

연구논문

육군 조직의 자기결정과 몰입에 관한 연구: Deci & Ryan의 자기결정동기 이론을 중심으로

김 계 환*
김 대 건**

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 연구가설
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

대한민국 육군은 2018년 국방개혁 2.0에 따라 육군 병력을 50만 명으로 감축하고, 간부 중심의 전문 전투체제로 전환하고 있다. 이 과정에서 중간 간부의 전역 증가는 군(軍) 조직 구성원의 몰입과 임무 수행에 부정적 영향을 미치고 있다. 기존의 권위적 리더십은 변화된 구성원 요구(상호 존중, 개인 성장, 일·삶의 균형)를 충족하기 어려운 상황에 놓여 있다.

본 연구는 조직행태론적 관점에서, 최근 군(軍)에서 강조하고 있는 변혁적·거래적 리더십과 몰입(직무몰입·조직몰입) 간의 관계에서 자기결정동기의 매개 역할이 필요하다는 것을 실증적으로 밝히는데 있다. 이를 위해 독립변수로 변혁적·거래적 리더십, 매개변수로 자기결정동기, 종속변수로 직무몰입과 조직몰입을 설정하였다.

분석대상은 육군 현역(부사관·준사관·장교) 및 군무원 849명이다. 분석은 SPSS 29.0을 활용하여 변수 간의 관계를 분석하였으며, 매개 분석은 Baron과 Kenny(1986)의 매개 효과 검증 및 Sobel 검증을 활용하였다.

분석 결과, 거래적 리더십은 외재적 동기를 매개로 직무몰입을, 변혁적 리더십은 내재적 동기를 매개로 조직몰입을 유의미하게 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 군(軍) 조직 내 리더십의 전환과 함께 몰입을 증가시키기 위해서는 자기결정동기가 중요하다는 것을 의미한다. 향후 연구에서는 세대 간 비교 분석과 육군뿐만 아니라 대한민국 군(軍) 전체로 확장하여 연구하는 것이 필요하다는 것을 제안하고 있다.

[주제어: 리더십, 자기결정동기, 외재적 동기, 내재적 동기, 몰입]

* 주저자: 강원대학교 행정학과 일반대학원 박사과정(a01075785340@gmail.com)

** 교신저자: 강원대학교 행정·심리학부 교수(daegonkim@kangwon.ac.kr)

I. 서론

대한민국 육군은 2018년 발표된 국방개혁 2.0을 통해 병력을 50만 명으로 대폭 감축하고, 간부 중심의 전문 전투체제로 전환하는 등 근본적인 조직 개편을 진행해 왔다. 그러나 이러한 전환 과정에서 나타난 인력 관리 문제점이 군(軍) 조직의 핵심적인 과제로 부상하고 있으며 특히, 부사관과 장교 지원을 감소와 중간 간부¹⁾의 조기 전역 현상은 군(軍) 조직의 지속적인 임무 수행과 전투력 유지에 심각한 위협을 초래하고 있다.

한편, 군(軍) 조직의 주력 인력으로 자리 잡은 MZ세대²⁾는 일방적·권위적 리더십을 거부하고, 개인 성장과 상호존중, 그리고 일과 삶의 균형 등을 통한 몰입³⁾을 요구하고, 선임세대⁴⁾는 기존의 안정적인 임무 수행과 조직에 대한 충성 및 장기적 헌신을 유지하기 위한 몰입(직무몰입/조직몰입)을 강조하고 있다. 이에 군(軍)은 MZ세대의 인식에 발맞춰 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 강조하고 있고, 선임세대를 위해서는 조직행태적 변화를 꾀하고 있지만, 군(軍) 조직 내에서 몰입의 변화를 체감하기 어렵다. 그 이유는 단순히 리더십 변화만으로는 구성원의 자발적 몰입을 끌어내기 어렵고 군(軍) 조직이 가지고 있는 강력한 위계 구조는 조직 효율성을 높이는데 유리할 수 있으나 구성원의 자율성이나 내재적 동기를 활성화하는 데 한계를 지니고 있기 때문이다. 하지만 시대적 변화 요구에 대응한 리더십의 변화와 군(軍) 조직 구성원들의 몰입에 대한 행태의 변화, 그리고 자율성과 내재적 동기의 발현과 몰입을 유도할 수 있는 조직의 변화가 절실하다.

본 연구는 대한민국 육군 조직을 대상으로 군(軍) 조직 내 구성원의 지속적 임무 수행을 위한 몰입(직무몰입/조직몰입)을 위해서 리더십 뿐만 아니라 조직 내 구성원의 조직행태적 특성을 분석하는 것이 목적이다. 이를 위해 Deci와 Ryan(1985)의 자기결정동기 이론(Self-Determination Theory, SDT)을 중심으로 리더십-자기결정동기-몰입으로 이어지는 인과적 관계를 논의하고, 변혁적·거래적 리더십이 자기결정동기를 매개로 몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하고자 한다.

1) 현재 육군은 30대 이후의 중간 간부 이탈률이 급증하는 추세이다.

2) 본 연구에서는 연구 표본집단을 기준으로 20대~30대를 MZ세대로 표현하였다.

3) 본 논문에서 '몰입'이라는 용어는 직무몰입과 조직몰입을 의미하며, 분석에서는 직무몰입과 조직몰입으로 구분하였다.

4) 본 연구에서는 연구 표본집단을 기준으로 40대 이후를 선임세대로 표현하였다.

Deci와 Ryan(1985)에 의하면, 자기결정동기는 개인의 자율성, 유능감, 관계성이라는 기본 심리 욕구를 충족할 때 내재적 동기를 활성화하고, 이는 몰입으로 이어진다는 것이다. 자기결정동기란 개인의 자율성, 유능감, 관계성 등 심리적 욕구 충족을 통해 동기를 유발하는 개념으로, 리더십과 몰입 간 관계에서 중재적·촉진적 역할을 한다. 그러므로 리더십이 군(軍) 조직 구성원의 몰입에 영향을 미치는 동시에 리더십과 몰입의 관계에서 자기결정동기가 중간 매개로 작용하는지에 대한 분석을 통해 군(軍) 조직 구성원의 몰입을 유도하는 Mechanism을 제시하고자 한다.

II. 이론적 논의와 연구가설

1. 자기결정동기(Self-Determination Motivation)

20세기 초반 심리학자들은 인간의 동기를 주로 생리적 충동과 환경 자극의 상호작용으로 설명했다. Freud(1914, 1915)와 Hull(1943)은 인간을 본능적 충동에 반응하는 수동적 존재로 보았고, 이러한 기계적 관점은 행동을 외부 자극에 대한 반응으로 이해하였다.

Maslow(1943)는 인간 욕구를 생리적·안전 욕구 등 기본적 욕구와 존경·자아실현 욕구 등 성장 욕구로 구분하고, Herzberg(1968)는 이를 바탕으로 위생요인(외재적)과 동기요인(내재적)으로 구성된 2요인 이론을 제시하였다. Maslow와 Herzberg는 내재·외재 욕구가 독립적이지만 상호작용한다고 보았다(Sachau, 2007). 이후 White(1959)는 인간을 능동적 존재로 보고, 외적 보상 없이도 환경을 탐색하려는 ‘효능 동기’를 제시했다. 이는 인간이 자발적으로 행동을 선택하고 환경과 상호작용할 수 있음을 강조하였다. 이러한 흐름 속에서 Deci(1985)는 자기결정이론(Self-Determination Theory, SDT)을 통해 동기의 질적 차이에 주목했다. 내재적 동기는 활동 자체의 즐거움과 만족에서 비롯되며, 외재적 동기는 보상이나 처벌을 기대하는 외부 자극에 의해 유도된다(Deci, 1985; 오석홍, 2020).

Ross(1975)는 외재적 보상이 내재적 동기에 미치는 영향을 분석했으며, 보상에 대한 사전 기대가 내재적 동기를 저해할 수 있음을 확인하였다. 이는 보상 인식이 동기 유발의 핵심 요인임을 시사하며(Lepper et al., 1973; Greene & Lepper, 1974), 반복 보

상이 외재적 동기를 강화시키는 경향도 나타난다. 이러한 이론들은 외적 보상이 명확한 군(軍) 조직에서 동기 구조를 이해하는 데 중요한 토대를 제공한다.

2. 리더십과 자기결정동기

리더십은 고대부터 정치학, 행정학, 심리학 등 다양한 학문 분야에서 지속적으로 연구되어 왔으며, 시대적·문화적 맥락에 따라 그 정의와 이해 방식도 진화해왔다(김호섭 외, 2020). 현대에 이르러 리더십은 단순한 명령과 통제를 넘어, 조직 구성원의 행동을 유도하고 공동의 목표 달성을 지원하는 영향력의 행사 과정으로 개념화되며(Lago, 1982; Schermerhorn, 2011), 구성원의 자발적 참여와 내적 동기를 유도하는 촉진자(facilitator)로서의 역할이 강조된다.

리더십 이론은 변혁적(Transformational), 거래적(Transactional) 리더십 뿐만 아니라, 서번트 리더십(Greenleaf, 1977), 카리스마적 리더십(House, 1977), 참여적 리더십(Vroom & Yetton, 1973) 등 다양한 유형으로 분화되어 왔다. 이러한 다양한 리더십 이론은 조직문화, 상황 맥락, 구성원 특성에 따라 선택적으로 적용될 수 있다. 그러나 본 연구에서는 군(軍) 조직이라는 특수한 환경, 즉 강한 위계 구조, 규율 중심의 조직문화, 명확한 임무 중심성과 통제적 성격을 고려하여, 리더십의 보상-동기-몰입 메커니즘을 명확히 설명할 수 있는 두 유형, 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 주목하였다.

