

연구논문

서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이
군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구:
보병대대와 특전대대의 비교를 중심으로*

신 봉 수**
이 창 원***

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구모형 및 자료수집
- IV. 연구결과 분석 및 해석
- V. 결론

〈요약〉

본 연구의 목적은 신세대 장병들이 주를 이루고 있는 군 조직에서 장병을 지휘통솔함에 있어 구성원들의 몰입도와 만족도를 제고하기 위한 효과적인 리더십 요인을 실증적으로 분석하기 위한 것이다. 전통적인 군 조직의 리더십 유형인 거래적 리더십과 최근 민간 부문에서 논의가 이루어지고 있는 서번트 리더십, 변혁적 리더십이 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위해 직업군인 비중이 높은 특전부대와 의무복무 장병의 비율이 높은 보병부대를 비교분석 하고자 하였다. 분석결과 변혁적 리더십의 효과가 가장 유의미한 가운데 부분적으로 거래적 리더십과 서번트 리더십이 유의미한 영향을 미치는 것으로 통계적으로 나타났다. 부대 유형별로 볼 때 보병부대의 경우, 서번트 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 전반적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 특전부대의 경우, 서번트 리더십과 거래적 리더십은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않지만, 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 전반적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

[주제어: 거래적 리더십, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입]

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임. 본 연구는 본 연구의 제 1저자(신봉수)의 한성대학교 대학원 행정학과 박사과정 박사학위 논문(지도교수: 교신저자 이창원, 논문제목: 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중심으로)을 수정 및 보완한 것임.

** 제1저자, 한성대학교 행정학 박사(shinbs13@hanmail.net)

*** 교신저자, 한성대학교 행정학과 교수(gosoo717@hanmail.net)

1. 서론

리더십이란 리더가 구성원들에게 영향력을 발휘하여 조직의 효과성을 향상시킬 수 있는 수단이라고 할 수 있다. 이러한 리더십은 인류가 사회생활을 영위하기 시작한 이래 수많은 사람들이 연구해왔던 주제였다. 이와 같이 리더십 관련 많은 연구와 발전에도 불구하고 급격하게 변화하는 문화와 다양한 욕구로 인해 현대사회는 끊임없이 새로운 관점의 리더십을 요구하고 있다.

군 조직은 일반사회 조직과는 차이가 있다. 즉 군 조직은 군 고유의 임무달성을 위해 존재하는 엄격한 명령체계에 의해 움직이는 위계집단이다. 그런데 이러한 군 조직에 신세대 장병들의 다수 유입으로 인해 이들을 현장에서 지휘 통솔하는 지휘관(자)들에게는 새로운 리더십의 개발 필요성을 절실하게 느끼고 있는 것이 현실이다. 최근 군에서 발생한 총기난사 사건과 군내 가혹행위, 그리고 각종 성추문 사건 등은 군 조직이 처한 이러한 환경적 요인을 대변하고 있다. 이 같은 문제해결을 위해 군은 장병 인권 보장, 초급간부의 리더십 강화 및 안전한 병영 환경 조성 등을 위한 많은 노력을 해왔다. 이러한 노력의 일환으로 추진하고 있는 신세대 장병들의 인권을 존중하고 자율성을 보장하여 관리하면서 효과적으로 임무수행을 잘 하도록 하는 새로운 패러다임의 리더십 개발의 필요성을 이해할 수 있다. 다시 말해 지휘관(자) 한 사람에 의한 권위적, 통제형 리더십의 형태에서 탈피하여, 부하들을 존중하고 배려하는 탈 권위적, 자율형 리더십이 필요한 때이다.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 우리나라 군의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구하였다. 이를 위해 징병에 의한 의무복무 중인 병사 중심의 보병부대와 모병에 의한 간부 중심의 특전부대에 부대별 효과적인 리더십 유형과 리더십 행동을 규명하였다. 현재 군부대에 지휘관(자)들이 많이 적용하고 있는 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 효과성에 대한 연구와 최근 민간에서 많이 연구, 적용되고 있는 서번트 리더십의 군 적용방안 등을 확인해보는데 중점을 두고 연구를 실시하였다. 그리고 신세대 장병들의 의식변화를 수용하고 부대별 특성에 부합된 효과적인 리더십의 개선방안을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 군 조직 특성과 군 리더십 환경

1) 군 조직의 특성

군 조직의 특성에 대해 M. Janowitz(1964)는 군 조직을 계급과 책임 및 권위를 바탕으로 한 위계적 전투 집단이라고 정의하였다. 그리고 군 조직은 부대별 임무와 목표를 갖고 있는 구조적 체계이며, 일반 사회조직과는 다른 특수성을 갖고 있다. 뿐만 아니라 가치관, 태도, 사고방식 등에서 군 조직의 구성원들은 각자 많은 차이를 갖고 있다.

이와 같이 다양한 형태의 조직에서 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 군의 임무 및 구조적 특수성에 기인한 고유의 특성을 고려해야 할 필요가 있다. 이러한 특성은 다음과 같이 몇 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 새로운 상황과 문제를 전통적인 방법으로 해결하고자 하므로 환경의 변화, 조직의 복잡성, 기술의 변화 등에 잘 적응하지 못한다. 둘째, 관료주의적 경향에 의한 규정(규칙)이 구성원들의 행동을 지배한다. 셋째, 업무를 수행하는 사람보다는 업무 자체를 중시하고 인간관계를 경시하는 경향이 있다. 넷째, 업무처리, 행동, 의사표시 등에 있어 의식을 강조한다. 다섯째, 명령에 대한 복종과 엄격한 규율의 이행을 위해 적극적인 통제수단이 동원된다. 여섯째, 지휘관 중심의 강한 유대감과 충성심으로 단결되어 있다.

2) 군 조직의 리더십 환경

군 조직의 리더십 환경은 외부 요인으로는 국민의 대군인식과 안보환경의 변화, 신세대 장병들의 다수 군내 유입 등을 들 수 있고, 내부 요인으로는 군 구조의 특수성과 구성원의 다양성, 폐쇄적인 군대문화 등을 들 수 있다. 그리고 2000년대에 들어오면서 80년대 이후에 태어난 장병들이 주를 이루고 있는 특징을 나타내고 있다. 그래서 현재 군 조직의 인적구성상 대부분을 차지하고 있는 신세대 병사 및 부사관들의 특성은 다음과 같다. 첫째, 개인주의적이고 자기중심적이다. 둘째, 탈권위주의적이고, 합리적이며 상하 간의 소통을 중요시한다. 셋째, 적극적이고 창의적인 성향으로 자아실현 욕구가 강하다. 넷째, 핵가족화된 가정에서 자라 인내심과 체력이 약하다.

신세대 장병들의 군 입대는 기존의 병영 환경에 긍정적, 혹은 부정적인 변화를 많이 가져왔다. 긍정적인 변화로는 병영생활 속에 합리적, 탈권위주의적인 의식이 확산되어 바람직한 인간관계의 형성과 맑고 밝은 병영문화를 형성하는데 기여하였다. 부정적인 영향은 개인주의와 탈권위주의 성향으로 인하여 병영생활의 단체의식과 계급의식을 약화시켰다. 이와 같이 복합적인 성향의 신세대 장병들을 효과적으로 지휘통솔하기 위해서는 먼저 지휘관(자)이 솔선수범함으로써 병사들에게 신뢰감을 주고 인간적 존중과 배려를 아끼지 말아야 하며, 이들의 잠재능력을 마음껏 발휘할 수 있도록 근본적인 여건이 마련되어야 할 것이다.

