



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

예비군조직 리더십유형이 상근병의 직무만족
및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구
- 제주지역 예비군중대를 중심으로 -

제주대학교 행정대학원
행정학과 일반행정전공

위 길 업

2013년 8월

예비군조직 리더십유형이 상근병의 직무만족
및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 제주지역 예비군중대를 중심으로 -

지도교수 김성준

위 길 업

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월

위길업의 행정학 석사학위 논문을 확인함

심사위원장  
위 원 민 기 
위 원 김 성 준 

제주대학교 행정대학원

2013년 6월

국문 요약

어떤 조직이든 그 조직 구성원의 능력 발휘를 위해서 조직 개개인의 잠재적 동기유발 / 역할 지각의 상승효과를 추구하고 조직구성원의 성취행동을 이끌어 낼 수 있는 핵심요인은 바로 지도자의 리더십이다. 특히 현대사회는 환경의 변화가 가속화되고 그 내용도 매우 다양하며 변화하는 상황에 대처하기 위해서는 조직을 지도, 감독하는 지휘자의 리더십에 대한 중요성이 증대되고 있다. 이러한 관점에서 볼 때 예비군 중대장은 조직을 효율적으로 운영하기 위해서는 상근병들이 직무에 만족해야 하고 상근병들이 직무에 만족하기 위해서는 무엇보다도 리더의 효과적인 리더십이 요구된다.

본 연구에서는 예비군 중대에 근무하는 상근병이 생각하는 지휘관의 리더십 유형이 상근병의 직무만족과 조직몰입에 어떤 관련성이 영향력을 미치고 있으며 변혁적 리더십과 거래적 리더십에는 어떠한 차이가 있는지 규명하고자 하였다. 본 연구를 위한 방법으로는 문헌연구와 실증연구로 구분하여 실시하였다. 문헌연구에서는 기존의 관련문헌을 고찰하여 연구모형과 연구가설을 도출하고 가설검증과 실증연구에 필요한 통계자료를 수집하기 위하여 설문지 조사방법을 사용하였다. 설문지는 제주도내 예비군중대에 근무하는 상근병을 대상으로 실시한 120부를 분석에 사용하였으며 이 자료는 SPSS win18.0을 이용하여 자료처리를 하였다. 또한 설문지의 타당도와 신뢰성 검증을 위하여 요인분석과 Cronbach α 계수를 이용하였으며 연구결과의 논의와 가설 검증을 위해 빈도분석, 다중회귀분석을 사용하였다.

본 연구를 통해 얻어진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째 예비군 지휘관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상근병 직무만족에 둘다 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째 예비군지휘관의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상근병의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째 예비군지휘관의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 상근예비역의 직무만족 및 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째 인구 통계학적 변수가 종속변수인 직무만족 / 조직몰입에는 영향을 미치지 못했던 것으로 나타났다.

한편 본 연구의 결과는 기존의 연구결과에서와 같이 변혁적 리더십이 직무만족 / 조직몰입에 거래적 리더십보다 더 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 이는 최근 신세대 장병인 상근병들이 스스로 자발성에 호소 할 수있도록 중대장의 솔선수범과 풍부한 지식을 통한 지도 그리고 정과 신뢰 등이 필요하다는 결과가 도출되었다. 추가적으로 본 연구의 한계점을 다소 극복하고자 질적연구방법에 핵심인 심층면접법과 다각적 관찰 방법을 통한 내용을 포함시켰다. 지금까지 본 연구의 결과를 요약하여 보았는데 향후의 연구에서는 본 연구의 한계점 즉 대상조직이나 연구모형 설정시 상황적 요인의 제한성 등을 극복하고 보다 다양한 방법으로의 연구를 통하여 객관성을 더욱 높이는 결과를 도출해 볼 수 있기를 기대하는 바이다.

[목 차]

제 1장 서 론

제 1절 연구의 목적-----	1
제 2절 연구 범위와 방법 -----	2

제 2장 이론적 배경

제 1절 리더십 정의-----	3
제 2절 리더십 이론과 발전과정 및 유형 -----	7
제 3절 변혁적 리더십-----	11
제 4절 거래적 리더십-----	18
제 5절 직무만족-----	22
제 6절 조직몰입-----	35

제 3장 연구 설계

제 1절 연구모형-----	40
제 2절 가설설정-----	41
제 3절 변수의 조작적 정의-----	42
1. 변혁적 리더십-----	42
2. 거래적 리더십-----	42
3. 직무만족-----	43
4. 조직몰입-----	43
제 4절 설문지 구성과 내용-----	43
제 5절 자료처리-----	44

제4장 실증분석/ 결과

제1절 표본자료의 특성-----	45
제2절 측정도구 -----	46
1. 변수의 타당성 분석-----	47
2. 신뢰도분석-----	51
3. 변인간의 상관분석-----	51
제3절 가설검증-----	52
1. 가설 1-----	52
2. 가설 2-----	53
3. 가설 3-----	54
4. 가설 4-----	56
5. 분석결과 함의-----	57

제5장 결론

1절 연구결과의 요약 -----	59
2절 연구의 한계점 / 시사점 -----	61

참고문헌-----	62
-----------	----

설문지 -----	65
-----------	----

질적연구방법 / 연구결과 -----	68
---------------------	----

[표 목차]

표2-1 리더십의 정의 -----	6
표2-2 리더십이론의 발전과정-----	7
표2-3 리더십 유형 -----	9
표2-4 변혁적 리더십의 구성요소 -----	13
표2-5 거래적 리더십의 구성요소 -----	19
표2-6 직무만족의 영향요인 -----	24
표2-7 Maslow의 5단계 욕구계층 -----	26
표2-8 XY 형의 논리적 관점 -----	30
표2-9 조직몰입의 유형 및 측정요인 -----	36
표2-10 조직몰입의 형태 -----	39
표3-1 연구모형 -----	40
표3-2 설문지 구성 -----	44
표4-1 인구통계학적 특성 -----	45
표4-2 변혁적리더십의 타당도분석-----	47
표4-3 거래적리더십의 타당도 분석 -----	48
표4-4 직무만족도 타당도 분석 -----	49
표4-5 조직몰입도 타당도 분석 -----	50
표4-6 신뢰도 분석 -----	51
표4-7 변수들간의 상관분석 -----	52
표4-8 리더십유형과 직무만족의 다중회귀분석 -----	53
표4-9 리더십유형과 조직몰입의 다중회귀분석 -----	54
표4-10 리더십유형이 직무만족에 미치는 영향분석-----	55
표4-11 리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향분석 -----	55
표4-12 계급간 직무만족/ 조직몰입에 미치는 영향분석-----	56
표4-13 학력간 직무만족/ 조직몰입에 미치는 영향분석-----	56
표4-14 복무년수간 직무만족/ 조직몰입에 미치는 영향분석-----	56
표4-15 분석결과 함의-----	58

[그림목차]

그림2-1 ERG이론에서의 욕구충족과 욕구좌절-----	28
그림2-2 포터와 롤러의 동기유발모형-----	33
그림2-3 공정성이론모형 -----	34

제1장 서론

제 1절 연구의 목적

현대사회는 수많은 조직들의 집합체로 구성되어 있다. 이러한 조직들은 구성원들의 조직목적을 달성하기 위해서는 화합, 통합시키고 그들의 역량을 최대한 발휘하게 하는 리더십의 발휘가 필요하다. 특히 오늘날의 환경변화가 가속화되고 그 내용도 매우 다양하며 변화하는 상황에 대처하기 위해서는 조직을 지도, 감독하는 지휘자의 리더십에 대한 중요성이 증대되고 있다.

현대사회의 민주화, 개방화, 변화와 혁신등의 영향으로 군대도 많은 변화를 수용하고 그 변화에 대응할 수 있는 과감한 조직의 혁신이 요구되고 있다.

장차 경제적이고 효율적인 국방 체제의 구현을 위해 세계선진국의 경우와 마찬가지로 우리 나라에서도 예비 전력의 핵심인 예비군 체제의 강화의 필요성이 점차 증대되어지고 있다.

예비군 중대 조직의 구성원은 대다수 의무복무를 수행하는 20대 초반의 젊은 신세대들로서 다양한 요구를 가지고 있으면서 환경변화에 민감하게 반응하는 감수성이 강한 사람들이다. 이러한 군대조직의 특성과 심리역학적 성격을 내포한 신세대 장병들로 구성된 예비군조직의 효율성 제고와 예비군중대 병사의 참여적, 능동적 복무 및 변화적 혁신을 위해서는 리더는 바람직한 인간관, 조직관, 행동관을 형성하여 구성원들의 내면화를 위해 효과적인 리더십을 발휘해야 한다.

예비군조직을 효율적으로 운영하기 위해서는 조직구성원들이 직무에 만족해야하고 구성원들이 직무에 만족하기 위해서는 무엇보다도 리더의 효과적인 리더십이 요구되며 특히 의무복무를 하고 있는 병사와 상명하복의 군대조직의 특성을 지니고 있는 구성원들의 자발적, 참여적인 노력과 잠재능력을 극대화시켜 직무만족 및 조직몰입을 향상시킬 수 있는 제대별, 구성원간에 적합한 리더십이 요구된다.¹⁾

우리의 예비군 체제는 창설이래 45년이 지나는 동안 제도적 발전은 물론 자원관리, 조직편성, 교육훈련, 동원절차, 실무분야 및 이를 전산으로 수행하는 국방동원정보체계등 괄목할 만한 발전을 거듭하여 왔으며 이를 수행하는 예비군 중대장과 이를 보좌하는 상근병에 예비전력의 좌우된다고 볼수 있다.

1) 김성관 (2006.8). 예비군 지휘관의 리더십유형과 동대병사의 직무만족에 관한 연구, 부산대학교 행정대학원 행정학전공 석사학위논문 재인용 p.5

하지만 예비군 중대장에 리더십 부재로 상근병과의 소통이 단절되고 상근병과의 밀어붙이식 강요로 인한 예비군중대의 문제점등이 나타나고 있으며 이는 중대의 전투력을 감소되고 나아가 해당부대 / 지역 그리고 국력에 전투력의 감소를 가져올수 있으며 이는 최근 상근병에 사고사례등 으로 나타나고 있다.

따라서 본 연구는 예비군 지휘관의 적합한 리더십 유형을 고찰하고 예하 상근병에 직무만족과 조직몰입에 상관관계를 분석하여 예비군 지휘관에 리더십유형이 상근병에 직무만족과 조직몰입에 어떻게 기여하는가를 고찰하여 바람직한 예비군 중대장의 리더십상을 정립하고자 하는데 목적이 있다.

제2절 연구의 방법과 범위

본 연구에 사용된 방법은 문헌연구와 실증연구로 구분할 수 있으며, 문헌연구에서는 리더십이론과 직무만족 및 조직몰입과 관련한 각종 연구서를 중심으로 폭넓은 문헌을 검토하여 연구모형과 연구가설을 도출하고, 실증연구에서는 설정된 가설을 검증하였다.

먼저 문헌연구는 독립변수인 리더십의 이론을 전반적으로 살펴보았는데 특히 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 이론과 그 요인을 분석하고 연구에서는 제주도 내 예비군중대 상근병을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 관한 종속변수에 대하여 설문조사를 실시한 후 이를 분석하는 방법을 사용하였고 실증적 분석을 위해 이 설문지를 통해 얻은 자료를 SPSS WIN18.0 으로 통계처리를 하였다.

이상의 방법을 통하여 본 연구는 다음과 같이 구성하였다.

제1장은 서론 부분으로서 본 연구의 목적 및 연구의 방법과 범위 등을 서술 하였다.

제2장은 리더십의 이론적 분석으로서 리더십의 이론과 발달배경, 직무만족 그리고 조직몰입에 대하여 관계된 문헌에 대한 연구를 중심으로 정리하였다.

제3장은 본 연구의 실증분석에 관한 것으로 연구모형의 설계 및 가설의 설정, 변수들의 조작적 정의와 측정도구, 설문지 구성, 분석대상의 선정 및 분석 방법을 등을 설명하였다.

제4장은 연구결과 분석 및 해석 부분으로 측정도구의 타당성 및 신뢰성검증, 가설의 검증과 분석결과를 하였다.

마지막으로 제5장은 본 연구의 결론 부분으로 연구결과의 요약과 연구의 한계 그

리고 시사점모가 함께 향후 연구를 위한 방향 등을 제시하였다.

제 2장 이론적 배경

제1절 리더십 정의

비록 많은 학자나 실무자들이 리더십에 대하여 연구하였지만 아직까지도 리더십이 무엇인가에 대하여 근본적인 합의를 보지 못한 실정이다. 개인마다 가지고 있는 리더십을 어떻게 정의를 내릴 수 있을까? 대개 사람들은 리더십에 대한 정의를 내리지 못해도 리더십의 존재를 느낄 수 있다. 우리는 모두 본능적으로 리더십의 존재를 파악하는 능력을 지니고 있다. 시대가 변함에 따라 리더십에 대한 정의와 리더십을 행사하는 주체에 대한 생각은 역시 많이 달라졌다. 그러나 리더십의 역량은 변함없이 남아 있었지만 그것이 무엇이고 어떻게 기능하며 사람들이 어떤 방법으로 배우고 발휘하는가에 대한 이해가 변화하고 있기에 정의의 어려움이 따르게 마련이다.

리더십이란 용어는 일반적인 어휘에서 선택된 단어인데, 자세히 재 정의를 하지 않고 학문 분야의 전문용어로 편입되었다. 그 결과 이 용어는 의미의 애매성을 유발시킬 수 있는가의 함축된 뜻을 내포하고 있다. 예를 들어 리더십이 타고난 것인지 혹은 후천적으로 배운 속성인지 아직까지도 논의를 계속하고 있다.

실제로 지난 60년동안 리더십의 측정을 정의하기 위하여 65개의 분류체계가 발전했다.²⁾

이들 가운데 Northouse 는 자신의 연구와 직접적으로 관련이 있는 Bass의 분류를 제안했으며 동시에 Northouse는 다른 학자들의 리더십 정의도 간단히 언급했다. Bass에 의하면 리더십의 정의를 집단과정(group processes)으로 보았다.³⁾

이러한 관점에서는 리더는 집단변화와 활동의 중심에 있으며 그리고 집단의 의도를 구체화한다. 다른 학자들의 정의에 의하면 리더십은 다른 사람들이 과제를 달성하도록 유도할 수 있는 개인이 소유한 특별한 자질 혹은 특징의 조합으로 성격적 관점을 고려했다. 리더십의 다른 접근법은 리더십을 리더들이 집단의 변화를 가져오기 위하여 하는것들 즉 행동 혹은 행태로 정의하였다.

2) Fleish,E. A.Mumford,M.D. Zaccaro, S. J, Levin, K. Y., Korotkin, A, L., & Hein, M. B., (1991) "Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A synthesis and Functional Interpretation," *Leadership Quarterly* 2(4), pp. 245-287; Peter G. Northouse, (2007) *Leadership: Theory and Practice*, 4th edition, Sage Publications, Inc. p.2

3) Bass, B. M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, pp. 11-20.

이외에도 리더십을 리더와 추종자들 사이에 존재하는 권력관계로서 정의했다. 이러한 관점에서 리더들은 다른 사람의 변화를 실현하기 위하여 권력을 갖고 권력을 행사한다. 다른 사람들은 추종자들에 기대했던 것보다 더 많은 것을 달성하게 추종자들을 움직이게 할 수 있는 변혁적 과정(transformational process)으로 리더십을 보았다. 마지막으로 어떤 학자들은 리더십을 재능관점에서 보았는데 이러한 관점은 효과적인 리더십을 가능하게 하는 능력을 강조한다.

다른 사람들은 리더십을 영향력이 있는 과정으로서 정의한다.⁴⁾

역시 다른 사람들은 리더십을 구조의 창시자 그리고 목적달성의 도구, 또 다른 사람들은 심지어는 그들을 따르는 사람들의 봉사자로서 말하기도 한다. 드와이트 아이젠하워는 ‘리더십이란 당신이 누군가에게 원하는 것을 하게끔 만드는 기술이다.’라고 하였다. 리더십은 특성, 행동, 영향력, 상호작용패턴 역할 관계, 관리직위의 점유에 의해서 정의 되었다. 이제까지 제안된 수많은 리더십 정의들은 거의 공통점을 가지고 있지 않는 것으로 보여 진다. 그러한 이유는 주로 리더십 정의들은 영향력 행사의 주체, 영향력 행사의 목적, 영향력을 행사하는 방식, 영향력 시도의 결과를 포함하여 많은 면에서 차이가 있기 때문이다. 더욱이 이러한 차이는 학자들마다 리더십 과정에 커다란 의견차가 있다는 것에서 원인을 찾을 수 있다. 리더십 개념을 다르게 정의하는 연구자들은 상이한 현상을 연구대상으로 선택하며 결과를 상이한 방식으로 이해하는데 폭넓은 견해를 줄수 있기 때문에 다행한 일이라 할 수 있다.

그러나 이 모든 정의에서 공통점은 리더가 원하는 방향으로 따라오게 하는 능력을 의미하는 데는 아무도 부인하지 못한다. 즉 리더십은 목적을 달성하기 위하여 다른 사람들, 즉 부하직원, 지지자들, 동료 혹은 지역공동체의 행태에 영향이 미치는 과정이다.

학자들이나 다른 저자들은 리더십의 350개 정의들 이상을 제안하였다고 한다.⁵⁾

1978년 풀리처상을 수상한 역사학자이며 정치학자인 James Macgregor Burns가 Leadership 이라는 책을 발간하였다. 당시 위대한 사람이 중요시되었던 때라 출간 시기가 아주 적절하였다. 베트남 전쟁, 워터게이트 사건, 존 케네디와 로버트 케네디, 마틴 루터 킹이 암살되면서 리더십의 위기가 왔던 때였다.

4) B.M.Bass (1960) *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*, New York: Harper and Row; D. C. Cartwright, (1965) *Influence, Leadership, Control. In Handbook of Organizations*, edited by J. G. March, Chicago: Rand McNally; D. Katz and R. L. Kahn,

5) Richard L. Daft(1999) *Leadership: Theory and Practice*, The Dryden Press, p. 5.

이시기에 번스의 책은 상당한 영향을 미쳤다. 그가 말한 변혁적 및 거래적 리더십이라는 말이 정치 리더십이나 기업 리더십에 관심 있는 사람들 사이에서 전문용어로 자리 잡았다. Burns가 리더와 리더십을 정의하는 방법은 중요하다 그에 의하면 리더십은 특정 동기와 목적을 가진 사람이 자원을 동원해 추종자들을 동기부여하고 참여시켜서 목적을 달성할 때 발휘한다. 이것은 리더와 부하들이 상호 공유하는 목표를 실현시키기 위한 것이다. Burns는 부하들을 망치는 사람을 리더가 아니라 권력을 휘두르는 사람으로 분류했다. 또 권력을 휘두르는 사람은 사람을 사물 취급하지만 리더는 그렇지 않다고 주장했다. 지금도 그의 리더십에 대한 정의가 지배적이다. 권력, 권의 또는 영향력을 행사하더라도 추종자들을 동기부여하고 참여시켜서 목적을 달성하게 만들지 못하는 사람은 리더로 정의하지 않는다. Bennis는 2003년 *On Becoming a Leader* 이란 책에서 역시 리더는 공유할 수 있는 의미를 부여하고 특유의 목소리를 내며 적응력을 보여 주고 도덕적으로 정직하고 확고하기 때문에 다른 사람들을 끌어 들일 수 있다. 이 두 사람은 공통적으로 리더가 되는 것은 좋은 사람인 것만 고려하였다. 리더십에 대한 Burns의 연구에서 리더십의 130가지의 정의를 발견하였다.⁶⁾

Bennis는 수십 년간 리더십에 대한 850가지 이상의 정의를 찾을 수 있었다. 또한 지난 75년 동안에만 리더십에 대한 수천 건의 실증적인 연구가 실시되었다. 하지만 리더와 비 리더 구분, 특히 중요한 점인 유능한 리더와 무능한 리더, 성공하는 조직과 실패하는 조직을 구분하는 것이 무엇인지에 대한 명확하고도 뚜렷한 기준은 존재하지 않았다. 그렇게 수많은 사람들이 노력을 했는데도 이처럼 소득이 적은 것은 유례가 없는 일이다.⁷⁾

실로 리더십 정의를 한다는 것은 주로 리더십 자체 성격의 복잡성 때문에 복잡하고 그리고 파악하기 어려운 문제이다. 물론 이 정의들 가운데 리더십에 대한 의미 있는 논의를 진행할 수 있도록 충분한 공통성은 없는 것은 아니다. 그러나 리더십문헌의 이러한 혼란과 불일치를 본다는 것은 놀랄 일은 아니다.

