

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 조직문화의 매개효과를 중심으로 -

황 성 훈*

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경과 선행연구
- III. 연구 모형
- IV. 연구 결과
- V. 결론

I. 서론

오늘날 각종 기업 및 공공기관에서는 조직성과를 향상시키기 위해 다양한 방법으로 리더십 역량교육을 강화하고 있으며, 군에서 또한 조직성과를 향상시키기 위해 임무형 지휘를 강화하고 있다. 임무형 지휘란 상급자가 하급자에게 임무만 부여하고, 어떻게 실천할 것인가에 대해서는 하급자가 자율성과 창의성을 발휘하여 실천할 수 있도록 권한을 위임해 주는 것이다(2018, 김문겸).

* 대전대학교 행정대학원 군사학과 박사과정

군사학연구 통권 제15호

이러한 임무형 지휘가 군 조직에서 필요한 이유는 첫째, 불확실한 전쟁의 본질적 특성 때문이다. 전쟁이란 각종 상황과 환경의 변화로 인하여 최초 계획된 작전대로 실행되는 경우가 많지 않다. 최근 종전된 이라크 전쟁에서도 알 수 있듯이 사막에서 몰아치는 폭풍은 계획된 작전을 제대로 실행할 수 없게 만들었으며, 민간인과 적군, 테러리스트, 아군이 혼재된 상황은 생각지도 못한 돌발 상황을 만들었다. 둘째, 4차 산업혁명시대를 맞이하여 최첨단 과학기술의 발달은 군의 무기체계를 다양하게 변화시키면서, 전장이 광역화되었다. 2018년 1월에는 육군에서는 드론봇 전투단을 드론쇼 코리아에서 공개한 적이 있다(2018, 1. 25, 전자신문). 앞으로의 전쟁은 군인이 아닌 로봇에 의한 대리전이 될 가능성이 높다. 그러나 로봇이 전쟁을 하더라도 피해는 군인과 일반인이 입기 때문에 최첨단에서 운용하는 군인들의 유연한 상황조치능력은 매우 중요하다. 셋째, 평상시 조직성과를 극대화 할 수 있기 때문이다. 사람들은 기본적으로 자아실현을 위해 상황과 여건만 조성되면 스스로 창의적으로 업무를 수행할 수 있는 욕망을 가지고 있다. 즉, 임무형 지휘는 맥그레거(1972)가 주장하는 X-Y이론에서 Y이론 인간관과 밀접한 관련이 있다(박천오, 2013). 따라서 군 조직에서 상급자가 하급자에 대한 임무형 지휘를 하게 되면 하급자는 상급자에 대한 신뢰가 높게 형성될 뿐만 아니라 조직의 목표 달성을 위해 상상력과 창의력을 최대한 발휘할 수 있기 때문이다.

임무형 지휘의 기원은 1806년 독일군의 전신인 프리시아가 프랑스의 나폴레옹 혁명군에게 패하고, 패전의 원인이 지휘관들의 사고의 경직성과 피동적인 지휘 때문이었다고 판단하여 이를 개혁하기 위해 임무형 지휘가 도입되었다(Widder, 2002). 우리나라는 이러한 임무형 지휘를 1999년 4월에 육군의 지휘개념으로 채택하면서 처음 적용하게 되었다. 그러나 임무형 지휘를 적용하는데 있어 '무엇을 어떻게 실천할 것인가'에 대한 실천요소 등이 부족하여 아직까지 활성화 되지 못하였다. 이를 극복하기 위해 육군에서는 2017년에 육군 리더십센터에 임무형 지휘과

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

를 만들고, 리더십센터의 명칭도 리더십 / 임무형 지휘 센터로 변경하는 등 임무형 지휘를 활성화하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 그 결과로 2017년에는 임무형 지휘 실천을 위한 5개의 하위요인을 선정(자기 결정성, 의사소통, 계획수립, 역량개발, 유능성)하고 야전부대에 적용하기 위해 노력하고 있다. 그러나 임무형 지휘와 관련하여 지금까지 연구된 내용을 보면 대부분 육군과 해병대 위주로 연구가 되어 왔다. 그러나 앞으로는 육군과 해병대뿐만 아니라 공군과 해군에서도 꼭 필요한 지휘개념이라 생각한다. 군사 선진국인 독일과 미국, 일본 등에서도 임무형 지휘를 적용하는 이유가 전쟁에 대한 불확실성을 고려하여 예하 지휘관(자)에게 유연성을 부여하기 위함이다. 앞으로 4차 산업혁명시대를 맞이하여 예하 지휘관(자)의 역할은 더욱 중요해 질 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 임무형 지휘가 군 조직구성원의 직무 만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석하는 것이다. 둘째, 임무형 지휘가 조직문화에 미치는 영향과 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 셋째, 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화가 어떻게 매개역할을 하는지에 대해 분석하는 것이다.

본 연구는 그동안 연구가 미흡했던 임무형 지휘와 조직문화와의 관계를 분석하고 임무형 지휘가 정착되기 위해서는 무엇을 어떻게 실천해야 할 것인가에 대해 방향성을 제시할 것이다.

II. 이론적 배경과 선행연구

1. 임무형 지휘와 조직 효과성의 관계

임무형 지휘의 개념은 임무만 부여하고 ‘어떻게 할 것인가’에 대한 How To는 하급자에게 위임하여 하급자의 자율성과 창의성을 향상시

군사학연구 통권 제15호

키고자 하는 개념이다. 이러한 임무형 지휘 개념은 경직된 군 조직에서 상급자와 하급자 간의 신뢰를 기반으로 하급자의 자율성과 창의성을 향상시켜 조직 효과성에 영향을 미칠 것으로 생각한다. 임무형 지휘와 관련된 선행연구는 군 특수성으로 많이 연구되어 있지 않은 상태이다. 따라서 임무형 지휘이 개념과 유사한 임파워먼트의 선행연구를 기초로 조직 효과성에 미치는 영향을 검토하고자 하였다.

Thomas & Velthouse(1990)에 의하면 리더가 가지고 있는 책임에 대해 하급자에게 권한을 위임할 때 조직구성원은 업무환경에서 의미성과 영향력, 자기결정력을 경험하게 되며, 이러한 경험은 조직구성원의 자신감을 향상시킨다고 보고하였다(Guzzo et al., 1993). 그리고 Spreitzer(1995)의 연구에 의하면 자기 효능감과 의미성, 역량, 자기결정력은 심리적 임파워먼트의 하위요인으로 직무성과 및 직무만족에 영향을 준다고 보고하고 있으며, 특히 자기 효능감과 역량은 직무성과에 영향을 주고, 의미성과 자기결정력은 직무만족에 정(+)적인 영향을 준다고 하였다.

국내연구로 허찬영·김인수(2017)은 임무형 지휘의 하위요소로 의사소통, 전문지식 공유, 업무 전문성, 권한과 책임으로 선정하고 조직유효성(부하의 조직몰입)에 미치는 영향을 분석한 결과 임무형 지휘 하위요인 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고하였으며, 김문겸(2015)은 육군을 대상으로 한 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 임무형 지휘의 하위요인으로 리더의 카리스마와 동기부여, 셀프 행동지향의 척도를 개발하여 조직 효과성과의 인관관계를 분석한 결과 하위요인 모두 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 그리고 조태명·김성중(2015)은 임무형 지휘 하위요인으로 카리스마 리더십과 상향식 커뮤니케이션, 내재적 동기부여를 선정하여 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과 하위요인 모두가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 또한 정한용(2013)은 임무형 지휘와 통제형 지휘가 조직성과에 미치는 영향 연구에서 임무형 지휘의 하위요인으로

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

카리스마와 지적 자극, 개별적 고려와 위임-분권화로 선정하여 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 카리스마와 지적 자극은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는데 비해 개별적 고려와 위임-분권화는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구를 살펴보았을 때 임무형 지휘의 하위요인은 다양하게 정의되고 있지만 대부분 조직 효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 임무형 지휘는 조직 효과성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2. 임무형 지휘와 조직문화와의 관계

육군과 해병대에서는 임무형 지휘를 정착시키기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 임무형 지휘가 1999년에 도입하여 현재까지 정착시키고자 노력하였지만 아직까지 활성화되지 못한 것은 조직문화가 개선되지 못했기 때문이라 생각한다. 즉, 임무형 지휘가 육군에 정착되기 위해서는 그에 맞는 조직문화가 필요하기 때문에 임무형 지휘와 조직문화의 관계를 살펴보는 것은 매우 중요하다고 생각한다. 그리고 임무형 지휘와 조직문화와 직접적인 연구가 매우 부족하기 때문에 조직문화와 임파워먼트의 선행연구를 살펴보고자 하였다.

조직문화를 살펴보기 전에 문화에 대해 살펴보면 다양하게 적용되고 있다. 기업에서는 기업문화, 행정조직에서는 행정문화, 학교에서는 학교문화, 군에서는 군대문화로 사용되고 있다. 즉 조직문화는 문화의 개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것을 말한다(Parsons, 1977).