특히, 군(軍) 조직은 일반적으로 명령과 통제 중심의 위계적 구조를 기반으로 작동하기 때문에 리더십은 주로 지시자적 성격으로 인식되기 쉽다. 그러나 자기결정이론(Self-Determination Theory: SDT)은 구성원이 자율성, 유능감, 관계성이라는 심리적 기본 욕구를 충족할 때 보다 높은 질의 동기가 형성되며, 이는 장기적 몰입과 조직 유지로 이어진다고 본다(Deci & Ryan, 1985). 따라서 단순한 명령과 보상 중심의 리더십을 넘어, 구성원의 자기결정동기를 유도할 수 있는 리더십 유형에 대한 탐색이 군(軍) 조직에서도 필요하다.

이러한 이론적 배경과 조직 현실을 종합할 때, 본 연구는 수많은 리더십 이론 중에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 분석을 시도하였다. 변혁적 리더십은 구성원의 내면적 성장과 자율성을 중시하며, 자기결정동기를 자극하여 자발적 몰입을 유도하는 데 효과적이다(Bass, 1985; Gagné & Deci, 2005). 반면 거래적 리더십은 명확한 보상과 조건부 교환을 통해 외재적 동기를 유발하고 질서와 안정성을 유지하는 데

강점을 가진다. 특히 군(軍) 조직과 같이 규율과 임무 중심의 환경에서는 이 두 리더십이 병존하며 상호 보완적으로 작용한다는 점에서, 이 둘을 중심으로 자기결정동기와 몰입 간의 관계를 분석하는 것은 이론적 정합성과 실천적 타당성을 동시에 갖춘다(Braun et al., 2013). 다시 말해, 거래적 리더십은 외재적 동기를 통해 직무몰입을 유도하며, 변혁적 리더십은 내재적 동기를 통해 조직몰입을 고취하는 양상을 보인다. 본 연구는 리더십의 이와 같은 양가적(ambivalent)⁵⁾ 효과성을 통합적으로 분석함으로써, 군(軍) 조직 내 몰입 증진을 위한 동기유발 전략의 정교한 설계를 가능케 하고자 한다.

1) 거래적 리더십과 외재적 동기

거래적 리더십(Transactional Leadership)은 리더와 구성원 간의 명확한 보상·성과 교환 관계를 기반으로 하며(Burns, 1978), 주로 성과 기준과 보상·처벌 체계를 통해 구성원의 외재적 욕구를 자극한다(Voon, 2001; Watson, 2009). 군(軍) 조직과 같은 규율 중심의 환경에서는 이와 같은 리더십이 과업 지시의 명료성을 높이고, 단기 목표 달성을 위한 동기부여에 특히 효과적인 방식으로 평가된다. 선행연구에 따르면, 거래적 리더십은 외재적 동기와 밀접한 관련이 있으며, 직무 만족과 직무몰입을 향상시키는 데 긍정적인 영향을 미친다고 보고되고 있다(강수돌, 2010; 고지훈·오정록, 2021). 특히 신봉수·이창원(2016)은 군 조직 내 세대 및 직위에 따라 거래적 리더십이 외재적 동기를 유발하는 효과에 차이가 존재함을 확인하며, 리더십 전략의 세분화 필요성을 제기하였다. 더불어, MZ세대는 경제적 보상, 경력 개발, 일과 삶의 균형에 대한 민감도가 높으며, 명확한 보상 기준을 제시하는 거래적 리더십을 긍정적으로 인식하는 경향이 뚜렷하다(Burns, 1978; Voon, 2001). 이들은 단기적 성과에 대한 공정한 보상과 명확한 경력 경로를 중요하게 여기기 때문에, 거래적 리더십이 동기유발에 직접적이며 실질적인 자극 요인으로 작용할 수 있다. 이러한 점에서 거래적 리더십과 외재적 동기의 관계는 단지 이론적 구조를 넘어서, 실제 세대 기반 인력관리 전략에서 유효한 실천적 기제로 간주 될 수 있다.

최근 연구에서도 이러한 구조를 지지한다. Al-Hussami et al. (2023)는 요르단의 보건 조직을 대상으로 한 연구에서, 거래적 리더십이 보상 체계를 통해 외재적 동기를 유도하고 직무 수행의 집중도를 높이는 긍정적 효과를 보고하였다. 특히 군과 유사한

5) 양가적은 동일 대상에 대한 상반된 태도가 동시에 존재하는 것을 의미한다.

규율 기반 환경에서는 외재적 동기유발이 직무성과와 몰입으로 빠르게 전환된다는 점에서 본 연구의 설계와 높은 이론적 정합성을 가진다.

2) 변혁적 리더십과 내재적 동기

변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 리더가 비전과 사명감을 제시하고, 구성원의 개인적 성장과 자율적 참여를 촉진하는 데 중점을 둔다(Bass & Avolio, 1990). 변혁적 리더는 구성원이 조직의 목표를 자신의 가치와 연계하도록 도와주며, 이를 통해 높은 수준의 내재적 동기를 자극한다. 변혁적 리더십은 단순히 과업 수행을 요구하는 것이 아니라, 구성원이 직무 자체에서 의미와 가치를 발견하게 하여 개인적 성취감과 자아실현을 경험할 수 있도록 동기를 부여한다(Bushra et al., 2011; Baltaci et al., 2012).

국내 선행연구에서도 문은식·윤상문(2024)은 유치원 교사를 대상으로 한 구조방정식 분석을 통해, 변혁적 리더십이 내재적 동기를 매개로 구성원의 몰입을 유도하는 구조가 유의하게 작동함을 입증하였다. 고지훈·오정록(2021)의 매개분석 연구 또한 중앙행정기관 공무원을 대상으로, 변혁적 리더십이 구성원의 내재적 동기를 고취시키며 이는 조직에 대한 몰입으로 연결됨을 실증하였다.

해외에서도 유사한 결과가 도출되고 있다. Garcia-Guiu et al. (2020)은 스페인 공공조직에서, 변혁적 리더십이 자율성 인식을 고취시켜 내재적 동기를 유의하게 증가시키며, 이것이 조직몰입의 주요 촉진자(facilitator)임을 실증적으로 입증하였다. 이 연구는 내재적 동기가 단순한 중간 경로가 아닌, 리더십 효과의 핵심 전환 매개임을 강조하며 본 연구의 논리와 동일한 분석 구조를 지지한다.

3. 리더십과 몰입

1) 거래적 리더십과 몰입

몰입은 조직이 설정한 목표를 효과적으로 달성하고, 구성원의 만족과 성과를 동시에 달성하게 하는 조직 구성원의 행태를 의미한다. 몰입의 조직 행태적 기반은 크게 직무몰입(Job Involvement)과 조직몰입(Organizational Commitment)이라는 두 요소

로 구분할 수 있다.

직무몰입은 구성원이 자신의 직무를 자기 정체성의 중요한 부분으로 받아들이는 정도를 의미한다(Lodahl & Kejner, 1965). 직무몰입이 높은 구성원은 자신의 업무에 대한 중요성을 깊이 인식하고, 과업 수행에 있어 높은 책임감과 열정을 보인다. 군(軍) 조직에서는 거래적 리더십을 통해 명확한 목표와 보상 기준을 설정함으로써 직무몰입을 강화하는 경향이 뚜렷하다(Burns, 1978; Voon, 2001). 특히 MZ세대는 보상 기반의 명확한 성과 기준을 선호하기 때문에, 거래적 리더십 하에서 직무에 대한 몰입 수준이 상대적으로 높게 나타날 수 있다. 이러한 직무몰입은 단순한 업무 수행의 수준을 넘어, 구성원이 자신의 역할을 완수하려는 적극적인 태도로 연결되며, 이는 곧 조직의 임무완수 능력을 향상하는 결과를 가져온다. 강원석 외(2021)는 국내에서 수행된 최근 10년간 50편의 실증 연구를 메타분석 한 결과, 거래적 리더십이 직무몰입을 유의미하게 증진 시킨다는 것을 확인하였으며, 그 효과의 지속성은 변혁적 리더십과 연속성이 있다는 것을 보고하였다.

2) 변혁적 리더십과 몰입

조직몰입은 구성원이 조직의 목표와 가치에 정서적으로 동조하고, 조직에 남아 있고자 하는 강한 애착과 헌신을 의미한다(Mowday, Porter & Steers, 1979). 직무몰입은 개별 업무에 대한 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)를 포함하며, 조직 성과와 개인 성과 모두에 영향을 미치는 주요 조직행태적 자원으로 간주 된다(Bakker & Demerouti, 2008).

변혁적 리더십은 구성원에게 영감을 주고, 조직의 비전과 가치를 공유하며, 개별적인 배려와 지적 자극을 통해 내재적 동기를 고양 시키는 리더십 유형이다(Bass & Avolio, 1990). 이와 같은 특성은 단순한 업무 수행을 넘어 조직 전체에 대한 정체성과 헌신을 유도하며, 궁극적으로 직무몰입과 조직몰입 모두에 긍정적 영향을 미치는 리더십으로 평가받고 있다. 강원석, 김지영, 김우철(2021)의 메타분석 연구에서 변혁적 리더십은 직무몰입($r = .517$)과 조직몰입 모두에 통계적으로 유의미한 중간 이상 수준의 효과 크기를 가지는 것으로 나타났다. 이는 다양한 리더십 유형 중에서도 특히 변혁적 리더십이 직무 수행에 대한 몰입(개인 차원)과 조직 전체에 대한 정서적·규범적 헌신(조직 차원) 모두를 촉진한다는 실증적 근거를 제공한다. 이러한 결과는 변혁적 리

더십이 단순히 외적 보상이나 과업 지시를 통해 동기를 유발하는 거래적 리더십과는 달리, 내면적 의미, 정체성, 가치 공유 등을 통해 구성원의 심리적 몰입을 강화한다는 점에서 차별화된다. 실제로 변혁적 리더십은 조직의 장기적 목표를 구성원 개인의 가치와 연결 짓는 방식으로 정서적 몰입과 직무 중심의 몰입을 동시에 유발한다는 점에서 그 영향 범위가 더 넓다(Bushra et al., 2011; Bass, 1999).