효과적인 리더십을 위한 필요한 자질은 효과적인 부하들이 되기 위한 필요한 자질과 같다. 효과적인 부하들은 스스로 생각하고 그리고 열정을 가지고 임무를 수행한다. 그들은 자신들만을 위하여 일하지 않고 그들이 믿는 것을 추구하는 용기를 가지고 있다. 좋은 부하들은 리더를 위하여 맹목적으로 따르는 사람이 아닌 Yes라고 항상 말하는 사람이 아니다. 그러므로 효과적인 리더와 효과적인 부하는 다른 때에

6) Burns, James MacGregor(1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.

7) Warren Bennis and Burt Nanus(2003). *Leaders*, HarperCollins Publishers, Inc., 김원석 옮김, (2005). 리더와 리더십, (주)황금부엉이, p.11.

다른 역할을 하지만 때로는 같은 사람들이다. 가장 바람직한 형태의 리더십은 리더와 부하들이 높은 수준의 책임을 수용하고 충분히 이행하는 자세를 가지고 서로 공유하는 것이다. 다양한 방법으로 리더십을 개념화하고 있지만 핵심적인 요소들은 공통적으로 포함하고 있는 것을 볼 수 있다.

첫째 리더십을 과정이라고 고려하는 것이다. 둘째 리더십은 영향력을 의미한다.

셋째 리더십은 집단에서 일어난다. 넷째 리더십은 목적의 관심을 갖는다.⁸⁾

마지막으로 리더십에 대한 정의들 중에서 대표적인 것들을 살펴보면 다음 표2-1과 같다.⁹⁾

(표2-1) 리더십의 정의들

년도	연구자	정의
1957	Hemphill & coons	집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동
1960	Janda	일종의 독특한 형태의 권력(Power)관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동패턴을 또 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 느낄 때 발생한다.
1961	Tannenbaum Weshler & Massarik	주어진 상황에서 구체적 목표의 달성을 통해서 행사되는 대인적 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사된다.
1974	Stogdill	기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조를 창시하고 유지하는 것
1975	Kochan, Schmidt & Decottis	영향력 행사과정으로 O가 P에 영향을 가하여 P의 행위를 변화시켰을 때 P가 O의 영향력 행사를 합당한 것으로 생각하고, 야기된 변화가 P자신의 목표와 일치한다고 여길 때 리더십이 발생함
1978	Katz & Kahn	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이다.
1978	Schriesheim Tolliver & Behling	사회적 영향력 행사과정으로 리더가 조직목표를 달성하기 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때 발생함
1985	Peters & Austin	리더십은 비전이요 우렁찬 응원가요 열정이다.
1998	대우인력개발원	조직의 목표달성을 위해 리더가 집단구성원들을 자발적으로 움직이게 하는 사회적 영향력 행사과정
1999	SK Academy	특정상황에서 집단이나 조직이 실현시킬 비전을 설정하고 그 비전을 실현하도록 구성원들의 행동에 영향을 미쳐 구성원들이 기꺼이 스스로 실행하도록 개인과 조직을 변화시켜 가는 과정

8) 리더와 리더십(2010) 정우일의 2명, 박영사 pp 21-26

9) 백기복(2002) 조직행동연구, 법문사, p.36

2절 리더십 이론의 발전과정 및 유형

리더십은 오래전부터 많은 연구가 진행되어 왔지만 구체적이고 체계적으로 연구가 이루어진 것은 20세기 이후 사회과학적으로 연구되기 시작한 것으로 지금까지 리더십에 관한 이론과 연구는 수없이 많았다. 이러한 리더십에 대한 학자들의 다양한 연구는 체계화하게 되었고 그 결과 리더십이론의 발전과정을 살펴보면 크게 전통적 리더십이론과 신조류리더십 이론으로 분류할 수 있다. 전통적 리더십은 1930년대 이후 리더십 이론을 신조류 리더십으로 말하고 있다. 리더십 이론의 발전과정은 다음 표2-2와 같다.¹⁰⁾

표2-2 리더십이론의 발달과정

기간	주요이론	중심주제
1940년대 후반~ 1960년대 후반~	특성이론	리더십 능력은 타고난다.
1960년대 후반이후~	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라진다. 즉 리더십은 개발될 수 있다.
1960년대 후반이후~ 1980년대 초반	상황이론 또는 상황적합이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다.
1980년 초반 이후	신조류 리더십이론	리더는 비전을 지녀야 하며 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야한다.

1) 리더십의 특성이론

리더십 연구에서 최초의 이론이라고 할 수 있다. 1940년대 후반 이전에 등장한 이론으로 리더와 리더가 아닌 사람들을 구별하는 구체적인 성격 특성을 찾아내는 것으로 일명 자질론 이나 원인론 이라고 할 수 있다. 특성이론에 의하면 리더는 고유한 개인의 특성만 가지고 있으면 그가 처해있는 상황이나 환경이 바뀌더라도 항상 리더가 될 수 있다는 이론이다.(추헌외,2003). 특성이란 개인이 가지고 있는 다양한 속성을 의미하는데 Bass는 리더십 자질에 관한 실증적 연구결과를 기초하여 신체적 특성, 사회적 배경, 지능과 능력, 퍼스낼리티, 과업특성, 사회적 특징 등으로 분류하고 있다. 또한 R M Stogdill(1974:74-75)은 리더의 주요특성으로 신체적 특성, 사회적 배경, 정서능력, 인성, 과업관련 특성, 사회적 능력 등이 있다고 하였다. C,I Barnard 는 박력과 지구력, 결단력, 설득력, 책임감, 지적능력 등을 리더에게 필요한 특성으로 들고 있다.

10) 박내희(2004) 조직행동론, 박영사 p.184

2) 행동이론

행동이론은 1940년대 후반부터 1960년대 후반에 등장한 이론으로 리더와 부하들과의 관계에 초점을 맞추면서, 조직의 효율성을 높이고 리더의 행동 스타일이 무엇인지를 찾는 데 초점을 맞추고 있다. 행동이론에 대표적인 연구로서는 미국의 오하이오 주립대학의 리더십연구, 미시간대학교의 리더십연구, RR Blake&JS Mouton의 관리격자이론 등이 있다.

첫째, 오하이오 주립대학의 리더십 연구는 집단과 조직의 목표 달성에 도움을 주는 리더십 행동을 파악하는데 중점을 두고 구조주도와 배려를 개발하고 리더행동기술 설문지(Leader Behavior Description Questionnaire:LBDQ)를 이용하여 여러 가지 상황에 있어서 리더십을 연구하였다. (R M Stogdill&A.E Coons,1957) 이들 연구에 의하면 구조주도형 리더는 부하의 과업 환경을 구조화하는 리더십 행동으로 부하와의 대화 패턴과 절차도 명백히 하고, 성과도 구체적으로 정확하게 평가하는 행동스타일로 과업 지향적인 스타일을 지닌다고 하였다. 한편 배려형 리더는 부하와의 관계를 중요시하고 리더와 부하사이의 상호신뢰, 친밀감, 존경, 따뜻한 정 등을 리더와 종업원 사이에 마련해 주는 리더의 행동을 의미한다.

둘째, 미시간 대학교의 리더십 연구는 주로 리더의 행동, 집단과정, 집단성과 등의 관계를 밝혔다. 관리격자라고 불리는 Blake&Mouton의 리더십 모형은 오하이오주립대학의 구조주도형 배려형 리더십 모델을 발전시켜 리더의 행동유형을 더욱 구체화하고 효과적인 리더십 행동을 배양하기 위하여 개발한 이론이다.

(RR Blake&JS Mouton,1958) 관리격자 이론은 리더가 지향 할 수 있는 방향을 2차원(횡축과 종축)으로 구분하고 이를 통해 리더가 어떻게 하면 조직을 도와 목표를 달성할 수 있을 것인가를 설명하기 위해 만들어진 것이다. 이들은 생산에 대한 관심과 사람에 대한 관심을 두 축으로 하여 각 차원별로 관심 정도를 9등급으로 나누고 이들 두 가지 기본적인 행동을 어떻게 조합할 것인가를 연구하여 9.1(권한-순응형), 1.9(컨트리클럽형), 1.1(방관형), 5.5(중도형), 9.9(팀형) 등 다섯 가지 유형의 리더십을 제시하였다. 그러나 행동이론은 첫째 리더의 특성을 표현하는 관념이 다양하며 또한 그 의미도 정확하게 표현되지 않았다. 둘째 리더의 행동을 구분하고 측정하는데 신뢰성 있고 타당성 있는 측정방법이 개발되지 않았다. 셋째, 제 특성이 측정될 수 있다 해도 상황이 집단에 미치는 영향을 완전히 무시하고 그 특성만으로는 조직의 목표를 달성할 수 없다는 것이다. 따라서 리더십 행동이론은 모든 상황 하에서 유효하게 작용할 수 있는 리더의 행동을 파악하여 보편타당한 이론을 제시하고자 하였으나 그러한 시도는 실효를 거두지 못하였다.

3) 상황이론

상황이론 또는 상황적합이론으로 1960년대 후반부터 1980년대 초반까지 등장한 이론으로 조직의 성과 달성이나 목표를 완수하고자 하는 과정에서 주변에 나타나는 다양한 상황을 관찰하고 그에 따르는 리더십을 발휘하는 이론이다. 즉 리더십의 유효성은 상황에 의존한다는 전제로부터 출발해서 리더란 상황의 산물이기 때문에 상황에 따라 요구되는 리더십 형태가 있고 리더가 부흥하게 될 경우에 효과적인 리더십을 발휘하게 된다는 개념이다. (신유근 2002)

상황이론은 1970년대부터 활발히 연구가 진행되나, 대표적인 이론으로 Fieldler (1974)의 상황적합이론, House & Yetton 의 규범적 리더십 이론 등이 있다. Fieldler(1974)의 상황적합이론에서는 집단 혹은 조직의 유효성은 두 가지 중요한 요인 즉 리더의 성격과 리더를 둘러싸고 있는 상황에 달려 있다고 가정하고 있다. House&Mitchell(1974)의 경로-목표이론(Path-goal theory) 은 리더가 부하들을 어떻게 동기 유발시켜 설정된 목표를 달성하도록 할 것인가 하는 이론이다. Hersey & Blanchard(1982)의 부하숙성이론은 부하의 성숙도 변화에 맞추어 리더십 스타일도 달리 가져가야 한다고 하면서 리더십 유형을 4가지 유형으로 분류한다. Vroom & Yetton의 규범적 리더십 이론은 효과적인 리더십의 정의로 부하의 참가를 중시하고 리더십을 3가지 유형으로 분류하고 있다.

이들 이론의 주요사항을 요약하면 다음(표2-3)와 같다¹¹⁾

구분	F.F.Fiedler	House	Hersey& Blanchard	Vroom& Yetton
효과적인 리더십의 정의	집단효과로	부하의 목표설정과 목표달성에 대한리더의 영향으로	상황에 적합한 유형을 연결로	부하의 참가로
주요 상황 변수	과업구조 리더-구성원관계 리더의 직위상의 권력	환경요소 종업원의 개인적 특성	부하의 성숙도 (준비성)	의사결정의 질 부하의 의사결정 수락 적시성
리더십 유형	과업 지향적 관계지향적	성취 지향적 지시적 참가적 지원적	지시적 설득적 참가적 위양적	전제적 상담적 집단적
결과	- 리더십 유형은 상황에 적합 시키거나	-과업이 일상적이고 단순하면 사회적 욕구의 만족을	-효과적인 리더는 부하의 성숙도에 적합한	- 효과적인 리더는 9개의 집단적 질문에

11) 이한검(1994), 인간관계와 조직행동, 형설출판사 p443

	리더십유형에 적합토록 상황을 바꿈 - 높거나 낮은 통제상황에서는 과업지향적 리더가, 중간적인 상황에서는 관계지향적 리더가 바람직함	원하는 구성원에게는 지원적 또는 참가적인 것이 최선임 - 과업이 비일상적이고 복잡하면 직무상에서 자아실현을 원하는 구성원에게 지시적또는 성취지향적이 최선임	리더십을 선택함	대답함으로써 상황을 분석하고 5개 유형 가운데서 선택함
--	---	--	----------	---

4) 신조류 리더십이론

산업구조의 변화와 국제화에 따른 경쟁 속에서 기업들은 조직의 성장과 발전을 위해서 변화와 혁신적인 마인드를 경영자와 조직 구성원들에게 심어 줄 필요가 있고, 조직이 생존하기 위해서는 기존의 리더십과는 새로운 패러다임의 리더십이 필요하였다. 리더는 자신의 이익보다는 집단의 이익을 중요시 하고 부하들의 욕구와 가치 등을 바람직스런 방향으로 전환시키면서 조직이나 집단의 목표달성을 위해 목표 지향적으로 행동해야 한다는 시각이 부각되었다. 이에 따라 등장한 것이 1980년대 초반이후부터 새로운 신조류 리더십 이론이 등장하였다.(Bryman1995). 이러한 이유로 신조류 리더십 이론은 여러 가지 용어로 등장하게 되었다. 그 중에서도 거래적 리더십과 많이 비교되는 변혁적 리더십, 임파워먼트 리더십, 서번트 리더십, 카리스마적 리더십, 슈퍼리더십, 이슈리더십, 코칭 리더십, 자기희생적 리더십, 팔로우십, 가치 중심적 리더십, 전략적 리더십 등 다양한 새로운 용어로 리더십 이론을 발전시켜 왔다.

Robert House은 사회과학분야의 문헌고찰을 통하여 조직 내의 리더십 현상을 설명하는 카리스마적 리더십 이론을 정립하였다. 카리스마 리더십이란 하위자에게 카리스마적 효과를 미치는 리더십이라 주장하면서 리더의 특징적 행동으로서 역할 모형화, 이미지 구축, 높은 기대감 전달, 선별적인 동기 자극 등을 제시하였다.

많은 리더십 연구 가운데에서 Burns(1978) 에 의해 제시되고 Bass(1985)가 정교화 시킨 변혁적 리더십 이론은 신조류 리더십이론 중에서 가장 주목을 받게 된 이론이다.¹²⁾

12) 윤창섭 (2011. 6) 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 한국방송통신대 평생대학원 경영학과 석사논문 재인용 pp9 -14

3절 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십 개념

1980년대 이전의 리더십에 대한 연구는 앞에서 살펴본 바와 같이 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 전개해 왔다. 이러한 리더십 이론의 공통점은 리더가 부하의 복종과 협동을 얻어내기 위한 효과적인 방법을 발견하는데 있었다. 그러나 최근 20여년 동안 기존의 리더십이론의 단점을 보완하기 위해 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 변혁적 리더십 등과 같은 새로운 리더십 이론이 나타나게 되었다. 이러한 새로운 패러다임의 리더십들은 부하의 변화를 중점적으로 다루는 동시에 전통적 이론에서 간과되어 왔던 리더와 부하사이의 실질적인 영향력 관계를 파악함으로써 보다 나은 리더십의 본질에 접근하는 기틀을 마련하였다.(강신규2002:18)

조직구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위해 새로운 리더십 패러다임으로써 변혁적 리더십 이론이 제기되었다. 기존의 리더십을 대신하여 새롭게 등장한 변혁적 리더십은 조직의 변화와 혁신을 위한 장기적 비전의 제시, 그 비전의 달성을 위한 구성원들의 내재적 동기의 유발, 창의적 사고 및 행동의 증진을 강조함에 따라 리더십 연구자들로부터 주목을 받고 있다.(Bass,1985a)

Bass(1985)는 Burns의 연구 결과를 확장하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 단일차원의 연속선상의 리더십으로 파악하였다.(Yammarino,1993)

변혁적 리더십 이론은 상징적 리더행동, 비전을 제시하고 영감을 가져다주는 메시지, 무언의 교감을 통한 커뮤니케이션, 관념적 가치관에 호소하는 행동, 부하들에게 지적 자극 제공, 리더 자신과 부하들에게 확신적 태도의 제시 등의 내용을 강조한다. 이러한 리더십은 물질적 보상의 제시한 처벌의 위협 또는 부하들의 과업환경 조정에 중요성을 두는 것이 아니라 조직과 작업에 사기와 몰입을 주입하여 과업에 커다란 의미를 부여하는 것에 중요성을 두었다(한광현,1999). 즉 리더의 행동들이 어떻게 부하들의 신뢰에 영향을 미치는가는 기업성과에 중요한 역할을 한다(Kouzes & Posner, 1995)

Bass(1990)는 변혁적 리더십은 집단이나 조직의 보다 높은 목표나 미래의 보다 나은 비전을 위해 부하들의 개인적 사리사욕을 초월하도록 부하들을 독려하며, 목표에 대한 가치와 중요성을 더욱 인식시켜 성과를 높이는 것으로 보고 있다. 즉 장기 목표를 위해 부하들이 노력하도록 동기부여하며 보다 높은 단계의 개인적인 목표를 추구하도록 고무시킴으로써 부하들로 하여금 혁신과 실험을 하도록 격려하며 함께 문제를 해결하거나 부하 스스로 문제를 해결하도록 격려 한다는 것이다. 이러한 변혁적 리더십은 조직구성원의 행동양상의 변화, 직무차원의 성과 변화에 대한 연구들에서 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.(Allen,Bycio& Hackett,1995)

Kuhnert와 Lewis(1987)는 변혁적 리더십이란 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 리더가 부하들에게 확실한 목표를 설정해주고 모범을 보이며 부하들의 욕구에 대한 세심한 고려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 리더십이라고 하였다.

Tichy & Devanna(1986)에 의하면 변혁적 리더는 부하들의 자신감을 증가시키며 그 결과들에 대한 가치를 증대시킴으로써 부하들로 하여금 추가적인 노력을 이끌도록 한다. 변혁적 리더십은 리더의 가장 중심적인 관심사로 부하들의 신념, 가치, 요구의 변화를 도모하는 것이다.

김경수와 김공수(2001:364)에 의하면 변혁적 리더십이란 기존에 해왔던 관리방식을 철저히 배격하고 급변하는 환경에 대한 인식과 이에 따른 조직변혁의 필요성을 인식하여 10년후 또는 1세기를 지탱할 수 있는 비전을 제시하고 이러한 비전을 실현시키기 위하여 구체적인 목표를 정립하고 정립된 목표를 달성하기 위한 전략을 세우는 리더십유형을 말한다.

변혁적 리더십은 부하로 하여금 기대이상으로 업무를 수행하도록 동기 부여하는데 그 이유는 직접적으로 부하들의 자신감을 유도할 뿐 아니라 부하의 욕구를 Maslow의 욕구계층을 따라 올라가도록 하여 상위계층의 욕구에 호소하고 부하 자신의 이해관계를 집단이나 조직의 이해관계로 발전시키기 때문이다(Bass,1985a)

이러한 관점에 근거하여 변혁적 리더십은 조직변화를 위한 역동적인 조직비전을 창출 할 수 있으며 이러한 비전을 달성하기 위하여 리더는 구성원들로 하여금 대단한 노력과 몰입을 유도 한다. 결국 효율적인 변혁적 리더십은 변혁적 리더의 존재로 인한 변혁적 문화의 구성체계가 창출시키는 매개체라 표현할 수 있는 것이다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십은 다음과 같은 것들을 행함으로써 부하들로 하여금 기대이상의 업적을 올리도록 한다고 주장한다. 즉 변혁적 리더는 1) 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하들의 의식수준을 향상시키고 2) 부하들이 자신들의 조직과 그들이 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만들며 3) 부하들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다. 변혁과정의 정교한 행동들은 Bass 가 제시한 거래적 리더십 모델과 변혁적 리더십 모델에 잘 나타나 있다. (Bass1985,1990:Bass& Avolio,1993,1994)

변혁적 리더십은 리더십을 구성원들과 리더 사이에 일어나는 과정으로 간주한다. 이과정은 구성원의 욕구와 리더의 욕구 모두를 결합하는 과정이기 때문에 리더십은 리더 혼자만의 책임이라기보다는 리더와 구성원간의 상호작용으로부터 나오는 현상이라고 할 수 있다. 다른 사람이 욕구는 변혁적 리더에게 중심적인 관심의 대상인

것이다. 그 결과 리더십 과정에서 구성원들은 상대적으로 더 중요한 입지에 위치한다고 볼 수 있다. 이는 부하들의 속성(능력, 가치관, 태도 등) 이 변혁과정을 진척시켜 나가는데 있어서 결정적 수단이 되기 때문이다.(Bryman,1993)

또한 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구를 만족되도록 동기화하고 성원들에게 따르도록 행동을 유도함으로써 리더와 성원간의 상호작용과 고양의 관계라는 결과를 낳게 한다. 즉 변혁적 리더십은 구성원의 복종 그 이상에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고 궁극적으로는 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두어 구성원의 신념, 욕구, 가치의 변화 등을 조장하는 리더십으로 끌어올리는 과정이라고 할 수 있다.

2) 변혁적 리더십의 구성요소

Bass(1985)는 변혁적 리더들은 부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여 시킨다고 하였으며 변혁적 리더들에 대하여 부하들은 신뢰, 감탄, 충성심 그리고 존경을 느끼며 자신들의 직무에 대해 기대 이상의 동기부여를 경험한다고 하였다.

