
	공군	263	3.18 ^{ab}	0.76		
배려	국방부 직할	225	3.41 ^b	0.82	3.135	.025*
	육군	332	3.48 ^b	0.85		
	해군	187	3.52 ^{ab}	0.82		
	공군	263	3.63 ^a	0.73		
구조주도	국방부 직할	225	3.44 ^b	0.74	2.924	.033*
	육군	332	3.55 ^{ab}	0.77		
	해군	187	3.53 ^{ab}	0.73		
	공군	263	3.63 ^a	0.58		
직무만족	국방부 직할	225	3.34 ^b	0.64	6.581	.000***
	육군	332	3.42 ^{ab}	0.65		
	해군	187	3.52 ^{ab}	0.72		
	공군	263	3.58 ^a	0.62		
조직몰입	국방부 직할	225	3.66	0.69	.211	.889
	육군	332	3.64	0.73		
	해군	187	3.69	0.75		
	공군	263	3.67	0.62		

Scheffe 검증결과, 알파벳의 순서는 평균이 높은 집단을 의미함. 즉 a>b>c 순으로 평균 차이가 나타남. 알파벳이 같으면 동일한 평균집단을, 알파벳이 다르면 평균차이가 다른 집단을 나타냄. ab등 알파벳이 2개 이상인 집단은 각 집단의 중간 수준의 평균을 의미함

Scheffe의 사후검증 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 해군이 가장 높은 반면, 육군과 국방부 직할이 가장 낮은 것으로 나타났다. 배려는 공군이 가장 높았고, 육군과 국방부 직할이 가장 낮은 것으로 나타났다.

구조주도는 공군과 육군이 높고 해군과 국방부 직할이 낮은 것으로 나타났다. 직무만족은 공군이 가장 높고, 육군과 국방부 직할이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 육군·해군·공군의 군별 특성상 근무지에 따른 근무여건, 근무환경 등의 환경적인 요인에 따른 것으로 보여진다.

5) 연령별 차이분석

연령별로 차이를 파악한 결과, <표 4-16> 와 같이 조직효과성 변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$).

<표 4-16> 연령별 차이분석

구 분		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
직무만족	20대	188	3.50 ^{ab}	0.70	11.572	.000***
	30대	406	3.34 ^b	0.63		
	40대	282	3.50 ^{ab}	0.65		
	50대 이상	131	3.71 ^a	0.61		
조직몰입	20대	188	3.70 ^{ab}	0.74	14.215	.000***
	30대	406	3.52 ^b	0.68		
	40대	282	3.72 ^{ab}	0.69		
	50대 이상	131	3.94 ^a	0.57		

Scheffe 검증결과, 알파벳의 순서는 평균이 높은 집단을 의미함. 즉 a>b>c 순으로 평균 차이가 나타남. 알파벳이 같으면 동일한 평균집단을, 알파벳이 다르면 평균차이가 다른 집단을 나타냄. ab등 알파벳이 2개 이상인 집단은 각 집단의 중간 수준의 평균을 의미함

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

Scheffe의 사후검증 결과, 직무만족은 50대가 가장 높고, 30대가 가장 낮았다. 조직몰입은 50대 이상이 가장 높은 반면, 30대가 가장 낮은 것으로 나타났다.

로 나타났다. 이러한 분석결과는 연령이 높을수록 만족도가 높게 나타나는 경향을 볼 수 있는데 이는 국방업무의 특성상 연령이 증가하면서 경험과 능력이 축적되고 직업성이 보장되는 심리적인 안정감과 함께 군 조직 근무에 만족하고 있다는 것을 나타내는 것으로 보여 진다.

6) 학력별 차이분석

학력별 리더십 및 조직효과성에 대한 차이분석 결과, <표 4-17> 과 같이 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에서만 유의한 차이가 파악되었다 ($p<0.05$).

<표 4-17> 학력별 차이분석

구 분		N	M	SD	F	p
직무만족	고졸 이하	224	3.59 ^a	0.66	4.492	.004 ^{**}
	전문대졸	374	3.46 ^{ab}	0.67		
	대졸	379	3.39 ^b	0.65		
	대학원 이상	30	3.51 ^a	0.50		
	합계	1007	3.46	0.66		
조직몰입	고졸 이하	224	3.81 ^a	0.67	5.993	.000 ^{***}
	전문대졸	374	3.67 ^{ab}	0.71		
	대졸	379	3.56 ^b	0.68		
	대학원 이상	30	3.68 ^{ab}	0.71		
	합계	1007	3.66	0.69		

Scheffe 검증결과, 알파벳의 순서는 평균이 높은 집단을 의미함. 즉 a>b>c 순으로 평균 차이가 나타남. 알파벳이 같으면 동일한 평균집단을, 알파벳이 다르면 평균차이가 다른 집단을 나타냄. ab등 알파벳이 2개 이상인 집단은 각 집단의 중간 수준의 평균을 의미함

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

Scheffe의 사후검증 결과, 직무만족은 고졸이하와 대학원 이상이 만족도

가 높은 반면, 대졸의 만족도가 가장 낮았다. 조직몰입은 고졸이하가 가장 높은 반면, 대졸의 조직몰입 수준이 가장 낮은 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 최근 IMF 금융위기상황 이후 사회적으로 취업의 어려움이 반영되어 고졸이하의 만족도는 높은 반면, 대졸의 경우는 군 특성상 업무자체가 비교적 반복적이며, 창의적 업무보다는 기계적인 숙달을 요하는 과업이 주로 많고, 엄격한 명령과 복종의 위계질서에 따른 자율성 제한 등으로 만족도가 낮은 것으로 보여 진다.

7) 복무기간별 차이분석

복무기간별 차이분석 결과, <표 4-18> 과 같이 조직효과성에서 차이를 보였다($p<0.05$).

<표 4-18> 복무기간별 차이분석

구 분		N	M	SD	F	p
직무만족	5년 미만	225	3.38 ^b	0.68	6.810	.000***
	5~10년	195	3.41 ^{ab}	0.71		
	11~15년	221	3.41 ^{ab}	0.59		
	16~20년	169	3.46 ^{ab}	0.65		
	21년 이상	197	3.68 ^a	0.63		
	합계	1007	3.46	0.66		
조직몰입	5년 미만	225	3.58 ^b	0.71	9.996	.000***
	5~10년	195	3.52 ^b	0.70		
	11~15년	221	3.60 ^{ab}	0.66		
	16~20년	169	3.74 ^{ab}	0.68		
	21년 이상	197	3.90 ^a	0.66		
	합계	1007	3.66	0.69		

Scheffe 검증결과, 알파벳의 순서는 평균이 높은 집단을 의미함. 즉 a>b>c 순으로 평균 차이가 나타남. 알파벳이 같으면 동일한 평균집단을, 알파벳이 다르면 평균차이가 다른 집단을 나타냄. ab등 알파벳이 2개 이상인 집단은 각 집단의 중간 수준의 평균을 의미함

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

Scheffe의 사후검증 결과, 직무만족은 21년 이상이 가장 만족도가 높은 반면 5년 미만 복무간이 짧은 근무자의 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 조직몰입 역시 21년 이상이 가장 높은 반면 5-10년이 가장 낮았다. 이러한 분석결과는 장기복무자 일수록 만족도가 높게 나타나는 경향을 볼 수 있는데 이는 국방업무의 특성상 계급이 상승하면서 책임과 권한이 확대되어, 직업성이 보장되면서 심리적인 안정감과 함께 군 조직 근무에 만족하고 있다는 것을 나타내는 것으로 보여 진다.

8) 직속상관별 차이분석

직속상관에 따른 차이를 파악한 결과, <표 4-19>와 같이 조직효과성에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. Scheffe의 사후검증 결과, 직무만족에서 직속상관이 군인인 경우는 위관급이 가장 높은 반면 부사관이 가장 낮게 나타났다. 직속상관이 군무원인 경우는 군무원 3급 이상이 가장 높은 반면 군무원 7~6급이 가장 낮게 나타났다.

조직몰입에서도 직속상관이 군인인 경우는 위관급이 가장 높은 반면 부사관이 가장 낮게 나타났다. 직속상관이 군무원인 경우는 군무원 3급 이상이 가장 높은 반면 군무원 7~6급이 가장 낮게 나타났다. 이는 군인과 군무원 모두 직속상관의 계급(직급)이 낮은 경우 직무만족과 조직몰입이 낮은 것으로 나타났는데 이는 직속상관의 계급(직급)에 따라 조직을 운영하고 관리하는 리더십의 역량 차이에서 기인된 것으로 보여 진다.

〈표 4-19〉 직속상관별 차이분석

구 분		N	M	SD	F	p
직무만족	군인(부사관)	74	3.29 ^b	0.66	5.611	.000***
	군인(위관급)	78	3.63 ^a	0.61		
	군인(영관급)	265	3.58 ^{ab}	0.69		
	군무원(7~6급)	118	3.27 ^b	0.70		
	군무원(5급)	194	3.45 ^{ab}	0.56		
	군무원(4급)	150	3.38 ^{ab}	0.64		
	군무원(3급 이상)	128	3.52 ^{ab}	0.67		
조직몰입	군인(부사관)	74	3.64 ^{ab}	0.80	6.149	.000***
	군인(위관급)	78	3.83 ^a	0.63		
	군인(영관급)	265	3.79 ^{ab}	0.73		
	군무원(7~6급)	118	3.43 ^b	0.63		
	군무원(5급)	194	3.62 ^{ab}	0.61		
	군무원(4급)	150	3.52 ^{ab}	0.72		
	군무원(3급 이상)	128	3.75 ^{ab}	0.66		

Scheffe 검증결과, 알파벳의 순서는 평균이 높은 집단을 의미함. 즉 a>b>c 순으로 평균 차이가 나타남. 알파벳이 같으면 동일한 평균집단을, 알파벳이 다르면 평균차이가 다른 집단을 나타냄. ab등 알파벳이 2개 이상인 집단은 각 집단의 중간 수준의 평균을 의미함

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

2. 상관관계 분석

이번 절에서는 본 연구의 독립변수와 종속변수 간의 상관정도를 파악하기 위해서 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 〈표 4-20〉 과 같다.

〈표 4-20〉 상관관계 분석

변 수	(변) 카 리스 마	(변) 영 감 동 기 부 여	(변) 지 적 자 극	(변) 개 별 적 배 려	(거 래) 조 건 보 상 I	(거 래) 조 건 보 상 II	변 혁 적 리 더 십	거 래 적 리 더 십	배 려	구 조 주 도	직 무 만 족	조 직 몰 입
변혁_카리스마	1											
변혁_영감동기부여	.813**	1										
변혁_지적자극	.745**	.777**	1									
변혁_개별적배려	.659**	.638**	.588**	1								
거래_조건보상 I	.687**	.626**	.608**	.597**	1							
거래_조건보상 II	.745**	.756**	.715**	.600**	.727**	1						
변혁적리더십	.904**	.913**	.882**	.827**	.713**	.797**	1					
거래적리더십	.771**	.746**	.714**	.644**	.923**	.935**	.714**	1				
배려	.668**	.732**	.649**	.486**	.455**	.656**	.716**	.602**	1			
구조주도	.620**	.716**	.610**	.433**	.455**	.628**	.671**	.586**	.749**	1		
직무만족	.513**	.535**	.464**	.421**	.358**	.525**	.547**	.478**	.606**	.519**	1	
조직몰입	.486**	.519**	.428**	.344**	.314**	.455**	.501**	.417**	.564**	.517**	.724**	1

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

일반적으로 상관관계수의 해석에 있어서 학자마다 주관적인 판단을 하지만 일반적으로 사회과학에서 0.4이상이면 상관관계가 있다고 판단하며 0.7 이상이면 상관관계가 높다고 본다.

먼저, 독립변수인 리더십 유형과 종속변수인 직무만족 및 조직몰입 간의 상관관계를 파악한 결과, 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 파악되었다($p < 0.05$). 즉 리더십에 대한 만족이 높을수록 조직

효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 기본적 가설 방향과 일치하는 것을 알 수 있다. 그 중에서 직무만족과 조직몰입에 배려가 각각 .606, .564의 상관관계로 가장 상관이 높고, 다음 변혁적 리더십으로 직무만족과 조직몰입의 상관관계가 각각 .547, .501로 높은 상관관계를 보여주고 있다.