본 연구의 대상은 부대유형별로 보병부대와 특전부대를 구분하여 차별화 시켰다. 부대원의 구성면에서 징병에 의해 의무복무 병사들이 주를 이룬 보병부대는 신세대장병이 주를 이루고 있는데 이들은 피동적이고 비자발적인 성향인 반면, 모병에 의해 모집된 특전부대는 간부(부사관)들이 주를 이루고 있는데 이들은 능동적이고 자발적인 성향을 가지고 있다고 할 수 있다. 부대임무 면에서도 일반적인 전투임무를 수행하는 보병부대와 고립무원의 적지에서 특수한 임무를 수행하는 특전부대는 확연히 차이가 난다고 할 수 있다.

3) 군 리더십의 특성

군 리더십은 일반 리더십과 본질적인 차이는 없다. 그러나 일반사회와는 달리 군 조직은 '전장에서의 승리'라는 강한 조직목표와 '국민의 생명과 재산을 보호해야 한다'라는 군 본연의 임무, 그리고 부대별 특수한 기능과 역할을 갖고 있기 때문에 일반 리더십과는 다른 특성들이 있다. 특히 군 리더십은 리더십의 세 가지 구성요소(리더, 구성원, 상황) 중에서 '리더'의 역할을 중요시 하는데, 그 특성은 첫째, 일반적으로 동시 사용이 힘든 리더십 행동을 요구한다. 둘째, 실천적 행동으로 이루어진다. 셋째, 결과를 중시한다. 넷째, 임무수행에 있어 동시성이 중요하다. 다섯째, 합법적인 권한과 책임이 강조된다(이성민, 1996)고 정리할 수 있다. 이와 같은 군 리더십의 특성은 일반 리더십과는 다른 범주로 해석되며, 조직목표 달성을 위해 군 리더가 관심을 가져야 할 요소들이다.

4) 우리 군 리더십의 변천

우리 군의 리더십의 변천과정을 살펴보면 국방경비대가 창설된 1946년 당시에는 리더십에 대한 기초적인 체계가 정립되지 않았다. 1961년도에 미 육군의 『Army Leadership』이라는 교범을 『군 통솔력』이라고 번역하여 발간하고 이를 간부 육성의 지침서로 삼으면서 우리 군의 리더십에 관한 연구가 시작되었다. 이후 『군 통솔력』 교범은 베트남전, 걸프전 등의 전쟁에서 얻은 교훈과 민간의 발전된 리더십 이론 등을 참고하여 7회에 걸쳐 개정을 거듭하였다.

군 리더십의 시대적 변천과정은 <표 1>에서 보여주는 바와 같다. 초기에는 지휘관의 리더십 행동유형에 주안을 둔 리더십 행동이론의 범주에서 시작되었으며, 1990년대에 이르러서는 리더십의 구성요소인 부하(구성원)와의 의사소통을 강조하면서 리더십 상황이론으로 발전하기 시작했다. 1997년 이후에는 부대 규모와 환경에 따라 다양한 리더십의 적용 필요성을 인식하기 시작하였고, 2000년대에 와서는 군 리더의 범주를 지휘관(자) 외에 참모와 상급자로 확장시킴에 따라 리더십 범위가 확대되고 있는 추세이다.

〈표 1〉 군 리더십의 시대적 변화

기 간	리더십 유형	주 요 변 화
1977 ~ 1989	행 동 이 론 기 반	- 리더십(Leadership)을 통솔로 명칭 ‘통솔자, 집단(부하), 상황’으로 구성요소를 구분 - 권위형, 민주형 통솔법 제시
1990 ~ 1992		- 지휘(Commander)라는 개념을 통솔에 추가 - 의사결정과 의사소통 개념 추가
1993 ~ 1996	상 황 이 론 기 반	- 리더십 유형에 따라 ‘위임형, 지시형, 참여형, 설득형’으로 제시 - 여러 상황요인 중 ‘부하능력’을 중시
1997 ~ 2003	현대적 리더십 접목 (변혁적, 윤리적, 카리스마, 서번트 리더십 등)	‘대대급 이하제대’, ‘연대급 이상제대’로 부대규모별 리더십 제시 - 원활한 의사소통이 중요함을 제시
2004 ~ 현재		- 리더는 지휘관(장교)이라는 인식에서 ‘지휘통솔자’에 참모와 상급자를 포함하여 개념 확장 - 현대적 리더십인 의사소통, 술선수법, 성장지원, 비전제시 등을 군 조직에 접목

군 리더십의 발전은 일반적 이론의 발전기준으로 살펴볼 때 다소 늦은 편이다. 1970년 이전에는 행동이론과 상황이론 등 전통적 리더십에 대한 연구가 주를 이뤘고, 1970년대 이후 현대적 리더십에 대한 연구가 진행되고 있는 중에도 1990년대까지 상

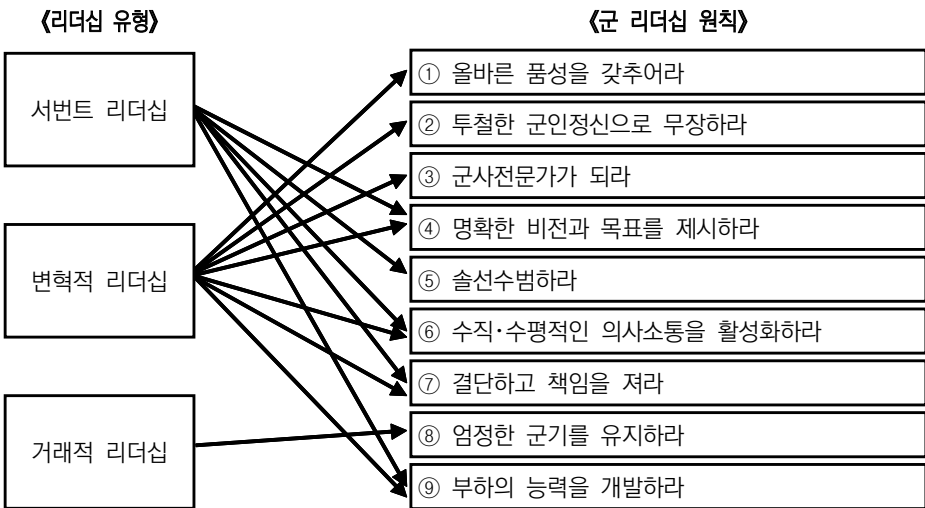
황이론에 대한 연구가 계속되었던 모습에서도 알 수 있다. 그리고 <표 1>에서 1977년 이후부터 군 리더들이 의사소통과 술선수범 등을 중요시하기 시작했다는 것은 주목할 만한 점이다. 이후 육군은 리더십 센터라는 전문조직을 구성하여 신세대 장병의 성향을 반영한 군 리더십을 발전시켰고, 그 결과 2011년에는 육군에서는 ‘리더십’ 용어를 채택한 『군 리더십(2011, 육군본부)』 교범이 처음으로 발간하였다.

5) 각 리더십 유형과 군 리더십 원칙의 비교

군 조직은 구성원 및 부대(제대)별 환경이 다양하기 때문에 리더십을 다양하게 발휘해야한다. 만약 군에서 리더십 행동에 대한 기준이 없다면 리더들은 자신의 경험이나 상황에만 의존해 지휘하게 될 것이며 그렇게 되면 전장에서의 전투력 통합이 어려워지게 될 것이다.

