



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

군 지휘관의 직무만족이 권한위임
리더십에 미치는 영향
- 진정성의 매개효과를 중심으로 -



한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 덕 환

박 사 학 위 논 문
지도교수 최천근

군 지휘관의 직무만족이 권한위임
리더십에 미치는 영향
- 진정성의 매개효과를 중심으로 -

The Effect of Military Commander's Job Satisfaction on
Empowerment Leadership
- Focusing on the Mediating Effect of Authenticity -

2022년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 덕 환

박 사 학 위 논 문
지도교수 최천근

군 지휘관의 직무만족이 권한위임
리더십에 미치는 영향
- 진정성의 매개효과를 중심으로 -

The Effect of Military Commander's Job Satisfaction on
Empowerment Leadership
- Focusing on the Mediating Effect of Authenticity -

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2022년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 덕 환

김덕환의 행정학 박사학위 논문을 인준함

2022년 6월 일

심사위원장 정 신택 (인)

심 사 위 원 박형준 (인)

심 사 위 원 하 현상 (인)

심 사 위 원 윤경준 (인)

심 사 위 원 최 권근 (인)

국 문 초 록

군 지휘관의 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는
영향: 진정성의 매개효과를 중심으로

한 성 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

김 덕 환

본 연구는 군 지휘관의 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과를 확인하고 응답자의 배경변인에 따른 주요변인의 차이를 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해서 합동군사대학에서 교육 중에 있는 육·해·공군, 해병대 소령급 이상 장교 731명을 대상으로 설문조사하여 절차에 따라 분석하였다. 구체적인 분석은 수집된 자료에 대해서 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하여 신뢰성과 타당성을 확보한 후 변량 분석 및 회귀 분석을 실시하였다.

주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 계급과 소속, 출신, 성별에 따라 주요 변수들 간에 차이를 분석결과, 계급에서는 능력신뢰와 직무자율성, 권한위임 리더십에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로는 소령, 중령, 대령 순으로 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리더십이 높은 것으로 확인되었다. 소속에서는 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리더십, 환경적 만족, 심리적 만족, 직무만족, 내재화된 도덕적 관점,

균형잡힌 정보처리, 진정성에서 유의미한 차이가 있었다. 출신에서는 심리적 만족에서 유의미한 차이가 있었다. 성별에서는 균형잡힌 정보처리에서 유의미한 차이가 있었다.

둘째, 직무만족과 권한위임 리더십의 관계를 분석한 결과, 직무만족은 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성의 모든 권한위임 리더십에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 ‘가설 1. 직무만족은 권한위임 리더십에 정적 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다. 또한, 직무만족과 진정성의 관계 분석 결과, 직무만족은 내재화된 도덕적관점, 균형잡힌 정보처리의 모든 진정성에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구 ‘가설 2. 직무만족은 진정성에 정적 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다. 진정성과 권한위임 리더십의 관계를 분석한 결과, 진정성은 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성의 모든 권한위임 리더십에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구 ‘가설 3. 진정성은 권한위임 리더십에 정적 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다.

셋째, 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과를 분석한 결과, 직무만족과 의사소통의 관계에서 진정성은 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났으며, 직무만족과 계획수립의 관계에서 진정성은 부분매개 역할이 확인되었으며, 직무만족과 능력신뢰의 관계에서 진정성은 부분매개가 확인되었다. 또한, 직무만족과 직무자율성의 관계에서 진정성은 부분매개 역할이 있으며, 직무만족과 권한위임 리더십의 관계에서 진정성은 부분매개 역할을 하는 것으로 분석되었다. 따라서 ‘가설 4 직무만족과 권한위임 리더십 간의 영향 관계에서 진정성은 매개역할을 할 것이다.’는 채택되었다.

본 연구에서는 후속연구의 방향을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 횡단연구의 한계를 해결하기 위한 종단연구를 실시해야 한다. 본 연구는 한 시점만을 분석하고 검증할 수 있는 횡단연구의 특성을 가지고 있기에, 장기적 관점의 직무만족, 진정성, 권한위임 리더십의 변화를 확인하지 못했다는 한계점을 가지고 있다. 따라서 이와 같은 제한점을 해소하기 위한 중장기적 연구의 진행이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 직무만족, 진정성, 권한위임 리더십이라는 제한된 변수의 한계를 가지고 있다. 따라서, 후속연구에서는 실제적인 리더십의 강화를 위한 복합적이고 다양한 변수를 투입한 연구를 수행해야 할 것이다.

셋째, 본 연구 설문에 응답한 대상자는 리더의 역할을 담당하는 소령, 중령, 대령으로 리더십을 객관적으로 평가하고 바라볼 수 있는 병사와 부사관의 입장을 확인할 수 없었다는 한계를 가지고 있다. 따라서 본 연구의 한계인 연구대상자의 문제를 해결하기 위해 다양한 군 구성원을 대상으로 한 후속연구가 수행되어야 할 것이다.

【주제어】 권한위임 리더십, 직무만족, 진정성



목 차

| | |
|---------------------------|----|
| I. 서 론 | 1 |
| 1.1 연구의 배경 및 필요성 | 1 |
| 1.2 연구목적 | 5 |
| 1.3 연구의 범위 및 방법 | 6 |
| II. 이론적 배경 및 선행연구 | 8 |
| 2.1 군대에서의 지휘 | 8 |
| 2.1.1 군 지휘의 개념 | 8 |
| 2.1.2 지휘의 구성요소 | 9 |
| 2.1.3 지휘의 유형 | 10 |
| 2.2 직무만족 | 11 |
| 2.2.1 직무만족의 정의 | 11 |
| 2.2.2 직무만족의 개념 | 12 |
| 2.2.3 직무만족의 개념 구분 | 20 |
| 2.2.4 직무만족의 관한 주요이론 | 23 |
| 2.2.4.1 내용이론 | 23 |
| 2.2.4.2 과정이론 | 26 |
| 2.3 권한위임 리더십 | 29 |
| 2.3.1 권한위임 리더십의 정의 | 29 |
| 2.3.2 권한위임 리더십의 개념 | 32 |
| 2.3.3 권한위임 리더십의 구성요소 | 39 |
| 2.3.4 권한위임 리더십의 수준 | 41 |
| 2.3.5 권한위임 리더십의 기본요건 및 한계 | 44 |
| 2.4 진정성 | 47 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 2.4.1 진정성과 진성 리더십의 정의 | 47 |
| 2.4.2 진정성의 개념 | 47 |
| 2.4.3 진정성의 구성요소 | 52 |
| 2.5 각 변수의 선행연구 | 57 |
| 2.5.1 직무만족과 권한위임 리더십의 관계 | 59 |
| 2.5.2 진정성과 권한위임 리더십의 관계 | 59 |
| 2.5.3 직무만족과 진정성의 관계 | 62 |
| 2.5.4 직무만족, 진정성, 권한위임 리더십의 관계 | 64 |
| Ⅲ. 연구방법 | 66 |
| 3.1 연구모형 | 67 |
| 3.2 연구가설 | 67 |
| 3.3 측정도구 | 69 |
| 3.4 연구대상 및 분석방법 | 69 |
| Ⅳ. 연구결과 | 71 |
| 4.1 기술통계 분석 | 71 |
| 4.2 신뢰도 및 타당도 분석 | 72 |
| 4.3 확인적 요인분석 결과 | 76 |
| 4.4 인구통계학적 특성에 따른 주요변수의 차이검증 | 81 |
| 4.4.1 계급에 따른 주요변수의 차이검증 | 81 |
| 4.4.2 소속에 따른 주요변수의 차이검증 | 82 |
| 4.4.3 출신에 따른 주요변수의 차이검증 | 85 |
| 4.4.4 성별에 따른 주요변수의 차이검증 | 87 |
| 4.5 직무만족이 권한위임 리더십, 진정성에 미치는 영향 | 88 |

| | |
|--|-----|
| 4.5.1 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향 | 88 |
| 4.5.2 직무만족이 진정성에 미치는 영향 | 91 |
| 4.6 직무만족과 권한위임 리더십 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 93 |
| 4.6.1 직무만족과 의사소통 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 93 |
| 4.6.2 직무만족과 계획수립 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 95 |
| 4.6.3 직무만족과 능력신뢰 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 96 |
| 4.6.4 직무만족과 직무자율성 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 98 |
| 4.6.5 직무만족과 권한위임 리더십 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 100 |

V. 결 론 102

| | |
|-----------------------------|-----|
| 5.1 연구결과 요약 | 102 |
| 5.2 논의 | 104 |
| 5.3 연구의 시사점 | 105 |
| 5.4 연구의 한계점 및 향후 연구방향 | 107 |

참 고 문 헌 109

부 록 127

표 목 차

| | |
|---|-----|
| [표 2-1] 직무만족의 개념 | 15 |
| [표 2-2] 조직효과성의 개념 및 측정변수 구분 | 19 |
| [표 2-3] 직무만족의 정서적·인지적 개념 구분 | 20 |
| [표 2-4] 직무만족의 내·외적 측면 | 22 |
| [표 2-5] 미성숙인의 행동 - 성숙인의 행동의 연속체 | 25 |
| [표 2-6] 직무만족의 구성요인 | 24 |
| [표 2-7] 권한위임 리더십의 정의 | 30 |
| [표 2-8] 임파워먼트의 개념 | 37 |
| [표 2-9] 권한위임의 수준 | 41 |
| [표 2-10] 진정성 리더십의 개념 | 51 |
| [표 4-1] 인구통계학적 특성 | 71 |
| [표 4-2] 권한위임 리더십의 탐색적 요인분석 결과 | 72 |
| [표 4-3] 직무만족의 탐색적 요인분석 결과 | 74 |
| [표 4-4] 진성리더십의 탐색적 요인분석 결과 | 75 |
| [표 4-5] 직무만족에 대한 확인적 요인분석 결과 | 77 |
| [표 4-6] 권한위임 리더십에 대한 확인적 요인분석 결과 | 79 |
| [표 4-7] 진성리더십에 대한 확인적 요인분석 결과 | 80 |
| [표 4-8] 계급에 따른 주요 변수의 차이 검증 | 81 |
| [표 4-9] 소속에 따른 주요 변수의 차이 검증 | 82 |
| [표 4-10] 출신에 따른 주요 변수의 차이 검증 | 85 |
| [표 4-11] 성별에 따른 주요 변수의 차이 검증 | 87 |
| [표 4-12] 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향 | 89 |
| [표 4-13] 직무만족이 진정성에 미치는 영향 | 92 |
| [표 4-14] 직무만족과 의사소통 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 94 |
| [표 4-15] 직무만족과 계획수립 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 95 |
| [표 4-16] 직무만족과 능력신뢰 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 96 |
| [표 4-17] 직무만족과 직무자율성 간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 98 |
| [표 4-18] 직무만족과 권한위임리더십간의 관계에서 진정성의 매개효과 | 100 |

그림 목 차

| | |
|--------------------------------------|----|
| [그림 3-1] 연구모형 | 67 |
| [그림 4-1] 직무만족에 대한 확인적 요인모형 | 76 |
| [그림 4-2] 권한위임 리더십에 대한 확인적 요인모형 | 78 |
| [그림 4-3] 진성리더십에 대한 확인적 요인모형 | 80 |



I. 서론

1.1 연구의 배경 및 필요성

모든 국가는 국민의 생명과 재산을 보호하고 공동체의 존속과 이익의 관철을 위해서 강력한 군사력을 키우고 유지하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 현대에 와서 군사력의 핵심으로 꼽히는 첨단 장비의 개발과 수입, 유지 등에 천문학적 비용을 지출하고 있으며 이른바 현대전에 대비한 물적, 인적 시스템을 구축하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 강력한 국방력은 공동체 생존의 필수 불가결한 조건이라는 것은 최근의 러시아와 우크라이나 전쟁 사태가 다시 보여주고 있다. 이러한 사실을 무겁게 인식하고 있는 한국 정부는 최근까지 한미 미사일 지침 종료(한겨레, 2021, 05, 23), 3,000t 급 잠수함 독자 설계(중앙일보, 2021, 08. 13), 잠수함 탄도 미사일 SLBM 시험발사 성공(경향신문, 2021, 09, 15) 등 군 전력 강화에 심혈을 기울여 왔으며 그 결과, 국방력 세계 6위의 군사강국(서울신문, 2020, 04. 10)으로 자리하게 되었다. 한국의 군사력은 누구도 넘볼 수 없는 강력한 국가로서 힘의 상징이 되었지만, 우리나라 군 전력의 구조적 문제 역시 상존하고 있다.

예컨대, 군의 핵심 전력인 인적자원의 관점에서 최근 몇 년 쟁점이 되고 있는 사안 중 하나가 공동체의 인구 구조 변화에 따른 병력 감소 문제이다. 한국은 심화되는 인구감소와 이에 따른 병력감축이 중요한 국가 정책과제가 되었다. 실제로 정부는 병력 감소에 대처하기 위해 현역병의 수를 점진적으로 축소하고 간부의 비중을 높이는 방향으로 정책을 추진하고 있다. 이는 효율적인 인적자원 활용을 위해 병 복무 기간을 단축하는 한편, 첨단 무기 활용 인력이자 전문적 전투요원인 장교와 부사관을 증원하여 전투력을 보강한다는 것이다(국방리더십 연구보고서, 2011). 이러한 일련의 조치는 정치적, 사회적 변화에 대응하여 군의 구조를 개선하고 궁극적으로 군의 전투력을 보존하는 데 목적이 있다.

앞서 기술한 바와 같이 한국 군대는 첨단화, 정예화에 지속적인 투자와 관심을 가진 결과로 세계적 강군으로 자리잡은 반면, 동시에 병력감축과 이에 따른 인적 구조 변화에 대응해야 하는 과제를 안고 있다. 결국, 미래 한국군의 발전 방향은 소규모 정예화와 전문화를 지향하지 않을 수 없다는 의미이기도 하다. 그리고 모든 형태의 전문화는 해당 과업에 참여하는 인력을 조율하고 목표를 설정하며 평가와 보상을 제공하는 리더 즉, 지휘관의 역할이 대단히 중요할 수밖에 없다.

조직에서의 리더는 과업의 성패를 결정하는 핵심적인 인적 요인으로서 특히 군의 경우 전쟁과 같은 특수한 환경을 대비한 조직이라는 관점에서 철저한 상명하복과 이를 관철하는 명료한 체계를 생명으로 하고 있다. 이러한 체계의 핵심 자원으로서 지휘관의 역할은 대단히 막중하다는 것이다. 이 같은 맥락에서 지휘관의 심리적, 정서적 수준과 상태에 관심을 갖는 것은 군 조직의 효율적인 작동과 나아가 군 전력 제고에 대한 관심에 다를 아니다.

개인의 심리 및 정서 상태를 결정하는 다양한 변인이 있지만, 직업인의 심리적, 정서적 상태를 예견하는 관측 가능한 가장 강력한 변인으로 직무만족도(김그림, 박소연, 박혜윤, 2020; 박선주, 정혜림, 안미정, 2020; Goleman, 1988; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002)가 있다. 일반적으로 직무만족이란 자신이 종사하고 있는 업무와 근무환경에 대하여 자신이 느끼고 얻어지는 만족감을 경험하는 욕구만족(need satisfaction)의 정도를 말하며, 스스로가 직무를 행할 때 직업에 대한 마음가짐과 태도를 뜻한다(정민주, 전애은, 2019; Jorde-Bloorn, 1988). 직무만족에 대한 일반적 정의에 따르면 군 지휘관의 직무만족은 군 조직의 리더로서 자신이 맡은 책무에 대한 태도와 욕구 충족의 심리적 상태로 해석이 가능하다.

전술한 바와 같이 군의 인적 구성 변화와 전문화는 필연적으로 동일 직종에 장기적으로 관여하는 전문가의 노하우와 실천적 지식(practical knowledge)을 요구한다. 직무만족은 직업인이 이직을 고려하지 않고 하나의 직종에서 장기간 근속함으로서 직무역량을 성장시키는 가장 중요한 요인으로 알려져 있다(최병주, 홍아정, 2012; 예기훈, 김세진, 박지현, 2012). 결국, 지휘관의 직무만족에 대한 관심은 군의 전문화에 기여하며 나아가

군 전력 유지와 매우 밀접한 관련이 있다는 것이다.

한편, 상명하복과 엄격한 군율을 통한 지휘체계를 조직 작동 원리로 하고 있는 군에서 지휘관에게 기대하는 가장 큰 역량은 리더십이라 할 수 있다. 지금까지 통상적으로 군 지휘관의 리더십은 모든 상황의 정향을 선택하고 우선 순위를 설정하며 의사결정을 통해 자신의 의지대로 조직원의 행위를 조정하여 사태를 장악하는 카리스마적 능력(전상조, 2015; 정성범, 2020)으로 간주되어 왔다. 하지만 앞서 기술한 바와 같이 군 조직의 전문화, 소규모 정예화로의 변화를 고려한다면 군 지휘관의 리더십에 대한 논의의 방향을 달리할 필요가 있다. 다시 말해, 조직원의 역량과 능력을 믿고 의사결정의 직·간접적 내용을 조직원에게 일부 이양함으로써 지휘관은 보다 중요한 의사결정과 거시적 관점의 계획 설계에 몰입할 수 있다는 것이다.

실제로, 최근 군에서는 기존의 전통적 지휘체계에서 벗어나 새로운 지휘 방법 등을 적용하기 위해 노력하고 있다. 이와 관련하여 국방부는 각 군별(육·해·공군, 해병대)로 운영하고 있는 리더십 센터를 리더십 및 임무형지휘(Mission Command) 센터로 명칭을 변경하면서 임무형지휘를 정착 시키고자 노력하고 있다(국방부, 2016; 김문겸, 2018). 임무형지휘는 지휘관이 조직 구성원들에게 권한을 위임하여 구성원들의 창의성과 자율성을 향상시키는 것으로 임파워먼트 또는 권한위임 리더십과 유사한 개념으로 사용되고 있다. 즉, 임무형지휘는 기존 상명하복의 통제형 지휘에서 벗어나 하급자에게 임무만 부여하고 나머지 ‘어떻게 할 것인가’에 대한 방법은 하급자에게 위임하는 지휘방법이다(김문겸, 2018). 권한위임이란 상급자가 가지고 있던 영향력을 조직구성원에게 위임하는 것으로 리더와 팔로워가 상호 연대하여 책임을 공유하는 것이다. 결과적으로 권한위임은 정보와 지식, 감정 등을 조직원과 공유함으로써 리더 혼자 의사결정하고 문제를 해결해야 하는 부담감을 감소시키면서 조직원의 창의성을 향상시켜 조직효과성을 극대화하는 시도로 이해할 수 있다.

특히, 군에서 지휘관의 권한위임 리더십이 중요한 쟁점이 되는 이유는 전쟁은 불확실성과 우연의 영역으로 최초 계획된 작전이 불변적으로 실행되는 경우는 매우 드문 일이며 시시때때로 변화하는 것이 일반적이기 때문이다.

또한, 미래전장 환경에 따라 정보통신 기술과 기동성의 증가로 전장이 광역화 되어가고 전장 관리의 자동화와 실시간 정보 공유로 결심에 소요되는 시간은 급속도로 단축되어 가고 있다(육군본부, 2012). 뿐만 아니라, 적 지형과 기상 악화 등 많은 변수가 있으며 상황이 매우 불확실성과 한반도의 산악지형으로 인해 소부대급 지휘관(자)의 독단 활용 기회가 많다는 것이다. 이러한 한국적 상황에서 상급자로부터 과도한 지시와 간섭 위주의 지휘기법으로 상급자의 권위주의적 지휘문화를 고집할 경우, 전투력 발휘에 부정적인 영향을 미치게 될 것(국방부, 2016)이라는 우려를 반영하는 것이다.

결국, 직무만족과 같은 지휘관의 직무 관련 심리적, 정서적 수준과 이에 영향을 받는 지휘관의 권한위임 리더십의 관계를 파악하는 일은 유형(有形), 무형(無形)의 전투 자산의 축적과 개발이라는 측면에서 중요한 의미를 갖는다는 것이다. 또한, 지휘관의 직무만족 수준이 권한위임 리더십에 모종의 영향을 미친다고 가정한다면 그 관계를 특정한 수준에서 간섭하는 요인에 대한 관심으로 이어진다. 이와 관련하여 진정성리더십은 1960년대 문학에서 진정한 리더십이 처음 논의되었지만, 비윤리적인 비즈니스 관행이 더욱 대중화됨에 따라 지난 10년 동안 연구가 크게 증가했다(Gardiner, 2017; Walumbwa, et al., 2008). 관련 연구 성과가 쌓이면서 진정성 리더십은 리더가 행사하는 리더십이 본래 목적에 부합하게 작동하는데 있어서 가장 중요한 요인으로 평가(Avolio & Gardner, 2005) 받는다. 특히, 최근에는 국내에서도 조직 경영에서 관리자 혹은 리더의 진정성 리더십은 구성원의 직무만족에 직·간접적 영향을 미치며 궁극적으로 직무효율을 높인다는 다양한 논의(윤정구, 2012; 김현생, 2018; 김문주, 정예지, 2013)가 활발하게 진행되고 있다. 이러한 논의들은 국지적 차원에서 이견이 없는 것은 아니지만 진정성 리더십이 직무와 관련된 다양한 요인들과 유기적 관계를 맺고 있다는 점을 일관되고 보고하고 있다. 예컨대 진정성 리더십이 정서적 리더십(김문주, 정예지, 2013)에 매개 요인으로 작용하거나 서번트 리더십(김금영, 2017) 등 다양한 유형의 리더십과 관계가 있는 논의 등이 그것이다. 이러한 논의들은 리더로써 갖춰야 할 가장 중요한 덕목을 과업과 조직원에 대한 진정성으로 간주하고 리더의 진정성

이 조직의 과업 성취에 핵심적인 요인(류동철, 2017; 김소희, 이원재, 2019; Avolio, et. al., 2004; Walumbwa, et. al., 2008)이라는 관점이 반영된 것이다.

한국의 군대 조직에서 리더십은 시대적 흐름에 따라 다양한 형태로 논의되어 왔다(육군본부, 2012). 예컨대 군 지휘관 리더십의 이론적, 실천적 함의로서 다양한 개념과 지침을 개발 및 보급하였으며 현재까지 군 지휘관 교육의 주요 내용으로 전파하고 있다. 하지만, 군 지휘관의 진정성 리더십과 관련된 연구의 양과 질은 매우 부족한 실정이다. 특히, 군 지휘관의 진정성 리더십과 앞서 기술한 직무만족 및 권한위임과 같은 군 조직 유지 및 발전에 필수적인 요인들과의 인과성에 대한 연구는 찾아보기 어렵다.

1.2 연구목적

대한민국 헌법이 규정한 국군의 사명은 국가의 안전보장과 국토방위의 신성한 의무를 수행하며 군인복무규율이 정한 국군의 사명은 대한민국의 자유와 독립을 보전하고 국토를 방위하는 것이다(군인의 지휘 및 복무에 관한 기본법, 2021). 군인은 상급자로부터 지시된 임무를 수행해야 하는 조직으로서 계급과 직책이 부여된 개인의 권한을 바탕으로 하는 위계적 전투집단이라고 정의하며 전시 상황에는 승리를 위한 강제적 전투, 평시에는 통제적 방위집단으로 불리기도 한다. 또한, 군 조직에서도 육·해·공군, 해병대 조직으로 나눌 수 있으며 조직의 임무로 육군은 지상작전을 주 임무로 하고 해군은 상륙작전 및 해상작전을 주된 임무로 수행한다. 또한, 공군은 항공작전을 임무로 해병대는 상륙작전을 주 임무로 수행하게 된다. 군 조직의 목표는 영토를 보위하고 국민의 생명과 재산을 보호하기 위해 적 도발시 전쟁에서의 승리라는 목표와 평화 유지를 통해 전투형 군대로 육성시키는 것이다.

이상에서 기술한 바와 같이 군의 존재 목적은 국가 공동체의 생존을 보장하기 위한 합법적 무력 집단으로서 상시 전비 대비 태세를 갖추고 있어

야 한다. 그래서, 제한된 환경과 조건에서 최선의 운영 방법을 지속적으로 모색할 필요가 있다. 군 전력의 자산을 물적 자원과 비물적 자원으로 구분한다면 비물적 자원의 핵심 요인인 군 지휘관의 심리적, 정서적 요인에 대한 인과성 논의는 매우 의미 있는 것으로 판단된다. 따라서 본 연구의 목적은 앞서 기술한 연구의 배경 및 필요성에 근거하여 군 조직구성원의 직무만족이 리더로서 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과를 분석하는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 군 조직구성원의 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 즉, 군 조직 내 직무에 대한 만족이 지휘관(리더)의 권한위임에 대한 인식과 태도에 어떤 영향을 주며 변화를 이끄는지를 분석하는 것이다.

둘째, 조직의 직무만족이 진정성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것으로, 군 조직 내의 종합적인 직무만족이 지휘관(리더)의 ‘진정성’에 어떻게 영향을 주는지를 분석하는 것이다.

셋째, 진정성이 권한위임 리더십에 미치는 영향을 분석하는 것으로 관계적 측면의 진정성의 측면이 지휘관(리더)의 리더십에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것이다.

넷째, 직무만족과 권한위임 리더십의 영향관계 가운데 진정성의 매개효과를 분석하는 것이다. 지휘관(리더)의 권한위임 리더십을 향상시키는데 있어 직무만족 외에 진정성을 투입했을 때 유의한 매개효과가 나타나며 권한위임 리더십을 향상시킬 수 있는지에 대해 분석하는 것이다.

1.3 연구의 범위 및 방법

연구의 내용과 범위는 다음과 같다. 제1장 서론에서는 연구의 배경 및 필요성, 연구목적, 연구의 범위와 방법을 이론과 논의 사례를 중심으로 전개하여 연구의 필요성 및 연구 문제 제시하고, 사회적 이슈, 연구의 한계

등 연구의 틀을 마련하였다. 제2장 이론적 배경 및 선행연구에서는 본 연구에서 제시하는 주제와 주요 변인 관련 문헌연구를 수행하였다. 이를 통해 각각 변수의 이론 및 개념과 주요 연구 동향을 살펴보았다. 제3장 연구의 방법에서는 본 연구의 목적을 달성하기 위한 독립변수와 종속변수 및 매개변수 간의 관계를 설정하는 연구모형을 제시하고 이에 따른 연구 가설을 설정하였다. 또한, 본 연구에서 차용한 측정도구의 내용과 구성 및 신뢰도를 제시하였으며, 연구대상과 자료분석 방법을 기술하였다. 제4장 연구의 결과에서는 설정된 주요 변인에 대한 탐색적 요인 분석과 확인적 요인분석 결과를 제시하고, 연구대상의 인구통계학적 특성에 따른 주요 변인간의 차이를 제시하였다. 또한, 다중회귀분석과 매개효과분석 결과를 제시함으로써 가설 검증결과를 기술하였다. 마지막으로 제5장 결론에서는 연구결과에 대해 논의하고, 연구결과의 활용 방안에 대해서 정책적 · 실무적 관점의 시사점을 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 군대에서의 지휘

2.1.1 군 지휘(command)의 개념

미 육군 리더십 교범(Department of the Army, 2006)에서는 ‘지휘는 군의 본래부터 가지고 있는 법적 리더십 책임’으로 규정하고 있다. 그리고 군 지휘관이 계급과 직책으로 ‘조직 구성원들에게 합법적으로 영향력을 행사할 수 있는 권한(authority)’으로 정의한다. 또한 지휘는 ‘예하부대를 비롯한 조직구성원들에게 상급자가 임무를 지시하여 부하들이 행동을 직접적으로 실행에 옮기도록 하는 것이며, 지시(commanding)이고, 영향(influencing)이다. 지휘관의 부여된 임무를 수행하기 위해 지휘시에도 이에 따른 책임이 수반되며 가용한 자원의 효과적인 사용, 군사력의 획득, 계획, 조직, 지시, 조정 등을 할당된 부대원들의 건강, 복지, 사기, 군기 유지, 훈련에 대한 책임도 포함한다’라고 기술하고 있다.

지휘의 개념은 ‘지휘란 지휘권을 가진 지휘관이 부대를 운용하고 이끌어 가는 행위로서 지휘관의 지휘 중점에 따라 의도를 파악하여 임무 완수를 위하여 부대운용을 계획, 지시, 조정·통제, 협조하는 기능이다.’라고 한다(Army Headquarters, 2003).