세부적으로 살펴보면 첫째 변혁적 리더는 부하들로 하여금 조직 구성원으로서의 존재가치와 성취할 목표의 중요성을 깨닫게 하고 과업결과에 대한 중요성을 보다 적극적으로 인지시켜주며, 둘째 자신의 이익에만 연연해하지 않고 집단이나 조직을 위해 자신의 역량을 발휘하도록 하고, 셋째 부하들의 상위욕구를 자극하고 확장시키는 행위를 포함하고 있다.

Bass(1990) 는 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 변혁적 리더십의 구성요소로써 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 3가지 하위 요소를 제안하였는데 이들 세 가지 구성요소를 정리하면 표2- 4 와 같다¹³⁾

표2-4 변혁적 리더십의 구성요소

구분	요인	내용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 부하에게 비전과 사명감을 제공하고, 부하들이 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관, 존경심, 자신감을 심어 주어야 한다
	개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적인 성장을 이룩할 수 있도록 개별적인 관심을 보여주고 개인의 욕구차이를 인정하며 알맞은 임무를 부여하고 잠재력을 개발해 준다
	지적 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적인 틀을 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제해결방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 한다.

13) Bass, B. M (1990b :22) From Transactional to Transformational Leadership : Learning to share the vision organizational Dynamics, winter, vol, 19의 재구성

(1) 카리스마(charisma)

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.

Conger & Kanungo(1988)는 카리스마적 리더십은 귀인 이론적 관점에서 추종자들이 리더의 행위나 행위의 결과를 관찰한 것에 기준하여 특정한 행위를 보이는 리더에게 카리스마적 이름을 붙인다고 하였다.

카리스마란 부하가 리더에 대한 귀인결과 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십이 핵심요인이다. 카리스마 리더의 특성은 현 상태에 대한 변화를 추구함은 물론 현 상태를 뛰어넘는 비전을 제시하며 전문적 지식을 가지고 있는 부하들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

Bass(1985)에 의하면 할당된 직무에 대해 부하들을 열중하도록 만드는 사람, 조직에 대하여 충성심을 불어넣어 줄 수 있는 사람, 모든 부하들로부터 존경을 받는 사람, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 사람, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 사람, 조직의 사명감을 가지고 있는 사람들이 카리스마적 리더의 특성을 가진다고 한다. 카리스마적 리더들은 부하들에게 그들의 성과에 대하여 높은 기대를 가지고 있음을 인식시키고, 동시에 부하들에게 신뢰감을 자주 표현한다. Conger & Kanungo(1988)는 카리스마적인 리더가 가지고 있는 특성으로 자신감, 관리적 기술, 상황을 정확하게 평가할 수 있는 능력, 부하들의 가치와 욕구를 이해하는데 필요한 사회적인 감수성과 감정이입이라고 본다.

(2) 개별적 배려

Bass는 개별적 배려에 대해 부하를 일대일에 기초하여 개별적으로 다루며 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐만 아니라 조언 역할(mentoring)이나 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. 개별적 배려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 개별적 배려는 의사결정에 대한 종업원들의 참여나 성장을 위한 종업원들의 욕구에 초점을 둔 참여적 관리방법에 있어서 많이 찾아볼 수 있다. 따라서 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고 비공식적으로 대해주며 부

하가 보다 뛰어난 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 취급해 주는 경향이 있다. 또한 개별적 배려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키고 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다.(Bass,1985)

변혁적 리더는 조직 구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한사람, 한사람의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대해 존중함으로써 부하들을 동기 유발시킨다. 즉 이러한 리더들은 구성원 개개인들이 가지고 있는 특성이나 상이한 점들을 늘 파악하고 있으며 세심한 주의를 기울이는 특성이 있다.(Bass,1989)

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

(3) 지적 자극

지적 자극은 리더가 부하들로 하여금 문제에 대한 인식을 증가시켜 이해력과 합리성을 증가시키고 새로운 관점에서 문제를 바라보고 문제해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 볼 수 있도록 영향을 미치는 과정이라 할 수 있다. 즉 감정적인 자극에 의한 즉각적인 문제의 행위 변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화, 자극시키는 리더의 행동을 의미한다. (Bass,1985) 이러한 리더들의 행동은 부하들로 하여금 상황을 분석함에 있어서 기존의 합리적인 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 자극하게 되며 이를 위해 리더는 부하들에게 새로운 아이디어를 제공함으로써 낯은 방식에 의문을 제기하고 새로운 방식으로 생각해 보도록 자극한다.

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 해결방안에 대하여 부하들이 가지고 있는 개념화, 이해도, 신중성을 한층 더 발전적일 수 있도록 만든다.(Bass,1985)

변혁적 리더는 부분적인 문제해결에 만족하지 않으며, 현재의 상태를 받아들이지

않고 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려고 하지 않는다. 따라서 변혁적 리더는 부하들로 하여금 기존의 직면해 오던 문제들에 대해 새로운 접근방식을 탐색하도록 하게하며, 기존에 인식해오지 못했던 문제를 인식 가능하게 한다. 리더는 조직이 당면한 기회와 위협, 조직의 강. 약점, 그리고 조직의 비교우위 등에 대해 자신의 관점을 부하들에게 명확히 표현해야만 할 뿐만 아니라 조직 구성원들이 몰입된 상황 아래에서 중요한 문제들이 인식되고 그 해결책이 탐색, 수행되도록 하는 관리 능력이 필요하다.

변혁적 리더의 사고는 수동적인 사고보다는 적극적 사고이며 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고 혁신적이며 이데올로기에 있어서는 개량이나 보수적인 것보다는 급진적인 성향을 보이는 것이다. 또한 지적자극은 정서적 자극과 결합 되었을 때 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상의 전환과 같이 더 큰 영향을 미치게 된다고 하였다. 실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적자극은 그 자체 하나만으로 되어 있지 않고 오히려 지적자극, 카리스마, 개별적 배려가 어느 정도 혼합되어 있다는 것이다. 그리고 지적 자극은 부하들이 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 준다.(Bass,1990)

3) 변혁적 리더십의 성공조건

변혁적 리더십에 의존하는 리더들이 관심을 가져야 하는 것 가운데 우선 중요한 것은 목적의 구체성과 부하들의 능력을 확신하고 부하들의 지각수준을 올릴 수 있다면 성공의 가능성이 높아질 것이다. 또한 명확한 비전을 제시하고, 비전을 서로 공유해야 하며, 권한 부여를 통해 창의성을 격려해야 된다. 만약 실수가 있어도 잘못된 일에 대해선 관용을 베풀어야 한다. 특히 도전적인 기대를 설정하고 협조적인 환경을 조성해야 된다. 부하들과 개인적인 관계를 구축하는 것은 부하들로부터 신뢰를 얻고 열정을 유지하게 하는 데 필수적이다.¹⁴⁾

리더십은 변화를 조성할 수 있고 변화를 실현할 수 있는 능력이 있어야 한다. 미래에 대한 상상인 비전이 부하들의 도움이 없이 그 자체만으로 조직에서 우수한 업적을 달성할 수 없을 것이다. 조직의 비전을 다른 사람들이 공유하게 하기 위하여 리더는 목적을 설명하고 신뢰를 발전시키며 그리고 변화를 위한 적절한 수단을 효과 있게 활용하기 위하여 의사소통의 과정을 이용해야 한다.

비전은 고정된 것이 아니라 항상 변화할 수 있으며, 부하들과 공유의 협조를 얻지 못하는 비전은 허황된 계획에 불과하다. 리더가 잘못된 비전이나 실패한 비전을 만들지 않기 위하여 우선 고려해야 하는 것은 자신의 욕구를 반영하기보다는 시장 및고객의 욕구를 먼저 분석해야 하고, 비전을 달성하기 위한 정확한 제원을 판단하고,

14) Yukl, *op. cit.*, p.253

환경변화를 인식하여 비전의 수정을 서슴지 말아야 한다. 이러한 가운데 만들어진 비전은 조직의 구성원간에 공유하기 쉬운 것이다.¹⁵⁾

또한 변혁적 리더십이 성공하기 위해서 고려하여야 되는 것은 문화적인 요인이다. 조직의 구성원들이 서로 공유할 수 있고 조직의 업적에 뚜렷한 영향을 가할 수 있는 알맞은 문화를 활용할 수 있는 것이 성공의 필요조건이다. 문화는 일관성, 조직 전반적인 동의, 명확성의 특징을 가지고 있다. 조직의 문화에 대한 더욱 깊은 이해를 한다면, 조직 내에 무엇이 진행되고 있는지 뿐만 아니라 더욱 중요한 것은 리더들과 리더십을 위하여 우선적인 문제는 무엇인지를 아는 것이다. Schein은 문화와 리더십의 조직 측면을 똑같은 동전의 양면으로 보았다. 리더가 해야 하는 참으로 중요한 것은 문화를 창조하고 관리하는 것이며 그리고 리더의 진정한 재능은 문화를 가지고 활용할 수 있는 능력이라고 볼 수 있다.

서성교는 변혁적 리더가 갖추어야 할 필수요건으로 다음과 같이 지적한다.¹⁶⁾

제 1원칙 - 리더 한 사람으로 모든 것을 할 수 없으니 새로운 방식을 제시 해 줄 수 있는 정보를 적극적으로 수집해야 하며, 조언을 해 줄 수 있는 네트워크를 만들어야 한다.

제 2원칙 - 조직의 관행을 깨트려야 한다. 리더는 천리안적 사고 (Kaleidoscope thinking)를 개발해야 한다. 이것은 이용할 수 있는 자료 조각을 모아 어떤 형태를 구성하고, 또 다른 형태로 가공하는 것을 의미한다. 개혁적인 리더들은 조직의 각 부분에 문제의식을 가지고 의문을 제기해야 한다. 또한 문제마다 많은 해결책이 있다는 것을 인식해야 한다.

제 3원칙 - 변화를 위한 동맹관계를 구축하여야 한다. 리더는 자원과 지식을 가졌다고 하더라도 정치적 영향을 지닌 사람의 도움이 필요하다. 오피니언 리더, 분야의 전문가들, 가치를 지향하는 리더들이 필요할 수 있다.

제 4원칙 - 책임을 전가하려는 유혹을 벗어나야 한다. 성공을 결정하는 것은 개인과 팀의 능력뿐만 아니라 팀에 자원이 적절하게 제공되느냐 여부에도 달려있다. 팀 스스로 아이덴티티를 확립하고 역할을 분담하여 외로부터의 압력을 거부할 수 있어야 한다. 나아가 팀 구성원들에게 과도한 책임을 지우지 말고 업무에 전념할 수 있도록 해야 한다.

15) Judith R. Gordon, (2002) *Organizational Behaviour: Diagnostic Approach*, 7th(ed), Pearson Education, Inc. : Upper Saddle River, NJ. 07458, p.272

16) 서성교, *op. cit.*, pp.167-169

제 5원칙 - 인내를 배워야 한다. 개혁이 중간에 실패하는 것처럼 보일 때가 있다. 그러나 변화과정을 중단하면 결국 실패하고 말 것이다. 환경과 전제조건들을 다시 점검하고, 추진 중인 개혁이 여전히 적절할 것인지 재고하는 끈기를 가진 리더십이 필요하다.

제 6원칙 - 모든 사람을 영웅으로 만들어야 한다. 조직원들의 성취를 인정하고 보상하는 일도 리더십의 중요한 기술이다. 칭찬은 조직 구성원들에게 기대를 붙여넣어 강한 동기를 유발한다. 성공의 성과를 구성원들과 공유하는 것도 리더십 기술 중 하나이다.

제4절 거래적 리더십

(1) 거래적 리더십 개념

거래적 리더십이란 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의되고 있다. 즉 리더십이란 리더가 보상, 인센티브를 사용해 부하로부터 올바른 행동을 유발하게 만드는 과정이며 이과정은 리더가 부하간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다. 거래적 리더십과정은 리더는 부하들이 원하는 보상을 얻기 위해 무엇을 해야 하는지 인식하게 하고 부하들에게 목적을 달성하게 하기 위한 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 기대하는 바를 정확히 제시함으로써 부하들이 조직에서 요구하는 바를 충족키 위해 최선을 다하는 묵시적 계약관계가 존재한다. 그러나 이러한 리더십은 서로 간에 자발적으로 더 큰 성과를 올릴 수 없다고 지적하고 있다.

Burn의 이론을 토대로 하여 Bass는 거래적 리더십에 대해 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하의 관계에서 기대되는 노력 또는 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여가 되는 과정을 거래적 리더십이라 정의하고 있는데 교환 또는 협상과의 관계는 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공하는 관계를 의미한다.

(2) 거래적 리더십의 구성요소

Bass 는 변혁적, 거래적 리더십을 부하들에 대한 리더의 효과성 견지에서 구분하였을 뿐만 아니라 자신이 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 이용하여 표2-5 와 같이 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외에 의한 관리 등이 2개의 하위요소들로 구성되어 있음을 밝혀내었다.¹⁷⁾

(표2-5) 거래적 리더십의 구성요소

구분	요인	내용
거래적 리더십	상황적 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다. - 노력과 보상의 교환을 약속 - 성과를 달성하면 보상을 제공 - 성취한 결과에 대하여 인정
	예외에 의한 관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다. - 예외관리(적극적): 사전에 감독하여 효율적으로 시행되도록 시정조치 - 예외관리(소극적): 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입

1) 상황적 보상

상황적 보상은 성공적인 부하의 성과에 따라 리더가 제공하는 보상간에 어떤 인과관계를 연결시킬 때 발생하는 것이다. 즉 리더 자신이 규정한 성과수준에 맞게 부하가 성과를 달성하였을 경우 동기부여의 강화를 위해 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동을 의미한다. 거래적 리더는 부하들이 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지 또는 처벌을 피하기 위해서 무엇을 해야 하는지를 부하와 합의하게 되는데 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등에 대한 추천이다.(Bass 1985) 이러한 합의하에 리더와 부하는 설정된 목표를 향해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들이고 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 부하에게 보상을 하거나 처벌을 한다. Zaleznik (1967)에 따르면 상황적 보상은 아이디어의 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 이루어진다. 즉 거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실된 것인가를 모색하기 보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을

17) Bass B. M (1990c :12) From Transactional to Transformational Leadership : Learning to share the vision organizational Dynamics, winter, vol,18

집중시키며 관리의 효율적인 과정을 유지하거나 개선시키기 위해서 보상과 처벌을 적절히 사용하게 된다. 리더의 상황적 보상 행동은 리더가 많은 권한을 보유하고 있고 부하가 보상을 얻기 위해 리더에게 의존하고 있으며 보상과 연계된 성과가 부하의 기량이나 노력에 의해 달성될 수 있고 성과가 정확하게 측정 될 수 있는 경우에 큰 효과를 거둘 수 있다.(Bass& Avolio1990)

2) 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리는 리더가 예외적 사건이 발생했을 때에만 개입하고 그렇지 않는 경우에는 부하들이 부여받은 임무를 수행 하도록 하고 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는 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& Avolio1990) 리더가 부하들이 규칙이나 가족들로부터 얼마나 이탈하는지 사전에 감독하여 기준대로 임무를 수행하도록 시정 조치를 취하는 적극적인 예외적 관리와 수용 같은 교정조치를 취하는 소극적인 예외적 관리로 구분된다. 이 두 가지 모두 부하들에게 과업완료에 필요 이상의 작업을 요구하지 않으며 과업이 잘 진행되는 동안 어떠한 것도 변화시키기를 원하지 않는다.

예외에 의한 관리에서 부하들의 성과가 기준이하로 떨어질 경우에 리더들은 부하들이 성과기준을 도달할 수 있도록 피드백을 제공하는데 리더는 상황적 보상과 함께 하위자들에게 경고 등과 같은 부정적 피드백을 제시할 수 있다. 부정적 피드백은 상황적 보상보다는 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 국한 되어야 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 있어야한다. 예외에 의한 관리에서 리더는 부하의 임무와 책임에서 실패를 확인한 후에는 특별한 조치를 취해야 하는데 이 과정에서 부하의 실패가 능력 부족이라 진단되면 처벌 행동을 취하고 능력 부족이라 진단되면 부하를 훈련시키거나 인사이동을 취하는 것이 적절하다. 이러한 예외적 관리는 변혁적 리더십이나 상황적 보상보다는 부하에 대한 성과와 추가적 노력을 약화 시킬 수 도 있다.¹⁸⁾

18) 홍성관 (2008, 2), 리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한연구, 전북대학교 행정대학원 박사학위 논문 재인용 pp 26 - 30

3) 변혁적 리더와 거래적 리더의 차이

Bass에게는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 별개로 존재하지만 상호배타적이지 않는 과정이다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 부하의 동기와 성과를 더 증가시키지만, 효과적인 리더는 두 가지 유형의 리더십 모두를 사용한다.¹⁹⁾

그와 같이 변혁적 리더십은 대부분의 리더십 이론들이 리더와 부하들 간에 교환과 거래에 관심을 가져야 된다고 제안하면서 이 두 리더십간에 차이가 있다고 주장한다. 변혁적 리더십은 다음 네 가지 영역에서 거래적 리더십과 다르다.²⁰⁾

① 변혁적 리더십은 부하를 리더로 발전시킨다.

변혁적 리더는 부하들이 스스로 주도하도록 권한을 부여하고 문제를 해결하고 사람들이 새로운 방법으로 문제를 바라보도록 도와준다. 실제로 발전하는 용기 있는 부하들은 변화를 피하지 않고 추구한다. 그렇게 하기 위하여 부하들은 자신의 행태를 통제하기 위하여 더 큰 자유를 부여받는다.

② 변혁적 리더십은 부하들의 낮은 욕구수준(Maslow의 하위 욕구)을 높은 욕구수준(Maslow의 상위욕구)으로 끌어 올린다. 변혁적 리더는 각 개인이 성장과 발전을 위한 욕구에 관심을 집중한다. 변혁적 리더는 조직을 변화시키기 위하여 부하들이 도전하고 권한을 부여받도록 촉구한다.

③ 변혁적 리더들은 부하들이 자신의 이익보다는 집단의 이익을 위하여 헌신하도록 독려한다. 변혁적 리더들은 부하들이 변화를 위해 필요한 지식과 결과를 알도록 허용하며, 그런 다음 조직의 목적을 위하여 자신의 목적을 초월하게 한다.

④ 변혁적 리더십은 바람직한 미래 상태의 비전달성과 변화의 고통을 극복 할 수 있는 정도의 가치에 걸 맞는 변화의 노력을 유도한다.²¹⁾

가장 의미있는 역할은 낡은 방법보다 의미 있게 더 좋은 변혁적인 비전을 발견하고, 그 꿈을 실현 하는 데 협조를 얻는 것이다. 꿈은 사람들이 행동으로 옮기게 하는 비전이고 부하들의 헌신을 보장한다. 비전 없이는 변혁이 없다.

19) Bass (1985) *Leadership and Performance Beyond Exception*; Yukl, 2002, *Leadership in Organizations*, p. 253

20) Daft (1999) *Leadership: Theory and Practice*, pp.427-428; Bass, (1995) "Theory of Transformational Leadership Redux," *Leadership Quarterly* 6, No. 4(winter), pp.463-478; Bass, "From Transactional Leadership: Learning to Share the Vision."

21) Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna (1986) *The Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons, pp.265-266.

Burns는 처음엔 거래에 중심으로 관심을 둬으로써 부하들의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 극적으로 향상시키려고 시도하는 변혁적 리더십을 구체화했다. 그에 의하면 변혁적 리더십은 리더의 가장 주된 관심사로 부하들의 신념, 가치, 욕구의 변화를 도모하는 것이다. 거래적 리더십은 리더의 직접적인 영향력의 행사로 인해 부하들의 순응을 요구하였으나, 변혁적 리더십에서는 부하들의 개인의 자유, 정의, 평등 등 인본주의 등과 같은 높은 차원의 가치에 호소하여 그들의 의식을 고양함으로써 한층 더 높고 넓은 기여를 촉구한다는 것이다. 정도는 다르더라도 효과적인 리더들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 패턴의 적절한 조화가 요구될 것이다. 예를 들면, 정치적 지도자인 Franklin D. Roosevelt는 거래적과 변혁적 리더십의 균형을 반영했다. 그의 벽날로 옆에서 하는 담론, 영감을 불어넣는 스피치, 미국의 전망을 재구성하는 것들이 그를 완전한 변혁적인 리더로 보여 준 것이다. 동시에 그는 그의 목적을 달성하기 위하여 정치적 보상으로 주고받는 형태인 거래적 리더로서의 모습도 역시 보여 주었다.

제5절 직무만족

1) 직무만족의 개념과 이론

직무만족에 대해서 경영자들은 여러 가지 이유에서 관심을 가지고 있는데 이는 직무만족이 생산성에 직접적이며 다양한 형태로 영향을 미친다고 생각하기 때문이다.