상관관계분석에서 변혁적 리더십의 하위 요인인 카리스마와 영감적 동기부여의 상관관계계수가 0.813으로 0.8보다 높게 나타나, 이들 변수를 독립변인으로 동시에 투입한 다중회귀분석 결과, 다중공선성의 문제가 일어날 가능성이 존재한다. 따라서 이를 검증하기 위해서 변혁적 리더십의 4개 하위요인을 독립변수로 투입하여 종속변수를 직무만족 및 조직몰입에 모두 회귀시킨 결과, 다중공선성 지표인 VIF(분산팽창지수)는 최대 3.7가량으로 나타났다. 일반적으로 독립변인간 다중공선성의 문제가 제기되는 VIF기준은 10.0이며, 엄격한 기준의 경우 4~5이상인 경우도 문제를 제기한다(성태제, 2008). 본 연구의 분석에서는 이보다 모두 작기 때문에 상관계수는 다소 높으나 다중공선성 문제가 제기되는 수준은 아닌 것으로 판단된다.

제 3 절 가설 검증 및 논의

1. 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향 비교

이번 절에서는 가설1인 ‘배려는 구조주도 보다 조직효과성에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다’와 가설2인 ‘변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직효과성에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였다.

1) 배려와 구조주도가 조직효과성에 미치는 상대적 영향

먼저 가설 1-1로서 ‘배려는 구조주도 보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위해서 배려와 구조주도를 독립변수로 투입하고, 직무만족을 종속변수로 투입하여 직무만족에 미치는 영향력의 정도를 파악하였다. 그 결과는 아래와 같다.

〈표 4-21〉 배려와 구조주도가 직무만족에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.564	.085		18.491	.000
배려	.403	.031	.496	13.186	.000***
구조주도	.137	.035	.148	3.935	.000***
	$R^2=0.377$		$F=304.322$		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과 〈표 4-21〉에서 우선 독립변수인 배려와 구조주도가 직무만족을 설명하는 정도인 설명력은 37.7%로 나타났으며($R^2=0.377$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=304.322$, $p<0.05$).

다음 배려와 구조주도가 직무만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 즉 리더십 유형 중 배려와 구조주도가 높을수록 직무만족 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음 배려와 구조주도 중 직무만족에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 배려($\beta=0.496$)가 구조주도($\beta=0.148$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

또한 〈표 4-22〉에서 배려와 구조주도가 직무만족에 미치는 영향을 군인과 군무원을 구분하여 분석한 결과 배려와 구조주도가 직무만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 다음 배려와 구조주도 중 직무만족에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계

수(β)를 파악한 결과, 배려는 군무원($\beta=0.505$)이 군인($\beta=0.472$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 구조주도는 군인($\beta=0.185$)이 군무원($\beta=0.112$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

즉 정리하면, 배려와 구조주도 모두 직무만족 향상에 긍정적 기여를 하고 있으며, 그 중 배려가 구조주도보다 더 영향 정도가 큰 것으로 나타났다. 따라서 ‘배려는 구조주도 보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’는 가설 1-1은 채택되었다.

〈표 4-22〉 배려와 구조주도가 직무만족에 미치는 영향(군인/군무원)

변 수	군 인		군무원	
	β	t	β	t
배 려	.472	7.572***	.505	10.711***
구조주도	.185	2.968**	.112	2.365*
	$R^2=0.393$ $F=129.446$		$R^2=0.348$ $F=160.486$	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

다음 가설 1-2로서 ‘배려는 구조주도 보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위해서 배려와 구조주도를 독립변수로 투입하고, 조직몰입을 종속변수로 투입하여 조직몰입에 미치는 영향력의 정도를 파악하였다. 그 결과는 아래와 같다.

분석결과 우선 〈표 4-23〉에서 독립변수인 배려와 구조주도가 조직몰입을 설명하는 정도인 설명력은 33.8%으로 나타났으며($R^2=0.338$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=256.727$, $p<0.05$).

다음 배려와 구조주도가 조직몰입에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 즉 리더십 유형 중 배려와 구조주도가 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음 배려와 구조주도 중 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 배려($\beta=0.403$)가 구조주도($\beta=0.215$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 4-23〉 배려와 구조주도가 조직몰입에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.704	.092		18.515	.000
배려	.346	.033	.403	10.409	.000***
구조주도	.209	.038	.215	5.536	.000***
	$R^2=0.338$ $F=256.727$				

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

〈표 4-24〉 배려와 구조주도가 조직몰입에 미치는 영향(군인/군무원)

변 수	군 인		군무원	
	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
배려	.385	6.239***	.403	8.068***
구조주도	.288	4.674***	.149	2.982**
	$R^2=0.405$ $F=135.892$		$R^2=0.270$ $F=111.141$	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

또한 〈표 4-24〉에서 배려와 구조주도가 조직몰입에 미치는 영향을 군인과 군무원을 구분하여 분석한 결과 배려와 구조주도가 조직몰입에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 다음 배려와 구조주도 중 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 배려는 군무원($\beta=0.403$)이 군인($\beta=0.385$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 구조주도는 군인($\beta=0.288$)이 군무원($\beta=0.149$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

즉 정리하면, 배려와 구조주도 모두 조직몰입 향상에 긍정적 기여를 하고 있으며, 그 중 배려가 구조주도보다 더 영향 정도가 큰 것으로 나타났다. 따라서 ‘배려는 구조주도 보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미

칠 것이다.’는 가설 1-2는 채택되었다.

2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 상대적 영향

다음으로 가설 2-1 ‘변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 파악하기 위해서 독립변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 투입하고 직무만족을 종속변수에 투입하여 분석을 실시하였다. 그 결과는 아래와 같다.

〈표 4-25〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.878	.078		24.081	.000
변혁적 리더십	.435	.042	.467	10.288	.000***
거래적 리더십	.080	.037	.098	2.167	.030*
	$R^2=0.302$		$F=217.492$		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과 우선 〈표 4-25〉에서 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족을 설명하는 정도인 설명력은 30.2%로 나타났으며 ($R^2=0.302$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=217.492$, $p<0.05$).

다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 즉 리더십 유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 직무만족에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 변

혁적 리더십($\beta=0.467$)이 거래적 리더십($\beta=0.098$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 4-26〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향(하위 변수별)

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	유의 확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.906	.078		24.403	.000
카리스마	.146	.046	.159	3.139	.002**
영감적 동기부여	.178	.042	.217	4.198	.000***
지적 자극	.007	.035	.009	.209	.835
개별적 배려	.068	.027	.090	2.482	.013*
조건적 보상 I	-.131	.032	-.167	-4.142	.000***
조건적 보상 II	.220	.034	.303	6.449	.000***
	$R^2=0.339$		$F=85.516$		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인을 투입하여 분석한 결과 〈표 4-26〉에서 변혁적 리더십의 하위변인은 카리스마와 영감적 동기부여, 개별적 배려가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 거래적 리더십의 하위변인은 조건적 보상 II가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 중 직무만족에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 조건적 보상 II($\beta=0.303$)이 가장 영향정도가 크며, 다음 영감적 동기부여($\beta=0.217$) > 카리스마($\beta=0.159$) > 개별적 배려($\beta=0.090$) 순으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 중 조건적 보상 II와 영감적 동기부여, 카리스마, 개별적 배려에 대한 만족이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

〈표 4-27〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향(군인/군무원)

변 수	군 인		군무원	
	β	t	β	t
변혁적 리더십	.438	6.444***	.462	7.645***
거래적 리더십	.217	3.198**	.017	.228
	$R^2=0.396$ $F=130.978$		$R^2=0.226$ $F=87.991$	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

또한 〈표 4-27〉에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 군인과 군무원을 구분하여 분석한 결과 변혁적 리더십은 직무만족에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 그러나 거래적 리더십은 군인에게만 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 직무만족에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 변혁적 리더십은 군무원($\beta=0.462$)이 군인($\beta=0.438$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 군인($\beta=0.217$)만 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

즉 정리하면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족 향상에 긍정적 기여를 하고 있으며, 하위요인별로 보면 변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려 그리고 거래적 리더십의 하위요인은 조건적 보상 II가 직무만족 향상에 긍정적 기여를 하고 있는 것으로 나타났다. 그 중 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 영향 정도가 큰 것으로 나타났다. 따라서 ‘변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’는 가설 2-1은 채택되었다.

이번에는 가설 2-2 ‘변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 파악하기 위해서 독립변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 투입하고 조직몰입을 종속변수에 투입하여 분석을 실시하였다. 분석결과 우선 〈표 4-28〉에서 독립변수인 변혁적 리더

십과 거래적 리더십이 조직몰입을 설명하는 정도인 설명력은 25.1%로 나타났다($R^2=0.251$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=168.435$, $p<0.05$).

〈표 4-28〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	2.142	.085		25.121	.000
변혁적 리더십	.471	.046	.479	10.185	.000***
거래적 리더십	.023	.040	.027	.581	.562
	$R^2=0.251$		$F=168.435$		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

다음 변혁적 리더십은 조직몰입에 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나($p<0.05$), 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 파악되었다($p>0.05$). 즉 리더십 유형 중 변혁적 리더십이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 변혁적 리더십($\beta=0.479$)이 거래적 리더십($\beta=0.027$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인을 투입하여 분석한 결과 〈표 4-29〉에서 변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마와 영감적 동기부여가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 거래적 리더십의 하위변인은 조건적 보상 II가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 중 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 영감적 동기부여($\beta=0.322$)가 가장 영향정도가 크며, 다음 카

리스마($\beta=0.205$) > 조건적 보상 II($\beta=0.176$) 순으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 중 영감적 동기부여와 카리스마, 조건적 보상 II에 대한 만족이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

〈표 4-29〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향(하위 변수별)

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	유의 확률
	B	표준오차	β		
(상수)	2.109	.085		24.762	.000
카리스마	.198	.051	.205	3.906	.000***
영감적 동기부여	.279	.046	.322	6.035	.000***
지적 자극	-.004	.039	.004	-.095	.924
개별적 배려	-.010	.030	-.013	-.345	.730
조건적 보상 I	-.121	.035	-.146	-3.503	.000***
조건적 보상 II	.135	.037	.176	3.643	.000***
	$R^2=0.295$		$F=69.646$		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

〈표 4-30〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향(군인/군무원)

변 수	군 인		군무원	
	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
변혁적 리더십	.528	7.254***	.416	6.743***
거래적 리더십	.032	.446	.027	.435
	$R^2=0.308$ $F=88.961$		$R^2=0.192$ $F=71.401$	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

또한 〈표 4-30〉에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 군인과 군무원을 구분하여 분석한 변혁적 리더십만 유의한

정(+)'의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 변혁적 리더십은 군인($\beta=0.528$)이 군무원($\beta=0.416$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

즉 정리하면, 변혁적 리더십은 조직몰입 향상에 긍정적 기여를 하고 있으며 거래적 리더십의 하위요인인 조건적 보상 II도 조직몰입 향상에 긍정적 기여를 하는 것으로 나타났다. 그 중 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 영향 정도가 큰 것으로 나타났다. 따라서 ‘변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.’는 가설 2-2는 채택되었다.

리더십유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향 비교에 관한 가설인 가설1, 가설2의 결과를 정리하면 다음과 같다.

〈표 4-31〉 가설1, 가설2 결과 정리

가설	내 용	채택 여부
1-1	배려는 구조주도 보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	배려는 구조주도 보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택

2. 구성신분별 리더십 유형과 조직효과성과의 관계

1) 리더십 유형이 구성신분별 조직효과성에 미치는 영향 차이

먼저 가설 3-1로서 ‘군인에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은

변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-32〉 리더십 유형이 구성신분별 직무만족에 미치는 영향 차이(군인)

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.444	.148		9.744	.000
변혁적 리더십	.213	.079	.205	2.678	.008**
거래적 리더십	-.046	.061	-.051	-.749	.454
배려	.275	.057	.319	4.829	.000***
구조주도	.224	.065	.225	3.431	.001**
$R^2=0.417$ $F=71.279$					

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 군인을 대상으로 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향 차이에 대해 분석결과, 〈표 4-32〉와 같이 4개의 리더십 유형이 직무만족을 설명하는 정도는 41.7%로 나타났으며($R^2=0.417$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다($F=71.279$, $p<0.05$).

다음 4개의 리더십 유형 중 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변수를 파악한 결과, 변혁적 리더십, 배려, 구조주도가 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면($p<0.05$), 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다($p>0.05$). 즉 변혁적 리더십, 배려, 구조주도에 대한 만족이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 군인의 리더십 유형에 따라 직무만족에 미치는 영향정도를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 배려($\beta=0.319$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 구조주도($\beta=0.225$) > 변혁적 리더십($\beta=0.205$) 순으로 나타났다. 즉 군인은 리더십 유형 중 배려, 구조주도, 변혁적 리더십에 대한 만족이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

따라서 ‘군인에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.’라는 가설 3-1은 기각되었다.

