



2016 제1호  
**치안정책연구**

The Journal of Police Policies

2016. 5 (제30권 제1호)

# 변혁적 리더십이 경찰 조직성과에 미치는 영향

- 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과를 중심으로 -

## The Effect of Transformational Leadership on Police Organizational Performance

- Based on the Mediating Effect of Empowerment and Supervisor Trust -

임 창 호\*

### 차 례

I. 서론

II. 이론적 배경과 연구가설

III. 연구 방법

IV. 분석 결과 및 논의

V. 결론 및 정책적 시사점

### 국 문 요 약

이 연구의 목적은 변혁적 리더십, 조직성과, 임파워먼트, 상사신뢰 간에 인과관계가 존재한다는 기존의 선행연구들의 결과가 경찰조직에도 적용되는지를 분석하고, 변혁적 리더십과 경찰조직성과의 관계에 있어서 임파워먼트 및 상사신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다. 이러한 연구결과를 통해서 경찰조직성과를 높이기 위해 변혁적 리더십, 임파워먼트, 상사신뢰에 대한 새로운 시사점들을 제시하고자 한다.

이 연구는 대전지방경찰청의 6개 경찰서에서 근무하고 있는 경찰관 252명을 대상으로 하였고, 독립변수는 변혁적 리더십, 종속변수는 경찰조직성과, 매개변수는 임파워먼트와 상사신뢰로 하였다.

분석 결과 첫째, 변혁적 리더십은 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 임파워먼트는 경찰조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 변혁적 리더십은 경찰조직성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 임파워먼트의 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나, 상사신뢰는 경찰조직성과에 유의한 영향을 미치지 않았고, 상사신뢰의 매개효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

이 논문의 분석결과는 변혁적 리더십에 의해서 임파워먼트된 경찰관들이 경찰조직의 가치에 동일시되고, 업무를 주도적으로 실행하여 경찰조직 성과에 기여한다는 것을 제시한다.

\* 대전대학교 경찰학과 교수

## I. 서론

경찰조직이 급변하는 대내·외 치안환경 하에서 경찰활동의 질적 향상 및 기능적 변화에 대한 시민들의 요구에 부응하기 위해서는 끊임없는 변화와 혁신을 추구하지 않으면 안 된다. 특히, 과거의 경찰조직관리 기법과는 근본적으로 다른 패러다임으로서 새로운 경찰조직관리기법을 도입해야 한다.

최근 경찰조직의 관리기법들 중에서 리더십의 중요성이 더욱 강조되고 있는데, 이것은 리더십이 경찰활동의 성공 여부를 결정하는 중요한 요인이 되기 때문이다. 새로운 유형의 리더는 경찰조직 구성원들에게 동기부여를 제공함으로써 개인적 성장을 통해서 경찰조직의 질적 개선을 시도해 나갈 수 있어야 한다.<sup>1)</sup>

리더십에 관한 연구는 다양한 범위를 지니고 있는데, 그 중에서 리더십의 새로운 패러다임인 변혁적 리더십(transformational leadership)은 조직 환경의 변화 및 조직 성공의 핵심요소가 인간의 창의성과 독창성에 의한 경쟁우위 개념으로 변화하면서 강조되었다. 변혁적 리더십은 Burns에 의해서 고안된 개념으로서 개념적 접근을 제시한다. 변혁적 리더십은 리더가 조직 구성원들을 몰입시키고 기대 이상의 성과를 달성하도록 동기부여를 해야 한다고 본다.<sup>2)</sup>

또한, 조직발전에 있어서 조직구성원의 자율적 행위를 통한 변화와 혁

1) 성영태, “변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 집단효능감을 중심으로”, 정책분석평가학회보, 제21권 제4호, 한국정책분석평가학회, 200쪽.

2) B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*(New York: The Free Press, 1985).

신이 중요한 문제가 되고 있는 시점에서 임파워먼트(empowerment) 개념이 자율성 부여 및 역량강화의 한 방법으로 제시되고 있다. 임파워먼트는 의사결정과정에서 권한과 책임을 이양하고, 조직구성원이 갖고 있는 내재적 지식·경험·의욕을 활용하고, 조직의 목표달성을 위하여 조직구성원이 가장 적합한 행동을 취할 수 있도록 한다.

또한, 경찰조직 내의 신뢰는 경찰관의 행태, 직무만족, 사기 및 조직성과에도 중요한 영향을 미칠 수 있다. 자신이 소속되어 있는 조직에 대해 믿고 의지할 수 있을 때, 조직구성원으로서의 역할을 적극적으로 창의적으로 수행할 수 있기 때문이다. 경찰조직 내 신뢰를 바탕으로 경찰관들이 조직에 몰입되어 있으면 민첩성, 신속성, 자발성을 발휘하여 각종 문제들을 적절하게 해결함으로써 시민의 권익을 보호할 수 있다.

변혁적 리더십, 경찰조직성과, 임파워먼트, 상사신뢰에 관한 기존의 연구들을 살펴보면, 리더십 유형과 조직성과 간의 관계에 관한 연구,<sup>3)</sup> 리더십 유형과 임파워먼트에 관한 연구,<sup>4)</sup> 변혁적 리더십과 임파워먼트에 관한 연구,<sup>5)</sup> 임파워먼트와 조직성과에 관한 연구<sup>6)</sup> 등이 있지만, 변혁적

3) 유경화·신원형, “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단 효능감의 매개역할”, 한국행정학보, 제37권 제3호, 한국행정학회, 2003, 379-397쪽.

4) 김학범, “경찰관리자의 리더십유형과 임파워먼트에 관한 연구: 경찰서장과 중간관리자의 리더십을 중심으로”, 한국치안행정논집, 제7권 제4호, 한국치안행정학회, 2011, 29-51쪽.

5) 임준태·김상호, “변혁적 리더십이 경찰공무원의 임파워먼트에 미치는 영향”, 한국행정논집, 제20권 제3호, 한국행정학회, 2008, 951-974쪽.

6) 김평수·조철규, “경찰공무원의 임파워먼트 구성요소가 조직성과에 미치는 영향”, 인문사회 21, 제6권 제4호, 아시아문화학술원, 2015, 761-778쪽; 황기순·김재득·이창원, “경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로”, 한국정책과학학회보, 제9권 제2호, 한국정책과학학회, 2005, 65-90쪽; 김정훈, “파출소장의 변혁적 리더십이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경찰학연구, 제6호, 경찰대학

리더십, 경찰조직성과, 임파워먼트, 상사신뢰를 함께 분석한 국내 선행연구는 거의 없는 상황이다.

따라서, 이 연구의 목적은 변혁적 리더십, 조직성과, 임파워먼트, 상사신뢰 간에 인과관계가 존재한다는 기존의 선행연구들의 결과가 경찰조직에도 적용되는지를 분석하고, 변혁적 리더십과 경찰조직성과의 관계에 있어서 임파워먼트 및 상사신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다. 이러한 연구결과를 통해서 경찰조직성과를 높이는데 있어서 변혁적 리더십, 임파워먼트, 상사신뢰 간의 시사점을 제시하고자 한다. 이 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1: 경찰조직 구성원이 인지하는 경찰관리자의 변혁적 리더십은 경찰조직성과에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2: 경찰관리자의 변혁적 리더십과 경찰조직성과의 관계에서 임파워먼트는 매개변수 역할을 하는가?

연구문제 3: 경찰관리자의 변혁적 리더십과 경찰조직성과의 관계에서 상사신뢰는 매개변수 역할을 하는가?

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 1. 변혁적 리더십, 임파워먼트, 경찰조직성과

#### 1) 변혁적 리더십과 임파워먼트

Conger · Kanungo에 의하면, 변혁적 리더십의 핵심은 리더가 부하를 몰입시키고 기대를 넘어서는 성과를 달성하도록 동기를 부여하는데 있

---

교, 2004, 181-212쪽.