군사학에서 지휘란 지휘관이 지휘권¹⁾에 입각하여 합법적으로 계급과 직책으로 영향력을 행사하여 부대를 운용하는 일체의 행위다. 지휘에는 임무를 완수하기 위해 부대의 가용한 모든 자원을 활용하여 충족시켜서 부대관리 운용에 필요한 기능을 계획, 협조, 조정·통제 등이 포함된다. 지휘는 지휘관의 권한이며 현장 지휘관의 전술적 식견과 경험, 문제해결 능력 등을 부대에 편제된 참모와 군사적 단일체로서 예하부대를 지휘하고 통제하는 전투수행 기능의 하나로써 가용요소를 통합하여 임무수행의 주도적 역할을 하는 중심 기능

1) 지휘관이 계급과 직책에 의해서 예하부대에 대하여 합법적으로 행사하는 권한(육군본부, 2006)

이다(육군본부, 2011).

지휘는 상급 부대로부터 부여된 임무를 완수하기 위하여 부대의 가용 자원을 효과적으로 활용하여 지휘관이 가지고 있는 권한과 전반적인 부대운용에 대한 모든 책임이 따른다. 지휘는 각급 제대가 임무를 달성하도록 인원들이 조직에 신뢰를 형성하여 동기부여를 하고 지휘관 및 참모가 각 기능들을 유기적으로 강화시키고 부대 구조와 지휘체계를 근본적으로 전투력 발휘의 승수효과를 극대화 할 수 있도록 기능을 수행해야 한다(합동참모본부, 2010).

2.1.2 지휘의 구성요소

군사학에서 지휘의 구성요소는 군사력 획득, 리더십, 조직, 지시, 조정·통제 등이 있다(육군대학, 2007). ‘권한’은 판단과 행동절차 및 지휘를 통해 위임된 능력이다. 권한 범위 내에서 지휘권을 사용하고, 군사형법에 의해 개개인의 권리와 자유를 공정하게 누릴 수 있다. 필요한 경우에 군법을 통해 명령과 지시를 할 수 있는 것은 지휘의 중요한 요소며 군에서 지휘권을 가지고 부대를 지휘 통솔하는 지휘관과 경영학에서 리더와 관리자를 구별하는 요소다. 따라서, 지휘관은 계급과 직책에 의해 합법적으로 자신의 지휘권을 행사하여 조직구성원들에게 권한을 부여할 수 있는 역량을 가지고 있다. 또한, 임무를 완수하기 위해 군대의 운용, 편성, 지시, 협조 및 통제에 대한 권한과 책임이 따르며 부하들의 개개인의 건강, 복지, 사기 및 군기에 대한 책임이 수반된다(육군대학, 2007). 또한, 지휘관은 부대의 모든 역량을 통합하여 부여된 임무를 완수하기 위해 참모와 부서의 기능을 통해 규정에 입각하여 모든 권한을 범위 내에서 사용한다. 지휘관은 참모와 예하 부대의 지휘관에게 권한을 임무의 특성에 맞게 권한을 일부 위임하여 올바른 부대를 운용한다. 즉, 지휘 책임은 지휘 권한(지휘권)의 행사에 대한 범위 안에 책임이 있다(육군본부, 2011).

동기부여는 외재적 동기부여와 내재적 동기부여로 발생 원인에 따라 두 가지로 구분된다. 외재적 동기부여는 급여, 승진, 감독권 위양 등을 외부적 자극으로 직무환경에 의해 발생한 자발적 동기부여로서 임무 완수에 대해 외부적

인 보상이 주어지고 임무 실패에 대해서는 질책이 주어지는 동기부여다. 반면, 목적을 가지고 임무 완수를 했을 때 직접적 관계 속에서 얻는 즐거움이나 성취감과 자신감 그리고 긍정적인 감정의 변화 등을 내재적 동기부여로 정의한다. 임무를 수행하면서 얻어지는 심리적인 성취감, 도전정신, 확신감 등과 같은 내재적 동기부여는 외부적 동기부여에 비해서 촉진 요소가 충족되어 동기부여로써 그 행동이 오래 지속되며 쉽게 소멸하지 않는다는 특징이 있다(김성국, 2011).

2.1.3 지휘의 유형

임무형 전술은 부여받은 임무를 조직구성 개개인이 무엇을 어떻게 해야 하는지 정확한 상황 판단을 하고 결심을 이행해야 할지 결정하는 방식을 단기간 동안 노력한다고 할 수 있는 것이 아니다. 이는 평소 지휘통솔에서부터 적용하여 반복적인 순환을 통해 숙달이 필요하다. 이러한 과정을 통해 임무형 전술의 시스템 도입과 정착을 위해서는 임무를 통한 지휘가 전술분야에 국한된 협의의 의미로 해석하기 쉬우나 특정한 전술 개념의 행동방식이 아니라 임무형 전술에 의한 지휘방식으로서 모든 군의 임무수행에 확대되어야 하고 이에 관한 장기적인 안목이 필요하다.

이미 독일군에서 정립되어 사용하고 있는 임무형 전술을 우리 군에 적용함으로써 지휘관에게 권한을 위임하고 행동에 대한 자율권을 적극 부여하며 목표 달성 가능한 임무를 제시함으로써 자유롭고 창의적인 전술행동의 여건을 보장하는 군 지휘체계가 정상적으로 작동(Donison, 2009)할 것으로 기대할 수 있다. 따라서, 임무에 의한 지휘방식을 우리 군에 정착시킨다면 임무형의 개념이 올바르게 적용될 것이다.

미 육군에서의 지휘통제는 계획, 준비, 실시, 평가로 이뤄지며 이러한 순환을 통해 순차적으로 하나의 작전을 준비하거나 실시하는 동안 차후작전과 우발·후속계획을 발전시켜서 지휘관의 전투수행 능력을 증진하고 결심을 보좌하기 위한 체계이다. 미 육군의 지휘관들은 지휘통제의 기본적인 임무형 지휘와 상세형 지휘뿐만 아니라 다양한 지휘통제 기법을 적용시켜 시행착오를 겪

어 왔으며, 전쟁의 본질과 역사의 흐름과 변화에 대해 임무형 지휘를 선호하여 미 육군에서는 권장하는 지휘통제 개념이다. 또한, 부대를 지휘하는데 있어서도 평소 임무수행을 위해 부대 작전계획과 전술 예규를 반영하여 전시에 활용하고 있다(U.S. Army College, 2003).

2.2 직무만족

2.2.1 직무만족(job satisfaction)의 정의

직무만족이란 조직에서 종사하는 구성원이 자신의 직업에 의해서 직무를 수행하는데 만족하는 정도를 의미한다. 직무만족에 대한 관심은 생산의 효율을 높이기 위해 관심을 가진 학자들로부터 시작되었다. 즉 직무만족에 따른 긍정적인 영향력은 생산 효율성을 높일 수 있으며 이 과정에서 여러 변인에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 기대하고, 이를 근거로 한 다양한 연구가 수행되었다. 이에 따라, 직무만족에 영향을 주는 선행요인 뿐만 아닌 직무만족의 영향력에 대한 다양한 연구가 진행되었다.

직무만족에 대한 정의는 매우 광범위해서 일반적으로 직무만족을 정서적, 인지적 측면으로 구분한다. 정서적 측면은 개개인이 전반적인 직무에 대해 느끼는 긍정적 요소를 의미하며, 인지적 측면은 임금, 복지, 근무조건 등을 개인에 따라 어떻게 인식하는지에 연결된 특정 요인으로서 개인의 만족 여부를 뜻하는 것이다. 현재까지 직무만족이 지속적으로 연구가 이루어지고 있는 이유는 연구자 자신이 소속된 조직에 대한 개개인의 직무만족 여부를 의미한다.

직무만족은 조직구성원들이 직무의 목적을 향해 직무를 수행해 나가는 과정에서 자신의 내적과 외적 그리고 욕구 충족이 어느 수준에 의해서 충족이 되고 만족하는가에 대한 구성원들의 취지를 인지하고 행동으로 반응하는 정도를 말한다(이봉행, 2002). 다시 말해 조직구성원이 직무의 태도에 영향을 미치고, 직무만족도가 높은 사람은 긍정적인 태도를 지니며 만족도가 낮은 구성원은 자신의 일에 부정적인 태도를 취한다. Locke (1976)는 직무만족을 “개인의 업무나 현장 경험에 통해 심리적·물리적인 욕구를 얼마나 만족스럽

게 충족시켜서 즐겁거나 혹은 긍정적인 감정 상태”를 통해 행복감을 느끼는 감정의 심리상태라고 정의하였다. 이렇듯 직무만족의 이론에 대한 학자들의 견해가 다양한 점에서 직무만족에 관한 정의를 살펴보면 만족은 서로 상이한 요인들이 나타나기도 하지만 일반적으로 임금, 감독, 승진, 동료 등이 중요하게 다루어짐을 알 수 있고, 조직에서 주어지는 업무는 본인들이 가지는 정서적 심리적으로 나타내는 반응에 가까운 것으로 여겨졌다.

2.2.2 직무만족의 개념

직무만족이 연구되기 시작한 배경은 1930년대부터 구성원 간의 직무태도가 조직성과에 큰 영향을 준다는 생각과 구성원 스스로가 개인 직무와 직무수행에 있어 얼마나 만족하는지에 관한 관심에서부터 시작되었다(Lawton et al., 2000). 직무만족은 직무에 관련된 태도와 조직에 만족하는 정도로 의미를 찾는다. 이는 개개인이 주어진 직무나 현장 경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐거움과 긍정적인 감정 상태를 의미하며, 1960년대 이후부터 현재까지 조직을 운영하면서 인간의 삶에서 나타나는 인간의 존엄성과 가치의 특성에 대해 다루기 시작하면서 직무만족에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 직무만족의 개념은 조직에 소속된 개개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도를 말하며 업무 수행에 있어 결과로 충족되어 유쾌하고 긍정적인 정서 상태으로써 인간의 건강, 안전, 귀속, 존경, 성장 등을 제반 욕구의 차원에서 말할 수 있다(이경배, 2018).

직무만족은 구성원의 직무환경과 능률성 향상에 대한 주요 영향 관계를 연구한 미국 서부 전기회사(Western Electric Company)의 근로자들을 대상으로 한 호손 공장에서의 최적의 작업조건을 찾기 위한 실험으로부터 중요성이 인식되었다(김은진, 정경일, 2018). 조직은 조직 목표의 성공적인 달성을 위한 분업적 협동체제의 구성으로서 공동의 목표, 책임과 업무의 분담 등을 종류로 욕구를 가진다. 즉, 조직 목표와 개인의 욕구를 충족시키기 위해 구성원의 만족 여부에 따라 조직의 효율성을 증대시키기 위한 것이라고 하였다(Ford, Weissbein & Plamondon, 2003).

조직구성원의 직무만족은 조직의 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다. 따라서 구성원 모두가 조직생활을 하면서 가장 중점적으로 주목하고 있는 것은 바로 직무에 대한 만족 여부이다. 높은 수준의 직무만족을 가진 사람은 자신의 직무환경에 대해서 긍정적인 성향을 가지고 있는 반면에 직무에 만족스럽지 못한 사람은 직무환경에 대해 부정적인 성향을 갖게 된다. 1900년대 초반부터 지금까지 조직구성원의 직무만족 여부는 조직의 운영을 효율적으로 평가함으로써 향후 조직의 직무만족 개선방향을 결정하는데 중요한 기준이 되고 있다.

지금까지 직무만족에 관련해서 학자들에 의해서 지속적으로 연구가 이루어지고 있으며 소속된 조직에 대해 만족 여부에 따라 구성원의 목표와 삶의 가치가 영향을 미칠 뿐만 아니라, 더 나아가 조직의 목표와 성과에 중요한 의미를 가진 것을 알 수 있다. 박영주(2008)에 따르면 조직에 대한 충성심이나 기여도가 높은 구성원이 조직의 성과에 큰 역할을 하는 반면, 조직구성원의 직무에 대한 불만족은 임무에 막대한 영향이 미치기 때문에 조직의 목표와 성과에 차질이 생길 수 있다. 이러한 직무만족은 군조직에도 존재하는데 군 조직에서의 직무만족은 군인의 관계적, 정서적 측면에 긍정적인 영향을 미치며 군조직 운영의 효율성 뿐만 아닌 전반적 심리 사회적 측면에도 영향을 미치게 된다.

직무만족에 관한 연구자들의 개념을 살펴보면 먼저 Hoppock(1935)는 직무만족 요인을 네 가지로 구분하면서 상호작용의 결과로 첫째, 조직의 요인으로 보상 측면이 임금, 승진·진급, 조직정책과 조직구조에 직무만족에 영향을 미친다고 주장하였다. 둘째, 직무환경 요인으로 감독유형, 참여적 의사결정, 작업집단 규모, 구성원 간의 상·하관계, 직무조건이 직무만족에 영향을 미치며 셋째, 직무내용으로 직무범위, 역할 모호성, 역할갈등이 그리고 넷째, 개인적 요인으로 연령, 근속, 이력 등이 직무만족에 영향을 미친다고 주장하였다. Bently & Rempel(1970)은 구성원에게 주어진 직무환경 속에서 구성원과 조직의 성과를 달성하고자 할 때 갖게 되는 조직의 자긍심과 열의라고 하였다. Smith et al.(1969)는 조직 전체의 환경에 대해 느낌과 심리적 감정이라 하였고, 구성원이 직무와 관련하여 경험하는 심리적인 감정 상태의 긍정적 혹은

부정적 태도의 조화를 직무만족이라 하며 심리적 감정과 태도와 관련성을 제시하였다.

McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족을 조직구성원이 직무와 연관된 요소로써 갖게 되는 태도, 가치, 신념 등을 통한 감정 상태라 하며 직무만족이 각 구성원마다 인지하는 가치체계에 따라 다르게 적용될 수 있음을 주장하였다. Locke(1976)는 직무만족을 개인적인 감정 상태라 하여 조직으로부터 직무와 관련된 개인이 받아들이는 관점에 의해서 일어나는 것을 심리적인 감정 상태라고 하였고, March & Simon(1985)은 직무만족을 여러 측면에서 살펴봤을 때 크게 내적 요소와 외적 요소로 구분할 수 있으며, 내적 요소는 내재적 심리 요소로써 외부 자극으로부터 반응하는 일반적인 요소를 말하며, 외재적 요소는 혼자가 아닌 타인과의 관계에서 드러나는 심리상태를 말한다. Hellman(1997)은 조직으로부터 구성원이 느끼는 직무만족을 직무에 대해서 긍정적·부정적인 면들이 구성원들에게 자신이 원하는 것과 실제 조직에서 받는 것이 차이가 있어서 이것을 인지적 반응의 결합상태라 하였다. Brackett & Salovey(2006)는 직무만족을 개인의 직무나 직무 경험을 바탕으로 평가한 결과를 나타내는 긍정적인 감정 심리 상태라고 하였으며, Greenberg & Baron(2008)은 직무만족을 조직구성원이 직무를 수행하면서 직무 경험을 통해 얻게 되는 도전정신, 책임감, 개인의 발전 능력, 성취감 등을 통해서 호의적인 태도와 좋은 감정의 심리 상태라고 표현하였다. 이경희(2019)는 직무만족을 ‘조직의 목적에 의해서 각 개인이 자신의 직무나 경험을 통해 과업을 수행하는 일련의 과정과 직무에서의 개인의 맡은 역할과 직무환경, 직무를 수행한 후 성과에 따라 성취감이 높아지면서 느끼는 긍정적인 감정 심리상태’라고 개념을 제시하였다. 유민봉, 박성민(2014)은 조직구성원은 직무환경에 대해서 크게 긍정적·부정적인 태도로 분류되며 직무로부터 얻게 되는 느낌을 감정과 반응에 따라 조직의 성과에 직·간접적으로 영향을 미친다고 하였고, 이상기(2017)는 개인의 직무에 대해서 직무만족의 구성요소로 정하여 직무 역할에 대해서는 긍정적인 면과 부정적인 측면에서 정서적인 상태라고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 학자들마다 직무만족 개념을 다양하게 제시하고 있으며, 서로 결합된 합의된 개념 정의를 파악하기가 제한되어 직무

만족의 여부에 한계가 있다는 것이다(김재현, 김경배, 강신영, 2017). 따라서, 직무만족의 요소는 주관적이면서 여러 측면에 속성이 적용된 개념이라는 점에서 학자들마다 다소 의견이 일치하고 있다. 직무만족에 관한 다양한 연구자의 개념은 [표 2-1]와 같다.

[표 2-1] 직무만족의 개념

| 연구자 | 직무만족의 개념 |
|--------------------------|---|
| Locke(1976) | 구성원의 직무나 주어진 직무경험에 따라 평가의 결과로 얻는 긍정적이고 즐거운 상태 |
| Beatty & Schneier (1981) | 조직구성원이 직무 가치를 바탕으로 효과적으로 직무평가에서 얻어지는 유쾌함이나 긍정적인 심리상태 |
| Poter & Lawer (1986) | 조직에서 얻은 정당한 보상체제와 만족 여부에 따라 직무만족 수준이 구성원에게 충족되거나 초과하는 것 |
| Steers & Poters (1983) | 구성원이 조직으로부터 자신의 직무에 대해 긍정적·부정적인 요소를 나타내는 태도를 의미하며, 평상시 보상제도가 정당하다고 인정되어 구성원이 보상의 충족을 초과한 정도 |
| 황외성(2007) | 개인과 조직의 관계에서 조직은 개인에게 구조적 측면에서 영향을 받는 직무만족에 대한 개인의 감정적인 심리 상태 |
| 김영진(2008) | 구성원들에 따라 개개인이 직무 환경과 구성요소와 관련된 특정 요인에 대한 개인적인 욕구와 긍정적인 가치, 태도 등의 충족에 따라 느끼는 만족 여부의 차이 |
| 박선경 · 양승범 · 송민혜(2011) | 정서적 직무만족은 개인들이 자신의 보수, 직무내용 등 직무조건에 느끼는 긍정적인 정서를 의미 |
| 육풍림 · 이준엽(2012) | 직무나 직무수행의 결과로 얻게 되는 긍정적인 정서적 상태와 직무 경험을 통해 유쾌함을 느끼는 감정적 상태 |
| 이영안 · 강창민(2014) | 개개인이 조직에서 느끼는 태도, 가치, 열의 등의 직무 가치를 바탕으로 개인의 직무 경험을 평가의 결과로 이어지는 긍정적인 감정 상태 |

| | |
|-----------------------|---|
| 유민봉 · 박성민(2014) | 직무수행에 있어 개개인이 느끼는 긍정적·부정적인 태도 즉, 직무를 수행하면서 느끼게 되는 감정적인 반응 |
| 황승배 · 김동주(2012) | 조직 구성원들이 조직에서 역할을 맡은 직무와 그에 따른 근로조건에 대해 긍정적으로 정서를 반응하는 정도 |
| 김재현 · 김경배 · 강신영(2017) | 조직에 소속된 개개인들이 조직을 위해 수행하는 임무에 대해 그들이 갖는 긍정적·부정적인 측면의 심리적 감정 상태 |
| 김홍조(2017) | 정서적 직무만족은 조직구성원이 직무에 대해서 공감함으로써 긍정적인 정서를 의미하며, 인지적 직무만족은 구성원들에게 직접적으로 보상이 주어지는 임금, 근무조건, 복지제도 등을 구분한다 |
| 이상기(2017) | 한 개인이 직무에 대해서 가지는 일년의 태도이며 직무수행 결과로 충족되어 즐겁고 유쾌한 긍정적인 정서적 상태 |

자료출처 : 홍장표(2017), 이정배(2018), 김규현(2019)에서 재구성

[표 2-1]에 주장한 바와 같이 직무만족은 다양한 개념을 지니고 있는 학자들이 주관적이면서 다차원적으로 반영된 개념이나 이들을 살펴보면 다음과 같다. 직무만족은 조직구성원들이 조직에서 업무를 수행하는 과정에서 결과를 얻게 되는 자신의 직무에 대한 만족의 느끼는 정도를 의미하며, 직무나 직무수행과 관련해 개개인이 느끼는 정서 상태 그리고 개인이 지니고 있는 욕구의 만족 정도가 충족될 때 느끼는 정서적, 심리적 감정이다(김경민, 유지윤, 도수관, 2020). 직무만족은 조직의 성과와 목표를 달성하는데 중요한 요소로써 개개인이 조직을 위해서 직무를 수행해 나가는 목표 달성에 중요한 영향을 미치는 요인이다(송병식, 2005).

직무만족의 중요성에 대해서 조직구성원의 입장과 조직의 입장으로 구분하게 된다면 조직구성원의 입장에서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 가치 판단적인 측면에서 조직구성원은 대부분 삶의 시간을 조직 내에서 보내기 때문에 최소한 직무 또는 조직에서 유쾌하고 만족감을 얻어야 한

다. 직무만족은 개인의 가치와 사고의 직접적인 영향을 주는 인지 정서적 차원의 요인으로 받아들여야 한다. 특히 직무만족이 미치는 영향력은 군 조직 지휘관(리더)의 리더십과 같은 조직성과의 직접적인 영향을 주는 주관적 같이 판단적 측면에도 직접적인 영향을 미치므로 그 중요성이 더욱 강조된다.

둘째, 정신적 측면에서 직무 불만족은 조직구성원의 다른 생활 전반에 부정적인 영향을 미치게 된다. 즉 조직 생활에 대한 불만족을 느끼면 삶의 자체 까지도 불만을 느낄 수 있어 정신적 건강에도 좋지 않으며, 더 나아가 관계적 차원에 부정적인 영향을 미치게 된다. 직무만족은 단순히 개인 내적인 차원의 정서적 영향으로 끝나는 것이 아닌 함께 일하며 업무를 공유하는 조직구성원 모두의 관계에 직·간접적인 영향을 미치게 된다. 따라서, 직무만족의 정신적 측면은 개인 차원의 심리 정서적 측면과 더불어 상호작용이 이루어지는 관계적 차원에까지 영향을 미치는 중요한 변인으로 생각해야 한다.

셋째, 신체적 측면은 직무에 대해 불만족을 느끼는 구성원이라면 극심한 스트레스를 초래하여 각종 소화장애, 수면장애, 가슴 통증, 그리고 각종 정신 질환을 유발하여 신체에 영향을 미치게 된다. 또한, 직무만족의 중요성에 대해서 조직의 입장에서 바라보면 직무에 만족하는 조직구성원이 불만족한 구성원보다 조직성과에 기여 할 수 있다. 직무에 만족하는 구성원은 대·내외적으로 긍정적 마인드로 조직생활에 성실하게 임하며 조직을 위해서 자신의 희생정신도 발휘할 수 있게 된다. 그리고 자신의 직무를 좋아하는 조직구성원은 전반적으로 원만한 대인관계를 형성하여 조직의 효율적이면서 혁신적인 직무 만족의 성과에 직접적인 영향을 준다(신유근, 2005).

직무에 만족하는 조직구성원은 직무에 대해서 일반적인 가치로 조직의 목적을 향해서 능력을 적극적으로 발휘함으로써 자신의 태도와 직무 수준을 향상시키는데 노력한다. 평상시 조직 내에서 긍정적인 사고방식과 태도를 갖는다. 그리고, 자신의 일과 조직에 대해 불만족한 구성원은 상·하 관계가 형성이 안되고 의사소통도 서로 문제가 있어서 조직 내에서 부정적인 태도를 보인다(이영면, 2011).

조직구성원 중에 리더로서 주어진 직무에 대해서 만족을 느끼면 조직에 대해 긍정적인 태도를 가져다주며, 개개인을 비롯해 조직의 발전에도 이바지할

수가 있다. 반면, 구성원이 리더로부터 주어진 직무에 대해 불만족을 느끼고 성실하게 일처리를 하지 않는다면 부정적인 태도를 보이며 같은 조직에 소속된 다른 구성원들에게도 막대한 영향이 가져다줄 수 있다(박주상, 2012). 그리고 직무만족은 조직을 운영하는데 있어서 조직구성원의 직무에 대한 만족도가 큰 효과요인으로 작용할 수 있는데(진계숙, 2012) 이는 직무만족의 정도가 구성원의 사기와 직결되어 이차적인 효과를 얻을 수 있다. 한편, 이영면(2011)은 직무만족도의 효과의 내용을 구체적으로 제시하였는데, 그 제시한 내용을 보면 일반적으로 직무에 대한 만족은 직무수행에서 느끼는 성취감과 직무만족감 및 임무를 수행하는 리더와 구성원의 관계에서 시작되는 결근율과 이직율에도 연관성이 높은 것으로 보고 있다.

조직효과성(Organizational Effectiveness)은 1970년대부터 현재까지의 조직이론의 중심과제로 다루어져 왔으나 오늘날 조직효과성에 관한 연구는 조직의 목표 달성을 위한 장치 또는 도구로 간주하며 조직의 효과성은 조직이 목표를 실현하는 정도로 개념에 관해서 실무자와 학자들마다 다양한 연구의 영역과 공통된 견해로써 상이하게 적용되고 있다(남기봉, 신상우, 2020). 조직효과성은 조직이 추구하는 목표 달성은 공식목표와 운영목표를 구별하며 기본적인 구성요소로써 능률성, 조직성과, 조직의 건강성 등 다양한 관점에서 조직효과성이 증진되기를 원하고 있으나 학자들마다 다양하게 정의를 내린다(김종서, 2014). 조직효과성의 개념은 어떤 조직이 설정한 목표를 어느 정도 달성하고 있는가를 나타내는 기준으로 사용하고 측정기준을 통해 많은 학자가 제시하고 있다. 하지만, 단일의 명확한 기준을 제시하지 못하고 있다. 따라서, 조직효과성은 모든 조직활동의 중요한 평가 기준으로 조직의 성공도와 목표 달성을 의미하며 조직의 건전도를 가리키는 지표라 할 수 있다(이대봉, 2009). Scott(2003)는 조직효과성이란 조직의 목표달성도를 의미하지만 조직구성원들이 전략적으로 조직 운영에 필요한 평가체계를 기준으로 얼마나 충족되는지를 나타내는 조직의 성공도라고 정의하다. Price(1968)는 조직효과성을 조직의 성공도·임무달성의 평가하는 기준으로 정의하고, Robbins(1983)는 조직효과성을 조직의 단기목표·장기목표의 달성 정도로 정의하였다.

Price(1968)는 조직효과성이란 목표 달성의 정도를 말하며, 조직의 성과를 평가하는 기준으로 구성원의 직무만족도까지 포괄하는 개념이며 조직 구성원의 직무에 대한 태도의 하나로 조직에 영향을 미치는 조직구조, 동료와의 관계, 직무범위, 역할갈등, 참여적 의사결정 등을 조직 체계의 요인들이 상호작용함으로써 직무만족에 영향이 미친다고 하였다. 그리고 인구통계학적 구성의 변화되는 요인들에 의해 확인된다고 하였다(Tyler, 1999). 조직 효과성은 조직을 진단하는 방법에 따라 달라지며, 측정변수도 학자들마다 다양하게 주장하고 있다. [표 2-2]는 조직효과성은 여러 학자들에 의해서 조직효과성에 대한 개념과 측정하는 변수에 대해 제시하였다.