이러한 조직문화의 유형은 학자들마다 다소 상이하게 적용하고 있지만 쿤과 맥그레스(1985)는 정보처리 관점을 기준으로 합리문화, 합의문화, 개발문화, 위계문화로 구분하였다. 각각의 조직문화의 특성을 살펴보면 합리문화는 목표달성을 중시하고, 끊임없는 생산성을 강조하며,

경쟁을 장려한다(이동수, 2015). 그리고 리더십 스타일은 상급자가 합리적으로 생각하여 자신이 ‘맞다’고 생각되면 하급자는 순응하고 ‘나를 따르라’식의 리더십 스타일이다. 합의문화는 참여와 개방, 결속, 사기 등이 강조되는 인간관계 모형이고(이동수, 2015) 리더십 스타일은 관계 지향적이며, 배려, 친교가 동기부여의 주요 요인이다(이춘우, 2014). 개발문화는 혁신과 적응, 성장, 자원 확보 등이 강조되는 개방체계 모형이며(이동수, 2015), 리더십 스타일은 창의적이고 모험 지향적이며, 새로운 것에 대한 도전을 강조한다(신유근·이춘우, 2014). 위계문화는 안정과 통제 등이 강조되는 내부과정 모형이고(이동수, 2015), 리더십 스타일은 보수적이고 신중하며, 안정이 동기부여의 요인이 된다(이춘우, 2014). 이와 같이 조직문화의 유형에 따라 리더십 스타일이 다양하게 적용되고 있기 때문에 어떠한 조직문화에서 임무형 지휘를 적용하느냐에 따라 효과가 상이하게 나타날 수 있다.

박유찬(2012)은 중·고등학교의 체육교사가 지각하는 학교 조직문화와 직무특성이 임파워먼트 및 조직 효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 임파워먼트의 자기 결정성에는 집단문화와 혁신문화가, 역량에는 혁신문화가, 영향력에는 집단문화 및 혁신문화, 위계문화가, 의미성에는 집단문화와 혁신문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 그리고 송영호(2012)는 어린이 집에 근무하는 교사를 대상으로 어린이집 원장의 변혁적 리더십과 조직문화, 의사소통, 임파워먼트가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석한 결과 조직문화는 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치고, 영향력의 크기는 혁신문화-집단문화-위계문화-합리문화 순으로 나타났다. 또한 류정현과 신형덕(2011)은 500개 기업을 대상으로 유연한 조직문화와 임파워먼트가 인지된 조직 유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 유연성을 강조하는 조직문화가 통제를 강조하는 조직문화보다 임파워먼트에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구를 볼 때 조직 내에서 강하게 나타나는 조직문화의 유형은 강한 문화가 있으며, 약한 문화가 존재하고 있다. 그리고 이

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

러한 조직문화의 유형은 임파워먼트에 미치는 영향이 서로 다르게 나타났다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 임무형 지휘는 조직문화 유형에 따라 각기 상이한 영향을 미칠 것이다.

3. 임무형 지휘, 조직문화와 조직 효과성과의 관계

임무형 지휘가 조직 효과성간의 관계에 대한 관심은 상급자가 하급자에게 권한을 위임해 줌으로써 부하의 자율성과 창의성을 길러 조직 성과를 향상시킬 수 있다는 믿음에서 기인하고 있다. 그리고 조직문화가 매개역할을 할 것이라고 생각한 것은 각 조직 내에서 다양한 조직문화가 존재하며, 조직문화의 유형에 따라 조직 효과성에 차이가 있을 수 있다고 생각했기 때문이다.

먼저, 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 살펴보면, 추재엽(2017)은 소방공무원을 대상으로 조직문화와 조직 효과성과의 분석에서 합의문화만 직무만족에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 조태명(2016)의 군 조직문화에 대한 연구에서는 군 조직 내에는 합리문화, 위계문화, 합의문화가 존재하며, 합리문화가 가장 강한 것으로 나타났다. 그리고 조직문화의 유형이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 합리문화만 정적인 영향을 미치고 합의문화와 위계문화는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 논의하였다. 그리고 김찬선(2014)은 수도권 소재 경비회사 조직문화와 임파워먼트 및 조직 애착도의 관계를 연구한 결과, 합리 개발문화는 정서적 애착에 정적 영향을 미치고, 위계문화는 지속 규범적 애착에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 김현섭(2013)은 군에서 근무하는 군무원과 장교 교관을 대상으로 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 과업문화와 관계문화가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치고, 혁신문화와 관계문화, 위계문화가

조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 조직문화의 매개효과와 관련된 선행연구를 살펴보면, 이기용(2017)은 초등학교장의 오센틱 리더십이 학교조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화의 매개효과를 검증한 결과, 학교장의 오센틱 리더십이 학교조직 효과성에 미치는 영향에서 친화적 문화, 진취적 문화, 합리적 문화, 보존적 문화가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고 외식 서비스산업에서 감성리더십이 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향에서 조직문화의 매개역할을 검증한 결과, 조직문화의 하위요인인 관계 지향적 문화와 위계, 성과 지향적 문화가 긍정적인 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다(강규철·오영호, 2017). 또한 김보경·김정식(2012)은 서번트 리더십과 조직유효성의 관계에서 조직문화의 관계지향 문화, 위계지향 문화, 과업지향 문화가 부분 매개역할을 한다고 보고하였다.

이와 같은 선행연구를 볼 때 조직문화의 유형에 따라 조직 효과성에 미치는 영향이 상이하며, 매개효과 또한 상이하게 나타나는 것을 확인할 수 있었고 이를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 조직문화는 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 조직문화 유형에 따라 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 매개효과는 상이하게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구 모형

1. 연구모형

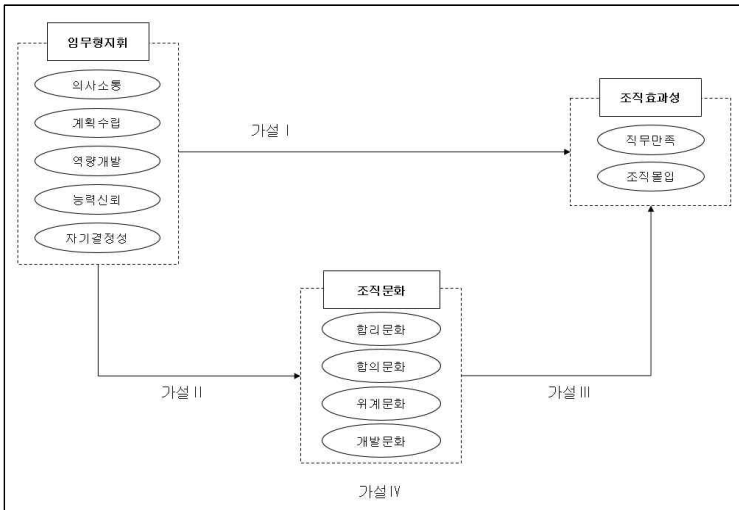
본 연구는 군 조직 구성원에게 영향을 미칠 수 있는 임무형 지휘를 선행변수로 하고, 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직 문화에 따라 어떠한 차이가 나타나는지를 분석하기 위해 조직문화를

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

조절변수로 설정하였다. 그리고 이와 같은 내용을 도식화 하여 다음 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

본 연구에서 사용된 변수들 간의 관계를 확인하기 위해 SPSS 21.0 과 AMOS 22.0을 사용하였다. 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 구조모형을 설정하여 인과관계를 분석하고, 조직문화의 조절효과를 분석하기 위해 다중 비교분석(MSEM)을 실시하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 측정도구

본 연구에서 사용된 임무형 지휘 측정문항은 김문겸 등(2017)이 개발한 척도 중 의사소통 6문항(Cronbach's α =.938), 계획수립 6문항(Cronbach's α =.910), 역량개발 5문항(Cronbach's α =.903), 능력신뢰 6문항(Cronbach's α =.853), 자기결정성 7문항(Cronbach's α =.938)으로 총 30문항이다. 조직문화와 관련된 척도는 추재엽(2017)이 사용한 척도로 합리문화 5문항, 합의문화 5문항, 개발문화 5문항, 관리문화 5문항으로 총 20문항

군사학연구 통권 제15호

이다. 직무만족에 사용한 척도는 김문겸 등(2017)이 사용한 척도로 보상적 만족 4문항(Cronbach's α =.902), 환경적 만족 4문항(Cronbach's α =.891), 심리적 만족 4문항(Cronbach's α =.866)으로 총 12문항이다. 조직몰입은 권형변(2006)이 사용한 척도를 일부 수정하여 정서적 몰입 4문항, 지속적 몰입 4문항, 규범적 몰입 4문항으로 총 12문항으로 구성되었다.

3. 표본의 특성

본 연구의 자료 수집을 위해 합동군사대학에서 근무하고 있는 육·해·공군, 해병대 장교 626명을 대상으로 설문조사하였다.