가설 3-2로서 ‘군무원에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-33〉 리더십 유형이 구성신분별 직무만족에 미치는 영향 차이(군무원)

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.845	.122		15.077	.000
변혁적리더십	.108	.065	.114	1.669	.096
거래적리더십	.015	.048	.019	.324	.746
배려	.285	.048	.336	5.952	.000***
구조주도	.110	.049	.115	2.228	.026*
$R^2=0.278$ $F=57.677$					

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 군무원을 대상으로 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향 차이에 대해 분석결과, 〈표 4-33〉와 같이 4개의 리더십 유형이 직무만족을 설명하는 정도는 27.8%로 나타났으며($R^2=0.278$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악 되었다($F=57.677$, $p<0.05$).

다음 4개의 리더십 유형 중 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변수를 파악한 결과, 배려, 구조주도가 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면($p<0.05$), 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다($p>0.05$). 즉 배려, 구조주도에 대한 만족이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 군무원의 리더십 유형에 따라 직무만족에 미치는 영향정도를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 배려($\beta=0.336$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 구조주도($\beta=0.115$) 순으로 나타났다. 즉 군무원은

리더십 유형 중 배려, 구조주도에 대한 만족에 높을수록 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

따라서 ‘군무원에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.’라는 가설 3-2는 채택되었다.

다음은 가설 3-3로서 ‘군인에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-34〉 리더십유형이 구성신분별 조직몰입에 미치는 영향 차이(군인)

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.334	.136		9.789	.000
변혁적리더십	.222	.073	.227	3.044	.002**
거래적리더십	.138	.056	.161	2.448	.015*
배려	.258	.052	.317	4.936	.000***
구조주도	.040	.060	.042	.658	.511
	$R^2=0.451$		$F=81.693$		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

군인을 대상으로 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향 차이에 대해 분석결과, 〈표 4-34〉 과 같이 4개의 리더십 유형이 조직몰입을 설명하는 정도는 45.1%로 나타났으며($R^2=0.451$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악 되었다($F=81.693$, $p<0.05$).

다음 4개의 리더십 유형 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수를 파악한 결과, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 배려가 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면($p<0.05$), 구조주도는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다($p>0.05$). 즉 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 배려에 대한 만족이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 군인의 리더십 유형에 따라 조직몰입에 미치는 영향정도를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 배려($\beta=0.317$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 변혁적 리더십($\beta=0.227$) > 거래적 리더십($\beta=0.161$) 순으로 나타났다. 즉 군인은 리더십 유형 중 배려, 변혁적 리더십, 거래적 리더십에 대한 만족이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

따라서 ‘군인에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.’라는 가설 3-3은 기각되었다.

가설 3-4로서 ‘군무원에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-35〉 리더십유형이 구성신분별 조직몰입에 미치는 영향 차이(군무원)

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.589	.110		14.415	.000
변혁적리더십	.085	.058	.095	1.469	.142
거래적리더십	.011	.043	.014	.256	.798
배려	.364	.043	.450	8.430	.000***
구조주도	.076	.044	.084	1.715	.087
$R^2=0.354$			$F=81.912$		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 군무원을 대상으로 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향 차이에 대해 분석결과, 〈표 4-35〉 과 같이 4개의 리더십 유형이 조직몰입을 설명하는 정도는 35.4%로 나타났으며($R^2=0.354$), 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다($F=81.912$, $p<0.05$).

다음 4개의 리더십 유형 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 변수를 파악한 결과, 배려가 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면($p<0.05$), 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 구조주도는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타

났다($p>0.05$). 즉 배려에 대한 만족이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 군무원의 리더십 유형에 따라 직무만족에 미치는 영향정도를 파악하기 위해서 표준화계수(β)를 파악한 결과, 배려($\beta=0.450$)가 가장 영향정도가 큰 것으로 나타났다. 즉 군무원은 리더십 유형 중 배려에 대한 만족이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 ‘군무원에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다’라는 가설 3-4는 채택되었다.

리더십 유형이 구성신분별 조직효과성에 미치는 영향 차이를 종합하면 분석결과 <표 4-36>에서 군인의 경우 직무만족에 미치는 영향은 배려($\beta=0.319$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 구조주도($\beta=0.225$) > 변혁적 리더십($\beta=0.205$) 순으로 나타났다. 조직몰입에 미치는 영향도 배려($\beta=0.317$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 변혁적 리더십($\beta=0.227$) > 거래적 리더십($\beta=0.161$) 순으로 나타났다. 군무원의 경우 직무만족에 미치는 영향은 배려($\beta=0.336$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 구조주도($\beta=0.115$) 순으로 나타났다. 조직몰입에 미치는 영향도 배려가 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면($p<0.05$), 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 구조주도는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

이를 분석해 보면 군인과 군무원에게 공통적으로 효과적인 리더십은 배려 리더십으로 입증 되었다. 그러나 군인에게는 배려, 구조주도, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 등 모든 유형의 리더십이 조직효과성에 유의하게 정(+)의 영향을 미치지만 군무원에게는 배려, 구조주도 리더십만이 조직효과성에 유의미 하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 구성신분에 따라 직무만족과 조직몰입에 대한 리더십 효과성의 유사성과 차이점이 나타났다.

또한 가설 3-1, 3-3은 기각되었는데, 국방조직에서 군인은 직무만족 및 조직몰입에 있어 변혁적 리더 보다는 배려 리더를 더 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 변혁적 리더는 리더의 비전제시에 대하여 자칫 현

실성이 없거나 목표달성이 어렵다는 부하들의 생각으로 역할갈등을 겪을 수 있는 소지가 있는 반면, 배려형 리더는 부하들이 친근감을 느끼고 접근이 용이하여 리더와의 격의 없는 소통이 가능하기 때문이다. 따라서 국방개혁이 추진되면서 국방조직의 리더는 강한 카리스마를 발휘하는 변혁적 리더십 보다는 부하에게 지원적이고 친근한 배려 리더십이 요구됨을 입증하는 것이다.

〈표 4-36〉 리더십 유형이 구성신분별 조직효과성에 미치는 영향(종합)

변 수	직무만족				조직몰입			
	군인		군무원		군인		군무원	
	β	t	β	t	β	t	β	t
변혁적 리더십	.205	2.678**	.114	1.699	.227	3.044**	.095	1.469
거래적 리더십	-.051	-.749	.019	.324	.161	2.448*	.014	.256
배려	.319	4.829***	.336	5.952***	.317	4.936***	.450	8.430***
구조 주도	.225	3.431**	.115	2.228*	.042	.658	.084	1.715
R^2	.417		.278		.451		.354	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

2) 구성신분별 특성이 리더십 유형과 조직효과성사이의 조절효과

가설 4-1 ‘국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 직무만족사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

가설 4-1의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 〈표 4-37〉에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십만 투입한 결과 직무만족을 설명하는 설명력(R^2)은 .299로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추

가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .311로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 변혁적 리더십과 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미 하게 나타났다. 따라서 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 직무만족사이에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 채택되었다.

〈표 4-37〉 변혁적 리더십과 직무만족사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	1.900***	.078	1.894***	.077	2.113***	.099
변혁적 리더십	.509***	.025	.500***	.025	.427***	.032
구성신분 (더미)			.084*	.036	.076*	.036
변혁적 리더십× 구성신분					.178***	.050
<i>F</i>	428.713***		218.026***		151.252***	
<i>R</i>	.547		.550		.558	
R^2	.299		.303		.311	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

가설 4-2 ‘국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 직무만족사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

가설 4-2의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 〈표 4-38〉에서 보는 바와 같이 거래적 리더십만 투입한 결과 직무만족을 설명하는 설명력(R^2)은 .229로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .250로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 거래적 리더십과 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미 하게 나타났다. 따라서 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 직무만족사이에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2는 채택되었다.

〈표 4-38〉 거래적 리더십과 직무만족사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	2.248***	.073	2.226***	.073	2.467***	.092
거래적 리더십	.389***	.023	.038***	.023	.301***	.029
구성신분 (더미)			.121**	.037	.114**	.037
거래적 리더십× 구성신분					.194***	.046
<i>F</i>	298.057***		155.724***		111.675***	
<i>R</i>	.478		.487		.500	
<i>R</i> ²	.229		.237		.250	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

가설 4-3 ‘국방조직 구성신분별 특성은 배려와 직무만족사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

가설 4-3의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 〈표 4-39〉에서 보는 바와 같이 배려만 투입한 결과 직무만족을 설명하는 설명력(R^2)은 .368로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .373로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 배려와 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미 하지 않게 나타났다. 따라서 구성신분별 특성은 배려와 직무만족사이에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-3은 기각되었다.

〈표 4-39〉 배려와 직무만족사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	1.732***	.073	1.721***	.073	1.767***	.097
배려	.493***	.020	.486***	.021	.473***	.028
구성신분 (더미)			.091	.034	.090	.034
배려× 구성신분					.030	.041
<i>F</i>	584.732***		297.819***		198.623***	
<i>R</i>	.606		.610		.610	
<i>R</i> ²	.368		.372		.373	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

가설 4-4 ‘국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 직무만족사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-40〉 구조주도와 직무만족사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	1.763***	.090	1.579***	.090	1.900***	.118
구조주도	.480***	.025	.471***	.025	.430***	.033
구성신분 (더미)			.093*	.036	.090*	.036
구조주도× 구성신분					.094	.051
<i>F</i>	376.967***		189.785***		127.967***	
<i>R</i>	.519		.524		.526	
<i>R</i> ²	.270		.274		.277	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

가설 4-4의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 〈표 4-40〉에서 보는 바

와 같이 구조주도만 투입한 결과 직무만족을 설명하는 설명력(R^2)은 .270로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .277로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 구조주도와 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미 하지 않게 나타났다. 따라서 구성신분별 특성은 구조주도와 직무만족사이에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-4는 기각되었다.

가설 4-5 ‘국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 조직몰입사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-41〉 변혁적 리더십과 조직몰입사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	2.149***	.085	2.140***	.084	2.339***	.108
변혁적 리더십	.492***	.027	.479***	.027	.413***	.035
구성신분 (더미)			.124*	.039	.117**	.039
변혁적 리더십× 구성신분					.161**	.055
<i>F</i>	336.755***		174.947***		120.431***	
<i>R</i>	.501		.508		.515	
R^2	.251		.258		.265	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

가설 4-5의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 〈표 4-41〉에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십만 투입한 결과 조직몰입을 설명하는 설명력(R^2)은 .251로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .265로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 변혁적 리더십과 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미 하

게 나타났다. 따라서 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 조직몰입사이에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-5는 채택되었다.

가설 4-6 ‘국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 조직몰입사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

가설 4-6의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-42>에서 보는 바와 같이 거래적 리더십만 투입한 결과 조직몰입을 설명하는 설명력(R^2)은 .174로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .192로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 거래적 리더십과 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미하게 나타났다. 따라서 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 조직몰입사이에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-6은 채택되었다.

<표 4-42> 거래적 리더십과 조직몰입사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	2.542***	.079	2.513***	.079	2.671***	.100
거래적 리더십	.358***	.025	.346***	.025	.294***	.032
구성신분 (더미)			.165***	.041	.158***	.041
거래적 리더십× 구성신분					.128*	.050
<i>F</i>	211.514***		115.445***		79.568***	
<i>R</i>	.417		.432		.438	
R^2	.174		.187		.192	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

가설 4-7 ‘국방조직 구성신분별 특성은 배려와 조직몰입사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

가설 4-7의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하

기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-43>에서 보는 바와 같이 배려만 투입한 결과 조직몰입을 설명하는 설명력(R^2)은 .318로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .329로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 배려와 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미 하게 나타났다. 따라서 구성신분별 특성은 배려와 조직몰입사이에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-7은 채택되었다.

<표 4-43> 배려와 조직몰입사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	1.961***	.081	1.945***	.080	2.088***	.106
배려	.484***	.022	.474***	.022	.432***	.030
구성신분 (더미)			.129***	.037	.126**	.037
배려× 구성신분					.092*	.043
<i>F</i>	468.957***		243.213***		164.070***	
<i>R</i>	.564		.571		.574	
R^2	.318		.326		.329	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

가설 4-8 ‘국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 조직몰입사이에서 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

가설 4-8의 구성신분별 특성이라는 조절변수의 상호작용 효과를 검증하기 위해 3단계 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-44>에서 보는 바와 같이 구조주도만 투입한 결과 조직몰입을 설명하는 설명력(R^2)은 .267로 나타났다. 가설에 기초한 독립변수와 조절변수(구성신분 특성)를 추가하여 회귀분석 한 결과 설명력(R^2)이 .282로 증가하였다. 또한 조절변수(구성신분 특성)는 회귀분석 결과 의미 있게 나타났고 구조주도와 구성신분 특성의 상호작용항목을 투입 회귀분석 결과 통계적으로 유의미 하게 나타

났다. 따라서 구성신분별 특성은 구조주도와 조직몰입사이에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-8은 채택되었다.