[표 2-2] 조직효과성의 개념 및 측정변수 구분

| 연구자 | 개 념 | 측정변수 |
|-------------------------------|---|---|
| Bennis (1962) | 목적과 수단을 연결한 상태에서 산출이 당초의 목적을 달성하는 정도 | 성실성, 보상의 공정성, 적응력, 직무성과, 조직의 신축성 |
| Caplow (1964) | 조직의 목표를 어느 정도로 설정하여 나아가는 정도 | 집단성과 인식, 집단 구성, 조직적응성, 참여/개방 |
| Price (1969) | 체제로서 조직의 바람직한 조속과 유지를 위한 정도 | 조직관리, 인사관리, 정보시스템 관리, 조직혁신성 |
| Steer (1975) | 조직이 추구하는 목표를 물리적, 환경적 요소 등 달성하는 정도 | 심리적·관리적 지표, 조직관리 경제적 성과지표, 이직의사 |
| Gibson (1982) | 조직이 목적을 달성하는 정도 | 생산성, 적응성, 발전가능성, 유지존속, 업적, 생산성, 생존 |
| Brewer & Solden (2000) | 구성원들의 효율적인 활용으로 심리적 만족 상태를 조직 목표와 일치하는 정도 | 내·외적 능률성, 효과성, 공정성, 리더의 만족, 신뢰 |
| 신유근 (1986) | 조직의 설정된 목표의 달성 정도 | 조직민첩성, 이직의도, 직무만족, 외적 노력 |
| 정준교· 박상언· 김영조 (1996) | 심리적·경제적 목적을 달성하는 정도의 효과성 | 직장생활의 직무만족, 스트레스, 양적·객관적인, 질적·주관적인 지표, 능률의 향상 |
| 김정하 (2000) | 조직이 추구하는 목표 (공식·운영)를 달성정도 | 조직몰입, 직무몰입, 성과 지향성, 목표를 측정하는 지표 |

| | | |
|------------------------|--|--------------------------------------|
| 문대성 · 천길영 (2001) | 투입 대비 산출의 비율을 통해 도출되는 효율성과 대비되는 조직 효과성 | 총자본 수익률, 총자산 증가율, 종업원 1인당 부가가치 |
|------------------------|--|--------------------------------------|

자료출처 : 김의용(2009)에서 재정리

2.2.3 직무만족의 개념 구분

지금까지 직무만족에 대한 연구는 다양하게 진행되고 있는데 이는 직무만족은 실제 관찰할 수 있는 것이 아니고, 주관적 생각에 따라 각기 상이하게 적용되기 때문이다. 이러한 직무만족의 개념은 크게 정서적 측면과, 인지적 측면으로 구분되며, 정서적 측면은 구성원이 직무에 대해서 전반적인 호감을 갖거나 유쾌하고 즐거움을 정서적으로 느끼는 측면과 인지적 측면은 개개인의 욕구나 성취감에 대한 기대를 충족시켜주는 교환관계가 설정된다(고수정, 2005). 직무만족의 정서적·인지적 개념을 구분하여 다음 [표 2-3]로 제시하였다.

[표 2-3] 직무만족의 정서적·인지적 개념 구분

| 정서적 측면 | | 인지적 측면 | |
|-------------------|--|---|--|
| 학 자 | 내 용 | 학 자 | 내 용 |
| Hoppock (1935) | 성원이 물리적 환경적 요소에 느낌으로써 이로 인한 생리적·심리적인 행동이 만족하는 정도 | Porter, Lawler & Hackman (1975) | 실제 조직으로부터 개인들에게 보상과 혜택이 주어지는 요소들에 의한 내재적 보상과 외재적 보상을 만족하는 정도 |
| Smith (1955) | 직무와 관련하여 경험에 따라 호의적 또는 비호의적인 반응으로 나타나는 태도 | Van Fleet (1986) | 개인이 직무에 느끼는 측면에서 욕구나 성취감에 대해 기대를 충족시켜주는 것이라고 하였으며 직무에 대한 태도, 조직에 대한 태도, 리더와 구성원의 관계 속에서 나타나는 태도, 급여나 복지·혜택 등 |

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|--|
| McCormick & Tiffin (1974) | 직무를 경험하여 욕구 성취를 느끼는 심리적 혹은 신체적 반응 이라 고 정의 | Cacippo & Petty,198 | 개인이 어떠한 업무들 을 노력하여 정보를 처 리하고 과정을 통해 결 과로부터 입증되어 얻는 즐거움에 초점 |
| Locke (1976) | 직무 환경에 대한 평 가 결과로 얻어지는 구 성원의 태도를 말하며 직무와 관련된 심리적· 환경적 요소가 복잡한 형 태로 구성되어 직무만족 을 야기 | - | - |
| Weiss & Cropanzano (1996) | 직무환경에 대한 태도 혹은 그와 연관된 상황 의 집합이며 조직구성 원이 직무에 기대하는 것과 실제로 직무로부 터 얻은 것과의 비교해 의해서 결정 | - | - |

자료출처 : 김진광(2016)에서 재구성

직무만족의 중요성은 올바르게 인식하기 위해서는 두 가지 측면으로 접근해야 한다. 첫째, 가치적 판단에서 중요성을 지니며 인간은 조직에서 원만한 상·하 관계를 통해 주어진 직무를 가지고 자신의 능력을 발휘하여 조직에서 목표하는 만큼의 성과를 이루게 되면 성취감과 보람을 느껴 조직으로부터 인정을 받게 된다. 하지만, 조직 내에서 많은 시간을 보내게 됨으로써 직업 정신을 발휘하고 많은 노력을 기울여야 하며 자신의 직무와 조직 그리고 상·하 관계가 원만하지 않은 불만족한 구성원은 기회를 얻지 못하여 불행한 일을 겪게 된다. 둘째, 구성원은 자신의 직무환경에 대해 호의적이고 긍정적인일 때 외부의 사회조직에 대하여 자신이 소속된 조직에 대해서도 긍정적인 태도를 보이게 되어 조직 활동과 홍보에 대해 조직유효성을 향상시킬 수 있다. 즉, 조직과 직무에 대해 상호 긍정적인일

경우 조직 내·외부는 물론 긍정적 혹은 호의적이라는 점에서 중요성이 크게 강조된다.

이에 따라 본 연구에서는 직무만족의 중요성을 내적·외적 측면으로 접근하여 살펴보고자 한다. 직무만족의 중요성을 조직 내·외적 측면으로 구분하여 살펴보면 [표 2-4]과 같다

[표 2-4] 직무만족의 내·외적 측면

| 구 분 | 내 용 |
|-------------------------|---|
| 내적 측면 (인정, 성취, 직무) | <ul style="list-style-type: none"> - 직무만족이 조직에 소속된 구성원의 성과 달성에 직접적으로 영향을 준다 - 조직 내 상·하 원만한 인간관계 형성한다. - 이직률과 결근율이 감소하여 생산성 증가 |
| 외적 측면 (대인관계, 근무환경 등) | <ul style="list-style-type: none"> - 가치판단 측면에서 인간복지 차원에서 취급 - 정신건강 측면에서 조직 내부에서 외부로 전달되는 행위 뿐만 아니라 삶의 전반적인 요소들까지 전면 확대 - 신체적인 건강 측면에서 직무에 끼친 불만은 정신 및 신체적 건강에도 막대한 영향을 준다. |

자료출처 : 김인수(2009)에서 재정리

조직에 소속된 구성원들은 자신이 일하고 있는 조직에 대해서 정서적, 인지적 측면으로서 구분되며, 직무의 내적·외적인 측면에 대해 갖는 긍정적인 면과 부정적인 감정의 태도로 포괄하는 다차원적인 특징을 가지고 있다(서화정, 김병주, 2014). 외부의 사회조직과 특정한 분야에서 직무만족을 지속적으로 오랜 시간에 걸쳐서 전면 확대함으로써 이를 통해 얻는 구성 요인들을 가지고 연구결과로 축적되고 있다(김호원, 오성욱, 이채춘, 2015). 두 가지 측면으로 직무만족을 살펴본 결과 다차원적인 개념으로 연구요인들이 존재한다(서화정, 김병주, 2014). 직무만족도는 크게 내재적 요인과 외재적인 요인으로 구분된다.

Herzberg(1957)는 직무만족(직무에 대한 성취감, 책임, 도전, 보람)의 요인은 직무에 대한 두 가지 요소로 내적 요인(낙관성, 자존감, 내적 통제감)과 외적 요인(사회적 관계, 재정적 요건, 지능, 교육)으로 나뉜다. 또

한, Gurneberg(1979)는 직무만족은 직무에 대한 태도로써 인지적 요소·정서적 요소·행위적 요소의 복합체이므로 직무에 대한 태도는 사물, 사람, 사건에 대한 호의적·비호의적인 평가를 진술에 의미를 담으며, 개인이 조직에서 느낄 수 있는 직무 자체, 승진, 임금, 상사(감독자), 구성원 등의 요인으로 개념이 구분된다. 다시 말해서 직무만족은 단일차원이 아닌 다차원적인 개념으로서 직무만족도를 조직구성원들이 직무와 관련되어 가지는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태를 구분한다.

2.2.4 직무만족의 관한 주요이론

직무만족은 조직의 성과를 높이기 위한 것과 관련하여 이론은 인간행동을 설명하고 예측하기 위한 연구자들에 의해서 동기이론으로 소개되고 있다(임기형, 2013). Currie(2001)는 직무몰입 수준이 직무만족이 수준과 가장 유사한 개념이고, 조직관여도 조직몰입과 유사하다고 하였다. 조직구성원이 개개인에게 주어진 직무에 대해 자발적이고 능동적으로 추진하기 위해서는 서로 동기부여가 중요하기 때문이다. 직무만족에서 동기이론은 동기에 영향을 받는 과정에서 내용이론과 과정이론으로 분류되며 서로 다른 측면으로 유발되고 있다(권형례, 2013).

2.2.4.1 내용이론

내용이론이란 조직에 소속된 구성원이 어떠한 자신의 욕구로 어떻게 충족되는지 그리고 직무를 수행할 수 있도록 구성원 모두 동기를 유발시키는가에 관심을 둔 이론으로 실제적인 내용이 동기부여에 초점을 맞추고 있다. 첫째, Maslow(1954)의 욕구 단계 이론이다. 인간이 기본적으로 내재되어 있는 욕구는 최하위 단계의 욕구로부터 계층 서열화하여 최상위 단계에 이르기까지 5단계로 충족되어 구분하게 되며 생리적 욕구, 안전욕구, 사회적 욕구, 타인으로부터 존경을 받는 욕구, 자아실현 욕구로 나타난다(송계충, 정범구, 2004). 이는 인간의 기본적 욕구를 계층별로 분류하고 욕구 순으로 각각의 욕구가 충족되면 다음 단계의 욕구가 개인적인 문

제를 해결하는데 도움을 준다. 그러나 인간의 욕구는 항상 고정되어 있지 않아 하나의 욕구가 행동을 유발하고 또 다른 두 가지 이상이 복합적으로 유발할 수 있어서 인간의 행동은 근본적인 경향성을 가지는데 있어 욕구가 좌절될 경우 반대 시각에서 진행되어 나타날 수도 있다(Warba & Bridwell, 1973).

둘째, Argyris(1957)의 미성숙-성숙 이론이다. 조직의 목표 달성을 위해서는 조직구성원을 성숙된 인간으로 관리를 해야 하지만 현 실태는 조직 내에서 대부분 미성숙된 인간으로 관리하고 있다는 것이다. 따라서 인간은 누구나 성숙된 인간으로 관리받기를 원하고 있으며 조직구성원의 성숙한 욕구와 조직 간의 괴리는 구성원이 성숙하고, 조직이 구조화되며 명령계통의 하부로 내려갈수록 직무가 더욱 증대된다. 이러한 차이는 조직구성원의 좌절감, 갈등을 더욱 야기한다. Argyris(1967)는 [표 2-5]에서 여덟 가지의 변화를 구분하면서 미성숙에서 성숙한 상태로 연속체를 발전시켜야 한다고 주장하였다.

[표 2-5] 미성숙인의 행동 - 성숙인의 행동의 연속체

| 미성숙인의 행동 | 구 분 | 성숙인의 행동 |
|--------------------|-----|--------------|
| 수동적 | ⇒ | 적극적이고 활발한 행동 |
| 의존적 | ⇒ | 독립적인 성향이 강함 |
| 단순한 행동 (두세 가지로) | ⇒ | 복잡한 사고와 행동 |
| 변덕스러운 관심 | ⇒ | 깊은 관심 |
| 좁은 시야 | ⇒ | 넓은 시야 |
| 종석적 지위에 만족 | ⇒ | 동등 내지 상위의 지위 |
| 자기의 자각결여 | ⇒ | 자기자각 및 자기 통제 |

자료출처 : 임도형(1999)에서 재정리

셋째, McClelland(1962)의 성취욕구 이론이다. 조직구성원들의 성취감, 책임의 수준, 발전과 향상 등을 포함한 긍정적인 행동을 장려하고 부정적인 행동을 억제함으로써 사회적 요인의 성취 욕구와 유사한 상관관계가 있다. 성취 욕구가 적은 것은 선진국보다 전자의 요인으로 작용하여 발생한 것이기 때문에 후자의 요인에 대한 반복 훈련을 통해 수준을 높이면 구성원의 성취 욕구가 증가될 수 있다고 본다. 다시 말해서 구성원의 성취 욕구 수준을 측정한 후 이에 대한 적합한 목표와 근무 환경을 제공하고 동시에 결과에 따라 적극적인 피드백을 통해 진행하면서 관리자에 의해서 지도하면 성취 욕구가 상승할 수 있다. 성취 욕구의 이론은 어려운 임무를 개인 또는 업무 파트너와 함께 성취하려는 욕구, 자신의 직무와 상·하 원만하지 않는 관계 그리고 물리적인 대상으로 인해 잦은 스트레스를 극복해서 강한 정신력으로 주어진 임무를 완벽하게 달성하려는 욕구, 자신의 능력 밖에 있는 주어진 직무도 포기하지 않고 열정적으로 성취하려는 욕구, 자신의 한계를 실험하고 자신의 능력 밖에 있는 주어진 직무를 독립적으로 판단하여 개인이 직접적으로 해보려는 욕구에 대한 이론이다. 성취 욕구가 높은 사람의 특징은 다음과 같다. 첫째, 개인적 책임의 작업조건을 선호하고 둘째, 계산된 위험을 추구하는 경향과 셋째, 자신의 성과에 대한 명확하고 지속적인 피드백을 요구하는 경향이다. 그러므로 성취욕구는 자신의 능력을 한계를 벗어나 보다 높은 목표를 향해 성과 달성을 하려는 개인의 목표지향적 행동을 의미한다(이규억, 2014).

넷째, Herzberg(1968)의 2요인 이론이다. 1950년대 중반부터 2요인의 인간의 욕구 가운데는 동기요인·위생요인의 이론이 동기부여에서 영향요인이 충족되는 과정을 통해 연구하기 시작하여 그 이후 1959년 발표하여 추가적으로 보완하고 발전시킨 이론이다(이재경, 최정길, 2012). 동기이론은 직무수행시 발생하는 내적인 요인(칭찬이나 인정을 받을 수 있는 기회, 성취, 업무본질, 직무, 책임감, 승진 등)을 동기요인이라고 하고 위생요인은 직무환경과 관련된 외재적인 요인(상·하급자 인간관계, 기업정책, 대인관계, 급여, 관리자 감독, 근무환경 등)을 위생요인이라 한다.

중립적인 지점까지는 직무 불만족을 제한하고 더 나아가 중립적인 지

점부터는 개개인의 직무만족을 증대시키는 것이다. 직무 불만족은 개인의 근무환경에서 불만요인이 제한되지 않았을 때 존재하며, 불만요인이 제한되었다고 해서 직무만족이 유발되지는 않는다. 단, 직무 불만족의 요인이 개인에게 직무와 관련된 요인들은 아무리 호의적이더라도 불만족(위생요인)은 줄이지만 만족도를 높이지는 못하며, 만족요인(동기요인)에 있어서도 직무수행을 통하여 요인들을 많이 얻을수록 만족도가 높아지며 그럴 때 성과가 높아진다(Blevins, 2005). 그러나 위생요인과 동기요인은 서로 완전하게 구별되는 것이 아니며, 어떤 이유에서든 만족이 충족되면 위생요인에 대한 욕구도 적어질 수 있으므로 두 요인이 완전하게 동일한 선상에 있는 것이 아니며, 서로 독립적이지 않고 영향을 주고, 받는 것에 범위를 한정하는 것이다.

2.2.4.2 과정이론

과정이론은 사람의 행동 이유와 과정이 입증된 상태에서 상황을 설명하고 다양한 직무환경 속에서 조직구성원들이 어떻게 행동할 것인가를 미리 예측하는 것에 관심을 둔 이론이다.

첫째, Adams(1963)의 공정성 이론이다. 공정성 이론과 형평이론은 같은 개념으로 불려 왔으며, 그들이 이론이 분배 결과를 공정성으로 평가할 때 투입과 관련해서 보상의 공정성 원칙을 맞추었기 때문이다. 따라서, 이 원칙이 개인에게 주어진 보상이 개인이 지각된 산출과 투입의 비율을 비교해서 결과물을 산출하는데 기여하도록 분배가 되면 이를 공정한 상태로 볼 수 있다. 만일 비율이 어긋나면 공정하지 않은 상태가 된다. 다시 말해서 개인이 이익을 추구하여 산출하고 집단 내에서 개인이 투자한 자원과 타인간 주고 받는 교환과정을 분석대상으로 삼는 것이다. 그리고 이를 비교해서 얻어진 교환물의 공정성을 평가한다(백완중, 2009; 이규억, 2014).

둘째, Vroom(1964)의 기대이론이다. 개인이 직무에 대해서 행위를 했을 때 보상의 일환으로 연결되는지를 분석하여 상관관계를 기인하는 것이

다. 따라서, 인간은 자신이 바라는 목표에 도달할 수 있다고 믿을 때 성과 지향적 행동에 옮기게 됨으로써 동기부여가 어떠한 과정이 진행되어 개인 지각의 중요성을 강조한다. 이 이론에서는 첫 번째 수준의 성과는 조직 내에서 주어진 직무를 직접적으로 관여하여 결과를 도출한 것이다. 두 번째 수준은 첫 번째 수준의 성과로 그 이상의 초래되는 성과와 결과를 의미한다. 기대이론의 개념은 과거의 욕구이론이 충족과 직무수행 사이에 적극성이 요구되는 상관관계를 강조한 점에 욕구와 직무만족 및 동기부여가 기대라는 하나의 요인을 게재하고 인간의 동기부여가 어떠한 과정을 거쳐서 이루어지는가 하는데 의미를 둔다. 그리고 기대이론의 특성은 유의성이나 기대에 충분히 만족하지 않은 것이며, 사람들은 통상 어떤 대안이 자신이 원하는 결과대로 귀결될지의 가능성을 판단하는 지각력을 제고시키려 하는 것이다(이점자, 2012; 권형례, 2013).

셋째, Porter & Lawler(1968)와 Vroom(1964)의 이론을 보완한 기대이론이다. 자신의 특정한 목적과 결과, 보상, 유인체제 등에 대해 갖는 유의성을 말한다. 어느 행위나 특정한 행동으로 노력을 하면 결과에 대한 기대치로 믿음을 통해 자신의 성과를 기대하고 수준의 성과를 얻는 주관적인 믿음의 보상이 기대가 증대되는 것이다. 따라서, 자신이 수행한 직무에 대해서 직무성과와 결부된 보상에 부여하는 가치와 노력을 통해 얻은 결과물이 가져다줄 것이라는 기대치가 직무수행에 대해서 노력이 중요하다. 만약 자신에게 주어진 보상이 형평성에 충족되지 않는다면 직무에 대한 불만족은 상승될 것으로 초래한다(백완중, 2009).

직무만족의 구성요인은 연구자마다 다양하게 제시(Jurgenson, 1978)되고 있어서 그 내용을 다시 정리하면 다음 [표 2-6]과 같다.

[표 2-6] 직무만족의 구성요인

| 연구자 | 내 용 |
|--------------------|--|
| Herzberg (1959) | - 동기요인(성취감, 안정감, 성장감, 발전, 책임감, 직무 보람 등) - 위생요인(임금, 안전한 직업, 작업조건, 지위, 조직정책 방침 등) |

| | |
|----------------------------------|---|
| Turner & Lawrence (1965) | <ul style="list-style-type: none"> - 직무만족(성취감, 인정, 책임, 도전 및 보람, 승진과 발전) - 직무불만족(보수, 상호 인간관계, 안정, 근무환경, 지위) - 대외 이미지(조직에 대한 소속감, 자부심, 조직 내 구성원들과의 관계와 이미지) |
| Porter & Lawler (1968) | <ul style="list-style-type: none"> - 환경(임금, 작업조건, 동료와의 관계) - 심리적(직무의 도전성, 자신의 능력 발휘의 성취감, 권한위임의 원활, 직무 만족) |
| Smith, Kendall & Hulin (1969) | <ul style="list-style-type: none"> - 조직요인(조직문화, 동료와 상사의 인간관계, 부서간 의사소통) - 동기요인(일의 내용, 개인의 성취감, 개인의 책임과 발전) - 위생요인(조직 정책, 관리규정, 감독형태, 대인관계, 작업환경) |
| Locke (1976) | <ul style="list-style-type: none"> - 작업환경적(근무환경, 업무량, 상사의 직원관리 방법) - 직무요인(직무위험성, 역할갈등, 직무압박, 거주·이동 제한) - 보상(급여 만족, 승진 기회, 복리후생, 상·하 칭찬과 존경 등) |
| Porter & Steers (1973) | <ul style="list-style-type: none"> - 개인특성(타인신뢰, 효능감, 자발성, 직업수준) - 조직특성(고용안정성, 보상공정성, 집권화, 상사 관계, 응집성) - 직무특성(기술의 다양성, 업무의 중요성, 업무의 파악성, 직무의 자율성, 직무의 도전성, 직무의 환류성) |
| 윤희미 (1996) | <ul style="list-style-type: none"> - 감독(피드백, 직무만족, 감독자와 인간관계, 감독의 범위) - 동료(동료 관계, 의사소통, 직무수행 능력, 친밀한 인간관계) - 조직과 관리(조직명예도, 집권도, 노사정책, 근로자의 배려) |

자료출처: 김진광(2016)에서 재정리

Johnson(2012)에서 직무만족과 관계가 있는 구성요인을 살펴보면 유사한 내용들이 많다. 관계된 주요 요인은 학자들마다 접근하는 방식이 다소 차이가 있어서 주장하는 내용이 서로 다르다. 하지만 직무와 관련하여 구성원 본인의 가치관과 욕구, 신념 등 수준과 일치하고 정서적인 만족상태를 의미하며 자기 효능감, 직무 내용, 갈등, 대인관계 등 만족 여부에 따라 측정하는 감정적인 요인이 직무수행 및 직무만족과 밀접한 관계가 존재한다고 할 수 있다.

2.3 권한위임 리더십

2.3.1 권한위임 리더십(Empowerment Leadership)의 정의

권한은 일정한 직무를 스스로 수행하거나, 타인이 수행하도록 하기 위해 필요한 공식적인 관리를 의미한다(이재규, 2004). 즉, 권한은 조직의 규칙이나 규범에 의해 주어진 공식적인 의사결정권과 명령 지시권이다(신유근, 1991). 이러한 권한의 위임(delegation)은 “리더가 조직 구성원들에게 권한을 할당하고, 결정에 대한 책임과 스스로 의사결정을 하도록 위임하는 것”이라고 정의된다(Locke & Schweiger, 1979). 비슷한 의미로 권한 부여(empowerment)가 있는데, 이는 권한을 가진 리더가 조직 내의 하위 계층에게 의사결정을 하도록 직무에 대한 책임과 수행에 대한 권한을 조직 구성원들에게 위임함으로써 좀 더 자유롭게 직무를 수행할 수 있도록 개인이 가지고 있는 권한 범위 내에서 결정하고 책임감 있게 임무를 수행하는 것이다. 또한, 직무를 수행하면서 제한되는 범위와 구성원의 판단으로 자율성과 창의성을 증대시키고 리더의 승인 없이 행동할 수 있기 때문에 구성원들의 동기부여로서 작용한다(Yukl & Lepsinger, 2004). 다시 말해서 권한부여(empowerment)는 그 이상의 것으로 임무에 대한 판단과 결정 짓는 것이며, 권한위임(delegation)은 해야 할 일을 하위계층에게 권력과 권한을 넘겨주는 행동이다.

권한위임은 리더와 조직구성원들이 자주적이고 주체적인 체계 속에서 사람이나 조직의 의욕과 성과를 이끌어내기 위한 권한부여, 권한이양을 말한다. 이는 급격한 상황이 발생 시 신속한 대응과 함께 구성원이 의사결정을 참여하고 업무처리 속도와 질의 수준을 높여주며 상·하급자의 부담을 줄여준다. 또한, 구성원의 현장경험을 넓혀주고 내재적 동기를 증가시켜 권한위임 리더십을 작용시키는 장점이 있다(Yukl & Fu, 1999). 이러한 권한위임 리더십이 작용하기 위해서는 리더가 구성원들로부터 신뢰를 받아야 하며, 리더가 구성원들을 믿고 구성원의 능력을 인정할 수 있어야 한다. 이러한 전제를 가지고 리더가 조직원에게 임무수행에 필요한 결정권을 이양함으로써 구성원이 조직

만족, 조직몰입과 같은 효율적 임무수행을 위한 긍정적인 변화가 가능하다 (Miller & Toulouse, 1986).

권한위임은 관리자에 의한 권한 부여를 의미하며, 위임된 과업에 대한 책임을 수반하는 관리자의 리더 행동이다(Bass, 1990). 또한, 조직구성원에게 자신감과 자율성을 심어주고 업무를 자율적으로 수행하는 리더를 양성하는 과정이다. 따라서 권한위임을 통해 구성원의 잠재력과 능력을 효과적으로 개발하고 활용할 수 있는 조직환경을 구축하는 것이 필수적이다(박원우, 1997). 본 연구에서는 권한위임을 상급자가 하급자의 전문성 및 조직성과의 향상을 위해 자신에게 할당된 권한의 일부를 하급자에게 위임하고 직무수행의 자율성과 독립성을 보장해주는 조직관리방식으로 정의하였다.

이처럼 권한위임의 정의는 다양한 관점에서 해석되고 있으며, 여러 학자들이 제시한 권한위임의 정의를 살펴보면 다음 [표 2-7]과 같다.

[표 2-7] 권한위임 리더십의 정의

| 연구자 | 권한위임의 정의 |
|--------------------------|---|
| Conger & Kanungo(1988) | 조직 구성원은 임무를 부여받는 것이 아니라, 그들이 스스로 의사결정을 하고, 임무를 수행하기 위해 구성원들에게 효과적인 자기효능감을 활성화시켜 주는 것 |
| Thomas & Velthouse(1990) | 자신이 맡은 직무에서 자신의 노력이 결과에 영향이 미치며, 부여받은 직무를 능동적으로 처리할 수 있고, 자신이 정한 목표를 최우선 과업으로 정하여 스스로 의사결정을 하고 직무 행동을 이행하는 내재적 직무를 통해 위임해 주는 과정 |
| Thomas(1990) | 조직구성원들에게 내적 동기부여가 부여되어 주어진 임무를 달성하기 위해서는 정확한 상황 판단으로 상황을 이끌어서 상황에 맞는 흐름을 잘 전개하여 탄력적으로 대응하여 서로 동기를 유발하는 과정 |
| Kinlaw(1995) | 개인 수준에서 권한위임을 통해 자기효능감을 높일 수 있고, 높아진 자기효능감은 성과에 영향을 주어 다시 자기효능감을 증진시키는 연속적인 순환을 형성하는 것 |
| Covey(2001) | 리더와 구성원 서로에게 무한한 신뢰를 형성하고 상대방의 잠재능력을 최대한 이끌어서 조직의 임무수행에 기여 |

| | 하는 것 |
|-------------|---|
| 권형섭(2007) | 조직에 소속된 구성원들에게 능력을 발휘하여 임무수행에 필요한 잠재력을 적극적으로 행동하여 개인의 임무를 스스로 판단하고 결정할 수 있게 하는 것 |
| 박현희 등(2006) | 조직의 목표를 달성하기 위해서는 조직구성원의 창의적인 생각과 자율성을 위임하여 임무수행에 필요한 모든 역량을 강화하는 방법 |
| 유시정 등(2007) | 조직의 소속된 리더와 구성원이 행사하는 영향력이나 통제력으로 의사결정에 위임에 대한 지각 정도를 의미 |
| 채신석(2007) | 자신이 맡은 직무에 대해 의무부여와 임무수행에 대한 신뢰를 형성하고 자율성과 창의적인 생각을 개인의 수준을 높여 변화를 통해 자기 유능감을 표출하는 행동 |

자료출처 : 이상동(2008)에서 재구성

이와 같은 권한위임의 정의를 살펴볼 때, 권한위임을 함으로써 다음과 같은 효과를 향상시킬 수 있을 것으로 생각한다. 첫째, 개인 수준에서 권한위임을 통해 자기효능감을 높일 수 있으며 조직의 성과에 영향을 주어 효능감을 증진시키는 연속적인 순환이 형성될 것이다(박원우, 1997). 둘째, 리더와 구성원의 상·하 관계가 무한한 신뢰를 통해 상대방의 잠재능력을 발휘하여 조직의 임무수행이 향상될 것이다(한태영, 김원형, 2006). 셋째, 조직 구성원들에게 내적 동기부여가 부여되어 조직으로부터 주어진 임무를 달성하기 위해 정확한 상황판단과 상황 흐름을 탄력적으로 창의적인 판단과 대응하여 조직의 성과 달성에 기여할 것이다. 넷째, 자신에게 주어진 직무를 능동적으로 처리하여 조직의 최우선 목표로 성과 달성을 위해서 스스로 의사결정을 하고 직무수행 행동을 이행하는 내재적 직무를 위임하여 리더와 구성원과의 신뢰관계가 강화될 것이다(Kanter, 1979). 궁극적으로 조직과업의 성과는 향상될 것이며 성공률도 높아질 것이다(Chen & Aryee, 2007).