〈표 1〉 인구 통계학적 특성

구 분		인원수	퍼센트
계 급	소령	524	83.7
	중령	60	9.6
	대령	37	5.9
	합계	623	98.2
소 속	육군	534	85.3
	해군	15	2.4
	공군	52	8.3
	해병대	22	3.5
	기타	3	.5
	합계	626	100.0
출신구분	사관학교	326	52.1
	학군장교	151	24.1
	학사장교	107	17.1
	간부사관	20	3.2
	기타	22	3.5
	합계	626	100.0
직 책	지휘관	75	12.0
	지휘자	16	2.6
	참모 / 실무자	528	84.3
	합계	619	98.9
성 별	남자	567	90.6
	여자	47	7.5
	합계	614	98.1

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

각각의 특성을 살펴보면 계급은 소령(524명)로 가장 많고 중령(60명), 대령(37명) 순으로 나타났으며, 군별로는 육군(534명), 공군(52명), 해병대(22명), 해군(15명) 순으로 나타났다. 출신구분은 사관학교(326명) 출신이 가장 많고, 학군장교(151명), 학사장교(107명), 간부사관(20명) 순으로 나타났다. 직책으로는 참모 및 실무자(528명)으로 가장 많고, 지휘관(75명), 지휘자(16명) 순으로 나타났으며, 성별은 남군(567명), 여군(47명) 순으로 나타났다.

IV. 연구 결과

1. 신뢰도 및 타당도 분석

1.1. 조직문화에 대한 탐색적 요인분석

본 연구에서는 조직문화 측정항목에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 각각의 요인적재량에 대해서는 0.5이상인 경우만 유의미한 것으로 간주하였고, 0.5이하인 측정요인은 삭제하였다. 다음 <표 2>는 조직문화의 하위요인을 찾기 위한 분석 결과이다.

조직문화의 하위요인에 대하여 분석결과, 기존에는 조직문화의 하위요인이 4개 하위요인이었으나 본 연구에서는 3개 요인으로 분류되었다. 즉, 기존의 조직문화에서는 합리문화, 합의문화, 개발문화, 위계문화로 구분 되어 있었으나 본 연구에서는 개발문화가 나타나지 않은 것이다.

그리고 구성된 요인들의 누적된 '설명의 분산 %' 값이 총 분산의 60% 이상 설명할 수 있어야 하는데(조철호, 2014), 3개 요인의 설명된

군사학연구 통권 제15호

분산 값을 보면 요인1(합의문화)이 45.928%, 요인2(합리문화)가 11.240%, 요인3(위계문화)이 7.646%으로 누적된 분산의 값이 64.814% 설명하고 있다.

〈표 2〉 조직문화에 대한 탐색적 요인분석

구 분	요인		
	1	2	3
나는 조직의 유연성과 배려를 중시한다.	.817		
나는 조직을 결속시키는 힘은 인관관계라 생각한다.	.808		
나는 내가알고 있는 것을 조직구성원과 공유한다.	.802		
나는 매우 인간적이며, 관계 지향적이다.	.742		
나는 조직성과를 위해 구성원의 참여와 토의를 강조한다.	.729		
나는 목표에 대한 결과와 성취를 강조한다.		.785	
나는 조직목표를 달성하기 위해 경쟁을 장려한다.		.763	
나는 조직에 대한 목표달성을 중요하게 생각한다.		.740	
나는 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성이라 생각한다.		.688	
나는 조직의 변화와 새로운 성과물 발생을 중시한다.		.683	
나는 조직구성원에게 창의성과 혁신을 강조한다.		.605	
나는 조직을 결속시키는 힘은 공식적 규칙과 정책이라 생각한다.			.792
나는 업무처리에 있어 절차를 중요하게 생각한다.			.775
나는 조직의 규칙을 준수하도록 강조한다.			.709
나는 조직의 영속성과 안정성을 강조한다.			.600
나는 시스템적이고, 구조화된 것을 선호한다.			.579
아이겐 값	7.348	1.798	1.223
설명된 분산의 %	45.928	11.240	7.646
크론바하알파(α)	.887	.858	.848

또한 조직문화에 대한 측정도구가 연구목적에 맞게 얼마나 적절하게 측정되었는지를 확인하기 위해 각 측정요인에 대한 아이겐 값을 확인

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

한 결과, 각 요인의 아이겐 값이 최저 허용치인 1.0을 상회하는 것으로 나타났다. 또한 각 측정요인에 대한 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's α 계수를 구했다. 일반적으로 값이 높으면 높을수록 바람직하나 몇 점 이상이어야 한다는 명확한 기준은 없다. 그러나 통상 0.8~0.9 이상이면 바람직하고 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 받아들여지며 0.6보다 작으면 내적일관성이 결여된 것으로 본다(이학식·임지훈, 2013). 본 연구에서는 3개 요인 모두 0.8이상으로 조직문화의 측정지표는 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다.

1.2. 임무형 지휘에 대한 탐색적 요인분석

다음 <표 3>는 임무형 지휘의 하위요인을 찾기 위한 탐색적 요인분석 결과이다. 임무형 지휘의 하위요인에 대하여 분석결과를 보면, 기존의 임무형 지휘 하위요소는 5개 요인으로 구성되어 있었으나 본 연구에서는 4개의 요인으로 분류되었다. 즉, 기존의 임무형 지휘는 의사소통, 계획수립, 역량개발, 유능성 신뢰, 자기결정성 등 5개 요인이었으나 본 연구에서는 역량개발이 계획수립에 일부 포함되고, 요인 부하량 낮은 측정문항이 삭제되어 의사소통, 계획수립, 유능성 신뢰, 자기 결정성으로 분류되었다.

그리고 구성된 4개 요인의 설명된 분산 값을 보면 요인1(자기 결정성)이 49.641%, 요인2(계획수립)가 8.804%, 요인3(의사소통)이 4.728%, 요인4(유능성 신뢰)가 3.603%으로 누적된 분산의 값이 66.776%을 설명하고 있어 문제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 각 측정요인에 대한 아이겐 값이 최저 허용치인 1.0을 상회하고 있어 개념 타당성에는 문제가 없으며, 각 측정요인에 대한 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's α 계수를 구한 결과, 모두 0.8이상을 상회하고 있어 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 임무형 지휘에 대한 탐색적 요인분석

구 분	요 인			
	1	2	3	4
나는 하급자가 맡은 일을 스스로 해결 나갈 수 있도록 위임한다.	.821			
나는 하급자에게 업무 수행의 독립성과 재량권을 부여한다.	.779			
나는 하급자에게 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있도록 위임한다.	.772			
나는 하급자가 어떻게 임무를 달성할 것인가에 대해 하급자에게 위임한다.	.765			
나는 하급자에게 임무수행상의 자유를 보장한다.	.724			
나는 하급자에게 계획수립 및 행동의 자유를 최대한 보장한다.	.716			
나는 하급자에게 업무와 관련하여 자발적으로 행동할 수 있도록 한다.	.705			
나는 계획수립 시 과업의 목적을 명확히 제시한다.		.721		
나는 계획수립 시 나의 상급자 의도를 가르쳐 준다.		.683		
나는 업무부여시 목표를 명확히 제시한다.		.676		
나는 부하의 역량개발을 강조한다.		.638		
나는 하급자에게 업무수행의 전문성을 구비하도록 강조한다.		.637		
나는 계획수립 시 하급자에게 나의 의도를 가르쳐 준다.		.636		
나는 계획수립 시 명확하고 달성 가능한 목표를 설정한다.		.601		
나는 직무와 관련된 공통의 지식을 구비도록 강조한다.		.598		
나는 부하들의 직무수행 워크숍을 강조한다.		.567		
나는 계획수립 시 하급자에게 필요한 전력과 수단을 제공한다.		.541		
나는 하급자와 자유로운 의사소통을 한다.			.799	
나는 업무를 추진하는데 있어 하급자와 자유롭게 토론한다.			.776	
나는 부하와 의사소통 시 부하가 자신의 생각을 충분히 이야기하도록 한다.			.742	
나는 하급자가 의사결정에 참여할 수 있도록 한다.			.736	
나는 하급자와 친밀한 인간관계를 형성하고 있다.			.716	
나는 의사결정 시 조직구성원과 함께 하려고 노력한다.			.644	
나는 하급자가 업무를 수행하는데 능력이 있다고 생각한다.				.644
나는 하급자가 업무를 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는다.				.621
나는 하급자가 부여된 업무 보다 더할 수 있는 능력이 있다고 생각한다.				.613
나는 하급자의 지식과 능력에 대해 신뢰한다.				.579
나는 하급자의 일하는 방법을 인정한다.				.578
아이겐 값	13,900	2,465	1,324	1,009
설명된 분산의 %	49,641	8,804	4,728	3,603
크론바하알파(α)	.928	.918	.920	.877

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

1.3. 조직 효과성에 대한 탐색적 요인분석

다음 <표 4>는 조직 효과성의 하위요인을 찾기 위한 탐색적 요인분석결과이다. 직무만족의 하위요인에 대한 분석결과를 보면, 기존의 조직 효과성 4개에서 3개의 하위요소로 분류되었다. 즉, 조직 효과성의 하위요인 환경적 만족, 심리적 만족, 감정적 몰입, 계속적 몰입에서 계속적 몰입이 삭제되었다.