으며, 이를 위한 3가지 방법을 제시하고 있다.

첫째, 목표달성을 위한 성과의 중요성 및 가치에 대한 인식수준을 제고시킨다. 둘째, 집단의 이익 및 목적을 위해 개인의 사적 이익을 초월하도록 한다. 셋째, 욕구수준을 상승시켜 상위욕구를 중요하게 여기도록 한다. 이러한 변혁적 리더십은 기존의 조직과 조직문화를 변화시켜, 조직원들의 욕구와 자발적 창의성을 이끌어낸다.<sup>7)</sup>

변혁적 리더십의 하위구성요소들은 연구자마다 차이를 보이고 있으나, 일반적으로 변혁적 리더십을 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 고려, 지적 자극의 4가지 요소로 구분하고 있다.<sup>8)</sup>

첫째, 카리스마(이상적 영향력)(charisma)는 구성원들로 하여금 리더의 가치관 및 비전을 자신들의 가치관과 동일시하며, 리더와 강한 유대 관계를 이루도록 하는 것이다. 이러한 리더는 구성원들로 하여금 스스로를 조직 내에서 가치 있는 존재라고 느끼게 함과 동시에, 다른 구성원들도 중요한 존재라고 생각하도록 만들기 때문에 조직 내 신뢰감 형성에 중요한 역할을 한다.

둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 높은 기대를 전달하고 노력을 집중시키기 위하여 상징을 이용하며, 중요한 목표를 단순하게 표현하는 것이다. 카리스마와 영감적 동기부여는 구성원이 리더와 얼마나 동일시하느냐에 따라 중복될 수도 있다.

셋째, 개별적 고려(individual consideration)는 리더가 조직구성원 개

- 
- 7) J. A. Conger & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 (1988), pp. 471-482.
- 8) B. M. Bass & B. J. Avolio, *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*(Sunnyvale, CA: Consulting Psychologists Press, 1990).

개인들에게 세심한 관심을 기울이고, 그들의 욕구를 파악하며, 이에 따라 차별적으로 지원 및 격려하며 개발시키는 것을 의미한다. 이러한 리더는 구성원으로 하여금 조직 내에서 가치 있는 존재라고 느끼게 할 뿐만 아니라 다른 구성원도 중요한 존재라고 생각하도록 만들기 때문에 조직의 신뢰감 형성에 중요한 역할을 한다.

넷째, 지적 자극(intellectual stimulation)은 업무수행과 관련된 문제점 뿐만 아니라 조직구성원 및 리더의 신념·가치관에 대하여 끊임 없이 의문을 갖도록 한다. 이것은 문제를 다르게 인식하게 하여 문제해결능력을 배양하고, 새로운 도전의식을 지향하도록 한다.

또한, 임파워먼트(empowerment)는 급변하는 조직환경 속에서 조직구성원의 주도성·혁신성·창의성 등을 배양하고 능력을 신장시켜, 궁극적으로 조직효과성을 향상시키는 것으로 인식되고 있다.<sup>9)</sup>

임파워먼트에 대한 연구는 관계적 측면과 동기부여 측면의 두 가지 관점에서 이루어졌다. 관계적 측면의 임파워먼트는 권한을 사이에 두고 상사와 부하 간에 진행되는 상호작용과정을 의미하며, 구조적 임파워먼트 혹은 관리적 임파워먼트라고도 한다.<sup>10)</sup> 특히, 구조적 시각은 임파워먼트를 권력(power) 및 의사결정 권한(decision-making authority)의 위임으로 이해하며, 권력을 위임하는 권력자(powerholder)의 행위에 초점을 맞추고 있다.<sup>11)</sup> 반면에, 동기부여 측면의 임파워먼트는 부하가 직무를

---

9) P. M. Short & J. S. Rinehard, "school participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within school environment". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52, No. 4(1992), pp. 951-960.

10) R. Kanter, "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10(1988), pp. 169-211.

잘 수행할 수 있도록 하는 과정으로서, 조직 구성원들이 스스로 권력을 창출하고 느끼도록 하는 것을 의미하며, 심리적 임파워먼트라고도 한다.

Spreitzer는 임파워먼트란 의미성, 역량감, 영향력, 자기결정력의 4가지 인지적 요소에 나타난 동기부여적 구조라고 정의하고, 이들 중 1개라도 없으면 임파워먼트가 성립되지 않는다고 주장하였다.<sup>12)</sup>

첫째, 의미성(meaning)이란 개인적 기준에서 판단된 직무 가치를 의미하며, 직무요구사항과 신념·가치·행동 사이의 일치 정도를 포함한다.

둘째, 역량감(competence)이란 직무를 능숙하게 수행할 수 있는 능력에 대한 신념을 의미하며, 자기 효능감(self-efficacy), 개인적 숙련(personal mastery) 개념과 유사하다.

셋째, 자기결정력(self-determinations)은 행위에 대한 선택 가능성을 의미한다. 직무행동의 착수 및 지속 여부에 대한 자율성을 반영하는 것으로서, 작업방법, 속도, 노력 등에 대한 의사결정 가능성이 포함된다.

넷째, 영향력(impact)은 직무수행과정에서 개인이 전략적·전술적 결과들에 영향을 미칠 수 있는 정도를 의미한다.

변혁적 리더들은 부하들에게 권한을 위임해 주고, 변화과정에서 능력을 키우고자 하며, 부하들의 양심을 고양시키고, 타인을 위해 개인적 이해관계를 넘어설 수 있도록 독려함으로써, 임파워먼트를 향상시킬 수 있다.<sup>13)</sup>

Conger·Kanungo는 구성원의 임파워먼트를 증진시키기 위해서는 무엇보다 리더의 역할이 중요하다고 인식하여 리더의 구체적인 역할 및

11) 임준태·김상호, 앞의 글, 6쪽.

12) G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5(1995), pp. 1442-1465.

13) Peter G. Norhouse, *Leadership: Theory and Practice*(Thousand Oaks California: Sage Publications, 2004), p. 182.

행동을 제안했으며, 변혁적 리더십이 개인의 임파워먼트와 강한 영향관계가 있음을 보여 주었다.<sup>14)</sup> Avolio · Gibbons는 변혁적 리더는 부하의 자신감 향상과 자기계발을 촉진하는 것으로 보고, 부하들을 자신의 분야에서 임파워시킴으로써 자신들의 성과 및 행동에 책임을 지도록 한다고 하였다.<sup>15)</sup>

Masi · Cooke은 변혁적 리더는 구성원에게 권력과 힘을 심어주고, 그들의 위상을 제고시키고, 임파워먼트, 동기부여 및 조직몰입과 관련이 있다고 하였다. 또한, 구성원은 리더가 변혁적이면 일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하게 된다고 하였다.<sup>16)</sup>

Seltzer · Miller는 직속 상사의 변혁적 리더행동과 부하들의 임파워먼트 사이에는 긍정적 관계가 있음을 제시하였고,<sup>17)</sup> Klein · House 또한 변혁적 리더십과 임파워먼트의 하위요소인 영향력, 역량감, 의미성 등의 연구에서 카리스마적 리더십이 부하들의 영향력과 역량감에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.<sup>18)</sup> Bennis · Nanus 역시 변혁적 리더

---

14) J. A. Conger & R. N. Kanungo, 앞의 논문.

15) B. J. Avolio & T. C. Gibbons, "Developing transformational leader: A life span approach", In J. A. Conger & R. N. Kanungo & Associates (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988), pp. 276-308.

16) R. J. Masi & R. A. Cooke, "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, No. 1(2000), pp. 16-47.

17) J. Seltzer & L. E. Miller, *Leader behavior and subordinate empowerment in a human service organization*(San Francisco, CA: Academy of Management, 1990).