그러나 직무만족이라는 개념의 정확한 의미를 찾기가 어려운 실정인데 이론적으로 직무만족에 관한 정의는 일반화 되지 못해서 명확히 정의하기는 매우 어려운 일이나 여러 학자들의 이론적 정의를 살펴본 다음 그 견해를 종합하여 정리하고자 한다.

직무만족에 관한 연구는 1935년 Hoppock의 연구 이후 1976년 Locke의 개관 및 비판 사이에 3000여건 이상의 연구가 발표되었다.²²⁾

Tiffin과 McCormick은 직무만족을 직무에서 얻어지고 경험되는 욕구만족의 정도이며 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 하였고 또한 직무만족을 태도의 범주로 보아 조직 구성원들의 직무에 대한 감정적 반응으로 정의하였다.

한편 직무만족에 대한 Smirh의 정의를 보면 직무만족이란 각 개인의 자기 직무와 관련되어 경험되어지는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였는데, 이 정의에서 보면 직무만족은 직무에 대한 호악감이라고 하는 감정과 태도와의 연관성을 나타낸다.²³⁾

22) Joseph Tiffin & Emsert J, McCormick. industrial psychology, 6th. ed pp 298-29

23) Henry C. Smith. Psychology of industrial Behavior pp 93-114

Engel은 만족이란 선택된 대안이 그 대안에 대한 자신의 이제까지의 신념과 일치하는가에 대한 평가로서 정의 된다고 말한다. 즉 만족은 자신의 신념과 관련성이 있음을 강력히 암시하고 있다. 물론 우리의 관심의 대상은 일반적인 만족내지는 만족감이 아니라 직무와 관련된 만족, 직무만족감에 대해 관심이 있는 것이다.

또한 Beatty 와 Schnier는 직무만족을 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 개인의 직무평가에서부터 얻어지는 유쾌한 감정적 상태라고 주장하고 있으며 Locke는 직무만족을 종업원 자신의 직무에 대한 평가에서 결과로 나타나는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태라고 정의하고 있다.²⁴⁾

이상과 같은 심리학적 견해를 종합하여 조직행동 측면에서 집약적으로 개념을 정리해 보면 직무만족이란 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통한 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 또는 좋은 감정적 상태라고 할 수 있다. 즉 한 개인이 어떤 직무와 관련하여 가지고 있는 감정적 상태로서 행동이나 활동이 아닌 태도와 가치, 신념 및 욕구 등과 밀접한 관련을 맺고 있는 것이다.

직무만족의 개념을 좀 더 체계적으로 다루기 위해서는 Lawler가 주장하는 바와 같이 직무를 통하여 얻게 되는 전체적 경험을 나타내는 전체적 만족과 직무에 관련된 단면 또는 요인별 만족으로 구분하여 직무만족을 다루는 것이 유용할 것이다.

이상의 주장들을 종합해 보면 직무만족이 한 조직구성원이 직무와 관련을 가지는 감정적 태도라 할 수 있으며 행동이나 활동이 아닌 상태로 이해되어지고 태도, 가치, 욕구, 신념 등과 밀접한 관계를 맺고 있는 것으로 요약된다. 그러므로 본 연구에서는 직무만족의 개념을 인간과 조직과의 관계에 있어서 조직의 구조적 특징에서 영향을 받는 직무만족 요인에 대한 개인의 감정적 상태로 정의하고자 한다.

직무만족의 개념을 좀 더 체계적으로 다루기 위해서는 Lawler가 주장하는 바와 같이 직무를 통하여 얻게 되는 전체적 경험을 나타내는 전체적 만족과 직무에 관련된 단면 또는 요인별 만족으로 구분하여 직무만족을 다루는 것이 유용할 것이다.

이상의 주장들을 종합해 보면 직무만족이란 조직구성원이 직무와 관련을 가지는 감정적 태도라 할 수 있으며 행동이나 활동이 아닌 상태로 이해되어지고 태도, 가치, 욕구, 신념 등과 밀접한 관계를 맺고 있는 것으로 요약된다.

24) E.A. Locke, The Nature and causes of job satisfaction, in M.D Dunnette, Hand book of Industrial and organization psychology p.1

그러므로 본 연구에서는 직무만족의 개념을 인간과 조직과의 관계에 있어서 조직의 구조적 특징에서 영향을 받는 직무만족 요인에 대한 개인의 감정적 상태로 정의하고자 한다.

2) 직무만족의 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해서는 학자들 간에 많은 연구가 있어 왔으며 그것은 조사자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라서 여러 가지로 분류되고 있다.

한편 Locke는 많은 조사 연구를 종합하여 다음의 표2-6에서 보는 9가지 요인을 직무만족의 차원으로 들고 있다.

Porter와 Steers는 직무만족과 관련을 맺는 중요 요인을 조직전체요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인, 개인 요인의 4가지로 대별하고 있는데 조직전체 요인으로는 1. 급여와 승진 기회 2. 회사정책과 절차 3. 조직 구조 등이 있으며, 작업환경 요인으로는 1) 감독스타일 2) 참여적 의사결정 3) 동료 작업자와의 관계 4) 작업조건 등이며 직무내용 요인으로는 1) 직무자체 2) 역할 모호성과 역할갈등, 개인적 요인으로는 1) 사회 인구학적 요인 2) 개인 특성 등이 영향을 미친다고 말한다.

표2-6 직무만족의 영향요인²⁵⁾

요인	주요내용
1 직무	직무에 대한 흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 직무 량, 성공에 대한 가능성, 작업속도와 방법에 대한 통제등
2 급여	급여수준, 공정성, 지급방법 등
3 승진	승진에 대한 기회, 공정성, 승진에 대한 기준 등
4 안정감	성과에 대한 평가, 작업수행에 대한 신뢰, 비판 등
5 복리후생	연금, 의료혜택, 유급효과, 연간 이직률 등
6 작업조건	근무시간, 휴식시간, 작업설비, 작업위치, 시설배치 등
7 감독	감독스타일과 영향력, 감독기술, 인간관계 관리기술등
8 동료작업자	경쟁, 협조 성, 우호 성 등
9 회사의 경영방침	종업원에 대한 관심, 임금, 정책 등

또한 Gilmers 는 직무만족의 결정요인으로 안정, 승진기회, 임금, 직무의 본질적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리 후생 등을 들었다.

지금까지 여러 학자들이 제시하는 영향요인을 살펴보았다. 보통5-20개의 요인들이 있으며 그들 사이에는 중복과 상이가 있지만 어느 정도 공통적인 요인이 있음을 알 수 있으며 이상을 종합하면 직무만족의 영향요인으로 Fournet의 주장과 같이 개인의 특성과 직무의 특성으로 나눌 수 있고 직무의 특성은 다시 Locke의 분류와 같이 나누어서 생각할 수 있다.

25) E.A. Locke, The Nature and causes of job satisfaction, in M.D Dunnette, Hand book of Industrial and organization psychology p.130

직무만족이 개인에게서 어떤 과정에 의하여 결정되고 있는가에 대한 이론은 연구자의 연구 분석방법에 따라 차이가 있을 수 있으나 크게 다음의 두 가지로 구분하고 있다. 그 하나는 직무동기의 주된 요인을 개인의 욕구에서 찾는 욕구이론 즉 내용이론이고 또 다른 하나는 개인직무의 특성 그리고 작업환경 등과 같은 여러 변수들간의 상호작용 과정을 밝히려는 과정이론이다.

(1) 내용이론

내용이론은 어떠한 요인이 사람들의 행위에 활기를 주고 방향을 정하고 유지하게 하며 또 그치게 하는가 하는데 초점을 맞추고 있다.

Taylor의 과학적 관리기법이나 인간 관계론에서 생각했던 동기모형은 이 범주에 속한다고 할 수 있다. 즉 과학적 관리기법에서는 근로자에게 동기부여를 할 수 있는 것이 금전이라 생각하고 자극, 임금 등을 주요한 동기부여의 수단으로 생각했던 것이라고 한다면 인간관계론에서는 작업조건과 환경, 안전, 민주적 리더십이 그 요인이 된다고 가정했었다

그 이후 행동과학이 등장하면서 동기부여의 복잡성에 대한 인식을 가지게 되면서부터는 근로자들을 동기유발 시키는 요인을 욕구라고 생각하고 이러한 구체적인 욕구들을 파악하는데 진력하였다. 따라서 내용이론을 욕구이론이라고도 하는데 이러한 욕구중심의 내용이론으로는 욕구단계이론, ERG이론, 2요인이론, 성취동기이론, XY이론 등이 있다.

(가) 머슬로의 욕구 단계이론

미국의 심리학자이자 철학자인 Maslow에 의해 1943년에 발표된 이론으로서 인간의 욕구는 타고 난 것이 아니라 욕구의 강도와 중요성에 따라 개인의 행동은 자신의 욕구를 충족시키는 과정에서 형성된다고 전제하고 그 욕구는 계층을 형성하고 있다고 한다.

개인의 욕구와 욕구의 계층이 구조를 이론화함으로써 개인의 욕구와 동기형성과의 관계를 개념화한 이론으로 그는 이를 아래 표2-7과 같은 다섯 단계의 욕구계층으로 구분하여 다음과 같이 설명하고 있다.

표2-7 Maslow의 5단계 욕구계층²⁶⁾

계층	명칭	내용	기업에서의 충족가능분야
1단계	생리적 / 기본적 욕구	생존을 위한의식주욕구 와 성욕, 호흡 등의 신 체적 욕구	돌풍, 난방장치, 최저 임금 등
2단계	안전 / 안정의 욕구	물질적 안정과 타인의 위험이나 재해로부터의 안전 욕구	고용보장, 안전작업조건, 생계보장 수단부여 등
3단계	사회적 / 소속의 욕구	사랑, 우정, 인간모임에 의 소속욕구	인간적 리더, 화해 / 친목의 분위기, 우호적 작업팀 등
4단계	존경의 욕구	타인으로부터의 존경, 자아존중, 타인지배욕구	포상, 승진, 타인의 인정, 책임감/ 중요업무 부여 등
5단계	자아실현의 욕구	자아발전과 함께 이상 적 자아를 실현하고픈 욕구	도덕적 과업, 창의성개발, 잠재능 력 발휘 등

1) 생리적 욕구: 개인이 자신의 생존과 생리적 균형을 유지하는데 요구되는 기본적인 의식주에 관련된 욕구로서 개인의 욕구구조에 있어서 가장 기초적인 위치를 점하고 있는 요소이며 조직체에서 구성원의 생리적 욕구는 주로 이를 충족시킬 수 있는 경제적인 보상에 관심이 있다.

2) 안전욕구 : 육체적 안전과 심리적 안전에 대한 욕구로서 신체적 보호와 안정된 직업, 생계에 대한 보험 등 이에 관한 조직구성원의 관심이 안전욕구의 예이다.

3) 소속 애정욕구 : 대인관계에서 나타나는 욕구로서 상호간의 교체, 친분, 호감 등 서로 정을 주고받고 소속되기를 원하는 욕구를 말한다. 조직체에서 애정욕구는 다른 구성원에게 받아들여지고 집단에 소속되기를 원하는 행동에서 나타나고 있다.

4) 존경욕구 : 욕구구조의 가장 상위위치를 점하고 있는 욕구로서 다른 사람들로부 터 존경을 받고 싶어 하는 심리적 상태를 말한다. 조직체에서 존경욕구는 개인의 신분이나 지위, 권력과 재력에 대한 관심에서 나타난다.

5) 자아실현욕구 : 욕구구조의 가장 상위 위치를 점하고 있는 욕구로서 자신이 개발 할 수 있는 능력을 충분히 개발하고 발휘할 수 있는 능력을 최대한도로 발휘하고 싶어 하는 욕망을 말한다. 조직체에서 자아실현 욕구는 자율성, 보람 있는 직무, 능력개발, 성취적 행동에 대한 관심을 갖고 자아실현 행동을 중요시하고 있다.

26) Abraham H. Maslow, The Theory of Motivation ,pp370-396

나) 엘더퍼의 ERG이론

Maslow의 욕구이론을 수정하여 조직체내에서의 개인의 욕구동기를 보다 현실적으로 설명하려는 이론이 ERG이론으로 이 이론은 Alderfer가 존재(Existence), 관계(Relatedness), 성장(Growth)의 세 가지로 구분하였다. 그는 Maslow나 Herzberg와 마찬가지로 욕구의 범주는 저차욕구와 고차욕구간의 기본적인 구별이 필요하다고 생각하고 Maslow의 욕구5단계 이론을 다음과 같은 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구의 세 단계로 구분하는 것이다.

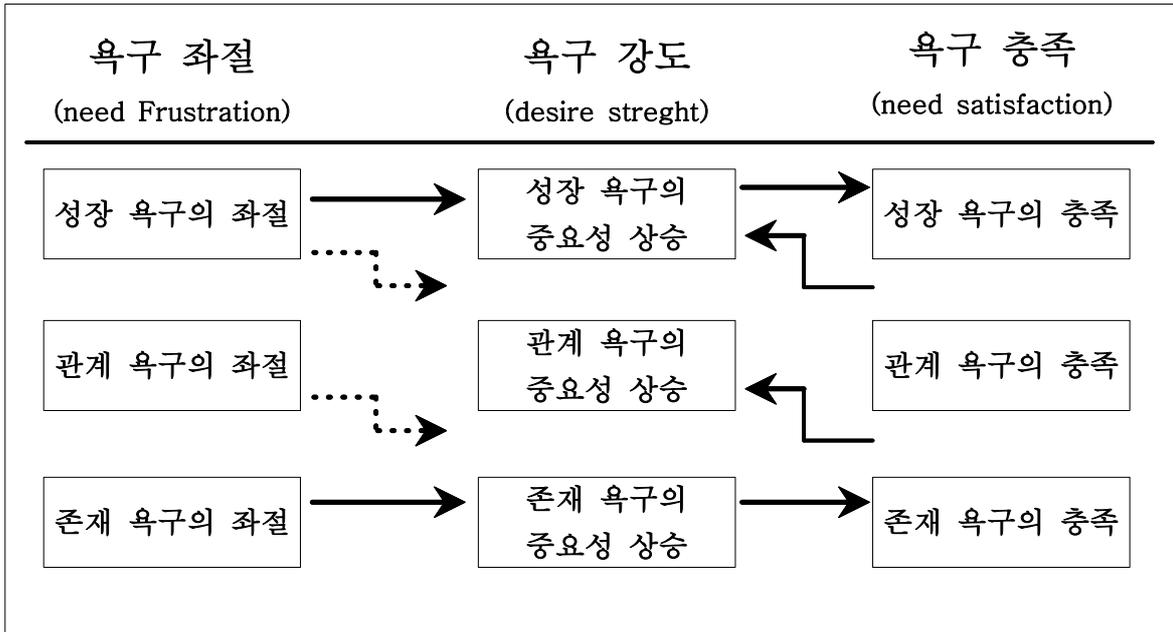
즉 존재욕구는 의식주 및 임금 등과같은 생리적, 물리적인 욕구로써 Maslow의 생리적욕구와 안전욕구의 일부에 비교될 수 있으며 관계욕구는 인간관계와 관련된 모든 욕구로써 구성원간 감정의 공유와 상호의존 과정의 정도에 따라 만족되고 Maslow의 안전, 애정 및 소속, 존경욕구의 일부에 비교된다. 또한 성장욕구는 직무에 대한 창조성과 개인적 성장을 위한 한 개인의 노력과 관련된 모든 욕구들이다. 성장욕구는 한 개인이 자신의 능력을 최대한 발휘할 것을 요구할 뿐만 아니라 새로운 능력개발을 요구하는 과업에 종사함으로써 충족될 수 있다. Maslow의 욕구이론은 만족-진행 접근방법에 기초를 두고 있다. 즉 개인은 일단 낮은 수준의 욕구가 만족되면 그 보다 더 높은 수준의 욕구단계로 진입할 것이라는 것이다.

반면에 ERG이론은 욕구단계이론과는 달리 한 개 이상의 욕구가 동시에 작용된다. 예를 들어 어떤 대규모 회계법인에 새로 입사한 젊은 직원을 생각해 보자. 입사 당시에 이 직원은 임금수준, 직무의 안정, 직무환경의 성질 등에 관심을 가지고 있었다. (존재욕구) 그리고 얼마 후 이러한 요소에 대하여 만족을 느꼈다(욕구만족) 따라서 그는 동료 직원들과 우호적인 관계를 발전시키고자 노력하게 된다.(관계욕구와 욕구강도) 우호적인 관계가 발전되자(욕구만족) 그는 보다 도전적이고 책임이 많은 다른 직무로 승진시켜 줄 것을 요구하게 된다.(성장욕구) 그러나 감독자는 현재로서는 승진이 어렵지만 앞으로 직무경험이 보다 많아지면 승진이 될 수 있을 것이라고 알려준다. (욕구좌절) 이러한 상황에서 그는 관리 층에게 그의 능력을 보여주기 위해 최선을 다해서 현재의 직무를 수행하게 된다.(관계욕구의 퇴행)

이러한 ERG이론은 비교적 최근에 발전을 본 이론이기 때문에 이것에 대한 실증조사 자료들이 부족하고 또한 일부 학자들은 이 이론의 보편성에 대해 많은 의문을 제기하고 있기도 하다. 그러나 많은 산업심리학, 조직심리학, 교육심리학, 상담학과 조직행위론 연구자들은 이 이론이 욕구개념에 이론이라는 평가를 내리기도 했다.

다음은 ERG 이론에서의 욕구충족과 욕구좌절의 표시를 화살표로 나타낸 것으로 그림 2-1에서 보는 바와 같다.

그림2-1 ERG 이론에서의 욕구 충족과 욕구 좌절



* 범례 : 만족-진행은 ——— 로 표시, 그리고 좌절-퇴행은 로 표시

다) Herzberg 2요인이론

심리학자인 Herzberg는 동기부여에 관한 이론을 전개하기 위해 심리학연구소에서 연구 분석을 하였다. 그는 피츠버그시에 있는 11개 산업체에서 203명의 기술자와 회계담당자를 선정하여 면접을 통해 직무를 수행하는 과정에서 어떠한 불만을 느끼게 되었으며 어떤 직무에 만족을 느끼게 되었는가를 조사 분석하였다.

연구결과 인간은 상호 독립적인 두 가지 종류의 이질적인 욕구를 갖고 있으며 이들은 행동에 대하여 각각 다른 영향을 미치고 있다는 것이었다.

인간은 직무에 불만을 느끼면 자기가 일하고 있는 환경에 관심을 가지게 되며 반대로 직무에 만족을 느끼면 직무 그 자체에 관심을 가지고 있다는 것을 발견하였다.

Herzberg는 환경에 관계된 첫 번째의 욕구범주는 불만을 예방할 수 있는 요인으로 작용한다고 생각했기 때문에 이를 위생요인이라고 하였고, 직무 자체와 관계되는 두 번째의 욕구범주는 보다 높은 업적을 위하여 인간을 동기부여 하는데 유효한 작용을 한다고 생각했기 때문에 이를 동기부여 요인이라 정의하였다. 따라서 Herzberg의 이 이론을 동기부여요인- 위생요인이론 혹은 2요인이라고도 부른다.

위생요인이란 개인의 욕구를 충족시키는데 있어서 우선 개인의 불만족을 방지해주는 효과를 가져 오는 것 들을 말한다. 이들 요인들은 불만족 요인이라고 불리기도 하며 주로 기업정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 보수, 지위, 안전등을 포함하고 있다

Herzberg에 의하면 조직체에서 이들 요인들이 갖추어지지 않으면 조직구성원은 불만족해져서 조직체를 떠나거나 성과에 좋지 않은 영향을 주고 또 이들요인이 잘 갖추어진다 하더라도 조직구성원으로 하여금 열심히 일하도록 동기를 자극하지는 않는다.

(라) 맥클랜드의 성취동기이론

성취동기이론은 Maslow 의 이론과 같이 인간의 욕구에 기본해서 동기를 설명하는 이론이다. 즉 인간의 동기는 사회문화 환경에서 상호작용하는 과정에서 습득되고 학습을 통하여 인간의 동기가 개발될 수 있다는 전제하에 조직에서의 동기행동을 중점적으로 연구한 것이 성취동기와 학습에 의한 성취이론이다. 이 이론을 발표한 McClelland는 기본적 욕구를 권력욕구, 친화욕구 그리고 성취욕구의 세 가지 형태로 분류하였다. 이 세 가지의 욕구는 특히 현대 기업 조직체 내에서 중요시되고 있는 개념이며 McClelland는 이 중에서 성취동기의 중요성에 착안하여 이를 집중적으로 연구하였다.

개인의 성취동기를 연구한 결과 McClelland는 성취동기가 강한 사람들은 다른 사람들에 비하여 1) 과업지향성 2)모험 3) 성취가능성에 대한 자신감 4) 경쟁력, 혁신적 생활 5) 책임감 6) 과업수행 혹은 행동결과에 대한 지식의 중요시 7) 미리지향성의 행동특징을 지니고 있는 것으로 분석하였다.