그리고 개인이 겪었던 경험을 토대로 지휘하는 군 리더들은 성장하는 데에 오랜 시간이 걸릴 것이다. 군은 조직에 필요한 리더양성을 위해 군 리더십 행동을 정의하고 기준을 제시하고자 오랜 기간 연구해 왔다. 이를 위해 민간의 다양한 리더십 유형을 분석하여 군 특성에 부합된 ‘리더십 원칙’을 규정하여 제시하였다. 다음 <그림 1>은 리더십의 각 유형이 군 리더십 원칙과의 연관성을 도식화한 것이다.

<그림 1> 각 리더십 유형과 군 리더십 원칙의 비교



〈그림 1〉에서 보여주는 군 리더십의 원칙은 육군본부에서 발간한 『군 리더십 (2011)』에 의하면 ‘군의 모든 리더가 효과적으로 리더십을 발휘하기 위해 무엇을 갖추어야 하고 어떻게 행동해야 하는가를 제시하는 기준’이라고 정의하고 있다. 현재 군 리더들이 교육기관을 통해 ‘군 리더십 원칙’을 의무적으로 학습하고 이를 토대로 현장에서 하급자(부하)들을 지휘하고 있다는 점을 고려할 때, 이것은 본 연구의 대상인 대대급에 실질적으로 영향을 미치는 지휘관(자)의 리더십 행동으로 볼 수 있다.

따라서 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구하기 위해 3가지 리더십 유형이 대대급에서 어떻게 발휘되는지를 리더십 원칙과 비교하여 규정해보는 것은 의미 있는 일이다. 〈그림 1〉은 각 리더십 유형과 연관성 있는 리더십 원칙들을 표시해 본 것인데, 이 그림에서 보는 바와 같이 군 조직 내에서는 각각의 리더십 유형별로 상황에 따라 리더십이 단독 또는 두 개 이상의 리더십이 혼합되어 활용되어질 수 있기 때문에 각 리더십 원칙이 어느 한 가지 리더십 유형에만 관련이 있다고 보기는 어렵다.

2. 군 리더십과 조직몰입 및 직무만족의 관계

1) 군 리더십과 조직몰입

군 조직에서 조직몰입의 개념은 Meyer & Allen(1991)의 이론에서 제시된 3가지 중 정서적 몰입으로 규정하는 것이 가장 적절하다. 왜냐하면 정서적 몰입은 자발적으로 업무에 대한 열정과 지휘관에 대한 충성심을 발휘하고 부대에 대한 자긍심에 바탕을 두고 부대와 연계를 유지하려는 욕망 등에서 접근한다. 바로 이러한 요소들이 군 조직의 조직몰입도를 평가하는 핵심요소이다. 따라서 본 연구에서 장병들의 조직몰입도는 ‘부대에 대한 충성심, 임무달성을 위한 노력, 군에 대한 긍지와 자부심, 군의 존재 가치와 목적을 달성하려는 정도’ 등 장병들의 정서적 몰입을 기준으로 한다.

군 조직 내에서 각 리더십 유형별로 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 거래적 리더십이 군 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구로 박학진(2011)은 거래적 리더십의 구성요소인 ‘보상’과 ‘예외 관리’ 모두 조직몰입에 정(+)적인 반응을 나타냈는데, 이중 ‘보상’이 ‘예외 관리’에 비하여 직무만족이나 조직몰입에 더 많은 영향을 미쳤다고 주장하였다. 이는 부하들에게 동기유발을 위해서는 목표 달성기준을 명확하게 제시하고, 목표달성 시 적절한 ‘보상’을 제공할 경우 부하들

의 사기양양 및 부대의 성과도 크게 향상될 것임을 말해주고 있다.

다음은 변혁적 리더십이 군 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구로 이호복 외 (2013)은 군 조직의 몰입도를 향상시키려면 의사소통 활성화, 부대에 대한 자긍심 고취, 성장기회 제공 및 복지향상등의 멘토링 지원을 확장시켜야 한다고 하였다. 멘토링의 개념은 변혁적 리더십의 하위 구성요소인 '개별적 고려'의 개념과 같은 의미이므로 군 리더는 멘토로서 부하들의 성장지원과 능력개발 등 지도자의 역할을 담당해야 한다. 따라서 변혁적 리더십의 하위 구성요인인 '개별적 고려'는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 김문겸과 남재결(2015)은 상급자가 행하는 '지적 자극'이 '카리스마'적인 행위의 일부로 볼 수 있으며 '카리스마', '셀프 리더십', '내재적 모티베이션'이 조직몰입에 유의미한 정(+)적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이것은 변혁적 리더십의 '지적 자극', '카리스마'가 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 것을 의미한다. 변혁적 리더십의 경우, 직무만족에 대해서 '카리스마'와 '지적 자극', '개별적 고려'의 결과수치가 긍정적으로 나타나고 있으며, 이중 '개별적 고려'가 좀 더 많은 영향을 미쳤다고 하였다(박헌진, 2011).

군 조직의 특성상 서번트 리더십에 대한 연구는 아직 많지 않다. 이는 최근 민간기업, 봉사단체 등에서 많이 연구되고 있는 서번트 리더십이 엄격한 위계질서로 유지되는 군 조직의 특수성을 감안하여 그 적용범위가 한정적일 수밖에 없기 때문이다. 하지만 서연진(2010)은 병사들을 대상으로 관련 연구결과, 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두 조직몰입도에 정(+)적인 영향을 미치고, 특히 서번트 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입도에 더 많은 영향을 미친다고 주장하였다.

그리고 서번트 리더십이 군 조직 몰입에 직접적으로 미치는 영향을 분석한 연구는 아니지만 최현묵(2012)은 유사한 근무환경의 부대원을 대상으로 '리더의 감성지능'과 '부하의 조직몰입 및 직무만족' 간의 인과 관계를 밝히고 병사와 간부 집단을 비교 분석하였다. 이 연구에서 '리더의 감성지능'은 간부보다는 병사의 조직몰입도에 더 큰 영향을 미친다고 주장 하였다. 왜냐하면 간부는 진급, 봉급 및 수당, 인사이동 등 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 기타 요인이 많고 부대에 대한 자발적, 적극적인 참여 의지가 높기 때문에 '리더의 감성지능'의 영향력이 상대적으로 낮다고 해석하였다. 이와 같이 군 조직을 대상으로 고찰된 선행연구의 결과들은 서번트 리더십과 병사위주의 보병대대와 간부위주의 특전대대의 조직효과성(직무만족, 조직몰입)과의 인과관계를 분석하는데 중요한 의미를 부여한다.

2) 군 리더십과 직무만족

군 조직에서 부대원의 직무만족도가 높을 때 효과적인 직무수행을 할 수 있고, 이것은 구성원 간의 원만한 인간관계 형성 및 부대원들의 애대심 고취 등으로 업무성과 향상 및 높은 임무달성도를 얻을 수 있다. 하지만 황규상(1996)의 군 리더십과 직무만족의 관계에 대한 연구결과에 의하면, 리더의 동일한 리더십 행동에도 군 조직의 구성원의 직무만족이 각각 다르게 나타난다고 하였는데 이는 직무만족의 모호성에 기인한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 군 조직에서의 직무만족에 대한 개념을 내재적 만족으로 한정하여, '장병들이 군 조직내 직무를 수행함에 있어서 느끼는 정서적 반응과 가치와 욕구에 대한 상대적 격차에 대한 인식'으로서 정의하고자 한다.

