

부하들의 능동적 참여가 지휘관의 변혁적·거래적 리더십과 직무만족 간에 미치는 조절효과

Moderating Effects of Subordinates' Active Engagement between Commanders' Transformational·Transactional Leadership and Job Satisfaction

이강국*, 이선규**

육군제50사단*, 서울벤처대학교**

Kang-Kuk Lee(taemin06@hanmail.net)*, Seon-Gyu Yi(sgy@suv.ac.kr)**

요약

본 연구에서는 전·후방 각지에 분포된 육군의 전투부대 의무복무병사들을 대상으로 지휘관의 리더십이 부하들의 직무만족에 미치는 영향과 부하들의 '능동적 참여'가 지휘관의 리더십 효과에 미치는 조절영향을 리더십의 유형별로 구분하여 분석하였다. 연구결과는 첫째, 지휘관의 변혁적·거래적 리더십은 공히 부하들의 직무만족에 대해 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 지휘관의 변혁적·거래적 리더십이 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치므로 부하들의 직무만족을 향상시키기 위해서 지휘관들이 바람직한 리더십 행동요인을 적극 함양해야 함을 시사한다. 둘째, 지휘관의 리더십과 부하들의 직무만족 간 '능동적 참여'의 조절효과는 리더십 유형별로 차이를 보였다. 즉, 변혁적 리더십과 직무만족 간에는 긍정적인 조절효과가 나타났으며, 거래적 리더십과 직무만족 간에는 조절효과가 기각되었다. 이는 부하특성인 능동적 참여는 지휘관이 거래적 리더십 행동요인보다는 변혁적 리더십 행동요인을 발휘할 때 조절기능을 갖는다는 것을 의미하고, 육군의 지휘관들이 지휘활동을 함에 있어서, 병사들의 적극적이고 능동적인 참여의 유도가 중요하지만 리더십 효과 발휘를 극대화 하기 위해서는 변혁적인 행동요인을 잘 활용해야 함을 시사하고 있다. 본 연구를 통해 부하들의 직무만족을 위해 지휘관들이 변혁적·거래적 리더십의 행동요인을 적극 함양해야 하되, 특히 부하들의 능동적 참여 유도를 통한 변혁적 행동요인 함양에 더욱 관심을 가져야 함을 밝혔다.

■ 주요어 : 변혁적 리더십 | 거래적 리더십 | 능동적 참여 | 직무만족 | 조절효과 |

Abstract

This study is aimed for empirical analyzing (1) the effects of leadership of army commanders on subordinates' job satisfaction and (2) the moderating effects of subordinates' active engagement within the relationship between commanders' transformational·transactional leadership and job satisfaction of soldiers, while over 500 combat soldiers throughout the nation are questioned for this analysis.

The followings are the summary of findings of this study. The first finding shows that both transformational and transactional leadership have positive impacts on the job satisfaction of the soldiers. In this context, it is recommended that army commanders should apply effectively these behaviors of leadership in order to achieve their goals in military organizations. The second sector of the analysis includes the moderating effect of subordinates' active engagement within the relationship between the commanders' leadership and job satisfaction of the soldiers. The finding of the second analysis shows that subordinates' active engagement has positive moderating effect on the relationship between transformational leadership and job satisfaction. However, it has no moderating effect on the relationship between transactional leadership and job satisfaction. This implies that army commanders should apply the behavioral factors of both leadership styles and encourage active engagement of soldiers in order to enhance the satisfaction of soldiers, focusing more on applying the behavioral factors of transformational leadership.

■ keyword : Transformational Leadership | Transactional Leadership | Active Engagement | Job Satisfaction | Moderating Effect |

접수일자 : 2015년 06월 11일

수정일자 : 2015년 07월 07일

심사완료일 : 2015년 07월 07일

교신저자 : 이선규, e-mail : sgyi@suv.ac.kr

I. 서론

현대사회는 과학과 기술, 교통, 통신 등의 급격한 발전을 비롯한 모든 분야의 혁신적 변화로 인원, 자원과 상품 등의 자유롭고 신속한 이동, 교류는 물론 정보가 공유와 동시 유통되는 등 세계화가 가속화 되고 있다. 이런 시대적 흐름에 따라 조직들은 변화에 적절한 대응을 하지 못하면 퇴보하거나 도태될 수 밖에 없는 실정이다. 우리 군도 급변하는 이러한 환경변화에 부합하여 군의 특성을 고려한 새로운 패러다임으로 접근하여 조직을 관리할 필요성이 증대되고 있다. 특히, 오늘날의 군 조직은 과학기술의 발전과 신세대 장병들의 의식수준의 변화로 전통적인 리더십만으로는 군조직의 효율성을 제고시키기에는 부족하다. 즉, 조직기능들이 전문화, 세분화되고 부하의 역할이 증대되어 그들의 적극적 참여가 중요할 뿐만 아니라, 수직적인 계급구조에 따른 상명하복(上命下服)의 통솔방법에 대한 개선과 시스템적인 수정이 필요한 시기이다. 물론 군에서도 리더십에 대한 증가된 관심과 중요성의 인식으로 리더십 연구가 활발하게 진행되고 있지만 대부분 지휘관의 리더십 행동에 치중되어 왔다. 이러한 상황적 인식과 함께 팔로워십에 대해서도 많은 관심을 갖게 되었다. Fiedler[1]가 그의 상황적합적 리더십 이론에서 강조한 것처럼 리더십의 효과란 리더에 의해서만 결정되는 것이 아니라, 부하와 상황 등에 의해 다른 성과가 나타날 수 있음으로, 군에서도 부하특성은 지휘관의 리더십 효과발휘에 중요한 요소임이 틀림없다. 그럼에도 불구하고 지금까지는 대부분 조직에서 팔로워십이 리더십의 하위요소로서만 연구가 진행되어 왔다.