성취동기이론은 여러 가지 측면에서 성공한 것으로 평가받고 있는데 그 이유는 이 이론이 대부분의 동기부여 내용이론에서 공통적으로 지적되고 있는 측정의 문제를 염두에 두고 출발했다는 점이다.²⁷⁾

마) McGregor의 XY이론

1960년 McGregor가 그의 저서를 출판하기 전까지 보통사람들의 인간관은 부정적이었다. 즉 인간은 보통 일을 하기 싫어하고 수동적이라고 보았으나 McGregor는 과거의 인간관을 X이론형이라고 하고 새로운 인간관인 Y이론형을 제시하였으며 인간을 능동적이고 자율적인 존재로 보는 새로운 관점이다.²⁸⁾

27) 강성철 외 4명 공저 (2011.7). 새 인사행정론 대영출판사 참조 pp 399-411

28) D. McGregor(1980). The Human Side Of Enter Prise, McGraw-hill

(표2-8) XY이론형의 논리적 관점

구분	X이론 인간관	Y이론 인간관
특성	<ul style="list-style-type: none"> · 원래 사람들은 일을 싫어하기 때문에 가능한 한 일을 조금만 하려고 한다. · 인간은 책임지기를 싫어하기 때문에 가능한 한 회피한다. · 사람들은 야망이 없기 때문에 그저 시키는 일만 하려고 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 노동은 극히 자연스런 것으로 적절한 조건만 갖춰지면 적극적으로 일을 완수하려한다. · 인간은 자기목표를 달성을 위해 스스로를 통제하고 관리한다. · 따라서 문제해결과 업무달성에 필요한 창의력, 상상력, 지도력등은 누구에게나 있다.
동기부여 방식	<ul style="list-style-type: none"> · 통제와 지시로 관리 · 감독강화 · 물질적 보상 	<ul style="list-style-type: none"> · 자율에 맡긴다. · 자긍심과 위신을 세워준다. · 정신적 보상
조직형태	·수직적 조직	·수평적 조직

Mcgregor는 과거의 사람들이 생각했던 전통적 인간관, 즉 X이론형의 관점은 옳지 않다고 주장하면서 X이론형 취급을 하는 리더십과 관리방식은 바뀌어야 한다고 주장한다. 예를 들어 X 이론형의 인간관을 가진 관리자는 부하를 신뢰하지 않고 감독을 철저히 하게 된다. 출 퇴근 기록기 등 수시로 부하들을 감시하는 통제시스템을 사용한다. 그리하여 관리자가 자기를 신뢰하지 않는다는 것을 깨달은 부하는 무책임한 행동을 하며 감독이 있을 때만 하는척 할 것이고 부하의 이러한 행동을 알아차린 관리자는 그를 더 불신하게 되고 훨씬 더 엄격한 통제를 하게 될 것이다. 이것이 관리자의 자기 예언 실현이며 이는 악순환으로 반복된다. 그러나 이 세상에서 X형이나 Y형의 인간이 따로 있다기보다는 한 사람 속에 X형 기질이나 Y형의 기질이 모두 있다고 보아야 옳을 것이다.

이전의 관리자들이 인간은 X형의 기질만 있는 것으로 착각했다면 Mcgregor는 인간에게 Y형의 기질이 많이 있다고 본 것이다. 그러므로 이러한 관점에서 조직구성원을 동기화하려면 위계적 권력구조가 높아서는 안 되고 책임과 권한을 위임해야 하며 규칙과 통제를 줄이고 인정과 신뢰로서 관리하여야 한다는 것이다.

(2) 과정이론

지금까지 개인의 동기를 분석하는데 있어서 동기자체와 비교적 직접적으로 관련된 욕구, 만족-불만족 요소, 인간관의 성취동기 등을 알아보았다. 이들 동기요인들은 개인의 동기를 서로 다른 측면에서 분석하면서 부분적이거나 개인의 동기요인들을 잘 설명해주고 있다.

그러나 개인의 동기는 이들 요소로서만 충분히 설명될 수 없고 이들 요소들 이외

에도 동기과정에서 발생하는 인지요소들도 고려하지 않으면 안 된다. 따라서 이들 인지요소를 강조하면서 개인의 도의 발생과 행동선택 과정을 설명하려는 것이 과정 이론이다.

이러한 과정이론으로는 기대이론, 공정성이론, EPRS 이론 등이 있는데 그 내용을 보면 다음과 같다.

(가) 브룸의 기대이론 (VIE모형)

기대이론의 가장 근본적인 특징은 행동형성에 있어서 개인의 동기 행동선택이다. 즉 개인은 자신의 행동형성 과정에서 여러 가지의 가능한 행동대안 또는 행동전략을 평가하여 자기 자신이 가장 중요시하는 결과를 가져오리라고 믿어지는 행동전략을 선택한다는 것이다.

이러한 기대이론은 수단성 이론으로도 불리며 V.H.Vroom에 의해서 체계적으로도 도입되었다. 이 이론의 기본적인 틀을 이해하기 위해서는 그의 이론을 구성하는 변수들을 먼저 파악해야한다. Vroom의 기대이론을 구성하고 있는 주요 변수들에는 다음과 같은 것이 있다.

1) 결과와 보상: 결과와 보상은 특정한 행동의 최종 산물로써 1차 수준결과와 2차 수준결과로 분류된다. 1차 수준결과는 작업목표 달성 등과 같은 성과와 관련되어 있으며 개인의 작업수행 노력의 결실이라고 할 수 있다. 2차 수준결과는 1차 수준결과가 가져다주리라고 기대되는 보상 즉 임금인상이나 승진등을 말한다.

2) 기대: 기대란 특정행동에 대해서 특정결과가 도출되는데 대한 가능성 혹은 주관적인 확률과 관련된 믿음이다. 믿음의 정도는 0에서부터1사이의 값을 갖는다. 즉 목표에 대한 자신의 노력이 어느 정도의 1차 수준의 결과를 도출해 낼 수 있는가에 대한 확률 값이다.

3) 유의성 : 유의성이란 개인의 특정결과에 대하여 갖는 선호의 강도를 말하며 자극, 태도 또는 기대효용이라고 할 수 있다. 선호의 강도는 양의 유의성 그리고 0의 값을 갖는다. 작업상황하에서의 양의 유의성이란 임금, 승진, 인정 등을 말하고 유의성이란 동료와의 갈등, 감독자의 꾸중과 질책 등을 말한다. 이 개념은 1차수준의 결과와 2차 수준의 결과에 똑같이 적용된다. 즉 결과들은 나름대로 유의성을 지니기도 하고 아니면 이 결과들로 인해서 만족이나 불만족을 줄 수 있는 파생된 결과가 있을 수 있다는 예상 때문에 유의성이 있게 된다.

4) 수단성 : 수단성은 1차 수준결과가 2차 수준결과를 가져오게 되리라고 믿는 주관적인 확률이며 이것은 +1.0에서부터 -1.0사이의 값을 가지고 있다. 만일1차 수준결과가 항상2차 수준결과를 가져다준다면 수단성은 +1.0의 값을 갖는다. 만일 이 결과 사이에 아무런 관계가 없다는 수단성은 0이며 또 수단성이-1.0의 값을 갖는다는

것은 2차 수준결과의 획득이 1차 수준결과 없이도 확실하고 또 1차 수준결과를 가지고는 불가능하다는 것을 말해준다.

5) 능력(ability) : 능력이란 어떤 과업을 수행하기 위한 개인의 역량을 의미한다. 즉 그것은 개인이 무엇을 할 것인가 하는 개념이 아니라 그가 무엇을 할 수 있는가 하는 개념이다.

6) 힘(Force) : 힘이란 동기부여와 동의어로서 직무를 수행하고자 하는 힘과 하려고 하는 의욕, 몰입하고자 하는 힘을 의미한다.

7) 선택(Choice): 선택은 개인이 결정하는 특정한 행동양식을 의미하는 것으로 개인은 각 행동의 장단점을 비교하여 가치 있는 결과를 가져다주는 행동을 선택하게 된다.²⁹⁾

나) 포터와 몰러의 EPRS모형

포터와 몰러는 브룸의 기대이론을 기초로 하여 추가 변수를 포함하여 조직에서의 근무에 대한 태도와 성과와의 관계를 설명하였다.

이들의 동기유발이론은 노력, 성과, 보상, 만족이라는 틀을 중시하므로 이를 EPRS라고 부르기도 하며, 여러 요소 중 노력의 정도를 중시하는 모형이다.

첫째, 이 모형에는 조직구성원이 어느 정도의 노력을 할 것인가 하는 것이 중요한 질문이 된다. 이때 노력의 정도는 ‘보상의 가치’와 지각된 노력에 대하여 기대되는 보상을 받을 수 있는 주관적 확률’에 의하여 결정된다.

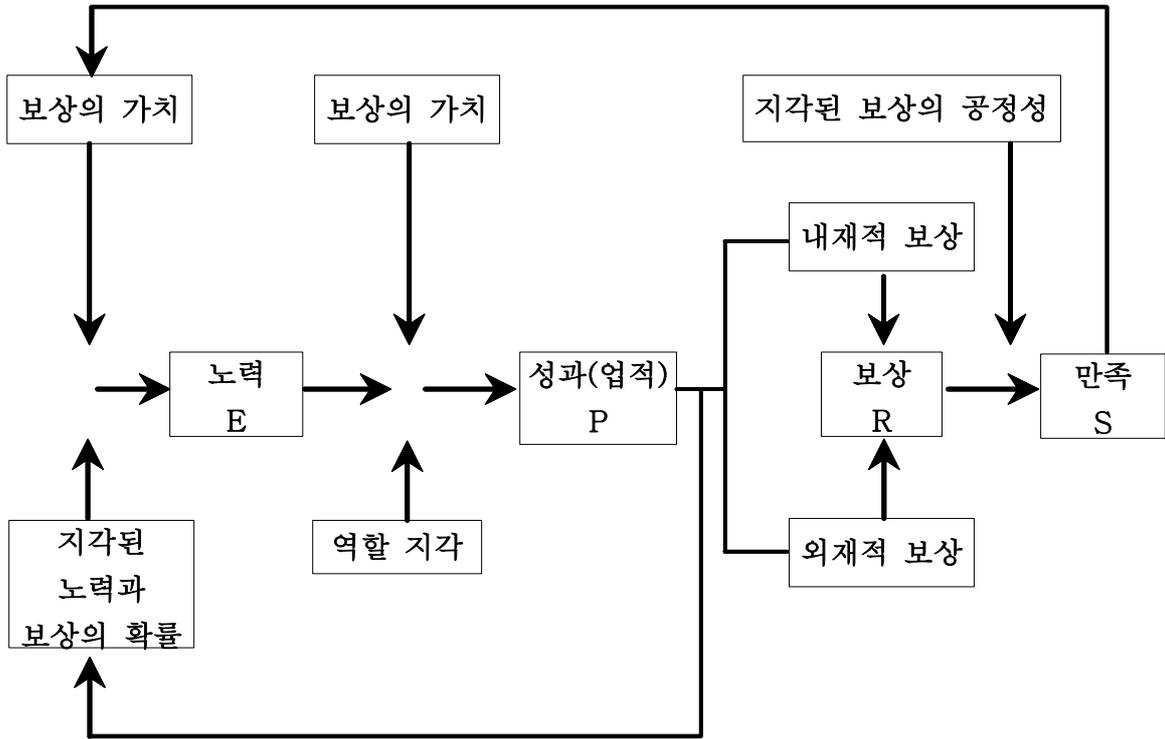
둘째, 다른 조건이 일정하다고 할 경우, 노력을 기울이면 기울일수록 높은 수준의 성과를 거둘 수 있을 것이다. 그러나 이러한 조건은 일정하지 않다. 즉 개인의 능력과 특성 및 역할에 대한 지각 등의 변수에 의하여 영향을 받으므로 노력과 성과의 관계는 반드시 비례관계는 아니다.

셋째, 일반적으로 높은 성과를 올릴수록 많은 보상을 받게 된다. 보상은 둘로 나누어 내재적 보상(개인 자신에 의하여 관리되는 것)과 외재적 보상(조직에 의하여 관리되는 것)으로 나눌 수 있다.

넷째, 높은 성과를 올릴수록 일반적으로 많은 보상을 받게 되지만 다른 한편에서는 보상이 공정해야 한다는 점이다. 직원의 노력이 성취를 낳고 그같은 성취에 따른 적절한 보상을 지급할 때 직원의 만족은 보장된다고 주장함으로써 만족→사기 양양→성과라는 전통적인 틀보다는 노력→성과→보상-만족→환류라는 인과 관계를 뒤바꾼 새로운 동기부여 과정을 제시하였으며 그림2-2의 EPRS모형은 다음과 같다.

29) 천홍우(2009), 경원대학교 경영대학원 석사학위 논문재인용, pp 63-65

그림2-2 포터와 롤러의 동기유발 모형



다) 공정성 이론

공정성이론(equity theory)은 애덤스(J. Stacy Adams) 등에 의하여 체계화된 이론이다(Adams 1963: 422-436; Adams & Rosenbaum, 1962: 161-164). 이 이론은 개인의 투입(노력, 성과, 기술, 생산량, 제품과 서비스의 질) 대(對) 결과(보수, 승진, 인정, 칭찬, 지위)의 비율을 동일한 직무 상황 내에 있는 다른 사람들의 투입(input) 대 결과(outcomes)의 비율과 비교한다는 것이다. 즉 [그림 2-3]의 $(O/I)F \leftrightarrow (O/I)R$ 과 같이 비교하는 것이다. 머슬로 등의 욕구이론이 개인에 기초한 이론이라면, 균형 이론은 집단의 영향력이나 다른 사람들을 비교한 개인의 지각을 중요시한다.

그리하여 이 두 비율이 동일할 때 공정성이 있고, 이 두 비율 간에 어느 한쪽이 크거나 작을 때 불공정성이 지각된다. 이로부터 ‘느낀 불공정성’이 동기를 유발하는 마음이 된다는 것이다. 이러한 과정에서의 고려 변수는 투입, 결과, 투입과 같은 대비, 초점 인물(초점인 자기 자신), 준거 인물(비교 대상인 타인) 등이 있다. 이 이론은 사회적 비교이론(social comparison theory), 분배의 공정성 이론(distributive justice theory), 균형이론(balance theory), 교환이론(exchange theory)이라고 표현되기도 한다.

이 이론의 내용은 다음과 같다. 첫째, 지각된 불균형의 감각은 개인에게 긴장을 유발한다. 불공정성은 동기 행동의 원천으로서 불공정성의 느낌이 클수록 심리적 불

균형과 긴장이 더 커지고, 이를 줄이려는 노력도 커진다. 둘째, 긴장의 양은 불균형의 정도에 비례한다. 셋째, 개인에게서 나타나게 된 긴장은 그로 하여금 이를 감소시키도록 한다. 넷째, 불균형을 감소시키려는 동기 유발의 강도는 지각된 불균형에 비례한다. 보상을 중요한 결과로 볼 때, 불공정성에 대한 민감성은 과다 보상보다도 과소 보상으로 인한 긴장과 불안감으로 더 예민하게 나타난다.

다음은 공정성이론의 표는 다음과 같다.³⁰⁾

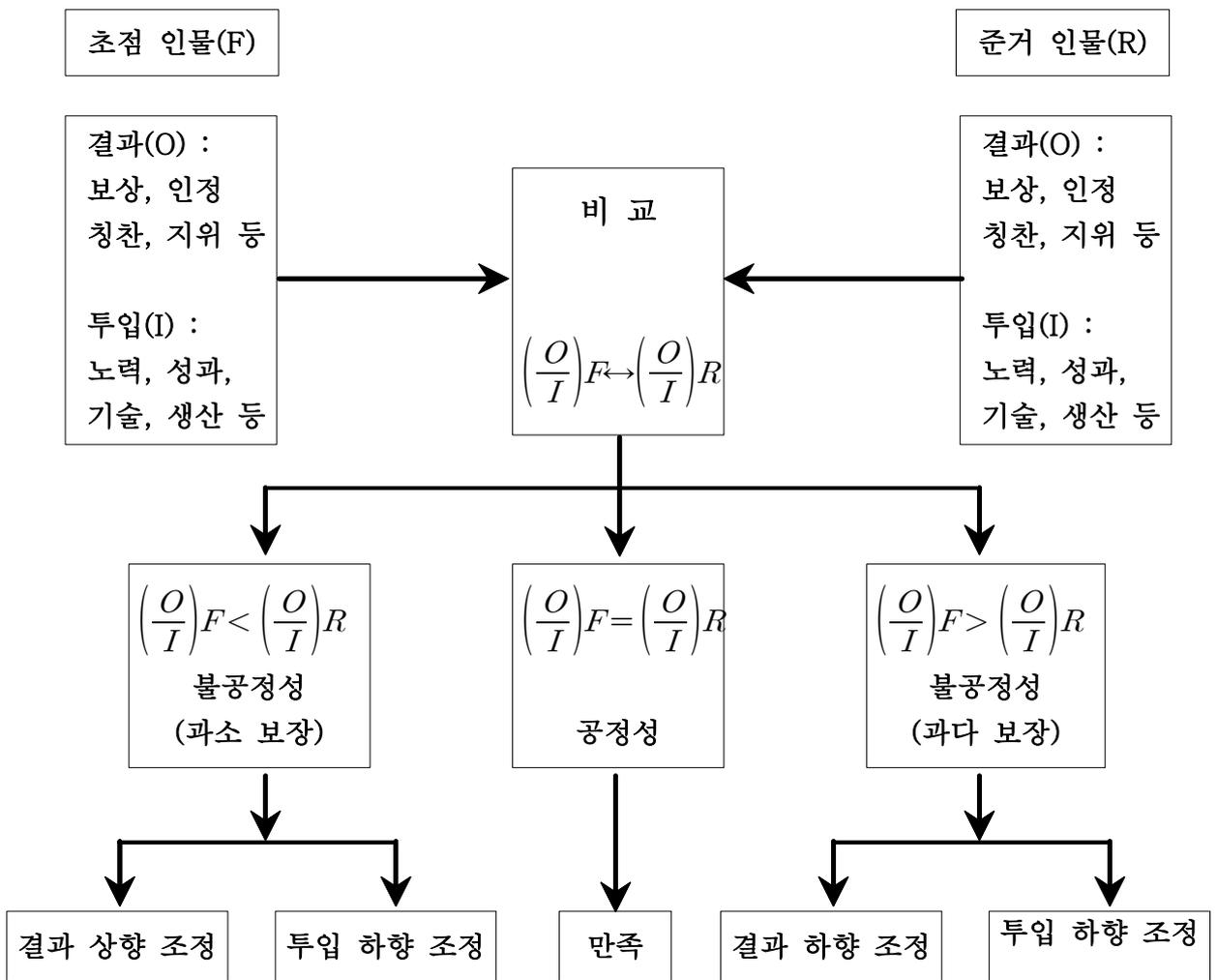


그림2-3 공정성이론 모형

30) 강성철 외 4명 공저 (2011) 새 인사행정론 대영출판사 pp 416-417

제 6절 조직몰입

1) 조직몰입의 정의

: 조직몰입의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. Porter(1974)는 조직몰입을 조직의 이익을 위해 노력을 기울이고자 하는 조직구성원의 의지, 조직에 잔존하고자하는 욕구, 조직의 목표와 가치에 대한 수용으로 정의하고 있으며 Hrebiniak and Allutto(1973)는 신분, 보수, 직업적 자유의 증가와 동료와의 우호적인 관계로 인해 조직을 떠나기 싫어하는 성향을 조직몰입으로 정의하고 있다.

Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직과의 일체감, 몰입도, 그리고 충성도로 구분하여 정의하고 있다. 여기서 조직과의 일체감은 조직의 목표와 가치를 자기의 것으로 수용하는 상태를 의미하며, 몰입 도는 구성원이 자기의 업무상 역할과 활동에 대한 강한 심리적 열중 상태를 나타내며 충성도는 조직에 대한 애정과 집착의 심리를 나타낸다.

Allen과 Meyer는 조직몰입을 정서적 몰입(주로 소속 욕구 및 감정적 애착으로 인한 몰입), 유지적 몰입(몰입의 도구적 측면), 그리고 규범적 몰입(조직에 대한 개인의 책임과 의무감) 으로 개념화하고 있다.

Becker(1960)는 조직몰입을 개인이 조직생활을 하면서 얻게 되는 직무와 상관이 없는 여러 가지 이해관계 요소들로 인해 조직원으로 계속 남게 되는 것이라 정의하고 있다.

Mowday(1979) 등은 조직몰입을 1) 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착 2) 조직을 위해 열심히 노력하고자하는 헌신과 희생 의사 3) 조직구성원으로 남고자하는 욕구로 개념화하고 있다. 이 견해가 가장 보편적인 조직몰입의 개념으로 인정을 받고 있다.