군 조직 내에서 리더십 유형별 직무만족과 관련된 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 거래적 리더십과 직무만족에 관한 연구로 박재홍(2006)은 95명의 병사를 대상으로 군 조직 내에서 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 직무만족에 더 긍정적인 영향을 미친다고 하였는데 이는 선행연구들과는 다소 다른 결과이지만, 이는 변혁적 리더십과 더불어 거래적 리더십 또한 병사들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 거래적 리더십의 '예외 관리'가 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

다음은 변혁적 리더십이 직무만족과 관련된 연구로 홍성관(2008)에 따르면 육군의 연대와 대대급 부대를 중심으로 리더십 유형별 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 군 조직에서 거래적 리더십 보다 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치며, 특히 조직몰입과 직무만족 모두에서 병사가 간부보다 유의한 수준으로 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다. 이는 군 조직에서 각 리더십 유형별 직무만족에 미치는 영향은 부대원의 특성에 따라 다르게 나타난다는 것을 의미하는데, 이는 본 연구 대상을 보병대대와 특전대대로 하여 이들에게 미치는 영향을 분석하고자한 연구가설 설정의 기초가 된다.

또한 변혁적 리더십의 경우, '카리스마'도 직무만족에 영향을 미치지만 '개별적 고려'가 직무만족에 더 큰 영향을 미친다. 이는 병영문화의 개선과 신세대 장병의 군내 유입 등 군 환경의 변화에 따른 것으로, 장병들을 인격적으로 대우해주고, 고충을 해결해 주며, 부하의 능력개발을 도와주는 등의 '개별적 고려'의 행태를 취하는 리더가 군내 구성원들의 직무만족에 실질적 효과가 있다는 것을 의미한다. 박현진(2011)은 거래적 리더십의 '보상'과 '예외 관리' 모두 직무만족에 영향을 미치며, 이중 '보상'이 '예

외 관리'에 비하여 직무만족에 더 영향을 미친다고 하였고 변혁적 리더십의 '카리스마'와 '개별적 고려', '지적 자극'이 직무만족에 정(+)적인 영향을 미친다고 보았다. 특히 '개별적 고려'가 다른 요인에 비해 더 많은 영향을 끼쳤다고 하였다(박현진, 2011). 또한 김승엽(2015)은 직무만족에는 '솔선수범', '조직개발', '임무달성'이, 조직몰입에는 '대인관계', '의사소통', '솔선수범'이 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

그리고 서번트 리더십이 장병들의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구로 박승범과 박현숙(2015)이 해병대를 대상으로 한 연구에서 직무만족 및 조직몰입에 서번트 리더십이 영향을 미치나 서번트 리더십의 '섬김의 자세'는 조직몰입과 직무만족에 별 영향을 미치지 않는다고 하였다. 해병대 조직 내에서 '섬김의 자세'가 '부하의 성장지원'과 '비전제시'보다 영향력이 미약했던 점은 명령에 복종하고 엄중한 위계질서를 강조하는 해병대의 특수한 집단 특성을 의미한다고 추정할 수 있는데 이는 해병대와 유사하게 모병에 의한 간부위주의 부대이며 적지에서 특수임무를 수행해야하는 임무특성상 특전부대의 경우에도 유사한 결과를 나타낼 것으로 예상된다.

Ⅲ. 연구모형 및 자료수집

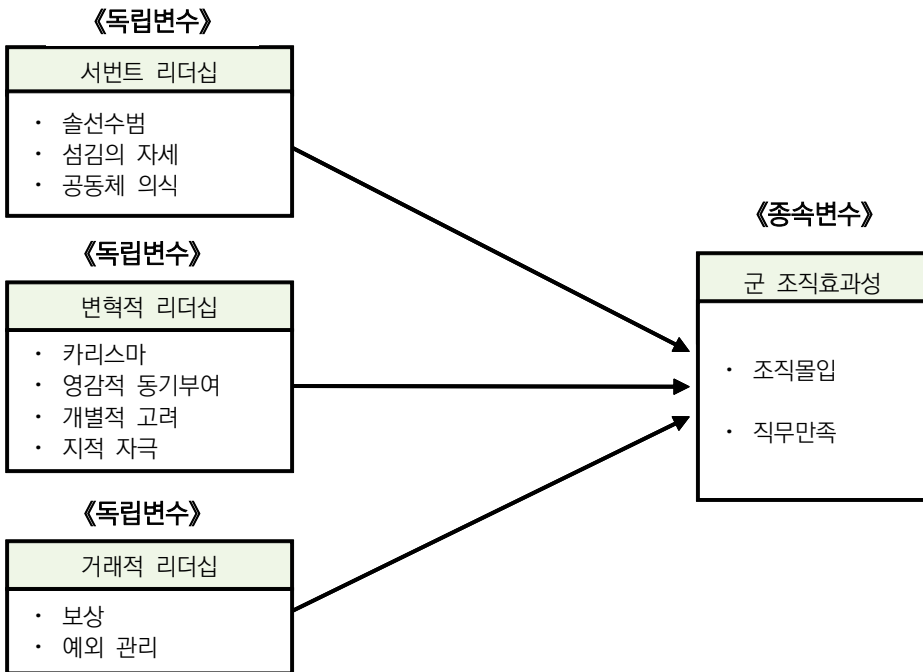
1. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구의 연구목적을 고려하여 <그림 2>와 같이 연구모형을 설정하였다. 본 연구는 앞서 고찰한 이론적 배경을 토대로 하여, 서번트 리더십, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 군 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검증하고, 보병부대와 특전부대 각각의 부대유형에 따른 리더십 효과를 분석하였다. 그래서 상황과 임무에 따라 군 조직효과성(직무만족과 조직몰입)을 향상시키기 위한 적절한 리더십 유형을 실증적으로 규명해봄으로써 군 조직 리더십 개발의 바람직한 방향을 제시하고자 하였다.

따라서 본 연구에서는 독립변수를 서번트 리더십, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십으로 하고 군 조직효과성을 측정할 수 있는 조직몰입과 직무만족을 종속변수로 하였다. 서번트 리더십의 하위변수로서 Page와 Wong(2000)의 연구에서 군 특성에 맞는 요소로 '솔선수범', '섬김의 자세', '공동체의식'을 발췌하여 사용하였고, Bass와 그의

동료들(2003)의 연구결과를 근거로 변혁적 리더십의 하위변수는 ‘카리스마’, ‘영감적 동기부여’, ‘개별적 고려’, 그리고 ‘지적 자극’으로 하였으며, 거래적 리더십의 하위변수는 ‘보상’과 ‘예외 관리’를 발췌하여 각각 구성하였다.

〈그림 2〉 연구모형



본 연구를 위한 가설은 앞에서 제시한 연구모형에 기초하여 다음과 같이 6가지로 설정하였다.

- 가설 1: 서번트 리더십 수준이 증가할수록 군 조직 구성원의 조직몰입도는 긍정적으로 변화할 것이다.
- 가설 2: 변혁적 리더십 수준이 증가할수록 군 조직 구성원의 조직몰입도는 긍정적으로 변화할 것이다.
- 가설 3: 거래적 리더십 수준이 증가할수록 군 조직 구성원의 조직몰입도는 긍정적으로 변화할 것이다.
- 가설 4: 서번트 리더십 수준이 증가할수록 군 조직 구성원의 직무만족도는 긍정적으로 변화할 것이다.
- 가설 5: 변혁적 리더십 수준이 증가할수록 군 조직 구성원의 직무만족도는 긍정적으로 변화할 것이다.

가설 6: 거래적 리더십 수준이 증가할수록 군 조직 구성원의 직무만족도는 긍정적으로 변화할 것이다.