2.3.2 권한위임 리더십의 개념

현대 전장은 4차 산업혁명의 영향으로 우주, 사이버 영역으로까지 확대되고 있다. 전쟁의 양상 또한 군사과학 기술의 발달로 첨단무기 체계를 기반으로 하는 네트워크 중심 환경에서 다양한 유형과 특성이 혼재하는 융·복합적 전장환경으로 급속히 변화하고 있다. 이러한 변화 속에서 인간 행동의 예측 불가능성은 군사작전에 큰 영향을 미친다. 지휘관(자)들은 적이 어떻게 행동할 것인지 어떻게 발전할 것인지를 확실하게 예상할 수 없다. 비록 권한위임 리더십이 모든 상황에서 똑같은 방법으로 적용할 수 없으며, 성공을 보장 할 수 없지만 분석된 개념연구를 토대로 권한위임 리더십을 기술개선, 제도개선, 인식개선 분야로 구분하여 현재까지 지속적으로 발전 중이다.

본 연구는 군 조직 지휘관(리더)의 권한위임 리더십을 강화하기 위해 어떤 변화와 접근이 필요할지를 파악하는 연구이기 때문에 군 조직 특성을 이해해야 한다. 따라서 군 조직의 특성을 살펴보면, 군 조직 내 편성된 각 생활반을 통해 구성원들이 평시 군인복무규율과 부대의 임무수행에 필요한 주특기 교육과정을 통해 강한 인내력과 상급자의 충성심을 유발하는 것이라고 하였으며(Huntington, 1957), 또한 군 조직은 집단이 존속 발전하는 데 중요한 것은 집단 내부의 전 구성원들이 집단의 성격에 알맞은 인간관계에서 비롯한다고 강조하였다. 즉, 군 조직의 특성상 상호작용을 통한 관계적 차원의 요인은 지휘관(리더)의 리더십 발현에 필수적인 선행 요인으로 확인할 수 있다. 또한, 군에 있어서 장병들이 융화와 단결은 개인이나 지휘관을 중심으로 하나로 혼연일체가 되어야 할 것은 물론 저해되는 요소가 발견되면 시급하게 제거하는 등 상호신뢰하는 관계 속에서 따뜻한 전우애와 바람직한 군 생활의 태도를 기본으로 갖추어야 한다. 지휘관은 장병 간의 소통·화합·배려를 유도함을 통해 전통적인 관습을 불식하고 계층별 구성원이 잘 어울릴 수 있는 부대가 근간이 된 리더십 발현의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 이러한 조건에서 군대 조직은 강력하고도 철저한 권위주의적 계급구조에 의한 명령체계의 조직으로서 계급에 따른 임무 범위가 명확한 차별화된 특성의 관계를 유지하고,

그에 맞는 상급자의 리더십의 영향력을 받게 된다(류동철, 2017).

또한, 조직의 특성은 구성원들이 단일체로써 개인으로는 달성할 수 없는 임무를 수행하기 위해 여러 사람이 인위적으로 서로 인지하고 있는 구성체로 인식해야 한다. 이와 관련하여 Allen(1958)은 상호간의 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들의 행동을 조정·통제하고, 조직이 가지고 있는 공통적인 요소로써 공동의 목표, 분업, 통합성, 권한 체계 등의 4가지 요소로 상호간에 관계를 형성해 나가는 과정이라고 하였다(백성만, 2021). 이러한 권한위임 리더십은 ‘리더가 구성원들에게 스스로 의사결정을 하도록 권한을 부여하는 것’이라고 하였으며, 권한은 군 조직에서 규정이나 법에 의해 상호 지켜야 하고 이를 어길 시 임무수행에 큰 제한사항이 따르게 되어 반드시 지켜야 한다. 또한, 부여받은 권한을 개인이 의사결정하고 지휘권을 가지고 있는 리더의 권한은 합법적이다(Gibson, 1991). 따라서, 한국 군의 특성을 살펴보면 군 조직은 국가 방위라는 특수한 목적의식을 가지고 개인 및 조직단위에 따라 임무수행을 위해 장교·부사관·병사·군무원으로 구성되어 있다. 즉, 군 조직은 일반 사회 기업체와 달리 특수한 목적을 가지고, 특수한 환경 속에서 특수한 임무를 수행하는 특성을 갖고 있다. 따라서, 군조직의 특수한 특성이 반영된 권한위임 리더십에 강화를 위해서는 지휘관(리더) 개인의 특성과 군 조직에 관계적 특성을 총체적으로 확인해야 할 필요성이 존재한다.

권한위임 리더십이란 지휘관은 하급자에게 임무 달성을 위해 권한을 위임함으로써 지휘관의 명확한 지휘방침과 목표를 하급자에게 제시하고 하급자는 권한위임을 통해 지휘 의도를 꿰뚫어서 정확히 의도를 파악하며 자신이 스스로 판단하여 임무수행을 하는 것이다. 관련 특성을 살펴보면(Oettinger, 1993; Leistenschneider, 2002) 첫째, 하급자는 지휘관으로부터 부여된 임무를 수행할 때 변화되는 상황을 추적·관리하면서 상급자의 의도가 무엇인지 정확하게 파악하고, 그것을 항상 염두에 두고 자신에게 보장된 행동의 자유와 창의적인 방법을 활용하여 주어진 임무를 성실하게 수행해야 한다. 반면, 충분한 전술 지식이 겸비되어 있지 않으면 임무수행에 제한사항이 따를 것이고 임무수행 목적에 혼돈을 초래할 수 있다. 둘째, 시시각각 변화하는 전장상황 속에서 하급 제대의 지휘관은 자신의 임

의대로 임무를 수행하는 것이 아니라 상급 지휘관의 관점에서 지휘 권한 범위 내에서 최대한 활용하여 변화되는 상황에 즉각 대응하고 올바르게 대처하고 상황 판단할 수 있는 능력이 필요하다. 셋째, 임무수행의 전문성을 구비 하기 위해서는 상·하급자들이 자질이 부족하고 훈련이 되어 있지 않거나 자신의 업무 분야에 전문지식이 없을 경우 임무수행에 제한사항이 따르게 된다. 따라서 스스로 자기계발과 군사 교육을 통해 전문적인 지식을 습득하여 임무수행에 필요한 능력 배양이 필요하다.

임무형 지휘가 성공하기 위해서는 개개인의 능력도 좌우되지만 상호 공통된 목표를 가지고 지휘관계가 협력하여 스스로 판단하고 목적의식이 분명한 통찰이 가능해야 한다(Bühlmann & Braun, 2010; Schwier, 1999). 첫째, 지휘관은 평상시 하급자와 원만한 관계를 형성하고 하급자의 군사지식과 잠재역량에 대해서는 굳은 신뢰를 해야 한다. 즉 하급자의 관계적 특성의 발현에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 둘째, 지휘관과 하급자는 의사결정 능력을 향상시켜야 하고, 신뢰를 증진하기 위해서 자신의 역할과 주어진 임무에 두려움 없이 책임을 다하고 정신적·물리적 대비 태세를 확립 어떤 상황에서도 사명감을 가지고 모든 역량을 갖추어야 한다. 셋째, 임무형 지휘를 시행하는 데 있어 상황변화에 따라 능동적으로 행동하며 각 지휘관들은 수직적이고 강압적인 형태의 지휘를 지양해야 한다. 넷째, 변화하는 전장 상황에 대비하기 위해서는 임무형 지휘체계를 도입·정착의 노력이 지속되어야 한다. 지휘관의 지휘권 보장과 장병들의 근무여건 개선을 위해 군 규정을 재정립하고, 전투력 발휘에 중추적 역할을 담당하는 하위계급의 권위신장이 필요하다. 뿐만 아니라 군의 전문성 배양을 위해 전문학위 교육을 참여하도록 하여 신기술과 군 지식을 습득하도록 여건을 조성해야 임무 수행 절차들의 명확한 확립을 기대할 수 있다. 또한, 상황에 맞는 판단을 할 수 있는 현장경험을 지닌 지휘관의 적극적이고 창의적인 역할이 더욱 필요하다. 다섯째, 임무형 지휘를 적용한다고 해서 모든 지휘관이 임무를 성공적으로 이룰 수 있는 것이 아니다. 임무 실패를 하더라도 지휘관은 하급자와 끝까지 신뢰하고 이해할 수 있도록 끊임없이 노력해야 한다. 또한, 지휘관은 하급자가 실수를 두려워하지 않고 임무를 수행할 수 있도록 관용적인 올바른 지휘관계가 형성

되어야 한다. 이러한 권한위임 리더십의 개념은 명령자의 지휘 범위 안에서 하급자가 권한을 위임받아 서로 공통된 목표를 가지고 창의적이고 능동적으로 임무를 수행함으로써 목적인 바를 이루어지도록 하는 사고 및 행동 체계라고 정의한다.

성공적인 임무형 지휘가 되기 위해서는 지휘관은 하급자에게 임무 부여 시 명확한 목표와 지휘 의도를 정확하게 제시해야 하며 명령과 지침을 받은 하급자는 지휘관의 방침에 따라 수행해야 지휘체계가 공동으로 추구하는 목표를 달성할 수 있다. 즉, 임무형 지휘는 지휘관의 의도와 예하부대의 주도권²⁾, 임무형 명령³⁾과 자원할당⁴⁾에 의해 좌우된다(육군대학, 2007). 또한, 지휘관을 비롯한 조직 내 구성원들이 통제형의 권위주의적인 리더십에서 탈피하여 현대 시대의 특성에 맞는 권한위임 리더십을 구현하기 위해서 지휘관의 지휘방침에 따라 부여된 임무를 바탕으로 자신이 창의적, 능동적으로 임무수행을 해야 한다(Gang, 2009). 4차 산업혁명시대에서는 군 조직이나 사회 기업(민간단체) 등을 연구하는 학자들조차 미래를 예측하고 판단할 방향성에 대해서 시시각각 빠르게 변하는 상황에서 명확한 정보를 예측하기 어렵기에 권한위임 리더십을 제시할 필요가 있다(전영평, 2017). 따라서 군 지휘관의 권한 위임 리더십 강화를 위한 정서적 관계적 차원의 변화가 필요하며, 실천적 개입을 위한 학술적 연구가 절실히 요구되는 상황이다.

권한위임 리더십과 심리적 임파워먼트는 유사한 개념이며, 임파워먼트는 크게 구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트로 구분되며, 구조적 임파워먼트란 조직 내에서 구조적 상황이 변경되거나 권한이 증가되어 의사결정에 영향력을 더하여 결정권을 갖는 것을 의미한다(Eylon & Bamberger, 2000). 또한, 심리적 임파워먼트는 구성원들의 자기효능감을 높여 임무가

2) 예하부대 주도권이란 작전개념이 더 이상 적용될 수 없거나 지휘관 의도를 달성하여야 하는데 예상치 못한 기회가 발생하는 경우 예하부대가 독자적으로 결심과 행동을 수행할 수 있는 책임을 부여받는 것이다. 예하부대는 위임된 권한범위 내에서 어떻게 임무를 달성할 것인가를 결정해야 하며 이러한 경우 예하부대는 상급지휘관의 의도를 달성해야 할 책임이 있다(육군대학, 2007).

3) 임무형 명령은 예하부대의 최대한 계획수립과 행동의 자유를 보장하면서 어떻게 싸울 것인가에 대한 것은 예하부대에 위임하는 것이다. 임무형 명령에는 전투편성과 지휘관 의도, 작전개념, 부대의 임무와 예하부대의 임무, 최소 필수 협조지침 등이 기술된다(육군대학, 2007).

4) 자원할당이란 지휘관이 예하부대가 임무를 달성할 수 있도록 충분한 자원을 할당하는 것으로 임무형 지휘하에서 지휘관은 정보와 자원 등을 고려하여 모든 수준의 제대와 공유한다(육군대학, 2007).

완수되도록 하는 과정을 말한다. 단순히 구조적인 측면으로써 권력을 구성원에게 배분하는 것이 아니라 구성원이 자기결정권을 느끼고 스스로 임무를 관리할 수 있게 하는 것을 의미한다(Laschinger et al., 2003). 또한, Conger & Kanungo(1988)는 심리적 임파워먼트와 내적인 동기부여가 유사한 개념으로 보았으며, Kirkman & Rosen(1999)은 심리적 임파워먼트가 구조적 임파워먼트의 사이에 직무만족이 매개역할을 통해 구조적 임파워먼트가 실행되면 점차 심리적 임파워먼트가 증대되어, 이로써 조직 구성원의 직무만족이 증가한다는 점을 지적하였다. 반면, Morrell & Wilkinson(2002)는 구조적인 임파워먼트가 심리적인 임파워먼트에 긍정적인 요소에 의해서 영향이 미치는 것은 아니라는 결과를 제시하였다.

임파워먼트는 “할 수 있게 해준다(enable), 혹은 허용해준다(allow), 인정해주다(permit)” 라는 뜻을 함축하며 사전적 요소는 의미, 역량, 자기결정력, 영향력이다. 임파워먼트는 구성원들이 임무수행 능력을 끌어올려서 조직의 수준을 높이고 리더들이 가지고 있는 합법적인 권한을 구성원들에게 위임하여 조직에서 운영하는 임무에 대한 책임 범위를 확대함으로써 구성원들이 가지고 있는 개인의 역량과 창의력을 발휘하도록 여건을 조성해 주는 방법이다. 환경이 급변하는 상황에서 신속하게 대처하고 탄력적으로 상황에 대응하여 구성원들의 능력은 조직이 성공하는 큰 역할을 한다. 이에 따라 최근 임파워먼트에 대한 관심도가 높아지고 있다.

임파워먼트는 임무형 지휘의 개념과 동일하게 ‘권한을 하급자에게 위임한다’는 의미와 ‘의사결정에 참여한다’, ‘구성원이 스스로 동기부여 한다’는 유형에서 여러 특성을 지니고 있다. 조직에서의 임파워먼트는 리더의 권한을 구성원들에게 위임하고 구성원들은 스스로 노력과 자긍심을 통해 파워를 획득하고 증가시키는 것이라고 할 수 있다. 이를 통해 구성원들이 맡은 임무를 수행하면서 개인의 능력이나 권한 및 조직에 대한 믿음이 증가한다. 임파워먼트를 조직 구성원들에게 적용시키기 위해서는 리더로서 파워가 있어야 하고 자신과 구성원들에게 서로에 대한 믿음과 신뢰가 형성되어야 한다. 조직 내 긍정적인 분위기가 조성됨에 따라 구성원들의 임무달성에 영향이 미칠 수 있고, 그에 따른 구성원들의 직무만족도는 더 확대될 것이다. 임정재(2001)는

임파워먼트란 리더가 조직구성원들에게 자율성과 창의적으로 임무 수행을 할 수 있도록 여건을 보장해주는 과정이며, 구성원들은 지속적으로 주어지는 과정을 통해 개개인의 능력과 수준을 높임으로써 조직에 긍정적인 영향을 주어 임무 달성이 향상되도록 하는 것으로 정의하였다.

임파워먼트는 일반적으로 권한이양이라고 생각하지만, 진정한 의미의 임파워먼트는 단순히 자신이 가지고 있는 권한을 포기하고 아래로 위임하는 것이 아니다. 임파워먼트란 리더가 지니고 있는 권한을 하급자에게 위임하여 조직 구성원들의 임무수행과 각각의 책임 범위를 할당하고 하급자들의 임무수행 능력을 높여서 보유하고 있는 능력과 창의적으로 임무수행이 되도록 보장하는 것이다(송영주, 2008). 임파워먼트의 개념을 단순히 리더가 하급자에게 권한위임이나 부여의 의미보다는 심리적 임파워먼트를 인지변수로 고려하여 개인 수준에서 심리적 임파워먼트의 개념을 의미성, 역량, 자기결정력, 의미성으로 구분하였다(Spreitzer, 1995a). 임파워먼트는 1940년대에 경영학보다 사회학에서 먼저 등장하였으나 구체화된 이론적 근거가 충분하지 않아 임무형 지휘의 개념으로 남아 있다. 이와 같은 여러 학자들의 개념을 정리하면 다음 [표 2-8]와 같다.

[표 2-8] 임파워먼트의 개념

| 연구자 | 임파워먼트의 개념 |
|------------------------|--|
| McClellennad (1975) | 구성원들의 잠재능력과 직무수행을 증진시키기 위해 권한 및 책임을 구성원들에게 부여하고, 효과적으로 성과를 달성할 수 있도록 교육하고 훈련을 통해 코치를 함으로써 후원하는 과정 |
| Block(1987) | 주어진 임무에 대한 개개인의 성향과 인지 능력에 관한 것으로 선택권, 능력, 효과 등을 통해 동기부여가 되는 내재적인 요소로서 제시 |
| Kieffer(1987) | 조직 구성원들의 행동을 통해 변화시켜서 새로운 방향을 향하게 이끌어 주는 과정 |
| Conger & Kanungo(1988) | 임파워먼트의 이론에서는 파워의 크기를 늘여날 수 있게 하여 구성원들의 상호작용으로 서로의 파워도 커지고 조직 전체도 파워도 향상 시킬 수 있다고 보면서 파워에 대한 관점이 제로 |

| | -섬 접근방법에서 파지티브-섬 접근방법으로 바뀐 것 |
|----------------------|---|
| Vogt & Murrell(1990) | 파워를 획득하고 증가시키며 활성화하는 과정(process) |
| Byham(1991) | 공식적·비공식적 방법을 통한 조직구성원이 파워를 지니도록 하여 조직의 성과 달성에 목적을 두고 적합한 행동을 능동적으로 효능감 있게 고양될 수 있도록 하는 과정 |
| Foy(1994) | 각종 성과요인으로써 품질, 생산성, 고객서비스, 사이클 타임 같은 중요한 영역에서 반복적으로 향상되어 가져오는 행동의 에너지의 원천 |
| Kinlaw(1995) | 영향력 있는 파워를 증진시키고 능력을 개발시켜서 지속적인 직무를 향상을 통해 성취해 내는 과정 |
| Randolph(1995) | 내적 동기부여를 통해 유용한 지식에 대한 파워를 인정해주고 자율적으로 능력을 발휘 할 수 있도록 해주는 것 |
| Spreitzer(1995) | 인지적 요소로 의미성, 능력, 자기결정성, 효과라는 구체화된 동기부여가 되는 구성 개념 |
| 박원우(2005) | 급변하는 환경에 대처하여 팀을 리드하기 위해 리더가 권한을 하급자에게 적절하게 직무 재분배와 책임을 부여하는 것 |

자료출처 : 선행연구를 근거로 연구자 작성

리더가 조직구성원들에게 권한위임을 하고 자율성과 창의적으로 접근할 수 있도록 임무를 부여하는 리더의 행위로서 보다 효과적인 임파워링 리더십을 실행하는 역할을 중요시하게 된다(Srivastava et al., 2006). 조직에 소속된 구성원들의 직무만족을 통한 심리 정서적 안정과 더불어 구성원과 리더의 신뢰적 관계 기반으로 상·하 믿음을 형성하는 것은 의사결정의 권한을 위임하는 리더십을 강화하여 임무 달성에 긍정적인 효과를 볼 수 있다(Zhang & Bartol, 2010). 오늘날 군 조직 내 구성원들은 리더에 지시에 따라 의사결정을 위해 기다리는 것보다 선제적으로 조기에 상황을 판단함으로써 구성원에게 정확한 피드백을 제공할 필요가 있다. 즉, 전장환경에서 원활한 임무가 수행되도록 조직구성원에게 권한 부여가 필요하다. 이를 위해서는 단순히 하급

자의 변화만을 우선적으로 요구하는 것이 아닌 임무를 효율적으로 수행할 수 있도록 직무만족의 향상과 직무역량을 위한 관계적 상호작용 강화가 필요하다(권혁기, 2020). 또한, 권력의 일종으로 하부구성원은 자신의 재량을 폭넓게 펼치고 자율성을 보장받기 위해 위임받고자 하는 속성을 지닌다. 조직관리에서 권한위임은 영향력 있는 조직관리방식이다. 권한위임은 권한을 지닌 위임자가 자신에게 할당된 업무를 적절히 수행하기 위하여 하급자에게 자신의 업무를 배분하여 주는 과정으로 볼 수 있다(Yukl & Lepsinger, 2004; 이동선, 유태용, 2011).

관리자는 권한위임의 중요성은 부하들이 스스로 의사결정을 하도록 허용할 수 있다는 점에 있다(Locke & Schweiger, 1979; 이동선, 유태용, 2011). 매번 상급자의 지시나 명령 없이도 자신의 독립적인 판단으로 직무수행을 하도록 상급자가 지닌 직무수행의 권한을 하급자에게 위임하는 것이다(박종렬, 1989). 이를 위해서는 관계적 차원의 신뢰가 선행되어야만 한다. 중요한 새로운 업무를 부하직원에게 할당하고 상급자가 수행하였던 결정에 대한 책임을 부하직원에게 부여하는 것 부하직원이 업무를 수행하는 범위와 판단의 자율성을 증진시키고 사전 승인을 얻지 않고 행동을 취할 수 있는 권한은 리더의 변화가 우선 되어야만 하는 복합적인 과정이다(Yukl & Lepsinger, 2004).

2.3.3 권한위임 리더십의 구성요소

권한위임 리더십에 대한 구체적인 고찰을 위해 선행연구를 살펴보면, 임파워먼트와 임파워링 리더십에 대한 구성요소에 대해 다양하게 제시하고 있다.

김문겸(2015)은 권한위임 리더십의 구성요소를 재정립하였다. 첫째, 이에 따르면 첫째, 의사소통은 조직구성원 간에 생각이나 감정, 이해와 사고, 경험 등을 교환하고 소통간에 특정 사항에 대해 서로 의미와 이해를 하는 총체적인 행위이다. 둘째, 계획수립은 리더가 조직을 운영하는데 있어 상급 부대로부터 임무가 부여되었거나 장기간 장차 임무를 완수하기 위한 준비 단계이다. 셋째, 역량 개발이란 조직 구성원들이 임무를 달성할

수 있도록 리더가 여건을 보장하여 역량 개발과 자기개발 기회를 제공하는 것을 의미한다. 넷째, 능력 신뢰란 리더와 조직 구성원이 임무를 성공적으로 완수하는데 갖춰야 할 능력과 수준이 얼마나 충족되는지에 대한 믿음과 신뢰의 정도이다. 다섯째, 자율성은 조직 구성원이 임무수행을 원칙에 따라 스스로 자신을 통제하고 절제하여 임무에 대해 재량권을 부여하는지를 의미한다. 또한, 김인수, 허찬영(2017)은 권한위임의 구성요소로 의미감, 유능감, 자기결정력, 영향력 선정하였으며, 김문겸(2015)은 변혁적 리더십의 하위요소로 지적 자극, 개별적인 배려, 영감적 동기부여, 이 상적인 영향력 등을 선정하여 연구하였다.

Spreitzer(1995b)는 임파워먼트의 구성요소는 인문·사회분야 등 다양한 분야에서 공통적으로 적용 가능한 것으로 의미성과 유능성, 자기결정성, 영향력을 포함하고 있다고 했다. 첫째, 의미성은 개인의 과업에 있어서 자신의 일이 조직의 발전 또는 개인의 발전에 중요한 요인으로 작용하고 있다는 자각으로 이를 바탕으로 구성원들은 모티베이션이 되며 자율적인 책임감을 형성하게 되는 것을 말한다(Thomas & Velthouse, 1990). 둘째, 유능성으로 자신의 노력으로 직무 활동에 긍정적인 변화를 만들 수 있다는 믿음을 의미한다(Bandura & Wood, 1989).

이러한 조직 구성원이 직무 결과를 얻기까지 노력을 통해 성공할 수 있다는 확신이 있어야 한다. 그리고 능력개발을 통해 각자의 능력을 발견하고, 일정한 직무를 수행하는데 필요한 능력개발을 의미한다. 셋째, 자기결정력은 자신에게 주어진 업무를 스스로 결정에 의해 선택하고 능력에 대한 성과를 기대하는 것이다(Deci et al., 1989). 또한, 행동을 주도하고 규제하는데 있어 자신이 선택권을 가지고 있는 정도에 대한 인식을 의미한다. 넷째, 영향력이란 조직 구성원이 직무의 전략적, 관리적 또는 운영적 측면에서 산출물에 영향을 미치기 때문에 의사결정에 참여하고 차이를 만들어 낼 수 있는 정도를 말한다(Ashforth, 1989).

또한, 임파워링 리더십은 조직 구성원의 임파워먼트를 촉진하는 리더의 행동으로써 관계적 차원에서 리더십의 구성요소를 구분하였다(Konczak et al., 2000). 이에 따르면, 첫째, 임파워먼트는 직무의 내용과 결과가 가치

및 이상과 일치할 때, 직무가 수행되는 시점과 결심하는 능력을 갖추고 있을 때, 그리고 업무와 작업환경에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 믿을 때 더 많은 임파워먼트를 느껴서 점차 임파워링 리더십이 임파워먼트의 선행 요소가 반영되어 진행되는 것이다(Conger & Kanungo, 1988). 둘째, 임파워링 리더십은 주요 이론적 근거가 확장하여 임파워먼트의 연구에 개념화하여 조직 구성원들이 조직으로부터 주어진 업무나 직무를 수행하는 일련의 과정에서 임파워먼트를 경험하도록 하는 리더십의 행동을 의미한다(Ford & Fottler, 1995). 셋째, 임파워먼트를 경험하는 조직 구성원들은 심리적인 과정을 통해 자신의 욕구와 가치에 의해 어떻게 영향을 받았는지에 중점을 두고 있고, 참여적 관행과 구성원들의 무력감을 감소시키거나 그들이 직무를 수행하는데 있어 가치가 있다고 느낄 수 있게 하는 것이다(Manz & Sims, 1987).

넷째, 임파워링 리더십이 효과적으로 적용시키기 위해서는 조직의 리더가 임파워링의 이행하는 행위와 유사한 측면에서 행동을 통해 조직 구성원의 인지하고 느끼는 정도를 고려되어야 하고 이로써 리더의 행위로 구성원들의 영향을 미치게 되며 이러한 과정을 걸쳐서 조직의 목표 달성에 큰 역할을 할 것이다(Ford & Fottler, 1995).

다섯째, 임파워링 리더십은 구성원들이 동기부여가 긍정적인 요소로 작용하여 실질적인 임파워먼트를 통해 이루어진다. 따라서, 조직 구성원들이 직무를 수행하면서 긍정적인 변화로써 임파워먼트를 느끼고 있을 때 나타나는 것이다(Wellins, 1991).

2.3.4 권한위임 리더십의 수준

권한위임 리더십의 개념이 학자들마다 다양하게 해석되는 것은 권한위임이 다양하고 광범위하게 이루어지기 때문이다. 권한위임의 수준은 개인, 집단, 조직에 의해서 범위에 따라 구분되어 조직의 변화하는 목표를 설정할 수 있다(Eylon, 1993). 이러한 권한위임 리더십의 수준을 정리해보면 다음 [표 2-9]과 같다.