이상의 조직몰입의 개념정의를 그 내용적 특징에 따라 분류하면 첫째 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍정적 평가, 조직목표에 대한 신념, 수용, 충성과 같은 조직이 지향하는 이념과의 일치성을 추구하는 차원이 있으며 둘째, 조직에 대한 애착, 조직에 정력과 충성을 다하고자 하는 의지, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는 욕구, 조직구성원으로서의 신분유지 등 조직에 대한 사랑과 애정을 나타내는 차원이 있으며 셋째 조직업무에 대한 열중, 조직목표달성을 위한 작업의도와 이를 위한 노력 등 구체적 행동의지를 나타내는 차원으로 분류할 수 있다.

2) 조직몰입의 구성요인

조직몰입에 대한 측정척도는 단일차원의 측정척도와 다차원 측정척도가 개발되어있다. 단일차원 측정척도의 대표적인 것은 Porter, Steers, Mowday, and Boulian(1974) 이 개발한 척도이다. 이 척도는 조직에 대한 동일시, 공헌, 충성심 등 3개 요인으로 구성되어 있다. 동일시는 조직에 대한 자부심을 갖고 조직목표를 내면화하는 것이며 공헌은 조직의 일원으로서 개인적인 노력을 투자하는 것이고 충성심은 조직에 대해 애착을 가지고 조직의 일원으로 남고자 하는 희망을 나타내는 것이다. 그러나 이들은 모두 심리적 측면의 몰입을 나타내는 것들이다. 다차원 측정척도의 대표적인 것은 Meyer와 Allen(1991)이 개발한 측정척도로서 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지로 구분하고 있다. 정서적 몰입은 조직에 대한 종사원의 애정, 가치관의 일치성으로 조직에 남아있기를 원하는 몰입을 말하며 유지적 몰입은 구성원으로 남게 될 경우 보상으로 오는 이득 때문에 생기는 몰입이며, 규범적 몰입은 조직에 남아 있어야 하는 의무감으로 개인적 양심, 도덕성 등 개인이 조직에 들어오기 이전에 갖고 있던 내면적 규범과 조직에 들어온 뒤 조직과 구성원 사이의 의존성과 보상과 관련된 느낌을 의미한다.

주요 연구자별 조직몰입의 측정요인을 정리하면 다음 표2-9와 같다.³¹⁾

표2-9 조직몰입의 유형 및 측정요인

연구자	측정요인
Etzion	소외적 몰입, 타산적 몰입, 도덕적 몰입
Kanter	근속 몰입, 응집 몰입, 통제 몰입
Buchanan	관여 또는 몰입, 충성심, 동일시
Staw & Salancik	태도적 몰입, 행위적 몰입
Angle & Perry	근속 몰입
Steers	소극적 몰입, 적극적 몰입
Mowday et al	근속 몰입, 애착 몰입, 동일시 몰입
Meyer & Allen	정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입
Tett & Allen	정서 몰입, 근속 몰입, 규범 몰입

가, 조직몰입의 개념과 이해

조직몰입은 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념으로서 직무만족, 직무몰입 과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 특성을 나타내고 이해하는 개념으로 중시되고 있으며 특히 미국을 중심으로 하여 조직관리자 및 조직 행동 학자들 사이에 다양하고 광범위하게 규정되어 측정 및 연구되고 있다.

31) 김세리 (2006). 외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구 경기대학교 대학원 박사학위논문재인용 p.85

이처럼 조직몰입이 조직구성원의 태도와 행동 간의 관계를 이해하는데 중요한 개념으로 인식되는 이유는 비교적 장기간에 걸친 태도의 반영으로 안정성을 확보하기 때문이라고 볼 수 있다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 조직몰입의 개념은 다음에서 보는 바와 같이 학자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있으며 그 유형도 학자마다 다르게 나누고 있다.

Mowday, Porter, Steers(1982) 등은 조직몰입은 한 개인이 특정한 조직에 대해 가지는 동일시와 관여도의 상대적 강도라고 하였다. 이는 한 개인이 자기가 속한 조직에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리키는 말이다. 조직몰입의 개념 속에는 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 애쓰려는 의사, 그리고 조직의 구성원으로서 남아있고자 하는 강한 의욕이 포함되어 있다.

Porter와 Steers(1974), Mowday(1982) 등은 구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있고자하는 성향, 조직의 목표와 가치관을 수용하려는 동일화, 조직을 위해 고도의 노력을 하고자하는 몰입이라고 정의하였다.

Morrow는 이렇게 다양하게 정의된 기존의 조직몰입에 관한 정의를 다음과 같이 정리하여 제시하였다.

이상에서 알아 본 이론들에 근거하여 요약적으로 살펴볼 때 일반적으로 조직몰입이라 함은 조직구성원 개인이 조직목표를 내재화하여 조직의 목표 달성과 개인의 요구를 지속적으로 충족시키고자 조직에 애착을 갖고 적극적으로 개입하여 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도를 나타내는 것을 의미한다. 여기서 나타나는 두드러진 특성은 조직의 목표와 가치에 대한 개인의 내재화와 자발성이다. 즉 얼마나 조직내 구성원의 개인적 목표와 가치가 조직 자체의 목표와 가치와 동일화가 되고 있고 또 그것이 자발적인 참여로 이루어지는가 하는 문제이다. 또한 조직몰입은 O'Reily가 지적하듯이 세 단계로 진행되는 특징을 지니고 있다. 첫째는 조직의 영향을 수용하는 복종의 단계이고, 둘째는 동일성의 단계로서 조직에 대해 소속감을 느끼게 하는 단계이고 셋째는 조직의 가치와 개인의 가치가 일치하는 내재화의 단계로 진행된다는 것이다.

따라서 지금까지의 연구결과를 종합해 보면 조직몰입은 1) 조직에대한 동일시(구성원으로서의 자부심, 조직에 대한 애착과 관심, 조직가치의 내면화, 2) 조직에 대한 헌신과 높은 참여의지 3) 조직 구성원으로서의 일원으로서 계속적으로 남아있으려는 태도 등을 말하는 것으로 이해할 수 있으며 조직구성원들은 자신의 역할에 만족하고 조직운영이 원활하게 이루어 질 때 조직에 더 깊게 몰입한다고 할 수가 있다.

나. 조직몰입의 형태

지금까지의 조직몰입 개념은 단일 차원에서 측정하여 조직구성원이 자신의 조직에 대하여 갖는 애착, 충성심 등을 측정하는 내용들로 구성되어 있다. 따라서 조직구성원이 조직을 이탈하지 않고 잔류하여 주어진 과업을 수행하는 경우에 이들의 조직몰입은 다양한 동기에 의해 다를 수 있다는 이유에서 단일 차원의 측정도구에 대한 비판이 제기되어 왔다.

이러한 맥락에서 조직몰입의 개념은 다차원적인 개인적 동기를 고려하여 조직몰입에 대한 새로운 관점을 제공해 줄 수 있으며 이러한 다중형태의 조직몰입을 사용한 연구들은 태도의 일관성을 유지하기 위하여 개인이 자신의 태도형성 및 태도와 관련된 일관된 행동을 연구할 수 있다는 장점 때문에 점점 많은 연구에 이용되는 추세를 보이고 있다.

조직몰입을 구성하는 형태는 크게 두 차원으로 구분할 수 있는데, 정서적인 것과 타산적인 것이 그것이다. 정서적 차원의 조직몰입은 개인과 소속조직 간의 강한 연대가 조직구성원이 가지는 조직의 목표와 가치에 대한 믿음, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직에 계속 남으려는 강한 바람 등에 토대를 둔 경우를 의미하고 타산적 차원의 조직몰입은 조직구성원의 충성이 조직을 향한 것이 아닌 조직에서의 자신의 활동에 맞추어진 경우다.

그러나 이러한 조직몰입을 구성하는 형태들은 조직몰입에 대한 정의와 마찬가지로 조직에 몰입하게 되는 원인이나 과정 그리고 학자들의 관점에 따라 다양하게 분류되고 있다.

Etzioni는 조직체의 방향에 순응하는 구성원의 행동을 모델로 하여 조직몰입의 형태를 도덕적 몰입, 타산적(혹은 산술적)몰입 및 소외적 몰입 등 세 가지로 나누었다.

한편 Mayer 와 Allen은 1984년의 연구에서 조직몰입의 형태를 정서적 몰입 과 근속몰입으로 분류하였다. 정서적 몰입이란 종업원이 느끼는 조직과의 심리적인 일체감으로써 조직원으로서의 신분을 유지하려는 강한 바람으로 정의되며 근속몰입은 조직원이 조직에 제공한 개인적인 누적투자 때문에 혹은 보다 좋은 대안이 없기 때문에 조직구성원이라는 신분을 유지하고자 하는 심리적인 필요성으로 정의된다.

그러나 이들은 1990년의 연구에서는 조직몰입을 정서적몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입등의 세 가지로 분류하였는데 이 들 각 연구자들에 의해 분류되는 조직몰입의 형태를 요약하여 정리하면 아래의 표2-10과 같다.³²⁾

표2-10 조직몰입의 형태

연구자	구성요인	개념정의
Etzioni (1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내면화에 기초한 긍정적 성향
	산술적 몰입	혜택과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
Kanter (1968)	지속적 몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집적 몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제적 몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
Staw, Salancik (1977)	태도적 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직행위론적 접근법)
	행위적 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태 (조직행위론적 접근법)
Allen, Mayer (1990)	정서적몰입	조직에 대한 종업원의 감정적 애착 및 조직과의 동일시
	지속적몰입	종업원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	규범적몰입	조직에 남으려는 의무감

32) Mowday, R. Poter, L.w & steers. R.M(1992) : Meyer. J.P.& Allen N.J(1991) p.22

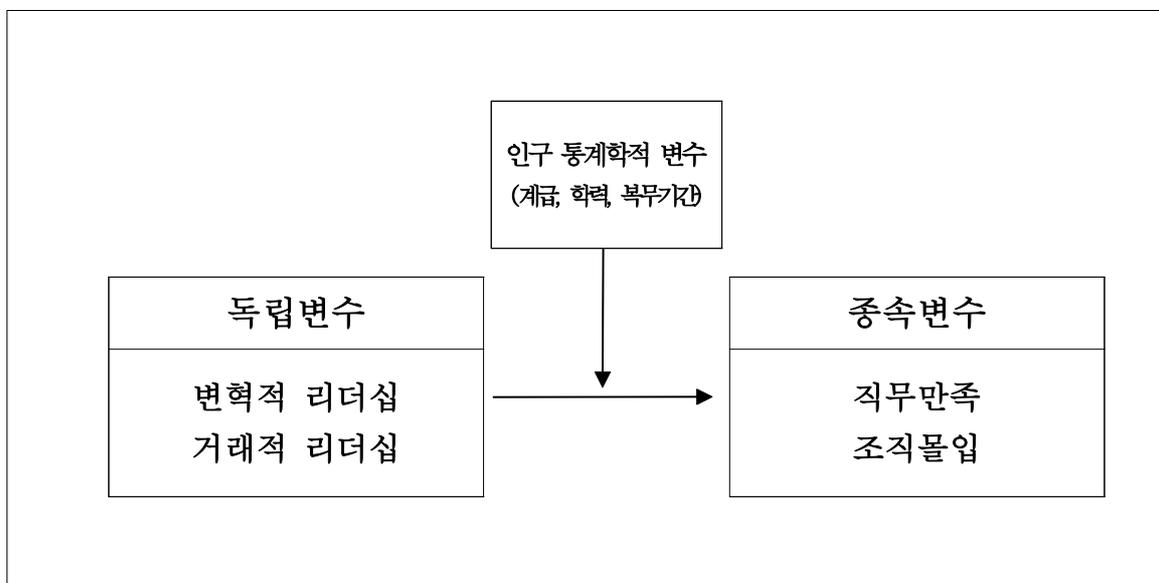
제 3장 리더십의 실증분석

제1절 연구모형

본 연구는 예비군 중대장의 리더십 유형이 상근병의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 그러한 영향 아래서 어떠한 리더십 유형이 상근병의 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는가를 파악하기 위한 목적으로 수행되었다.

이러한 목적에 따른 연구 모형은 표3-1 다음과 같다.

표3-1 연구 모형



본 연구의 독립변수인 중대장의 리더십 유형은 Bass가 제시한 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형을 사용하였으며 종속변수는 상근병의 직무만족과 조직몰입을 사용하였다.

예비군 중대장의 리더십이 상근병들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 크게 두가지로 분석하였다. 하나는 예비군 중대장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 발휘 정도에 따라 상근병의 직무만족과 조직몰입의 영향의 차이가 있는지를 분석하였으며 다른 하나는 예비군 중대장의 리더십 유형 중 어떠한 유형의 리더십이 상근병의 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는가에 있다.

제2절 가설의 설정

연구모형에서 설정한 변수들의 관계로부터 가설을 도출해 내고 연구모형의 타당성을 검증하기 위한 지침으로 사용하고자 한다. 선행연구를 분석한 결과 다음과 같은 가설을 설정할 수 있었다. Bass(1985)의 실증연구 결과를 보면 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하의 만족 및 효율성에 더 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I 변혁적 리더십이 직무만족/조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1 변혁적 리더십이 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2 변혁적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 II 거래적 리더십이 직무만족/조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-1 거래적 리더십이 직무만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2 거래적 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 III 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족 / 조직몰입에 더 영향을 미칠 것이다.

가설 III-1 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족에 더 영향을 미칠 것이다.

가설 III-2 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 영향을 미칠 것이다.

가설 IV 인구통계학적 특성에 따른 측정변수간의 차이가 있을 것이다.

가설 IV-1 계급간 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-2 계급간 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-3 학력간 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-4 학력간 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-5 복무년수간 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 IV-6 복무년수간 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의

1) 변혁적 리더십

(1) 카리스마 : 지휘관은 부하에게 조직과 상관에 대한 충성심을 발휘시키면서 비전과 사명감을 제시하며, 작업수행에 대한 자긍심을 불어 넣어주고, 상관에 대한 존경과 신뢰를 구축하며 때로는 강압적인 지휘방법을 사용하기도 한다.

(2) 지적 자극 : 지휘관은 부하에게 문제에 대한 인식과 해결, 상상력, 그리고 신념과 가치관에 대하여 새로운 시각과 사고방식으로 각성시키고 변화시킨다. 따라서 업무수행에 있어서 관례 및 전례와 같이 타성에 의한 업무수행에 있어서는 의문시되지 않았던 문제들에 대하여 재평가할 수 있는 기회를 부하들에게 제공하고, 또한 문제의 해결에 있어서도 지휘관은 높은 판단력과 능력으로서 부하들에게 새로운 각도에서 문제에 접근할 수 있도록 자극하는 것이다.

(3) 개별적 배려 : 지휘관은 부하에게 조직의 목표달성을 위하여 강압적인 통솔 방법이나 강제성을 발휘하지 않고 부하의 개인적 목표달성을 이룰 수 있도록 방법을 제시해 주고 도와주며 부모와 같은 입장에서 구성원을 이끌어주는 것이다.

특히 부하의 능력 수준에 적합한 조직목표를 설정해주고, 다른 조직구성원의 입장을 이해하기를 권하며 언제라도 부하의 개인적인 상담에 응해주며, 부하의 욕구 충족에 세심한 주의를 기울이고 부하의 훌륭한 실적에 대하여 적합한 보상이 이루어지도록 지원하는 것이다.

2) 거래적 리더십

(1) 상황적 보상 : 부하의 노력과 지휘관의 보상을 계약하며 부하의 훌륭한 업무수행에 대한 조직의 보상을 확신시켜 주며, 부하 개개인에게 조직의 목표달성의 성공을 조건으로 추가적인 노력을 요구한다. 따라서 지휘관은 부하의 노력 이상의 행위에 대한 대가로 보상을 제시해준다.

(2) 예외에 의한 관리 : 지휘관의 예상대로 작업이 진행되는 한 어떤 변화도 시도하지 않으며, 부하가 직무 수행 상 필요한 기본 수준만을 요구하게 된다. 따라서 지휘관은 직무수행에 따른 기존방식을 요구하며, 업무의 결과가 기준 목표에 도달하기만 하면 관여하지 않는다.

3) 직무만족

직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도로 신념 혹은 지식뿐만 아니라 정서적인 감정, 태도를 그리고 행위 경향들 까지 포함하는 복합체이다.

직무만족은 모든 측면에 대한 만족의 합계라는 이론을 채택하여 직무기술지표 5개 부분의 만족의 합계에 대한 함수로 나타낸 Wanous와 Lawler의 측정 방식을 도입하여 이 연구 조사 대상의 특성에 맞게 수정하였다.

4) 조직몰입

조직몰입이란 자기조직에 호의적인 태도를 가지고 자신과 조직을 동일시하고, 조직의 가치를 적극적으로 수용하여 조직을 위해 헌신적으로 노력하며 자신의 성과를 자신의 가치에서 중요한 것으로 받아드리면서 조직의 일원으로 남기를 원하는 심리 상태로 문헌연구를 통해 측정항목을 연구조사 특성에 맞게 수정하였다

제4절 설문지 구성과 내용

본 연구에 사용되는 설문문항은 먼저 독립변수로서 변혁적, 거래적 리더십을 조사하기 위한 문항으로 구성되어 있으며 Bass가 개발한 다중요인 리더십 설문지(MLQ)를 인용하였으며 종속변수에서는 직무만족을 조사하기 위하여 Mowday, Porter&Steers가 개발한 척도OCQ에서 설문문항을 인용하였으며 조직몰입은 Meyer Allen(1991)의 연구에 제시된 문항을 수정 사용하였으며 천홍우, 윤창섭, 김석민 학위논문등에 의해 검증된 문항을 수정 사용하였다. 검증된 내용으로 연구의 실증에 맞지 않는 부분은 연구자의 경험을 바탕으로 문항의 일부를 수정/ 재구성하였다.

설문지는 5개 부문으로 총 45문항으로 구성되었고 리커크의 5점 척도를 이용하여 측정한다.

1은 개인의 특성을 파악하기 위해 나이, 계급, 복무기간으로 구성하였다

2는 예비군 중대장의 리더십 스타일을 파악하기 위해 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대해 측정하였다.

3은 직무만족에 대해 조사하기 위해 변수를 측정하였다.

4는 조직몰입에 대해 조사하기 위해 변수를 측정하였으며 표3-2 설문지구성은 다음과 같다

표3-2 설문지구성

구분	구성요인	문항번호	문항수	출처
인구통계학적 변수	계급, 학력, 복무년수	1의1-3	3	-
변혁적 리더십	카리스마	2의1-6	17	Bass(1988) & Avolio(1993)
	개인적 배려	7-13		
	지적자극	14-17		
거래적 리더십	상황적보상	2의18-21	8	
	예외에 의한관리	22-25		
직무만족	-	3의1-10	10	Mowday.Poter & Steer(1986)
조직몰입	-	4의1-7	7	Meyer&Allen(1991)

제5절 자료처리

본 연구의 수집된 자료는 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였으며 분석기법은 다음과 같다.

첫째 인구통계학적 분석, 즉 기초자료인 표본의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째 사용된 변수들을 측정하는 설문지의 설문항목이 측정변수를 측정하는데 있어서 타당한지의 여부 즉 측정도구자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영하고 있는가 하는 타당성을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다.

셋째 우선 본 연구의 측정도구인 설문지의 각 항목과 변수들간의 내적 일관성을 통한 신뢰성을 확인하기 위하여 신뢰도 검증을 실시하였다.

넷째 회귀분석을 통한 가설검증에 앞서 설정된 변수들간의 상호관련성을 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하였다.

다섯째 본 연구의 종속변수인 조직몰입과 직무만족의 리더십 유형에 따라 유의한 차이가 있는지 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

여섯째 인구통계학적 특성에 따른 측정변수간의 차이여부를 확인하기 위해 다중회귀 분석을 실시하였다.

제4장 실증분석

제1절 표본자료의 특성

본 연구 표본자료의 인구통계학적 특성은 표4-1과 같다

표4-1 인구통계학적 특성

구분		빈도	백분율
계급	병장	28	23.3
	상병	32	26.7
	일병	36	30.0
	이병	24	20.0
학력	고졸	84	70
	대재	36	30
	전문대졸	·	·
	4년 재졸	·	·
복무기간	6개월 미만	24	20
	6-12개월	36	30
	13-18개월	30	25
	19-24개월	30	25
합계		120	100

설문응답자 총 120명중 계급별로는 일병이 30%로 가장 많았으며 다음으로 상병 26.7%, 병장23.3%, 이병20% 순으로 나타났다.

학력별로는 고졸이 70%였으며, 그다음이 대재로 30% 이며 전문대 이상 졸업자는 없었다.

복무기간별로는 6-12개월이 30%로 제일 많았으며 다음으로는 13-18개월 25%, 19-24개월 25%였으며, 6개월 미만이 20% 순으로 나타났다.