2. 자료수집

자료수집은 군 조직의 특수성을 고려하여 연구의 범위를 내용적, 인적 그리고 공간적으로 구분하였다. 내용적 범위는 리더십 이론의 변천과정을 확인하고, 서번트 리더십, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십의 이론적 배경고찰과 각 리더십 유형에 따라 군 조직효과성을 나타내는 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 관하여 연구하였다. 인적 범위는 현재 육군 부대의 현역 군인을 장교, 부사관, 병사로 구분하여 연구대상으로 정하였다. 그리고 공간적 범위는 전후방에 배치되어 있는 육군부대의 대표성을 유지하고 보병부대와 특전부대를 대표할 수 있도록 1·3야전군과 2작전사 예하의 4개 보병대대와 특전사 예하 2개 특전대대를 대상으로 하였다.

설문지는 기존 연구들에서 사용된 문항들 중에서 발췌하여 본 연구의 목적에 부합되는 내용으로 총 40개 문항으로 재구성하여 사용하였다. 이 40개 문항 중에는 리더십 유형별(서번트 리더십, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십)이 군 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 미치는 영향을 분석하기 위한 설문 35개 문항과 인구통계학적 조사를 위한 설문 5문항으로 구성하였고, 각 변수들을 구성한 설문문항의 구성 및 측정도구의 출처는 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문문항의 구성 및 측정도구의 출처

구분	측정 변수 및 지표		문항수	설문문항	출처
독립변수	서번트 리더십	솔선수범	2	1-2	Page 와 Wong (2000)
		섬김의 자세	4	3-6	
		공동체 의식	3	7-9	
	변혁적 리더십	카리스마	3	10-12	Bass, Avolio, Jung과 Berson (2003)
		영감적 동기부여	2	13-14	
		지적 자극	3	15-17	
		개별적 고려	3	18-20	
	거래적 리더십	보 상	3	21-23	
		예외 관리	3	24-26	
종속변수	조직몰입		4	27-30	Jun, Cai와 Shin (2006)
	직무만족		5	31-35	
통제변수	인구통계학적 특성		5	36-40	

자료수집 기간 및 방법은 2014. 5. 4 ~ 2015. 7. 17일까지 자기보고식(self-reporting) 설문으로 하였다. 설문은 2015. 9. 21 ~ 9. 25일까지 실시하였는데 표본은 보병부대 4개 대대와 특전부대 2개 대대를 임의로 선정하여 대표성이 유지되도록 하였고, 설문방법은 방문조사를 주로 하고 제한사항 발생시에는 우편조사를 실시하였다.

연구표본은 <표 3>에서와 같이 남·여 성별 구분과 20대 부터 5세 기준으로 연령구분을 하였다. 근무제대 구분은 대대참모부, 중대본부 및 직할반, 소대급 이하로 하였고, 근무기간은 6개월 미만부터 19개월 이상까지 6개월 단위로 구분하였다.

〈표 3〉 연구 표본

구 분	연구 표본		구 분	연구 표본	
계 급	일·이병	366	부대유형	보병대대	736
	상·병장	290		특전대대	269
	중·하사	253	성 별	남성	1002
	상·원사	21		여성	3
	위관장교	75	근무제대	소대급 이하	280
	영관장교	0		중대본부, 직할 반	321
연 령	20세~25세	865		대대참모부, 대대본부	295
	26세~30세	93		기타제대	109
	31세~35세	26	근무기간	6개월 미만	203
	36세 이상	21		6개월~12개월	322
				12개월~18개월	217
				19개월 이상	263

3. 요인분석 및 신뢰도 분석

요인분석을 위하여 주성분 분석(Principal Component Analysis)방법을 사용하여 기존의 연구를 통해 도출된 문항 간의 내적 타당성과 신뢰성을 검증하고자 하였다. 그 결과 요인에 대한 기여도가 낮아 통계자료의 충분산을 저하시키는 것으로 평가되는 문항들은 분석에서 제외하였다. 그리고 Cronbach's Alpha 계수를 산출하여 요인들 간의 내적 일치도를 나타내는 신뢰도 검증을 하였다. 아래 <표 4>는 각 변수에 대한 요인 분석 및 신뢰도분석 결과이다. 이 표에서 보시는 바와 같이 독립변수와 종속변수 모두 각각의 요인으로 분석되었고, 신뢰도는 .727 이상으로 높게 나타났다.

〈표 4〉 변수의 요인분석 및 신뢰도 분석

구 분			항 목	요인 적재치	고유값	신뢰도
독립 변수	서번트 리더십	솔선수범	상관의 성실한 과업수행	.928	1.724	.838
			상관의 겸손한 과업수행	.928		
		섬김의 자세	동료나 부하를 위한 봉사와 희생	.883	3.134	.908
			부하들의 입장에서 부하를 이해	.912		
			업무의 책임과 권한에 대한 자율성 부여	.885		
			부하의 자기계발 격려	.860		
		공동체의식	부하에게 요구하는 행동에 대해 먼저 동참	.872	2.296	.846
			의사결정시 부하의 참여 허용	.891		
			결속력 강한 부대를 위한 노력	.861		
	변혁적 리더십	카리스마	부하들을 편안하고 기분 좋게 느끼게 함	.903	2.593	.921
			상관에 대한 신뢰	.941		
			상관과 함께 있는 것을 자랑스럽게 생각함	.945		
		영감적 동기부여	과업에 대한 호소력 있는 표현으로 일할 의욕이 나게 함	.937	1.756	.860
			과업에 대한 명확한 표현	.937		
		지적 자극	의문을 갖지 않았던 일에 대해 생각하도록 함	.810	2.307	.849
			복잡하고 어려운 문제에 대한 새로운 방법 제공	.915		
			낯은 문제를 새로운 방식으로 생각할 수 있게 함	.902		
		개별적 고려	나의 개인적인 감정에 대한 관심	.857	2.267	.837
			따돌림 받는 부하들에 대한 관심	.900		
			부하들에게 업무에 관한 상관의 생각을 알게 함	.850		
	거래적 리더십	보상	업무성과에 따른 보상을 주시킴	.886	2.460	.890
			목표달성시 인정과 보상 제공	.923		
			부하들의 성과 보상에 대한 관심	.907		
		예외관리	업무에 대한 필요 이상을 요구하지 않음	.841	1.948	.727
			업무수행을 위한 원칙을 강조	.830		
			원활히 이루어지는 업무진행에 대한 변화를 원치 않음	.742		
종속 변수	조직효과성	조직몰입	현재 소속부대에 대한 애착	.858	3.051	.896
			부대문제와 나의 문제 동일시	.851		
			소속부대에 대한 강한 소속감	.898		
			소속부대에 대한 개인적 의미 부여	.885		
		직무만족	업무수행에 대한 성취감	.897	3.961	.934
			업무수행에 대한 열정	.913		
			동료에 비해 업무에 대한 더 많은 애정	.873		
			업무수행에 대한 후회	.886		
			업무에 대한 만족	.881		

IV. 연구결과 분석 및 해석

1. 리더십 유형별 다중회귀분석 결과

각 리더십 유형이 군 조직 전체의 조직몰입에 미치는 영향은 다중회귀분석 결과 <표5>와 같이 나타났다. 서번트 리더십과 변혁적 리더십의 ‘카리스마’, ‘개별적 고려’ 및 ‘지적자극’이 조직몰입에 유의한 정(+)적인 영향을 미쳤으나, 거래적 리더십은 ‘예외 관리’만 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

<표 5> 리더십 유형별 군 조직 전체의 조직몰입에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	서번트 리더십	.107	.051	*
변혁적 리더십	카리스마	.181	.045	***
	영감적 동기부여	.047	.041	-
	지적 자극	.095	.041	*
	개별적 고려	.246	.040	***
거래적 리더십	보상	.042	.037	-
	예외 관리	.081	.040	*
통제변수	연령	.078	.044	-
	계급	.055	.023	*
	근무기간	-.027	.023	-
상수		.552		
F		97.349***		
R^2		.495		
사례수		1005		

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

각 리더십 유형이 군 조직 전체의 직무만족에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 6>과 같이 나타났다. 서번트 리더십은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 변혁적 리더십은 ‘카리스마’, ‘영감적 동기부여’ 및 ‘개별적 고려’가 직무만족에 유의한 정(+)적인 영향을 미쳤으며, 거래적 리더십은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다.