한편, 최근 군복무에 대한 부적응으로 군에서 발생하고 있는 크고 작은 사고에서 볼 수 있듯이, 부하들의 직무만족은 사기와 더불어 안정적인 군복무와 밀접한 관계가 있다. 부하들이 복무환경에 불만족하면 군생활의 의욕이 저하되어, 궁극적으로는 자살, 군무이탈, 총기난사 등의 악성사고로 이어질 수 있는 것이다. 이러한 사고는 군 조직뿐만 아니라 부하 자신들에게도 큰 상처와 피해를 주게 된다. 그러므로 부하들의 높은 직무만족을 위해서는 지휘관들의 리더십도 중요하지만 부하들의

개별적 특성을 이해한 합리적인 지휘가 매우 중요하다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 부하특성을 고려한 바람직한 팔로워십의 육성이 과거 어느 때보다도 중요해진 시점에서, 육군의 연대급이하 부대 병사들을 대상으로 부하특성 중 능동적 참여가 지휘관의 리더십과 직무만족과의 관계에서 조절효과를 갖는지에 대해 실증적으로 분석하였다. 즉, 육군 지휘관의 리더십이 부하들의 직무만족에 미치는 영향을 입증함과 동시에, 우리 군의 조직구성원 대부분을 형성하는 부하, 즉 의무복무병사에 초점을 맞추어 부하의 능동적 참여가 지휘관의 변혁적·거래적 리더십과 부하들의 직무만족과의 관계에서 조절효과가 있는지를 실증적으로 분석하였다. 이를 위한 자료의 수집은 전방사단, 기계화사단 및 향토사단의 보병 연대급이하의 의무복무병사를 대상으로 설문지 조사방법을 이용하였다.

II. 이론적 고찰

1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

80년대의 리더십 연구는 70~80년대 미국의 극심한 경제 불황기를 타개하기 위해 변혁이 요구되었던 시대적 상황을 배경으로, 리더십의 정서적·상징적 측면에 관심을 가졌다. 이를 통해 부하들에게 물질적인 이익보다는 사명 또는 조직의 목표나 요구에 헌신할 수 있도록 하기 위해서 리더가 어떻게 영향을 미치는지를 이해할 수 있게 되었다[2]. 또한 21세기의 급속한 사회환경 변화는 리더들에게는 가장 큰 도전이었다. 이러한 시대적 상황에서 변화를 이끌어낼 수 있는 리더십이 필요하였으며, 이에 변혁적 리더십이 등장하게 되었다. 변혁적 리더십은 가장 포괄적인 리더십 연구 중 하나로서 Burns[3]에 의해 최초 제시되었으나, Bass[4]에 의해 개념이 확장되고 구체화 되었다. 그는 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 대비하여 설명하였는데, 거래적 리더십은 개인적 이익에 호소하여 성과에 대한 보상 또는 처벌이라는 거래를 통해 동기유발을 하는 리더십인데 비해, 변혁적 리더십은 부하의 도덕적 가치관과 정서에 호소하여 리더와 조직의 요구에 헌신적으로 동참하도록

록 하는 리더십이다. 다시 말하면 ‘감동을 불러일으키는 리더십’이라고 할 수 있으며, 부하들은 변혁적 리더에게 강한 신뢰감과 존경심, 충성심을 느끼며, 기대이상의 성과를 달성하도록 동기부여가 되며, 이러한 변혁적 리더십이 어느 상황이나 어느 문화권에서도 효과적이라고 하였다. 즉, 상황변수에 영향을 받지 않는 보편적 이론이라는 것인데, 최근에는 많은 상황변수가 변혁적 리더십의 효과를 촉진한다는 연구도 제기되고 있다. 예를 들면 변혁적 리더십은 변화에 대한 요구가 증가하는 역동적이고 불안정한 환경에서 더욱 중요하게 부각된다는 견해이다[5].

반면, 거래적 리더십은 변혁적 리더십과 달리 구성원들의 욕구를 개별화 하지 않고, 개인적 발전에도 주의를 기울이지 않는다. 단지 리더와 부하사이에 업적의 달성과 그에 따른 대가를 주고받는 거래적 교환이 이루어진다. 선행연구 내용을 살펴보면 거래적 리더십은 변혁적 리더십에 비해 상대적으로 비효과적임을 알 수 있다. Kuhnert[6]는 거래적 리더십은 구성원들의 직무만족이나 조직몰입을 이끌어 내기보다 개인적 이익에 의한 순종이라는 한계성을 갖는다고 하였으며, Gill[7]은 거래적 리더십이 지시한 목표에 대한 성과를 기준으로 보상하기 때문에 단기적 성과는 내지만 구성원들의 잠재능력 개발을 방해하고, 장기적으로 조직의 경쟁력을 약화시킬 수 있다고 하였다. 그러나 어느 조직에서든지 정도의 차이가 있지만 거래적 리더십이 발휘되고 있고, 그 효과성 또한 입증되고 있다. 기업과 공공기관의 성과급여제나 각종 포상제도 등이 대표적인 사례이다.

변혁적 리더십의 하위차원으로는 카리스마, 비전, 개별적 배려, 지적자극의 4가지가 제시되고 있는데, 카리스마는 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 제시하여 부하들로 하여금 그러한 비전을 강력히 지지하도록 함으로써 그들을 이끌어 나가는 능력을 의미하며[8], 개별적 배려는 리더가 구성원 개개인에게 세심한 관심을 기울여 그들의 욕구나 역량을 파악하고 개별적으로 대응해 줌으로써 부하 스스로 동기를 유발토록 만드는 것을 의미한다. 또한, 지적자극은 부하들이 과거의 구태의연한 사고방식과 업무관습에서 벗어나 새로운 방식으로 문제를 인식하고 이를 해결하도록 권장하는 것을

말하며, 비전은 부하들에게 미래에 대해 꿈과 희망을 가지게 함으로써 잠재적인 성장동기를 유발시킴을 말한다[9]. 반면, 거래적 리더십의 구성요소는 조건적 보상과 예외에 의한 관리의 2가지 하위차원으로 설명된다. 조건적 보상은 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성했을 경우 약속한 보상을 제공하는 것을 의미하며, 예외에 의한 관리는 리더가 미리 정해놓은 방식이 아닌 다른 방식을 용인하지 않고 정해진 방식으로만 업무를 처리하도록 유도하며, 이를 위반할 경우에는 수정조치를 취하는 것을 말한다[10].

2. 군(軍) 조직의 리더십

군은 ‘리더십에서 시작해서 리더십으로 끝난다’고 해도 과언이 아니다. 군에서 정의하는 리더십은 다소의 차이가 있지만 대체로 ‘군조직의 임무 또는 목표를 달성하기 위하여 리더가 부하들에게 영향력을 행사하는 과정’으로 표현하고 있다. 따라서 리더의 역할을 강조하는 측면을 제외하고는 리더십을 연구하는 학자들이 주장하는 일반적인 리더십의 정의와 큰 차이가 없다. 그러나 우리 육군은 조직의 특성을 고려하여 육군의 리더로서 갖추어야 할 군 리더십 역량을 제시하고 있다.