18) K. J. Klein & R. J. House, "On fire: Charismatic leadership and levels of analysis", *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2(1995), pp. 183-198.

십이 부하의 영향력, 역량감, 의미성에 긍정적 영향을 나타내는 것을 확인하였다.<sup>19)</sup>

국내에서도 변혁적 리더십에 대한 인식이 경찰공무원들의 임파워먼트에 긍정적으로 기여하고 있는 것으로 나타난 연구가 있으므로,<sup>20)</sup> 이와 같은 선행연구들의 주장을 바탕으로 이 연구에서는 변혁적 리더십이 임파워먼트를 향상시킨다고 가정하였다.

<가설 1: 변혁적 리더십은 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.>

## 2) 임파워먼트와 경찰조직성과

임파워먼트의 목적은 수동적·상황적응적 관리보다는 조직구성원의 역량을 발휘할 수 있는 효과적인 권한 및 책임의 위임을 통해 능동적·상황창조적 경영, 즉 자율경영과 창조경영을 추구하여 조직성과를 지속적으로 증진하는데 있다.<sup>21)</sup>

특히, 임파워먼트는 조직 내에서 조직구성원들이 자신의 과업에 대한 권한을 위임받고 과업성취를 위한 동기부여와 자기개발을 통해서 조직 발전을 이룩하도록, 다차원적 각도에서 조직구성원들을 참여시키는 과정이다.

임파워먼트는 지속적 개선을 통하여 조직 전체의 성과 확산으로 연계

19) W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge*(New York, NY: Harper & Row Publishers, 1985).

20) 임준태·김상호, 앞의 글, 20쪽; 김학범, 앞의 글, 46쪽.

21) K. W. Thomas & B. A. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivates," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4(1990), pp. 666-681.

되는 것으로서, 결과를 도출하기 위해서 창의성 및 자율성이 담보되어야 하고, 조직 구성원의 역량을 최대한 활용해야 한다.<sup>22)</sup>

조직의 성과는 조직의 적합성 여부를 검증하기 위한 것으로서, 객관적 지표와 주관적 지표로 구분할 수 있다. 객관적 지표에 의한 성과는 자료를 근거로 하여 성과를 측정하는 것이지만, 주관적 지표에 의한 성과는 구성원이 주관적으로 인지한 정도를 활용하여 성과를 측정한다.<sup>23)</sup>

임파워먼트는 조직 내의 무력감을 제거하여 조직성과를 증대시킬 수 있다. 특히, 조직구성원의 가치에 중점을 두고 조직이 나아갈 방향을 명확히 하고, 조직구성원의 자기개발과 조직의 목표를 일치시킴으로써 조직성과를 가져올 수 있다.

조태준·신민철은 공무원을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 개인이 인식하는 조직성과를 향상시키는 것을 확인하였고, 실제로 임파워먼트가 조직구성원의 내적 책임의식 강화 등을 통해 조직 단위의 성과에 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.<sup>24)</sup>

김평수·조철규의 연구에서도 임파워먼트 구성요소가 조직성과의 하위요인인 조직몰입에 대하여 대체로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 대하여 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.<sup>25)</sup> 이와 같은 선행연구들의 주장을 바탕으로 이 연구에서는 임파워먼트가 조직성과를 향상시킨다고 가정하였다.

---

22) 김평수·조철규, 앞의 글, 764쪽.

23) 조영호·김일숙, “기업문화와 조직성과: 톰 피터스 모형의 실증적 평가”, 조직과 인사관리연구, 제19권, 한국인사관리학회, 1995, 119-145쪽.

24) 조태준·신민철, “임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구: 개인 및 조직수준의 매개변수를 중심으로”, 행정논총, 제49권 제1호, 서울대학교 한국행정연구소, 2011, 52쪽.

25) 김평수·조철규, 앞의 글, 773-774쪽.

〈가설 2: 임파워먼트는 경찰조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.〉

### 3) 임파워먼트의 매개효과

임파워먼트는 구성원의 창의성, 혁신성 등을 배양하고 업무추진에 있어서 주도적 역량을 증대시킴으로써 업무성과는 물론이며, 조직효과성을 향상시키는 요소로 확인되고 있다.<sup>26)</sup> 조직이 급변하는 환경에 적응하기 위해서 변혁적 리더는 구성원들이 새로운 변화에 적응할 수 있도록 자신감을 제공하고, 변화를 유도할 수 있어야 하고, 새로운 변화에 대한 비전을 제시함으로써 저항을 극복하고 이겨낼 수 있다는 확신을 주어야 한다.

특히, 변혁적 리더십은 장기 비전을 제시하고, 비전 실현을 위해 부하의 고차원적 욕구를 유발하며, 조직내부의 상하 간에 신뢰분위기를 조성한다. 또한, 조직의 목표달성을 위해 개인적인 이해를 넘어설 수 있도록 영향력을 발휘하여 기대 이상의 성과를 이끌어 내기도 한다. 이러한 변혁적 리더십은 부하들에 대한 심리적 임파워먼트를 증가시키는 중요한 요인인 것이다.<sup>27)</sup>

변혁적 리더십과 임파워먼트 간의 관계에서 다양한 변수를 고려하지 않고는 연구결과를 현실적으로 설명하는데 한계가 있다. 다수의 연구에서 조직구성원의 자기효능감, 임파워먼트, LMX(Leader- Member

26) 송정수·양필석, “상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과”, 산업경제연구, 제22권 제5호, 2009, 2437-2455쪽.

27) 채순화·배성현·김정원, 변혁적 리더십, “심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성”, 대한경영학회지, 제20권 제6호, 대한경영학회, 2007, 2611-2638쪽.

Exchange), 목표 몰입 등이 중요한 매개변수로 지적되었고, 유의한 관계를 보이는 것으로 나타났다.<sup>28)</sup>

Howell · Avolio는 변혁적 리더십을 측정하여 1년 동안의 단위성과와 긍정적 관계에 있다는 것을 밝혀냈고,<sup>29)</sup> Hater · Bass는 변혁적 리더십과 상사가 평가한 경영관리 성과 간에 긍정적 관계가 있다고 보고하였다.<sup>30)</sup> 또한, 국내에서도 변혁적 리더십은 직무성과(직무만족, 조직몰입)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 연구가 있으므로,<sup>31)</sup> 구성원의 임파워먼트는 관리자의 변혁적 리더십과 조직성과 사이에서 의미 있는 매개변수의 역할을 할 것으로 예상된다.

〈가설 3: 변혁적 리더십은 경찰조직성과에 유의한 정(+의 영향을 미

28) 이경선 · 서제홍, “변혁적 리더십과 조직유효성 간 임파워먼트의 매개효과”, 경영교육논총, 제51권, 한국경영교육학회, 2008, 221-240쪽; 정대용 · 윤미옥 · 김희숙, “변혁적 · 거래적 리더십, 팔로워십이 LMX를 매개로 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 중소기업을 중심으로”, 한국창업학회지, 제3권 제2호, 한국창업학회, 2008, 253-275쪽; 조임현 · 유동근, “집단수준에서 변혁적 리더십 및 집단효능감과 집단성과의 관계에 관한 연구”, 한국경영과학회지, 제25권 제1호, 한국경영과학회, 2000, 105-124쪽; 차동욱 · 김정식 · 이덕근 · 육현표, “변혁적 리더십과 조직구성원들의 자기효능감, 그리고 성과간의 관계”, 인적자원개발연구, 제11권 제1호, 한국인적자원개발학회, 2008, 21-40쪽; R. F. Piccolo & J. A. Colquitt, “Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2(2006), pp. 327-340.

29) J. M. Howell & B. J. Avolio, “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 6(1993), pp. 891-902.

30) J. J. Hater & B. M. Bass, “Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4(1988), pp. 695-702.