〈표 6〉 리더십 유형별 군 조직 전체의 직무만족에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	서번트 리더십	.066	.052	-
변혁적 리더십	카리스마	.174	.046	***
	영감적 동기부여	.135	.043	**
	지적 자극	.074	.042	-
	개별적 고려	.232	.041	***
거래적 리더십	보상	.039	.038	-
	예외 관리	.081	.041	-
통제변수	연령	.062	.045	-
	계급	.062	.024	**
	근무기간	.011	.023	-
상수	.498			
F	95.343***			
R^2	.490			
사례수	1005			

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

2. 보병대대의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향

독립변수인 각 리더십 유형에 따라 종속변수인 보병대대의 조직몰입에 미치는 영향을 다중회귀분석한 결과는 〈표 7〉과 같이 나타났다. 먼저 서번트 리더십은 보병대대의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십의 ‘카리스마’, ‘지적 자극’ 및 ‘개별적 고려’가 조직몰입에 유의한 정(+)적인 영향을 미쳤다. 또한, 거래적 리더십은 ‘보상’이 조직몰입에 아무런 영향을 미치지 않았다.

〈표 7〉 리더십 유형별 보병대대 조직몰입에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	서번트 리더십	.117	.059	*
변혁적 리더십	카리스마	.162	.053	**
	영감적 동기부여	.038	.048	－
	지적 자극	.113	.048	*
	개별적 고려	.242	.046	***
거래적 리더십	보상	.032	.042	－
	예외관리	.119	.048	*
통제변수	연령	.110	.058	－
	계급	.053	.033	－
	근무기간	-.021	.030	－
상수	.438			
F	67.569***			
R^2	.482			
사례수	736			

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

또한 독립변수인 각 리더십 유형이 종속변수인 보병대대의 직무만족에 미치는 영향분석을 위한 다중회귀분석결과는 〈표 8〉과 같다. 먼저 서번트 리더십 전체는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있지 않았으나, 변혁적 리더십은 ‘카리스마’, ‘영감적 동기부여’ 및 ‘개별적 고려’가 거래적 리더십은 ‘예외 관리’가 각각 보병대대의 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 리더십 유형별 보병대대 직무만족에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	서번트 리더십	.083	.063	-
변혁적 리더십	카리스마	.153	.056	**
	영감적 동기부여	.116	.051	*
	지적 자극	.089	.051	-
	개별적 고려	.229	.049	***
거래적 리더십	보상	.027	.044	-
	예외 관리	.120	.051	*
통제변수	연령	.101	.061	-
	계급	.046	.035	-
	근무기간	.015	.032	-
상수	.404			
F	59.659***			
R^2	.451			
사례수	736			

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

이상과 같이 독립변수인 각 리더십 유형에 따라 종속변수인 보병대대의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지에 관하여 다중회귀분석을 통하여 통계 처리한 결과를 분석하였으며 다음과 같이 그 의미를 해석할 수 있다. 먼저 서번트 리더십이 보병대대의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향은 선행연구인 서연진(2010)의 ‘군 리더가 조직내 구성원들을 존중하고 배려하려는 서번트 리더십이 군 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다’는 결과와 유사하다. 연구결과 서번트 리더십은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으나, 직무만족에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 신세대 장병들의 존중과 배려를 원하는 특성에 원인이 있는 것으로 사료된다. 이러한 장병들을 지휘 통솔함에 있어 리더는 일방적 지시보다는 부하들의 참여유도 등 의사소통을 위한 노력으로 ‘공동체 의식’을 고취시키면 조직몰입도를 증가시킬 수 있다.

다음으로 변혁적 리더십이 보병대대의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십의 하위 구성요소들이 전반적으로 영향을 미쳤는데 이는 박헌진(2011), 이호복 외(2013) 등의 연구결과와 동일했다. 특히 보병대대에는 변혁적 리더십의 ‘카리스마’, ‘개별적 고려’ 및 ‘지적 자극’이 조직몰입에, ‘카리스마’, ‘영감적 동기부여’ 및

‘개별적 고려’가 직무만족에 영향을 미쳤다. 이것을 해석해보면 변혁적 리더십의 ‘카리스마’는 부하들에게 솔선수범하는 행동을 인식시켜줄 때 영향력을 발휘하는 반면, ‘개별적 고려’는 부하들의 고충해소, 개인적 애로 해소를 위한 휴가조치, 건강 상의 문제를 면담, 관찰 등을 통해 해결해주는 활동 등으로 나타난다고 볼 수 있다. 그리고 ‘영감적 동기부여’는 조직몰입에는 영향을 미치지 않고, 직무만족에만 영향을 미치는데, 이는 ‘영감적 동기부여’가 부하들에게 비전제시로 미래에 대한 확신과 자신감을 부여해주는 행동이기 때문이다. 즉 보병대대 병사들은 군에 입대하여 낯설은 환경에 막연한 두려움을 느끼게 되고 직무에 대한 자심감이 부족함을 겪게 된다. 이를 극복하기 위해 군 리더들은 부하들에게 업무일정과 업무 추진경과 및 결과를 잘 알려줌으로써 심리적 안정감및 자신감을 갖게 해야 한다. 그리고, ‘지적 자극’은 보병대대의 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤는데, 이는 군 지휘관(자)이 조직 내에서 오랫동안 지속되어 왔던 잘못된 관행을 찾아 바로잡고 부하들에게 문제의식을 일깨워 주는 ‘지적 자극’으로 군 조직에 정(+)적인 영향력을 발휘할 수 있음을 의미한다. 뿐만 아니라 사건사고에 대한 원인규명과 엄정한 처벌과 교육으로 부하들 스스로가 자신의 문제점을 인식하고 능동적으로 변화할 수 있도록 하는 등의 ‘지적 자극’ 리더십 행동으로 부하들에게 안정감을 주어 조직몰입을 시킬 수 있다.