<표 4> 조직 효과성에 대한 탐색적 요인분석

구 분	성분		
	1	2	3
나는 나의 근무시간이 적당하다고 생각한다.	.889		
나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다.	.850		
내 업무는 다른 부서의 업무보다 괜찮다고 생각한다.	.801		
나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.	.769		
나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.		.821	
나는 내 능력을 활용해서 일을 할 수 있다는 것에 대해 만족한다.		.810	
나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.		.768	
나는 스스로 판단할 수 있는 자율권이 주어진 것에 만족한다.		.682	
나는 군에 대해 강한 소속감과 애정을 가지고 있다.			.851
나는 군인으로 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.			.838
나는 진실로 우리 군의 문제가 나의 가족 문제인 것처럼 느낀다.			.815
나는 군을 위하여 헌신적으로 일하고 싶다.			.784
아이겐 값	5.923	2.078	1.032
설명된 분산의 %	49.355	17.316	8.601
크론바하알파(α)	.894	.876	.879

그리고 구성된 4개 요인의 설명된 분산 값을 보면 요인1(환경적 만족)이 49.355%, 요인2(심리적 만족)가 17.316%, 요인3(감정적 몰입)이 8.601%로 누적된 분산의 값이 75.272%를 설명하고 있어 문제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 각 측정요인에 대한 아이겐 값이 최저 허용치인 1.0을 상회하고 있어 개념 타당성에 문제가 없으며, 각 측정요인에 대한 Cronbach's α 계수는 모두 0.8이상을 상회하고 있어 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

2. 확인적 요인분석

본 장에서는 탐색적 요인분석을 통해 분류된 각 측정변수들에 대해 확인적 요인분석을 실시하여 구성개념 타당성을 검증하고자 하였다. 구성개념 타당성은 구성개념과 그것을 측정하는 변수 사이의 일치성에 관한 것으로 구성개념이 관측변수에 의해서 얼마나 잘 측정되었는지를 나타내는 것이다(우종필, 2015).

2.1. 조직문화에 대한 확인적 요인분석

조직문화에 대한 확인적 요인분석 결과에 앞서 모형의 적합도를 확인하기 위해 적합도지수(GFI \geq 0.9), 조정된 적합지수(AGFI \geq 0.9), 표준적합지수(NFI \geq 0.9), 비교적합지수(CFI \geq 0.9), 원소 간의 차이(RMR $<$ 0.05), 근사치 제곱의 오차(RMSEA $<$ 0.08) 등의 값을 확인하였다.

〈표 5〉 조직문화에 대한 확인적 요인분석 결과

구성개념	항목	요인적재치	표준요인적재치	t값	P값	CR	AVE
합리문화	1	1.000	.763	-	-	.879	.648
	2	1.088	.859	21.301	***		
	3	.941	.810	20.209	***		
	4	1.007	.647	15.869	***		
합의문화	1	1.000	.707	-	-	.932	.734
	2	.972	.811	18.911	***		
	3	1.020	.781	18.248	***		
	4	1.005	.842	19.572	***		
위계문화	5	.967	.784	18.320	***	.874	.636
	1	1.000	.776	-	-		
	2	1.006	.790	19.545	***		
	3	.912	.628	15.300	***		
	4	.926	.731	18.022	***		

CMIN=203.493, df=62, p=.000, RMR=.024, GFI=.952, NFI=.954, IFI=.968, TLI=.959, CFI=.968, RMSEA=.060

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

확인결과 RMR=.024, GFI=.952, NFI=.954, IFI=.968, TLI=.959, CFI=.968, RMSEA=.060으로 모든 지수가 권장 수준이상으로 나타나 모형의 적합성은 양호한 것으로 나타났다. 또한 구성개념신뢰도(CR>0.7) 및 평균 분산추출값(AVE>0.5)을 구한 결과, 구성개념신뢰도 최저값이 0.874이고, 평균분산추출 최저값이 0.636로 집중 타당성이 있는 것으로 나타났다.

2.2. 임무형 지휘에 대한 확인적 요인분석

임무형 지휘에 대한 확인적 요인분석 결과에 앞서 모형의 적합도를 확인하기 위해 적합도지수(GFI≥0.9), 조정된 적합지수(AGFI≥0.9), 표준적합지수(NFI≥0.9), 비교적합지수(CFI≥0.9), 원소 간의 차이 (RMR<0.05), 근사치 제공의 오차(RMSEA<0.08) 등을 확인하였다.

〈표 6〉 임무형 지휘에 대한 확인적 요인분석 결과

구성개념	항목	요인적재치	표준요인적재치	t값	P값	CR	AVE
의사소통	1	1.000	.812	-	-	.957	.786
	2	.993	.824	23.962	***		
	3	1.015	.866	25.752	***		
	4	.937	.800	22.955	***		
	5	.877	.796	22.822	***		
	6	.893	.775	21.976	***		
계획수립	1	1.000	.727	-	-	.939	.719
	2	1.076	.790	23.070	***		
	3	1.037	.797	19.245	***		
	4	1.029	.802	19.366	***		
	5	.962	.731	17.633	***		
	6	.977	.706	17.012	***		

군사학연구 통권 제15호

하급자 신뢰	1	1,000	.794	-	-	.925	.713
	2	.939	.771	20.552	***		
	3	.798	.681	17.672	***		
	4	.865	.762	20.111	***		
	5	.888	.790	21.043	***		
자기 결정성	1	1,000	.754	-	-	.952	.740
	2	.970	.826	21.591	***		
	3	1,022	.833	21.805	***		
	4	.871	.797	20.711	***		
	5	.953	.817	21.292	***		
	6	.912	.784	20.280	***		
	7	1,042	.811	21.136	***		

CMIN=708.055, df=243, p=.000, RMR=.022, GFI=.913, NFI=.937, IFI=.957, TLI=.951, CFI=.957, RMSEA=.055

확인결과 RMR=.022, GFI=.913, NFI=.937, IFI=.957, TLI=.951, CFI=.957, RMSEA=.055으로 모든 지수가 권장수준 이상으로 나타나 모형은 적합한 것으로 나타났다. 그리고 구성개념신뢰도(CR>0.7) 및 평균분산추출값(AVE >0.5)을 구한 결과, 구성개념신뢰도 최저값이 0.925이고, 평균분산추출 최저값이 0.713으로 양호하여 집중 타당성이 있는 것으로 나타났다.

2.3. 조직 효과성에 대한 확인적 요인분석

조직 효과성에 대한 확인적 요인분석 결과에 앞서 모형의 적합도를 확인하기 위해 적합도지수(GFI≥0.9), 조정된 적합지수(AGFI≥0.9), 표준적합지수(NFI≥0.9), 비교적합지수(CFI≥0.9), 원소 간의 차이(RMR<0.05), 근사치 제공의 오차(RMSEA<0.08) 등을 확인한 결과, 최

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

초 RMR=.043, GFI=.929, NFI=.946, IFI=.956, TLI=.943, CFI=.956, RMSEA=.081로 일주 지수가 권장수준 이하의 값을 보여 적합도를 향상시키기 위해 수정지수(MI)가 높은 변수를 제거하여 모델을 수정하였다. 그리고 수정된 모델의 적합지수는 CMIN=110.898, df=32, p=.000, RMR=.035, GFI=.965, NFI=.971, IFI=.979, TLI=.971, CFI=.979, RMSEA=.063로 모두 권장수준 이상으로 나타났다. 그리고 구성개념신뢰도(CR>0.7) 및 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구한 결과, 구성개념신뢰도 최저값이 0.872이고, 평균분산추출 최저값이 0.695으로 양호하여 집중타당성이 있는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 직무만족에 대한 확인적 요인분석 결과

구성개념	항목	요인적재치	표준요인적재치	t값	P값	CR	AVE
환경적 만족	1	1.000	.837	-	-	.872	.695
	2	1.099	.858	23.694	***		
	3	.909	.817	22.655	***		
심리적 만족	1	1.000	.804	-	-	.919	.791
	2	1.022	.874	24.012	***		
	3	1.048	.855	23.524	***		
감정적 몰입	1	1.000	.806	-	-	.919	.738
	2	1.116	.843	22.979	***		
	3	1.094	.754	20.071	***		
	4	1.103	.821	22.271	***		

CMIN=110.898, df=32, p=.000, RMR=.035, GFI=.965, NFI=.971, IFI=.979, TLI=.971, CFI=.979, RMSEA=.063

3. 상관행렬 분석

본 연구에서는 확인 요인분석 후 변수들 간의 선형적 상관관계를 파악하기 위해 다음 <표 8>과 같이 상관관계를 분석하였다. 분석결과, α

군사학연구 통권 제15호

=0.01 수준에서 유의하였으며, 설정된 모형의 방향성과도 일치하였다. 또한 구성개념들 간에 상관관계가 너무 커서 1이라고 할 수 있는 관계가 나타나지 않아 판별 타당성도 충족되었다(강병서, 2002; 조철호, 2014).