〈표 4-44〉 구조주도와 조직몰입사이의 조절효과 분석

변수명	1단계		2단계		3단계	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
(상수)	1.875***	.095	1.870***	.095	2.121***	.124
구조주도	.504***	.026	.492***	.027	.417***	.035
구성신분 (더미)			.124***	.038	.118**	.038
구조주도× 구성신분					.171***	.051
<i>F</i>	366.017***		189.956***		131.226***	
<i>R</i>	.517		.524		.531	
<i>R</i> ²	.267		.273		.282	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

가설3, 가설4의 검증 결과를 정리하면 〈표 4-45〉와 같다.

〈표 4-45〉 가설3, 가설4의 검증 결과 정리

가설	내 용	채택 여부
3-1	군인에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.	기각
3-2	군무원에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.	채택
3-3	군인에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.	기각
3-4	군무원에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.	채택

4-1	국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-2	국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-3	국방조직 구성신분별 특성은 배려와 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	기각
4-4	국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	기각
4-5	국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-6	국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-7	국방조직 구성신분별 특성은 배려와 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-8	국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택

3. 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직효과성 증폭효과

이번 분석에서는 ‘변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직효과성에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.’를 검증하였다. 이를 위해 계층적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 수행하였다. 구체적으로 보면, 각각의 전통적 리더십(배려와 구조주도, 거래적 리더십, 전통적 리더십)을 먼저 독립변수로 회귀방정식 넣은 후 변혁적 리더십을 회귀방정식에 추가하였다. 또한 F검증을 수행하여 변혁적 리더십의 추가가 부하들의 직무만족이나 조직몰입을 설명하는 데에 의미 있게 작용하는지를 검증하였다.

1) 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 직무만족 증폭 효과

변혁적 리더십과 전통적 리더십의 직무만족 증폭 효과에 대하여 ‘변혁적 리더십은 전통적 리더십이 직무만족에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.’

와 ‘변혁적 리더십은 전통적 리더십의 직무만족 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.’를 검증한 결과는 다음 <표 4-46> 와 같다.

분석결과 <표 4-46> 에서 보는 바와 같이, 변혁적 리더십이 독립변수로서 각각의 전통적 리더십에 추가 되었을 때, 부하들의 직무만족은 의미 있게 추가적으로 설명되었다. 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 투입한 결과 설명력이 증가하였으며, 이러한 증가는 통계적으로 유의하여($F=165.710$, $p<0.05$), 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 직무만족에 미치는 효과의 향상에 기여하였다.

또한 군인과 군무원의 두 집단에서 보면 통계적으로 유의하지만 증폭효과에 있어 상당한 차이가 있다. 즉, 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 설명력(R^2) 증가는 군무원의 경우 0.003에 불과하지만 군인의 경우는 군무원에 비해 그 4.3배인 0.013이나 된다. 이러한 검증결과로 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 직무만족 증폭효과가 군인이 군무원 보다 더 크다는 것을 알 수 있다. 이로서 변혁적 리더십이 전통적 리더십의 직무만족 향상효과에 추가적인 증가효과를 가져올 것이라는 예상이 입증되었다. 따라서 가설5-1과, 가설5-1-1은 채택되었다.

<표 4-46> 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 직무만족 증폭효과

변 수	전 체		군 인		군무원	
	ΔR^2	F	ΔR^2	F	ΔR^2	F
1. 배려·구조주도	.377	304.332***	.393	129.446***	.348	160.486***
2. 변혁적 리더십	.020	319.821***	.050	105.604***	.006	109.364***
1. 거래적 리더십	.229	298.057***	.333	206.194***	.151	107.291***
2. 변혁적 리더십	.073	217.492***	.063	130.978***	.075	87.991***
1. 전통적 리더십 ^{a)}	.392	215.507***	.438	103.687***	.351	108.287***
2. 변혁적 리더십	.006	165.710***	.013	81.693***	.003	81.912***

a) 전통적 리더십은 배려, 구조주도, 거래적 리더십을 포함한 개념임. * $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

2) 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직몰입 증폭 효과

변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직몰입 증폭 효과에 대하여 ‘변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.’와 ‘변혁적 리더십은 전통적 리더십의 조직몰입 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.’를 검증한 결과는 다음 <표 4-47> 와 같다.

<표 4-47> 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 조직몰입 증폭효과

변 수	전 체		군 인		군무원	
	ΔR^2	F	ΔR^2	F	ΔR^2	F
1. 배려·구조주도	.338	256.727***	.405	135.892***	.270	111.141***
2. 변혁적 리더십	.011	179.071***	.012	94.956***	.008	76.982***
1. 거래적 리더십	.174	211.514***	.217	111.016***	.131	90.644***
2. 변혁적 리더십	.077	168.435***	.011	88.961***	.061	71.401***
1. 전통적 리더십 ^{a)}	.342	173.986***	.407	91.236***	.275	75.749***
2. 변혁적 리더십	.007	134.196***	.010	71.279***	.003	57.677***

a) 전통적 리더십은 배려, 구조주도, 거래적 리더십을 포함한 개념임. * $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

검증한 결과, 변혁적 리더십이 독립변수로서 각각의 전통적 리더십에 추가 되었을 때, 부하들의 조직몰입은 의미 있게 추가적으로 설명되었다. 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 투입한 결과 설명력이 증가하였으며, 이러한 증가는 통계적으로 유의하여($F=134.196$, $p<0.05$), 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과의 향상에 기여하였다.

또한 군인과 군무원의 두 집단에서 보면 통계적으로 유의하지만 증폭 효과에 있어 상당한 차이가 있다. 즉, 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 설명력(R^2) 증가는 군무원의 경우 0.003에 불과하지만 군인의 경우는 군무원에 비해 그 3.3배인 0.010이나 된다. 이러한 검증결과로 전통적 리더

십에 대한 변혁적 리더십의 조직몰입 증폭효과가 군인이 군무원 보다 더
 욱 크다는 것을 알 수 있다. 이로서 변혁적 리더십이 전통적 리더십의 조
 직몰입 향상효과에 추가적인 증가효과를 가져올 것이라는 예상이 입증되
 었다. 따라서 가설5-2와 가설5-2-1은 채택되었다.

〈표 4-48〉 가설5의 검증 결과 정리

가 설	내 용	채택 여부
5-1	변혁적 리더십은 전통적 리더십의 직무만족 향상 효과를 증폭 시킬 것이다.	채택
5-1-1	변혁적 리더십은 전통적 리더십의 직무만족 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.	채택
5-2	변혁적 리더십은 전통적 리더십의 조직몰입 향상 효과를 증폭 시킬 것이다.	채택
5-2-1	변혁적 리더십은 전통적 리더십의 조직몰입 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.	채택

제 4 절 분석결과에 대한 논의

1. 변수의 인구통계학적 차이분석 결과

변수의 인구통계학적 차이분석에서는 성별, 신분별, 계급(직급), 소속별,
 연령별, 학력별, 복무기간별, 직속상관별 변수의 차이를 분석 하였다. 그
 결과를 변수별로 정리해 보면 크게 6가지로 나눌 수 있다.

첫째, 설문응답자의 성별에 따라 차이를 보였는데 남성이 여성에 비해
 상사의 리더십에 대한 직무만족 및 조직몰입에 의미 있게 높은 것으로 나
 타났다. 또한 현역군인과 군무원 신분에 따라 차이를 보였는데, 군무원이
 현역군인에 비해 리더십에 대한 만족수준 및 직무만족과 조직몰입이 모두

의미 있게 낮은 것으로 나타났다. 남성이 여성에 비해서 리더십 유형 및 조직효과성이 높게 나타난 이유는 군 조직의 특성상 행동 위주의 결과를 중시하고 견고함과 강인함을 강조하는 남성적인 업무의 특성에 기인한 것으로 보인다. 군무원의 직무만족과 조직몰입이 현역군인에 비해 낮게 나타난 이유는 군무원을 위한 제도적 발전이 지속적으로 추진되고 있지만 아직까지 군무원은 군인에 비해 대외적 위상이 낮고 국방 전문 인력으로서의 자긍심과 근무의욕이 부족한 이유로 보인다.

둘째, 계급(직급)에 따른 집단 간의 차이를 파악하기 위해 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 직무만족과 조직몰입을 보면 군인은 영관 및 위관급장교의 직무만족이 가장 높은 반면 부사관의 만족도가 가장 낮게 나타났다으며, 군무원은 5급이상의 만족도가 가장 높았고 10~8급의 하위직 군무원의 만족도가 가장 낮았다. 이는 신분별 계급(직급)이 높을수록 직무만족이 높고 자신의 조직에 강한 소속감을 나타냄으로써 조직에 더욱 몰입하고 있는 것을 알 수 있다.

셋째, 소속 부서(부대)에 따른 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 리더십 유형과 직무만족에 유의 차이가 나타났는데, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 해군이 가장 높은 반면 배려와 구조주도는 공군이 가장 높게 나타났다. 또한 직무만족에 있어서는 육군에 소속되어 있는 군인 및 군무원의 직무만족이 낮은 반면, 공군, 해군 순으로 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 육군·해군·공군의 군별 특성상 근무지에 따른 근무여건, 근무환경 등의 환경적인 요인에 따른 것으로 보여 진다.

넷째, 연령에 따른 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 직무만족과 조직몰입은 50대가 가장 높은 반면 30대가 가장 낮은 것으로 나타났다. 복무기간에 따른 차이를 분석한 결과, 직무만족과 조직몰입은 근무기간 21년이 가장 높은 반면 복무기간 5년 미만이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 연령이 높고 장기복무자 일수록 만족도가 높게 나타나는 경향을 볼 수 있는데 이는 국방업무의 특성상 연령이 증가하면서 경험과 능력이 축적되고 계급 상승에 따라 책임과 권한이 확대, 직업성 보장 등 심리적인 안정감과 함께 군 조직 근무에 만족하고 있다는 것을 나타내는 것으

로 보여 진다.

다섯째, 학력별 차이를 분석한 결과 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에는 유의한 차이가 파악되었다. Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 직무만족과 조직몰입에는 고졸이하가 가장 높은 반면 대졸이 가장 낮은 것으로 파악되었다. 이러한 결과는 최근 IMF 금융위기상황 이후 사회적으로 취업의 어려움이 반영되어 고졸이하의 만족도는 높은 반면, 대졸의 경우는 군 특성상 업무자체가 비교적 반복적이며, 창의적 업무보다는 기계적인 숙달을 요하는 과업이 주로 많고, 엄격한 명령과 복종의 위계질서에 따른 자율성제한 등으로 인하여 만족도가 낮은 것으로 보여 진다.

여섯째, 응답자의 직속상관에 따른 차이점을 파악하기 위해 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 조직효과성에 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 직무만족은 직속상관이 위관 및 영관급 군인 경우가 가장 높은 반면 직속상관이 부사관인 경우가 가장 낮은 것으로 나타났으며 조직몰입의 경우 위관 및 영관급 군인이 가장 높고, 군무원 7-6급이 가장 낮은 것으로 파악되었다. 따라서 군인과 군무원 모두 직속상관의 계급(직급)이 낮은 경우 부하들의 직무만족과 조직몰입이 낮은 것으로 나타났는데 이는 조직에서 낮은 계급(직급)의 직속상관이 보이는 리더십의 역량 차이에서 오는 현상으로 보여 진다.

2. 설정된 가설의 검증 결과

지금까지 한국 국방조직의 구성신분별 효과적인 리더십 유형에 관한 실증적 연구를 위한 가설을 설정하고 검증 하였다. 이러한 가설검증 결과를 요약하면 다음 <표 4-49> 와 같다.

설정된 가설은 첫째 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향을 비교하였고, 둘째 리더십 유형이 구성신분별(군인과 군무원)로 조직효과성의 관계를 규명하였고, 셋째 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직효과

성 향상 증폭효과를 검증한 결과이다. 설정된 가설의 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향을 비교하기 위한 가설을 검증한 결과, 배려와 구조주도는 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 배려와 구조주도 중 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 파악한 결과 직무만족에 미치는 영향력은 배려($\beta=0.496$)가 구조주도($\beta=0.148$)보다 더 큰 영향력이 미치는 것으로 나타났고 조직몰입에 미치는 영향력도 배려($\beta=0.403$)가 구조주도($\beta=0.215$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 배려와 구조주도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 군인과 군무원을 구분하여 분석한 결과도 배려가 구조주도보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이를 분석하면 배려와 구조주도 모두 직무만족과 조직몰입 향상에 긍정적 기여를 하고 있으며, 그 중 배려가 구조주도보다 더 영향 정도가 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1, 1-2는 채택되었다.