[표 2-9] 권한위임의 수준

| 범 위 | 수 준 | 변화목표 | 내 용 |
|-----|----------------|---|--|
| 개인 | 미시적 (Micro) | <ul style="list-style-type: none"> - 개인의 태도와 행동, 변화 - 가치관과 신념, 직무만족과 조직 몰입 - 개인의 자긍심, 역량, 능력, 신뢰감, 통제력 향상 - 개인의 목표를 설정하여 조직의 목표달성에 유효성을 도모 | <ul style="list-style-type: none"> - 성격, 행동, 태도, 가치관 - 지각, 인지, 판단, 능력 - 스트레스, 학습, 동기유발 - 의사소통, 문제해결, 개인역량 - 책임감, 성취욕구, 자신감 |
| 집단 | 중범위 (Meso) | <ul style="list-style-type: none"> - 협력적 시너지효과 극대화 - 집단 구성원의 상호작용 속에서 자신의 대인관계 대한 동찰을 얻고 인관계의 새로운 방식을 적용하여 변화 목표를 제시 - 집단간의 상호 영향력과 권한위임의 관계 증진 | <ul style="list-style-type: none"> - 집단 형성의 목적과 과정 - 집단의 규모, 역할, 규범 - 의사결정, 커뮤니케이션 - 갈등, 권력과 정치, 리더십 - 상·호 협력을 통한 팀워크 - 자기관리 노력 제시, 집단 직무능력 향상 |
| 조직 | 거시적 (Macro) | <ul style="list-style-type: none"> - 조직 내·외의 변화압력 요인을 고려하여 생존·성장 능력을 증진 - 조직의 전략, 구조 등 근본적인 체계 개선 - 과거 조직의 환경과 근본적으로 같은 환경의 패러다임 변화 - 조직 변화를 통한 권한위임의 제도 개선에서 파워 증진 | <ul style="list-style-type: none"> - 조직성과 증진 교육 - 조직과 구성원의 적합화 - 성공적 전략수행 - 조직 구성원 비전 제시 - 리더의 문제해결과 구성원의 의사결정 능력 - 공정한 권한의식 수준 - 조직의 보상체계 및 문화개선 - 조직 차원의 조직 구성원 관리 |

자료출처 : 박원우(1997)에서 재구성

개인 권한위임은 구성원들 간의 임무수행에 필요한 개인의 역량 및 파워를 의미하며, 임무수행에 있어 개인이 소속된 조직에서 직무의 특성에 따라 변화의 목표가 달라진다. 또한, 임무에 관계 없이 조직의 구성원들에

필요한 공통적 역량이 있으면 자시 자신부터 파워를 증진시켜야 한다. 그리고 타인에 대한 신뢰감을 형성하고 자기통제력을 키워야 하며 이를 위해서 자신부터 긍정적인 마인드로 올바른 생각과 판단을 하여 상호 신뢰와 자긍심을 통해 증진시키는 것이 개인의 권한위임이다. 또한, 개인수준에서 권한위임은 권한위임의 시작을 알리는 출발의 신호탄이라 할 수 있다(Coeffy & Cook, 1995). 조직은 개인의 파워 증진이 필요하다는 관계적 관점과 동기부여적 관점에서 시작되며, 개인의 권한위임은 핵심이라 할 수 있다. 따라서, 급변하는 상황 속에서 시기적절하게 어디서든 리더로부터 파워를 이양받기 위해서는 자기 자신부터 변화되는 상황에 잠재력과 능력을 이끌어내고 상호 신뢰감을 형성하는 것이 개인의 권한위임이다(양훈, 2016).

집단 권한위임은 구성원들 간의 두 사람 이상의 사람이 모인 집합체로써 개념이 존재하며, 집단과 개인의 구성원이 서로 구성되는 공통된 특성이 있어 서로 결합하여 형성된 것이다. 그리고 조직 내에서의 이뤄지는 집단수준은 권한위임의 파워에 관련된 것이다. 즉, 권한위임을 위해서는 적어도 두 사람 이상의 각자 역할을 분담하여 한 명은 파워를 넘겨주는 사람과 또 다른 한 명은 파워를 이양하는 사람이 있어야 한다.

따라서, 집단 권한위임이 목적을 달성하기 위해서는 구성원간의 집단 상호작용과 높은 인지 능력, 우호적인 성격, 관련 전문지식을 보유하고 있을 때 비로소 상호관계를 통해 파워가 증진된다(박미옥, 2004). 집단 권한위임은 자신의 권한위임을 통해 새롭게 변화된 목표를 기반으로 키워진 역량과 응집력에 의하여 상대방의 역량까지 최대한 이끌어내면서 집단간의 상호 영향력을 행사하여 권한위임의 파워를 증진시키는 것이다(양훈, 2016).

조직은 보다 넓은 의미로 개인과 집단이 포함된다. 조직 권한위임은 조직 내부의 변화를 통해 구성원들이 스스로 생각하고 판단할 수 있는 것이 바로 조직의 권한위임이다. 이러한 권한위임의 효과를 적용하기 위해서는 파워의 분배보다 차별화된 경쟁력에 초점을 둔 조직 운영이 필요하다. 또한, 리더들이 지니고 있는 권한을 구성원들에게 의사결정권의 책임을 위

임하여 구성원의 책임 범위를 확대시키고, 그들의 문제해결 및 임무수행 능력과 의욕을 고취시켜 창의력을 향상시켜야 한다.

이러한 과정을 통해 직무능력 향상의 노력과 조직 차원에서의 구성원 관리 조직구조의 수평화 등 다양한 정책들로 조직의 변화를 통해 개개인에게 조직의 비전을 제시할 수 있다. 또한 이를 바탕으로 그들의 도전과 미래 혁신의 리더로써 성공적인 전략적 임무수행과 탄력적인 조직운영으로 경쟁력을 통해 생존과 성장의 가속화가 가능하다(박미옥, 2004). 개인과 집단의 각각 구성체가 조직 구성원들이 권한위임을 스스로 준용하는 것이 결국 조직의 제도나 구조적 변화를 불러오고, 조직 전체의 강점을 극대화하여 조직의 긍정적인 변화를 줄 수 있다(양훈, 2016).

2.3.5 권한위임(임무형 지휘) 리더십의 기본요건 및 한계

권한위임(임무형지휘)을 리더십을 적용하기 위해서 갖춰야 할 기본요건은 임무수행의 전문성 구비, 권한위임 및 책임공유, 자발적인 복종, 상·하급자간의 상호 신뢰유지, 공통의 전술관 및 군사지식 공유 등을 활성화 시킬 수 있다. 각각의 요건들은 상호 밀접한 연관성이 있고, 권한위임 리더십의 활성화를 위해 군 조직구성원들의 노력이 요구된다(Army Headquarters, 2006). 지휘관의 역량과는 상관없이 부대별 특성에 따라 다소 권한위임의 리더십의 기본요건들이 차이가 발생하며, 권한위임을 정착시키기 위해 노력하는 부대도 있고 그렇지 않은 부대도 있다. 또한, 부대별로 지휘관을 비롯한 조직구성원의 의지에 따라 기본요건의 적용하는 범위는 다소 차이가 있다. 따라서 권한위임 리더십은 기본요건들이 충족된 상태에서 적용해 나가는 것이 아니라, 현 시점에서 지휘관을 비롯한 조직구성원들이 기본요건의 적용하기 위한 노력이 배가 되어야 임무를 완수하여 조직에 성공을 가져다 준다(Gang, 2009).

첫째, 임무수행의 전문성 구비가 필요하다. 임무수행의 전문성을 구비 하기 위해 지휘관은 현장경험과 전술지식 등 임무수행에 지장이 초래하지 않도록 조직구성원과 예하 부대에 대한 권한위임과 지휘·감독 능력을 겸비하는 군사 전문가를 의미한다. 따라서, 임무에 대한 전문성은 각종 군사교육과 평상

시 훈련을 통해 임무수행 능력을 쌓아야 한다. 또한, 관련 군사교범을 탐독하여 지식을 습득하고 이를 행동화로 옮겨 임무숙달을 통해 자신의 잠재능력을 키우고자 하는 노력이 필요하다. 이러한 임무수행을 통해 전문성이 뒷받침되어야만 권한위임(임무형지휘) 리더십의 기본요건이 발휘될 수 있다.

둘째, 상·하급자의 동일한 전문관과 지식 공유가 필요하다. 상급 지휘관과 하급 지휘관은 동일한 선상에서 전문관과 지식을 공유함으로써 상호 간에 임무수행에 필요한 전문지식과 상급자의 지휘 의도를 쉽게 파악할 수 있다. 따라서 평소 주특기 교육 등을 통해 군사 지식과 전문을 공유할 수 있으며, 평상시 야외훈련과 훈련 임무 브리핑을 통해 서로 훈련에 대해 토의를 함으로써 자신의 전문과 능력을 쌓을 수 있게 되는 것이다. 또한, 상호 신뢰를 유지해야 현행임무를 지시하는 상급 지휘관과 현행임무를 수행하는 하급 지휘관이 팽배하지 않고 서로 믿어야 임무를 완수할 수 있는 것이며, 서로 믿지 못한다면 조직구성원들은 간섭을 한다는 인식으로 신뢰가 형성되지 못하기 때문에 선제적으로 상황을 예측하여 상황에 맞게 대처를 하여 현행임무를 완수할 수 있게 해줄 것이다(Kim, 2010).

셋째, 상·하급자 간의 상호 신뢰 유지가 필요하다. 조직 내 상·하급자간의 신뢰는 권한·책임의 공유뿐만 아니라 상호 신뢰를 유지하여 문제해결과 원활한 임무수행을 위해 중요한 기초가 된다. 지휘관은 사랑과 존중·배려를 통해 부하를 신뢰하고, 경청함으로써 상호 공감하며 어려운 상황이 발생하면 해결책을 함께 찾아가는 방식으로 적시적인 피드백을 통해 대화를 이끌어야 한다. 부하들의 헌신과 희생에 따라 감성적 신뢰 관계를 형성하는 것이 중요하다. 또한, 상·하급자간의 상호 신뢰는 수평적 조직문화로 단결력과 협동심이 발휘되어 상호간의 상승효과를 가져오게 된다(Gang, 2011).

넷째, 상·하급자의 자유로운 의사소통이 필요하다. 상·하급자의 자유로운 의사소통을 증진하기 위해 직무의 효율성을 높이고 상급자의 일방적인 명령을 줄이고 단절된 지시와 위계서열보다는 상호 존중과 배려로 자신의 의견을 자유롭게 제시하고 상급자는 이에 대해 선입견 없이 청취하고 적극적인 의견을 받아들여 그 결과를 종합할 필요가 있다. 조직구성원과 함께 워크숍을 통해 상·하급자의 공감대 형성이 된 상태에서 구체적인 주제에 관한 해결책을

모색하는 방안으로 대화하는 양방향의 열린 의사소통이 필요하다는 것이다. 이로써 조직에서 상·하급자 간의 소통문제 해결을 할 수 있고, 상·하급자 간의 의사소통을 눈높이를 맞추어 하급자가 지휘관에 대한 존경심을 갖도록 해주며, 상급자는 지휘방침을 능동적으로 따르게 하는 동기를 부여하게 된다. 따라서, 상·하 자유로운 공통체 의식과 자유로운 의사소통을 통해 군사적 지식과 전술관 공유, 상·하급자의 신뢰 등을 활용하여 조직구성원들은 자율성과 창의적인 방법으로 임무를 수행한다.

다섯째, 지휘관의 권한 부여와 그에 따르는 책임 의식은 조직 내 구성원 모두 인지하고 있는 리더의 권력이다. 권한 범위를 가지고 그 권한 범위 내에서 직무를 수행하며 임무수행 과정과 결과에 대해서 지휘관 또는 리더로써 전반적인 책임지는 태도를 갖추는 것을 말한다. 지휘관은 부하에게 임무 수행에 방법과 임무절차를 위임해 주되, 조직구성원과 함께 책임은 서로 공유해야 하며 부하는 지휘관의 지휘방침과 지휘의도를 파악하여 상급자로부터 부여받은 임무를 권한범위 내에서 임무를 수행해야 한다.

또한, 그 결과에 대해서도 지휘관으로서 권한 행사와 행위 그리고 부하들의 지휘·감독에 관한 지휘 책임을 지게 된다. 이로써 부하는 순수한 개인의 고의 또는 과실 등에 의해 발생한 사건·사고에 대한 책임을 진다는 확고한 책임 의식을 가져야 한다(Gang, 2011).

앞서 언급한 임무형 지휘가 원활하게 이루어지기 위해서는 위계질서상 하급자와 상급자가 책임을 져야 할 한계를 규정으로 명확하게 설정해 놓아야 한다. 조직구성원이 잘못된 판단으로 임무 실패한다면 해당 현장 지휘관이 책임을 지는 것은 아니기 때문에 한계 설정이 불분명하면 자연스럽게 모든 체대에 대해 일어나는 책임을 져야 하는 악한 상황이 지속될 수밖에 없다. 따라서, 예측하지 못한 상황이 오면 자신의 신념에 책임을 져야 하고 군 내부적으로 사기가 떨어지고 조직구성원들 사이에서 비난하는 풍토가 형성되어 군 규정과 지침을 내세워 징계할 수밖에 없는 상황이 발생하여 임무형 지휘는 점점 정착시키기 어려워질 것이다(Army Headquarters, 2006). 또한, 임무형 지휘는 예기치 못한 상황에 대처하기 위해 주도적으로 신속하게 대응하기 위해서는 평상시에도 훈련계획과 우발상황에 대해서 다양한 모의훈련을 통하여 조직구성원 모두 임

무수행 능력을 향상시켜 나가야 한다. 직책에 상응하는 전문 군사 지식을 함양하고 지도 능력을 배양시켜 나가야 한다(Army Headquarters, 2006). 만약 어느 한 조직이나 권한위임을 부정적인 측면에서 생각하는 구성원이라면 현재까지 조직에서 쌓아온 노력이 큰 성과를 이룰 수 없으며 구시대적인 패러다임에 머물러 있게 될 것이고 임무형 지휘를 무리하게 조직 구성원에게 적용시키면 해당 조직문화와 부대 운용에 막대한 영향이 미치게 될 것이다.

2.4 진정성

2.4.1 진정성과 진정성 리더십의 정의

일반적으로 진정성은 진실하고 참된 성질을 의미한다. 따라서, 진정성 리더십이란 타인에게 완벽한 모습을 보이며, 남을 이끄는 영웅이 되기보다는, 자아를 성찰하고 자기 자신의 생각과 감정을 함께 공유함으로 다른 사람들과 친밀한 관계를 형성하는 것을 더 중요하게 여기는 태도를 의미한다. 리더의 진정성은 조직원에서 주는 신뢰, 낙관, 공정성, 조직원에 대한 존중 등 선의의 정서를 공유하는 관계성을 바탕으로 발휘되는 리더십으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 진정성 리더십에 대한 이러한 일반적 정의를 준용하였다.

2.4.2 진정성의 개념

진정한 리더가 되기 위해서는 진정성을 가지고 이끄는 목표나 최종성과가 아니다. 대부분의 지도자에게 가장 어려운 부분은 자기 인식이다. 자신을 이해하는 과정은 자기의 가장 어두운 부분을 포용할 만큼 정직하고 위약할 용기가 필요하다. 그것은 개인의 성장, 성찰, 그리고 노력의 시간이 걸린다. 또한, 모든 사람은 자신의 핵심에 능숙하고 최선을 다하기 위한 노력이 필요하다. 특히 우리가 스스로 만드는 장애물들이 존재한다는 것을 이해하지 못한다면 우리 스스로 모든 장애물을 극복하는 것은 불가능하다. 타인들을 진정성을 가지고 이끌어 가려면 자신의 강점과 약점을 발견하고 반성해야 한다. 따라서

진정한 리더가 되기 위한 조건은 자기인식 즉, 자신의 자아를 이해하는 과정이다. 그것은 성취가 아닌 지속적인 과정이다. 자기인식에는 강점, 약점, 가치관, 도덕 및 관점에 대한 이해가 포함된다(Hinohosa et al., 2014). 자기인식에는 약점을 작용하여 이를 수용하는 것도 포함되며 자신의 약점을 인정하고 받아들이는 과정은 어렵고 때로는 개인의 희생정신이 필요할 수 있다. 본질적으로 지도자는 자신의 삶의 목표에 대한 인식이 확고해야만 한다. 자기인식은 진정한 리더십의 시작점이라 할 수 있다. 자신을 이해하지 못하면 진정으로 이끌 수 없다(Shamir & Eyal, 2005). 따라서 자기인식과 주관적 만족감은 진정한 리더십의 직접적인 선행요인으로 확인할 수 있다.

Avolio et al. 는 증거 기반 도구인 Authentic Leadership Questionnaire를 개발했으며 2008년에 검증되었다(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). Authentic Leadership Questionnaire는 리더의 진정한 리더십의 정도를 측정하고자 했으며, 이와 같은 도구를 활용하여 리더가 자기인식을 높이거나 개인의 리더십 유형을 발견하고 이를 실천할 수 있도록 지도해 준다. 리더로서 진정한 리더십을 추구하기 위해서는 이 설문지는 필요한 영역에서 개선시켜야 할 사항들을 밝혀주는 데 도움을 줄 수가 있다.

첫 번째 단계는 도구를 활용하기 때문에 하나의 유형을 확인하고 그 유형에 따라 자가 진단지를 사용해야 한다. 이것이 제한이 되지 않으면 리더는 목적을 설정하고 이끌 행동에 대해서 실행을 한다. 다음으로 진정한 리더는 팔로워를 잘 알고 그들의 목표를 이해하는데 시간을 할애할 것이다. 그리고 진정한 리더를 통해서 조직의 리더로서 핵심 가치를 인지하고 역량을 강화시켜 점차 발전해 나간다(Nieder & Schriesheim, 2018).

두 번째 단계는 리더와 구성원에 대한 관계이며, 리더는 조직구성원 없이 존재하지 않으므로 구성원의 상·하간의 신뢰가 축적되는 것은 진정한 리더가 되는 과정이므로 리더와 구성원이 서로 극대화해서 관계적 투명성에 의존한다(Hinohosa et al., 2014). 진정한 리더는 추종자가 자기실현을 달성하도록 지원한다. 리더와 추종자가 조직의 목적을 달성하도록 하기 위해서는 추종자와 리더에게 신뢰를 형성해야 한다. 또한, 추종자들은 리더와의 관계를 소중하게 생각하지만 리더는 추종자들에 대한 망상은 없다. 추종자들은 리더

가 결함이 있다는 것을 이해하지만 리더를 존중하고 차이점을 포용한다. 진정한 리더십 이론에서 지도자와 추종자의 중요성이 강조되면서 리더가 훌륭한 리더가 될 수 있는 건 추종자의 역할이다. 리더가 잘하고 있는 것에 찬사와 감사를 할 줄 알아야 하며 또한, 훌륭한 리더가 되기 위해 무엇을 해야 하는지 효과적으로 알릴 필요가 있고, 리더와 신뢰를 바탕으로 균형 관계를 유지하며 복종의 관계가 아닌 상호 존중의 관계 속에서 진정한 성과가 산출된다. 따라서, 리더와 추종자 관계는 매우 중요하다(Shamir & Eilam, 2005).

세 번째 단계는 진정한 리더십의 영향으로 조직 행동 또는 직무에 대한 태도간의 관계이다(Corbally & Mason, 2017; Gardiner, 2017; Minor, 2005; Hinohosa et al., 2014; Otasara & Hamjezadeh, 2017). 예를 들어, Braun과 Peus는 직무만족도의 중요한 관계를 밝히기 위해 삶의 인식을 조사했다. 리더의 자기 인식이 향상되어 구성원들이 리더에게 진정성 있게 신뢰하여 추종자들의 직무 만족도에 대한 삶의 균형, 현행업무 개선, 근무환경의 변화, 적극적인 의사소통, 친밀한 인간관계 등이 향상되었다. 이러한 업무 환경에 대해서 개선된 중요한 점은 리더가 추종자들에게 진정성 있게 행동할 때 직무에 대한 태도와 추종자들의 행동에 모두 변화가 존재한다. 추종자들이 리더와 관계 속에서 조직의 혁신과 가치를 수용하여 공동의 목표를 공유하는 협력자가 될 때 가장 능률적이라는 관계를 확인할 수가 있고, 이로 인해서 솔직한 감정으로 느낄 때 연구의 결과는 삶의 균형, 동기부여, 스트레스 감소에 인식이 주목했다(Brown & Peus, 2018).

네 번째, 진정한 리더십 이론에는 인종, 성별 및 사회의 경제적인 요인으로 외부요소에 의하여 내부에 영향이 미친다. 진정성과 리더십의 개념은 조직 문화에 따라 다를 수 있다. 사회 조직문화와 리더의 자기인식, 도덕적 기준 등이 방지하는 장벽을 가질 수 있어 자신이 투명한 관계 속에서 촉진하는 리더의 능력을 의존하며 많은 시간을 희생 없이는 성과 달성에 어려움이 있을 수 있다(George, 2003).

실제로 진정성과 연관된 선행 연구는 크게 3가지로 구분된다. 첫째, 진정성의 개념과 유인요소 또는 진정성리더십에 개발에 필요한 측정도구를 활용한 연구 둘째, 진정성리더십에 관한 각 요소와 변수들의 관계에 미치는 영향 셋

재, 진정성리더십의 구성요인들의 메커니즘을 통해 관계들이 미치는 영향에 대한 연구 즉, 진정성과 변수에 있어서 어떠한 요인들이 매개변수와 조절변수 역할이 서로 다르게 작용하는지 나타낼 수 있다(최우재, 조운형, 2013). 진정성리더십은 다차원적이기 때문에 보는 관점에 따라 개념과 정의가 다르게 해석되며 긍정심리학이나 긍정조직학의 영향(Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Luthans, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)은 다른 리더십과 다르다. 다시 말해, 기술이 적용되며 근본적으로 인간이 조직에서 나타낼 수 있는 특징적인 특성, 과정, 결과물에 대한 최선의 기능 상태로 과학적 연구로써 조직 구성원들의 개인 및 집단이 심리적 요인들을 발견하고 이론적 토대를 촉진하는 목표로 한다(박정원, 손승연, 2016; 윤정구, 2012). 진정성을 가진 리더(authentic leader)란 리더인 자신에 대해 더 잘 알고 이해함으로써 자신의 가치가 있다고 생각하는 신념과 행동으로 나타내는 리더이다(Walumba et al., 2008). 진정성리더십의 선행 연구에서 강조되고 있는 것은 자기 인식이다. 조직 내에서 리더에게 다양한 상황에서 발생하는 제한사항이나 문제점에 대해서 자기 인식이 잘 되지 않거나 나에게 관대하고 또한, 타인에게는 관대하지 못해 벌어지는 차별적 의식이 생기기 때문이기도 하다.

이러한 진정성(authenticity)의 그리스 어원은 진정성을 온전히 소유한 완전히 힘을 가진 이라는 뜻으로써 자신의 가치와 일치하게 꾸준히 행동하여 확고한 신념을 가지고 주변 구성원들을 진실하게 대하며 자기인식과 규제를 통해 진정성을 높이는 것을 말한다(Gardner et al., 2005). 리더가 자신에게 솔직한 모습을 보여주는 것은 자신의 진실한 행동을 통해 조직 구성원들에게 모습이 비춰지고 진정성의 성취까지 만족하여 스스로에게 입증할 수 있는 리더를 의미한다(Zhu et al., 2011). 한편, 사회과학에서 진정성 리더의 개념과 그 중요성이 더 강조되는 만큼 긍정조직학 관점에서 살펴보면 조직구성원들의 약점과 고통을 파악해서 조직 구성원들이 가지는 긍정심리와 강점으로 극복하여 치유하도록 한다. 이를 통해서 그들의 조직생활을 활성화하고 상·하 관계를 개선하여 조직의 삶의 질 향상과 조직성과에 도움이 되도록 하는 것을 말한다(Luthans & Avolio, 2003). 조직구성원들은 리더의 진정성 있는 행동과 태도를 비롯해 여러 요소에 의해서 긍정적 정서는 물론 긍정인지에 대

한 효능감, 희망, 회복력 등을 갖춰서 궁극적으로 긍정조직을 활성화할 수 있다. 리더인 자신의 가치와 비전, 사명감, 조직의 목적에 대해서 확고한 여러 방면에 능력을 갖춘 리더는 많을 것이다. 그러나 연구에서 제시하는 진정성을 가진 리더의 경우, 개인적이고 자신의 명확한 자기인식에 대해서 인식함에 그치지 않는다. 리더는 조직에 여러 대안을 고려하고 판단함으로써 신중하게 행동하며 구성원으로부터 감정적으로 방해받지 않고 여러 상황에서 통제력을 유지한다. 또한, 조직에 구성된 개개인들에게 공정한 대우를 제공하고 조직의 이익을 추구하기 위해 함께 올바른 일을 위해 용기를 발휘한다(Fu et al., 2010). 따라서, 진정성을 지닌 진정성리더십에 대한 학자들의 개념은 아래 [표 2-10]과 같다.

[표 2-10] 진정성 리더십의 개념

| 연구자 | 개 념 |
|-------------------------------|--|
| Henderson & Hoy (1983) | 구성원의 가슴을 뛰게 하는 사명으로 구성원들을 임파워시키고 이들과 함께 사명이 현실로 구현되도록 영향력을 행사하는 사람 |
| Bhindi & Duignan (1997) | 사명으로 사람들의 가슴을 뛰게 하고, 품성으로 이들의 심금을 울려 구성원들과 함께 치열하게, 하지만 서두르지 않고 세상을 더 따뜻하고 행복한 곳으로 바꾸어 나가는 사람 |
| Begley (2001) | 진정성 리더란 자신의 의견과 감정에 대한 명확하게 표현과 실수를 인정하고 내면의 가치와 도덕적 기준에 의사결정과 행동을 하도록 하며 자신의 가치를 제한된 범위 내에서 조직의 목표에 전념한다 |
| Luthans & Avolio (2003) | 긍정적 심리학과 조직적 환경을 중점으로 리더와 구성원들의 자아인식과 자아규제의 행동을 이끌어내며, 긍정적인 변화로 자아 개발을 충족시켜 발전하도록 하는 과정 |
| Avolio, Luthans et al. (2004) | 진정성 리더는 일정한 상황에서 본인이 어떠한 과업 목표 달성을 위하여 무엇을 판단하고 행동하는지 알고 있으며, 개인이나 집단의 행위에 대해 영향력을 행사하는 정도를 의미한다. 또한, 조직의 목표 달성을 위하여 개인이나 집단이 스스로가 능동적이면서 적극적인 자세로 서로 동기부여와 협동적 행동을 통한 자신감, 신뢰감, 희망, 도덕적 특성 등을 가지고 있는지에 대해서도 알고 있다 |
| Ilies et al. (2005) | 리더는 구성원들과의 정보를 서로 공유하고 부정적인 감정을 표출하지 않으려고 노력하며 내면화된 윤리성과 긍정적인 |

| | |
|------------------------|--|
| | 도덕적 관점으로 접근하여 자신의 입장보다는 구성원들의 의견 수렴을 통해 그 과정에서 충분히 수렴하여 구성원들의 행위에 대해서 긍정적 영향을 갖는다 |
| George & Sims (2007) | 진정 리더는 구성원들과의 서로 가치 및 목표를 중심으로 타인에게 신뢰감을 심어주며 진정한 마음으로 관계를 발전시켜서 높은 수준의 임무를 수행하도록 하는 동기부여가 될 수 있다 |
| Walumbwa et al. (2008) | 진정성 리더는 긍정적인 심리역량으로 내면화된 윤리적 분위기를 충족시켜서 진정성 리더십 다운 높은 수준의 관계의 투명성, 내면화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리를 통해 긍정적인 자기개발을 강화시키는 리더의 행동이다. |
| Whitehead (2009) | 진정성 리더는 리더가 구성원들에게 성장 잠재력을 일깨워 주며 조직에 소속된 개개인들의 하나의 인격체로 존중과 배려를 통해 개인의 잠재역량과 자기 효능감에 대한 내면화된 인식을 전념한다 |
| 최우재·조운형 (2013) | 진정성은 개인적 정서적, 성격적 특성으로서, 자신의 심리적 상황과 정체성을 뜻한다. 진정성을 갖고 있다는 뜻은 자기통제를 통해 타인으로부터 진정성을 획득 할 수 있기 때문에 자존감이 가장 높은 수준이라는 뜻 |
| 박정민(2016) | 진정성은 자아성찰과 통찰을 통해 진실한 자아를 인지하고 타인의 관계에서 거짓 없는 관계를 조성해 나가는 것을 중요한 가치로 여기는 철학적 인식과 태도 |
| 차재원(2016) | 특정한 사실에 합치되는 것으로서 이를 수용하거나 믿을 원래의 것(original)과 합치함으로서 핵심적인 요인을 끊임없이 생산해낼 수 있음을 의미 |

자료출처 : Gardner et al.(2011)에서 재구성

2.4.3 진정성의 구성요소

최근 리더의 진정성이 조직 내에서 중요성이 인식되고 있으며, 진정성의 구성요소들의 공통점은 구체적인 사실로써 나타나게 되어 심리적 자본과 긍정적 정서를 향상시킬 수 있다. 진정성 리더십의 하위 구성요소에 대한 연구가 활발하게 진행 중이다. Avolio et al.(2004)은 관계적 투명성과 균형된 정보처리를 자기규제 틀에 벗어나지 않도록 구성하였으며, 진정성에 의해서 개개인이 스스로를 잘 알고 자신의 내면으로부터 생각과 가치관을

통해 서로 일치되도록 행동하는 것을 의미로 자기인식과 자기규율의 두 요소로 제시하였다(Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). 진정성 리더십의 구성요소를 자기인식, 자기규제, 균형된 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점의 요소로 구분된다고 하였다(Walumbwa et al, 2004).