〈표 8〉 상관행렬 분석결과

구분	의사 소통	계획 수립	유능성 신뢰	자기 결정성	합리 문화	합의 문화	위계 문화	환경적 만족	심리적 만족	감정적 몰입	M	SD
의사 소통	1										4.232	.6168
계획 수립	.735**	1									4.193	.5893
유능성 신뢰	.633**	.643**	1								4.056	.6102
직무 자율성	.562**	.589**	.746**	1							3.947	.6668
합리 문화	.427**	.481**	.483**	.498**	1						3.851	.7228
합의 문화	.670**	.669**	.613**	.521**	.472**	1					4.171	.6287
위계 문화	.502**	.562**	.526**	.481**	.573**	.623**	1				3.965	.6533
환경적 만족	.224**	.263**	.292**	.316**	.321**	.297**	.321**	1			3.479	.9125
심리적 만족	.424**	.499**	.452**	.395**	.400**	.514**	.494**	.506**	1		3.932	.7274
감정적 몰입	.478**	.528**	.472**	.416**	.431**	.553**	.465**	.304**	.560**	1	4.111	.6925

** p < 0.01에서 유의함.

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

먼저, 독립변수와 종속변수, 매개변수와의 상관관계를 살펴보면 의사소통은 합리문화(.427)와 위계문화(.502)와 비교적 강한 상관이 있으며, 합의문화(.670)와는 매우 강한 상관이 있는 것으로 나타났다. 그리고 환경적 만족(.224)과는 약간의 상관이 있으며 심리적 만족(.424)과 감정적 몰입(.478)과는 비교적 강한 상관이 있는 것으로 나타났다. 계획수립은 합리문화(.481)와 위계문화(.562)에 비교적 강한 상관이 있으며, 합의문화(.669)와는 강한 상관이 있는 것으로 나타났다. 부하에 대한 유능성 신뢰는 합리문화(.483)와 위계문화(.526)에 비교적 강한 상관이 있으며, 합의문화(.613)와는 강한 상관이 있는 것으로 나타났다. 자기 결정성은 합리문화(.498)와 합의문화(.521), 위계문화(.481)에 비교적 강한 상관이 있는 것으로 나타났다.

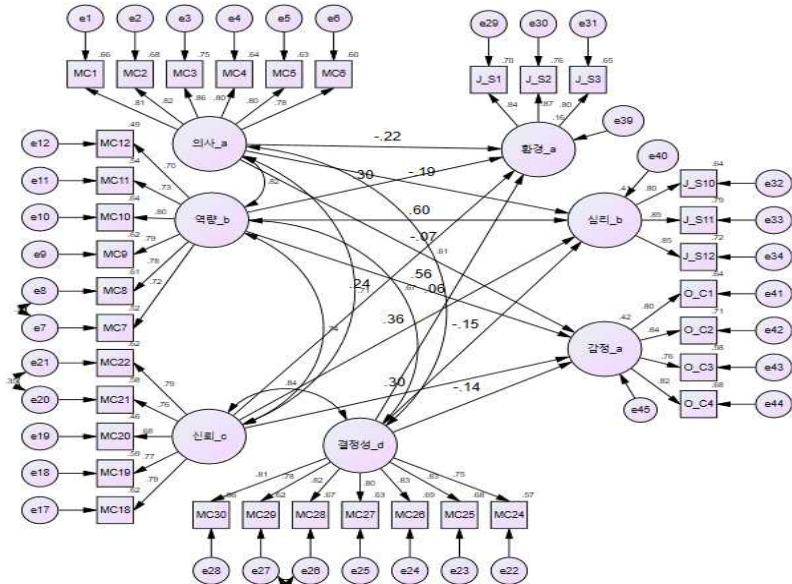
둘째, 매개변수와 종속변수와의 상관관계를 살펴보면, 합리문화는 환경적 만족(.321)과 약간의 상관이 있으며, 심리적 만족(.400)과 감정적 몰입(.431)에 보통의 상관이 있는 것으로 나타났다. 합의문화는 환경적 만족(.297)과 보통의 상관이 있으며 심리적 만족(.514)과 감정적 몰입(.553)에 비교적 강한 상관이 있는 것으로 나타났다. 위계문화는 환경적 만족(.321)에 보통의 상관관계가 있으며, 심리적 만족(.494)과 감정적 몰입(.465)에 비교적 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

4. 인과관계 분석

4.1. 임무형 지휘와 조직 효과성과의 관계

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음 <그림 1>과 같은 구조모형을 설정하여 분석하였다. 모형의 적합도를 살펴보면 CMIN=1303.748, DF=505, p=.000, RMR=.038, GFI=.901, RMSEA=.050, NFI=.916, RFI=.097, IFI=.947, TLI=.941, CFI=.947로 대부분 적합도의 지표들이 권장수준 내에 있는 것으로 나타났다.

<그림 1> 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 경로분석



CMIN=1328.349, DF=506, p=.000, RMR=.038, GFI=.901, RMSEA=.051, NFI=.915, RFI=.906, IFI=.946, TLI=.939, CFI=.945

<표 9> 결과에 의해 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향을 살펴보면, 임무형 지휘의 의사소통은 환경적 만족(경로계수=-.300, P값=.013)과 심리적 만족(경로계수=-.204, P값=0.016)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 감정적 몰입(경로계수=-.065, P값=0.383)에는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 임무형 지휘의 계획수립은 환경적 만족(경로계수=.475, P값=0.002)과 심리적 만족(경로계수=.734, P값=0.000), 감정적 몰입(경로계수=.618, P값=0.000)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부하에 대한 유능성 신뢰는 환경적 만족(경로계수=.330, P값=0.040)과 심리적 만족(경로계수=.382, P값=0.000), 감정적 몰입(경로계수=.287, P값=0.004)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

타났다. 자기 결정성은 환경적 만족(경로계수=.084, P값=0.500)과 심리적 만족(경로계수=-.150, P값=0.083), 감정적 몰입(경로계수=-.125, P값=.0103)에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 경로분석 결과

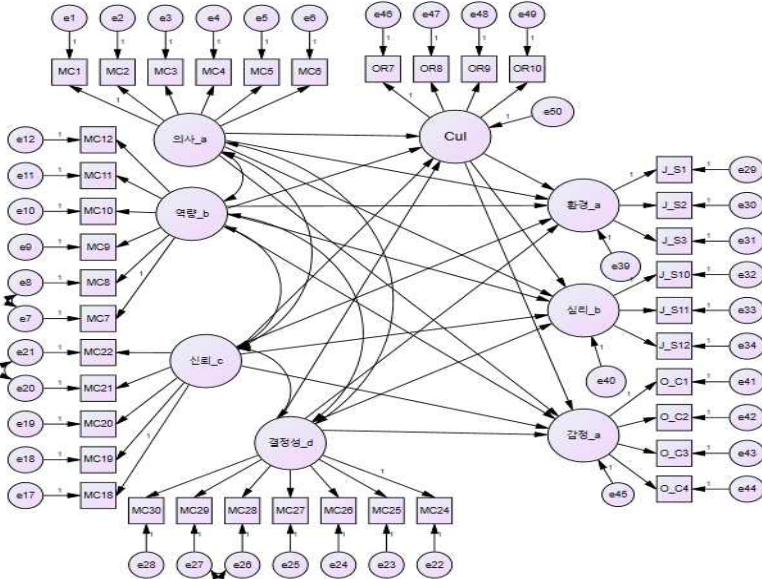
구 분		Estimate	S.E.	C.R.	P	
의사소통	->	환경적 만족	-.300	.121	-2.488	.013*
		심리적 만족	-.204	.084	-2.416	.016*
		감정적 몰입	-.065	.074	-.872	.383
계획수립	->	환경적 만족	.475	.154	3.086	.002**
		심리적 만족	.734	.113	6.520	***
		감정적 몰입	.618	.099	6.245	***
유능성 신퇴	->	환경적 만족	.330	.161	2.058	.040*
		심리적 만족	.382	.113	3.398	***
		감정적 몰입	.287	.099	2.895	.004**
자기 결정성	->	환경적 만족	.084	.124	.674	.500
		심리적 만족	-.150	.087	-1.733	.083
		감정적 몰입	-.125	.077	-1.631	.103

4.2. 임무형 지휘와 조직 효과성과의 관계에서 조직문화의 매개효과 분석

4.2.1. 임무형 지휘와 합리문화, 조직 효과성과의 관계

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화의 매개효과를 분석하기 위하여 조직문화를 단계적으로 투입하여 분석하고자 하였다. 먼저, 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 합리문화의 매개효과를 분석하기 위해 다음과 같은 모형을 설정하였다. 모형의 적합도는 CMIN= 1537.905, DF=637, p=.000, RMR=.035, GFI=.901, RMSEA=.048, NFI=.911, RFI=.901, IFI=.946, TLI=.940, CFI=.945로 대부분 적합도의 지표들이 권장수준 내에 있는 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 임무형 지휘가 합리문화, 조직 효과성과의 경로모형