다음은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력의 크기를 파악한 결과 직무만족에 미치는 영향력은 변혁적 리더십($\beta=0.467$)이 거래적 리더십($\beta=0.098$)보다 더 큰 영향력이 미치는 것으로 나타났고 조직몰입에 미치는 영향력도 변혁적 리더십($\beta=0.479$)이 거래적 리더십($\beta=0.027$)보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십의 하위요인을 분석한 결과 직무만족과 조직몰입에 영감적 동기부여와 카리스마 요인이 유의한 정(+)의 영향을 나타냈고 개별적 배려요인은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위요인을 분석한 결과 직무만족과 조직몰입 모두에 조건적 보상 II(보상)이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 군인과 군무원을 구분하여 분석한 결과도 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

이를 분석하면 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 직무만족과 조직몰입 향상에 긍정적 기여를 하고 있으며, 그 중 변혁적 리더십이 거래적

리더십보다 더 영향 정도가 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1, 2-2는 채택되었다.

둘째, 리더십 유형이 구성신분별 조직효과성과의 관계를 분석한 결과, 군인은 직무만족에 있어 배려($\beta=0.319$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 구조주도($\beta=0.225$) > 변혁적 리더십($\beta=0.205$) 순으로 나타났다. 즉 군인은 리더십 유형 중 배려, 구조주도, 변혁적 리더십에 대한 만족이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 또한 군무원은 직무만족에 있어 배려($\beta=0.319$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 구조주도($\beta=0.115$) 순으로 나타났으며 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 군무원은 리더십 유형 중 배려, 구조주도의 행동을 보일수록 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 3-1은 기각되었고, 가설 3-2는 채택되었다.

리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향 차를 분석한 결과 군인은 조직몰입에 있어 배려($\beta=0.317$)가 가장 영향정도가 크며, 다음은 변혁적 리더십($\beta=0.227$) > 거래적 리더십($\beta=0.161$) 순으로 나타났다. 즉 군인은 리더십 유형 중 배려, 변혁적 리더십, 거래적 리더십에 대한 만족이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 또한 군무원은 배려가 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 구조주도는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 군무원은 리더십 유형 중 배려에 대한 만족이 높을수록 조직몰입 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 가설 3-3은 기각되었고, 가설 3-4는 채택되었다.

다음은 국방조직 구성신분별 특성이 리더십 유형과 직무만족사이의 조절효과를 검증한 결과 변혁적 리더십·거래적 리더십과 직무만족사이에는 조절작용을 하는 것으로 나타났으며, 배려·구조주도와 직무만족사이에는 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 또한 국방조직 구성신분별 특성이 리더십 유형과 조직몰입사이의 조절효과를 검증한 결과 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 배려, 구조주도 등 모든 유형의 리더십과 조직몰입사이에는 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1, 4-2, 4-5, 4-6, 4-7,

4-8은 채택되었고 가설 4-3, 4-4는 기각되었다.

셋째, ‘변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직효과성에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.’라는 가설을 검증한 결과, 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 직무만족에 미치는 효과를 더 크게 증폭 시켰고, 구성 신분별로 보면 직무만족 증폭효과는 군무원보다 군인에게 더 크게 효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설5-1, 5-1-1은 채택되었다. 또한 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직몰입 증폭효과에 대한 검증결과 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과를 더 증폭 시켰고, 구성 신분별로 보면 조직몰입 증폭효과는 군무원보다 군인에게 더 크게 증폭효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설5-2, 5-2-1은 채택되었다.

〈표 4-49〉 가설검증 결과(종합)

가 설	내 용	채택 여부
1-1	배려는 구조주도 보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	배려는 구조주도 보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 직무만족에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 강한 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
3-1	군인에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.	기각
3-2	군무원에게 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.	채택
3-3	군인에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 가장 효과적일 것이다.	기각
3-4	군무원에게 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 배려가 가장 효과적일 것이다.	채택
4-1	국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-2	국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-3	국방조직 구성신분별 특성은 배려와 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	기각
4-4	국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 직무만족 사이에서 조절작용을 할 것이다.	기각

4-5	국방조직 구성신분별 특성은 변혁적 리더십과 조직몰입 사이에서 조절 작용을 할 것이다.	채택
4-6	국방조직 구성신분별 특성은 거래적 리더십과 조직몰입 사이에서 조절 작용을 할 것이다.	채택
4-7	국방조직 구성신분별 특성은 배려와 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
4-8	국방조직 구성신분별 특성은 구조주도와 조직몰입 사이에서 조절작용을 할 것이다.	채택
5-1	변혁적 리더십은 전통적 리더십이 직무만족에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.	채택
5-1-1	변혁적 리더십은 전통적 리더십의 조직만족 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.	채택
5-2	변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.	채택
5-2-1	변혁적 리더십은 전통적 리더십의 조직몰입 향상 증폭효과에 있어 군인이 군무원 보다 더 증폭 효과가 있을 것이다.	채택



제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

오늘날 군은 국내외적 안보환경과 전쟁양상의 변화에 능동적으로 대처하기 위해 국방개혁을 추진하고 있다. 이러한 국방개혁의 목표달성을 위해서는 조직에 새로운 활력을 주고 변화를 성공적으로 이끌어 낼 리더의 역할이 매우 중요하다. 본 연구는 변화하는 국방환경에 적합한 군 리더십을 연구함에 있어 국방조직의 구성신분별로 효과적인 리더십 유형에 관하여 실증적 검증을 하였다.

본 연구에서 실증적 검증을 위한 연구절차는 먼저 리더십의 이론적 고찰과 선행연구 검토결과를 토대로 연구모형과 가설을 설정하였고, 조직효과성과 리더십 유형의 상관관계를 검증하기 위한 독립변수는 전통적 리더십으로 분류되는 배려, 구조주도, 거래적 리더십과 현대적 리더십으로 분류되는 변혁적 리더십 등 4개 요인을 선정하였고, 종속변수는 조직효과성의 대표적 측정 지표인 직무만족과 조직몰입을 선정하였다.

실증조사 방법으로는 군인과 군무원이 동일 조직에 함께 근무하는 국방부 직할 및 육군·해군·공군부대에서 10개 부대를 선정하여 하사이상 현역 군인과 군무원 총 1,200명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지는 SPSS 17.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다.

이상과 같은 연구절차에 의거하여 분석된 연구결과는, 크게 변수의 인구통계학적 차이분석 결과와 설정된 가설의 검증 결과로 나누어 볼 수 있는데 우선 변수의 인구통계학적 차이분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 응답자의 성별에 따라 유의한 차이를 보였는데 남성이 여성에 비해 상사의 리더십에 대한 직무만족 및 조직몰입에 의미 있게 높은 것으로 나타났고 여성은 낮게 나타났다. 또한 구성 신분별로도 유의한 차이가 나타났는데 직무만족과 조직몰입에 있어 현역군인의 만족도가 높은 반면 군무원은 의미 있게 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 따라서 향후 국방여성

인력⁸⁾과 군무원 인력이 증가되고 그 역할이 강조됨에 따라 이들을 위한 관리자의 리더십 전략과 군의 정책적 배려가 요구된다.

둘째, 계급(직급)에 따른 집단 간의 차이를 파악한 결과 군인은 장교 계급의 직무만족이 높은 반면 부사관 계급의 만족도가 낮게 나타났으며, 군무원은 5급 이상의 만족도가 높았고 10~8급의 하위직의 만족도가 낮았다. 따라서 부사관 및 군무원 하위직에 대해 직무만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있는 관리자의 리더십 전략이 필요하다.

셋째, 소속 부서(부대)에 따라 리더십 유형과 직무만족에 유의한 차이가 나타났는데, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 해군이 가장 높은 반면 배려와 구조주도는 공군이 가장 높게 나타났다. 또한 직무만족에 있어는 공군, 해군 순으로 직무만족이 높은 반면 육군은 낮게 나타났다. 이러한 분석 결과는 육군·해군·공군의 군별 문화적 차이와 근무여건, 자녀교육 등 환경적인 요인에 따른 것으로 군별 문화적 차이, 근무환경이 고려된 리더십 연구가 필요하다.

넷째, 연령과 복무기간에 따른 직무만족과 조직몰입에 유의한 차이점이 나타났는데 연령이 높고 장기복무자 일수록 만족도가 높게 나타나는 경향을 볼 수 있다. 이는 국방업무의 특성상 전문 직종에 근무하는 직업적 특징으로 보여 지며, 연령과 복무기간을 고려한 관리자의 리더십 전략이 필요하다.

다섯째, 학력에 따른 직무만족과 조직몰입에 유의한 차이가 파악되었다. 분석결과 직무만족과 조직몰입은 고졸이하가 가장 높은 반면 대졸이 가장 낮은 것으로 파악됨에 따라 학력의 차이에 따른 관리자의 리더십 전략이 필요하다.

여섯째, 응답자의 직속상관에 따른 차이점을 파악한 결과 직무만족과 조직몰입에 있어 군인과 군무원 모두 직속상관의 계급(직급)이 낮은 경우 만족도가 낮게 나타났다. 어떤 조직이든 부하에게 가장 중요한 리더는 직속

8) 국방여성인력이란 국방부에 근무하는 여성 공무원과 각 군(육·해·공군)에 소속된 여군 및 여성 군무원을 총칭하는 개념이다. 국방부 여성공무원은 공무원 정원대비 약 32%이고, 여성 군무원은 군무원 정원대비 약 16.5%이다. 국방부는 2020년까지 간부 정원대비 여군 장교는 3.1%에서 7%로, 여군 부사관은 2.2%에서 5%로 확대할 계획이다(국방부, 2008).

상관일 것이다. 즉 직속상관은 부하들 개개인의 장·단점과 사생활 그리고 그들의 욕구와 진로 등에 많은 영향을 주는 리더이기 때문이다. 따라서 국방조직에서 계급(직급)이 낮은 관리자의 리더십을 향상시키기 위한 교육 프로그램을 개발하는 등의 리더십 역량 향상 전략이 필요하다.

다음은 설정된 가설의 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 비교하기 위한 가설을 검증한 결과 직무만족 있어 배려가 구조주도보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입에 있어서는 배려가 구조주도보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입도 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십의 하위요인을 분석한 결과 직무만족과 조직몰입에는 영감적 동기부여와 카리스마 요인이 유의한 정(+)의 영향으로 나타났고 개별적 배려 요인은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십의 하위요인을 분석한 결과 직무만족과 조직몰입 모두 조건적 보상 II(보상)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 국방조직의 관리자는 부하들의 직무만족과 조직몰입의 만족도를 높이기 위해서는 지시와 명령에 의한 통제중심의 구조주도 리더십 보다는 부하들과 소통을 유지하는 배려 리더십을 더 보여야 하고 부하의 성과와 조직의 보상을 상호 교환하는 거래적 리더십 보다는 부하의 비전을 창출하고 조직의 혁신을 강화하는 변혁적 리더십을 더욱 발휘해야 할 것이다. 또한 변혁적 리더십을 사용함에 있어서는 영감적 동기부여와 카리스마, 개별적 배려를 사용해야 하고 거래적 리더십을 사용할 시는 부하직원의 성과에 따라 보상을 제공하는 조건적 보상을 사용해야 할 것이다.

둘째, 국방조직의 구성 신분별로 군인과 군무원에게 효과적인 리더십을 분석한 결과, 군인의 직무만족에는 배려가 가장 효과적이고 이어 구조주도, 변혁적 리더십 순이며, 조직몰입에 있어서는 배려가 가장 효과적이고 변혁적 리더십, 거래적 리더십 순으로 나타났다. 군무원의 직무만족에는

구조주도가 효과적이지만 배려가 더 효과적인 것으로 나타났고, 조직몰입에는 배려만이 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 국방조직 구성신분별 특성이 변혁적 리더십·거래적 리더십과 직무만족 사이에서 조절작용을 하며, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 배려, 구조주도 등 모든 유형의 리더십과 조직몰입 사이에도 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과로 볼 때 군인과 군무원 모두에게 배려 리더십이 효과적인 것으로 입증되었다. 또한 군인과 군무원에게 효과적인 리더십 차이점은 군인에게는 배려, 구조주도, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 등 모든 유형의 리더십이 조직효과성에 유의미 하게 정(+)의 영향을 미치지만, 군무원에게는 배려와 구조주도 리더십만이 조직효과성에 유의미 하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성신분별 특성이 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입 사이에서 조절작용을 하고 있으며 구성신분의 특성과 리더십이 서로 상호작용 하여 적합성이 높아질 때 직무만족과 조직몰입이 향상된다는 것을 입증하는 것이다.