각각의 구성요소로 구분하면 첫째, 자기인식(self-awareness)이란 조직 구성원들의 자기 자신에 대한 의식이나 관념과 인지 능력을 얼마나 인식하며, 그들의 가지고 있는 개개인의 성향에 대한 강점과 약점 그리고 서로에 대한 동기부여에 대해 이해하는 과정이다. 자기인식은 리더로써 갖춰야 할 중요한 요소이다. 또한, 리더가 감정에 휩싸여 있는 상태에서 감정을 느끼게 되어 자신의 존재 가치를 인식할 때 발생하며, 진정한 자아를 통해 인식하는 것으로 자신의 가치, 성격, 동기, 강·약점, 욕망 등을 이해하고 신뢰하는 일련의 과정을 말한다. 자기인식은 자신의 지식과 경험 및 잠재역량에 대한 기본적인 이해를 포함하는 것에 의미를 갖는다(Avolio & Gardner, 2005).

둘째, 자기규제(self-regulation)란 자아인식이 설정된 이상의 내면화된 도덕적 시각과 균형잡힌 정보처리 그리고 진정성 기반의 인간관계를 드러나는 결과간의 차이를 평가하여 그 차이를 줄이거나 없애기 위해 특정한 행동을 하는 것을 의미한다(Avolio & Gardner, 2005). 이는, 리더의 가치 및 목적이 판단과 행동으로 이루어지는 과정으로 해석할 수 있다(Luthans & Avolio, 2003). 자기규제에 대해서 잘 이행하고 있는 진정한 리더는 스스로 자신의 가치를 높여서 타인으로부터 내·외부의 기대에 흔들리지 않는 일관된 행동을 보인다(Avolio & Gardner, 2005).

셋째, 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information)는 진정성을 가진 리더가 의사결정을 하기 이전 단계에서 적절한 자료들을 취합하여 객관적으로 분석과 검토 그리고 처리를 거치는 과정을 의미하며, 그들의 현재 직위에 조직의 목표를 향해 도전하는 구성원들로부터 의견을 구하려는 행태와 관련이 있다.

균형 잡힌 정보처리는 리더 자신의 입장과 반대되는 의견의 수렴을 통

해 의사결정과 관련된 다양한 의견에 대해 충분한 검토를 통해서 분석이 이루어진다. 이러한 균형 잡힌 정보처리는 긍정적 모델링을 통해 구성원들의 형태에 긍정적인 변화로 영향에 미친다(Luthans & Avolio, 2003); Ga jin Kim, 2011).

넷째, 관계의 투명성(relationship transparency)은 진정성을 갖춘 리더의 자아를 조직구성원들에게 직무를 수행하면서 솔직한 모습을 보여줄 수 있는 것을 말한다. 또한, 여러 상황에서 발생하는 의견과 감정에 대해서 표현과 실수를 인정하는 행동을 통해 자신의 긍정적인 측면 뿐만 아니라 부정적이고 부족한 능력에 대해서도 구성원으로부터 솔직하게 관계를 형성하는 것을 의미한다(Walumba & Avolio, 2008). 직급이 높은 리더가 자신의 구성원들로부터 자신의 약점과 단점도 스스로 없이 보여주고 친밀한 인간관계에서 리더에 대한 신뢰를 구축하게 되며(Walumba et al., 2008; Ilies et al., 2005). 리더가 자신을 스스로 낮추고 구성원들에게 진정성으로 다가간다면 신뢰도, 감정의 의식변화가 더욱 증대될 것이다(Kernis, 2003).

다섯째, 내재화된 도덕적 관점은 리더가 내면의 도덕적인 기준에 일치하는 의사결정과 행동을 하도록 한다(May et al., 2003; Luthans & Avolio, 2003). 이는 내재화된 도덕성에 따른 직장 동료, 조직 및 사회적인 압력과 외부 압력을 통해 스스로를 통제하여 좁혀나가는 과정을 말하며 진정성이 높은 내면적인 윤리와 긍정적인 도덕관점이 포함하는 것을 의미한다(Stajkovic & Luthans, 1998).

학자들이 정의한 진정성 리더십의 구성요인을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 도덕적 추리 능력은 도덕적 추론이 강한 지도자들은 세상을 변화시키고자 하는 소망을 가지고 있다. 진정한 지도자는 깊이 있는 개인의 가치를 지니고 있다(Gardner et al., 2011). 진정한 지도자는 개인의 가치에 대해 깊이 이해하고 항상 그러한 가치에 따라 행동하는 것이 필수적이다. 지도자는 다른 사람들에게 의해 신중하게 검토하고 그들의 가치와 성품에 의해 정의된다. 진정한 지도자는 구성원들과의 소통·공감능력이 뛰어나야 한다. 상·하 공동체의 구성원이자 동반자로서 서로 인식하고 조직에 소속된 구성원들과 또는 높은 직

위를 가진 사람으로서 구성원들과의 꾸준히 소통을 위해 노력해야 한다. 구성원들은 지도자를 신뢰하거나 따르기 어렵기 때문에 이러한 가치관이 도전적인 결정을 안내할 수 있게 한다(Gardiner R, 2017). 자기인식이 되는 성찰을 통해, 진정한 지도자는 그들의 도덕적 나침반을 발견하고 개인의 도덕성과 가치관의 강한 감각을 가지고 있어야 한다(George, 2003; Corbelly & Mason, 2017; Avolio & Gardner, 2005). 지도자는 종종 리더십 위치와 함께 오는 힘든 결정과 윤리적 딜레마에 직면할 때 개인의 가치에 강한 이해가 있어야 한다(George, 2003).

둘째, 마음으로 이끌기는 정통 지도자들은 종종 자신의 삶에서 개인적인 비극을 겪었기 때문에 다른 사람들에게 동정심을 가질 수 있다(Corbelly & Mason, 2017). 또한 마음을 가지고 이끄는 것은 리더가 직원들에게 개방적이고 정직해야 한다. 이 관행은 신뢰와 상호 존중에 내장된 추종자와 견고한 관계를 구축하는 데 도움이 된다(George, 2003; Corbelly & Mason, 2017; Avolio & Gardner, 2005). 그것은 또한 추종자 차례로 더 본질적으로 동기부여를 만드는 목적과 자신의 감각을 가지고 하는데 도움이 된다. 마음으로 인도하거나 추종자에 대한 동정심을 발휘하지 못하는 지도자는 지도자와 추종자 사이의 관계와 신뢰를 훼손한다.

셋째, 관계유지는 관계를 수립하고 유지하는 능력으로 진정한 리더십, 특히 추종자와의 관계에 필수적이다. 반면, 정통 지도자들은 추종자들을 지식과 기술이 결합된 팀으로 본다. 정통 지도자들은 각 추종자를 그룹의 중요한 부분으로 보고 있으며 그들은 연결감과 공동의 목적을 개발하기 위해 노력한다. 팔로워와 지속적인 관계를 발전시키는데 시간을 할애하면 팔로워들로부터 자신의 가치와 헌신이 증대될 수 있다. Alilyyani et al.(2018)의 최근 연구에 따르면 팔로워와의 관계를 구축하는 것은 능력, 가치관과 태도, 책임감, 신뢰, 팀원간의 조화와 협동(Lilyani, Wong, & Cummings, 2018)에 큰 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 관계 확립과 함께 관계적 투명성은 사람이 동료, 가족 및 친구에게 진정한 자아를 제시하는 정도이다(Gardner et al., 2011). 관계형 투명성은 부정적인 감정을 내세우지 않고 최소화함으로써 의견과 감정상태에 따라 표현을 통해 구성원들

에게 신뢰를 증진시킨다. 진정한 지도자는 진정한 인간관계를 가지고 있다.

넷째, 자기훈련은 진정한 지도자가 자기 수양을 실천하는 것이 필수적이다(Lilyani et al., 2018). 지도자 행동은 항상 현미경의 밑에 있다. 본격적인 지도자가 심판을 흐리게 하거나 일관성 없는 행동으로 이어질 수 있는 압력과 응력 이상으로 상승할 수 있어야 한다(George, 2003; Lilyani et al., 2018). 단어와 행동의 사이 또는 상황과 다음 상황에서 사이가 일어나는 행동에 일치하지 않을 수 있다. 따라서, 추종자는 한 가지를 전파하지만 다른 일을 하거나 다른 사람을 위해서 적용된 지침을 실행하지 않는 지도자를 신뢰하지 않는다. 일관성을 유지하지 못하면 결국 불신과 무례함으로 이어진다. 진정한 지도자는 삶과 가정 생활 사이의 불일치가 결국 추종자의 불신으로 이어질 가능성이 높기 때문에 삶의 다양한 영역에서 자신의 수양을 꾸준히 실천해야 한다.

다섯 번째, 정의된 목적은 자기인식에는 지도자로서의 목적을 정의하고 이해하는 것이 포함된다(George, 2003; Corbelly & Mason, 2017; Avolio & Gardner, 2005). 진정한 지도자는 자신의 독특한 목적을 이해하고 그 목적을 성취하기 위한 열정을 가져야 한다(George, 2003). 부서의 관리자 또는 기업에 종사하는 기술자의 경우 주요 목적은 종사하는 기술자를 통합하고 동기를 부여하는 것이며, 비용 절감 조치를 하고 시스템을 체계적으로 업데이트와 기술자 양성과정을 확장시켜 부서를 이끄는 것이다. 교육자의 경우, 다음 세대의 관리자와 기술자가 현장에서 일하고 권리를 옹호함으로써 전문지식이 풍부하고 유능한 구성원으로 인력에 투입하도록 하는 것이 목적일 수 있다. 목적이 무엇이든 간에, 그 목적을 발견하는 과정은 성찰이 필요하며, 유일하게 지도자의 정의가 필요하다.

2.5 각 변수의 선행연구

2.5.1 직무만족과 권한위임 리더십의 관계

최근 젊은 장병들은 개인의 개성과 개인주의가 강하며 자기중심적 사고를 특징으로 한다. 이러한 신세대 장병의 특성에 맞춰 군 조직문화의 변화 시도와 함께 군 지휘관 리더십의 중요성이 강조되고 있다. 예컨대, 밀레니얼 장병들의 공정성과 합리성을 중요시하는 인식을 반영하여 상급자들이 갖고 있던 특권과 비인격적 감독, 권위주의를 개선하고 상·하급자 관계에 갈등을 최소화하기 위해 노력하고 있다. 이를 위해 지휘관이 하급자를 신뢰하고 권한을 위임할 수 있는 리더십을 강화하는 방안을 마련하는데 초점을 맞추고 있다. 이는 리더 개인의 심리 정서적 차원의 직무만족 향상과 더불어 관계적 차원의 리더의 진정성 강화를 통한 리더십의 변화를 이끌어내는 것을 중심으로 한다.

직무만족이란 구성원이 조직이나 자신의 직무에 대해서 만족하는 정도를 의미한다. 즉, 직무만족은 조직내 개인의 주관적 심리상태로 끝나는 것이 아닌 직무역할과 효율성 그리고 의사결정에 기준이 되는 가치판단과 스스로의 인식에 영향을 미치게 된다. 즉 군 조직내 지휘관으로서의 역할의 인식과 더불어 하급자를 이해하고 신뢰할 수 있는 가치인식을 통한 권한위임 리더십의 선행요인으로 작용하게 된다. Lock(1973)는 직무만족에 대해서 개인의 태도라는 관점에서 개인의 성격 그리고 신념 등의 가변적인 속성을 가지므로 자신의 직무에 대해서 쌓아온 업적을 평가하여 결과로부터 보상을 얻게 되어 유쾌하고 긍정적인 변화를 불러일으킨다고 주장하였다. Wiener(2006)는 자기효능감이 조직 내에서 임무 목표를 달성하기 위해 요구되는 목적과 조직구성원들의 임무를 완수하려는 성실성과 노력의 정도가 구성원들의 긍정적인 요인으로 직무만족과 높은 관련성을 갖는다고 하였다. 즉 직무만족이 높을수록 자기효능감 역시 증가하여 조직구성원의 성실성과 목표의식 및 업무효율성이 증가함을 확인할 수 있다. Yang & Wang(2013)은 조직에서 직무를 수행하는 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 개인 특성요인(타인신뢰, 자발성 등),

직무 특성요인(기술, 직무 등), 작업·환경적 요인(근무환경, 상사의 직원관리 방법 등) 등 직무에 대한 특성이 작업·환경적 요인들이 조직 구성원들의 직무에 대한 만족도와 직접적인 상관관계가 존재함을 논증하였다. 최두식(2019)의 연구를 살펴보면, 첫 번째, 사회적 지위에 대한 인식은 직무의 사회적 측면을 들면서 현실적으로 직장에서의 동료는 가족이나 친구보다 더 자주 접촉하는 사회적 관계를 형성하기 때문에 직무만족과 밀접한 상관관계가 나타났다. 두 번째, 동료들에게 받아들여지고 동료들로부터 업무로 인정받을 때 직무만족도는 직무성과에 긍정적인 영향 관계를 형성하여 성과에 도움이 된다고 하였다. 직무만족은 자신의 직무에 대해 긍정적이고, 호의적인 태도와 같은 개인의 심리상태(신유근, 이춘우, 2014)로 구성요소는 환경적 만족과 보상적 만족, 심리적 만족이다. 환경적 만족은 자신이 근무하는 여건 등에 만족 여부를 말한다. 또한, 보상적 만족은 자신이 일한 대가에 대한 만족 여부, 심리적 만족은 자신이 근무하는데 심리적 안정감을 의미한다.

권한은 일정한 직무를 스스로 수행하거나 타인이 수행하도록 하기 위해 필요한 공식적인 권리를 의미한다(이재규, 2004). 조직에 소속된 리더들에게 의사 결정권을 부여함으로써 불분명한 상황속에서 임무수행시 직면한 문제를 빠르게 상황판단을 하고 이를 해결함으로써 직무능력을 향상시키는 것을 관리 기법이라고 한다(Conger & Kanungo, 1988). 조직이 성장하기 위해 조직 구성원들에게 자율적 또는 창의적으로 일할 수 있도록 권한을 위임하는 것은 필수 불가결하다(안대희, 권정희, 2010). 기업의 생존 전략 수단으로 각광 받고 있어 종업원들이 일에 몰입하고 조직의 다양한 변화로 일으켜서 종업원들이 능동적으로 업무를 하기 위해 전개되는 상황을 올바르게 대처하기 위해 강조가 되었으며, 기업에 종사하는 종업원들 대상으로 권한위임을 부여하여 기업의 인사 전략으로 서비스를 규정하고 경쟁 우위 요소로 발전시켜 고객을 만족시키는데 적극 활용하였다(He, Murrmann, & Perdue, 2010). 이때, 관리자들이 종사원들에게 직무수행시 굳게 믿고 신뢰를 함으로써 자신의 권한을 일부 위임하여 종사원이 관리자로부터 권한위임을 받았다는 리더십과 직무만족은 긍정적인 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다(김건, 김연선, 2014). 즉, 직무만족과 권한위임은 상호 긍정적인 관계를 가지고 있어, 기업에 이익

이 창출된다는 것이다(추대엽, 이형룡, 2008). 권한위임 리더십은 상급자가 하급자에게 자신의 권한을 일부 위임해 주는 것으로 구성요소는 의사소통, 계획 수립, 역량개발, 능력신뢰, 자기결정성이다(김문점, 2018). 의사소통은 두 사람 또는 그 이상의 사람들 사이에서 일어나는 배경속에서 의사 전달과 정보, 감정, 사상 등을 상호교류하여 유사한 의미와 이해를 받아들이는 과정이라고 할 수 있다. 계획수립은 임무가 부여되었거나 장차 임무를 완수하기 위하여 필요한 준비이며, 역량개발은 리더가 조직구성원들에게 임무를 달성할 수 있도록 조직에서 여건을 조성하여 자기개발 기회를 적극 부여하는 것을 말한다. 능력 신뢰는 조직구성원이 조직으로부터 주어진 임무를 성공적으로 완수하기 위해 필요한 잠재능력과 스킬, 자질을 가졌다는 믿음의 정도이며 자기결정성은 조직구성원이 임무수행을 하는데 자율성과 재량권을 부여하는 것이다. 본 선행연구를 살펴보면, 부하에 대한 능력 신뢰는 환경적 만족과 심리적 만족과 긍정적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(김문점, 서상국, 김종하, 2020).

남경희, 박정호(2002)의 간호사를 대상으로 한 연구에서 직무만족과 권한위임은 긍정적인 관계를 가지고 있다고 하였으며, 오진명, 신재문, 오연풍(2014)의 연구에서도 직무만족과 권한위임은 유의한 영향관계를 가지고 있다고 하였다. 또한, 병원 종사원을 대상으로 한 임지은(2014)의 연구에서도 직무만족과 권한위임의 관계에서 권한위임의 결정성과 영향력, 자기확신성 수준과 직무만족이 밀접한 상관관계가 존재한다고 하였다. 박유찬(2012)의 연구에서 중·고등학교의 체육교사를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트와 조직효과성의 관계에서는 학교 조직문화와 직무특성을 분석한 결과 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

2.5.2 진정성과 권한위임 리더십의 관계

군에서는 권한위임 리더십을 통해 조직효과성을 향상시키기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이는 조직구성원에게 상급자가 가지고 있는 권한을 위임해 줌으로써 하급자의 직무에 대한 만족도를 향상시키는데 주된 목적이 있다. 이를 위해 권한위임 리더십에 영향을 주며 결정하는 중요한 선행요인을 발굴

하고 개입할 수 있는 초점을 탐색하는 것에 많은 관심을 가지고 있다. 특별히, 리더의 진정성은 자신과 타인들의 가치들과 도덕적 조망, 지식, 강점 및 자신들이 행동하는 맥락을 알고 지각되는 사람들로서 자신있고, 낙천적이며, 유연하고 도덕적인 자질을 말하며(Avolio et al., 2004), 권한위임 리더십을 결정하는 중요한 선행요인으로 부각되고 있다.

Gardner et al.(2005)은 진정성의 신뢰성과 직무성고가 요소에 관련이 있다고 주장하면서 구성원들의 긍정적 자기개발이 충족된 측면에서 창의성이나 자기인식, 직무에 대한 태도 등 개개인의 수준에서 직무성고에 긍정적인 영향이 작용 된다고 하였다. Ilies et al.(2005)은 진정성이 조직구성원들에게 서로에 대한 신뢰를 바탕으로 긍정적인 영향을 미치는 리더십이라고 하였다. Walumbwa et al.(2010)의 연구에서 조직구성원과 직속상관을 대상으로 한 연구에서 진정성과 조직시민행동, 조직구성원의 직무에 대한 몰입도의 요소에서 동일시되는 임파워먼트의 매개역할을 분석하였다. 연구결과, 진정성은 조직시민행동과 조직구성원의 직무에 대한 몰입도에 긍정적인 연구결과가 나왔으며, 이에 따라 임파워먼트를 통해 완전 매개역할을 한다는 것을 실증적으로 검증하였다. 즉, 직속상관으로써 진정성을 발휘하면 할수록 조직구성원들이 직무를 동일시를 느끼면서 개인의 직무에 동기를 부여하는 과정을 통해 성취감과 자발적인 책임감을 느끼고 직무에 몰입하게 되어 조직구성원들의 개개인이 능동적으로 참여도를 높이고 조직의 성과에 긍정적으로 작용 한다(Walumbwa et al., 2010; 윤인한, 2015).

Liu et al.(2015)는 조직의 리더로써 자기인식과 공공인식에 기초하여 내 자신과 상대방의 시선과 감정을 잘 이해하여 확고한 가치와 원칙을 세우고 동료들과 가식 없는 관계를 형성하는 것을 강조했다. 또한, 조직구성원들의 진정성을 가지고 행동을 실행하여 동료를 모방하기보다는 성찰을 통해 자아를 명확히 인식하여 꾸밈없는 진실성과 현실성에 부합하여 올바른 가치관을 통해 자긍심을 가지고 구성원들과의 원만한 인간관계를 형성한다.

진정성 리더십의 구성요소는 관계적 투명성과 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리로 구성이 되어 있다(Gardner et al, 2005). 이러한 구성요소를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 관계적 투명성(relational transparency)이란 정보를 공유하고 부정적인 감정을 표출하는 것을 최소화하려고 노력하며, 실제 의견과 감정상태에 대한 의사소통을 통해 신뢰성을 증진시키는 것을 의미한다(Kernis, 2003). 이는 밀접한 인간관계에서 개방성과 진정성을 중요하게 여기고 가까운 사람들이 자신의 약점과 장점을 모두 볼 수 있도록 하는 것으로서 선택적인 자기개방과 반대되는 개념이다(Kernis, 2003). 이러한 관계의 투명성은 리더의 의견과 감정 요소에 대한 명확한 표현력, 잦은 실수를 범하여 인정하는 등의 행동을 통해 나타난다(Avolio, Gardner, & Walumbwa, 2007). 또한 리더가 스스로를 이해하고 수용하면 할수록 신뢰도, 개방성, 의식과 감정의 공유 정도가 더욱 높아지게 된다(Gardner et al, 2005).

둘째, 내면화된 도덕 관점(internalized moral perspective)은 자기규제의 내실화되고 통합된 형태를 의미한다(Ryan & Deci, 2003). 자기규제는 리더가 내면의 가치와 도덕적 기준에 일치하는 의사결정과 행동을 하도록 한다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). 이는 상·하간의 관계, 조직 및 내·외부 압력으로 통제 대신에 스스로의 내적 도덕기준과 가치관에 따라 움직이는 자기규제과정(self-regulatory process)으로서 진성리더십의 중요한 것은 내면적인 윤리와 도덕관점이다(Luthans & Avolio, 2003).

셋째, 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information) 리더의 의사결정이 이전 단계에서 정보들을 종합하여 객관적으로 분석하는 것을 의미하며, 리더의 현재 권위에 도전하는 부하들로부터 의견을 구하는 행동과 관련되어 있다(Gardner et al., 2005). 이와 같은 균형 잡힌 정보처리는 리더가 의사결정과정에서 다양한 정보에 대해 충분히 검토하고 자신의 입장과 반대되는 의견을 수렴하는 과정에서 이루어진다(Avolio & Gardner, 2005).

진정성과 권한위임 리더십에 관한 선행연구를 살펴보면, 박민영, 장영철(2016)은 중소기업을 대상으로 한 연구에서 진정성은 권한위임과 직무에 대한 열정, 협력문화에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 조윤희, 조성용, 홍계훈(2017)은 팀원을 대상으로 한 연구에서 진성리더십은 권한위임 리더십에 긍정적인 영향을 미치고, 진정성과 조직행동 간의 관계에서 심리적 권한위임은 긍정적인 매개역할을 한다고 했다. 또한, 김미정, 한지영(2019)은 간호사를

대상으로 한 연구에서 진정성은 권한위임 리더십에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

2.5.3 직무만족과 진정성의 관계

조직구성원의 직무만족은 각자 자신들이 직무에 대해서 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며, 조직구성원이 수행하는 임무를 자신의 직무수행에 대해서 물리적 에 의한 감정적 태도나 반응을 의미한다(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997). 즉, 직무에 대한 개인의 감정 상태를 직무만족이라고 하며 직무만족이 높은 사람은 직무에 대해서 긍정적인 태도를 갖게 되는 반면 만족하지 못하고 있는 사람은 그 직무에 부정적인 태도를 갖게 된다(박내희, 1985). 이는 한 조직의 구성원이 자신의 직무를 통해서 바라고 있는 것을 실제로 제공해준다고 믿는 정도를 반영하며, 자신의 직무에 대해서 호의적인 감정을 갖는 사람은 자신이 속해 있는 조직 내부에서 뿐만 아니라 외부에서도 원활한 대인관계를 유지하게 된다. 또한, 조직에 대한 만족도가 높으면 결근율과 이직률이 감소하여 조직의 목표와 자신의 개인적인 목표를 동일시하여 업무의 효율성에 기여하게 된다. 따라서 군 조직에서 조직구성원의 직무만족 향상은 곧 전투력으로 직결되기 때문에 조직구성원의 직무만족은 가장 중요한 선행요인으로 작용하며, 리더의 진정성과 권한위임의 리더십에 직접적인 영향을 미치는 선행되는 변인으로 나타난다.

군 지휘관 및 지휘자는 조직을 운영하는데 조직구성원과 관계적 투명성을 잘 유지할 필요가 있으며, 의사결정과 지휘하는데 도덕적으로 문제가 없도록 해야 하고, 부하들과 원만한 의사소통을 통해 상호 정보공유가 잘 될 수 있도록 노력해야 한다. 즉, 군 조직구성원의 직무만족을 통한 진정성의 강화는 가장 중요한 측면임을 확인할 수 있다.

직무만족과 진정성 간의 선행연구를 살펴보면, Avolio et al., (2004)는 진정성은 리더가 조직구성원들에게 실천할 수 있는 하위요소로써 인간관계의 진정성, 신뢰도, 의식과 감정의 공유, 긍정적인 도덕관점, 희망 등과 밀접한 연관성을 가지고 있다는 점을 강조하였다. 이렇게 함으로써 조직원의 직무만

족과 조직몰입, 조직시민행동과 직무성과 등이 조직구성원의 태도와 조직행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 리더로써 부하들에게 진정성 있는 행동을 보이는 것은 조직구성원들과의 긍정적인 관계로서 형성과 신뢰를 갖도록 하며, 조직구성원들이 맡은 직무에 대하여 능동적으로 수행을 할 수 있도록 상호 배려, 신뢰, 낙관주의 등을 긍정적인 영향이 즐거운 권한위임의 상태로 독려한다. 이러한 리더의 진정성이 발휘되기 위해서는 조직구성원들의 직무에 대한 만족을 높이는 가장 중요한 전제로서 작용하며, 직무만족은 조직구성원 모두에게 긍정적인 효과로 확산되어 관계적 측면의 강화가 이루어지게 된다.

Giallonardo et al.(2010)의 간호사를 대상으로 직무만족과 진정성과의 관계를 확인한 결과, 조직에 소속된 조직구성원들에게 리더가 진정성을 얼마나 지키는지에 대한 정도는 직무에 대한 만족도와 직접적·간접적인 관계를 가지고 있다고 하였다. 박노운, 설현도, 이준호(2014)는 기업에 종사하는 실무자 대상으로 한 연구에서 진정성과 직무성과, 직무만족을 분석한 결과는 다음과 같다. 리더의 진정성 있는 행위는 조직에 소속된 실무자들이 자발적인 헌신과 직무에 열정적이고 희생적인 정서와 밀접한 영향을 받게 되며, 직무만족, 직무성과와 긍정적인 관계가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서, 직무만족이 높고 진정성을 가진 리더들은 실무자들과 좋은 관계를 구축하여 서로 신뢰를 형성할 수 있으며, 리더가 실무자들에게 진정성있게 다가갈 수 있도록 작용한다. 즉 직무만족의 향상은 조직 내에 긍정적인 영향을 미치게 한다(Laschinger et al, 2012). 김소희, 이원재(2019)는 스포츠 감독을 대상으로 한 연구에서 직무만족과 스포츠 감독의 진정성 있는 리더십이 직접적인 상관관계가 존재하며, 팀에 지속적으로 머무르려고 하는 몰입감에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 그리고 이성욱, 홍사선(2019)은 기업에 근무하고 있는 실무자를 대상으로 연구한 결과, 상급자의 진정성은 조직구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 변재우, 고재운(2017)은 특1급 호텔 종사원들을 대상으로 한 연구에서 진정성의 균형화된 정보처리와 내재화된 도덕적 관점은 조직구성원의 직무만족과 유의한 관계가 존재한다고 하였다.