제2절 측정도구의 분석

1. 타당도 분석

타당도란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영할 수 있는 정도를 의미한다. 이는 측정하려고 하는 개념을 어떻게 정의하였으며 이 개념적 정의를 어떻게 조작적 정의로 전환하였는가에 상당한 영향을 받는다. 즉 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영할 수 있는가를 나타내는 척도이다. 본 연구에서는 기존의 선행연구로부터 확보된 이론 및 검증의 타당도를 확보하고자 하였으며 설문지 구성의 타당도를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

측정도구의 타당성을 측정하는 가장 강력한 방법의 하나로 요인분석을 들 수 있는데 요인분석이란 다수의 변수들이 서로 어떻게 연결되는지를 분석하여 이들 변수들 간의 관계를 적은 수의 차원이나 요인들로 분류하는 방법으로 요인분석은 연구 분석 목적에 따라서 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석으로 나눈다. 탐색적 요인분석은 이론상으로 체계화되거나 정립되지 않는 연구에서 연구의 방향을 파악하기 위한 탐색적인 목적을 가진 분석방법을 의미한다. 반면에 확인적 요인분석은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 요인분석을 하는 경우를 말한다. 본 연구에서는 이론적인 배경 하에 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태로 진행한 확인적 요인분석을 진행 하였다. 요인분석은 다변량 분석 방법의 하나로, 변수들 간의 관계를 찾아낼 때 사용되며, 기본 원리는 항목들간의 상관관계를 높은 것까지 하나의 요인으로 묶어 내어 요인들 간에 상호독립성을 유지하도록 하는 것이다. 이러한 요인분석은 정보손실을 가져오기도 하나 잠재 체계를 발견 활용하게 해준다는 장점을 가지고 있으며, 또한 자료를 보다 쉽게 하는 데 도움을 준다.

이러한 요인분석은 변수의 구성형태에 따른 새로운 개념을 발견하려는 탐사적 목적과 요인분석의 결과를 추후 분석에 이용하려는 목적이 있다. 본 연구에서는 요인분석 방법으로 배리맥스 회전을 사용하였으며 기준 고유 값 1이상, 요인 적재치0.40 이상의 것을 사용하고 요인 적재치를 높이기 위해 배리맥스 회전을 실시하였다.

1) 변혁적 리더십 타당도 분석

변혁적 리더십을 구성하는 17개 항목에 대해 요인분석을 실시한 결과는 표4-2와 같이 17개 요인이 추출되었으며 3개 요인으로 묶였으며, 요인 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있으며 요인별 고유치 값은 카리스마(7.181), 개별적 배려 (5.283), 지적자극 (4.187) 이며, 요인1은 카리스마 (문항1번-6번), 요인 2는 개별적 배려(7-13), 요인3은 지적자극(14-17) 이라고 명명하였다

표4-2 변혁적 리더십타당도 분석

문항	요인	요인값1	요인값2	요인값3
		카리스마	개인적 배려	지적자극
1. 나의 중대장은 자신의 중요한가치관이나 신념을 나에게 자주 이야기한다.		.623	.235	-.388
2. 나의 중대장은 자신과 같이 근무하는 것에 대해 나에게 자부심을 갖도록 주입시킨다.		.679	.289	-.305
3.나의 중대장은 부하들로 하여금 존경받도록 항상 행동한다		.751	.010	.209
4.나의 중대장은 나를포함한 주변의 모든 사람들로하여금 주어진일 헌신적으로 만든다		.701	.331	.105
5. 나의 중대장은 난관을 극복하는 능력과 판단력을 가지고 있다		.575	.536	-.076
6. 나의 중대장은 성취해야할 목표에 대해 열정적인 자세로 일하고 있다.		.502	.453	.246
7.나의 중대장은 나를 단지 집단의 구성원으로서가 아니라 하나의 인격체로 대해준다		-.088	.678	.476
8.나의 중대장은 나의 장점을 개발할 수 있도록 도와준다.		.046	.649	.339
9.나의 중대장은 부하들과 상담을 하며 고충을 들어준다.		-.080	.612	.426
10.나의 중대장은 소외된 부하에게도 개인적인 관심을 보인다.		-.335	.577	.211
11.나의 중대장은 부하들을 가르치고 지도하는데 많은 시간을 할애한다.		-.275	.573	-.131
12.나의 중대장은 내가 원활히 업무를 수행할 수 있도록 도와주고 격려한다.		-.400	.648	-.110
13.나의 중대장은 부하의 감정을 존중한다		-.477	.657	-.135
14.나의 중대장은 부하들이 직무를 적절히 수행하고 있는가를 재검토한다.		-.188	-.383	.715

15.나의 중대장은 할당된 직무를 완수하는데 대한 새로운 방법의 시각을 나에게 제시하여 준다	-0.301	-0.160	.688
16.나의 중대장을 조직구성원을 이해함에 있어 기존의 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다	-0.148	.238	.692
17.나의 중대장은 내가 생각하지 못한 업무수행 방법을 제시하는 탁월한 능력을 가지고 있다.	-0.152	.152	.717
고유 값	7.181	5.283	4.187
변량기여율	1.627	9.571	1.814
누적기여율	1.152	6.774	8.589

표4-3 거래적 리더십 타당도 분석

요인 문항	요인값 1	요인값 2
	상황적보상	예외에 의한관리
18. 나의 중대장은 부하들이 해야할 업무를 잘수행했을때 인정해주고 보상해준다	.638	.522
19.나의 중대장은 자신의 기대에 부응했을때 부하들에게 만족감을 표시해준다	.659	.275
20. 나의 중대장은 목표가 달성되었을때 받게 될것이라고 예상되는 보상을 분명하게 제시해준다.	.769	-.289
21 나의 중대장은 조직에서 나온 제안들을 부대운영에 적용한다	.699	-.453
22.나의 중대장은 우리의 업무가 잘못되기전까지는 간섭하지 않고 기다린다.	-.461	.704
23.나의 중대장은 제대로 돌아가지 않는 업무에 대해서만 신경을 써서 관리한다.	.138	.559
24. 나의 중대장은 내가 업무수행을 하는데 꼭 필요한 정보만을 제공한다.	.190	.781
25. 나의 중대장은 직무 수행에 대한 기본방침을 제시하고 규칙과 규정을 따르도록 요구한다.	.164	.755
고유값	3.910	.931
변량기여율	8.875	11.644
누적기여율	8.896	12.519

거래적 리더십을 구성하는 8개 항목에 대해 요인분석을 실시한 결과는 표4-3와 같이 8개 요인이 추출되었으며 요인 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있으며, 요인별 고유치 값은 상황적 보상 (3.910), 예외에 의한 관리 (4.187)이며, 요인1은 상황적 보상(18-21), 요인2는 예외에 의한 관리(22-25)라고 명명하였다.

3) 직무만족의 타당도 분석

직무만족을 구성하는 11개 항목에 대해 요인분석을 실시한 결과는 표4-4과 같이 11개 요인이 추출되었고, 요인 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있으며 요인별 고유치 값은 (4.160) 으로 나타났으며, 1개요인 으로 묶었다

표4-4 직무만족 타당도 분석

문항	요인	직무만족 요인값
1. 현재 내가 하고 있는 예비군중대일이 나에게 적합하다		.653
2. 나는 지금 맡은 일을 좋아하며 일을 통해 성취감을 느낀다.		.635
3.나는 임무수행을 위해 최선을 다한다		.586
4.나는 내가 속한 예비군중대에서 인정받고 있다.		.598
5. 나의 중대는 대원들간에 유대감을 가지고 있다.		.660
6. 나의 중대는 동료들간에 협조가 잘 된다고 생각한다		.736
7.나의 중대의 제반 편의시설에 대해 나는 만족한다		.758
8.나의 중대는 상하간에 이해심이 많다		.759
9.나의 중대를 수행하는데 근무환경이 좋다		.755
10.나의 업무수행은 본인이 생각할 때 중요하다고 생각한다		.628
고유 값		4.160
변동기여율		4.603
누적기여율		4.603

4) 조직몰입의 타당도분석

조직몰입을 구성하는 7개 항목에 대해 요인분석을 실시한 결과는 표4-5와 같이 7개 요인이 추출 되었고, 요인 값은 0.5 이상으로 타당성이 있음을 알 수 있으며 요인별 고유치 값은 3.175로 나타났으며, 1개 요인으로 묶였다.

표4-5 조직몰입 타당도 분석

문항	요인	조직몰입 요인값
1. 나는 우리 중대에 있다는 것을 자랑스럽게 생각한다.		.703
2. 내가 속한 중대는 다른 중대보다 목표달성도가 높다고 생각한다.		.558
3. 우리 중대는 인간적이다.		.582
4. 현재의 선, 후임병들과 매일 함께 하는 것이 좋다		.608
5. 내가 속한 중대를 위한 일이라면 개인시간을 할애할 의향이 있다.		.714
6. 나의 중대에 몸과 마음을 다 바쳐 충성할 마음이 있다		.755
7. 나의 중대를 위해서는 어떠한 형태의 직무라도 상관없이 받아들일 용의가 있다.		.762
고유값		3.175
변동기여율		5.361
누적기여율		5.361

2. 신뢰도분석

신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 측정을 되풀이 했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성의 측정방법은 동일한 측정도구를 동일한 대상에 시간을 달리하여 적용한 결과를 비교하는 검증-재검증 법, 항목분할 특정치의 상관도 측정법, 내적 일관성 측정법 등이 있는데 설문지의 신뢰성 검증에 가장 많이 사용되는 것은 내적일치도 방법에 의한 Cronbach's α 계수값을 이용하여 신뢰도를 검증하였다.

신뢰도 계수의 적정수준을 판정하는 절대적인 기준은 없다.

그러나 일반적으로 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있으며 0.7이상이면 만족스러운 수준이고 0.8이상이면 바람직한 것으로 해석된다.

분석결과 변혁적 리더십에 하위요소인 카리스마 신뢰도(.632), 개별적배려(.618), 지적자극(.644) 로 타당도가 비교적 신뢰도가 높다고 나타났으며 거래적리더십에 하위요소 또한 상황적 보상(.602), 예외에 의한 관리(.610) 및 직무만족신뢰도 (.712) / 조직몰입 신뢰도(.723) 등 표4-6에서 보는 바와 같이 신뢰도는 대체로 바람직한 결과로 볼 수 있다

표4-6 신뢰도분석

변수 명		항목 수	신뢰도 (Cronbach's α)
구분	주요원인		
변혁적 리더십	카리스마	6	.632
	개별적 배려	7	.618
	지적자극	4	.644
	변혁적리더십	17	.682
거래적 리더십	상황적 보상	4	.602
	예외에 의한 관리	4	.628
	거래적 리더십	8	.610
직무만족		10	.712
조직몰입		7	.723

3. 변인간의 상관분석

아래 표4-7는 모든 변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다. 일반적으로 상관계수가 0-0.2이면 상관계수가 없고, 0.2-0.4이면, 다소 0.4-0.7, 다소높고 0.7-0.9높고, 0.9-1.0 아주 높다.

독립변수인 변혁적 리더십/ 거래적 리더십과 종속변수인 직무만족 변인간의 상관관계를 분석을 실시한 결과 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 상관관계는(.793)으로 다소 높게 나타났으며 변혁적리더십과 직무만족(.789)및 조직몰입.826 과의 상관관계도 다소 높게 나타났으며 거래적 리더십도 직무만족(.740) 및 조직몰입과(.766)의 상관관계도 변혁적 리더십보다 는 낮지만 전반적으로 다소 높게 나타났다.

표4-7 변수들 간의 상관관계분석

구분	변혁적리더십	거래적 리더십	직무만족	조직몰입
변혁적 리더십 (유의 확률)	1.000	.793** (.000)	.789** (.000)	.826** (.000)
거래적 리더십 (유의 확률)	.793** (.000)	1.000	.740** (.000)	.766** (.000)
직무만족 (유의 확률)	.789** (.000)	.740** (.000)	1.000	.804** (.000)
조직몰입 (유의 확률)	.826** (.000)	.766** (.000)	.804** (.000)	1.000

** : P<.01

제3절 가설의 검증

1.가설 1 검증

예비군 중대장의 리더십 유형이 중대 상근병의 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설로서 가설1-1에서는 예비군중대장의 변혁적 리더십은 중대 상근병의 직무만족에 정의 영향을 미칠 것 이다 라고 하였으며 가설1-2에서는 예비군중대장의 거래적 리더십은 중대 상근병의 직무만족에 영향을 미칠 것 이다 라고 하였다. 가설1-1과 가설 1-2를 검증하기 위해 다중회귀분석을 사용하였는데 다중회귀분석 에서는 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 투입하고 직무만족을 종속변수로 투입하여 리더십 유형별로 종속변수에 미치는 영향을 알아보았다

표4-7의 상관관계 분석표를 보면 변혁적 리더십과 직무만족은 상관관계($r=.789$, $P < 0.01$) 가 통계적으로 유의한 것으로, 거래적 리더십도 상관관계($r=.740$, $p < 0.01$)가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

위의 두 가설을 검증하기 위해서는 가설1의 검증과 같이 다중회귀분석을 사용하였고 여기서도 리더십의 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십 을 독립변수로 투입하고 직무만족을 종속변수로 투입하여 리더십 유형별로 종속변수에 미치는 영향을

알아본 바 그 결과는 아래 표4-8와 같으며 이표에서 보아 알 수 있는 것처럼 종속 변수인 직무만족의 설명력이 전체 설명력의 64.7%(R Square= .647)로 나타났다.

설명된 분산과 오차분산의 비율인 F값은 109.350이며 유의도 0.01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 리더십 유형의 영역별 중요도를 나타내는 표준화된 회귀 계수(표준화된 β)는 변혁적 리더십이 .560로 유의도 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타났고, 거래적 리더십 또한 .289로 유의도 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타났다.

따라서 <가설 I-1> 과 가설 < I-2> 는 채택 되었다.

표4-8 리더십 유형과 직무만족의 다중회귀분석

구분	직무만족				
	β	표준오차	표준화된 β	t	sig
(상수)	.011	.054		.203	.840
변혁적 리더십	.555	.089	.560	6.234	.000
거래적 리더십	.288	.090	.289	3.213	.002
R Square	.647				
F	109.350				

** : $p < .01$

나 가설2의 검증

예비군중대장의 리더십 유형이 상근병의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설로서 가설2-1에서는 예비군중대장의 변혁적 리더십은 상근병의 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것 이다 라고 하였으며 가설2-2에서는 예비군중대장의 거래적 리더십은 상근병의 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다 라고 하였다. 표4-7의 상관관계 분석 표를 보면 변혁적 리더십과 조직몰입은 상관관계($r=.826, p < 0.01$)가 통계적으로 다소 높은 것으로 나타나고 있으며 거래적 리더십과 조직몰입에서도 통계적으로 상관관계 ($r=.766, p < 0.01$) 가 유의한 것으로 나타나고 있다. 가설2-1과 가설2-2를 검증하기 위해 다중회귀분석을 사용하였는데 다중회귀분석에서는 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 투입하고 조직몰입을 종속변수로 투입하여 리더십 유형별로 종속변수에 미치는 영향을 알아보았다

그 결과는 아래의 표4-9에서와 같이 종속변수의 설명력이 전체 설명력의 70.6%(R Square=.706)로 나타났다. 설명된 분산과 오차분산의 비율인 F값은 142.677이며 유의도0.01에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한 리더십 유형의 영역별 중요도를 나타내는 표준화된 β 는 변혁적 리더십이 .603으로 유의도 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타났고 거래적 리더십 또한 .281로 유의도 0.01에서 통계적으로 유의하게 나타나 가설 II-1과 가설 II-2는 채택되었다

표4-9 리더십유형과 조직몰입의 다중회귀분석

구분	조직몰입				
	β	표준오차	표준화된 β	t	sig
(상수)	.014	.049		.282	.778
변혁적 리더십	.594	.081	.603	7.347	.000
거래적 리더십	.279	.081	.281	3.427	.001
R Square	.706				
F	142.677				

이는 하급자들에게 자신감을 보여주어 존재에 대한 관심에서 성취감과 성과발전에 점진적인 발전을 유도하는 변혁적 리더십과 리더와 부하간의 거래적 관계를 기반으로 한 리더십으로서 의 거래적 리더십은 둘 다 부하의 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 보여준다.

다. 가설3의 검증

리더십 유형의 직무만족 및 조직몰입에 관한 상대적 설명력에 대한 가설로서 가설 3-1에서는 예비군중대장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 상근병의 조직몰입에 더 큰 영향을 미칠 것 이다 라고 하였으며, 가설3-2에서는 예비군중대장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 상근병의 직무만족에 더 큰 영향을 미칠 것 이다 라고 하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 분석을 위하여 다음의 표4-9과 같이 다중회귀분석을 실시하였다. 이표4-10에 의하면 변혁적 리더십이 조직몰입을 설명하는 비율은 63.7%를 차지하고 거래적 리더십이 조직몰입을 설명하는 비율은 56.8%를 차지하여 리더십의 유형중 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하의 조직몰입에 미치는 영향이 6.9%가 더 크다는 사실이 입증되고 있음

을 알 수 있다.

따라서 예비군중대장의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 상근병의 직무만족에 미치는 영향이 높으므로 가설3-1은 채택되었다.

표4-10 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향분석

구분	직무만족					
	계수	표준오차	표준화된 β	t	유의 확률	R ²
(상수)	.014	.049		.282	.778	
변혁적 리더십	.594	.081	.603	7.347	.000	.637
거래적 리더십	.279	.081	.281	3.427	.001	.568
						.069

**: $p < .01$

이 표4-11에 의하면 변혁적 리더십이 직무만족을 설명하는 비율은 68.1% 거래적 리더십이 직무만족을 설명하는 비율은 58.7%로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하의 직무만족에 미치는 영향력이 약9.3%가 더 크다는 사실이 입증되었다.

즉 예비군중대장 의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 상근병의 조직몰입에 미치는 영향이 높으므로 가설3-2도 채택되었다.

표4-11 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향분석

구분	조직몰입					
	계수	표준오차	표준화된 β	t	유의 확률	R ²
(상수)	.021	.053		.354	.793	
변혁적 리더십	.681	.091	.613	8.347	.001	.681
거래적 리더십	.354	.091	.325	3.987	.002	.587
상관						.093

**: $p < .01$

가설4. 변수의 인구통계학적 차이분석

- 인구통계학적 변수 즉 설문대상자의 계급, 학력, 복무기간 등이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 표 4-12에서 표4-14까지 제시되어 있다.

표4-12 계급이 직무만족/ 조직몰입에 미치는 영향분석

구분	계급				
	계수	표준오차	표준화된β	t	유의확률
직무만족	.037	.052	.039	.712	.478
조직몰입	.113	.049	.121	2.317	.089

**p<.01

표4-13 학력이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향분석

구분	학력				
	계수	표준오차	표준화된β	t	유의확률
직무만족	.221	.240	.049	.092	.359
조직몰입	-0.74	.232	-.016	-.319	.750

**p<.01

표4-14 복무년수가 직무만족/조직몰입에 미치는 영향분석

구분	복무년수				
	계수	표준오차	표준화된β	t	유의확률
직무만족	-.056	.051	-.061	-1.114	.268
조직몰입	-.120	.048	-.131	-2.525	.113

**p<.01

※ 표4-12에서 표4-14을 살펴보면 인구통계학적 변수가 조직몰입과 직무만족의 영향을 미치기 위해서는 P값이 유의확률보다 커야하는데 여기서는 먼저 계급이 직무만족/조직몰입에 미치는 영향을 보기 위하여 유의확률이 직무만족(.478), 조직몰입(.089), 학력간 직무만족 유의확률(.359), 조직몰입(.750), 복무년수간 직무만족(.268), 조직몰입(.113) 으로 P값이 유의확률보다 작기 때문에 대부분이 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며 결론적으로 계급, 복무년수, 학력변수는 직무만족/ 조직몰입에 변수에는 차이가 없음을 알 수 있다.

5. 분석결과 함의

본 연구는 예비군 중대장의 리더십유형이 상근병의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 파악하는 것이 목적이다 이를 위해 이론적 논의를 중심으로 리더십에 대한 영향요인을 도출하였고 이에 제주도내 46개 예비군 중대 상근병을 대상으로 설문조사하여 분석하였다. 실증분석은 SPSS 18.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 빈도분석, 요인분석, Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석과 상관 관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다. 첫째 가설1-1에서는 예비군 중대장 변혁적 리더십이 직무만족 / 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다'라는 전제 하에 검증을 실시한 결과, 예비군 중대장의 리더십 유형이 중대 상근병의 직무만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설1-2에서는 '예비군중대장의 변혁적 리더십은 중대 상근병의 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째 예비군중대장의 리더십 유형이 상근병의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설로서 가설2-1에서는 '예비군중대장의 변혁적 리더십은 상근병의 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설2-2에서는 예비군중대장의 거래적 리더십은 상근병의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째 예비군 중대장 리더십 유형의 직무만족 및 조직몰입에 관한 상대적 설명력에 대한 가설로서 가설3-1에서는 '예비군중대장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 상근병의 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설3-2에서는 예비군중대장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 상근병의 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 인구통계학적 변수가(계급, 학력, 복무년수) 종속변수인 직무만족 및 조직몰입에 차이가 있는 지 확인한 결과 차이가 없는 것으로 나타났다.