31) 황기순 · 김재득 · 이창원, 앞의 글, 65-90쪽; 김정훈, 앞의 글, 205쪽.

칠 것이다.)

<가설 4: 임파워먼트는 변혁적 리더십과 경찰조직성과의 관계에서 매개변수 역할을 할 것이다.>

## 2. 변혁적 리더십, 상사신뢰, 경찰조직성과

### 1) 변혁적 리더십과 상사신뢰

경찰조직을 경쟁력 있는 조직으로 만들기 위해서는 경찰조직 내부의 신뢰를 향상시킬 수 있도록 리더십 패러다임의 전환이 요구된다. 특히, Bennis는 성공적 리더들의 중요한 능력 중 하나는 리더와 조직구성원 간의 신뢰관리능력이라고 하였으며, 신뢰관계의 증진을 위해서 리더들은 리더와 구성원의 관계, 조직문화와 환경요인의 개선 등 다각적인 노력을 기울여야 한다고 주장하였다.<sup>32)</sup> Mishra도 위기상황에서 신뢰가 중요하다는 것을 강조하면서, 분권화된 의사결정, 왜곡되지 않은 커뮤니케이션, 조직 내부의 전체적인 협력을 강조하였다.<sup>33)</sup>

중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰의 관계를 연구한 정기산·김성수의 연구에서는 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 하위행동 특성이 조직구성원의 신뢰에 직접적 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.<sup>34)</sup>

32) W. Bennis, *Visionary Leadership*(San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

33) A. K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*(Sage, Publications, 1996).

34) 정기산·김성수, "중간관리자의 리더십 유형별 특성과 신뢰와의 관계", 한국농촌지도학회지, 제9권 제2호, 한국농촌지도학회, 2002, 247-262쪽.

Kouzes · Posner는 리더십의 기초는 신뢰라고 하면서, 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었을 지라도, 상하 간에 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량을 리더십으로 발휘할 수 없다고 하였다.<sup>35)</sup> 이와 같은 선행연구들의 주장을 바탕으로 이 연구에서는 변혁적 리더십이 상사신뢰를 향상시킨다고 가정하였다.

〈가설 5: 변혁적 리더십은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.〉

## 2) 상사신뢰와 경찰조직성과

조직 내 구성원들은 상사·동료·부하와 다양한 관계를 맺으며 생활하는데, 그 관계가 좋고 나쁨에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다. 전통적으로 경찰조직은 독특한 조직문화를 형성하면서 리더와 부하 간에 강한 감정적 유대를 형성해 왔으며, 그 관계가 어떠한가에 따라 조직성과가 다르게 나타났다.

Bennis · Nanus는 조직목표와 비전에 대한 몰입이 리더에 대한 부하들의 신뢰와 밀접한 관련성을 가지고 있음을 증명하였다.<sup>36)</sup> 즉, 부하들로부터 신뢰 받지 못하는 리더의 비전은 호소력을 갖지 못하며, 좋은 비전을 부하들에게 제시할지라도, 그 비전에 대해 부하들이 몰입하지 못하도록 하여 높은 조직성과를 기대할 수 없는 것이다.

Davis 등의 연구 결과에 의하면, 리더와 부하들 간에 신뢰관계가 잘 형성되어 있는 경우에 조직성과가 높게 나타났고 이직률도 낮게 나타났

35) J. M. Kouzes & B. Z. Posner, *Credibility*(San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993).

36) W. Bennis & B. Nanus, *Leader: The Strategies for Taking Charge*(New York: Harper & Row, 1985).

다. 리더가 부하들에게 신뢰를 보여 주고 부하들 또한 리더를 신뢰하게 되면 신뢰관계가 형성되고, 조직 내 신뢰관계의 형성은 조직성과에 유의한 영향을 미칠 수 있게 된다.<sup>37)</sup>

〈가설 5: 상사신뢰는 경찰조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.〉

### 3) 상사신뢰의 매개효과

Simons는 신뢰가 변혁적 리더십의 중요한 결과임을 주장하였고,<sup>38)</sup> Waiteley는 조직구성원 상하간의 신뢰가 없다면 리더십은 의미를 잃는다고 지적하면서, 신뢰에 영향을 주는 리더의 정직성, 도덕성, 윤리의식 등을 리더의 필수적 자질로 주장하였다.<sup>39)</sup> Jung · Avolio은 변혁적 리더십은 부하들의 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라, 신뢰의 형성을 통해 부하들의 행동성과에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.<sup>40)</sup>

37) J. H. Davis, F. D. Schoorman, R. C. Mayer & H. H. Tan, "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5 (2000), pp. 563-576.

38) T. L. Simons, "Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership," *Journal of Organizational Change*, Vol. 12, No. 2(1999), pp. 89-104.

39) D. Waitley, *Empires or the Mind: Lessons to Lead and Succeed in a Knowledge-Based World*, New York: William Narrow and Company, Inc, 1995.

40) D. I. Jung & B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 8(2000), pp. 949-964.

또한, 증권회사 지점장들을 대상으로 한 여인길·김성수의 연구에서도 지점장과 부하 직원의 관계에 있어서 신뢰관계가 중요할 것으로 인식하여 리더의 신뢰도에 따라 변혁적 리더십과 조직성과 간에 조절효과가 있는 것으로 나타났다.<sup>41)</sup>

〈가설 6: 상사신뢰는 변혁적 리더십과 경찰조직성과의 관계에서 매개 변수 역할을 할 것이다.〉

### Ⅲ. 연구 방법

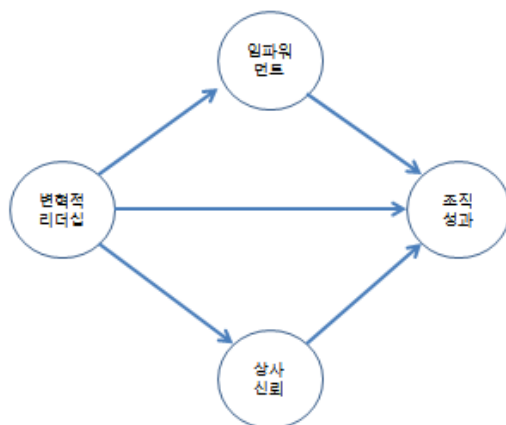
#### 1. 연구모형

이 연구는 변혁적 리더십과 경찰조직성과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개변수 효과를 검증하기 위한 것으로서, 급변하는 경찰조직 환경 속에서 리더십의 한계를 극복하고 경찰조직성과를 향상시킬 수 있는 방안들을 찾고자 하는 것이다.

선행연구들을 통해서 살펴 본 구성개념 간 인과관계 가설을 전제로 연구모형을 구성하면 〈그림 1〉과 같다. 실선 화살표는 구성개념 간 인과관계가 유의함을 전제로 한다.

---

41) 여인길·김성수, “리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성과에 미치는 영향: 증권회사를 중심으로”, 대한경영학회지, 제18권 제2호, 대한경영학회, 2005.



〈그림 1〉 연구모형

## 2. 조사대상자 및 자료수집

이 연구를 수행하기 위해서 2015년 12월 9~14일 동안 대전지방경찰청 소속 6개 경찰서에 근무하고 있는 경찰관 300명을 대상으로 설문지를 배부하여, 252부를 회수·분석하였다(회수율 84.0%).

## 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

### 1) 변혁적 리더십

이 연구에서 변혁적 리더십은 조직구성원에게 장기적인 비전을 제시하고, 이러한 장기비전의 달성을 위해 조직구성원의 가치관 및 태도가 변화하도록 요구하고, 장기비전을 성취할 수 있다는 자신감을 주며, 조직에 대한 구성원들의 몰입을 강조하는 리더십을 의미한다.