2.5.4 직무만족, 진정성, 권한위임리더십의 관계

최근 장병들의 특성을 보면 누군가의 통제보다는 자기 스스로 자율성을 갖기를 희망하고, 창의적인 업무를 선호하는 특성을 가지고 있다. 따라서 상급자는 조직구성원의 자율성과 창의성을 향상시킬 수 있는 권한위임 리더십을 발휘할 필요가 있다. 이와 같은 변화에 발맞춰 군 조직 또한 리더십을 발휘하기 위해 권한위임과 유사한 임무형지휘를 적극 실천하고자 노력하고 있다. 상명하복의 경직된 지휘에서 조직구성원 스스로가 자발적으로 참여하고, 창의성을 발휘할 수 있는 임무형지휘를 실천하고자 하는 것이다.

하지만 이와 같은 권한위임 리더십이 자리잡기 위해서는 조직구성원의 직무만족의 향상과 상급자의 진정성 있는 리더십이 필요하다. 즉, 상급자 심리정서적 안정을 기반으로 하급자와의 관계적 신뢰를 통해 권한위임이 이루어질 수 있어야, 진정한 의미의 권한위임이 이루어질 수 있다.

Laschinger et al.(2012)의 연구를 살펴보면, 리더로써 권한을 조직구성원들에게 위임함으로써 능력과 일에 대한 성과를 확인하기 위해서는 리더와 조직구성원들의 건강한 관계가 선행되어야 하며, 조직구성원들의 직무와 관련한 직무만족이 그 근간이 되어야만 권한위임에 대한 긍정적인 효과를 확인할 수 있다고 하였다. Wong & Laschinger(2013)는 조직구성원의 직무만족과 진정성의 관계를 통해 리더의 관계의 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형잡힌 정보처리의 중요성을 인식할 수 있으며, 리더가 조직구성원에게 권한을 위임할 수 있는 신뢰를 가질 것이라고 하였다. 또한, 김현생(2018)은 기업에 종사하는 조직구성원을 대상으로 직무만족과 진정성의 관계에 대해 분석한 결과 진정성의 구성요소인 관계의 투명성, 내면화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리가 조직구성원의 직무만족도의 내재적·외재적 만족에 긍정적인 관계를 나타내는 것으로 나타났다. 이정, 정수진(2019)는 중국기업의 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 진정성은 심리적 권한위임과 긍정적인 관계를 가지고, 진정성에 대해 긍정적으로 인식할수록 임파워먼트의 하위요소인 영향력과 의미성, 자기결정력이 향상된다고 하였다. 그리고 서효원(2018)은 항공 서비스 기업의 객실 승무원을 대상으로 연구한 결과, 진정성의 하위요소 균형된 정보처리와

내적 도덕적 가치가 심리적 권한위임에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 김혜진, 홍성애(2017)는 지방의료원 중간관리자와 일반 직원들의 직무만족과 관계적 투명성이 심리적 권한위임에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

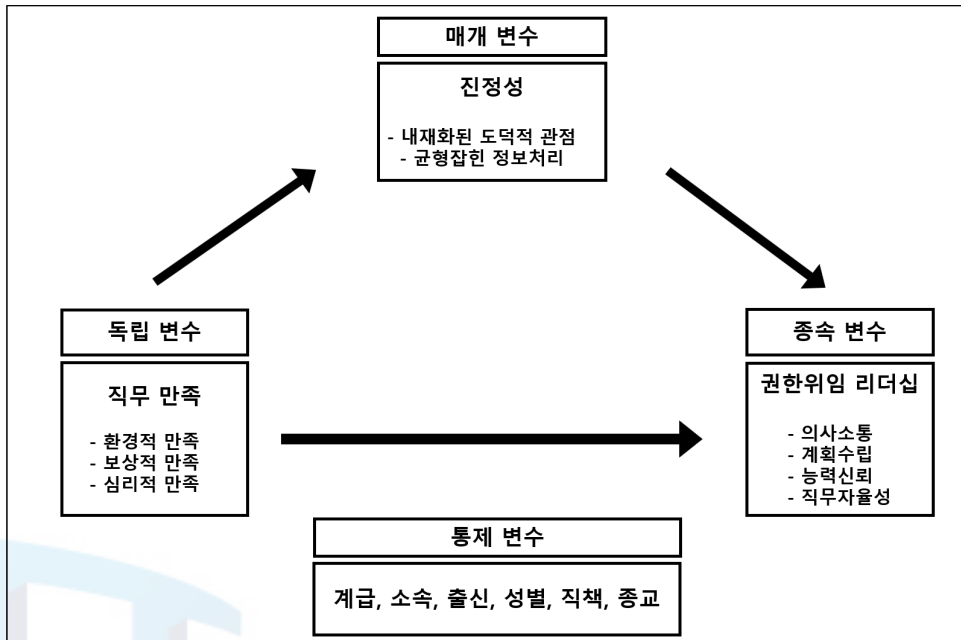


Ⅲ. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과를 분석하는 것이다. 따라서, 권한위임 리더십을 종속변수로 직무만족을 독립변수로 진정성을 매개변수로 선정하였다.

기존 선행연구는 권한위임 리더십의 중요성을 강조해 왔다. 하지만, 권한위임 리더십이 어떤 선행요인에 영향을 받으며, 어떤 경로를 통해 결정되고 있는지를 파악하지 못한다는 한계를 가지고 있다. 본 연구에서는 권한위임 리더십의 중요성을 제시한 기존 선행연구에서 나아가, 권한위임 리더십을 발휘하기 위한 조건은 무엇인지 검증하고자 한다. 이를 위해, 리더십을 결정할 중요한 요인으로 리더의 심리적 상태를 파악할 수 있는 직무만족을 독립변수로 선정하였으며, 직장 내 환경 또는 분위기를 조정하는 관계적 측면의 변인인 진정성을 매개변수로 설정하였다. 이와 같은 영향관계를 통해, 최종적으로 개인적 차원의 역량으로 평가할 수 있는 권한위임 리더십에 미치는 직무만족과 진정성의 영향력을 검증하고자 한다. 이와 같은 내용을 도식화하면 다음 [그림 3-1]과 같다.



[그림 3-1] 연구모형

3.2 연구가설

기존 선행연구를 통해 직무만족과 권한위임 리더십 간 유의한 영향관계가 나타나는 것을 확인할 수 있다. 김문겸(2018)의 연구에서 권한위임 리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 남경희, 박정호(2002)는 간호사를 대상으로 한 연구에서 권한위임은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 하지만 본 연구에서 확인하고자 하는 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향력을 확인한 선행연구는 확인되지 않았다. 즉, 권한위임이 직무만족에 미치는 영향력 검증은 통한 권한위임 리더십의 중요성만을 강조했을 뿐 권한위임 리더십에 영향을 미치는 실제적인 변인과 경로를 파악하지 못한다는 한계점을 가지고 있다. 따라서, 본 연구에서는 선행연구에서 나타나는 두 변인간의 유의한 상관관계를 기초로 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향을 확인하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 1〉 직무만족은 권한위임 리더십에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

직무만족과 진정성 간의 영향관계를 검증한 선행연구는 다음과 같다. 이성욱, 홍사선(2019)은 기업에 근무하는 실무자를 대상으로 한 연구에서 상급자의 진정성으로 볼 수 있는 진성리더십은 조직구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 변재우, 고재윤(2017)은 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서 진성리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 하지만 본 연구에서 확인하고자 한 직무만족이 진정성에 미치는 영향을 검증한 연구는 확인할 수 없었다. 따라서, 선행연구에서 나타나는 두 변인간의 유의한 상관관계를 기초로 직무만족이 진정성에 미치는 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 2〉 직무만족은 진정성에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

진정성으로 해석할 수 있는 진성리더십과 권한위임 리더십간의 영향관계를 검증한 선행연구는 다음과 같이 나타난다. 김미정, 한지영(2019)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 진성리더십은 권한위임에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 박민영, 장영철(2016)이 중소기업을 대상으로 한 연구에서 진성리더십과 권한위임 리더십은 상호 긍정적인 역할을 한다고 하였다. 따라서 이와 같은 선행연구를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 3〉 진정성은 권한위임 리더십에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

진정성의 매개효과를 검증한 선행연구는 다음과 같이 나타난다. 허성욱, 최재송(2019)은 조직문화와 조직성과의 관계 가운데 진성 리더십인의 매개효과를 검증하였으며, 임희수, 박윤정(2022) 연구에서는 영유아 교육기관에서 일하는 교사의 직무 스트레스와 영유아 권리존중의 관계 가운데 진성 리더십의 매개효과가 유의하게 나타났다. 하지만 본 연구의 주요변

인인 직무만족과 권한위임 리더십간의 관계에서 진정성의 매개효과를 검증한 선행연구는 확인할 수 없었다. 따라서, 본 연구에서는 진정성의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 4〉 직무만족과 권한위임 리더십 간의 영향 관계에서 진정성은 매개역할을 할 것이다.

3.3 측정도구

본 연구에 사용된 측정도구는 선행연구를 통해 1차적으로 신뢰도와 타당도가 검증된 측정도구를 사용하였다. 독립변수로 사용된 직무만족은 황성훈(2019)이 사용한 척도로 환경적 만족 4개 문항(Cronbach' α =.894)과 보상적 만족 4개 문항(Cronbach' α =.822), 심리적 만족 4개 문항(Cronbach' α =.875)의 3개 요인으로 구성되었다.

종속변수로 사용된 권한위임 리더십은 김문겸 등(2017)이 개발한 척도로 의사소통 6개 문항(Cronbach' α =.938)과 계획수립 6개 문항(Cronbach' α =.910), 역량개발 5개 문항(Cronbach' α =.903), 능력신뢰 6개 문항(Cronbach' α =.853), 자기결정성 7개 문항(Cronbach' α =.938)의 5개 요인으로 구성되어 있다.

매개변수로 사용된 진성 리더십은 김인경(2018)이 사용한 척도로 관계적 투명성 5개 문항(Cronbach' α =.848)과 내재화된 도덕적 관점 4개 문항(Cronbach' α =.916), 균형잡힌 정보처리 3개 문항(Cronbach' α =.903)의 3개 요인으로 구성되어 있다.

3.4 연구대상 및 분석방법

본 연구를 위해 설문조사는 각 군(육·해·공군, 해병대)이 모여서 공부하는 합동군사대학 소령급 이상 장교를 대상으로 설문조사를 하였으며,

측정에 조금이라도 영향을 줄 수 있는 설문을 제외 후 총 731부를 분석에 활용하였다. 그리고 설정된 연구가설을 검증하기 전에 측정도구에 대해 탐색적 요인분석을 실시하고 Cronbach's α 계수를 산출하여 타당도와 신뢰도를 추가적으로 검증하였다. 또한 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 차이를 검증하기 위하여 독립표본 t-검증과 일원분산분석을 실시하였고, 직무만족이 권한위임 리더십과 진정성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 직무만족과 권한위임 간의 관계를 진정성이 매개하는지를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증 3단계 절차를 적용하였다.



IV. 연구 결과

4.1 기술통계 분석

본 연구에서 사용된 인구통계학적 특성(계급, 소속, 출신구분, 성별, 직책, 종교)은 다음 [표 4-1]과 같이 나타났다.

[표 4-1] 인구통계학적 특성

| | 구 분 | 빈 도 | 퍼센트 | 누적퍼센트 |
|-------|----------|-----|-------|-------|
| 계 급 | 소령 | 621 | 84.5 | 84.5 |
| | 중령 | 64 | 8.7 | 93.2 |
| | 대령 | 50 | 6.8 | 100.0 |
| | 합계 | 735 | 100.0 | |
| 소 속 | 육군 | 545 | 74.1 | 74.1 |
| | 해군 | 60 | 8.2 | 82.3 |
| | 공군 | 85 | 11.6 | 93.9 |
| | 해병대 | 42 | 5.7 | 99.6 |
| | 기타 | 3 | .4 | 100.0 |
| | 합계 | 735 | 100.0 | |
| 출신 구분 | 사관학교 | 411 | 55.9 | 55.9 |
| | 학군장교 | 152 | 20.7 | 76.6 |
| | 학사장교 | 128 | 17.4 | 94.0 |
| | 간부사관 | 19 | 2.6 | 96.6 |
| | 기타 | 25 | 3.4 | 100.0 |
| | 합계 | 735 | 100.0 | |
| 성 별 | 남자 | 673 | 91.6 | 91.6 |
| | 여자 | 62 | 8.4 | 100.0 |
| | 합계 | 735 | 100.0 | |
| 직 책 | 지휘관 | 92 | 12.5 | 12.5 |
| | 지휘자 | 17 | 2.3 | 14.8 |
| | 참모 / 실무자 | 626 | 85.2 | 100.0 |
| | 합계 | 735 | 100.0 | |
| 종 교 | 기독교 | 249 | 33.9 | 33.9 |
| | 천주교 | 140 | 19.0 | 52.9 |
| | 불교 | 129 | 17.6 | 70.5 |
| | 기타 | 14 | 1.9 | 72.4 |
| | 무교 | 203 | 27.6 | 100.0 |
| | 합계 | 735 | 100.0 | |

4.2 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서는 측정도구에 대한 신뢰도 및 타당도 분석을 하고자 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 권한위임 리더십과 직무만족, 진성리더십 순으로 실시하여 신뢰도 및 타당도를 분석하고자 했다.

첫째, 권한위임 리더십에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 다음<표 4-2>과 같이 나타났다. 권한위임 리더십에 대한 측정요소가 연구목적에 맞도록 측정되었는지 알기 위해 아이겐 값을 구한 결과, 최저값이 3.384로 허용치 1.0을 상회하고 있다. 그리고 설명된 누적 분산% 값은 68.130으로 최저 허용치인 60% 이상을 상회하여 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한, 각각의 하위요인들의 신뢰도를 분석하기 위해 Cronbach's α 계수를 구하고자 했다. Cronbach's α 계수는 0과 1사이의 값을 가지고 있으며, 값이 클수록 바람직하다고 할 수 있다. 0.8-0.9 이상이면 매우 바람직하고, 0.6-0.7 이상이면 수용할 만한 것으로 판단하며, 0.6 이하의 값은 내적 일관성이 없는 것으로 판단한다(이학식·임지훈, 2013).

권한위임 리더십에 대한 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 요인1(자기결정성)의 Cronbach's α = .926, 요인2(의사소통)의 Cronbach's α = .917, 요인3(계획수립)의 Cronbach's α = .888, 요인4(능력 신뢰)의 Cronbach's α = .884로 나타나 신뢰성이 확보되었다

[표 4-2] 권한위임 리더십의 탐색적 요인분석 결과

| 구 분 | 성 분 | | | |
|--|------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. 나는 하급자가 맡은 일을 스스로 체크해 나갈 수 있도록 위임한다. | .825 | | | |
| 2. 나는 하급자에게 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있도록 위임한다. | .779 | | | |
| 3. 나는 하급자에게 업무 수행의 독립성과 재량권을 부여한다. | .776 | | | |
| 4. 나는 하급자가 어떻게 임무를 달성할 것인가에 대해 하급자에게 위임한다. | .749 | | | |
| 5. 나는 하급자에게 임무수행상의 자유를 보장한다. | .715 | | | |

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|
| 6. 나는 하급자에게 업무와 관련하여 자발적으로 행동할 수 있도록 한다. | .714 | | | |
| 7. 나는 하급자에게 계획수립 및 행동의 자유를 최대한 보장한다. | .707 | | | |
| 1. 나는 하급자와 자유로운 의사소통을 한다. | | .815 | | |
| 2. 나는 업무를 추진하는데 있어 하급자와 자유롭게 토론한다. | | .784 | | |
| 3. 나는 부하와 의사소통 시 부하가 자신의 생각을 충분히 이야기하도록 한다. | | .758 | | |
| 4. 나는 하급자가 의사결정에 참여할 수 있도록 한다. | | .731 | | |
| 5. 나는 하급자와 친밀한 인간관계를 형성하고 있다. | | .716 | | |
| 6. 나는 의사결정 시 조직구성원과 함께 하려고 노력한다. | | .621 | | |
| 1. 나는 계획수립 시 과업의 목적을 명확히 제시한다. | | | .799 | |
| 2. 나는 업무부여시 목표를 명확히 제시한다. | | | .756 | |
| 3. 나는 계획수립 시 하급자에게 나의 의도를 가르쳐 준다. | | | .707 | |
| 4. 나는 계획수립 시 나의 상급자 의도를 가르쳐 준다. | | | .681 | |
| 5. 나는 계획수립 시 명확하고 달성 가능한 목표를 설정한다. | | | .672 | |
| 6. 나는 계획수립 시 하급자에게 필요한 전력과 수단을 제공한다. | | | .545 | |
| 1. 나는 하급자가 업무를 수행하는데 능력이 있다고 생각한다. | | | | .734 |
| 2. 나는 하급자가 업무를 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는다. | | | | .694 |
| 3. 나는 하급자가 부여된 업무보다 더할 수 있는 능력이 있다고 생각한다. | | | | .681 |
| 4. 나는 하급자의 지식과 능력에 대해 신뢰한다. | | | | .617 |
| 5. 나는 하급자가 임무수행을 위한 필요한 지식과 기술을 가지고 있다고 생각한다. | | | | .602 |
| 6. 나는 하급자에게 자기개발을 할 수 있도록 지지해 준다. | | | | .500 |
| 아이겐 값 | 5.212 | 4.352 | 4.085 | 3.384 |
| 설명된 분산의 % | 20.84 | 17.40 | 16.33 | 13.53 |
| Cronbach's α | .926 | .917 | .888 | .884 |

둘째, 직무만족에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 다음 [표 4-3]와 같이 나타났다. 직무만족에 대한 측정요소가 연구목적에 맞도록 측정되었는지 알기 위해 아이겐 값을 구한 결과, 최저 값이 2.480로 허용치 1.0을 상회하고 있다. 그리고 설명된 누적 분산 % 값은 74.292로 최저 허용치인 60% 이상을 상회하여 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한, 각각의 하위요인들의 신뢰도를 분석하기 위해 Cronbach's α 계수를 구한 결과, 요인1(환경적 만족)의 Cronbach's α = .894, 요인2(심리적 만족)의 Cronbach's α = .875, 요인3(보상적 만족)의 Cronbach's α = .833으로 나타나 신뢰성이 확보되었다.

[표 4-3] 직무만족의 탐색적 요인분석 결과

| 구 분 | 성 분 | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. 나는 나의 근무시간이 적당하다고 생각한다. | .856 | | |
| 2. 나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다. | .825 | | |
| 3. 내 업무는 다른 부서의 업무보다 괜찮다고 생각한다. | .787 | | |
| 4. 나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다. | .740 | | |
| 1. 나는 내 능력을 활용해서 일할 수 있다는 것에 대해 만족한다. | | .875 | |
| 2. 나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다. | | .868 | |
| 3. 나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다. | | .774 | |
| 1. 나는 현재의 군인 복지제도에 만족한다. | | | .833 |
| 2. 나는 현재의 진급 및 보직제도에 만족한다. | | | .815 |
| 3. 나는 현재의 급여체계에 만족한다. | | | .626 |
| 4. 나는 우리 부서 또는 부대의 공정한 신상필벌에 만족한다. | | | .569 |
| 아이겐 값 | 3.074 | 2.618 | 2.618 |
| 설명된 분산의 % | 27.948 | 23.796 | 22.549 |
| 크론바하알파 | .894 | .875 | .833 |

셋째, 진성리더십에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 다음 [표 4-4]와 같이 나타났다. 직무만족에 대한 측정요소가 연구목적에 맞도록 측정되었는지 알기 위해 아이겐 값을 구한 결과, 최저값이 2.763로 허용치 1.0을 상회하고 있다. 그리고 설명된 누적 분산% 값은 67.121로 최저 허용치인 60% 이상을 상회하여 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한, 각각의 하위요인들의 신뢰도를 분석하기 위해 Cronbach's α 계수를 구한 결과, 요인1(균형잡힌 정보처리)의 Cronbach's α = .853, 요인2(내재화된 도덕적 관점)의 Cronbach's α = .829로 나타나 신뢰성이 확보되었다.

[표 4-4] 진성리더십의 탐색적 요인분석 결과

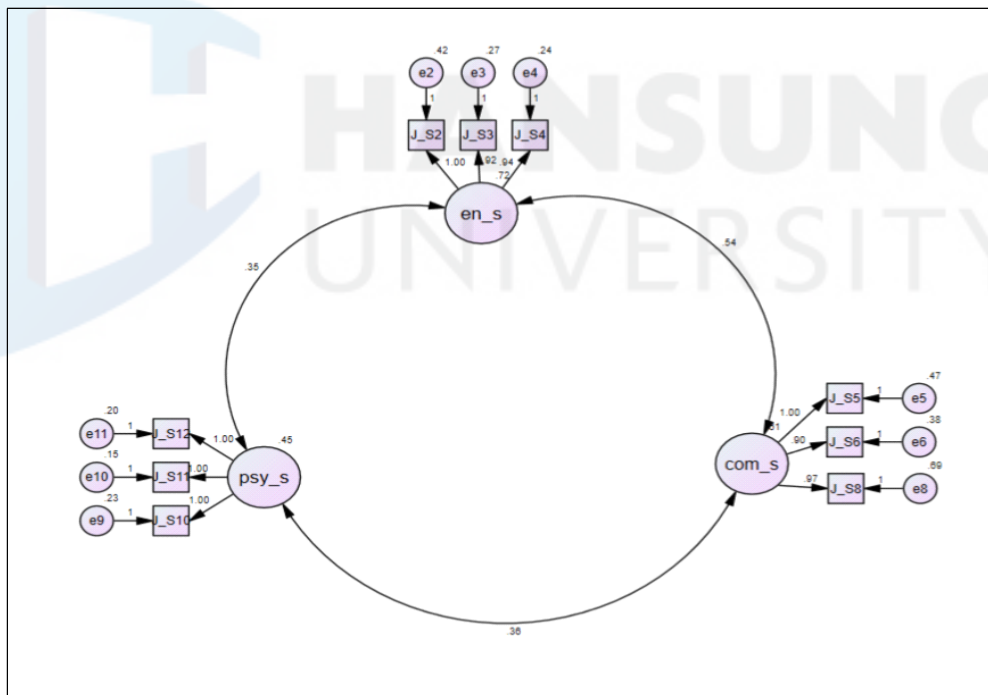
| 구 분 | 성 분 | |
|--|--------|--------|
| | 1 | 2 |
| 1. 나는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다. | .828 | |
| 2. 나는 자신이 강하게 믿고 있는 생각에 반대하는 의견도 들을 준비가 되어 있다. | .791 | |
| 3. 나는 결정을 내리기 전에 관련 자료를 분석한다. | .789 | |
| 4. 나는 다른 사람과의 상호관계를 향상시키기 위해 상대방의 반응을 확인한다. | .733 | |
| 5. 나는 의사결정에 어려움이 있더라도 높은 수준의 윤리규범을 따른다. | .666 | |
| 1. 나는 감정을 느끼는 대로 정확히 표현한다. | | .856 |
| 2. 나는 어렵더라도 진실을 밝힐 수 있다. | | .747 |
| 3. 나는 자신의 행동과 일치하는 신념을 지니고 있음을 보여준다. | | .721 |
| 4. 나는 내가 말하고자 하는 바를 정확히 표현한다. | | .717 |
| 아이겐 값 | 3.277 | 2.763 |
| 설명된 분산의 % | 36.417 | 30.704 |
| 크론바하알파 | .853 | .829 |

4.3 확인적 요인분석 결과

확인적 요인분석은 직무만족과 권한위임 리더십, 진성리더십 순으로 실시하여 신뢰도 및 타당도를 분석하고자 했다.

첫째, 직무만족에 대한 확인적 요인분석을 실시하기 위해 다음 [그림 4-1]와 같은 모형을 설정하였다.

먼저, 확인적 요인분석에 대한 모형의 적합도를 확인한 결과 [그림 4-1], CMIN=172.938, DF=24, P값=.000, RMR=0.037, GFI=0.951, AGFI=0.908, NFI=0.953, RFI=0.930, IFI=0.960, TLI=0.939, CFI=0.960, RMSEA =0.082로 모든 적합지수가 적합한 것으로 나타났다.



RMR=0.037, GFI=0.951, AGFI=0.908, NFI=0.953, RFI=0.930, IFI=0.960, TLI=0.939, CFI=0.960, RMSEA =0.082

[그림 4-1] 직무만족에 대한 확인적 요인모형

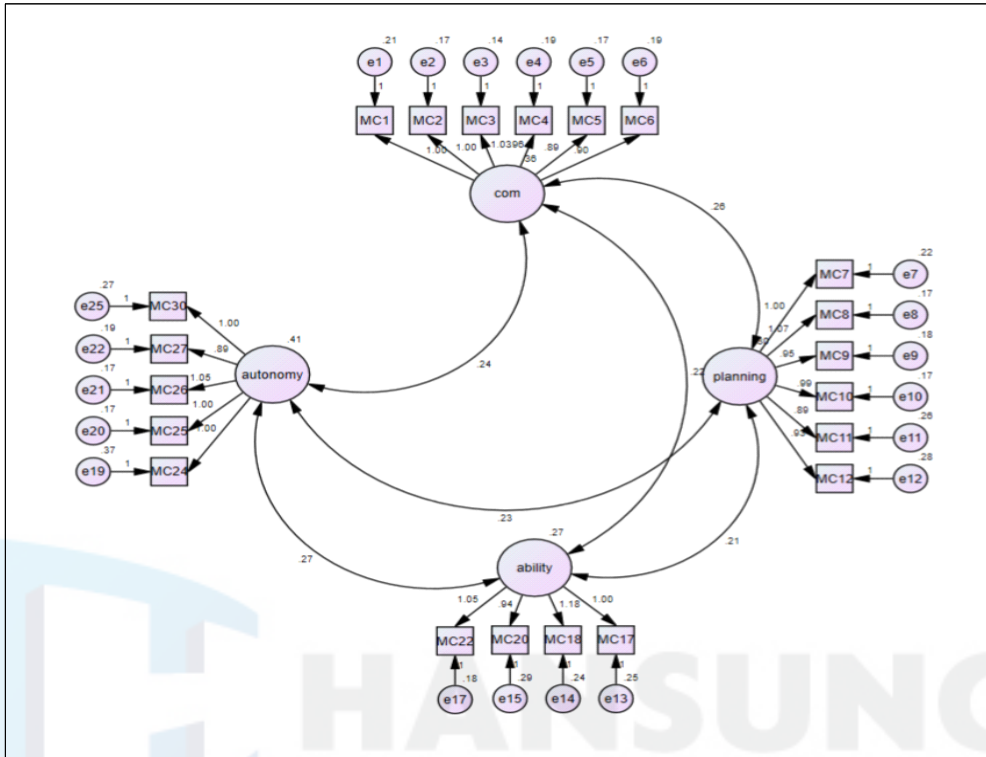
그리고 구성개념신뢰도(CR>0.7) 및 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구하여 신뢰도 및 타당도를 확인한 결과 [표 4-6], 구성개념신뢰도(CR)의 최저값이 0.757이고, 평균분산추출값(AVE)의 최저값이 0.510으로 문제없는 것으로 나타났다.

[표 4-5] 직무만족에 대한 확인적 요인분석 결과

| 구성요인 | 항목 | 요인적재치 | 표준요인적재치 | t값 | P값 | CR | AVE |
|--------|----|-------|---------|--------|-----|-------|-------|
| 환경적 만족 | 1 | 1.000 | .795 | - | - | 0.868 | 0.686 |
| | 2 | .924 | .833 | 23.884 | *** | | |
| | 3 | .941 | .852 | 24.389 | *** | | |
| 보상적 만족 | 1 | 1.000 | .752 | - | - | 0.757 | 0.510 |
| | 2 | .904 | .755 | 18.699 | *** | | |
| | 3 | .972 | .676 | 16.892 | *** | | |
| 심리적 만족 | 1 | 1.000 | .817 | - | - | 0.918 | 0.788 |
| | 2 | .998 | .869 | 25.826 | *** | | |
| | 3 | .997 | .833 | 24.80 | *** | | |

둘째, 권한위임 리더십에 대한 확인적 요인분석을 실시하기 위해 다음 [그림 4-2]과 같은 모형을 설정하였다.