4. 연구 가설의 설정

위에서 살펴 본 이론적 논의를 바탕으로 분석을 통해 검증하기 위한 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

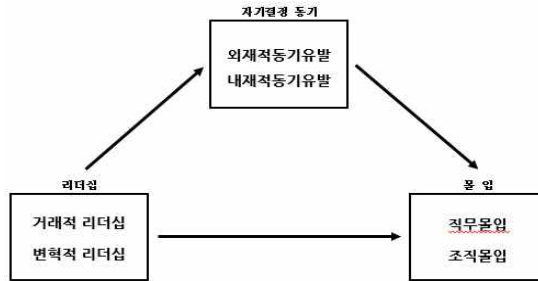
- [가설 1] 거래적 리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 2] 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 3] 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 4] 변혁적 리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- [가설 5] 외재적 동기유발은 거래적 리더십과 직무몰입의 관계를 매개할 것이다.
- [가설 6] 내재적 동기유발은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구에서는 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십), 자기결정동기, 그리고 몰입(직무몰입, 조직몰입)으로 측정 영역을 구분하여 각 변인의 직접적 영향과 매개 효과를 종합적으로 파악하고자 하였다. 이론적 논의를 통해 도출된 가설을 검증하기 위해 리더십, 자기결정동기, 몰입 간의 관계를 분석하기 위한 연구모형은 다음과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



이 연구모형은 자기결정이론(Self-Determination Theory; Deci & Ryan, 1985)을 이론적 기반으로 하여, 리더십이 구성원의 자기결정동기에 영향을 미치고, 그 결과로 직무 및 조직에 대한 몰입이 유발되는 과정을 설명하고자 한다. 기존 연구들은 주로 리더십과 몰입 간의 직접적 관계에 초점을 맞추었으나, 본 연구는 자기결정이론(Self-Determination Theory; Deci & Ryan, 1985)을 이론적 기반으로 하여, 리더십이 구성원의 자기결정동기에 어떤 영향을 주고, 그 결과로 몰입이 어떻게 나타나는지를 분석하고자 한다. 기존 연구들이 주로 리더십과 몰입 간의 직접적 관계에 초점을 맞췄던 것과 달리, 본 연구는 리더십이 구성원의 심리적 동기를 통해 몰입의 형태별로 상이한 경로를 보일 수 있다는 점에 주목하였다.

특히 본 연구는 종속변수를 단일한 ‘몰입’으로 취급하지 않고, ‘직무몰입’과 ‘조직몰입’으로 구분하여 분석하였다. 이는 몰입이 구성원의 심리적 동일시나 행동 양식에 따라 내용과 방향이 뚜렷이 달라지는 개별적 구성요소이기 때문이다. 직무몰입은 구성원이 자신의 개별적 역할이나 과업 수행에 몰입하는 상태로, 외재적 보상이나 규칙, 평가 기준과 밀접하게 연관된다(Meyer et al., 2004). 반면 조직몰입은 구성원이 소속된 조직 전체에 대한 정서적 헌신과 동일시를 의미하며, 구성원의 자율성, 관계성, 의미 추구 등 내재적 동기와 보다 깊이 연결된다(Allen & Meyer, 1990).

이처럼 두 몰입 유형은 리더십과 자기결정동기와의 관계에서 서로 다른 인과 경로를 가지기 때문에, 이를 구분하지 않고 하나의 몰입 변수로 처리할 경우, 리더십 효과에 대한 해석이 단선적이거나 왜곡될 수 있는 한계가 존재한다. 따라서 본 연구는 리더십의 동기유발 특성이 ‘외재적 동기 → 직무몰입’, ‘내재적 동기 → 조직몰입’이라는 이중 인과 구조로 작용한다는 점을 실증적으로 검토함으로써, 보다 정밀하고 실천적

가치가 높은 설명모형을 제시하고자 한다.

이러한 접근은 단순히 분석 범위를 확장하는 데 그치지 않고, 리더십 유형에 따라 유발되는 동기 구조의 질적 차이가 몰입의 양상, 즉 과업 중심 몰입과 조직 중심 몰입에 어떠한 방식으로 영향을 미치는지를 구체화함으로써, 조직 내 실효성 있는 리더십 전략 수립에 이론적 기반을 제공한다.

2. 연구방법

본 연구는 육군 조직 내 구성원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 자기결정동기를 매개로 하여 조직 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 설문 조사를 하였으며, 수집된 자료는 SPSS 29.0 통계 패키지를 활용하여 분석하였다. 측정 도구(설문지)는 기존 연구에서 신뢰도와 타당성이 검증된 척도를 바탕으로 구성하였으며, 군(軍) 조직의 특수성과 용어를 고려하여 일부 문항을 수정하였다. 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하였으며, 각 항목은 Bass와 Avolio가 개발한 다요인 리더십 설문지(MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 기반으로 하였다. 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등 네 가지 하위 요인으로 구성되었으며, 각 하위 요인별로 10문항씩 총 40문항으로 구성하였다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 능동적 예외적 관리의 두 하위 요인으로 구성되었고, 마찬가지로 각 하위 요인별로 10문항씩 총 20문항으로 구성되었다. 자기결정동기는 Deci와 Ryan의 자기결정이론(Self-Determination Theory, SDT)에 근거하여 내재적 동기와 외재적 동기로 구분하였으며, 각각 10문항씩 총 20문항으로 측정하였다. 몰입은 직무몰입과 조직몰입 두 가지 요인으로 나누어 측정하였으며, 요인별 10문항씩 총 20문항으로 구성하였다. 모든 문항은 5점 Likert 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하여 응답하도록 하였다.

설문지는 사전 타당성 확보를 위해 소규모 파일럿 테스트를 실시하였다. 총 20명에서 40명 규모의 집단을 대상으로 4회에 걸쳐 사전 조사를 진행하였고, 그 결과를 바탕으로 문항의 명확성, 적절성, 응답자의 이해도를 평가하였다. 이를 통해 일부 문항을 수정하고 보완한 후, 최종적으로 총 100문항으로 구성된 설문지를 확정하였다.

우선 기술통계를 통해 인구통계학적 특성과 주요 변수들의 분포를 확인하였으며, 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 를 통해 각 척도의 타당성과 신뢰도를 검증하였다.

이후 변수 간 관계를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였으며, 가설 검증은 다중 회귀 분석을 통해 이루어졌다. 특히 자기결정동기의 매개효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 3단계 회귀모형을 적용하였고, 매개 효과의 통계적 유의성은 Sobel 검정을 통해 추가로 검토하였다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 인구통계학적 특성

조사 대상은 부사관, 준사관, 위관급 장교, 군무원 등 군 조직의 핵심 실무 인력으로 구성하였으며, 계층(階層) 및 세대별 균형을 고려하여 표본을 추출하였다. 최종적으로 1000부를 배부하여 정제작업을 거친 후 849부의 유효한 설문지를 코딩하였으며, 표본은 성별(남자, 여자), 연령(20대, 30대, 40대, 50대), 학력(고졸, 전문학사, 학사, 석사 이상), 직급(부사관, 준사관, 위관장교, 군무원), 복무기간(4년 이상~5년 미만, 5년 이상~10년 미만, 10년 이상~15년 미만, 15년 이상~20년 미만, 20년 이상~25년 미만, 25년 이상), 결혼(기혼, 미혼), 근무지(서울/경기 수도권, 시/동급 지방, 읍/면 급 지방)⁶⁾등으로 구분하여 처리하였다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	786	92.6
	여	63	7.4
연령	20대	159	18.7
	30대	358	42.2
	40대	272	32.0
	50대	37	7.1
학력	고졸	41	4.8
	전문학사	579	68.2
	학사(4년제)	187	22.0
	석사(대학원)이상	42	4.9

6) 지방은 격오지 및 전방과 도심지를 별도 구분하기 위하여 시/동과 읍/면으로 나누었다.

직급	부서관	254	29.9
	준서관	260	30.6
	장교(위관)	97	11.4
	군무원	238	28.0
복무기간	4년 이상 ~ 5년 미만	150	17.7
	5년 이상 ~ 10년 미만	189	22.2
	10년 이상 ~ 15년 미만	127	19.8
	15년 이상 ~ 20년 미만	100	11.8
	20년 이상 ~ 25년 미만	119	14.0
결혼	25년 이상	123	15.5
	기 혼	633	74.6
	미 혼	216	25.4
근무지	서울/경기(수도권)	231	27.2
	지방(시, 동)	337	39.7
	지상(읍, 면/격오지)	281	33.1

2) 변혁적 리더십

본 연구에서 변혁적 리더십은 리더가 구성원에게 조직의 비전과 목표를 제시하고, 구성원의 내재적 동기를 자극하며, 개인의 성장과 조직의 성과를 동시에 촉진하는 리더십 행동으로 정의한다(Bass & Avolio, 1995). 이러한 리더십은 특히 군(軍) 조직과 같이 위계적이고 임무 중심적인 환경에서 구성원의 자율성과 몰입을 유도하는 데 있어 핵심적인 자원으로 작용한다(Mahar, 2004).

변혁적 리더십의 측정 척도에 대한 기준은 Bass와 Avolio(1995)의 다요인 리더십 설문지(MLQ-5X: Multifactor Leadership Questionnaire, 5th Edition Expanded Form)를 기반으로 하였으며, 군(軍) 조직 맥락에 적합하도록 Mahar(2004)가 수정·보완한 Transformational Leadership Questionnaire(TLQ)의 구조를 참조하였다. Mahar는 군 조직 내 적용 가능성을 높이기 위해 MLQ-5X의 이론적 틀을 유지하면서도 문항의 표현과 측정 요소를 재구성하였다.