변혁적 리더십의 측정을 위해 Bass<sup>42)</sup>와 Podsakoff 등<sup>43)</sup>이 사용한 측

정문향을 활용하였다. 구체적인 측정문향을 보면, 상사는 자신의 중요한 가치관이나 신념을 자주 이야기한다(TL1). 상사는 의사결정으로 인한 도덕적, 윤리적 결과들을 고려한다(TL2). 상사는 나에게 주어진 일을 스스로 할 수 있도록 해준다(TL3). 상사는 의사결정을 내릴 때 부하직원의 의견을 반영하고자 노력한다(TL4).

## 2) 경찰조직성과

조직성과란 조직의 계획과 활동으로 인해서 얻은 결과 또는 활동·작업 등을 성취하는데 있어서의 행위 혹은 태도를 의미한다. 특히, 직무성과는 조직의 성공에 영향을 미친다는 명백한 효과 때문에 조직 관리자 및 조직에 매우 중요하며, 조직몰입·직무만족과 더불어 중요한 조직효과성의 지표로서 널리 연구되고 있다.

조직성과의 평가는 객관적 지표와 구성원의 주관적 인식 정도를 통해 측정하는데, 구성원의 인식을 바탕으로 조직성과를 측정하는 것은 조직 구성원의 경험에서 우러난 인식을 토대로 측정하는 것으로서 나름대로 타당성을 지니고 있다고 여겨진다.

조직성과의 측정은 임준태·김상호의 설문문항을 참고하였다. 즉, 우리 부서는 지난 번 부서 고과에서 좋은 성적을 받았다(OP1). 우리 부서는 지금까지 주어진 목표를 잘 달성해 온 편이다(OP2). 우리 부서는 다른 부서에 비해서 성과가 높은 편이다(OP3). 부서원은 지금까지의 부서 성과에 대해 자부심을 갖고 있다(OP4). 우리 부서가 산출하는 업무성과

42) B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Vol. 18(Winter, 1985), p. 22.

43) P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, & R. Fetter, 앞의 글, pp. 615-622.

의 질은 우수하다(OP5).

### 3) 임파워먼트

이 연구에서 임파워먼트는 업무환경에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향력, 주어진 직무를 처리할 수 있는 역량성, 직무에 대한 의미성, 직무를 선택할 수 있는 자기결정력 등을 위한 내적 동기를 부여하는 것으로 정의된다.

임파워먼트를 측정하기 위해서 Spreitzer가 개발한 설문문항을 활용하였다. 즉, 현재 내가 하고 있는 일은 나에게 있어서 매우 중요하다(EM1). 나는 스스로의 업무수행능력을 자신하고 있다(EM2). 나는 업무를 어떻게 수행할 것인지를 스스로 결정할 수 있다(EM3). 나는 부서에서 일어나는 일에 대해 영향력을 행사한다(EM4).

### 4) 상사 신뢰

신뢰란 한 개인이 다른 개인이나 집단이 구두 또는 문서로 작성한 약속을 믿는 일반화된 기대를 의미한다. 부하의 태도 및 행동에 많은 영향을 미치는 상사에 대한 부하의 신뢰는 상사의 리더십에 의해 영향을 받는다. 특히, 선행연구에서도 상사에 대한 부하의 높은 신뢰는 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소인 것으로 밝혀졌다.<sup>44)</sup>

이 연구에서 상사 신뢰는 Cook·Wall이 개발한 6개 문항 중 5개 문항

44) P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, & R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors & Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol. 1(1990), pp. 615-622.

을 사용하여 5점 척도로 측정하였다.<sup>45)</sup> 즉, 상사는 나를 공정하게 대우하려 한다(BT1). 상사는 직원들을 속임으로써 이익을 얻으려 하지 않는다(BT2). 나는 상사의 정직함에 대해 전폭적인 신뢰를 한다(BT3). 나는 상사에 대해 강한 충성심을 가지고 있다(BT4). 나는 어떠한 위기상황에서도 나의 상사를 지지한다(BT5).

#### 4. 분석방법

이 연구를 통해서 수집된 자료는 SPSS(18.0 버전)와 AMOS(18.0 버전)를 활용하여 분석하였다. SPSS를 통해 구성개념간 기술통계량 분석(빈도분석)과 Cronbach's Alpha 계수를 분석하였고, AMOS를 통해 확인적 요인분석(CFA), 개념타당도 및 판별타당도 분석, 그리고 구조방정식 모형의 적합도 검정, 구성개념간 인과관계에 대한 가설검증, 매개변수 역할 검증 등이 이루어졌다.

### IV. 분석 결과 및 논의

#### 1. 인구사회학적 특성분석

조사대상자의 성별, 연령, 학력, 재직기간, 근무부서, 계급은 <표 1>에서 보는 것과 같다.

---

45) J. Cook & T. Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupied Psychology*, Vol. 53(1980), pp. 39-52.

〈표 1〉 인구사회학적 특성분석

성 별	남자	224(88.9%)	재 직 기 간	5년 이하	12명(4.8%)	
	여자	28(11.1%)		6년~10년 이하	22명(8.7%)	
연 령	20대	8명(3.2%)		11년~15년 이하	34명(13.5%)	
	30대	40명(15.9%)		16년~20년 이하	38명(15.1%)	
	40대	102명(40.5%)		21년~25년 이하	96명(38.1%)	
	50대	102명(40.5%)		26년 이상	50명(19.8%)	
학 력	고졸	64명(25.4%)		근 무 부 서	경무	12명(4.8%)
	대학재학	50명(19.9%)			생활안전	46명(18.3%)
	대학졸업	130명(51.6%)			수사, 형사	2명(0.8%)
	대학원 재학	8명(3.2%)			교통	30명(11.9%)
계 급	순경	12명(4.8%)	경비		24명(9.5%)	
	경장	8명(3.2%)	보안		2명(0.8%)	
	경사	70명(27.8%)	여성, 청소년		20명(7.9%)	
	경위	140명(55.6%)	지구대, 파출소		88(34.9%)	
	경감	22명(8.7%)	기타		28명(11.1%)	

## 2. 측정모형의 검증

이 연구는 연구모형의 검증을 위해서 2단계 분석을 하였다. 먼저 측정 모형의 타당도와 신뢰도를 평가한 후에, 구조모형을 통해 각 구성개념 간의 인과관계 및 매개효과에 대하여 분석하였다.

먼저, 측정모형의 요인적재치가 유의한지를 확인하기 위해 4개 잠재변수를 구성하고 있는 18개 측정변수를 토대로 하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 결과, 〈표 2〉와 같이 측정모형의 적합도 통계량은 분석자료가 대체로 수용할 수 있는 범위 내에 있다는 것을 보여주었다.

〈표 2〉 측정모형의 적합도 분석

구분	기준값	측정모형	적합 여부	
절대 적합도지수	$\chi^2$	$p > .05$	.000	부적합
	$\chi^2 / df$	1.00 ~ 5.00	3.931	적합
	GFI	$> .90$	.915	적합
	AGFI	$> .80$	.755	부적합
	RMSEA	$< .08$ , 0.1 이하 수용 가능	.108	부적합
	RMR	$< .05$ , 0.1 이하 수용 가능	.056	수용 가능
증분 적합도지수	NFI	$> .90$	.877	부적합
	CFI	$> .90$	.905	적합

또한, 〈표 3〉의 집중타당도 분석에서 보는 것과 같이, p값이 모두 유의 수준(0.05) 보다 낮고, 표준요인적재량  $> 0.5$  ( $p < 0.001$ ), 구성개념별 평균 분산추출(AVE)  $> 0.5$ , 잠재요인신뢰도  $> 0.7$ 을 충족하는 것으로 나타나서, 사용한 측정문항들이 잠재변수들을 잘 규정하고 있다고 여겨진다.