본 연구의 가설 검증 결과는 표 4-15와 같다.

구 분	가 설	채택 여부
가설 1	변혁적 리더십이 직무만족/조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	거래적 리더십이 직무만족/조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족 / 조직몰입에 더 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	인구통계학적 특성에 따른 측정변수간의 차이가 있을 것이다.	기각

제5장 결론

1절 연구결과의 요약

오늘날 급변하는 시대적 주류에 따라 예비군 조직을 비롯한 많은 조직들이 환경의 변화에 대처하기 위해 부단한 노력을 기울이고 있다. 그러나 어떠한 방법도 완전한 것은 없으며 다만 조직이 지속적으로 환경의 변화를 감지하여 그에 부합되는 변화를 시도해야 할 것이다.

어떤 조직에서든 리더십이 중요하지만 특히 예비군 조직과 임무의 특수성으로 부하에 대한 영향력이 심대하여 예비군중대장의 리더십은 부하에게 매우 중요한 직업적 환경이 될 수 있다. 앞으로 외부환경의 변화를 감지하지 못한채 과거의 경험만으로 지휘관이 충성심 확보에만 관심을 갖고 본인의 리더십계발을 소홀히 하여 부하의 태도 변화나 부하의 육성에 진력하지 않는다면 예비군중대는 다른 조직에 비해 경쟁력이 떨어지게 될 것이다. 따라서 조직의 변화에 적응하고 조직의 변화관리를 주도하기 위해서는 예비군조직의 구성원인 부하들의 신념이나 가치체계를 변화시키고 그들에게 보다 고차원적인 동기부여를 시킬 수 있는 새로운 형태의 리더십을 지속적으로 계발해 나가는 것은 예비군 조직에서도 더욱 필요한 의미가 있다고 할수 있겠다. 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 선행연구들을 검토한 후 예비군 중대 상근병들의 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 어떠한 리더십이 더 효과적인가를 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 설문조사를 실시하였으며 설문지는 제주도내 예비군 중대를 대상으로 실시한 120부를 분석에 사용하였으며 이자료는 SPSS 18.0을 이용하여 자료처리를 하였다. 또한 설문지의 타당도와 신뢰성 검증을 위하여 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용하였으며 연구결과의 논의와 가설 검증을 위해 빈도분석, 다중회귀분석을 사용하였으며 이러한 실증적 연구를 통해 다루었던 분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째 예비군중대장 의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 둘다 상근병 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째 예비군중대장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 둘다 상근병조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째 예비군중대장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 상근병의 직무만족 및 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 인구 통계학적 변수가 종속변수인 직무만족 / 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 최근에 상근병 특성에 따라 이들을 지휘하는 중대장들의 리더십 유형이 기존에 지나치게 권위적이고 지시적 보다는 최근의 신세대 장병인 상근병들이 스스로 자발성에 호소 할 수 있도록 술선수범과 풍부한 지식을 통한 지도 그리고 정과 신뢰 등으로 적극적으로 임한다면 부대화합과 단결력이 극대화 될 것이며 이로 인한 중대 전투력을 최고조가 될 것 이라 생각하며 이는 앞서 고찰한 선행연구와도 같은 맥락의 결과로써 시대의 변화에 따른 병사들의 특성변화에 맞추어 중대장의 리더십 유형도 점차 변혁적 리더십으로의 전환 / 확립이 요구된다고 볼수 있다.

2절 연구의 한계점 / 시사점

본 연구의 한계점 / 시사점은 다음과 같다.

첫째 조사방법에 있어서 설문지 법만을 사용하여 심도 있는 조사가 안 되어 이에 따른 면접 / 현장관찰법 등 다각적인 방법론이 필요하여 **추가적으로 질적 방법 연구에 핵심인 심층면접/다각적 관찰방법을 실시하였다.**

둘째 설문조사 대상이 예비군 중대에 2~4명으로 구성 되어있고 거의 보편적인 설문 결과가 주로 이루어졌으며 인원수에도 총 120명으로 표본추출에 정확성이 떨어진다고 생각한다.

셋째 표본대상을 제주도내 예비군중대 상근병으로 한정하였기 때문에 모집단의 크기에 비해 표본 대상이 협소한 한계가 있어 육지지역에 있는 사단급 예비군중대를 대상을 확대하여 연구하는 것이 보다 효과적일 것이다.

넷째 시간적 요소의 제한으로 인해 연구모형의 설정에 있어 독립변수(변혁적리더십, 거래적리더십)와 종속변수(직무만족, 조직몰입)의 관계를 극히 한정하여 살펴보았는데, 실제로는 기존의 리더십 이론에 있어서 이들 변수가 리더십 효과성이라는 종속변수에 영향을 미치는 독립변수로 고려된 만큼 변혁적 리더십이 종속변수에 미치는 영향을 제대로 파악하려면 다른 리더십유형도 확대 고려할 필요가 있다.

다섯째 설문지 구성에 있어 기존의 선형연구에서 사용했던 문항이라고 하여 자체적인 신뢰도 검증을 하지 않았던 점이 문제점으로 제기될 수 있다. 앞으로는 연구에서는 자신의 연구 설계에 맞추어 사전조사를 실시하여 설문문항의 타당도와 신뢰도를 검증한 후에 본 연구에 사용하여야 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 횡단적 연구라는 한계를 지니고 있다. 리더십의 효과성을 측정하기 위해서는 한 개의 조직이나 또는 한 명의 리더를 중심으로 시간의 경과에 따라 장기간에 걸쳐 종단적인 연구가 이루어져야 실제적인 리더십의 효과성을 측정할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 학술논문

- 고인자 (2012). 동장의 리더십유형과 성별이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 제주대학교 행정대학원 석사학위 논문
- 김석민 (2005). 변혁적, 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향, 경남대학교 석사학위논문
- 김성관 (2006). 예비군지휘관의 리더십 유형과 동대 병사의 직무만족에 관한 연구, 부산대학교 석사학위 논문
- 김용주 (2007). 예비군 대원의 팔로워십 유형이 예비군 지휘관의 리더십 효과에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 경영대학원 박사학위 논문
- 김혜숙 (2003). 간호조직의 리더십 유형이 직무 만족도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구
- 박성훈 (2003). 지휘관의 리더십이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구
- 양동윤 (1995). 예비군 지휘관의 직무만족에 관한 연구, 수원대학교 행정대학원석사학위 논문
- 윤창섭 (2011). 변혁적 리더십이 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 한국방송통신대학교 평생대학원 석사학위 논문
- 이강옥 (2011). 변혁적, 거래적리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,조선대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 이상진 (2007). 리더십 유형과 직무만족/ 조직몰입과의 관계 한양대학교 교육대학원, 석사학위 논문
- 정재향 (1989). 예비군 지휘관의 리더십에 관한 연구 한양대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 장영환 (2007). 행정문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 제주대학교 행정대학원 석사학위 논문
- 조학래 (2006). 군리더십의 발전 방향에 관한 연구 제주대학교 행정대학원 석사학위 논문

- 천홍우 (2009). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 경원대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 홍성관 (2008). 리더십 유형이 직무만족/ 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대학교 행정대학원 박사학위 논문
- 황봉출 (1995). 예비군 지휘관의 효율적인 리더십에 관한 연구 수원대학교 행정대학원 석사학위 논문
- 현태원 (2008). 사회복지 시설장의 리더십 유형과 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입과의 관계 제주대학교 행정대학원 석사학위 논문

2. 단행본

- 강요식 (2011). 소셜리더십, 미다스북스
- 강성철 외 4명저 (2011). 인사행정론 대영문화사
- 김광웅 (2009). 창조리더십, 생각의나무
- 김중규저 (1997). 행정학 성지각
- 김재득저 (2012). 리더십 대영문화사
- 백기복 (2005). 리더십 리뷰. 창민사
- 이주흠 (2007). 역사속의 리더십, 박영사
- 앤터니머시노 (2011). 감성리더십, 비전과 리더십
- 이창원, 최창현저 (2005). 새조직론, 대영문화사
- 오석홍외2명편저 (2011). 조직학의 주요이론, 법문사
- 이종환 (2010). SPSS를 이용한 조사방법/통계분석의 이해와 적용, 공동체
- 이학식, 임지훈저 (2010). SPSS18.0메뉴얼,
- 정우일, 박선병, 양승범저 . 2010) 리더와 리더십 박영사
- 최병순 (2010). 군리더십, 북코리아
- 황규대외 7명 저 (2002). 조직행동의 이해 전영사

(기타)

해군 충무공리더십센터: 김현중 (2010) 리더십의 정의

3. 외국문헌

Bass.B.M (1985) .Leadership : Good. Better. BestOrganizational Dynamics. Winter

Bass.B.M (1985) . Leadership and performance Beyond Expectation New York
: Free Press

Bass.B.M (1995) . Leadership and performance Beyond Expectation New York
: Free Press

J. M. Burns (1978) . Lativation and personality, ed. 2. harper and Raw. Fiedler

F. E (1974) . The contingency Model : New Directions for Leadership utilization,
journal of contemporary Business. Autumn : pp 65-79

설문지

안녕하십니까 ?

본 설문지는 예비군 지휘관의 리더십 유형이 동대상근병에 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 위해 작성된것입니다

수집된 자료는 학술적 연구목적 이외에는 사용하지 않으며 모든 설문지는 익명을 처럼됨을 알려드립니다.

바쁘시고 장문의 설문지인줄은 알지만 본 연구의 목적이 적절하게 달성될 수 있도록 성의 있는 답변을 부탁드립니다.

2013 .2

제주대학교 행정대학원 일반행정
위길업

1. 다음은 귀하에 관련된 질문입니다 . 해당하는곳에 v 표시 해주십시오

1.귀하의 현 계급은 ? ① 병장 ② 상병 ③ 일병 ④ 이병

2. 귀하의 학력은 ? ① 고졸 ② 대재 ③ 전문대졸 ④ 4년제 대졸

3. 귀하의 복무년수는 ? ① 6개월미만 ② 6-12개월 ③ 13-18개월 ④ 19-24개월

2. 아래 사항들에 대하여 V 표시 해주시면 감사하겠습니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그런 편이다
1	나의 중대장은 자신의 중요한가치관이 나 신념을 나에게 자주 이야기한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 중대장은 자신과 같이 근무하는 것에 대해 나에게 자부심을 갖도록 주입시킨다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 중대장은 부하들로 하여금 존경 받도록 항상 행동한다	①	②	③	④	⑤
4	나의 중대장은 나를포함한 주변의 모든 사람들로하여금 주어진일을 헌신적으로 만든다	①	②	③	④	⑤
5	나의 중대장은 난관을 극복하는 능력과 판단력을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
6	나의 중대장은 성취해야할 목표에 대해 열정적인 자세로 일하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 중대장은 나를 단지 집단의 구성원으로서가 아니라 하나의 인격체로 대해준다	①	②	③	④	⑤
8	나의 중대장은 나의 장점을 개발할수 있도록 도와준다	①	②	③	④	⑤
9	나의 중대장은 부하들과 상담을 하며 고충을 들어준다	①	②	③	④	⑤
10	나의 중대장은 소외된 부하에게도 개인적인 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 중대장은 부하들을 가르치고 지도하는데 많은 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 중대장은 내가 원활히 업무를 수행할수 있도록 도와주고 격려한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 중대장은 부하의 감정을 존중한다	①	②	③	④	⑤
14	나의 중대장은 부하들이 직무를 적절히 수행하고있는가를 재검토한다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 중대장은 할당된 직무를 완수하는데 대한 새로운 방법의 시각을 나에게 제시하여 준다	①	②	③	④	⑤

2. 아래 문항들에 대하여 V 표시 해주시면 감사하겠습니다.

번호	질문내용	전혀그 렇지않 다	별로 그 렇지 않 다	보 통 이 다	대체로 그렇다	매우 그런 편 이다
16	나의 중대장을 조직구성원을 이해함에 있어 기존의 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다	①	②	③	④	⑤
17	나의 중대장은 내가 생각하지 못한 업무 수행 방법의 제시하는 탁월한 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
18	나의 중대장은 부하들이 해야할 업무를 잘수행했을때 인정해주고 보상해준다	①	②	③	④	⑤
19	나의 중대장은 자신의 기대에 부응했을 때 부하들에게 만족감을 표시해준다	①	②	③	④	⑤
20	나의 중대장은 목표가 달성되었을때 받게 될것이라고 예상되는 보상을 분명하게 제시해준다.	①	②	③	④	⑤
21	나의 중대장은 조직에서 나온 제안들을 부대운영에 적용한다	①	②	③	④	⑤
22	나의 중대장은 우리의 업무가 잘못되기 전까지는 간섭하지 않고 기다린다.	①	②	③	④	⑤
23	나의 중대장은 제대로 돌아가지 않는 업무에 대해서만 신경을 써서 관리한다.	①	②	③	④	⑤
24	나의 중대장은 내가 업무수행을 하는데 꼭 필요한 정보만을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
25	나의 중대장은 직무 수행에 대한 기본방침을 제시하고 규칙과 규정을 따르도록 요구한다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 직무만족에 관련된 문항들입니다. 해당란에 v표하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀그 렇지않 다	별로 그 렇지 않 다	보 통 이 다	대체로 그렇다	매우 그런 편 이다
1	현재 내가 하고 있는 예비군중대일이 나에게 적합하다	①	②	③	④	⑤
2	나는 지금 맡은 일을 좋아하며 일을 통해 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 임무수행을 위해 최선을 다한다	①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 속한 예비군중대에서 인정받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 중대는 대원들간에 유대감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 중대는 동료들간에 협조가 잘 된다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
7	나의 중대의 제반 편의시설에 대해 나는 만족한다	①	②	③	④	⑤
8	나의 중대는 상하간에 이해심이 많다	①	②	③	④	⑤
9	나의 중대를 수행하는데 근무환경이 좋다	①	②	③	④	⑤
10	나의 업무수행은 본인이 생각할 때 중요하다라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 조직몰입에 관련된 문항들입니다. 해당란에 v표하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀그 렇지않 다	별로 그 렇지 않 다	보 통 이 다	대체로 그렇다	매우 그런 편 이다
1	나는 우리 중대에 있다는 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 속한 중대는 다른 중대보다 목표달성도가 높다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 중대는 인간적이다.	①	②	③	④	⑤
4	현재의 선, 후임병들과 매일 함께 하는 것이 좋다	①	②	③	④	⑤
5	내가 속한 중대를 위한 일이라면 개인 시간을 할애할 의향이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 중대에 몸과마음을 다바쳐 충성할 마음이 있다	①	②	③	④	⑤
7	나의 중대를 위해서는 어떠한 형태의 직무라도 상관없이 받아 들일 용의가 있다.	①	②	③	④	⑤

질적연구 방법/ 연구결과

1) 연구목적

기존 설문지법을 이용하여 예비군중대 상근병의 직무만족, 조직몰입에 관한 양적 연구로는 세밀한 결과에 제한성이 있어 질적 연구가 필요하다고 봄

2) 연구방법

인터뷰 방식의 심층면접법/ 관찰법을 병행 실시

3) 연구대상자

제주도내 46개 예비군 중대 중 가장 변혁적 리더십에 강점을 가지고 있는 모범적인 중대를 선정하여 실시하였다.

4) 심층 면접 질문 내용

: 질문내용구성은 변혁적 리더십의 3 요소와 종속변수인 직무만족 및 조직몰입에 대한 개인의견을 물어보았다.

변혁적 요소	소 주제
카리스마	1. 상근병들에 중대에 대한 애착심과 적극적으로 일할 수 있도록 비전과 사명감을 제시하고 자긍심을 주기위한 노력은? 2. 중대장이 부하로부터 존경을 받으려면 정과 신뢰를 바탕으로 솔선수범하는데 어떠한 노력들을 하는지?
개인적 배려	3. 부하의 개인적인 고민에 대한 상담. 부하의 욕구충족에 대해서 어떠한 노력을 하는지? 4. 부하들에게 일대일을 기초로 개별적으로 지원하고 격려하며 업무를 발전적으로 할 수 있도록 하기위해 어떠한 노력을 하는지?
지적 자극	5. 중대장은 상근병들에게 직무를 완수하는데 있어 기존의 틀을 뛰어넘어 보다 새로운 방법의 시각과 문제에 대한 인식과 해결, 사고방식을 주기 위한 노력은?
종속변수	소 주제
직무 만족	6. 중대장으로써 상근병들에게 직무에 만족할 수 있게 하는 일들이 있다면?
조직 몰입	7. 중대장으로써 상근병들에게 조직몰입 할 수 있게 하는 일들이 있다면?

5) 심층면접 답변 내용

1번: 상근병이 처음에 오면 적응할수 있도록 관련자료를 보게 해준다. 예를 들면 실무편람, 교육훈련지시등 이후 적응할수 있는 일정기간을 준다 업무에 대해서 하나하나 시범을 보여주면서 제시해주고 이어 샘플을 마련하고 지시한다.

2번: 중대장이 사적인 일을 절대하지 않으며 시키지도 않는다 또한 일이 없을때는 자기계발시간을 부여하며 출근수범을 실천하기 위하여 먼저 일을 어떻게 하는지 제시하고 예를들면 시범/샘플을 통해 그 다음에 확인하고 지시한다.

3번: 고민에 대한 면담을 통한 구체적 여건을 보장하기 위하여 예를 들면 통지서를 직접 중대장이 먼거리나 차가 다니지 않는곳은 직접다녀 오는등 상근병들에 애로사항등을 적극적으로 보장해준다

4번: 개별적 걱려는 꼭필요할 때만 실시하고 월1회 식사시간/ 간담회를 통해 적극적으로 지원해준다.

5번: 상근병전입후 창의적이고 문제의식을 기존의 틀을 뛰어넘기 위하여 예를 들면 자기계발시간 활용 정보처리기사자격증을 따게 하고 그것을 발판으로 교육대상판단 프로그램을 Excel 을 함수식이용하여 제작하여 업무에 적극 활용하는 등 중대와 개인이 서로 Win Win 하는 사고를 갖게 한다.

6번: 직무만족을 하기 위해 임무분담을 적극적으로 활용하여 업무의 효율성을 높이고 스트레스를 최소화함

7번: 최근신세대 장병들은 몰입도는 떨어진다고 생각한다. 왜냐면 중대업무에 있어 지시한것만 잘할수 있으면 됐지 굳이 조직의 몰입도에는 관심이 없다. 그 이유는 직업으로서 업무는 하는게 아니라 군생활의 의무로 하기 때문이다. 따라서 조직몰입도를 높이기 위해서는 자기계발시간을 충분히 활용하여 업무와 연계성을 갖는다고 생각한다.

6) 소결론

심층면접 / 중대 관찰결과 얻은 결론으로는

첫째, 변혁적 리더십을 위해 가장 중요한 핵심은 중대장에 적극적인 솔선수범이 있었다는 것이다. 솔선수범이야말로 부하들이 자발적으로 따라올 수 있게 하는 원동력이라고 볼 수 있다.

두 번째, 많은 지식을 터득하는 것이다. 중대장으로써 교육훈련부터 국방동원정보체계까지 어느 중대장 상근병 못지않게 많이 알고 있기 때문에 많이 상근병들에게 많이 지도해 줄 수 있고 상근병들도 중대장에게 불평불만이 있을 수 없으며 또한 매사에 투명성/효율성을 갖고 업무를 쉽고 이해할 수 있게 하는 등 여건 조성에 이바지하고 있다.

셋째, 합리적인 지시이다. 병사들의 눈에서 병사들의 장, 단점과 능력을 읽고 지시하기 때문에 소외감/불평, 불만을 가질 수 없다. 이는 믿음과 신뢰로 다가올 수 밖에 없는 원동력이 되고 있다.

넷째, 스스로의 책임감이다. 통상 잘못이 생길 때 일반적으로 부하들을 탓하지만 지휘관으로써 모든 책임을 지고 절대 자기 스스로를 탓하더라도 부하들을 탓하지 않는다.

다섯째 상근병들은 의무복무를 하고 있지만 군생활의 일부분으로써 업무와 병행하여 자기계발시간을 부여 중대에 업무에도 도움도 되고 전역 후에 자기 삶의 발전을 이룰 수 있도록 적극적으로 도와주는 등 Win Win 적 사고를 극대화하고 있었다.

여섯째 형평성에 맞는 따뜻한 마음가짐이다. 어느 누구한테도 색안경을 끼지 않으며 자기 친 동생과 같이 따뜻하게 대해주기 때문에 중대에 만족도와 업무에 몰입도가 좋을 수밖에 없다.

결론적으로 00 중대를 관찰하고 심층면접을 하면서 변혁적 리더십에 모범적인 상을 보았으며 이는 개인과 중대 나아가 국가 발전에 크게 이바지한다고 생각하며 예비군 중대장이 나아가야 할 리더십 상을 정립하는데 많은 도움이 되었다고 생각한다.