이에 따라 본 연구에서는 변혁적 리더십을 네 가지 하위 요인으로 구성하였다. 첫째, 이상적 영향력은 리더가 도덕성과 신뢰를 바탕으로 구성원에게 모범적 행동을 실천하는 정도를 의미한다(10항목 채택). 둘째, 영감적 동기부여는 리더가 비전과 공동 목표를 제시하고 구성원의 도전 의식을 고취시키는 특성을 포함한다(2항목 채택). 셋

째, 지적 자극은 구성원에게 기존의 관행이나 문제 해결 방식에 대한 재고를 촉진하며 창의적 사고를 유도하는 행동이다(5항목 채택). 넷째, 개별적 배려는 구성원의 개인적 성장과 요구를 고려하여 개별화된 지도와 지지를 제공하는 리더의 태도를 의미한다(3항목 채택). 각 하위 요인별 응답은 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 문항 구성은 군(軍) 조직의 특성과 언어 사용을 고려하여 일부 표현을 수정·보완하였다.

3) 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더가 구성원에게 명확한 과업 지시와 성과 기준을 제시하고, 이에 대한 보상 혹은 처벌을 매개로 동기를 유발하는 리더십 유형으로 정의한다(Bass, 1995). 이는 리더와 구성원 간의 관계를 목표 달성과 임무 수행의 조건에 따라 형성되는 교환적(거래적) 관계로 이해하며, 조직 내에서 규범적 질서 유지와 단기적 성과 창출에 유리한 리더십 방식으로 간주 된다.

본 연구에서는 Bass(1995)의 거래적 리더십 구성 이론을 바탕으로 하되, 군(軍) 조직환경에 적합하도록 이화형과 이지환(2020)의 선행연구에서 제시한 측정 틀을 참고하였다. 이에 따라 거래적 리더십은 조건적 보상(contingent reward)과 능동적 예외적 관리(active management by exception)의 두 하위 요인으로 구성하였다. 조건적 보상은 구성원이 사전에 합의된 목표를 달성하거나 요구되는 수준의 성과를 이룰 경우, 이에 상응하는 보상이나 인정을 제공하는 리더의 행동을 의미한다(4항목 채택). 이 요인은 리더가 명확한 기대와 보상 기준을 제시함으로써 구성원의 과업 수행을 강화하는데 중점을 둔다. 능동적 예외적 관리는 리더가 임무 수행 중 발생할 수 있는 오류나 규율 위반을 사전에 감시하고 개입하는 행동 특성으로, 문제가 발생하기 전에 이를 인지하고 통제하려는 감독 기능을 포함한다 (2항목 채택).

4) 자기결정동기

자기결정동기는 개인이 자신의 행위에 대해 자율적으로 선택하고 조절할 수 있는 심리적 경향성을 의미하며, 내재적 동기와 외재적 동기로 구분된다(Deci & Ryan, 1985). 자기결정이론(Self-Determination Theory, SDT)에 따르면, 동기의 질적 수준은

동기 발생의 내적·외적 원천에 따라 달라지며, 이는 개인의 몰입과 조직 행동에 중요한 영향을 미친다.

본 연구에서는 Deci(1985)의 이론을 기반으로 Marylène Gagné 등(2015)이 제안한 다차원적 직무 동기 척도(Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS)를 바탕으로 측정 항목을 구성하였다. 해당 척도는 9개국 3,434명의 근로자를 대상으로 한 국제적 타당화 연구에서 신뢰성과 구조 타당성이 입증되었으며, 본 연구에서 군(軍) 조직의 특성과 언어적 표현을 고려하여 문항 일부를 수정·보완하여 적용하였다.

자기결정동기의 하위 요인은 내재적 동기와 외재적 동기로 구성하였다. 내재적 동기는 개인이 직무 그 자체에서 흥미, 즐거움, 자기개발의 가치를 느끼고 자발적으로 업무에 참여하려는 동기를 의미한다(10항목 채택). 외재적 동기는 보상, 인정, 규범 등 외부 요인에 의해 유발되는 동기로, 과업 수행이 외재적 결과를 획득하기 위한 수단으로 작용하는 경우를 반영한다(10항목 채택).

5) 몰입

몰입은 군(軍) 조직 구성원이 자신이 수행하는 직무와 소속된 조직에 대해 가지는 심리적 동일시와 헌신의 정도로 정의하며, 이를 직무몰입과 조직몰입의 두 차원으로 구분하였다.

직무몰입은 개인이 자신의 직무를 자아와 동일시하고, 삶의 중심적인 가치로 인식하는 정도를 의미한다(Kanungo, 1982). 이는 직무에 대한 정서적 애착과 내적 중요성을 반영하며, 직무 자체에 대한 몰입도를 측정하는 심리적 지표이다. 본 연구에서는 Kanungo(1982)가 개발한 직무몰입 척도를 기반으로 하였으며, 다양한 후속 연구를 통해 신뢰도(Cronbach's $\alpha \approx .85$)와 구성 타당성이 검증된 바 있다(Paullay et al., 1994). 이를 군(軍) 조직환경에 맞게 일부 문항을 수정하여 총 10개 문항으로 구성하였다. 조직몰입은 구성원이 조직의 목표와 가치에 동조하며, 조직의 일원으로서 지속적으로 소속되고자 하는 정서적·규범적 헌신을 의미한다(Meyer & Allen, 1991). 본 연구에서는 Meyer와 Allen이 제시한 조직몰입의 세 가지 하위 차원(정서적, 지속적, 규범적 몰입) 모델을 바탕으로 하되, 군(軍) 조직의 위계적 구조와 응집력이 강한 특성을 고려하여 핵심 내용을 통합·함축한 간결한 문항으로 구성하였다. 최종 조직몰입 척도는 기존 연구에서 제안된 축소형 측정 방식(Brooke et al., 1988)을 참고하여 총 10문항으로 구성하였다.

IV. 분석

본 연구는 대한민국 육군 구성원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 자
기 결정 동기를 매개로 직무몰입 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으
로 분석하였다.

분석은 SPSS 29.0을 활용하여 수행하였으며, 각 회귀모형의 적합성은 R², 유의확률
(p-value), 표준화 계수(β), 다중 공선성(VIF) 등을 종합적으로 분석하였다.

1. 타당성과 신뢰성

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 이상적 영향력(10문항), 영감적 동기부여(2문항), 지적 자극(5문
항), 개별적 배려(3문항) 등 총 4개 하위 요인, 20문항으로 구성하였다. 탐색적 요인분
석 결과, 모든 문항의 요인적재값은 .58 이상으로 나타났고, 고유값(E-value)은 3.00 이
상, 누적 분산 설명력은 85.10%로 확인되었다. 각 하위 요인의 신뢰도(Cronbach's α)
는 .906에서 .976 사이로, 높은 내적 일관성을 보였다.

〈표 2〉 변혁적 리더십의 타당성과 신뢰성 검증

구분	측정내용	요인적재	E-value	분산(%)	신뢰도
이상적 영향력 (10항목)	· 나에게도 동등하게 기회를 부여한다. · 나에게 롤 모델 같은 존재이다. · 자신 보다 나의 이익을 우선해 준다. · 아주 윤리적이다. · 나를 편경 없이 대한다. · 나를 존중한다. · 내가 볼 때 확한 사명감을 가지고 있다. · 나를 편안하고 기분좋게 만든다. · 내가 충분히 자랑할 만 한 사람이다. · 나를 적극 신뢰한다.	.712 .707 .689 .687 .681 .671 .668 .654 .646 .625	6.574	31.304	.976
영감적 동기부여 (2항목)	· 내가 더 높은 성취를 할 수 있도록 동기를 부여해 준다. · 나를 열정과 낙관적 태도로 안정화 시켜준다.	.714 .688	3.00	14.312	.915
지적 자극 (5항목)	· 나에게 잘못된 관행을 척결하고 개선된 문화를 적 용하려 노력한다. · 내가 실수에서 배우고 개선할 수 있도록 격려한다. · 내가 창의적 아이디어를 가질 수 있도록 적극 권장	.688 .677 .644 .630	5.09	24.247	.964

	한다. · 내가 새로운 것을 학습하고 활용하는 것을 좋아한다. · 내가 자율적으로 문제를 해결하도록 충분한 시간을 준다.	.629			
개별적 배려 (3항목)	· 나에게 자신의 지휘 의도를 잘 이해할 수 있도록 설득한다. · 나의 관심사와 직무 만족도에 대해 충분히 고려하여 준다. · 내가 성별, 능력, 출신 등과 관련하여 차별받지 않게 도와준다.	.593 .586 .581	3.20	15.238	.906

2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 조건적 보상(4문항)과 능동적 예외적 관리(2문항)의 두 하위요인으로 구성되었다. 탐색적 요인분석 결과, 요인적재값은 모두 .77 이상으로 나타났으며, 고유값(Eigenvalue)은 각각 2.598과 2.203, 누적 분산 설명력은 86.01%로 확인되었다. 각 하위요인의 신뢰도(Cronbach's α)는 조건적 보상 .934, 능동적 예외적 관리 .902로, 매우 높은 수준의 내적 일관성을 보였다.

〈표 3〉 거래적 리더십의 타당성과 신뢰성 검증

구분	측정내용	요인적재	E-value	분산(%)	신뢰도
조건적 보상 (4항목)	· 내가 직무에 열의를 다한다면 인정과 함께 충분한 보상을 적용한다. · 나에게 명확한 지침을 제공하고 정확한 보상을 제공한다. · 내가 만약 직무에 게으르다면 반드시 벌칙을 적용한다. · 나의 직무성장에 따라 보상조치를 차등 적용한다.	.822 .796 .784 .776	2.598	49.293	.934
능동적 예외적 관리 (2항목)	· 나에게 원활한 직무 수행 환경에서 더 이상 변화를 바라지 않는다. · 나에게 직무상 필요한 것만 요구한다.	.844 .822	2.203	36.719	.902

3) 자기결정동기

자기결정동기는 외재적 동기(10문항)와 내재적 동기(10문항)의 두 하위 요인으로 구성되었다. 탐색적 요인분석 결과, 각 문항의 요인 적재값은 모두 .75 이상으로 나타났으며, 외재적 동기의 고유값은 8.11, 내재적 동기는 8.22로 확인되었다. 두 요인의

누적 분산 설명력은 각각 40.11%와 41.10%로, 전체 설명력은 81.21%였다. 신뢰도 분석 결과, 외재적 동기의 Cronbach's α 는 .972, 내재적 동기는 .975로 매우 높은 수준의 내적 일관성을 보였다.