군 조직은 평시 전쟁을 억제하고 유사시에는 무력을 사용하여 적과 싸워 승리함으로써 국가의 자유와 독립을 보전하고 국토를 방위하며 국민의 생명과 재산을 보호하고 나아가 국제평화유지에 이바지함을 사명으로 한다. 따라서, 조직의 이익이나 행정의 능률성·효율성 향상을 추구하는 타 조직과는 현저히 구별된다. 전시의 군사작전은 무력충돌을 수반하므로 생명을 잃을 수도 있는 위험에 직면하게 된다. 그러므로, 군에서는 전시라는 극한상황 하에서도 성공적으로 임무를 완수하기 위해 확고한 군인정신과 타 조직과 비교할 수 없을 정도의 헌신적인 열정과 몰입을 이끌어 낼 수 있는 강력한 리더십이 요구된다. 또한 군 조직은 정(靜)적인 조직이 아니라 동(動)적인 조직으로 평시 훈련이나 전시 작전은 모두 행동으로 이루어지며 리더의 행동이 구성원에게 절대적인 영향을 미치므로 행동으로 실천하는 리더십이 중요하며 하급제대일수록 그 중요성이 증대된다.

군 리더십의 변천과정을 살펴보면, 1977년도에 리더

십 용어를 '통솔력'에서 '통솔법'으로 변경하였고, 행동 이론의 영향을 받아 통솔법 유형을 '권위형', '민주형' 2가지로 구분해 오다, 1981년에 '중용형'을 추가하였다. 1990년도에는 '지휘통솔'이란 용어로 변경하여 리더의 의사결정 및 소통방법을 제시하였고, 1993년도에는 상황이론의 영향으로 지휘통솔의 유형을 '지시형', '설득형', '참여형', '위임형' 4가지로 구분하게 되었다[11]. 1997년에는 '지휘통솔'의 기법을 대대급 이하와 연대급 이상의 통솔기법으로 구분하여 제시하였고, 이러한 지휘통솔의 개념은 2012년에 이르러서야 비로소 용어를 '군 리더십'으로 변경하였다. 군 리더십은 1970년대까지의 리더십 행동이론과 상황이론에서 제시된 대표적인 리더십 행동을 바탕으로 직무성과 중심의 '과업행동'과 인간관계 중심의 '관계행동'을 리더십의 2차원적 범주로 정리되었다. 하지만, 변화와 혁신이 조직의 성패를 좌우하는 오늘날의 리더십 상황에서는 효과 발휘에 한계가 있어 1980년대 이후에는 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십 이론에서 착안하여 '변화지향 행동'을 추가하면서 군조직의 특성과 환경에 맞춰 군 리더십을 3차원적인 행동개념으로 재구성하게 되었다. 즉, 우리 군에서 효과적인 실천적 리더행동을 위에서 언급한 3가지 차원으로 규정하고, 이를 포괄할 수 있는 리더십 유형으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 제시하였다[12].

왜냐하면, 첫 번째 차원의 '과업행동'은 거래적 리더십의 업적에 따른 조건적 보상, 예외에 의한 관리 행동과 유사하며, 두 번째 차원인 '관계행동'은 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등과 관련성이 있으며, 마지막 '변화지향 행동'은 변혁적 리더십의 비전이나 지적자극과도 연결될 수 있다고 보았기 때문이다. 즉, 우리 군에서 제시한 과업행동, 관계행동, 변화지향 행동의 3차원적 리더십 행동은 정도의 차이가 있지만, 본질적으로 변혁적·거래적 리더십 행동과 맥락을 같이 하고 있으며, 이는 전시와 평시를 아우를 수 있는 전형적이고 보편적인 리더십이라 할 수 있는 것이다[13].

3. 리더십, 조직효과성, 팔로워십과의 관계

리더십과 조직효과성과의 관계를 연구한 많은 연구들이 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극을 핵심요소로

하는 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 직무태도, 조직시민행동 등과 같은 조직효과성을 향상시키는데 긍정적인 역할을 한다는 결과를 제시하고 있으며, 조건적 보상과 예외에 의한 관리를 근간으로 하는 거래적 리더십 또한 변혁적 리더십과 연계되어 조직의 성과나 효과성에 긍정적 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다 [14].

Hater & Bass[15]는 변혁적 리더십이 부하들의 리더에 대한 만족도와 조직의 효과성에 Bass & Avolio[16]는 변혁적 리더십이 부하들의 태도와 노력에 긍정적 영향을 미침을 증명하였으며, 거래적 리더십에 대해서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십 효과에 추가적인 영향을 미친다는 가설을 검증함으로써, 변혁적 리더십이 거래적 리더십을 대체하는 것이 아니고, 거래적 리더십과 더불어 또는 연계되어 직무만족 등과 같은 조직성과에 영향을 미침을 입증하였다.

국내에서도 황기순[17]은 변혁적 리더십이 조직원들의 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였으며, 이창원과 박희봉[18]은 지방자치 단체장들의 리더십의 행동요인이 기초단체장들의 리더십 효과를 제고한다는 사실을 증명하였다. 또한, 최충식[19]은 대학의 직원 356명을 대상으로 리더십과 조직시민행동 사이의 인과관계를 분석하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 공히 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 이와 같이 국내·외 다양한 연구들은 공통적으로 변혁적·거래적 리더십 행동이 직무만족, 조직시민행동, 조직몰입 등 다양한 조직효과성에 긍정적 영향을 미치고 있다고 결론내리고 있다.

한편, 리더십과 팔로워십과의 관계는 Kelly[20]가 팔로워십에 대한 5가지 유형을 창출해 냄으로써 많은 학자들의 관심을 끌기 시작하였으며, 오늘날의 리더십 연구에서 팔로워십에 대한 연구는 필수적 동반요소로 부각되고 있다. 강경수[21]는 그의 연구에서 변혁적 리더십이 팔로워십에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 박종훈과 박경아[22]는 리더십과 팔로워간의 적합성이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, Shamir et al.[23]은 리더십이 부하들에게 반드시 동일한 효과를 미치지 않는다고 주장하면서 부하특성이 리

더십과 조직성과 간 중요한 조절변수가 될 수 있음을 시사하였고, 이와 관련하여 하소연[24]은 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계에서 부하유형의 조절효과를 입증하였다.