그리고, 거래적 리더십은 보병대대의 경우 ‘예외 관리’가 조직몰입과 직무만족에만 영향을 미쳤는데, 이는 박헌진(2011)의 연구결과 거래적 리더십의 ‘예외 관리’와 ‘보상’이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 것과는 다소 차이가 있다. 군대에서 ‘보상’은 성과의 달성 정도에 따라 병사들에게는 포상휴가나 전투휴무 부여 등의 방법으로, ‘예외 관리’는 징계, 군기교육, 열차려 등의 규제 형태로 나타난다. 무력을 통제하고 군기를 유지해야하는 군의 임무 특성상 거래적 리더십은 반드시 필요하며, 관련 선행연구에서와 같이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것이 당연하다. 하지만 본 연구의 결과, 보병대대의 조직몰입과 직무만족에 거래적 리더십의 ‘예외 관리’만이 영향을 미치는 것은 특이하다. 그 이유는 보병대대급 지휘관(자)이 갖고 있는 ‘보상’의 수준 및 그 효과성이 제한적이기 때문이다. 즉 대대급 부대의 리더가 실제 보유하고 있는 ‘보상’에 대한 재량과 권한이 병사에게 줄 수 있는 포상휴가의 한계점 등으로 장병들을 만족시킬 수 없기 때문에 ‘직무만족’과 ‘조직몰입’에 유의미한 영향을 미치지 못한다는 점은 현실적으로 인정되는 타당한 결과이다. 그리고 보병대대의 조직몰입과 직무만족에 ‘예외 관리’가 유의한 영향을 미치는 이유는 지휘관(자)이 병사에 대한 신

상필벌에 대한 모든 권한을 가지고 있기 때문이다. 즉 병사는 임무를 달성하지 못하거나 군기를 위반할 경우 그 처벌을 두려워하게 되며, 이로 인해 임무달성 의지가 고양되게 된다. 그리고 군에서는 ‘예외 관리’가 지휘관(자)의 개인의 주관적 판단보다는 규정과 방침에 의해 시행되기 때문에 정해진 규율을 준수할 경우 처벌에 대한 두려움을 가질 필요가 없다. 그리고 타 구성원의 비행으로부터 자신을 보호해줄 수 있다는 안도감을 줌으로써 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치며, 병사들은 징계나 휴가제한에 따른 의무복무 기간에 영향을 미치는 처벌을 두려워하기 때문에 ‘예외 관리’가 간부들에 비해 더 많이 영향 받는 것으로 판단된다.

3. 특전대대의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향

독립변수인 각 리더십 유형에 따라 종속변수인 특전대대의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석의 결과는 각각 <표 9>, <표 10>과 같다.

<표 9> 리더십 유형별 특전대대 조직몰입에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	서번트 리더십	.053	.099	-
변혁적 리더십	카리스마	.270	.089	**
	영감적 동기부여	.086	.081	-
	지적자극	.027	.080	-
	개별적 고려	.258	.082	**
거래적 리더십	보상	.128	.088	-
	예외관리	-.050	.075	-
통제변수	연령	-.024	.070	-
	계급	.099	.058	-
	근무기간	-.012	.037	-
상수	2.464*			
F	19.546***			
R^2	.404			
사례수	269			

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

〈표 10〉 리더십 유형별 특전대대 직무만족에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	서번트 리더십	-.013	.088	-
변혁적 리더십	카리스마	.248	.079	**
	영감적 동기부여	.201	.073	**
	지적자극	.004	.072	-
	개별적 고려	.240	.073	**
거래적 리더십	보상	.114	.079	-
	예외관리	-.045	.067	-
통제변수	연령	.018	.063	-
	계급	.025	.052	-
	근무기간	-.006	.033	-
상수	.940			
F	25.047***			
R^2	.493			
사례수	269			

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

먼저 서번트 리더십은 특전대대의 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십의 ‘카리스마’와 ‘개별적 고려’가 특전대대의 조직몰입에, ‘카리스마’, ‘영감적 동기부여’ 및 ‘개별적 고려’가 직무만족에 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 거래적 리더십은 어느 구성요소도 특전대대의 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치지 못했다.

위와 같이 나타난 다중회귀분석의 결과가 말해주는 의미를 해석해보면 다음과 같다.

서번트 리더십은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또, 변혁적 리더십이 특전대대의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십의 하위인 ‘카리스마’, ‘개별적 고려’는 조직몰입에, ‘카리스마’, ‘영감적 동기부여’ 그리고 ‘개별적 고려’는 직무만족에 영향을 미쳤다. 반면, 보병대대의 경우 ‘카리스마’, ‘지적 자극’ 및 ‘개별적 고려’는 조직몰입에, ‘카리스마’, ‘영감적 동기부여’, 그리고 ‘개별적 고려’는 직무만족에 영향을 미쳤다. ‘영감적 동기부여’는 특전대대의 조직몰입에는 영향을 미치지 않았으나, 직무만족에는 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다. 부대유형에 따른 가장 큰 특징은 보병부대의 경우 ‘지적자극’이 조직몰입에 영향을 미

치고 있는 점이다. 반면, ‘지적 자극’이 특전대대에는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데, 이는 특전대대는 주로 간부로 구성되어 있기 때문에 이들은 특수임무 수행을 위해 수년간 숙달해온 전투원으로서 전문지식과 능력을 보유한 자들이므로 이들에게 ‘지적 자극’은 조직몰입이나 직무만족에 영향을 미치지 못한 것으로 사료된다. 한편, ‘영감적 동기부여’를 통해 직무만족도를 향상시키기 위해서는 직무수행에 대한 자신감과 성취감, 만족감을 주는 등의 리더십 활동을 수행해야 한다. 하지만 ‘영감적 동기부여’는 특전대대와 보병대대의 조직몰입에는 영향을 미치지 않았는데, 이는 박헌진(2011) 및 김문점과 남재결(2015)의 연구결과, 군 조직 구성원의 조직몰입에는 ‘영감적 동기부여’가 영향을 주지 않는다는 것과 일치한다.

그리고 거래적 리더십은 특전대대의 직무만족이나 조직몰입에 아무런 영향을 미치지 못하였다. 이는 박헌진(2011)의 거래적 리더십의 하위요인인 ‘보상’과 ‘예외 관리’가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과와는 다소 차이가 있다. 특전대대의 경우 거래적 리더십의 ‘보상’은 포상이나 성과상여금 지급 등이며, ‘예외 관리’는 규정위반자나 직무태만자의 처벌 등이다. 그런데 거래적 리더십이 특전대대에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 연구결과는 앞서 살펴본 특전대대 지휘관(자)의 ‘보상’에 대한 구성원의 인식 수준이 낮아 그 효과성이 한정적이기 때문으로 판단된다. 즉 특전대대의 지휘관(자)가 갖고 있는 ‘보상’을 위한 재량과 권한이 특전대대 간부들의 진급, 급여인상 등의 요구수준을 충족시키지 못하기 때문에 ‘보상’이 조직몰입과 직무만족에 아무런 영향을 미치지 못했다고 볼 수 있다.

V. 결론

본 연구는 우리 군에 신세대 장병들이 다수 입영을 하게 됨에 따라 이들의 다양한 욕구를 충족시켜주면서 부대 근무를 잘 하도록 지휘 통솔해야 하는 최근 우리 군 조직의 시대적 환경변화를 수용하고 군 지휘관(자)들이 군 조직의 효과성을 향상시키기 위한 대안으로 리더십을 개선하는 방법에서 그 답을 찾고자 하였다. 이를 위해 그동안 우리 군 조직에서 전통적으로 고수해온 권위적이고 통제적인 리더십을 탈 권위적이며 자율적인 리더십으로의 패러다임의 변화가 필요할 것이라는 근본적인 문제의식을 토대로, 우리나라 군 조직의 특성상 징병에 의해 의무복무 중인 병사위주의 보병부대와