〈표 4〉 자기결정동기의 타당성과 신뢰성 검증

구분	측정내용	요인적재	E-value	분산(%)	신뢰도
외재적 동기 (10항목)	· 돈을 벌기 위한 목표이자 수단이기 때문에 ~ · 성과에 따라 보상을 받을 수 있는 수단이기 때문에 ~ · 상관의 지시 사항이기 때문에 ~ · 나의 경력과 개인 자력 관리에 좋은 평점으로 작용 될 수 있기 때문에 ~ · 상관에게 인정을 받을 수 있기 때문에 ~ · 주변 동료들에 비해 뒤처지면 안되기 때문에 ~ · 상관에게 성과급, 승진 등 좋은 평점을 만들 수 있기 때문에 ~ · 오늘 하루 나의 주어진 과업이기 때문에 ~ · 임무를 잘 수행하지 못하면 죄책감이 들기 때문에 ~ · 임무를 잘 수행하지 못하면 불이익을 받을 수 있기 때문에 ~	.814 .803 .798 .787 .774 .768 .764 .762 .760 .750	8.11	40.11	.972
내재적 동기 (10항목)	· 나와 동료, 상관과의 소통과 신뢰가 잘 유지 되기 때문에 ~ · 즐겁고 충분히 만족한 생활을 유지하는 원동력이기 때문에 ~ · 나의 임무 자체가 즐겁고 잘 할 수 있는 것이기 때문에 ~ · 맡은 직무를 수행하면서 충분히 성취감을 느끼기 때문에 ~ · 상호 신뢰와 의지의 공동체가 깨지는 것이 싫기 때문에 ~ · 나의 존재 가치를 보여줄 수 있는 수단이기 때문에 ~ · 나의 임무를 수행할 때 자율성을 느끼기 때문에 ~ · 조직 내에서 나의 비중이 충분히 작용하고 인정받기 때문에 ~ · 나의 가치와 인생의 목표를 충족시켜 주기 때문에 ~ · 나를 신뢰하고 의지하며 따르는 동료들의 믿음이 느껴지기 때문에 ~	.808 .807 .806 .800 .792 .792 .785 .777 .775 .768	8.22	41.10	.975

4) 몰입(직무몰입, 조직몰입)

직무몰입과 조직몰입은 각각 10문항으로 구성된 단일 요인 척도로 측정하였다. 탐색적 요인분석 결과, 직무몰입의 고유값은 8.30(설명된 분산 41.41%), 조직몰입은 8.21(설명된 분산 41.10%)로 확인되었으며, 모든 문항의 요인적재값은 .77 이상으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과, 직무몰입과 조직몰입의 Cronbach's α 계수는 각각 .978

과 .975로 매우 높은 내적 일관성을 보였다.

〈표 5〉 몰입(직무몰입, 조직몰입)의 타당성과 신뢰성 검증

구분	측정내용	요인적재	E-value	분산(%)	신뢰도
직무 몰입 (10항목)	· 주어진 임무 성과를 위하여 개인 휴식 시간을 사 용할 수 있다.	.821	8.30	41.41	.978
	· 임무의 성과는 나의 만족에 큰 영향을 미친다.	.807			
	· 나의 임무성과 달성을 위하여 항상 생각한다.	.805			
	· 주어진 임무에 대하여 강한 책임감을 가지고 있다.	.802			
	· 오늘의 임무 성과 달성을 위하여 항상 생각한다.	.796			
	· 주어진 임무에 대하여 항상 최선을 다하고 있다.	.795			
	· 현재 임무에 매우 신경 쓰고 집중하고 있다.	.793			
	· 현재 임무는 충분히 노력할 가치가 있는 일이다.	.788			
	· 임무가 주어지면 개인적 활동보다 우선하여 마무 리 한다.	.783			
	· 현재 임무가 나의 미래를 위해 매우 중요한 역할 을 하고 있다.	.779			
조직 몰입 (10항목)	· 내가 속한 조직이 일하기 좋은 곳이라고 주변에 자랑할 수 있다.	.803	8.21	41.10	.975
	· 지금 내가 속한 조직이 나의 앞날을 위하여 꼭 필 요한 곳이라 믿는다.	.801			
	· 내가 이곳에서 받은 혜택을 생각하면 계속 함께 하는 것이 도리이다.	.797			
	· 이곳을 떠나면 잃을 것이 더 많기 때문에 계속 남 아 있어야 한다.	.792			
	· 내가 속한 지금 조직에 강한 애착을 가지고 있다.	.790			
	· 내가 있는 조직의 성공과 발전에 대하여 진심으 로 걱정한다.	.786			
	· 내가 속한 조직의 목표와 방향을 위하여 충분히 헌신할 수 있다.	.782			
	· 현재 조직에서 계속 헌신해야 한다는 의무가 있다.	.781			
	· 다른 곳에 가면 이곳과 비슷한 혜택을 받지 못할 것 같아 지금이 좋다.	.780			
	· 다른 조직 보다 지금 있는 조직에서 계속 함께하 고 싶다.	.776			

2. 분석 및 가설 검증

1) 상관관계분석

거래적 리더십은 외재적 동기(Pearson = .912, $p < .001$) 및 직무몰입(Pearson = .902, $p < .001$)과 높은 정적 상관을 나타냈으며, 변혁적 리더십은 내재적 동기(Pearson = .930, $p < .001$), 조직몰입($r = .902$, $p < .001$)과 강한 정적 상관을 보였다. 이는 리더십

이 동기의 성격에 따라 몰입의 방식에 서로 다른 경로로 영향을 준다는 점을 시사한다.

〈표 6〉 상관관계 분석 결과

분석단위	평균	표준편차	구성개념간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)					
			1	2	3	4	5	6
1. 거래적 리더십	3.6623	.93154	1.00					
2. 변혁적 리더십	3.2088	.97125	-.843**	1.00				
3. 외재적 동기	3.6976	.93529	.912**	-.864**	1.00			
4. 내재적 동기	3.1761	.98381	-.833**	.930**	-.851**	1.00		
5. 직무몰입	3.6775	.95263	.902**	-.867**	.917**	-.854**	1.00	
6. 조직몰입	3.1642	.97687	-.838**	.907**	-.857**	.896**	-.850	1.00

** : 상관관계가 0.01 수준에서 유의(양측)

언급하였듯이, 인간의 자율성과 내재적 동기의 활성화는 상관관계가 있음을 알 수 있다. 또한, 오상석(2019)의 연구에 따르면, 세대 간 조직몰입의 차이에서 출생 연도가 최근인 세대일수록 외재적 보상과 같은 명확한 보상 체계를 중요하게 여기며, 상대적으로 선임세대는 조직 내 집단적 가치와 안정성, 즉 내재적 보상 및 장기적 목표와 비전 공유를 더 중시하는 경향을 보였다.

2) 가설의 검증

리더십과 몰입과의 관계에서 자기결정동기의 매개 효과를 분석하기 위한 경로는 다음과 같다.

〈표 7〉 매개 효과 분석 경로

구분	분석내용
1단계	독립변수(리더십)가 매개변수(자기 결정 동기)에 유의미한 영향을 주는지 확인
2단계	독립변수(리더십)가 종속변수(몰입)에 직접 영향을 주는지 분석
3단계	독립변수와 매개변수를 함께 투입하여, 매개변수가 종속변수에 영향을 미치는지 확인
4단계	매개 효과의 존재 여부와 크기를 통합적으로 해석

(1) 1단계: 리더십 → 자기결정동기

1단계 회귀분석 결과, 거래적 리더십이 외재적 동기에 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta = .635, p < .001$), 변혁적 리더십은 부(-)의 영향을 미쳤다($\beta = -.319, p < .001$). 이는 외적 보상이 내재적 동기를 억제하고 외재적 동기를 강화할 수 있다는 것을 의미한다. Ross(1975)는 보상에 대한 기대가 존재할 경우, 과업에 대한 흥미와 자율성이 감소함을 실증 검증 한 바 있다.

변혁적 리더십은 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고($\beta = .798, p < .001$), 거래적 리더십은 부정적인 영향을 미쳤다($\beta = -.179, p < .001$). 이 결과는 변혁적 리더십이 자율성과 유능감, 관계성 등 기본 욕구를 자극함으로써 자발적 동기유발을 촉진함을 보여준다. 이는 White(1959)의 '효능 동기' 개념과도 일치하며, 변혁적 리더십이 개인의 성장 욕구를 자극하는 데 효과적임을 시사한다.

〈표 8〉 1단계(리더십 → 자기결정동기)

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준화 오류	베타		
1	(상수)	2.395	.154		15.559	<.001
	거래적 리더십	.635	.024	.633	26.786	<.001
	변혁적 리더십	-.319	.023	-.331	-14.024	<.001
2	(상수)	1.270	.156		8.165	<.001
	거래적 리더십	-.179	.024	-.169	-7.456	<.001
	변혁적 리더십	.798	.023	.788	34.721	<.001

1. 종속변수: 외재적 동기, 2. 종속변수: 내재적 동기

(2) 2단계: 리더십 → 몰입

거래적 리더십은 직무몰입에 유의한 정적(+) 영향을 미쳤다($\beta = .605, p < .001$), 반면 변혁적 리더십은 오히려 부정적 영향을 미쳤다($\beta = -.361, p < .001$). 이는 군(軍) 조직처럼 성과 중심의 규율 환경에서 거래적 리더십의 효과가 단기 직무몰입 강화에 효과적임을 의미한다. Burns(1978)는 교환 관계를 중심으로 한 리더십이 명확한 목표 달성과 보상 유도에 적합하다고 보았는데, 이와 유사한 분석 결과로 볼 수 있다.