반면, Colangelo[25]는 美 공군을 대상으로 한 팔로워십 연구에서 부하의 특성을 체계적으로 파악하여 개념화하였다. 즉, Kelly(1988)의 측정도구를 발전적으로 활용하여 기존의 ‘비판적 사고’와 ‘능동적 참여’라는 2차원적 개념에다 ‘열정’과 ‘팀 정신’을 추가하여 부하특성 요인을 새롭게 정립하였다. 또한, 이러한 부하특성인 능동적 참여, 열정, 팀 정신 등이 민주형 지휘관을 만날 때 더 높게 나타난다는 연구결과를 발표하였다. 이와 같은 Colangelo(2000)의 연구결과를 바탕으로 국내에서는 표영현과 정범구[26]가 부하특성 요인을 ‘능동적 참여’, ‘비판적 사고’, ‘팀 정신’ 및 ‘목표일치성 지각’ 4가지로 제시하고, 변혁적·거래적 리더십이 직무태도에 미치는 영향에서 부하특성의 조절효과를 검증하였다.

III. 연구모형 및 가설

본 연구는 군조직에서 지휘관의 리더십이 부하들의 직무만족에 미치는 영향을 분석하고, 부하특성이 갖는 리더십과 조직효과성 간의 조절효과를 검증하는 데 목적이 있다. 이를 위해 연구모형 설정을 위한 지휘관의 리더십 유형을 변혁적·거래적 리더십으로 설정하였으며, 조직효과성은 직무만족을 고려하였다. 부하특성은 표영현과 정범구(2004), 양동훈과 구관모[27]의 4가지 부하특성 중에서 탐색적 관점에서 ‘능동적 참여’만을 적용하여 조절변수로 삼아 연구의 모형을 구성하였다.

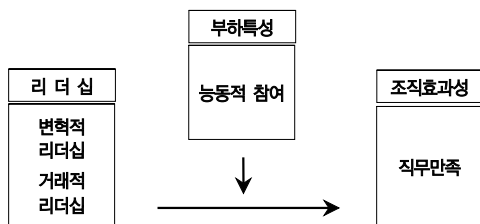


그림 1. 연구 모형

그 이유는 선행연구를 통해 조절효과가 검증된 부하 특성 요인 중 한국군의 의무복무병사들에게 절실히 요구되는 능동적 참여를 발췌하여, 군조직의 지휘관과 부하들의 직무만족 간 조절효과를 검증하고자 하였다. 이는 최근 우리 한국군에서 강조되고 있는 병영문화 혁신을 통한 선진강군 건설의 취지에도 부합되며, ‘능동적 참여’야 말로 미래 우리 군이 조직의 목표와 임무를 완수하기 위해 필수적으로 요구되는 부하의 특성요인이기 때문이다.

또한, 선행연구의 결과분석을 근거로 다음과 같은 추론을 통해 본 연구의 가설을 유도하였다.

첫째, 리더십이란 조직의 목표를 달성하는 과정에서 구성원에게 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 리더십과 조직효과성과의 관계는 원인과 결과의 상호작용 관계로 볼 수 있다. 따라서 리더십의 다양한 형태는 조직효과성에 영향을 미칠 수 있다는 추론이 가능하다.

선행연구에서도 김호정[28], 이창원과 박희봉(2005), 최충식(2007), 박영환[29] 등은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입 또는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 입증하고 있다. 뿐만 아니라 군 조직을 대상으로 한 연구에서도 탁진국과 장종순[30]은 변혁적·거래적 리더십이 소대원의 애착심, 전투능력 등 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔으며, 정종철[31], 정연택[32], 최현목[33] 등도 지휘관의 리더십이 부하의 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 제시하고 있다.

이상과 같은 선행연구의 결과들을 고려할 때, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직의 유형과 관계없이 대체로 부하들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 이러한 연구결과가 육군의 일선 지휘관의 리더십과 의무복무병사들의 직무만족과의 관계에서도 일치하는가를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 지휘관의 변혁적 리더십은 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 지휘관의 거래적 리더십은 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

둘째, 조직의 효과성이 결정되는데 있어서 조직 구성원들이 자신들과 조직과의 관계를 어떻게 인식하는지는 매우 중요한 역할을 한다. 어떤 조직이든 부하들이 자신들을 리더와 조직 간 중간자적 역할을 한다고 생각하면 리더와 부하간의 관계가 조직성과에 어떤 식으로든 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다[34]. 또한, Offermann[35]은 리더와 리더십의 개념은 모두 팔로워십에 의존하며, 리더 또한 팔로워들로 인해 존재한다고 했다. 이와 마찬가지로 리더십은 팔로워십으로 인해 효과가 발휘되고, 상황에 따라 리더가 팔로워의 역할을 수행하기도 하고, 팔로워 또한 리더 역할을 수행할 수도 있는 것이다. 이처럼 리더십의 효과는 특정한 상황에서 리더와 부하간 상호작용의 결과로 볼 수 있고[36], 팔로워십은 리더십과 조직효과성과의 관계에서 어떤 식으로든 조절역할을 할 것으로 유추해 볼 수 있다. 선행연구 분석에서도, Colangelo(2000)는 유럽주둔 美 공군장병을 대상으로 분석한 결과, 부하들의 능동적 참여가 지휘관의 리더십과 조직성과와의 관계에서 강력한 영향을 미침을 증명하였다. 국내에서도 이도화와 강기형[37]은 변혁적 리더십이 부하들에게 영향력을 행사하려면 리더와 부하들의 가치관이나 정체성이 일치해야 한다고 주장함으로써, 부하 특성이 조절변수가 될 수 있음을 시사하였다.

군 조직 대상의 연구에서도 양동훈과 구관모(2005)는 부하들의 능동적 참여가 직무만족에 직접적인 정(+)의 영향을 미치는 것을 밝힘으로써 부하특성 중 능동적 참여의 중요성을 입증하였고, 표영현과 정범구(2004)는 학군사관후보생 대상의 연구에서 변혁적·거래적 리더십과 직무태도와의 관계에서 부하특성의 조절효과를 입증한 바 있다.