CMIN=1537.905, DF=637, p=.000, RMR=.035, GFI=.901, RMSEA=.048, NFI=.911, RFI=.901, IFI=.946, TLI=.940, CFI=.945

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 합리문화의 매개효과 분석에 앞서 임무형 지휘가 합리문화에 미치는 영향과 합리문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하면 다음과 같다. 임무형 지휘의 계획 수립(경로계수=.344, P값=0.001)과 자기 결정성(경로계수=.269, P값=.002)은 합리문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 의사소통(경로계수=.044, P값= 0.592)과 유능성 신뢰(경로계수=.080, P값=.047)는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 합리문화는 환경적 만족(경로계수=.310, P값=0.000)과 심리적 만족(경로계수=.204, P값=0.000), 감정적 몰입(경로계수=.201, P값=0.000)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

〈표 10〉 임무형 지휘가 조직 효과성과의 관계에서
합리문화와의 경로모형 분석결과

구 분		Estimate	S.E.	C.R.	P	
의사소통	-->	합리문화	.044	.083	.537	.592
계획수립	-->	합리문화	.344	.106	3.256	.001***
유능성 신뢰	-->	합리문화	.080	.110	.723	.470
자기결정성	-->	합리문화	.269	.087	3.110	.002**
합리문화	-->	환경적 만족	.310	.073	4.218	***
		심리적 만족	.204	.051	3.990	***
		감정적 몰입	.210	.045	4.629	***
의사소통	-->	환경적 만족	-.259	.118	-2.201	.028*
		심리적 만족	-.169	.083	-2.045	.041*
		감정적 몰입	-.040	.072	-.558	.577
계획수립	-->	환경적 만족	.291	.152	1.919	.055
		심리적 만족	.602	.110	5.459	***
		감정적 몰입	.502	.097	5.197	***
유능성 신뢰	-->	환경적 만족	.287	.157	1.823	.068
		심리적 만족	.359	.111	3.230	.001***
		감정적 몰입	.260	.097	2.673	.008**
자기결정성	-->	환경적 만족	.022	.123	.180	.857
		심리적 만족	-.192	.087	-2.205	.027*
		감정적 몰입	-.168	.077	-2.187	.029*

둘째, <표 10>에 의해 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 합리문화의 매개효과를 분석하면 계획수립만 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 임무형 지휘의 계획수립이 환경적 만족에 직접 영향을 미치지 못하고 간접효과(.068)가 있어 계획수립-합리문화-환경적 만족에서 합리문화는 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다, 그리고 계

획수립이 심리적 만족과 정서적 몰입에 직접영향을 미치면서 간접효과 (.057/.065)가 계획수립-합리문화-심리적 만족 및 정서적 몰입의 관계에서 합리문화는 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

〈표 11〉 임무형 지휘가 조직 효과성과의 관계에서
합리문화의 매개효과 분석결과

구 분		직접효과	간접효과	총효과	매개형태	
의사소통	-->	환경적 만족	-.189*	.010	-.179	×
		심리적 만족	-.158*	.008	-.150	×
		정서적 몰입	-.042	.010	-.032	×
계획수립	-->	환경적 만족	.186	.068*	.254	○
		심리적 만족	.492***	.057*	.549	△
		정서적 몰입	.454***	.065*	.519	△
하급자 신뢰	-->	환경적 만족	.211	.018	.230	×
		심리적 만족	.339***	.015	.354	×
		정서적 몰입	.272**	.017	.289	×
자기 결정성	-->	환경적 만족	.017	.065	.082	×
		심리적 만족	-.191*	.055	-.137	×
		정서적 몰입	-.185*	.062	-.122	×

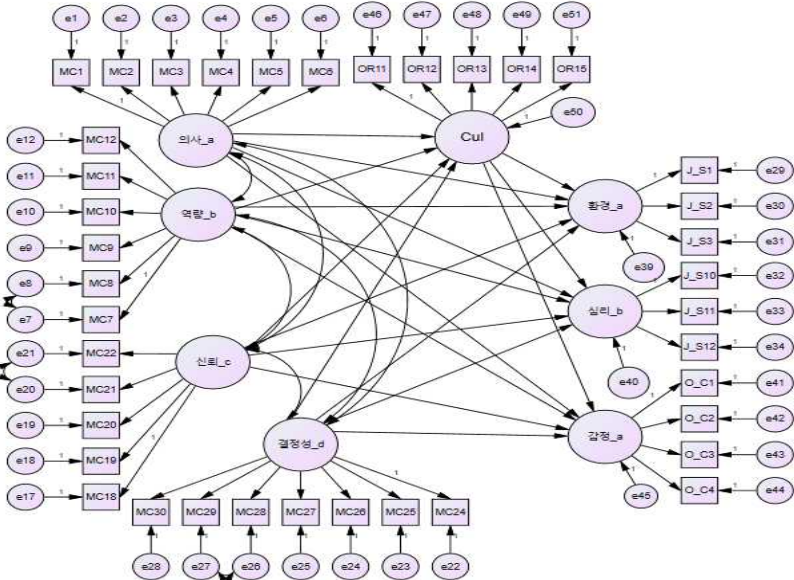
부분매개(△), 완전매개(○), 매개없음(×)

4.2.2. 임무형 지휘와 합의문화, 조직 효과성과의 관계

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 합의문화 매개효과를 분석하기 위해 다음과 같은 모형을 설정하였다. 모형의 적합도는 CMIN= 1710.276, DF=674, p=.000, RMR=.034, GFI=.902, RMSEA=.050, NFI=.906, RFI=.900, IFI=.941, TLI=.935, CFI=.941로 대부분 적합도의 지표들이 권장수준 내에 있는 것으로 나타났다.

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

〈그림 3〉 임무형 지휘가 합의문화, 조직 효과성과의 경로모형



CMIN=1710.276, DF=674, p=.000, RMR=.034, GFI=.902, RMSEA=.050, NFI=.906, RFI=.900, IFI=.941, TLI=.935, CFI=.941

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 합의문화의 매개효과 분석에 앞서 임무형 지휘가 합의문화에 미치는 영향과 합의문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하면 다음과 같다. 임무형 지휘의 의사소통(경로계수=.278, P값=0.000)과 계획수립(경로계수=.399, P값=0.000), 유능성 신뢰(경로계수=.279, P값=0.000)는 합의문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 자기 결정성(경로계수=-.074, P값=0.233)은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 합의문화는 환경적 만족(경로계수=.366, P값=0.002)과 심리적 만족(경로계수=.442, P값=0.000), 감정적 몰입(경로계수=.429, P값=0.000)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 12〉 임무형 지휘가 조직 효과성과의 관계에서
합의문화와의 경로모형분석 결과

구 분			Estimate	S.E.	C.R.	P
의사소통	-->	합의문화	.278	.062	4.511	***
계획수립	-->	합의문화	.399	.079	5.037	***
유능성 신뢰	-->	합의문화	.279	.080	3.479	***
자기 결정성	-->	합의문화	-.074	.062	-1.194	.233
합의문화	-->	환경적 만족	.366	.117	3.134	.002**
		심리적 만족	.442	.081	5.438	***
		감정적 몰입	.429	.072	5.936	***
의사소통	-->	환경적 만족	-.331	.122	-2.703	.007**
		심리적 만족	-.260	.084	-3.111	.002**
		감정적 몰입	-.131	.073	-1.797	.072
계획수립	-->	환경적 만족	.257	.160	1.605	.108
		심리적 만족	.491	.111	4.407	***
		감정적 몰입	.396	.098	4.065	***
유능성 신뢰	-->	환경적 만족	.082	.163	.507	.612
		심리적 만족	.137	.110	1.240	.215
		감정적 몰입	.082	.097	.845	.398
자기 결정성	-->	환경적 만족	.235	.123	1.906	.057
		심리적 만족	-.013	.083	-.157	.875
		감정적 몰입	-.021	.073	-.285	.776

둘째, <표 13>에 의해 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 합의문화의 매개효과를 분석한 결과, 합의문화는 임무형 지휘의 하위요인이 조직 효과성에 미치는 영향에서 매개역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

〈표 13〉 임무형 지휘가 조직 효과성과의 관계에서
합의문화의 매개효과 분석결과

구 분		직접효과	간접효과	총효과	매개형태	
의사소통	-->	환경적 만족	-.240**	.074	-.166	×
		심리적 만족	-.243**	.115	-.128	×
		정서적 몰입	-.136	.123	-.013	×
계획수립	-->	환경적 만족	.163	.093	.256	×
		심리적 만족	.400***	.144	.544	×
		정서적 몰입	.358***	.154	.512	×
하급자신뢰	-->	환경적 만족	.061	.075	.136	×
		심리적 만족	.129	.117	.246	×
		정서적 몰입	.086	.125	.211	×
자기결정성	-->	환경적 만족	.182	-.021	.161	×
		심리적 만족	-.013	-.032	-.045	×
		정서적 몰입	-.023	-.035	-.058	×

부분매개(△), 완전매개(○), 매개없음(×)