변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적 영향을 보였고($\beta = .699, p < .001$), 거래적 리더십은 조직몰입에 부정적 영향을 미쳤다($\beta = -.264, p < .001$). 이와 같은 결과는 Bass와 Avolio(1990)의 연구에서 확인되듯, 비전 공유와 개별 배려를 통해 조직에 대한 정

서적 유대감을 형성하는 변혁적 리더십의 특성과 일치한다.

〈표 9〉 2단계(리더십 → 몰입)

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준화 오류	베타		
1	(상수)	2.618	.163		16.082	<.001
	거래적 리더십	.605	.025	.592	24.138	<.001
	변혁적 리더십	-.361	.024	-.368	-14.995	<.001
2	(상수)	1.888	.173		10.923	<.001
	거래적 리더십	-.264	.027	-.252	-9.919	<.001
	변혁적 리더십	.699	.026	.695	27.365	<.001

1. 종속변수: 직무몰입, 2. 종속변수: 조직몰입

(3) 3단계: 리더십+자기결정동기 → 몰입

실증분석 결과, 거래적 리더십과 직무몰입 간의 관계에서 외재적 동기는 부분 매개 효과(partial mediation)를 보이는 것으로 나타났다. 이는 리더십의 조건적 보상 행동이 외재적 동기를 자극하고, 이러한 외재적 동기가 다시 직무몰입이라는 종속변수로 이어지는 간접경로가 유의미함을 보여준다. 다시 말해, 외재적 동기는 단순히 독립변수(거래적 리더십)의 영향력을 이어주는 통과 지점이 아니라, 그 자체로 직무몰입을 유발하는 주요 심리적 자극원으로 작동한다. 이와 동시에, 거래적 리더십이 직무몰입에 직접적인 영향도 유지하고 있어, 외재적 동기는 중개자 역할을 수행함과 동시에 독립변수와 종속변수 간 직접 연결성을 보완하는 심리적 매개 장치로 기능함을 시사한다.

특히 주목할 점은, 외재적 동기가 직무몰입과 결합할 때 ‘수행 동기화’를 강화하는 행동적 기제로 작용한다는 점이다. 외재적 동기는 구성원에게 과업 완수에 대한 명확한 기준과 보상 기대를 형성하게 하며, 이는 직무라는 단기·수행 중심 몰입 영역에서 정향 자극(orienting stimulus)으로 작용한다. 즉, 거래적 리더십은 구성원에게 명확한 목표와 보상 조건을 제공하고, 외재적 동기를 유발함으로써 정량적 성과와 직결된 직무 중심 몰입을 실현하는 기능적 경로를 형성한다. 이 맥락에서 외재적 동기는 직무몰입의 동력 장치이자, 행동 실행을 유도하는 ‘몰입 촉진제’로 간주 될 수 있다.

실제로 권용훈과 신동연(2016)의 연구는 육군 간부를 대상으로 외재적 동기의 직무몰입에 대한 긍정적 효과를 실증적으로 확인하였다. 해당 연구에서는 금전적·비금전적 보상과 같은 외재적 동기 자극이 증가할수록, 구성원의 직무에 대한 몰입 수준이

유의하게 향상되는 것으로 나타났다. 이는 군과 같은 위계적 구조 내에서 외재적 동기의 동원력이 직무 중심 몰입을 강하게 전인할 수 있음을 시사한다.

한편, 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서도 내재적 동기가 부분 매개효과를 보였다. 이는 리더가 비전, 사명, 인정, 자율성을 강조함으로써 구성원의 내재적 동기를 고취시키고, 그 동기가 다시 조직에 대한 정서적 헌신으로 연결되는 간접경로가 존재함을 의미한다. 내재적 동기는 직무 그 자체의 의미, 자율성, 소속감을 강화함으로써 구성원이 조직과 동일시하고, 장기적으로 소속감을 유지하려는 심리적 상태로 이행하도록 유도한다. 동시에, 변혁적 리더십은 조직몰입에 직접적인 영향도 행사하고 있으며, 이는 내재적 동기가 단순한 중간 연결 매개체를 넘어서, 정체성과 가치 내면화를 매개하는 정서적 유착 기제로 작용함을 보여준다. 윤식과 홍성철(2019)은 교장의 변혁적 리더십이 교사의 리더십 역량과 자율성을 매개로 하여, 교사들의 조직에 대한 헌신을 유의하게 촉진 시킨다는 점을 실증하였다. 이는 리더가 구성원의 자율성과 자아실현 욕구를 충족시킬 때, 내재적 동기가 고양되고 그 결과 조직 수준의 몰입이 심화되는 심리적 동일화 경로를 지지하는 결과이다.

따라서 본 연구에서도 ‘변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입’의 경로는 단순한 설명력을 넘어, 리더십의 동기 유발 효과가 어떻게 정서적 몰입으로 구체화 되는지를 해명하는 핵심 경로로 작동한다. 자율성, 관계성, 의미추구와 같은 심리적 욕구가 충족될 때, 구성원은 단순한 참여를 넘어 조직을 자신의 일부로 인식하는 정체성 기반의 몰입을 형성하게 된다.

〈표 10〉 3단계(리더십+자기결정동기 → 몰입)

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준화 오류	베타		
1	(상수)	1.636	.172		9.496	<.001
	변혁적 리더십	-.232	.025	-.234	-9.261	<.001
	거래적 리더십	.319	.031	.312	10.319	<.001
	외재적 동기	.437	.033	.429	13.188	<.001
2	(상수)	1.395	.173		8.069	<.001
	변혁적 리더십	.506	.040	.498	12.608	<.001
	거래적 리더십	-.196	.026	-.187	-7.438	<.001
	내재적 동기	.271	.038	.273	7.224	<.001

1. 종속변수: 직무몰입, 2. 종속변수: 조직몰입

(4) 4단계: 최종 매개효과 검증

본 연구에서는 리더십이 구성원의 몰입에 미치는 영향 경로에서 자기결정이론(Self-Determination Theory; Deci & Ryan, 1985)의 핵심 개념인 외재적·내재적 동기를 매개변수로 설정하였다. 이 두 동기 유형은 단순한 동기 수준의 차이를 넘어, 리더십 유형에 따라 서로 다른 방식으로 유발되고, 그 결과 몰입의 질적 성격과 방향성을 구분짓는 핵심 심리기제로 작용하기 때문이다. 즉, 외재적 동기는 명확한 보상과 조건 중심의 환경에서 단기적, 과업 지향적 몰입을 유도하고, 내재적 동기는 자율성과 의미 부여를 통해 장기적, 정서 중심의 몰입으로 이어지는 구별된 심리경로를 형성한다.

이처럼 외재적·내재적 동기는 리더십과 몰입 간의 관계를 단순 연결이 아닌, 구조적 경로로 매개하는 핵심 중개 메커니즘으로 간주 된다. 따라서 본 연구에서는 이 두 동기가 리더십 유형과 몰입 유형 사이에서 왜, 어떻게 매개 효과를 나타내는지 실증적으로 검토하였다.

마지막 4단계 분석은 매개변수가 실제로 독립변수와 종속변수 간 관계를 통계적으로 유의미하게 매개하는지를 통합적으로 검증하는 단계이다.

〈표 11〉 4단계(리더십 → 외재적 동기 → 직무몰입)

구분	1단계	2단계	3단계	
	외재적 동기	직무몰입	직무몰입	공차한계
상수	.929	.923	.938	
거래적 리더십	.635 (.633)**	.605 (.592)**	.319 (.312)**	.290
변혁적 리더십	-.319 (-.331)**	-.361 (-.368)**	-.232 (-.234)**	.290
외재적 동기			.437 (.429)**	.169
R ²	.863	.852	.879	
수정된 R ²	.863	.852	.879	
F값	2667.789	2444.102	2048.011	

거래적 리더십 → 외재적 동기 → 직무몰입 경로에서 Sobel 검정의 z 값은 9.61($p < .001$)로 나타나, 외재적 동기가 거래적 리더십과 직무몰입 간의 관계를 통계적으로 유의미하게 부분 매개함을 확인하였다. 이러한 결과는 외재적 보상 구조가 직무 수행의 동기유발 및 단기성과 달성에 기여 한다는 실증적 근거를 뒷받침한다.

Kanungo(1982)는 외재적 동기를 통한 직무투입 증대를 ‘보상 명확성의 심리적 귀

속'으로 설명하며, 이 과정이 직무몰입의 단기적 성격을 결정짓는 요인임을 강조한 바 있다. 또한, 거래적 리더십과 직무몰입 간의 경로에서는 외재적 동기가 부분 매개 효과를 보였는데, 거래적 리더십의 직무몰입에 대한 직접 효과($\beta = .605, p < .001$)는 외재적 동기를 통제한 후에도 여전히 유의미하게 유지되었으며($\beta = .319, p < .001$), 동시에 외재적 동기 역시 직무몰입에 유의한 정적 영향을 미쳤다($\beta = .437, p < .001$). 이러한 부분 매개 효과는 외재적 보상 체계가 군(軍) 조직의 과업 수행 및 단기 몰입 수준을 강화하는 데 핵심적 역할을 함을 실증적으로 뒷받침 한다.

변혁적 리더십이 내재적 동기를 매개로 조직몰입에 영향을 미치는 경로에 대한 Sobel 검정 결과, z 값은 12.10($p < .001$)으로 도출되어 내재적 동기의 매개효과가 통계적으로 유의미함이 확인되었다. 이는 변혁적 리더십이 구성원의 자율성과 성장 욕구를 고취 시키고, 이러한 내재적 동기가 다시 조직에 대한 정서적 헌신으로 이어지는 구조적 경로의 실재(valid structural pathway)를 입증하는 것이다. 이론적으로도 이러한 결과는 자기결정이론의 핵심 명제와 일치한다. Deci와 Ryan(1985)은 내재적 동기를 “심리적 성장과 자아실현의 원동력”으로 정의하며, 리더가 자율성, 유능감, 관계성과 같은 심리적 기본 욕구를 자극할 때, 구성원은 조직 목표에 내적으로 동일시하고 몰입하게 된다고 설명하였다.