이상과 같이 선행연구 결과를 분석해 볼 때, 부하특성은 리더십과 조직효과성과의 관계에서 조절변수가 될 수 있으며, 그 조절효과는 리더십의 유형과 대상에 따라 다소 상이할 수도 있음을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 육군 지휘관의 리더십과 병사들의 직무만족과의 관계에서도 부하들의 능동적 참여가 조절효과를 갖는지 여부를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3. 능동적 참여는 지휘관의 변혁적 리더십과 직무만족 간에 조절효과를 가질 것이다.

가설 4. 능동적 참여는 지휘관의 거래적 리더십과 직무만족 간에 조절효과를 가질 것이다.

IV. 실증 분석

1. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 전·후방의 다양한 부대 즉, 전방사단, 예비(교육)사단, 향토사단, 기계화사단의 보병연대급 이하 현역병사들을 대상으로 광범위한 설문조사를 실시하였다. 이는 연대급 이하 병사들이 교육기관이나 정책부서의 병사들보다 더욱 직접적인 리더십 발휘의 대상이며, 부하특성의 영향에 대한 분석결과도 더욱 현실적이고 실질적으로 피드백 될 수 있다고 판단했기 때문이다. 표본의 인구통계학적 특성은 연령별로 22~23세가 대부분(74%) 차지하였고, 계급별로는 균등하게 구성하였으며 리더십 연구의 특성상 행정병보다는 일반전투병 위주로 구성하였다. 설문조사는 병사들 개인이 자기기입법을 통해 실질적으로 진행되었고, 설문지는 총 500부를 배부하여 424부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 결측치가 있는 설문지와 불성실하게 응답한 설문지 88부를 제외하고 336부를 최종분석에 활용하였다. 자료의 분석은 SPSS Win ver. 21.0 프로그램을 이용하여 빈도 분석, 상관관계 분석, 회귀분석 및 계층적 회귀분석을 실시하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에 포함된 모든 변수들은 리커트식 5점 척도로 측정되었고, 해당변수 측정에 활용한 항목들의 평균값을 구하여 변수의 지표(Composite variable)로 활용하였다. 변혁적·거래적 리더십에 대해서는 Bass & Avolio가 개발한 설문과 정대식이 활용한 항목을 군조직에 맞게 수정하여 변혁적 리더십에 10문항, 거래적 리더십에 7문항을 활용하였고, 부하특성인 능동적 참여의 측정은 Kelly의 설문에 근거한 양동훈과 구관모, 표영현과 정범구의 측정도구를 수정하여 활용하였다. 또

한 직무만족 변수 측정은 Herzberg[38]의 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 보완하여 5개 문항을 활용하였다.

3. 측정변수의 타당성 및 신뢰성 검증

측정변수의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 분석 방법으로는 주성분 분석방법을 적용하였으며, 요인 적재치는 0.50이상으로 하였고, 요인 적재치를 향상시키기 위해 배리맥스(VARIMAX) 회전방법을 이용하였다.

표 1. 변혁적 리더십 요인분석 및 신뢰성 검증결과

변혁적 리더십	요인	신뢰도
7 나의 상관은 힘든 일이 있을 때 새로운 길잡이가 되어 준다.	0.835	0.923
2 나는 상관과 함께 일한다는 것 자체가 자랑스럽다.	0.819	
4 나의 상관은 부하들이 기쁘게 일하도록 격려해준다.	0.807	
1 나의 상관은 내가 존경하도록 행동한다.	0.782	
9 나의 상관은 성과를 보았을 때 잊지 않고 격려해 준다.	0.779	
5 나의 상관은 문제점들을 새로운 각도에서 생각하게 한다.	0.778	
3 나의 상관은 내가 군에 대한 애착을 갖게 한다.	0.763	
6 내가 생각하지 못했던 부분들을 다시 생각하게끔 한다.	0.748	
10 나의 상관은 모든 부하들을 개인적으로 친숙하게 대해 준다.	0.732	
8 나의 상관은 내가 완벽하게 업무할 때 크게 신임한다.	0.635	
아이겐값	5.924	
설명분산	59.242	
누적분산	59.242	

변혁적 리더십 변수는 총 10개 문항이 1개의 요인으로 수렴되었고, 거래적 리더십 변수는 7개 문항이 2개의 요인으로 수렴되어 요인 1(문항 3, 2, 4, 1번)은 조건적 보상, 요인 2(문항 5, 6, 7번)는 예외에 의한 관리로 명명하였다.

표 2. 거래적 리더십 요인분석 및 신뢰성 검증결과

거래적 리더십	요인 1	요인 2	신뢰도
3 내가 노력하면 원하는 것을 얻는다고 확신시켜 준다.	0.901	0.087	0.717
2 내가 따르는 만큼 내가 원하는 바를 돌려준다.	0.869	-0.028	
4 내가 원하는 바를 결정해 주고 얻는 방법을 제시해 준다.	0.847	0.066	
1 내가 노력의 대가를 바랄 때에 무엇을 할지 알려준다.	0.818	-0.036	
5 나의 상관은 내가 과거 방식대로 일을 해야 좋아한다.	-0.068	0.804	
6 일이 잘 진행될 때는 어떠한 변화도 원치 않는다.	-0.096	0.692	
8 내 판단대로 옳더라도 그렇게 하도록 놓아두지 않는다.	0.265	0.629	
아이겐값	3.035	1.536	
설명분산	43.357	21.947	
누적분산	43.357	65.304	

요인분석 결과, 변혁적 리더십은 이론적 하부요인의 수와 관계없이 1개 요인으로 수렴되었으며, 거래적 리더십은 이론적 하부요인과 같이 2개 요인으로 수렴되었다. 하지만 각각의 형태별 리더십과 조직효과성과의 관계를 분석하고, 부하특성의 조절효과를 검증하고자 한 본 연구의 목적에 부합되게 분석단위를 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 통일하였다.