따라서 환경에 따라 리더십을 다양하게 사용하는 것이 효과적이라는 주장(Goleman, 2000: 88)과 같이 군인에게 효과적인 리더는 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)과 함께 변혁적 리더십을 함께 발휘해야 할 것이다. 그러나 군무원에게 효과적인 리더는 군무원이 행정조직에 속한 공무원인 특성상 기계적 구조에 가깝고 리더의 보상제공 권한이 제한적이기 때문에 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 효과적이지 못하므로 군무원의 위상과 사기를 고려한 개인적인 관심과 복지증진 방안 모색 등의 배려 리더십을 보여야 할 것이다. 또한 구체적인 업무 지시로 과업을 명확히 하고, 과업성취의 촉진자 역할을 해주는 구조주도 리더십도 함께 보여야 할 것이다.

셋째, 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 조직효과성 증폭효과를 검증한 결과 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 효과를 증폭 시키며, 이러한 변혁적 리더십의 증폭효과는 군무원보다 군인에게 더 크게 효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 국방조직의 관리자는 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)과 변혁적 리더십을 함께 발휘

하면 부하들의 직무만족과 조직몰입의 효과성을 더욱 증대시킬 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 시사점과 정책적 함의

1. 이론적 시사점

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

첫째, 선행연구에서 보면 1950년대 리더십 행동이론 중에서 오하이오주립대학(Ohio State University)의 리더십 연구에서 구조주도와 배려가 독립된 차원이라는 점을 입증해 주는 연구결과 구조주도와 배려의 독립성이 입증되었으며, 여러 연구에서 두 변수의 타당성이 입증된 바 있다(백기복, 2009: 86). 또한 선행연구에서 변혁적 리더십은 전통적 리더십과 개념적으로 분명한 차이가 있고 경험적으로도 구분이 가능하다고 했으며(김호정, 2001a), 전통적 리더십과 변혁적 리더십을 독립된 변수로 함께 사용한 경험적 연구(Dorfman et al., 1997)는 전통적 리더십과 변혁적 리더십이 상호 독립적인 관계임을 입증해 주고 있다.

이와 같이 선행연구에서 전통적 리더십과 변혁적 리더십이 상호 독립적으로 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났지만 본 연구에서는 국방조직 중 군인과 군무원이 함께 근무하는 부대(기관)에서 배려가 구조주도보다 더 크게 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 행태론적 이론에서 구조주도와 배려의 행위는 독립적으로 조직효과성에 영향을 미치며, 배려가 구조주도보다 조직효과성에 더 크게 영향을 미친다는 선행연구 결과(김현철, 2008; Bernardin, 1976; Denton, 1973; Stogdill, 1974)의 연구결과를 지지하는 결과이다.

또한 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직효과성에 더 크게 영향을 미치는 것으로 본 연구결과 나타났는데, 이는 변혁적 리더십이 조직효과성

에 더 크게 영향을 미친다는 선행연구 결과(정동욱, 2001; 정윤길 외, 2000; 이광노, 2002; 홍성관, 2008; Bass, 1985b; Hater & Bass, 1988; Waldman & Einstein, 1988)를 지지하는 것이지만, 다소 상이한 연구결과로 한국의 행정조직에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고(김호정, 2001b), 육군 장병을 대상으로 한 연구에서도 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직 효과성 증진에 더 크게 영향을 미친다고 하였다(김현철, 2008). 이러한 선행연구 결과는 리더십 과정에 영향을 미치는 상황변수(부하의 특성, 집단 및 조직의 특성, 과업의 특성)는 리더의 행동과 리더십 효과성 간에 영향을 미치고 리더십 스타일과 상황변수(조절변수)의 조건에 따라 리더십 효과성이 달라진다고(백기복, 2008)는 상황론적 접근(situational approach) 이론을 지지하는 결과이다.

둘째, 본 연구결과 변혁적 리더십은 국방조직 구성원 전체에 대해서는 긍정적인 영향을 미치지만 구성 신분별로 보면 현역군인에게는 효과적이고 군무원에게는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 구성신분별 특성이 리더십과 조직효과성 사이에 조절효과가 있는 가를 검증한 결과 구성신분별 특성이 리더십과 조직효과성(직무만족과 조직몰입) 사이에 상호작용의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 구성신분별 특성은 전통적 리더십(배려, 구조주도, 거래적 리더십)과 변혁적 리더십의 효과를 제한하거나 촉진하는 상황적 요소로 증명되어 조절변수(moderator)로 규명되었다. 이러한 결과는 선행연구에서 부하직원의 직무만족 및 조직몰입에 대해 변혁적 리더십은 부하직원의 특성에 의해 조절작용을 받고 있다는 것을 검증한 선행연구(김창규, 2009) 결과를 이론적으로 지지하는 것이다.

셋째, 본 연구결과 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 조직효과성에 미치는 효과를 더욱 증폭시키는 것으로 나타났는데 이러한 검증결과는 선행연구에서 변혁적 리더십의 증폭효과를 검증한 결과(김호정, 2001a; 유경화 외, 2003; 이창원, 2003; Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990)를 지지하는 것이며, 변혁적 리더십의 증폭효과를 입증하는 것이다. 이처럼 변혁적 리더십은 전통적 리더십을 대체하지 않고 전통적 리더십과 더불어

직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 정책적 함의

첫째, 인구 통계변수(성별, 신분, 계급, 소속부대, 연령, 학력, 직속상관 계급)와 측정변수(리더십 유형, 직무만족, 조직몰입) 간의 관계를 분석한 결과, 남성이 여성보다 만족도가 높고, 현역군인에 비해 군무원의 만족도가 낮고, 계급(직급)에 따라 부사관 및 하위직 군무원의 만족도가 낮고, 소속부대별 만족도는 해군과 공군은 높은 반면 육군이 낮게 나타났다. 또한 연령이 높고 학력이 낮을수록 만족도가 높고, 직속상관의 계급이 낮을수록 리더십 및 직무와 조직몰입에 대한 만족도가 낮게 나타났다.

따라서 국방조직 관리자가 이러한 인구 통계학적 특성을 고려하여 부하들을 관리하고, 부하들의 특성에 맞는 리더십을 발휘할 때 조직의 효과성은 더욱 증대 될 것이다. 또한 군무원의 인력 증가와 역할이 증대됨에 따라 군무원의 직무만족을 높이고 조직에 몰입할 수 있는 제도개선과 군무원 운용의 활성화를 위한 종합적이고 체계적인 정책결정이 요구된다. 아울러 부사관 및 하위직 군무원의 리더십 역량을 향상시키기 위해 부사관 양성·보수 과정에 리더십 교육을 강화하고 각급 계대별로도 야전 실정에 적합한 별도의 리더십 교육프로그램을 발전시켜 교육시키는 노력이 필요하다. 또한 군무원의 리더십 향상을 위해서 획득시험, 근무평정, 보수교육 등에 리더십 역량을 반영 하는 등 제도적 개선이 요구된다.

둘째, 국방개혁 추진으로 현역 병력이 감축되고 국방 민간인력인 군무원이 증가되며, 군 책임운영기관이 확대 도입되는 등 국방조직 환경이 급격하게 변화됨에 따라 한국군에 적합한 군 리더십 이론을 새롭게 정립해야 할 것이다. 아울러 군의 리더십 역량 향상을 위해 계대별, 계층별, 신분별로 효과적인 리더십 교육 프로그램의 개발이 필요하고, 군 리더십 전문 연구조직⁹⁾ 활성화를 위해 현재 국방부 및 각군(육·해·공군)별로 운영되고

9) 국방부 산하 리더십 전문 연구조직은 국방대학교 국방정신전력·리더십개발원, 육군리더십센터, 해

있는 군 리더십 전문 연구조직을 효율적으로 운용하기 위한 조직정비와 유사 업무기능을 통합하는 등 업무체계의 정립이 필요하다.

본 연구는 한국 국방조직의 구성신분별 효과적인 리더십 유형을 파악하는데 있어 설문지 기법을 이용하였으나 앞으로 보다 심층적인 연구를 위해 설문지 기법 사용 외 면담(interview), 관찰(observation), 주요사건기록법(critical incident method) 등의 다양한 측정방법을 함께 이용하는 것이 바람직 할 것이다. 또한 연구기간도 장기간에 걸친 종단적인 연구(longitudinal research)가 필요하고, 변수의 선택에 있어서도 군 리더십 연구에 필요한 독립변수와 종속변수를 확대하고 군 리더십의 효과성을 검증할 수 있는 좀 더 다양한 조절변수(moderator)를 발견하는 등의 추가적인 연구가 필요하다.



군충무공리더십센터, 공군리더십센터 등이 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 단행본

- 강병서·김계수.(1998). 「사회과학 통계분석」. 서울: 고려정보사업.
- 강성철·김판석·이종수·최근열·하태근.(2008). 「새 인사행정론」. 서울: 대영문화사.
- 강정애·이상욱·이상호·이호선·차동욱 역.(2009). 「현대조직의 리더십 이론」. Gary Yukl.(2006). Leadership in Organizations. 서울: (주)시그마프레스.
- 국방부.(2004). 「한국군 리더십 진단과 강화 방안」. 국방대학교 국방리더십센터.
- _____.(2008). 「2008 국방백서」. 서울: 국방부.
- 김남현 역.(2009). 「리더십」. Northouse P. G.(2007). Leadership: Theory and Practice. 서울: 경문사.
- 김성국.(2001). 「조직과 인간행동」. 서울: 명경사.
- 김성수.(2005). 「리더십 성공학」. 서울: 삼영사.
- 김인수.(2002). 「거시조직이론」. 서울: 무역경영사.
- 김준식·이용문·김종태·장지홍.(2007). 「군 책임운영기관의 선정기준 및 확대적용 연구」, 한국국방연구원.
- 김호섭 외.(2002). 「조직행태의 이해」. 서울: 대영문화사.
- 김효수.(2009). 「리더십」. 서울: 도서출판 신평.
- 독고순 외.(2007). 「문민화 추진 실태분석 및 개선사항 도출을 위한 조사 연구」. 한국국방연구원.
- 민 진.(2009). 「조직관리론」. 서울: 대영문화사.
- 민 진 외.(2005). 「국방행정」. 서울: 대명출판사.
- 박내희.(2003). 「조직행동론」. 서울: 대명출판사.
- 배정훈.(2009). 「조직관리와 리더십」. 서울: 형설출판사.

- 백기복.(2009). 「리더십 리뷰」. 서울: 창민사.
- 성태제.(2008). 「알기쉬운 통계분석」. 서울: 학지사.
- 신구범.(2005). 「조직행위론」. 서울: 형설출판사.
- 신응섭 외.(2005). 「리더십이론과 실제」. 서울: 학지사.
- 양창삼.(1994). 「조직행동의 이해」. 서울: 법문사.
- 오석홍.(2000). 「인사행정론」. 서울: 박영사.
- 오점록 외.(1999). 「한국군 리더십」. 서울: 박영사.
- 유일준.(2006). 「선진 병영문화 정착을 위한 리더십 강화 방안」. 국방대학교 국방리더십개발원.
- 육군본부.(2009). 「육군리더십(초안)」. 육군교육사령부.
- 이종인 외.(1999). 「육군 리더십 측정도구 표준화 연구」. 한국국방연구원.
- 이임정·김재봉.(2009). 「보보의 리더십」. 서울: 도서출판청람.
- 이창원·최창현.(2008). 「새조직론」. 서울: 대영문화사.
- 이춘식 외.(2008). 「군 리더십 지침서」. 국방대학교 국방리더십개발원.
- 임종원.(1992). Relationship Marketing과 Relationship Merit, 마케팅연구, 7(1).
- 정길호.(2008). 「군무원 직군·직렬 분류제도 개선방안 연구」. 한국국방연구원.
- 정수진 외.(2005). 「현대조직행동론」. 서울: 삼우사.
- 조영진·정주성·이원배·안석기.(2004). 「국방민간인력의 발전 비전과 정책 방향」. 한국국방연구원.
- 최병순.(2003). 「국방 인력관리론」. 국방대학교.
- _____. (2010). 「군 리더십: 이론과 사례를 중심으로」. 서울: 북코리아.
- 채서일.(2005). 「사회과학조사방법론」. 서울: B&M Books.

2) 논 문

- 강신규.(2001). “리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로”, 배재대학교 대학원 박사학위 논문.