〈표 3〉 구성개념의 집중타당도 분석

구성개념	측정변수	요인 적재량	표준요인 적재량	t (CR)	p	AVE	잠재요인 신뢰도
변혁적 리더십	TL1	1.000	.829	-	-	.748	.930
	TL2	1.035	.885	17.641	***		
	TL3	1.103	.879	17.457	***		
	TL4	1.152	.866	17.035	***		
임파워먼트	EM1	1.000	.720	-	-	.634	.895
	EM2	1.179	.880	13.154	***		
	EM3	1.165	.812	12.252	***		
	EM4	1.110	.769	11.620	***		
상사신뢰	BT1	1.000	.755	13.845	***	.674	.912
	BT2	1.179	.780	14.523	***		
	BT3	1.165	.860	16.847	***		
	BT4	1.110	.874	17.298	***		
	BT5	1.000	.830	-	-		

구성개념	측정변수	요인 적재량	표준요인 적재량	t (CR)	p	AVE	잠재요인 신뢰도
조직성과	OP1	1.000	.854	-	-	.726	.930
	OP2	.908	.838	16,890	***		
	OP3	1.073	.886	18,623	***		
	OP4	1.073	.864	17,801	***		
	OP5	1.016	.818	16,226	***		

$\chi^2$  (129, N=252)=507.086, GFI=.915, RMR=.056, CFI=.905

한편 4개의 잠재요인간 판별타당성은 구성개념 간 상관계수(r)의 제곱값과 AVE 값을 비교하여 AVE 값이 더 크면 잠재요인간 판별타당성이 성립된다고 볼 수 있으므로, <표 4>에서 보는 것과 같이 잠재요인간 판별타당성이 성립된다.

<표 4> 구성개념간 판별타당도 분석

구성개념	AVE 값	상관계수(r)	r <sup>2</sup>	판별타당도
변혁적 리더십과 임파워먼트	변혁적 리더십 = 0.748 임파워먼트 = 0.874	.33	0.108	성립
임파워먼트와 상사신뢰	임파워먼트 = 0.874 상사신뢰 = 0.674	.38	0.144	성립
상사신뢰와 경찰조직성과	상사신뢰 = 0.674 경찰조직성과 = 0.726	.44	0.193	성립
변혁적 리더십과 상사신뢰	변혁적 리더십 = 0.748 상사신뢰 = 0.674	.56	0.313	성립
변혁적 리더십과 경찰조직성과	변혁적 리더십 = 0.748 경찰조직성과 = 0.726	.40	0.160	성립
임파워먼트와 경찰조직성과	임파워먼트 = 0.874 경찰조직성과 = 0.726	.34	0.115	성립

<표 5>와 같이 잠재변수에 대하여 상관분석을 실시한 결과, 종속변수인 조직성과에 대하여 모든 변수들이 유의한 결과를 보여 주었다.

〈표 5〉 상관분석

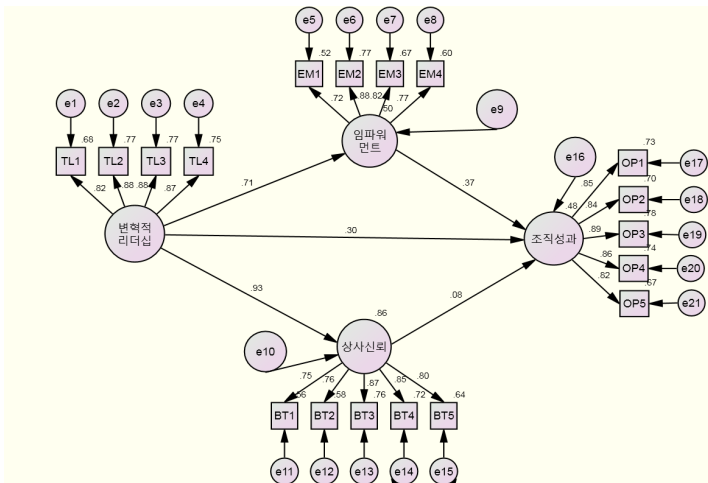
	변혁적 리더십	조직성과	상사신뢰	임파워먼트
변혁적 리더십	1			
조직성과	.594**	1		
상사신뢰	.827**	.601**	1	
임파워먼트	.601**	.594**	.632**	1

\*\* < 0.01.

### 3. 구조모형의 검증

이 연구에서 설정한 구성개념간 가설을 검증하기 위하여 연구모형의 적합도를 산출하였다. 연구모형의 적합도는 몇몇 적합도지수에서 기준값에 미치지 못하는 것으로 나타났지만(RMR=.058, GFI=.839, AGFI=.785, NFI=.892, RMSEA=.100), 다른 적합도지수는 기준값을 만족시키는 것으로 나타났다( $\chi^2/df=3.488$ , IFI=.920, TLI=.904, CFI=.920).

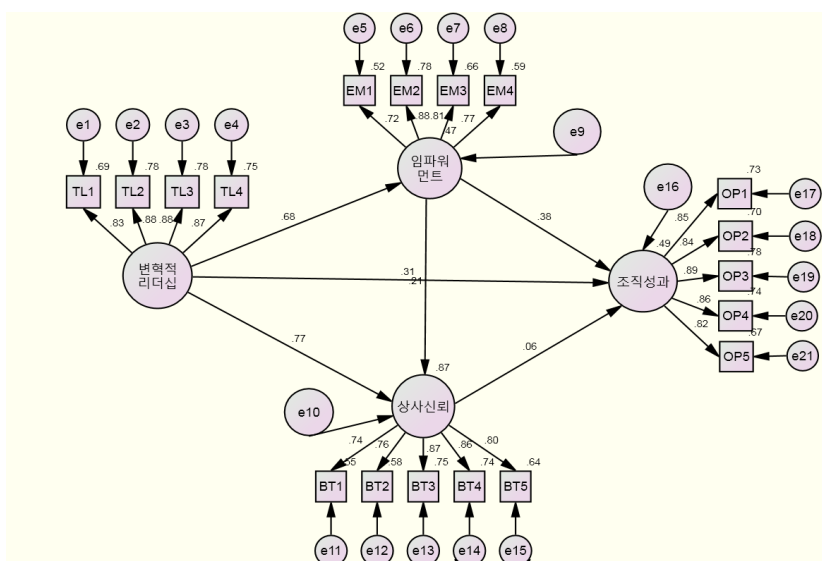
〈그림 2〉 연구모형



df=128,  $\chi^2 = 446.494$

〈그림 2〉의 구조모형을 통해 각 구성개념 간의 인과관계 및 매개효과에 대하여 분석한 결과, 이 연구에서 제시된 구성개념 간 경로 중 [변혁적 리더십 ⇨ 임파워먼트]( $p < .001$ ), [변혁적 리더십 ⇨ 상사신뢰]( $p < .001$ ), [임파워먼트 ⇨ 조직성과]( $p < .001$ )의 경로는 유의한 관계를 보여주고 있지만, [상사신뢰 ⇨ 조직성과], [변혁적 리더십 ⇨ 조직성과]의 경로는 유의한 관계를 보여주지 못했다.

〈그림 3〉 수정모형



df=127,  $\chi^2 = 432.803$

Amos가 제시하는 수정지수(MI)를 살펴본 결과, 임파워먼트와 상사신뢰 간에 인과관계가 있는 것으로 나타나서, 임파워먼트와 상사신뢰 간에 인과관계를 설정하여 모형을 수정하였다. 수정모형의 분석 결과, 〈표 6〉에서 보는 것과 같이 일부 적합도 지수는 기준값에 다소 못 미치는 것

으로 나타났지만, 전반적으로 초기 연구모형의 적합도에 비해서 향상된 것으로 나타났으므로, 구조모형의 적합도 통계량은 이 연구의 분석자료는 대체로 수용할 수 있는 범위에 있는 것으로 해석된다. 또한, SMC 값의 경우 임파워먼트는 .465, 상사신뢰는 .867, 조직성과는 .485로서 모두 0.4 이상인 것으로 나타났다.