국내 연구 역시 유사한 결과를 보고하고 있다. 윤홍규 외(2017)는 공공부문 조직을 대상으로 한 실증분석에서, 변혁적 리더십이 내재적 동기를 유의미하게 증진 시키며, 이는 다시 조직에 대한 몰입으로 이어지는 경로가 작동함을 검증하였다. 본 연구에서도 내재적 동기는 부분 매개 효과를 나타냈다. 즉, 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접 효과는 내재적 동기를 통제한 이후에도 유의미하게 유지되었으며($\beta = .506, p < .001$), 내재적 동기 역시 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .271, p < .001$). 이 결과는 변혁적 리더십이 단순한 지시·감독의 역할을 넘어, 구성원의 자율성과 의미추구를 강화하는 내적 동기를 매개로 장기적·정서적 몰입을 유도한다는 사실을 확인해 준다.

〈표 12〉 4단계(리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입)

구분	1단계	2단계	3단계	
	내재적 동기	조직몰입	조직몰입	공차한계
상수	.935	.917	.956	

거래적 리더십	-.179 (-.169)**	-.264 (-.252)**	-.196 (-.187)**	.268
변혁적 리더십	.798 (.788)**	.699 (.695)**	.506 (.498)**	.109
내재적 동기			.271 (.273)**	.119
R ²	.874	.842	.857	
수정된 R ²	.873	.841	.856	
F값	2926.773	2249.765	1682.389	

결론적으로, 외재적 동기와 내재적 동기는 단지 리더십 효과를 이어주는 전달 경로가 아니라, 몰입의 방향성과 질을 분화시키는 핵심 결정 요인이다. 외재적 동기는 단기성과 중심의 ‘직무수행 몰입’을, 내재적 동기는 장기 헌신 중심의 ‘조직 정체성 몰입’을 각각 매개하며, 두 동기 유형은 리더십과의 상호작용을 통해 분리되면서도 구조적으로 연결된 이중 경로(dual-path structure)를 형성한다. 다시 말해, 리더십은 몰입을 직접 유발하기보다는, 구성원의 심리적 동기를 자극하고, 그 동기를 통해 몰입이 유도되는 간접 동기 메커니즘을 통해 작용한다. 이때 매개되는 동기의 성격에 따라 몰입의 질과 방향이 결정된다는 점에서, 외재적·내재적 동기를 구분하여 살펴보는 것은 본 연구의 핵심적 이론적 시사점 중 하나이다.

6) 가설 검정 결과

자기결정이론(SDT: Deci & Ryan, 1985)을 기반으로 거래적·변혁적 리더십이 외재적·내재적 동기를 통해 직무몰입과 조직몰입에 미치는 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 가설 검정 결과는 다음과 같다.

[가설 1] 거래적 리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. [채택]

거래적 리더십은 직무몰입에 유의한 정(+)적 영향을 미쳤다($\beta = .605, p < .001$). 이는 군(軍) 조직 내에서 보상, 규율, 명확한 과업 기준에 기반한 리더십이 구성원의 직무 집중과 수행 몰입을 강화하는 데 효과적이라는 점을 보여준다. 자기결정이론(SDT)의 외재적 동기 구성요소와도 이론적으로 일치한다.

[가설 2] 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. [채택]

거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 부정적 영향을 나타냈다($\beta = -.319, p < .001$). 이는 조건적 보상 중심의 리더십이 구성원과 조직 간의 정서적 유대나 장기적 소속감을 저해할 수 있음을 보여준다. 특히 군(軍) 조직에서는 개인보다 조직 전체에 대한 정체성과 사명감이 중요한데, 거래적 리더십은 이러한 정서적 몰입을 약화시키는 요인으로 작용할 수 있다.

[가설 3] 변혁적 리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. [가각]

분석결과, 변혁적 리더십은 직무몰입에 유의한 부정적 영향을 나타냈다($\beta = -.368, p < .001$). 이론적으로 변혁적 리더십은 직무몰입에도 긍정적 영향을 줄 것으로 보고되었지만, 군(軍) 조직에서는 즉각적 명령·수행 구조가 강조되기 때문에 자율성이나 장기 비전 중심의 리더십은 오히려 과업 명확성을 약화시키고 몰입도를 떨어뜨리는 결과로 이어졌을 수 있다. 이는 이론과 실증 간 차이를 보여주는 부분으로, 군(軍) 특유의 위계성과 임무 중심적 특성이 영향을 미친 것으로 해석된다.

[가설 4] 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. [채택]

변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)적 영향을 미쳤다($\beta = .506, p < .001$). 리더의 비전 제시, 사명 공유, 개인 존중은 군(軍) 조직 구성원에게 조직의 가치와 방향성을 내면화하게 만들고, 이는 장기적 헌신과 조직 정체성으로 이어진다. 이는 SDT의 내재적 동기 자극 요인 및 Bass의 이상적 영향력 이론과 부합한다.

[가설 5] 외재적 동기유발은 거래적 리더십과 직무몰입의 관계를 매개 할 것이다. [채택]

거래적 리더십은 외재적 동기에 유의한 영향을 미쳤고($\beta = .633, p < .001$), 외재적 동기는 직무몰입에 유의미하게 작용하였다($\beta = .437, p < .001$). Sobel 검정 결과 $Z = 9.61, p < .001$ 로 매개 효과가 유의하였다. 이는 거래적 리더십이 직무몰입에 미치는 영향이 외재적 동기를 통해 설명될 수 있으며, 특히 군(軍) 조직처럼 보상과 규율 중심의 체계에서 잘 작동함을 보여준다.

[가설 6] 내재적 동기유발은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계를 매개 할 것이다. [채택]

변혁적 리더십은 내재적 동기에 유의한 영향을 미쳤고($\beta = .788, p < .001$), 내재적 동기는 조직몰입에 유의한 정적 영향을 보였다($\beta = .273, p < .001$). Sobel 검정 결과($Z = 12.10, p < .001$) 매개 효과 역시 통계적으로 유의하였다. 이는 변혁적 리더십이 구성원의 자율성과 가치 내면화를 촉진하고, 이를 통해 정서적 조직몰입을 강화함을 실증적으로 보여준다.

〈표 13〉 가설의 검증 결과

구분	가설	검증
가설 1	거래적 리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	변혁적 리더십은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 5	외재적 동기유발은 거래적 리더십과 직무몰입에 관계를 매개 할 것이다.	채택
가설 6	내재적 동기유발은 변혁적 리더십과 조직몰입에 관계를 매개 할 것이다.	채택

결론적으로 거래적 리더십은 외재적 동기를 의미있게 자극하여 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십은 내재적 동기를 매개로 조직몰입을 효과적으로 유도하는 것으로 확인되었다. 이와 달리, 변혁적 리더십은 직무몰입에는 부정적인 영향을 미쳐, 리더십 효과가 몰입 유형에 따라, 상이하게 작용함을 보여주었다. 이러한 결과는 군(軍) 조직의 특수한 구조와 문화(강한 위계질서, 과업 중심의 임무 수행, 성과 기반 평가 시스템)에서 기인한 것으로 해석된다. 특히 MZ세대와 같은 실용주의적 세대는 장기적 비전보다는 단기성과와 명확한 보상구조에 민감하게 반응하는 경향을 보이며(오상석, 2019), 이는 거래적 리더십의 직무몰입 강화 효과를 설명한다. 반면, 선임세대는 조직 가치와 자율성, 정체성과 같은 내면적 요소에 민감하게 반응하며, 변혁적 리더십의 조직몰입 강화 경로와 맞물린다(윤홍규 외, 2017).

V. 결론

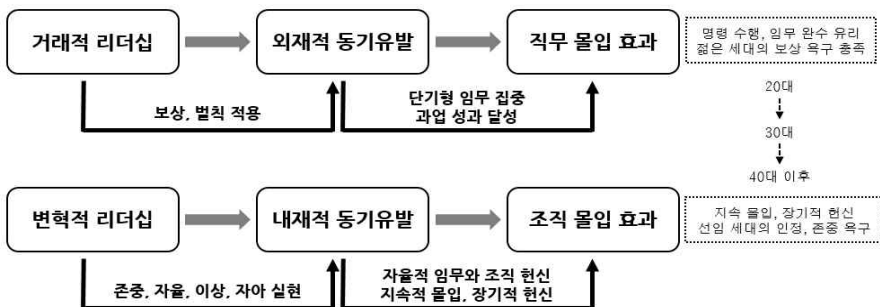
본 연구는 대한민국 육군을 대상으로, 거래적 및 변혁적 리더십이 자기결정동기(외재적·내재적 동기)를 매개로 하여 직무몰입과 조직몰입에 미치는 영향 경로를 실

증적으로 분석하였다. 연구는 자기결정이론(Self-Determination Theory; Deci & Ryan, 1985)을 이론적 토대로 삼아, 리더십 유형과 동기유발 방식, 몰입 간의 관계가 군(軍) 조직 내에서 어떻게 구조화되는지를 규명하고자 하였다.

이러한 분석결과는 리더십-동기-몰입 간의 인과 메커니즘을 통합적으로 설명함으로써, 리더십의 차별적 전략화 필요성을 이론적으로 정립하고 실천적으로 시사하였다. 특히 Gagné와 Deci(2005)는 조직 맥락에서 자기결정이론을 적용하여 리더십 유형에 따른 내재적·외재적 동기의 유발 경로가 서로 다르며, 이는 각각 직무몰입과 조직몰입으로 연결된다고 강조한 바 있다. 또한 Kuvaas et al. (2017)은 상사에 대한 인식이 내재적 동기를 매개로 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 점을 실증하였으며, 이는 본 연구에서 제시한 변혁적 리더십 → 내재적 동기 → 조직몰입 경로와 부합한다. 나아가 Deci et al. (2017)은 조직에서의 내재적 동기의 유발이 지속 가능한 몰입 행동과 조직 성과를 견인한다는 점을 강조하고 있어, 본 연구 결과와 국제적 정합성을 갖는다.