표 3. 능동적 참여 요인분석 및 신뢰성 검증결과

능동적 참여	요인	신뢰도
4 군에서 가치있는 사람이 되기위해 능력을 적극 발휘한다.	0.777	0.601
5 군이 중요하게 생각하는 일을 잘하기 위해 열심히 노력한다.	0.696	
3 나는 일에 대한 열의로 동료들 활기 있게 만든다.	0.635	
2 최대한 아이디어를 제공하고 능력을 발휘하고 헌신적 일을 한다.	0.564	
아이겐값	4.708	
설명분산	52.314	
누적분산	52.314	

능동적 참여의 5개 문항의 요인분석 결과, 4개 문항만이 수렴되었다. 1번 문항은 수렴되지 않아 삭제하고 2, 3, 4, 5번 4개 문항을 분석에 활용하였다.

표 4. 직무만족 요인분석 및 신뢰성 검증결과

직무 만족	요인	신뢰도
2 나의 일은 군대 내에서 매우 중요하다고 생각한다.	0.840	0.870
3 나의 말은 바 임무를 수행함으로써 보람을 느낀다.	0.810	
4 내가 맡고 있는 일은 나의 능력개발에도 많은 도움을 준다.	0.768	
5 나는 현재 맡고 있는 일에 대해 전반적으로 만족한다.	0.758	
1 나는 정말로 가치있는 일을 하고 있다고 생각한다.	0.738	
아이겐값	6.484	
설명분산	54.032	
누적분산	54.032	

직무만족의 5개 문항에 대한 요인분석 결과 5개 문항이 모두 수렴되어 문항 수와 해당 문항을 유지하였다.

한편, 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도를 검증한 결과, 모든 요인의 Cronbach α 값이 0.60이상으로 신뢰할 만한 수준이었다.

4. 상관관계 분석

본 연구의 적용된 주요 변수들의 판별 타당성을 판단하기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다.

표 5. 변수들 간의 상관관계

구분	평균	표준 편차	상관관계			
			변혁적	거래적	능동적	직무만족
변혁적리더십	3.43	0.77	1			
거래적리더십	3.19	0.60	0.736*** (.000)	1		
능동적 참여	2.97	0.54	-0.051	-0.110	1	
직무만족	3.43	0.84	0.507***	0.420***	0.076	1

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

채서일[39]에 의하면 일반적으로 상관계수가 0.85보다 적으면 판별 타당성이 있는 것으로 알려져 있으므로 본 연구에 사용된 변수들은 상관계수가 모두 0.85보다 적어 판별 타당성에는 문제가 없는 것으로 밝혀졌다.

5. 가설 검증

5.1 지휘관 리더십과 직무만족과의 관계

지휘관의 리더십이 부하들의 직무만족에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 검증하였다.

표 6. 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

구분	직무만족						
	b	β	t	p	R	R	Adj.R ²
리더십	0.556	0.507	10.750***	0.000	0.507	0.257	0.255
constant	1.523	8.378***	0.000				
추정값 표준오차	0.727						
F (p)	115.563 (0.000)						

*** p<.001

지휘관의 변혁적 리더십은 부하들의 직무만족에 대하여 0.1% 수준에서 유의한(β=.507, p<.001) 정(+)의 영향을 미쳤다. 즉, 육군의 지휘관들이 변혁적 리더십 행동을 효과적으로 활용할수록 부하들의 직무만족도가 높아짐을 알 수 있으며, 따라서 “지휘관의 변혁적 리더십은 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 1은 채택되었다.

표 7. 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

구분	직무만족						
	b	β	t	p	R	R	Adj.R ²
리더십	0.592	0.420	8.458***	0.000	0.420	0.176	0.174
constant	1.542	6.791***	0.000				
추정값 표준오차	0.766						
F (p)	71.540 (0.000)						

*** p<.001

또한, 지휘관의 거래적 리더십은 부하들의 직무만족에 대하여 0.1% 수준에서 유의한(β=.420, p<.001) 정(+)의 영향을 미쳤다. 즉, 육군의 지휘관들이 거래적 리더십 행동을 효과적으로 활용할수록 부하들의 직무만족도가 높아짐을 알 수 있으며, 따라서 “지휘관의 거래적 리더십은 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다” 라는 가설 2는 채택되었다.

5.2 능동적 참여의 조절효과

부하특성으로서 능동적 참여가 변혁적-거래적 리더십과 직무만족과의 영향관계에서 갖는 조절효과를 검증하기 위해 계층적 조절회귀분석을 수행하였다. 수행 방법은 독립변수와 조절변수가 연계된 ‘상호작용항’을 만든 후, 독립변수, 조절변수, 상호작용항을 순서대로 투입하여 단계적으로 회귀분석을 실시하였다. 조절효과에 대한 검증은 각 단계별 모델의 R² 값이 유의수준 하에서 증가함을 확인함으로써 판단할 수 있다.

지휘관의 변혁적 리더십과 부하들의 직무만족 간 능동적 참여의 조절효과 분석결과, 각 모델별로 나타난 R² 값을 보면 모델 I 은 25.7%, 모델 II는 26.1%, 모델 III은 26.2%로 설명력이 미량이지만 향상되고 있고, 상호작용항을 투입한 모델 III의 유의확률(0.011, p<0.05)도 유의수준 하에서 R² 값이 증가하는 것을 나타내고 있다. 따라서 변혁적 리더십과 직무만족 간에 조절효과가 있다고 할 수 있고, “능동적 참여는 지휘관의 변혁적 리더십과 부하들의 직무만족 간에 조절효과를 가질 것이다” 라는 가설 3은 채택되었다.

표 8. 변혁적 리더십과 직무만족 간 조절효과

구분	모델 I				모델 II				모델 III			
	b	β	t	p	b	β	t	p	b	β	t	p
리더십(A)	0.556	0.507	10.750	0.000	0.514	0.511	10.849	0.000	0.518	0.511	10.786	0.000
능동참여(B)					0.065	0.065	1.365	0.000	0.067	0.06	1.407	0.000
A*B									0.023	0.02	0.549	0.011
constant	1.523	8.378	0.000		1.492	9.961	0.000		1.267	10.501	0.000	
R ²	0.257				0.261				0.262			
Adj. R ²	0.255				0.257				0.258			
ΔR ²	0.257				0.004				0.001			

반면, 지휘관의 거래적 리더십과 부하들의 직무만족 간 능동적 참여의 조절효과를 분석한 결과를 보면, 각 모델별로 모델 I 은 17.6%, 모델 II는 18.2%, 모델 III은 18.2%로 나타나 모델 III에서 설명력은 향상되지 않으며, 상호작용항을 투입한 모델 III의 유의확률(0.095, $p>0.05$)도 5% 유의수준을 초과하여 기각되었다. 따라서 거래적 리더십과 직무만족 간에 조절효과가 있다고 할 수 없고, “능동적 참여는 지휘관의 거래적 리더십과 부하들의 직무만족 간에 조절효과를 가질 것이다” 라는 가설 4는 기각되었다.