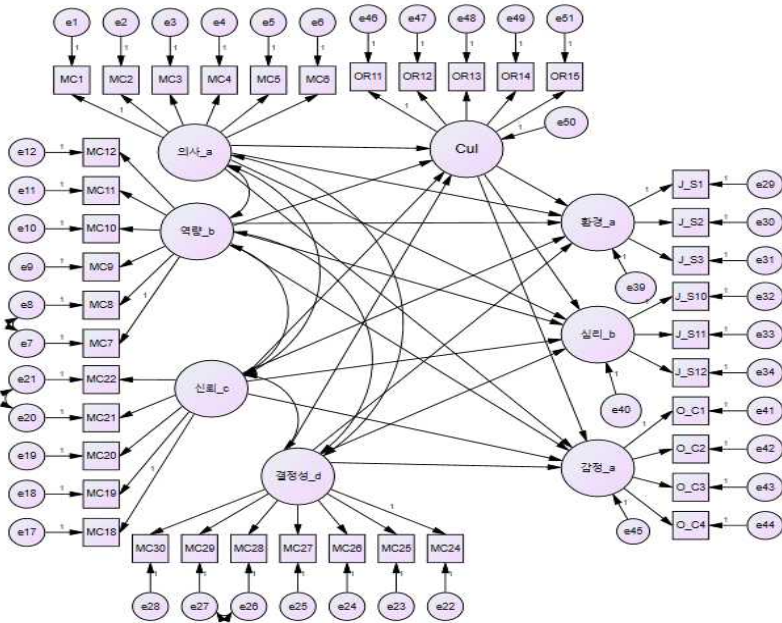
4.2.3. 임무형 지휘와 위계문화, 조직 효과성과의 관계

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 위계문화의 매개효과를 분석하기 위해 다음과 같은 모형을 설정하였다. 모형의 적합도는 CMIN= 1556.084, DF=637, p=.000, RMR=.035, GFI=.901, RMSEA=.050, NFI=.908, RFI=.900, IFI=.944, TLI=.938, CFI=.943으로 대부분 적합도의 지수들이 권장수준 내에 있는 것으로 나타났다.

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 위계문화의 매개효과 분석에 앞서 임무형 지휘가 위계문화에 미치는 영향과 위계문화가 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하면 다음과 같다. 임무형 지휘의 계획

수립(경로계수=.449, P값=0.000)과 유능성 신뢰(경로계수=.265, P값=0.007)는 위계문화에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 의사소통(경로계수=.065, P값=0.378)과 자기 결정성(경로계수=.022, P값=0.776)은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 위계문화는 환경적 만족(경로계수=.441, P값=0.000)과 심리적 만족(경로계수=.458, P값=0.000), 감정적 몰입(경로계수=.308, P값=0.000)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈그림 4〉 임무형 지휘가 위계문화, 조직 효과성과의 경로모형



CMIN=1556.084, DF=637, p=.000, RMR=.035, GFI=.901, RMSEA=.050,
NFI=.908, RFI=.900, IFI=.944, TLI=.938, CFI=.943

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

〈표 14〉 임무형 지휘가 조직 효과성과의 관계에서
위계문화와의 경로모형분석 결과

구 분		Estimate	S.E.	C.R.	P	
의사소통	-->	위계문화	.065	.074	.882	.378
계획수립	-->	위계문화	.449	.096	4.654	***
유능성 신뢰	-->	위계문화	.265	.099	2.679	.007**
자기 결정성	-->	위계문화	.022	.077	.284	.776
위계문화	-->	환경적 만족	.441	.095	4.640	***
		심리적 만족	.458	.066	6.913	***
		감정적 몰입	.308	.058	5.273	***
의사소통	-->	환경적 만족	-.217	.117	-1.864	.062
		심리적 만족	-.139	.079	-1.758	.079
		감정적 몰입	-.016	.071	-.222	.825
계획수립	-->	환경적 만족	.154	.156	.984	.325
		심리적 만족	.423	.107	3.944	***
		감정적 몰입	.407	.098	4.169	***
유능성 신뢰	-->	환경적 만족	.082	.158	.516	.606
		심리적 만족	.151	.107	1.418	.156
		감정적 몰입	.127	.097	1.313	.189
자기 결정성	-->	환경적 만족	.187	.121	1.554	.120
		심리적 만족	-.066	.081	-.817	.414
		감정적 몰입	-.064	.074	-.872	.383

둘째, <표 15>에 의해 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 위계문화의 매개효과를 분석하면 계획수립만 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 임무형 지휘의 계획수립이 환경적 만족에 직접 영향을 미치지 못하고 간접효과(.126)가 있어 계획수립-위계문화-환경적 만족에서 위계문화는 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다, 그리고 계

군사학연구 통권 제15호

획수립이 심리적 만족과 정서적 몰입에 직접영향을 미치면서 간접효과 (.169/.125)가 있어 계획수립-위계문화-심리적 만족 및 정서적 몰입의 관계에서 위계문화는 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

〈표 15〉 임무형 지휘가 조직 효과성과의 관계에서
합의문화의 매개효과 분석결과

구 분		직접효과	간접효과	총효과	매개형태	
의사소통	-->	환경적 만족	-.158	.021	-.137	×
		심리적 만족	-.130	.028	-.102	×
		정서적 몰입	-.016	.021	.005	×
계획수립	-->	환경적 만족	.098	.126*	.225	○
		심리적 만족	.348***	.169*	.517	△
		정서적 몰입	.368***	.125*	.494	△
하급자신뢰	-->	환경적 만족	.060	.086	.147	×
		심리적 만족	.144	.115	.259	×
		정서적 몰입	.133	.085	.218	×
자기결정성	-->	환경적 만족	.146	.007	.153	×
		심리적 만족	-.066	.010	-.056	×
		정서적 몰입	-.071	.007	-.063	×

부분매개(△), 완전매개(○), 매개없음(×)

이와 같이 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화와의 관계를 분석한 결과 임무형 지휘의 하위요소 중 계획수립과 자기결정성은 합의문화에 정(+의 영향을 미치고, 의사소통과 계획수립, 유능성 신뢰, 자기결정성은 합의문화에 모두 정(+의 영향을 미치며, 계획수립과 유능성 신뢰는 위계문화에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 <가설 2> ‘임무형 지휘는 조직문화에 정(+의 영향을 미칠 것이다’는 부분 채택되었다. 그리고 조직문화가 조직 효과성에 미치는

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

영향을 분석한 결과, 합리문화와 합의문화, 위계문화 모두 조직 효과성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳐 <가설 3> ‘조직문화는 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 채택되었다.

마지막으로 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화의 매개효과를 분석한 결과, 합리문화와 위계문화에서만 임무형 지휘 하위요소 중 계획수립이 조직 효과성에 미치는 영향에서 완전, 부분매개 효과가 있어 <가설 4> ‘임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화는 매개 역할을 할 것이다’는 부분 채택되었다.

V. 결 론

본 연구의 목적은 육군과 해군, 공군, 해병대 영관급 장교 626명을 대상으로 임무형 지휘의 하위요인이 조직 효과성의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고, 임무형 지휘의 하위요인이 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화의 매개 역할을 검증하고자 하였다.

연구결과 첫째, 임무형 지휘와 조직 효과성과의 관계를 검증한 결과 임무형 지휘 하위요인 의사소통은 직무만족의 환경적 만족과 심리적 만족에 부(-)적인 영향을 미치고, 계획수립과 유능성 신뢰는 환경적 만족, 심리적 만족, 감정적 몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 자기 결정성은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1> ‘임무형 지휘는 조직 효과성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다’는 부분 채택되었다. 이러한 연구결과는 기존 연구와 다음과 같은 차이점이 있다. 대부분 의사소통 활성화는 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것(송영호, 2012; 오숙, 2007; 정인승, 1994)으로 나타났는데 본 연구에서는 의사소통이 조직 효과성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 임파워먼트

의 자기 결정성은 직무만족과 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미치는 것(김성필·이민순, 2011; 에 비해 본 연구에서는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 또한 일반조직에서는 잘 다루지 않았던 계획수립이 조직 효과성에 정(+)²적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 임무형 지휘와 조직문화와의 관계를 검증한 결과, 조직문화에는 임무형 지휘의 계획수립과 자기 결정성이 정(+)³의 영향을 미치고, 합의문화에는 의사소통과 계획수립, 유능성 신뢰가 정(+)⁴의 영향을, 위계문화에는 계획수립과 유능성 신뢰가 정(+)⁵의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2> ‘임무형 지휘는 조직문화 유형에 따라 각각 상이한 영향을 미칠 것이다’는 부분 채택되었다. 이러한 연구결과는 일반조직을 대상으로 연구된 기존 선행연구에서 조직문화 유형에 따라 임파워먼트가 상이하게 영향을 미치는 것(김학범, 2013; 박유찬, 2012; 류정현·신형덕, 2011)과 유사하게 나타났다.

셋째, 조직문화와 조직 효과성의 관계를 분석한 결과, 조직문화의 합리문화, 합의문화, 위계문화 모두가 조직 효과성에 정(+)⁶의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <가설 3> ‘조직문화는 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 채택되었다. 이러한 연구결과는 기존의 선행연구에서 조직문화에 따라 조직 효과성에 상이한 영향을 미치는 것(추재엽, 2017; 이재형 등, 2016)과 다소 차이가 있는 것으로 나타났다.