더불어, 최근 연구인 Ariza-Montes et al. (2022)은 자기결정이론에 기반하여 공공 서비스 조직에서 리더십, 동기, 몰입 간의 통합적 경로를 분석하였으며, 자율성 중심 리더십이 내재적 동기를 통해 조직에 대한 몰입 및 성과를 증진 시키는 효과를 확인하였다. 이는 본 연구의 리더십-동기-몰입 구조가 국제적으로도 적용 가능하며, 군(軍) 조직이라는 특수 환경에서도 보편적 이론 정합성과 실천적 유의미성을 동시에 가진 분석 틀임을 시사한다.

〈그림 2〉 리더십-자기결정동기-몰입 연결 매커니즘



향후 연구는 하위 조직문화, 근무 환경, 직급별 차이 등을 고려한 세분화된 분석과 함께, 시간 경과에 따른 몰입의 변화 양상을 포착할 수 있는 종단적·질적 연구로 확장될

필요가 있다. 결론적으로, 본 연구는 군(軍) 조직 내 리더십이 자기결정동기를 통해 구성원의 몰입에 이르는 복합적 경로를 이론적으로 구조화하고 실천 전략과 연결함으로써, 지속 가능한 전투력 유지 및 조직 효율성 제고를 위한 정책적 기반을 제공하였다.

참고문헌

- 김호섭·유홍림·김대건·심동철.(2020). 「행정과 조직행태」, 대영문화사. 경기도. P. 461.
- 민진.(2018). 「조직관리론」, 박영사. 경기도. P. 493.
- 진종순·김기형·조태준·김정인·권향원.(2022). 「조직 행태론」, 대영문화사. 경기도. P. 433.
- 오석홍.(2020). 「조직이론」, 박영사. 서울. p. 693.
- 임창희.(2010). 「조직론」, 학현사. 경기도. P. 632.
- 강수돌.(2010). “변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족: 내재적 동기부여의 매개효과”, 「한국인적자원개발학회」, Vol. 13, No. 2, pp. 21-40.
- 강원석.(2021). “리더십과 업무몰입의 관계에 관한 메타분석 연구: 최근 10년간 국내 연구를 중심으로”, 「한국인력개발학회」, Vol. 23, No. 1, pp. 57-85.
- 고지훈·오정록.(2021). “변혁적·거래적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 내재적 동기의 매개효과에 대한 연구”, 「경인행정학회」, Vol. 21, No. 3, pp. 109-140.
- 권용훈·신동연.(2016). “육군 간부들의 직무동기에 관한 연구: 내재적 동기, 외재적 동기, 공직 봉사동기를 중심으로”, 「국방정책연구」 113권, pp. 149-183.
- 이화형·이지환.(2020). “무사 사카모토 료마의 리더십 연구: 거래적 리더십을 중심으로”, 「한국체육교육학회지」 Vol. 25, No. 3, pp. 195-209.
- 문은식·윤상문.(2024). “유치원 교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십, 교사의 직무몰입 및 직무만족도와 삶의 만족도 간의 구조적 관계”, 「한국영재교육학회」, Vol. 23, No. 1, pp. 127-149.
- 윤홍규·도은수.(2017). “학군사관후보생의 자아존중감, 조직몰입, 변혁적 리더십 비교: 비흡연자와 흡연자 중심으로”, *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol. 18, No. 12, pp. 164-172.
- 오상석.(2019). “세대 간 차이와 조직몰입의 관계: 외재적 보상의 조절효과를 중심으로”, 「한국노동연구원」, Vol. 19, No. 3, pp 163-190.
- 홍성철·이윤식.(2017). “교장의 변혁적 리더십, 교감의 변혁적 리더십이 교사리더십을 매개로 교사 헌신에 미치는 영향”, 「한국교육행정학회」, Vol. 35, No. 5, pp. 1-27.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L.(2017). Do intrinsic and

- extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, Vol. 61, pp. 244-258.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990). "Developing transformational leadership: 1992 and beyond.", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14, No.5, pp. 21-27.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D.(2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, Vol. No. 24(1), pp. 270-283.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L.(1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Berrin Erdoğan(2007). 「Leader-member exchange theory: The relational approach to leadership.」, In Graen, G. B.(Ed.), *LMX leadership: The series. New frontiers of leadership*, Vol. 4, pp. 65-114.
- Bushra, Farooq; Usman, Arif; Naveed, Asvir(2011). "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan).", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, pp. 261-267.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). "The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1995). "Measuring Leadership: An Assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire", Redwood City, CA: Mind Garden, P. 22.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baltaci, F. Kara, E., Tascan, E., & Avsalli, H.(2012). "The Effects of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership)", 3rd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.(2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan.(1985). "Intrinsic Motivatiuon and Self-Determination in Human Behavior", ProQuest Ebook Central.

- Freud, S.(1915). "Instincts and their vicissitudes. In Collected Papers London: Hogarth, 1925. (Originally published, 1915), Vol. 4.
- Freud, S.(1914). "On narcissism. In The standard edition of the complete works of Sigmund Freud." London: Hogarth Press, 1957, (Originally published, 1914.), Vol. 14.
- Greene, D. & Lepper, M. R.(1974). "Effects of extrinsic rewards on children's subsequent intrinsic interest.", Child Development, Vol. 45, No.4, pp. 1141-1145.
- Garcia-Guiu, C., Molero, F., Fernández-Ballesteros, R., & Moya, M.(2020). "Transformational leadership and group potency in military squads: The mediating role of group identification and cohesion. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Vol. 36, No.1, pp. 1-10.
- Hull, C. L.(1943). "Principles of behavior: An introduction to behavior theory." New York: Appleton- Century-Crofts.
- Herzberg, Frederick.(1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- James MacGregor Burns.(1978). 「Leadership」, Harper & Row, p530.
- Jago.(1982). "Leadership Perspectives in Theory and Research", Management Science, Vol. 28, pp 315.
- Kanungo, R. N.(1982). "Measurement of job and work involvement." Journal of Applied Psychology, 67(3), 341-349.
- Lepper, M. R. Greene, D., & Nisbett, R. E.(1973). "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis.", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 28, No.1, pp. 129-137.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M.(1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 49(1), 24-33.
- Meyer & Allen (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Marylène Gagné, Ana B. Forest, Carsten W. de Geest 외(2015). "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 24, No. 2, pp. 178-196.
- Mowday, Porter & Steers (1979). "The measurement of organizational commitment", Journal of Vocational Behavior, Vol. 14(2), pp. 224-247.
- Maslow, Abraham H.(1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

- Mahar, Tammy A.(2004). "An Examination of the MLQ and Development of the Transformational Leadership Questionnaire", Master's Thesis, Saint Mary's University, Department of Psychology, Halifax, Nova Scotia, Canada, P. 114.
- M. Al-Hussami, M. El-Hneiti.(2023). "The Impact of Organizational Commitment and Leadership Behavior on the Quality of Nursing Care as Perceived by Registered Nurses", American Journal of Health Promotion.
- Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., & Leal-Rodríguez, A. L.(2022). "Servant leadership and authentic leadership as job resources for achieving workers' subjective well-being among organizations based on values." Psychology Research and Behavior Management, Vol. 15, pp. 2621-2638.
- Paullay, I. M. Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F.(1994). "An empirical examination of the job involvement construct." Journal of Applied Psychology, 79(2), 224-234.
- Ross, M.(1975). "Salience of reward and intrinsic motivation.", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 31 No.3, pp. 445-450.
- Schermerhor, Jr, Hunt, Osborn & Uhi-Bien.(2011) 「Organizational Behavior」, 11th ed., pp. 306.
- Sachau, D. A.(2007). "Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement". Human Resource Development Review, Vol. 6, No.4, pp. 377-393.
- Voon, M. L.(2001). "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia.", International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, pp. 24-32.
- White, R. W.(1959). "Motivation reconsidered: The concept of competence." Psychological Review, Vol. 66, pp. 297-333.
- Watson, Liana, (2009). "Leadership's Influence On Job Satisfaction", Journal of Radiologic Technology, Vol. 80, No.4, pp. 297-308.

Abstract and Key Words

A Study on Self-Determination and Engagement in Army Organizations: With a Focus on Deci and Ryan's Self-Determination Theory

Kim, Daegeon
Kangwon University

Kim, Kyehwan
Kangwon University

The Republic of Korea Army has been transitioning into a specialized, cadre-centric combat force following the Defense Reform 2.0 initiative, reducing its size to approximately 500,000 personnel as of 2018. However, this transition has seen an increased rate of separation among mid-level officers, negatively impacting organizational members' commitment and mission effectiveness. Traditional authoritative leadership approaches struggle to meet the evolving needs of military personnel, who increasingly value mutual respect, personal growth, and work-life balance.

From an organizational behavior perspective, this study empirically investigates the mediating role of self-determination motivation in the relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment (job involvement and organizational commitment). Specifically, transformational and transactional leadership styles serve as independent variables, self-determination motivation as a mediating variable, and job involvement and organizational commitment as dependent variables.

The data were collected from 849 individuals, including active duty non-commissioned officers, warrant officers, commissioned officers, and civilian military personnel. The analysis was conducted using SPSS 29.0, with Baron and Kenny's (1986) mediation model and the Sobel test utilized to verify mediation effects.

Results indicated that transactional leadership significantly enhanced job involvement through extrinsic motivation, whereas transformational leadership significantly increased organizational commitment through intrinsic motivation. These findings suggest that self-determination motivation plays a critical role in fostering employee commitment alongside the transition in leadership approaches within the military. Future studies should consider conducting comparative generational analyses and extending the research scope to include broader segments of the Republic of Korea's armed forces beyond the Army.

[Key Words: leadership, extrinsic motivation, intrinsic motivation, job involvement, organizational commitment]