표 9. 거래적 리더십과 직무만족 간 조절효과

구분	모델 I				모델 II				모델 III			
	b	β	t	p	b	β	t	p	b	β	t	p
리더십(A)	0.592	0.421	8.458	0.000	0.432	0.427	8.604	0.000	0.432	0.427	8.577	0.000
능동참여(B)					0.076	0.076	1.514	0.001	0.076	0.076	1.513	0.001
A*B									0.003	0.003	0.062	0.095
constant	1.542	6.791	0.000	1.790	7.974	0.000	1.055	6.886	0.000			
R ²	0.176				0.182				0.182			
Adj. R ²	0.174				0.177				0.175			
ΔR^2	0.176				0.006				0.000			

이상과 같이 회귀분석과 계층적 조절회귀분석을 통하여 가설을 검증한 결과, 가설 1, 2, 3은 채택되었고, 가설 4는 기각되었다.

표 10. 가설검증 결과

가설	가설 내용	결과
1	지휘관의 변혁적 리더십은 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2	지휘관의 거래적 리더십은 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3	능동적 참여는 지휘관의 변혁적 리더십과 직무만족 간에 조절효과를 가질 것이다.	채택
4	능동적 참여는 지휘관의 거래적 리더십과 직무만족 간에 조절효과를 가질 것이다.	기각

V. 결론 및 제언

본 연구에서는 군조직 구성원의 대부분을 형성하는 부하, 즉 팔로워에 초점을 맞추어 지휘관의 리더십이 부하들의 직무만족에 미치는 영향관계에서 부하특성인 능동적 참여의 조절효과를 실증적으로 규명하고자 하

였다. 연구의 주요 연구결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지휘관의 리더십과 직무만족과의 관계에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 공히 부하들의 직무만족에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십의 하부요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 그리고 거래적 리더십의 조건적 보상, 예외에 의한 관리 등의 행동요인이 부하들의 직무만족에 영향을 미치는 것이 입증되었다. 따라서, 변혁적·거래적 리더십이 현재 우리 군의 지휘관들이 가장 널리 활용하고 있는 실천적인 리더십 행동요인임을 고려할 때, 육군의 지휘관들은 이러한 행동요인들을 적극 활용하여 부하들의 직무에 대한 만족도를 높여야함을 알 수 있다.

둘째, 부하특성인 능동적 참여의 리더십과 직무만족 간 조절효과에 대한 분석에서는, 리더십의 유형에 따라 차이를 보였다. 우선, 변혁적 리더십과 직무만족에 대해서는 조절효과가 있는 것으로, 거래적 리더십과 직무만족 간에는 조절효과가 기각되었다. 즉, 부하들의 능동적 참여는 거래적 리더십의 효과보다는 변혁적 리더십의 효과에 대하여 조절기능을 갖는 것으로 나타났다. 이는 지휘관의 리더십 효과가 변혁적·거래적 리더십의 행동요인이 복합적으로 발휘될 때 나타나지만 병사들의 능동적인 참여는 변혁적 리더십 행동특성이 높은 지휘관에 대해서 긍정적인 조절영향이 있음을 의미한다. 따라서, 육군의 지휘관들은 부하들의 능동적 참여가 그들의 리더십 효과에 대한 중요한 조절변수임을 명심하고 이러한 특성이 함양될 수 있도록 부하들을 육성하되, 능동적 참여를 유도함에 있어 리더십의 효과를 극대화하기 위해서는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십 행동요인에 더욱 중점을 두고 스스로의 리더십 함양에 힘써야 할 것이다.

결론적으로, 지휘관들은 연구결과를 토대로 변혁적·거래적 리더십의 행동요인들을 적극 활용하여 부하들의 직무만족도를 향상시켜야 한다. 구체적인 실천방안으로 우선, 지휘관은 부하들에게 비전과 목표를 명확히 제시하여 노력의 방향을 집중시키고, 부하들의 개별적인 애로사항과 처지에 관심을 기울여 항상 그들의 입장

에서 배려하며 지휘해야 하고, 새로운 시각에서 신선한 자극제로서의 역할을 담당해야 한다. 다른 한편으로는, 부하들의 업무결과에 대해 명확한 신상필벌(信賞必罰)을 시행하고, 업무에 대한 기존의 틀을 벗어나는 경우 세심한 지도도 해야 한다. 이와 같이 육군의 지휘관들은 변혁적·거래적 리더십의 행동요인들을 효과적으로 활용하여 부하들의 직무만족을 극대화시키고 부여된 임무를 성공적으로 완수하여야 한다.

또한, 변혁적 리더십과 직무만족 간에 부하들의 능동적 참여가 중요한 조절효과 변수임이 입증되었으므로, 지휘관들은 모든 지휘활동에 있어서 부하들의 긍정적이고 적극적인 참여를 유도하되, 변혁적 리더십 행동요인을 통한 리더십 발휘에 더욱 관심을 가져야 한다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 정책적 제언을 하고자 한다. 첫째, 지휘관들은 자신들의 리더십만이 조직의 효과성에 영향을 미치는 것이 아니라 병사들 스스로의 팔로워십 발휘가 군조직의 효과성에 영향을 미칠수 있다는 인식을 해야 한다. 따라서 지휘관들은 부하와의 관계를 단지 지휘통솔을 위한 일방적 관계로만 볼 것이 아니라, 상호적인 관계로 인식하고 바람직한 부하특성 함양의 필요성을 재인식해야 한다. 둘째, 지휘관들의 리더십 행동은 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치고 부하들의 능동적 참여 또한 변혁적 리더십의 효과에 영향을 미치므로, 지휘관들의 바람직한 리더십 요인을 함양하고 부하들의 긍정적이고 능동적인 참여를 유도할 수 있는 실천가능한 대안과 다양한 프로그램 마련이 필요하다. 셋째, 지휘관과 병사들이 바람직한 리더십과 팔로워십을 잘 발휘할 수 있도록, 연구에서 밝혀진 결과들을 적극 활용할 필요가 있다. 이를 위해 지휘관들의 긍정적 리더십 함양과 병사들의 팔로워십 육성을 위한 육군차원의 조직문화 개선 노력과 지휘관-부하 관계에 대한 새로운 마인드 확산이 요구된다.