모병에 의해 직업군인으로 복무 중인 간부위주의 특전부대에는 각기 다른 리더십 유형이 필요할 것이라는 가정을 하였다. 이러한 문제의식과 가정을 토대로 본 연구의 목적을 신세대 장병을 지휘 통솔하는 군 조직에서 보다 효과적인 리더십을 검증하고 부대유형 및 특성별 바람직한 리더십 발전방안을 제시하는데 두었다. 이와 같은 목적 하에 진행된 본 연구는 다음과 같이 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 신세대 장병들에게는 서번트 리더십 및 변혁적 리더십과 같이 현대적 리더십이 효과적인 것으로 분석이 되었고, 전통적 리더십인 거래적 리더십 또한 부분적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 서번트 리더십이 보병대대의 병사들에게 효과적인 영향을 미치는 결과는 주목할 만한 결과인데 이는 신세대 장병들은 의무복무라는 특성으로 인해 존중과 배려를 희망할 것이라는 가정이 검증된 결과로 볼 수 있기 때문이다. 하지만 변혁적 리더십이 서번트 리더십보다 조직효과성에 더 많은 영향을 미친다는 점과 특전대대에는 서번트 리더십의 유의한 영향을 미치지 않는다는 점은 엄격한 위계조직인 군 조직에 아직은 서번트 리더십의 영향력이 제한적임을 말한다고 할 수 있다. 따라서 신세대 장병으로 구성된 부대에서는 주요 훈련이나 작전임무 수행 후 장병 신상파악 등의 부대관리 기간 등 상황과 임무에 맞게 서번트 리더십을 적절히 활용한다면 큰 효과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 보병대대와 특전대대의 비교를 통해 부대유형별로 보다 효과적인 리더십을 검증할 수 있었다. 보병대대의 구성원인 병사들은 서번트 리더십의 영향을 받아 조직몰입이 향상되었지만, 한편으론, 거래적 리더십의 하위요인인 '예외 관리'를 통해서도 조직몰입과 직무만족이 향상되는 이중적인 모습을 보였다. 이러한 결과는 신세대 병사들은 존중과 배려에 영향을 받아 군 조직에 몰입을 느끼기도 하지만, 특별한 상황에 따라서는 적절한 '예외 관리'가 장병들의 기강을 확립하고 부대를 안정화시킴으로써 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있다는 의미로 해석할 수 있다. 반면 특전대대의 구성원인 간부들의 경우에는, 직업군인으로서 병사들과는 복무가치와 군의 위계질서에 대한 인식이 다르고, 군 조직문화에 대한 조직 몰입도 및 직무 만족도가 병사들보다 높기 때문에 거래적 리더십과 서번트 리더십의 영향이 보다 더 적게 미치는 것으로 보인다.

셋째, 현재 군 조직에서 효과적으로 인식되고 적용되고 있는 리더십의 유형을 검증하고 그 발전방향을 제시할 수 있었다. 본 연구의 결과에서 현재 일선 군부대에서 가장 일반적으로 적용되고 있는 리더십 유형은 변혁적 리더십임을 알 수 있었다. 그러

나 거래적 리더십도 병사위주의 보병대대에는 여전히 의미 있는 영향을 미친 점을 볼 때, 리더십 구성요소인 '구성원'과 '상황'에 따라서는 거래적 리더십을 잘 적용하면 조직효과성(직무만족 및 조직몰입)을 향상시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점 및 발전방향은 다음과 같다. 첫째, 군 조직의 대표성을 유지하기 위하여 육군부대의 작전지역별, 부대유형별 대대급 부대를 선정하여 조사하였지만 군 조직 내의 다양한 기능부대까지를 대표하지는 않는다. 즉 본 연구의 대상은 육군의 보편적인 부대 장병을 대표하는 것이다. 또한 연구대상으로 선정한 대대급 이하의 부대는 군 조직 중에서 비교적 규모가 작고 구성원의 대다수가 낮은 계급에 속하는 제대로 서 서번트 리더십의 효과를 측정하는데는 한계점이 있었다. 둘째, 본 연구는 군 조직에서 발생할 수 있는 상황을 평시로 국한하여 연구를 진행하였다. 육군에서도 리더십 교범을 『전장 리더십(2006)』과 『군 리더십(2011)』으로 구분하여 발간한 바와 같이, 전시 및 평시라는 상황적 요인은 리더십 환경 및 유형을 변화시키는 주요한 요인이다. 따라서 본 연구의 결과는 평시라는 상황적 요인에 근거한 전시 상황에 적용에는 제한점이 있다. 따라서 위와 같은 한계점을 토대로 향후에는 해군, 공군, 해병대 등을 포함한 다양한 기능부대에 적용 가능한 리더십 연구도 지속되어야 할 것이다. 그리고 연구 대상 제대를 리더의 영향력이 미치는 대상이 많고 큰 규모의 조직에서 심도 깊은 연구가 진행될 필요성이 있다고 생각된다. 예를 들면 군단급 제대의 지휘관의 리더십이 중간제대의 지휘관과 구성원의 군 조직효과성에 미치는 영향 관계를 연구하여, 본 연구 결과와 비교분석하게 된다면, 군 조직의 리더십을 더욱 다양한 관점에서 비교, 분석할 수 있을 것으로 판단된다. 그리고 군 조직의 효과성 측정도구로 민간 기업체의 '경제적 지표'와 같이 개량화 되고 객관적인 평가지표를 개발하는 노력이 병행되어야 하겠다. 예를 들면 야전부대의 전투력평가표나 우수부대 선발을 위한 점검표 등을 객관적인 평가지표로 개발하는 방안 등을 고려할 수 있겠다.

참고문헌

- 김문점, 남재걸. (2015). 지휘가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 군 초기에서 임무형 지휘 개념을 중심으로. 한국행정논집, 27(1): 167-190.
- 김승엽. (2015). 군 리더십 장병의 직무만족과 조직성숙에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 보병 중대장을 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.

- 국방대학교. (2011). 군 리더십 정책 및 교육훈련체계 발전방향. 국방부 리더십 연구보고서.
- 박승범, 박현숙. (2015). 서번트 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 21(1): 297-318.
- 박재홍. (2006). 군 지휘관의 변혁적, 거래적 리더십에 관한 연구: 대대급 지휘관을 중심으로. 국
민대학교 석사학위논문.
- 박헌진. (2011). 군조직의 리더십 유형이 신세대의 군 복무성과에 미치는 영향. 충남대학교 석사
학위논문.
- 서연진. (2010). 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 군조직에 미치는 영향에 관한 비교실험 연구:
카리스마효과와 조직몰입 중심으로. 연세대학교 석사학위논문.
- 신봉수. (2016). 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향
에 관한 연구: 한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중시
으로. 한성대학교 대학원 행정학과 행정학 전공 박사학위 논문.
- 육군본부. (2011). 「군 리더십」. 야전교범 지-0.
- 이성민. (1996). 군 조직에 있어서 리더십에 관한 연구. 국방대학교
- 이호복, 이규만, 정문영. (2013). 군(軍) 조직에서의 비공식적 멘토링이 조직몰입과 조직시민행
동에 미치는 영향. *경영교육연구*, 28(5): 355-382.
- 최현묵. (2012). 군 리더의 감성지능이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구. 경원대
학교 박사학위논문.
- 홍성관. (2008). 리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 육군 연대 및
대대를 중심으로. 박사학위 논문
- 황규상. (1996). 군 리더십과 직무만족의 관계에 관한 연구. 상지대학교 석사학위논문.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by
assessing transformational and transactional leadership," *Journal of applied
psychology*, 88(2), 207.
- Janowitz, M. (1964). "The military in the political development of new nations," *Bulletin of the
Atomic Scientists*, 20(8), 6-10.
- Jun, M., Cai, S., &Shin, H. (2006). "TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee
satisfaction and loyalty," *Journal of operations management*, 24(6), 791-812.
- Meyer, J. P., &Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational
commitment," *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership,"
The human factor in shaping the course of history and development, 69-110.