〈표 6〉 수정모형의 적합도

	$\chi^2 / df$	RMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	3.488	.058	.839	.785	.892	.920	.904	.920	.100
수정모형	3.408	.055	.841	.786	.895	.924	.907	.923	.098

## 4. 가설의 검증

### 1) 인과관계의 검증

이 연구의 수정모형이 제시하는 인과관계의 검증 결과는 〈표 7〉과 같다. 수정모형에서는 4개의 구성개념 간 경로계수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $p < .001$ ). 그러나, 전반적인 영향관계를 정확하게 파악하기 위해서는 각 변수의 효과를 총효과, 직접효과, 간접효과로 분리하여 검토할 필요가 있다.

변혁적 리더십은 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어, 가설 H1이 지지되었다. 또한, 임파워먼트는 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어, 가설 H2는 지지되었다(총효과 0.397). 변혁적 리더십은 경찰조직성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어, 가설 H3은 기각되었다.

〈표 7〉 수정모형의 인과관계 검증 결과

가설	경로	방향	직접효과	간접효과	총효과	t값 (CR)	p	지지 여부
H1	변혁적 리더십 ⇨ 임파워먼트	+	.682		.682	9.191	***	지지
H2	임파워먼트 ⇨ 경찰조직성과	+	.384	.013	.397	4.165	***	지지
H3	변혁적 리더십 ⇨ 경찰조직성과	+	.314	.318	.633	1.699	.089	기각
H5	변혁적 리더십 ⇨ 상사신뢰	+	.773	.145	.918	10.836	***	지지
H6	상사신뢰 ⇨ 경찰조직성과	+	.061		.061	.296	.767	기각
	임파워먼트 ⇨ 상사신뢰		.213		.213	3.716	***	지지

직접효과, 간접효과, 총효과의 계수는 모두 표준화계수임.

\*\*\*  $p < .001$ .

또한, 변혁적 리더십이 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H4는 지지되었다(총효과 0.918). 그러나, 상사신뢰는 경찰조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되어, 가설 H5는 기각되었다. 그러나, 임파워먼트는 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2) 매개효과의 검증

임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과를 검증하기 위해서 Sobel 검증을

하여 각각의 간접효과를 분리 계산하였다. [변혁적 리더십 ⇨ 임파워먼트 ⇨ 조직성과]의 경우  $Z=3.068$ ,  $p=0.000$ 으로 임파워먼트의 매개효과가 인정되었다. 그러나, [변혁적 리더십 ⇨ 상사신뢰 ⇨ 조직성과]의 경우  $Z=0.28$ ,  $p=0.778$ 로서 상사신뢰의 매개효과는 인정되지 않았다. 또한, [임파워먼트 ⇨ 상사신뢰 ⇨ 조직성과]의 경우  $Z=0.27$ ,  $p=0.779$ 로서 상사신뢰의 매개효과는 인정되지 않았다.

#### 4. 분석결과의 논의

이 연구의 분석결과에 의하면, 변혁적 리더십은 임파워먼트에 대해서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이것은 임준태·김상호, 황기순 외 2인, 김정훈의 연구 결과와 일치한다. 따라서, 변화적 리더십이 구성원의 영향력·역량감·의미성·자기결정력 등에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

또한, 임파워먼트는 경찰조직성과에 대해서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이것은 조태준·신민철, 김평수·조철규의 연구 결과와 일치하며, 경찰조직에서도 권한 공유를 통한 구성원들의 임파워먼트가 조직 내 인간관계, 조직몰입, 나아가 생산성 등에도 긍정적으로 영향을 미치고 있다는 것을 의미한다. 임파워먼트가 중요한 이유는 구성원들의 조직행태 변화와 연결되어 있고, 구성원들의 혁신적 행동에 기여하며, 직무성과를 증진시키기 때문이다.

또한, 변혁적 리더십은 상사신뢰에 대해서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나서 정기산·김성수의 연구 결과와 일치하는데, 이러한 분석결과는 상사가 먼저 미래의 비전을 제시하고 부하에 대해 모범적 행동을 보이고, 그들의 개인 감정을 존중하고, 새로운 방법으로 문제

를 풀도록 하는 것이 중요하다는 것을 의미한다.

또한, 이 연구의 분석결과에 의하면 임파워먼트가 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이것은 의미성, 역량성, 자기결정력, 영향력 등이 상사신뢰에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

마지막으로, [변혁적 리더십 ⇨ 임파워먼트 ⇨ 조직성과]의 과정에서 임파워먼트의 매개효과가 인정되었는데, 라순주·이희수, 이경선·서제홍의 연구 결과와 대체적으로 일치하였다. 따라서, 임파워먼트는 경찰간부의 변혁적 리더십에 의해서도 강화될 수 있지만, 조직성과를 향상시키는 데에도 중요한 영향을 미치는 변수임을 알 수 있다.

## V. 결론 및 정책적 시사점

### 1. 연구결과의 요약 및 정책적 시사점

이 연구의 분석 결과, 변혁적 리더십을 통해 경찰조직성과를 달성하기 위해서는 조직구성원의 임파워먼트가 중요한 요소라는 것을 알 수 있다. 따라서, 개인 차원의 임파워먼트를 촉진시키고 직무역량과 의욕이 증진된 조직구성원 간 상호작용을 촉진시킴으로써, 경찰조직 전체의 성과를 향상시킬 수 있다. 이 연구의 분석결과는 다음과 같은 정책적 시사점을 제시해 주고 있다.

첫째, 경찰조직성과를 높이기 위해서는 경찰관리자가 변혁적 리더십의 자질을 갖추어야 할 것이다. 즉, 경찰관리자는 구성원들로 하여금 조직 내에서 가치 있는 존재라고 느끼도록 하고, 높은 기대감을 보여주며, 개개인들에게 세심한 관심을 기울이고, 새롭게 문제를 해결할 수 있도록 자극해야 한다.

둘째, 경찰실무현장에서 경찰관리자가 변혁적 리더십을 발휘하여 조직 성과를 달성하기 위해서는 조직구성원의 임파워먼트를 촉진할 수 있는 다양한 교육훈련 및 제도적 지원이 마련되어야 한다. 예를 들어 리더와 구성원 간 소통의 기회를 정기적으로 마련하여 상호작용을 촉진시키거나 수평적 관계로 조직문화를 개선할 필요가 있다.<sup>46)</sup>

셋째, 부하로 하여금 상사를 신뢰하도록 하기 위해서는, 경찰관리자가 부하들에게 업무에 대한 열정과 자신감을 고취시키며, 낡은 전통과 관습에서 벗어나 새로운 시각과 방법을 시도하도록 자극하고, 부하들의 문제에 관심을 갖고 진정한 도움을 제공하여야 한다.

이 논문의 분석결과는 변혁적 리더십에 의해서 임파워먼트된 경찰관들이 경찰조직의 가치에 동일시되고 업무를 주도적으로 실행함으로써 경찰조직성공에 기여한다는 것을 제시한다. 지구대 및 파출소의 경우에는 그 특성상 소규모의 인원으로 구성되어 있어서, 경찰관리자의 변혁적 리더십이 경찰조직성공의 주요한 요인으로 더욱 작용할 수 있다. 따라서, 경찰관리자들은 경찰조직성공을 향상시키기 위해서는 변혁적 리더십은 물론 임파워먼트의 지속적인 개발과 증진을 위해 노력해야 한다.