참 고 문 헌

- [1] A. M. Fiedler, *Theory of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill, 1967.
- [2] 정우일, 박선경, 양승범, *리더와 리더십*, 박영사, 2009.
- [3] J. M. Burns, *Leadership*, NY: Harper and Row, 1978.
- [4] B. M. Bass, "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision," *Organizational Dynamics*, Winter, pp.19-31, 1990.
- [5] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, NY: The Free Press, 1985.
- [6] K. W. Kuhnert, *Transforming Leadership: Developing People Through Delegation*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- [7] R. Gill, *Theory and practice of Leadership*, London: Sage, 2006.
- [8] B. S. Pawar and K. K. Eastman, "The nature and implications of contextual influences on the transformational leadership: A conceptual examination," *Academy of Management*, Vol.22, pp.80-109, 1997.
- [9] B. M. Bass and B. J. Avolio, *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [10] G. A. Yukl, *Leadership in organizations*, 7th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2010.
- [11] 최병순, *군대 리더십*, 국방대학교, 2004.
- [12] 김현영, *한국군 리더십의 현대화와 선진화 방안에 관한 연구*, 국방대학교, 박사학위논문, 2005.
- [13] 김종두, "변화와 혁신시대의 고급제대 리더십 적용방안 연구," 국방대학교, 2005.
- [14] J. A. Conger and N. R. Kanungo, "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, pp.637-547, 1987.
- [15] J. J. Hater and B. M. Bass, "Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.4,

- pp.695-702, 1988.
- [16] B. M. Bass and B. J. Avolio, *Full range leadership development manual for Multifactor Leadership Questionnaire Manual*, Palo Alto, CA: Mind garden, 1997.
- [17] 황기순, “경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국정책과학 학회보, 제9권, 제2호, 2005.
- [18] 이창원, 박희봉, “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 집단효능감의 매개역할,” 한국정책과학학회보, 제9권, 제4호, 2005.
- [19] 최중식, *변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대학 직원의 조직시민행동에 미치는 영향*, 강원대학교 대학원, 박사학위논문, 2007.
- [20] R. E. Kelly, *The Power of Followership*, NY: Bantam Double day Dell Publishing Inc, 1994.
- [21] 강경수, “학교장의 변혁적 리더십, 교사 팔로워십 및 학교 조직효과성간의 관계,” 한국교육, 제34권, 제3호, pp.75-101, 2007.
- [22] 박중훈, 박경아, “리더십과 Followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과: 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교,” 조직과 인사관리연구, 제24권, 제2호, pp.87-115, 2001.
- [23] B. Shamir, R. J. House, and M. B. Arthur, “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory,” *Organization Science*, Vol.4, No.4, p.585, 1993.
- [24] 하소연, *장애인복지관 종사자가 인식하는 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향*, 경성대학교 대학원, 박사학위논문, 2012.
- [25] A. J. Colangelo, *Followership: Leadership Styles*, Doctoral Dissertation, University of Oklahoma, 2000.
- [26] 표영현, 정범구, “리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성의 조절효과에 관한 연구,” 경영경제연구, 제26권, 제2호, pp.171-199, 2004.
- [27] 양동훈, 구관모, “팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향,” 경영학연구, 제34권, 제3호, pp.939-969, 2005.
- [28] 김호정, “변혁적 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교,” 한국행정학보, 제30권, 제2호, pp.197-216, 2001.
- [29] 박영환, *변혁적 리더십과 신뢰가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰의 매개효과를 중심으로*, 용인대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.
- [30] 탁진국, 장종순, “거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선 소대장을 중심으로,” 한국심리학회지, 제16권, 제2호, pp.47-60, 2003.
- [31] 정종철, *카리스마적 리더십이 군 복무염증에 미치는 영향: 구성원의 자아개념을 매개변인으로*, 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 2006.
- [32] 정연택, “군 조직구성원의 의식변화에 따른 리더십 연구,” 한국치안행정논집, 제6권, 제1호, pp.88-105, 2009.
- [33] 최현목, *군 리더의 감성지능이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구*, 경원대학교 대학원, 박사학위논문, 2012.
- [34] 정대식, *팔로워십 특성이 리더십과 직무몰입간에 미치는 조절효과와 매개효과 분석*, 경일대학교 대학원, 박사학위논문, 2012.
- [35] L. R. Offermann J. K. Kennedy, and P. W. Wirtz, “Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability,” *Leadership Quarterly*, Vol.5, pp.43-58, 1994.
- [36] R. L. Hughes, R. C. Ginnett, and G. J. Curphy, *Leadership*, NY: Irwin Inc, 1993.
- [37] 이도화, 강기형, “변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향,” 인적자원관리연구, 제16권, 특별호, pp.227-245, 2009.
- [38] F. Herzberg, “One more time: how do you motivate employees,” *Harvard Business Review*, Vol.46, No.1, pp.53-62, 1968.
- [39] 채서일, *사회과학조사 방법론*, B&M 북스, 2008.

저 자 소 개

이 강 국(Kang-Kuk Lee)

정회원



- 1990년 2월 : 육군사관학교(문학사)
- 1998년 4월 : 독일 파더본대학교 경영학과(경영학석사)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 서울벤처대학교 정보경영학과 박사과정

<관심분야> : 인사조직 관리, 리더십

이 선 규(Seon-Gyu Yi)

정회원



- 1978년 2월 : 중앙대학교(문학사)
- 1987년 2월 : 중앙대학교(경영학석사)
- 2004년 2월 : 건국대학교 경영학과(MIS전공)(경영학박사)

- 1977년 12월 ~ 1982년 10월 : 한국전력공사 전자계산소
- 1982년 10월 ~ 1993년 7월 : 엘지칼텍스가스(주) 전산부
- 1993년 12월 ~ 1995년 4월 : (주)한국컴퓨터솔루션
- 1995년 5월 ~ 1999년 12월 : 한진정보통신(주)
- 2005년 3월 ~ 현재 : 서울벤처대학교 융합산업학과 교수

<관심분야> : MIS, ERP, SCM, e-Biz, 시스템분석 및 설계, 프로젝트 관리