- 고시성·이창원.(2010). 한국 국방조직 구성신분별 효과적인 리더십 유형에 관한 연구. 「2010년 한국정책과학학회 동계학술대회 발표 논문집」.
- 구연원.(2005). “조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구형희.(2009). “리더십유형과 조직문화가 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권상일.(2005). “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과에 관한연구”, 중부대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김민환·안관영.(2003). 학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 효과분석. 「경영교육논총」, 31: 169-194.
- 김설환.(2006). “전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 명지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김재경.(2006). “조직구성원의 성격유형과 조직효과성에 관한 연구: 사회복지기관을 중심으로”, 광운대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김종우 외.(2006). 조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무행동간의 관계. 「한국산업경영학」, 85-112.
- 김종진.(2005). “리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 국립대학을 대상으로”, 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김주영.(2007). “변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김진희.(2008). 팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과: 고용지원 센터 팀을 대상으로. 「인사·조직연구」, 16(4): 1-40.
- 김창규.(2009). “변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 직무 및 개인특성의 조절효과를 중심으로”, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김현철.(2008). “리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 보병대대를 중심으로”, 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김호정.(2001a). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더

- 십모형: 공·사조직의 중간관리층을 대상으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 87-107.
- _____.(2001b). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 문채봉.(2001). “리더십 유형 및 구성원의 역량확대가 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박오수 외.(2009). 변화지향 리더십과 부하혁신행동의 관계: 차상위 리더의 지원행동의 조절효과. 「인사·조직연구」, 17(3): 41-79.
- 배재영.(2007). “카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로”, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 성기모.(2006). 지휘관의 리더십 핵심역량 모델 개발: 공군의 조직관리적 수준의 지휘관을 중심으로. 「국방리더십 연구」, 창간호, 국방대학교 국방리더십개발원.
- 성영태.(2006). “기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트 매개효과를 중심으로”, 계명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안규욱.(2007). 상사의 리더십 유형이 조직구성원의 핵심역량 제고에 미치는 영향에 관한 연구: 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 중심으로. 「한국경영사학회」, 22(3): 146-174.
- 오운균.(2007). “변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 공공·민간조직의 비교분석”, 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 유경화·신원영.(2003). 경찰조직에서 리더십유형과 객관적인 조직성과간의 관계. 「한국행정학보」, 37(3): 379-397.
- 유일준.(2006). 「선진 병영문화 정착을 위한 리더십 강화방안」, 국방대학교 국방리더십개발원.
- 윤상돈·추헌.(2006). 거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「경영사학」, 21(1): 69-100.

- 윤정란.(2005). “보육시설장의 리더십 유형과 교사의 직무만족도와와의 관계에 관한 연구”, 성균관대학교 생활과학대학원, 석사학위 논문.
- 이강욱 외.(2003). 기업문화 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「조선대 경영경제연구」, 1-28.
- 이경선·서재홍.(2008). 변혁적 리더십과 조직유효성간 임파워먼트의 매개효과. 「경영교육논총」, 51: 222-240.
- 이광노.(2002). “벤처기업의 리더십 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 인천대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이덕로 외.(2003). 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 「경영학연구」, 32(2): 449-474.
- 이동희.(2001). “초등학교 교사가 지각한 학교장의 리더십 유형과 직무만족과의 관계”, 한국교원대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이상임.(2006). “직무특성, 개인특성 및 리더십유형의 상호작용이 조직몰입에 미치는 영향”, 상지대학교, 대학원 박사학위 논문.
- 이영우.(2006). “리더십 속성과 군 조직유효성에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이창준·윤정구.(2007). 정서와 리더십에 대한 이론적 모형의 검증: 카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성. 「인사·조직연구」, 15(3).
- 이창원.(1991). *Effects of Supervisory Behaviors on Work Group Effectiveness: A Field Experiment*. Ph. D. Dissertation. State University of New York at Albany.
- _____.(1994). 리더의 행동이 과업집단 효과성에 미치는 영향에 관한 현장실험. 「한국행정학보」, 28(1): 201-202.
- _____.(2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 34(2): 139-160.
- _____.(2005). 변혁적 리더십 이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토. 「한국행정논집」, 17(4): 1035-1061.
- 이창원·김호정·박희봉·Adler.(2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과

- 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교. 「한국행정학보」, 37(1): 19-36.
- 이창원·정법권.(2008). 단체장의 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개역할. 「정책분석평가학회보」, 18(1): 1-30.
- 이채익.(2009). “변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 심리적 자본과 태도의 매개역할을 중심으로”, 울산대학교 대학원 박사학위 논문.
- 임채상.(2009). “군 리더의 암묵적 지식과 리더십 유효성의 관계에 대한 연구”, 경원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정광호 외.(2003). 김대중 정부 장관들이 리더십 특징. 「행정학회 춘계학술대회발표논문집」, 34(4): 323-341.
- 정동욱.(2001). “군 교육기관 지도자의 거래적 리더십과 변혁적 리더십 효과성 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정영식.(2004). “국방조직 인력의 효율적 관리에 관한 연구”, 전북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정윤길 외.(2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치단체의 공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 34(4): 323-341.
- 정인준.(2009). “지방공기업의 조직효과성 영향요인의 분석”, 서울시립대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정재화·강여진.(2007). 공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 중앙 부처 공무원의 인식을 중심으로. 「한국행정학보」, 41(3): 243-271.
- 제갈돈.(2002). 지방공무원의 직무만족 결정 요인. 「한국행정학보」, 36(4): 263-280.
- 주은하·탁진국.(2005). 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 관한 비교문화 연구. 「한국심리학회: 산업및 조직」, 18(2): 299-315.
- 주효진.(2003). “조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM 기법 의 적용”, 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 탁진국·장종순.(2003). 거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선 소대장을 중

- 심으로. 「한국심리학회: 산업및조직」, 16(2): 47-60.
- 현익재 외.(2009) 군무원 활용의 경제적 분석과 정책방향. 「주간국방논단 제1247호(09-11)」. 한국국방연구원.
- 홍경옥.(1995). “한국기업 비서직의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향”, 서울여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 홍성관.(2008). “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 연대 및 대대를 중심으로”, 전북대학교 대학원 박사학위 논문.

2. 국외문헌

- Alderfer, C. P.(1969). "An Empirical Test of a New Theory of a Human Need, *Organizational Behavior and Human Performance*. 4, 142-175.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Bass, B. M.(1985a). *Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics*, Winter.
- _____.(1985b). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- _____.(1990a). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, & Managerial Applications*(3rd ed). New York: Free Press.
- _____.(1990b). From transactional to transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18. Winter: 22.
- _____.(1990c). *Handbook of Leadership*. 3rd ed. New York: The Free Press.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M. Chemers & R. Ayman(eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 49-80. New York, Academic Press.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66: 32.
- Bennis, W. G.(1959). Leadership Theory and Administrative Behavior, The Problems of Authority, *Administrative science Quarterly*, 4: 259-260.
- Bennis, W. G. & Nanus, B.(1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- Bernardin, H. J.(1976). The Influence of Reinforcement Orientation on the Relationship Between Supervisory Style and Effectiveness Criteria, *Dissertation Abstract International*, 37.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.(1964). *The Managerial Grid*, Houghton: Golf Publishing Co.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett R. D. & Allen, J. S.(1995). Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80(4): 468-478.
- Campbell, J. P.(1977). On the Nature of Organizational effectiveness. in P. S. Goodman, J. M. Pennings & Associates, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1987). Toward a Behavioral Theory

- of Charismatic Leadership in Organization Setting, *Academy of Management Review*. 12: 637-647.
- Dalton, G. W.(1980). Developmental views of careers in organizations. In Arthur, H., & Lawrence(Eds). *Handbook of Career Theory*, New York Cambridge University Press.
- Deluga, R.(1988). Relationship of transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group & Organizational Studies*. 13: 456-647.
- Denton, R. T.(1973). The Effect of Differing Leadership Behaviors on the Job Satisfaction and Job Performance of Professional Mental Health Workers, *Dissertation Abstract International*, 37.
- Dimock, Marshall E. & Gladys O. Dimock.(1969). *Public Administration*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Downton, J. V.(1973). *Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*, New York: Free Press.
- Drucker, P. F.(1973). *Management: Task-Responsibilities Practices*. N. Y.: Harper & Row.
- Fiedler, F. E.(1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J., J. Ivancenich & J. Donnelly.(1982). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. N. Y.: McGraw-Hill.
- Goleman, D.(2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, (2): 78-90.
- Grusky, O.(1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative science Quarterly*. 10: 488-503.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980). *Work Redesign*, New York: Addison-Wesley Publishing Co.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L & Black, W. C.(1998). *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, 5th ed.

- Hall, R. H.(2002). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hater. J. J. & Bass. B. M.(1988). Superior's Evaluations and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73: 659-702.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H.(1982, 1984). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner & Snyderman, B.(1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons.
- House, R. J.(1977). A Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson(eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois Univ. Press.
- Janowitz, M.(1979). *Hierarchy and Authority in Society*. Richard D. Irwin Inc.: 27-29.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Kothler, J. W. & Sincich, T.(1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*. 36(5): 951-995.
- Kanter, R. M.(1968). Commitment and Social Organization A Study of Commitment Mechanisms in Utopian communists. *American Sociological Review*. 33: 499-517.
- Katz, D. & Kahn, R. L.(1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley & sons.
- Katz, R. L.(1974). Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, 52(5): 90-102.
- Kilmoski R. J. & Hayes. N. J.(1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation, *Personnel Psychology*, 33: 543-555.
- Koontz, H. & O'donnell, C.(1959). *Principles of Management*. 2nd ed. New York:

- McGraw-Hill Book Company.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D.(1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology*. 78: 662-674.
- Locke, E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally: 1239.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L.(1987). Organizational Commitment: *Analysis of Antecedents*. Human Relations. 40.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*. 1(1): 61-98.
- Miles Robert R.(1980). *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Moorhead, G. & Griffin, R.(1992, 2004). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ohman, K.(2000). Critical Care Managers Change Views. Change Lives. *Nursing Management*, 31(9): 32B-32E.
- O'reilly, C. & Chatman, J.(1986). Organizational commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*. 71.
- Peter, R. H., & Waterman. Jr, R. H.(1982). *In Search of Excellence*, New York: Harpers and Row Publishers.
- Pfiffner, J. M. & R. V. Presthus.(1960). *Public Administration*. New York: Ronald.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.(1978). The External Control of Organizations: *A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Price, J. L.(1976). *Handbook of Organizational Measurement*.

- Washington: Health and Company: 1330.
- Quinn, R.(1973). Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1): 2.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J.(1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Value Approach to Organizational analysis. *Management Science*, 29: 363-377.
- Rainey, H. G.(1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P.(1983, 1984, 1990). *Organization Theory: The Structure of Organization*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Seltzer, J. & Bass, B. M.(1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and consideration. *Journal of Management*. 16(4): 693-703.
- Shore, L. M. & Wayne, S. Y.(1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of applied Psychology*. 78: 774-780.
- Sims, H. P., & Szilagyi, A. D.(1976). Job Characteristics Relations: Individual and Structural Moderators, *Organizational Behavior and Human Performance*, 17: 211-230.
- Steers, R. M. & Poter, L. W.(1983). *Employee Commitment to Organization, Motivation & Work Behavior*. edited by R. M. Steers & L. W. Poter. New York: McGraw Hill.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership : A survey of theory and research*, New York : Free Press.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M.(1994). Structural validity of Multifactor Leadership Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement* 54: 734-744.
- Terick, L. E. & Farkas, A. J.(1988). A Longitudinal Examination of

- The Dimensionality and Stability of the Organizational Commitment Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 48.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A.(1986). *The transformational Leader*, New York: John Wiley.
- Vroom, V. H.(1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Einstein, W. O.(1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Process. *Journal of Occupational Psychology*. 60: 177-186.
- Weber, M.(1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. N.Y.: The Free Press.
- Weiner, Y. & Vardi, Y.(1980). Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes. *Organizational Behavior and Human Performance*. 26(1): 81-96.
- Wofford, J. C. & Liska, L. Z.(1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis, *Journal of Management*. 19(4): 857-876.
- Yammarino, F. J.(1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' Leadership and Performance Beyond Expectation, *Leadership Quarterly* 4(3): 379-382.
- Yukl, G.(1989, 1994, 2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G.(1999a). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2): 285-305.
- _____.(1999b). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of work and Organizational Psychology*. 8(1): 33-48.

설 문 지

『한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구』

안녕하십니까?

바쁘신 중에 귀중한 시간을 할애하여 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 현재 제가 수행하고 있는 박사학위 논문연구의 일부입니다. 이 연구는 2006년부터 국방개혁이 법제화 되어 4년이 경과되는 시점에서 국방조직 구성 신분별 리더십 유형이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보는데 있습니다. 본 설문지는 한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형을 실증적으로 검증하기 위해 작성된 것입니다.

본 설문조사는 설문 및 여론조사 관리지침(국방부 훈령 제1100호)에 의거 국방부 설문조사승인을 득하였고, 통계법 제13조(비밀 보호법 등)에 의해 무기명으로 실시되어 비밀이 보장되며, 응답해 주신 내용은 학술적인 연구 자료로만 사용할 것을 약속드립니다.