## 2. 향후 연구의 방향

이 연구는 변혁적 리더십과 경찰조직성공의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과 여부를 검증했다는 점에서 중요한 가치를 갖고 있다. 그러나, 이 연구는 대전지방경찰청에 국한된 자료를 수집·분석하였

46) 라순주·이희수, “변혁적 리더십이 조직성공에 미치는 영향과 조직구성원 임파워먼트의 매개효과: 평생교육기관을 중심으로”, 직업교육연구, 제34권 제6호, 한국직업교육학회, 2015, 159쪽.

다는 점에서 전국적 일반화의 한계점을 지니고 있으므로, 향후 연구에서는 전국 경찰 차원에서 연구할 필요가 있다.

특히, 이 연구에서 경찰조직성과를 측정함에 있어서 객관적인 조직성과보다는 경찰관들의 주관적 인식을 측정했으므로 앞으로의 연구는 설 계단계에서 객관적인 조직성과를 측정하기 위한 방안을 마련하여야 할 것이다.

또한, 변혁적 리더십과 경찰조직성과 사이의 매개변수에 대하여 좀 더 다양한 연구가 필요하고, 시간대를 달리하는 종단적인 연구와 연구대상을 달리해서 수사경찰을 대상으로 하는 연구도 필요하다고 여겨진다.

◆ 주제어(Key Words) : 변혁적 리더십(Transformational Leadership), 임파워먼트(Empowerment), 신뢰 (Trust), 조직성과(Organizational Performance), 거래적 리더십(Transactional Leadership)

〈논문 접수 : 2016. 4. 17, 심사 개시 : 2016. 4. 20, 게재 확정 : 2016. 5. 20〉

## 참 고 문 헌

### I. 국내문헌

#### 1. 단행본

이황우·임창호, 현대경찰학개론, 법문사, 2014.

#### 2. 논문

김정훈, “파출소장의 변혁적 리더십이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경찰학연구, 제6호, 경찰대학교, 2004.

김평수·조철규, “경찰공무원의 임파워먼트 구성요소가 조직성파에 미치는 영향”, 인문사회 21, 제6권 제4호, 아시아문화학술원, 2015.

김학범, “경찰관리자의 리더십유형과 임파워먼트에 관한 연구: 경찰서장과 중간관리자의 리더십을 중심으로”, 한국치안행정논집, 제7권 제4호, 한국치안행정학회, 2011.

라순주·이희수, “변혁적 리더십이 조직성파에 미치는 영향과 조직구성원 임파워먼트의 매개효과: 평생교육기관을 중심으로”, 직업교육연구, 제34권 제6호, 2015.

성영태, “변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 집단효능감을 중심으로”, 정책분석평가학회보, 제21권 제4호, 2011.

송정수·양필석, “상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과”, 산업경제연구, 제22권 제5호, 2009.

여인길·김성수, “리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성파에 미치는 영향: 증권회사를 중심으로”, 대한경영학회지, 제18권 제2호, 2005.

유경화·신원형, “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할”, 한국행정학보, 제37권 제3호, 한국행정학회, 2003.

- 이경선 · 서제홍, “변혁적 리더십과 조직유효성 간 임파워먼트의 매개효과”, 경영교육논총, 제51권, 2008.
- 임준태 · 김상호, “변혁적 리더십이 경찰공무원의 임파워먼트에 미치는 영향”, 한국행정논집, 제20권 제3호, 2008.
- 정기산 · 김성수, “중간관리자의 리더십 유형별 특성과 신뢰와의 관계”, 한국농촌지도학회지, 제9권 제2호, 2002.
- 정대용 · 윤미옥 · 김희숙, “변혁적 · 거래적 리더십, 팔로워십이 LMX를 매개로 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 중소기업을 중심으로”, 한국창업학회지, 제3권 제2호, 2008.
- 조영호 · 김일숙, “기업문화와 조직성과: 톰 피터스 모형의 실증적 평가”, 조직과 인사관리연구, 제19권, 1995.
- 조임현 · 유동근, “집단수준에서 변혁적 리더십 및 집단효능감과 집단성과의 관계에 관한 연구”, 한국경영과학회지, 제25권 제1호, 2000.
- 조태준 · 신민철, “임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구, 개인 및 조직수준의 매개변수를 중심으로”, 행정논총, 제49권 제1호, 2011.
- 차동욱 · 김정식 · 이덕근 · 육현표, “변혁적 리더십과 조직구성원들의 자기효능감, 그리고 성과간의 관계”, 인적자원개발연구, 제11권 제1호, 2008.
- 채순화 · 배성현 · 김정원, 변혁적 리더십, “심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성”, 대한경영학회지, 제20권 제6호, 2007.
- 황기순 · 김재득 · 이창원, “경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울지방경찰청 경찰지구대를 중심으로”, 한국정책과학학회보, 제9권 제2호, 2005.

## II. 국외문헌

### 1. 단행본

- A. K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*(London: Sage Publications, 1996).
- B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*(New York: The Free Press, 1985).
- B. M. Bass & B. J. Avolio, *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*(Sunnyvale, CA: Consulting Psychologists Press, 1990).
- B. J. Avolio & T. C. Gibbons, "Developing transformational leader: A life span approach", In J. A. Conger & R. N. Kanungo & Associates (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*(San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988).
- D. Waitley, *Empires or the Mind: Lessons to Lead and Succeed in a Knowledge-Based World*(New York: William Narrow and Company, Inc, 1995).
- J. M. Kouzes & B. Z. Posner, *Credibility*(San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993).
- J. Seltzer & L. E. Miller, *Leader behavior and subordinate empowerment in a human service organization*(San Francisco, CA: Academy of Management, 1990).
- Peter G. Norhouse, *Leadership: Theory and Practice*(Thousand Oaks California: Sage Publications, 2004).
- W. Bennis, *Visionary Leadership*(San Francisco: Jossey-Bass, 1995).
- W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge*(New

York, NY: Harper & Row Publishers, 1985).

## 2. 논문

- B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18 (Winter, 1985).
- B. Shamir & J. M. Howell, "Organizational and contextual influences on the emergence and effective of charismatic leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2(1999).
- D. I. Jung & B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 8(2000).
- G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5(1995).
- J. A. Conger & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3(1988).
- J. Cook & T. Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupied Psychology*, Vol. 53(1980).
- J. J. Hater & B. M. Bass, "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4(1988).
- J. H. Davis, F. D. Schoorman, R. C. Mayer, & H. H. Tan, "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", *Strategic Management*

- Journal*, Vol. 21, No. 5(2000).
- J. M. Howell & B. J. Avolio, "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 6(1993).
- K. J. Klein & R. J. House, "On fire: Charismatic leadership and levels of analysis", *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2(1995).
- K. W. Thomas & B. A. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivates," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4(1990).
- P. M. Short, & J. S. Rinehard, "school participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within school environment", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52, No. 4(1992).
- P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, & R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors & Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol. 1(1990).
- R. Kanter, "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10(1988).
- R. J. Masi & R. A. Cooke, "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, No. 1(2000).
- R. F. Piccolo & J. A. Colquitt, "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2(2006).

- T. L. Simons, "Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership," *Journal of Organizational Change*, Vol. 12, No. 2(1999).

< ABSTRACT >

## The Effect of Transformational Leadership on Police Organizational Performance

- Based on the Mediating of Empowerment and Supervisor Trust -

Lim, Chang-Ho

This paper examines the causal relation between transformational leadership, police organizational performance, empowerment, supervisor trust. Especially, this paper focuses on the mediating variable of empowerment and supervisor trust.

First, transformational leadership was positively related to empowerment, and empowerment was positively related to police organizational performance. And, transformational leadership didn't have a direct positive relation to police organizational performance. Transformational leadership were positively related to police organizational performance through the mediating supervisor trust variable. Second, transformational leadership was positively related to supervisor trust, but supervisor wasn't related to police organizational performance.

This study suggests police organizational managers should take great interest in transformational leadership, empowerment, trust in order to increase the police organizational performance with respect to long-term strategies.