넷째, 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 조직문화의 매개효과를 분석한 결과, 조직문화의 합리문화와 위계문화에서 일부 매개효과가 있는 것으로 나타났다. <가설 4> ‘조직문화 유형에 따라 임무형 지휘와 조직 효과성에 미치는 영향에서 매개효과는 상이하게 나타날 것이다’는 부분 채택되었다. 이러한 연구결과는 기존의 선행연구에서 조직의 형태에 따라 매개효과에 차이가 있는 것(이기용, 2017; 강규철·오영호, 2017; 김보경·김정식, 2012)과 유사하게 나타났다. 즉, 경찰조직을 대상으로 한 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향에서 합리문

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

화와 위계문화는 매개역할을 하지 못하고, 개발문화와 합의문화만 완전 또는 부분 매개역할을 한 것이다(김석봉, 2012).

이와 같은 연구결과는 다음과 같이 실무적, 정책적 시사점을 제공한다.

첫째, 임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에서 선행 연구와 다르게 의사소통이 직무만족에 부(-)적인 영향을 미치고, 자기 결정성이 조직 효과성에 통계적 유의성이 없는 것은 군 조직특성 상 원활한 의사소통이 진행되지 않고 있음을 의미하며, 하급자에게 충분한 권한 위임이 실천되지 않기 때문이라 생각한다. 따라서 임무형 지휘가 정착되기 위해서는 원활한 의사소통과 하급자에 대한 충분한 권한위임이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 군 조직문화에 형성되어 있는 조직문화 유형을 살펴보았을 때 합의문화가 가장 높고, 그다음은 위계문화, 합리문화 순으로 나타났으며, 개발문화는 거의 존재하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 육군에서는 임무형 지휘를 정착시키기 위하여 많은 노력을 경주하고 있다. 그러나 임무형 지휘가 정착되기 위해서는 새로운 것에 대한 도전과 창의성, 자율성을 기반으로 하기 때문에 개발문화가 절실하다. 그런데 개발문화가 거의 존재하지 않기 때문에 임무형 지휘를 정착시키기 위해서는 하루 빨리 조직문화를 개선할 필요가 있다.

셋째, 임무형 지휘의 하위요인 중 계획수립이 조직 효과성에 미치는 영향에서 합리문화와 위계문화만 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현재 군에서 제일 강하게 존재하고 있는 조직문화는 합의문화이지만 합의문화 보다는 합리문화와 위계문화를 강화할 때 임무형 지휘가 조직 효과성을 향상시키는데 더 많은 영향을 미칠 수 있는 것이다. 또한 군 조직문화에서 나타나지는 않았지만 임무형 지휘의 특성을 고려했을 때 개발문화를 향상시킴으로 조직 효과성을 더욱더 증대시킬 수 있을 것이라 생각한다.

| 참고문헌 |

- 강규철·오영호(2017), 외식서비스산업에서 조직문화의 매개역할을 통한
감성리더십이 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향, 학국융합
학회지, 8(7), pp.245-251.
- 김문겸(2018), 임무형 지휘 실천을 위한 권한위임 리더십, 시스마프레스.
- 김문겸(2015), 임무형지휘가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 육
군을대상으로 한 임파워먼트의 매개효과를 중심으로, 단국대학
교 박사학위논문.
- 김보경·김정식(2012), 서번트 리더십과 조직유효성의 관계: 조직문화의
매개효과, 경영컨설팅연구 12(2), pp.1-33.
- 김석봉(2012), 경찰조직의 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향: 조직문
화의 매개효과를 중심으로, 경남대학교 박사학위논문.
- 김성필·이민순,(2011), 광고대행사 종사원들이 인식하는 임파워먼트가 직
무만족, 조직몰입, 이직태도에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회논문
지 11(3), pp.403-417
- 인수·허찬영(2017), 군 조직에 있어서 임무형 지휘가 부하의 주도적 행
동에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원개발연구, pp. 187-213.
- 김찬선(2014), 시큐리티조직의 조직문화와 임파워먼트 및 조직 애착도의
관계, 융합보안논문지, 14(1). pp.33-41.
- 김학범(2013), 조직문화가 민간경비원의 임파워먼트에 미치는 영향에 관
한연구, 한국민간경비학회보, 12(2), pp.80-110.
- 김현섭(2013), 군의 조직문화가 조직효과에 미치는 영향, 순천대학교 박
사학위논문.
- 류장현·신형덕(2011), 유연한 조직문화와 임파워먼트가 인지된 조직 유효
성에 미치는 영향, 연세대학교 경영연구소 48(2), pp.213-242.
- 박유찬(2012), 체육교사가 지각하는 학교 조직문화와 직무특성이 임파워

임무형 지휘가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 먼트 및 조직 효과성에 미치는 영향, 전남대학교 박사학위논문.
- 박천오(2013), 조직학의 주요이론 : 이요인 이론, 법문사.
- 이기용(2017), 초등학교장의 오센틱 리더십이 학교조직 효과성에 미치는 영향, 학교 조직문화의 매개효과를 중심으로, 학국교원교육연구, 34(4), pp.1-22.
- 오 숙(2007), 교사가 지각한 학교 조직 내 의사소통 활성화 정도와 조직 효과성과의 관계 연구. 서울교육대 교육대학원 석사학위 논문.
- 이동수(2015), 신입사원 조직사회화 과정의 부적응과 정서적 이탈: A사례를 중심으로, 중앙대학교 석사학위논문.
- 이재형·김홍백·김상태(2016), 스키지도자들의 조직문화와 심리적 임파워먼트 및 조직 유효성의 관계, 한국코치능력개발원 1892), pp. 67-75.
- 이춘우(2014), 한국기병의 조직문화: 조직 문화적 역량 관점과 공유가치, 인사조직연구, pp.39-93.
- 이학식·임지훈(2013), 「SPSS 20.0 매뉴얼」, 집현재, 서울, 대한민국.
- 송영호(2012), 어린이집 원장의 변혁적 리더십과 조직문화, 의사소통, 임파워먼트가 조직 효과성에 미치는 영향요인 분석, 창원대학교 박사학위논문.
- 정인승(1989). 학교조직내의 의사소통과 조직 효과성의 관계. 공주사범대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정한용(2013), 임무형 지휘와 통제형 지휘가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대학교 경영대학원 석사학위논문, 전주, 대한민국.
- 조태명·김성중(2015), 군 조직에 있어 임무형 지휘가 직무만족에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과 중심, 정책개발연구, pp.107-131.
- 조태명(2016), 군 조직문화 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연

군사학연구 통권 제15호

- 구: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로, 단국대학교 박사학위논문.
조철호(2014), 「SPSS/AMOS 구조방정식모형 논문통계분석」, 청람, 서울, 대한민국.
- 추재엽(2017), 조직문화와 조직 공정성이 조직 효과성에 미치는 영향: 커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로, 한양대학교 박사학위논문.
- McGregor, D.(1972), Leadership and motivation, 4th ed., Cambridge and London.
- Guzzo, R. A., P. R., Yost, R. J., Campbell and G. P., Shea(1993), Potency in Groups: Articulating a Construct, British Journal of Social Psychology, Vol. 32, No. 1, pp. 87-106.
- Parsons, T.(1977), Social system and the Evaluation of Action Theory, New York: Free Press.
- Spreitzer(1995), Psychological Empowerment in the workplace, Dimensions, Measurement and Validation, Academy of Management Journal, 38(5), pp. 1442-1465 Steers, R.M.(1997), Thomas, K. & Velthouse, B.(1990), Cognitive Elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation, Academy of Management Review, 15, p. 666-681.
- Quinn, R. E. and McGrath, M. R.(1985), The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspective, in Frost. Peter. et al. (eds.) Organizational Culture Beverly Hills. Calif : Sage, 315-334.
- Widder.(2002), Widder, W.(2002), Auftragstaktik and innere Führung: Tadmemarks of German Leadership, Military Review, September-October, pp. 3-9.

The Effect of Mission-oriented Command on Organizational Effectiveness

Hwang, Sung-Hoon*

The purpose of this study is to verify the relationship between mission-oriented Command, organization efficiency, organization culture of 626 field officers in JFMU. Firstly, the study found that decision making in the relationship between mission-oriented command and organization efficiency had negative effect on job satisfaction. Planning and trust lead to positive effect on job satisfaction and organizational commitment and no significance in self decision. Secondly, mission-oriented command may differ depending on the types of organization culture and organization culture has positive effect on job satisfaction and organizational commitment. Thirdly, mission-oriented command has some effect which derives from its impact on organization efficiency that also effects rational culture and rank hierarchy culture. These study results suggest different measures in terms of practice and policy. Firstly, within the military organization, precise communication will lead to job satisfaction without unnecessary overload of communication. Also, we have rationale culture, agreement culture and rank hierarchy culture forming our organization culture. There is a need to apply elements of mission-oriented command depending on the types of organization

* Ph.D.'s course in Military Studies, Postgraduate Course, Daejeon University

군사학연구 통권 제15호

culture. Secondly, to maximize organization performance through mission-oriented command, we have to strengthen the rationale and rank hierarchy cultures and especially introduce development culture which should be established within the military organization.

Key Words : Mission-oriented Command, Job satisfaction, Organizational commitment, Organization culture