귀하와 가정에 행복이 늘 가득하시길 기원 합니다. 감사합니다.

2010년 7월

한성대학교 대학원 행정학과

지도교수 : 이 창 원

연 구 자 : 고 시 성 (박사과정 수료)

연 락 처 : 010-5077-4128

※ 작 성 요 령

1. 각 설문 문항에 정답이 있는 것은 아닙니다. 각 문항에 대해 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것으로 응답하는 것이 아니라 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.

I. 다음은 귀하가 소속해 있는 부서(부대)의 직속상사 관한 기술입니다. 현재 귀하의 부서(부대)의 직속상사가 아래 각 문항의 행동들을 얼마나 자주 보이는가를 판단하여 해당 번호에 ○표해 주십시오.

○ 변혁적 리더십과 거래적 리더십 측정항목

		전혀 아니다	아주 가끔씩	가끔씩	비교적 자주	매우 자주
1	나의 상사는 문제를 해결하는 방식에 있어 규정을 고집하지는 않는다.	1	2	3	4	5
2	나의 상사는 나에게 필요한 것이 무엇인지를 시간을 들여 찾아낸다.	1	2	3	4	5
3	내가 나의 상사의 의견과 일치하면 내가 원하는 것을 얻게 해 준다.	1	2	3	4	5
4	나는 나의 상사가 어떠한 난관도 극복할 수 있다고 언제라도 믿는다.	1	2	3	4	5
5	우리 조직의 미래에 대한 상사의 비전에 우리의 생각을 포함시킨다.	1	2	3	4	5
6	나의 상사는 난국을 기회로 전환시킨다.	1	2	3	4	5
7	나의 상사의 생각은 내가 전에 전혀 의문을 갖지 않았던 생각을 재고하게 한다.	1	2	3	4	5
8	내가 나의 상사를 위해 하는 일에 따라 나의 보상이 결정된다.	1	2	3	4	5
9	나의 상사는 필요에 적합하게 독창적으로 규정을 수정한다.	1	2	3	4	5
10	나의 상사는 내가 승진이나 높은 평점을 받을 만큼 일을 잘하면 그러한 승진이나 높은 평점을 받도록 추천해 준다.	1	2	3	4	5
11	나의 상사는 나와 1대 1로 일한다.	1	2	3	4	5
12	나의 상사는 나를 지도하는 데에 시간을 보낸다.	1	2	3	4	5
13	우리가 만일 위험에 직면하면, 상사가 가장 먼저 조치를 취한다.	1	2	3	4	5
14	나의 상사는 내가 노력에 대한 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지 말해 준다.	1	2	3	4	5
15	나의 상사는 새로운 업무수행 방법에 대한 나의 호기심을 불러일으킨다.	1	2	3	4	5
16	나의 상사는 내가 일을 잘하면 보상을 해 준다.	1	2	3	4	5
17	나의 상사는 창의적 아이디어에 대한 비판을 자제한다.	1	2	3	4	5
18	나의 상사는 내가 위험을 감수하도록 용기를 준다.	1	2	3	4	5

		전혀 아니다	아주 가끔씩	가끔씩	비교적 자주	매우 자주
19	나의 상사는 내가 할 수 있다고 믿을 만한 이유를 제시한다.	1	2	3	4	5
20	나의 상사는 업무나 임무의 중요성에 관해 나를 설득한다.	1	2	3	4	5
21	나의 상사는 내가 패배를 받아들이는 것을 용납하지 않는다.	1	2	3	4	5
22	나의 상사는 당면한 사안에 대해 비전을 제시한다.	1	2	3	4	5
23	나의 상사는 내가 노력하면 그 대가로 내가 원하는 것을 얻을 수 있게 해 준다	1	2	3	4	5
24	나는 상사를 성공과 성취의 상징으로 생각한다.	1	2	3	4	5

○ 전통적 리더십(배려, 구조주도) 측정항목

		전혀 아니다	아주 가끔씩	가끔씩	비교적 자주	매우 자주
25	나의 상사는 부서(부대)원들로부터 무엇을 기대하는지 분명히 알려준다.	1	2	3	4	5
26	나의 상사는 친근하고 접근하기 쉽다.	1	2	3	4	5
27	나의 상사는 업무처리시 일관된 절차를 거칠 것을 강조한다.	1	2	3	4	5
28	나의 상사는 우리 부서(부대)의 부서(부대)원들을 즐겁게 해 주려고 노력하는 것이 거의 없다	1	2	3	4	5
29	나의 상사는 수행해야 할 일들의 스케줄을 정한다.	1	2	3	4	5
30	나의 상사는 부서(부대)원들의 건의사항을 잘 받아들여 실행한다.	1	2	3	4	5
31	나의 상사는 부서(부대)원들이 무슨 일을, 어떻게 해야 하는지 결정한다.	1	2	3	4	5
32	나의 상사는 모든 부서(부대)원들을 평등하게 대우한다.	1	2	3	4	5
33	나의 상사는 업무성과를 평가하는 명확한 기준을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
34	나의 상사는 부서(부대)원들의 개인적인 복지에 많은 관심을 가진다.	1	2	3	4	5
35	나의 상사는 부서(부대)원들에게 표준화된 규칙과 규정을 따르도록 요구한다.	1	2	3	4	5
36	나의 상사는 기꺼이 변화를 시도한다.	1	2	3	4	5

Ⅱ. 다음은 귀하의 현재 직무와 직무상황에 대한 만족도를 조사하기 위한 것입니다. 귀하의 생각과 일치되는 칸에 ○표해 주십시오.

		매우 불만	대체로 불만	보통	대체로 만족	매우 만족
1	귀하는 담당하는 업무의 성격 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
2	귀하는 부서(부대) 동료 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
3	귀하는 받는 보수 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
4	귀하는 부서(부대) 내 승진(진급)기회 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
5	귀하는 부서(부대) 상사 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5
6	모든 것을 감안할 때, 현재의 직무상황에 어느 정도 만족하십니까?	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 조직에 대한 몰입도를 조사하기 위한 것입니다. 귀하의 생각과 일치되는 칸에 ○표해 주십시오.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 친구들에게 부서(부대)가 근무하기 매우 좋은 곳이라고 말한다.	1	2	3	4	5
2	나는 부서(부대)원의 일원임을 남들에게 말하는 것이 자랑스롭다..	1	2	3	4	5
3	나는 부서(부대)의 어려움과 장래를 진심으로 걱정한다.	1	2	3	4	5
4	나의 부서(부대)는 내가 근무할 수 있는 부서(부대)들 중 최선의 곳이다.	1	2	3	4	5
5	나는 부서(부대)의 발전을 위해서는 거의 어떤 직무라도 받아들이겠다.	1	2	3	4	5
6	나는 내가 보직을 고려하였던 다른 부서(부대)보다 우리 부서(부대)에 근무하게 된 것을 매우 기쁘게 생각한다.	1	2	3	4	5
7	나는 부서(부대)발전을 위해 일반적인 기대수준 이상으로 많은 노력을 할 용의가 있다.	1	2	3	4	5
8	나의 가치와 부서(부대)의 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	1	2	3	4	5

IV. 다음 문항은 통계적 분석을 위해 귀하에 관해 필요한 사항들입니다.

해당 항목에 ○표해 주십시오.

1. 귀하의 성별은 ?

- ① 남() ② 여()

2. 귀하의 구체적인 신분은 ?

- ① 현역군인() ② 군무원()

3. 귀하의 계급(직급)은 ?

- ① 군인인 경우 : 부사관(), 위관급(), 영관급()

- ② 군무원인 경우 : 10~8급(), 7~6급(), 5급(), 4급(), 3급이상()

4. 귀하의 소속 부서(부대)는 ?

- ① 국방부 직할() ② 육군() ③ 해군() ④ 공군()

5. 귀하의 연령은 ?

- ① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대 이상()

6. 귀하의 학력은 ?

- ① 고졸이하() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 대학원이상()

7. 귀하의 복무기간은 ?

- ① 5년 미만() ② 5~10년() ③ 11~15년() ④ 15~20년() ⑤ 20년 이상

8. 귀하의 직속상관은 ?

- ① 군인인 경우 : 부사관(), 위관급(), 영관급()

- ② 군무원인 경우 : 7~6급(), 5급(), 4급(), 3급이상()

♣ 끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

귀하와 귀 부서(부대)의 무궁한 발전을 기원합니다.

ABSTRACT

A Study on the Effectiveness of Leadership Styles for Each Rank in Korea's National Defense Organization

Ko, Si Seong

Major in Policy Science

Dept. of Public Administration

Graduate School, Hansung University

Modern military forces are pursuing reformations in national defense to actively adopt to the vulnerabilities of both domestic and foreign security matters as well as issues related to modern warfare. It is imperative to have quality leadership to vitalize the organization and its personnel in order to achieve a successful reformation. This research was done on the subject matter regarding the ever-changing tendency of the field of national defense and it has shown the positive results of the effectiveness of certain leadership styles on different classes within the organization.

To prove the correlation between organizational effectiveness and leadership styles, this research used four independent variables of transformational leadership (considered as modern leadership), consideration, initiating structure, and transactional leadership (considered as traditional leadership). In addition, the research used dependent variables of job satisfaction and organizational commitment. To add to the reality component to the research, a survey was conducted with 1,200 active duty officers, noncommissioned officers, and government service workers; the results were analyzed using

SPSS 17.0.

Research results are as follows

First, the relationships between the population statistical variables (gender, class, rank, regiment, age, education, and rank of the direct superior) and measurement variables (leadership styles, job satisfaction, and organizational commitment) have been analyzed. According to the analysis, male surveyors had a higher job satisfaction than female surveyors, government service workers had lower job satisfaction than military personnel (officers and noncommissioned officers), lower ranking personnel had lower job satisfaction in all three types of class, and Navy and Air Force personnel had a higher job satisfaction than Army personnel. Moreover, personnel who were older and were in the service for longer had a higher job satisfaction, and personnel that had lower educational backgrounds had higher job satisfaction. It was shown that having a lower ranked direct-superior also contributed to lower job satisfaction.

The national defense department director needs to consider these demographic results when managing force personnel and apply an effective leadership style to different types of personnel to see performances increase. Moreover, with the increasing number and responsibilities of government service workers, there is a great need for systematic and policy decisions to be made to improve the system and to improve job satisfaction so that they can concentrate on work.

Second, after the comparison of the influence of leadership styles on organizational effectiveness (for job satisfaction and organizational commitment for consideration of subordinates by superiors) had a higher influence than the initiating structure; in addition, the transformational leadership had a higher influence than transactional leadership.

In order to increase the job satisfaction and organizational commitment of the personnel of the forces the personnel at the national defense department need to show a caring leadership that maintains a decent relationship between the employees regardless of rank, rather than leadership based on the initiating structure that relies on the orders and rank. In addition, there is a great demand for transformational leadership that focuses on the visions and renovations of subordinates in the organization, rather than relying on transactional leadership based on the performance of subordinates and its compensations. To achieve this, inspiration, motivation, charisma, and individualized consideration can be applied; if transactional leadership must be applied (under certain circumstances) a contingent reward system should be used to encourage them.

Third, studying the difference on the similarities and differences of effective leadership on different classes (officers, noncommissioned officers, and government service workers), for military personnel (in regards to job satisfaction) consideration has been the most important, followed by initiating structure, and transformational leadership. In organizational commitment, consideration has been the most important followed by transformational leadership and transactional leadership. For government service workers (in regards to job satisfaction) consideration has been most important closely followed by the organizational lead, and only consideration has appeared to be important in regards to organizational commitment. Moreover, the characteristic for each rank has a proven moderating effect between organization effectiveness (job satisfaction and organizational commitment) and leadership styles.

There is a need to match the consideration of subordinates and initiating structure as well as transformational and transactional

leadership to improve military personnel job satisfaction and organizational commitment. For government service workers, there is a need to pay attention to ways to promote personal welfare and show consideration of their pride and morale. In addition, for government service workers, specific work goals needs to be created in order to promote work satisfaction and performance by initiating structured leadership to improve organizational effectiveness.

Fourth, after a close look at the augmentation effect of transformational leadership and traditional leadership, transformational leadership increases the effect of traditional leadership on job satisfaction and organizational commitment. The result (depending on the class) showed that military personnel had a greater increase than the government service workers. Therefore, the national defense department director must apply transformational leadership on top of the traditional leadership (consideration, initiating structure, and transactional leadership) in order to maximize the effectiveness of the organization.

Future studies should utilize the method of interview and observation as well as the survey method to obtain data with more certainty. The term of the study should be extended to do a proper longitudinal research and find different ways to decide proper adjusting variables that prove the effectiveness of military leadership. Finding different ways of selecting independent variables, dependent variables, and moderators are also crucial components to be considered in future studies.