먼저, 확인적 요인분석에 대한 모형의 적합도를 확인하기 위하여 적합도 지수(GFI≥0.9)와 조정된 적합지수(AGFI≥0.9), 표준적합지수(NFI≥0.9)와 비교적합지수(CFI≥0.9), 원소 간의 차이(RMR<0.05)와 근사치 제공의 오차(RMSEA<0.08) 등의 값을 확인했다.



RMR=0.023, GFI=0.924, AGFI=0.904, NFI=0.940, RFI=0.931, IFI=0.940, TLI=0.950, CFI=0.956, RMSEA =0.057

[그림 4-2] 권한위임 리더십에 대한 확인적 요인모형

권한위임 리더십에 대한 모형의 적합지수를 확인한 결과 [표 4-6], CMIN=622.014, DF=183, P값=.000, RMR=0.023, GFI=0.924, AGFI=0.904, NFI=0.940, RFI=0.931, IFI=0.940, TLI=0.950, CFI=0.956, RMSEA =0.057로 선정된 모형은 적합한 것으로 판단했다.

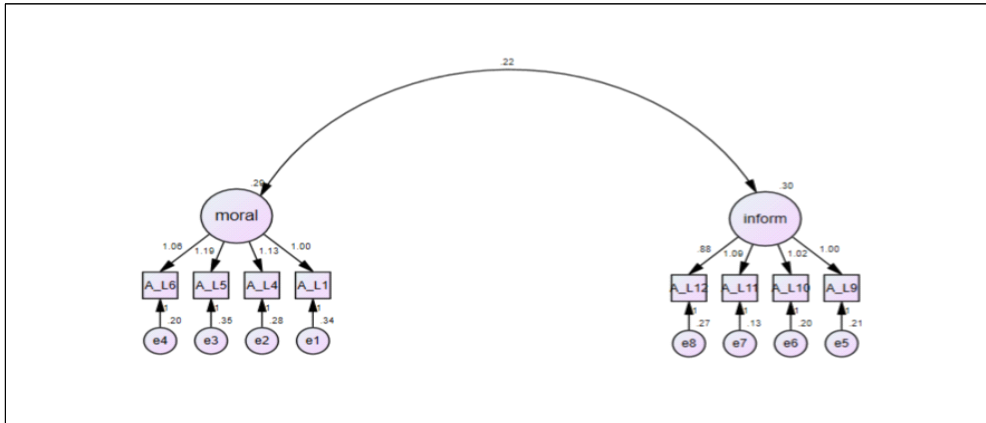
그리고 구성개념신뢰도(CR>0.7) 및 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구하여 신뢰도 및 타당도를 확인하였다. 구성개념신뢰도(CR)의 최저값이 0.901이고, 평균분산추출값(AVE)의 최저값이 0.696으로 문제없는 것으로 나타났다.

[표 4-6] 권한위임 리더십에 대한 확인적 요인분석 결과

| 구성요인 | 항목 | 요인적재치 | 표준요인적재치 | t값 | P값 | CR | AVE |
|-----------|----|-------|---------|--------|-----|-------|-------|
| 의사 소통 | 1 | 1.000 | .797 | - | - | 0.956 | 0.783 |
| | 2 | .997 | .820 | 24.936 | *** | | |
| | 3 | 1.030 | .857 | 26.474 | *** | | |
| | 4 | .963 | .797 | 24.036 | *** | | |
| | 5 | .887 | .789 | 23.687 | *** | | |
| | 6 | .896 | .773 | 23.093 | *** | | |
| 계획 수립 | 1 | 1.000 | .759 | - | - | 0.941 | 0.729 |
| | 2 | 1.066 | .819 | 22.883 | *** | | |
| | 3 | .953 | .778 | 21.606 | *** | | |
| | 4 | .992 | .795 | 22.145 | *** | | |
| | 5 | .894 | .697 | 19.081 | *** | | |
| | 6 | .930 | .693 | 18.959 | *** | | |
| 능력 신뢰 | 1 | 1.000 | .720 | - | - | 0.901 | 0.696 |
| | 2 | 1.179 | .779 | 19.757 | *** | | |
| | 3 | .944 | .670 | 17.061 | *** | | |
| | 4 | 1.055 | .792 | 20.067 | *** | | |
| 직무 자율성 | 1 | 1.000 | .727 | - | - | 0.932 | 0.732 |
| | 2 | .996 | .839 | 22.247 | *** | | |
| | 3 | 1.053 | .851 | 22.543 | *** | | |
| | 4 | .891 | .792 | 20.971 | *** | | |
| | 5 | 1.001 | .779 | 20.607 | *** | | |

셋째, 진성리더십에 대한 확인적 요인분석을 실시하기 위해 다음 [그림 4-3]와 같은 모형을 설정하였다.

먼저, 확인적 요인분석에 대한 모형의 적합도를 확인한 결과[그림 4-3], CMIN=57.220, DF=19, P값=.000, RMR=0.017, GFI=0.982, AGFI=0.967, NFI=0.979, RFI=0.969, IFI=0.986, TLI=0.979, CFI=0.986, RMSEA =0.052로 모든 적합지수가 적합한 것으로 나타났다.



RMR=0.017, GFI=0.982, AGFI=0.967, NFI=0.979, RFI=0.969, IFI=0.986,
TLI=0.979, CFI=0.986, RMSEA =0.052

[그림 4-3] 진성리더십에 대한 확인적 요인모형

그리고 구성개념신뢰도(CR>0.7) 및 평균분산추출값(AVE>0.5)을 구하여 신뢰도 및 타당도를 확인한 결과[표 4-7], 구성개념신뢰도(CR)의 최저값이 0.883이고, 평균분산추출값(AVE)의 최저값이 0.655로 문제없는 것으로 나타났다.

[표 4-7] 진성리더십에 대한 확인적 요인분석 결과

| 구성요인 | 항목 | 요인적재치 | 표준요인적재치 | t값 | P값 | CR | AVE |
|-------------------|----|-------|---------|--------|-----|-------|-------|
| 내재화된 도덕적 관점 | 1 | 1.000 | .680 | - | - | 0.883 | 0.655 |
| | 2 | 1.131 | .759 | 17.498 | *** | | |
| | 3 | 1.190 | .738 | 17.104 | *** | | |
| | 4 | 1.059 | .792 | 18.047 | *** | | |
| 균형잡힌 정보처리 | 1 | 1.000 | .767 | - | - | 0.921 | 0.747 |
| | 2 | 1.023 | .786 | 21.317 | *** | | |
| | 3 | 1.089 | .857 | 23.125 | *** | | |
| | 4 | .879 | .679 | 18.185 | *** | | |

4.4 인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 차이 검증

4.4.1 계급에 따른 주요 변수의 차이 검증

계급에 따른 권한위임 리더십, 직무만족, 진정성의 차이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시하였고 그 결과를 표 .에 제시하였다. 분석결과, 계급에 따른 능력신뢰($F=3.61$, $p<.05$), 직무자율성($F=7.31$, $p<.001$), 권한위임 리더십($F=2.32$, $p<.10$)의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로는 소령, 중령, 대령 순으로 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리더십이 높은 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 세대 및 연령에 따른 특성이 계급에 반영되어 나타난 것으로 해석되며, 상대적으로 젊은 소령 계급의 권한위임 리더십의 측면이 높게 나타나고 있음을 명확하게 확인할 수 있다. 또한, 소령, 중령, 대령 각 계급간 가치관 및 리더로서 필요한 역량과 방향성을 바라보는 시각이 다를 수 있음을 시사하는 검증결과로 해석된다. 반면, 의사소통, 계획수립, 환경적 만족, 보상적 만족, 심리적 만족, 직무만족, 내재화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리, 진정성에서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

[표 4-8] 계급에 따른 주요 변수의 차이 검증

| Variable | Group | <i>n</i> | <i>M</i> ± <i>SD</i> | <i>F(p)</i> |
|----------|-------|----------|----------------------|-------------------|
| 의사소통 | 소령 | 621 | 4.25±.61 | .47 (.627) |
| | 중령 | 64 | 4.22±.57 | |
| | 대령 | 50 | 4.16±.58 | |
| 계획수립 | 소령 | 621 | 4.19±.58 | .19 (.831) |
| | 중령 | 64 | 4.24±.50 | |
| | 대령 | 50 | 4.22±.51 | |
| 능력신뢰 | 소령 | 621 | 4.11±.60 | 3.61* (.028) |
| | 중령 | 64 | 4.09±.50 | |
| | 대령 | 50 | 3.88±.57 | |
| 직무자율성 | 소령 | 621 | 3.98±.67 | 7.31*** (.000) |
| | 중령 | 64 | 3.84±.67 | |
| | 대령 | 50 | 3.62±.63 | |

| | | | | |
|-------------|----|-----|----------|-----------------------------|
| 권한위임 리더십 | 소령 | 621 | 4.13±.53 | 2.32 [†] (.099) |
| | 중령 | 64 | 4.10±.47 | |
| | 대령 | 50 | 3.97±.48 | |
| 환경적 만족 | 소령 | 621 | 3.51±.88 | 1.58 (.207) |
| | 중령 | 64 | 3.66±.93 | |
| | 대령 | 50 | 3.67±.73 | |
| 보상적 만족 | 소령 | 621 | 3.43±.88 | 1.12 (.327) |
| | 중령 | 64 | 3.54±.59 | |
| | 대령 | 50 | 3.30±.87 | |
| 심리적 만족 | 소령 | 621 | 3.92±.73 | .05 (.949) |
| | 중령 | 64 | 3.92±.65 | |
| | 대령 | 50 | 3.95±.66 | |
| 직무만족 | 소령 | 621 | 3.62±.71 | .48 (.621) |
| | 중령 | 64 | 3.71±.62 | |
| | 대령 | 50 | 3.64±.63 | |
| 내재화된 도덕적 관점 | 소령 | 621 | 3.88±.66 | .25 (.778) |
| | 중령 | 64 | 3.86±.63 | |
| | 대령 | 50 | 3.82±.58 | |
| 균형잡힌 정보처리 | 소령 | 621 | 4.07±.61 | .25 (.781) |
| | 중령 | 64 | 4.11±.53 | |
| | 대령 | 50 | 4.12±.46 | |
| 진정성 | 소령 | 621 | 3.98±.57 | .01 (.993) |
| | 중령 | 64 | 3.98±.51 | |
| | 대령 | 50 | 3.97±.45 | |

[†] $p < .10$, * $p < .05$, *** $p < .001$

4.4.2 소속에 따른 주요 변수의 차이 검증

소속에 따른 권한위임 리더십, 직무만족, 진정성의 차이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시하였고 그 결과를 [표 4-9]에 제시하였다. 분석결과, 소속에 따른 의사소통($F=5.57$, $p < .001$), 계획수립($F=10.10$, $p < .001$), 능력신뢰($F=8.54$, $p < .001$), 직무자율성($F=2.51$, $p < .05$), 권한위임 리더십($F=7.87$, $p < .001$), 환경적 만족($F=2.05$, $p < .10$), 심리적 만족($F=6.09$, $p < .001$), 직무만족($F=2.47$, $p < .05$), 내재화된 도덕적 관점($F=5.28$,

$p<.001$), 균형잡힌 정보처리($F=8.32$, $p<.001$), 진정성($F=8.24$, $p<.001$)의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리더십, 심리적 만족, 직무만족, 내재화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리, 진정성에서는 육군이 가장 높고 기타가 가장 낮은 것으로 나타났고, 환경적 만족에서는 육군이 가장 높고 해병대가 가장 낮은 것으로 확인되었다. 이와 같은 결과는 소속의 특성과 환경에 따른 영향으로 해석되며, 전통적 상하관계를 유지하고자 하는 성격이 강한 소속일수록 권한위임 리더십, 직무만족, 진정성 모든 영역이 낮게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 즉 변화하는 사회환경에 따른 리더십 역량의 강화의 중요성을 본 검증결과를 통해 명확하게 확인할 수 있다. 반면, 보상적 만족에서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

[표 4-9] 소속에 따른 주요 변수의 차이 검증

| Variable | Group | <i>n</i> | <i>M</i> ± <i>SD</i> | <i>F</i> (<i>p</i>) |
|----------|-------|----------|----------------------|-----------------------|
| 의사소통 | 육군 | 545 | 4.29 ± .58 | 5.57*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 4.22 ± .57 | |
| | 공군 | 85 | 4.03 ± .66 | |
| | 해병대 | 42 | 4.00 ± .68 | |
| | 기타 | 5 | 3.94 ± 1.18 | |
| 계획수립 | 육군 | 545 | 4.24 ± .52 | 10.10*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 4.21 ± .59 | |
| | 공군 | 85 | 3.95 ± .63 | |
| | 해병대 | 42 | 3.97 ± .60 | |
| | 기타 | 5 | 3.28 ± 1.99 | |
| 능력신뢰 | 육군 | 545 | 4.15 ± .57 | 8.54*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 4.12 ± .66 | |
| | 공군 | 85 | 3.86 ± .59 | |
| | 해병대 | 42 | 3.90 ± .54 | |
| | 기타 | 5 | 3.00 ± 1.73 | |
| 직무자율성 | 육군 | 545 | 3.97 ± .66 | 2.51* (.041) |
| | 해군 | 60 | 3.93 ± .74 | |
| | 공군 | 85 | 3.84 ± .63 | |
| | 해병대 | 42 | 3.88 ± .68 | |
| | 기타 | 5 | 2.93 ± 1.68 | |

| | | | | |
|-------------|-----|-----|-----------|-----------------------------|
| 권한위임 리더십 | 육군 | 545 | 4.17±.49 | 7.87*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 4.12±.56 | |
| | 공군 | 85 | 3.92±.55 | |
| | 해병대 | 42 | 3.94±.49 | |
| | 기타 | 5 | 3.29±1.63 | |
| 환경적 만족 | 육군 | 545 | 3.56±.88 | 2.05 ⁺ (.086) |
| | 해군 | 60 | 3.46±.78 | |
| | 공군 | 85 | 3.57±.84 | |
| | 해병대 | 42 | 3.18±.85 | |
| | 기타 | 5 | 3.33±2.03 | |
| 보상적 만족 | 육군 | 545 | 3.44±.87 | 1.12 (.348) |
| | 해군 | 60 | 3.56±.84 | |
| | 공군 | 85 | 3.38±.79 | |
| | 해병대 | 42 | 3.22±.74 | |
| | 기타 | 5 | 3.11±1.90 | |
| 심리적 만족 | 육군 | 545 | 4.00±.70 | 6.09*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 3.79±.69 | |
| | 공군 | 85 | 3.68±.70 | |
| | 해병대 | 42 | 3.69±.73 | |
| | 기타 | 5 | 3.33±2.08 | |
| 직무만족 | 육군 | 545 | 3.67±.69 | 2.47* (.043) |
| | 해군 | 60 | 3.60±.66 | |
| | 공군 | 85 | 3.55±.67 | |
| | 해병대 | 42 | 3.37±.66 | |
| | 기타 | 5 | 3.26±1.99 | |
| 내재화된 도덕적 관점 | 육군 | 545 | 3.93±.64 | 5.28*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 3.71±.67 | |
| | 공군 | 85 | 3.74±.63 | |
| | 해병대 | 42 | 3.71±.70 | |
| | 기타 | 5 | 2.92±1.66 | |
| 균형잡힌 정보처리 | 육군 | 545 | 4.15±.57 | 8.32*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 3.93±.58 | |
| | 공군 | 85 | 3.89±.60 | |
| | 해병대 | 42 | 3.93±.65 | |
| | 기타 | 5 | 3.00±1.73 | |
| 진정성 | 육군 | 545 | 4.04±.54 | 8.24*** (.000) |
| | 해군 | 60 | 3.82±.55 | |
| | 공군 | 85 | 3.81±.55 | |
| | 해병대 | 42 | 3.82±.59 | |
| | 기타 | 5 | 2.96±1.70 | |

⁺ $p<.10$, * $p<.05$, *** $p<.001$

4.4.3 출신에 따른 주요 변수의 차이 검증

출신에 따른 권한위임 리더십, 직무만족, 진정성의 차이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시하였고 그 결과를 [표 4-10]에 제시하였다. 분석결과, 출신에 따른 심리적 만족($F=2.69$, $p<.05$)의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로는 간부사관, 학군장교, 학사장교, 사관학교, 기타 순으로 높은 것으로 확인되었다. 본 결과는 간부사관의 심리적 만족이 가장 높게 나타났는데, 이는 병사 및 부사관의 경험과 장교로서의 다양한 경험이 현재의 환경과 상황에 대해 더 객관적이고 종합적인 평가를 가능하게 하는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 의사소통, 계획수립, 내재화된 도덕적 관점, 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리더십, 환경적 만족, 보상적 만족, 직무만족, 균형잡힌 정보처리, 진정성에서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 출신에 따른 리더의 자질과 지향점에 대한 인식이 크게 다르지 않은 것으로 해석할 수 있다.

[표 4-10] 출신에 따른 주요 변수의 차이 검증

| Variable | Group | <i>n</i> | <i>M</i> ± <i>SD</i> | <i>F(p)</i> |
|----------|-------|----------|----------------------|----------------|
| 의사소통 | 사관학교 | 411 | 4.21±.56 | .83 (.508) |
| | 학군장교 | 152 | 4.31±.61 | |
| | 학사장교 | 128 | 4.26±.67 | |
| | 간부사관 | 19 | 4.21±.56 | |
| | 기타 | 25 | 4.19±.73 | |
| 계획수립 | 사관학교 | 411 | 4.21±.51 | 1.59 (.176) |
| | 학군장교 | 152 | 4.25±.57 | |
| | 학사장교 | 128 | 4.15±.65 | |
| | 간부사관 | 19 | 4.21±.51 | |
| | 기타 | 25 | 3.98±.89 | |
| 능력신뢰 | 사관학교 | 411 | 4.07±.57 | 1.14 (.336) |
| | 학군장교 | 152 | 4.13±.59 | |
| | 학사장교 | 128 | 4.14±.57 | |
| | 간부사관 | 19 | 4.20±.80 | |
| | 기타 | 25 | 3.92±.85 | |
| 직무자율성 | 사관학교 | 411 | 3.92±.66 | 1.29 (.272) |
| | 학군장교 | 152 | 3.98±.68 | |
| | 학사장교 | 128 | 3.97±.66 | |
| | 간부사관 | 19 | 4.07±.79 | |

| | | | | |
|-------------|------|-----|-----------|-----------------|
| | 기타 | 25 | 3.70±.78 | |
| 권한위임 리더십 | 사관학교 | 411 | 4.11±.48 | 1.17 (.325) |
| | 학군장교 | 152 | 4.17±.53 | |
| | 학사장교 | 128 | 4.13±.55 | |
| | 간부사관 | 19 | 4.17±.66 | |
| | 기타 | 25 | 3.95±.75 | |
| 환경적 만족 | 사관학교 | 411 | 3.55±.86 | .92 (.451) |
| | 학군장교 | 152 | 3.59±.89 | |
| | 학사장교 | 128 | 3.42±.86 | |
| | 간부사관 | 19 | 3.67±.89 | |
| | 기타 | 25 | 3.43±1.07 | |
| 보상적 만족 | 사관학교 | 411 | 3.45±.87 | .88 (.312) |
| | 학군장교 | 152 | 3.49±.87 | |
| | 학사장교 | 128 | 3.35±.80 | |
| | 간부사관 | 19 | 3.45±.87 | |
| | 기타 | 25 | 3.15±.89 | |
| 심리적 만족 | 사관학교 | 411 | 3.91±.68 | 2.69* (.030) |
| | 학군장교 | 152 | 4.01±.75 | |
| | 학사장교 | 128 | 3.85±.73 | |
| | 간부사관 | 19 | 4.30±.58 | |
| | 기타 | 25 | 3.75±.94 | |
| 직무만족 | 사관학교 | 411 | 3.63±.69 | 1.65 (.160) |
| | 학군장교 | 152 | 3.70±.72 | |
| | 학사장교 | 128 | 3.54±.66 | |
| | 간부사관 | 19 | 3.80±.58 | |
| | 기타 | 25 | 3.44±.89 | |
| 내재화된 도덕적 관점 | 사관학교 | 411 | 3.88±.64 | 1.02 (.399) |
| | 학군장교 | 152 | 3.92±.64 | |
| | 학사장교 | 128 | 3.86±.66 | |
| | 간부사관 | 19 | 3.78±.71 | |
| | 기타 | 25 | 3.66±.85 | |
| 균형잡힌 정보처리 | 사관학교 | 411 | 4.08±.56 | 1.43 (.222) |
| | 학군장교 | 152 | 4.14±.60 | |
| | 학사장교 | 128 | 4.04±.61 | |
| | 간부사관 | 19 | 4.14±.65 | |
| | 기타 | 25 | 3.86±.89 | |
| 진정성 | 사관학교 | 411 | 3.98±.53 | 1.38 (.239) |
| | 학군장교 | 152 | 4.03±.56 | |
| | 학사장교 | 128 | 3.95±.58 | |
| | 간부사관 | 19 | 3.96±.56 | |
| | 기타 | 25 | 3.76±.84 | |

* $p < .05$

4.4.4 성별에 따른 주요 변수의 차이 검증

성별에 따른 권한위임 리더십, 직무만족, 진정성의 차이를 검증하기 위하여 독립표본 t -검증을 실시하였고 그 결과를 [표 4-11]에 제시하였다. 분석결과, 성별에 따른 균형잡힌 정보처리($t=2.17$, $p<.05$)의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로는 남성이 여성에 비해 균형잡힌 정보처리가 높은 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 성별에 따른 성향적 차이가 반영된 결과로 해석되며, 남성이 정보처리에 더 큰 중요도를 두고 있음을 확인할 수 있다.

반면, 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리더십, 환경적 만족, 보상적 만족, 심리적 만족, 직무만족, 내재화된 도덕적 관점, 진정성에서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

[표 4-11] 성별에 따른 주요 변수의 차이 검증

| Variable | Group | <i>n</i> | <i>M</i> ± <i>SD</i> | <i>F(p)</i> |
|----------|-------|----------|----------------------|-------------|
| 의사소통 | 남성 | 673 | 4.24±.60 | .59 |
| | 여성 | 62 | 4.19±.63 | (.554) |
| 계획수립 | 남성 | 673 | 4.21±.57 | 1.17 |
| | 여성 | 62 | 4.12±.60 | (.248) |
| 능력신뢰 | 남성 | 673 | 4.09±.59 | -.17 |
| | 여성 | 62 | 4.11±.63 | (.862) |
| 직무자율성 | 남성 | 673 | 3.94±.67 | .53 |
| | 여성 | 62 | 3.90±.68 | (.597) |
| 권한위임 리더십 | 남성 | 673 | 4.12±.51 | .58 |
| | 여성 | 62 | 4.08±.57 | (.561) |
| 환경적 만족 | 남성 | 673 | 3.53±.88 | -.47 |
| | 여성 | 62 | 3.58±.82 | (.636) |
| 보상적 만족 | 남성 | 673 | 3.42±.86 | -.62 |
| | 여성 | 62 | 3.49±.80 | (.538) |
| 심리적 만족 | 남성 | 673 | 3.92±.71 | .21 |
| | 여성 | 62 | 3.90±.74 | (.835) |
| 직무만족 | 남성 | 673 | 3.63±.70 | -.38 |
| | 여성 | 62 | 3.66±.64 | (.703) |

| | | | | |
|-------------|----|-----|----------|--------|
| 내재화된 도덕적 관점 | 남성 | 673 | 3.88±.65 | .57 |
| | 여성 | 62 | 3.83±.68 | (.572) |
| 균형잡힌 정보처리 | 남성 | 673 | 4.10±.59 | 2.17* |
| | 여성 | 62 | 3.91±.65 | (.034) |
| 진정성 | 남성 | 673 | 3.99±.56 | 1.48 |
| | 여성 | 62 | 3.87±.61 | (.144) |

* $p<.05$

4.5 직무만족이 권한위임 리더십, 진정성에 미치는 영향

4.5.1 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향

직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 통제변수로는 인구통계학적 변수를 투입하였고 분석결과는 [표 4-12]에 제시한 바와 같다. 분석결과, 의사소통 모형에서는 통제변수 중 육군($B=.24, p<.001$), 해군($B=.20, p<.05$), 불교($B=-.13, p<.05$)가 의사소통에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.27, p<.001$)은 의사소통을 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 14.2%로 확인되었다. 본 검증결과, 직무만족이 의사소통에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인하였으며, 의사소통 역량을 강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 필수적이라는 사실을 파악할 수 있다.

계획수립 모형에서는 통제변수 중 육군($B=.29, p<.001$), 해군($B=.25, p<.01$), 불교($B=-.12, p<.05$)가 계획수립에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.29, p<.001$)은 계획수립을 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 19.6%로 확인되었다. 이러한 검증결과, 직무만족이 계획수립에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 계획수립 역량을 강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 필수적이라는 사실을 확인할 수 있다.

능력신뢰 모형에서는 통제변수 중 소령($B=.25, p<.01$), 기타 계급($B=-.74, p<.05$), 육군($B=.27, p<.001$), 해군($B=.23, p<.05$), 기타 직책($B=-.62, p<.05$), 무교($B=-.12, p<.05$), 불교($B=-.13, p<.05$)가 능력신뢰에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.33, p<.001$)은 능력신뢰를 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 22.4%로 확인되었다. 이와 같은 검증결과, 직무만족이 능력신뢰에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 능력신뢰 역량을 강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 필수적이라는 사실을 파악할 수 있다.

직무자율성 모형에서는 통제변수 중 소령($B=.35, p<.001$), 기타 계급($B=-.74, p<.05$), 육군($B=.12, p<.10$), 기타 직책($B=-.65, p<.10$), 불교($B=-.11, p<.10$)가 직무자율성에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.38, p<.001$)은 직무자율성을 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 20.6%로 확인되었다. 검증결과, 직무만족이 직무자율성에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 직무자율성 역량을 강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 필수적이라는 사실을 확인할 수 있다.

권한위임 리더십 모형에서는 통제변수 중 소령($B=.18, p<.01$), 기타 계급($B=.09, p<.10$), 육군($B=.23, p<.001$), 해군($B=.19, p<.05$), 불교($B=-.12, p<.05$)가 권한위임 리더십에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.32, p<.001$)은 권한위임 리더십을 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 24.8%로 확인되었다. 본 검증결과, 직무만족이 권한위임 리더십에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 권한위임 리더십 역량을 강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 필수적이라는 사실을 시사하고 있다.

[표 4-12] 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향

| 독립변수 | 종속변수 |
|------|------|
|------|------|

| | | 의사소통 | 계획수립 | 능력신뢰 | 직무 자율성 | 권한위임 리더십 |
|----------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 직무만족 | | .27*** (.03) | .29*** (.03) | .33*** (.03) | .38*** (.03) | .32*** (.02) |
| 계급 (기준:대령) | 소령 | .11 (.03) | -.00 (.08) | .25** (.08) | .35*** (.09) | .18** (.07) |
| | 중령 | .03 (.08) | -.02 (.10) | .16 (.10) | .18 (.12) | .16 (.10) |
| | 기타 | .02 (.11) | -.52 (.31) | -.74* (.32) | -.74* (.36) | .09+ (.09) |
| 소속 (기준:공군) | 육군 | .24*** (.34) | .29*** (.06) | .27*** (.06) | .12+ (.07) | .23*** (.05) |
| | 해군 | .20* (.10) | .25** (.09) | .23* (.09) | .06 (.10) | .19* (.08) |
| | 해병대 | -.01 (.11) | .09 (.10) | .07 (.10) | .08 (.12) | .05 (.09) |
| | 기타 | .05 (.19) | -.13 (.18) | -.28 (.18) | -.32 (.12) | -.17 (.16) |
| 출신 (기준:간부) | 사관학교 | .00 (.15) | .04 (.14) | -.19 (.14) | -.23 (.16) | -.10 (.12) |
| | 학군장교 | .06 (.16) | .03 (.14) | -.18 (.15) | -.22 (.17) | -.08 (.13) |
| | 학사장교 | .11 (.16) | .04 (.14) | -.08 (.15) | -.16 (.17) | -.02 (.13) |
| 성별 (기준:여성) | 남성 | -.07 (.08) | -.06 (.08) | .03 (.08) | -.04 (.09) | -.03 (.07) |
| 직책 (기준:지휘관) | 지휘자 | .00 (.15) | .11 (.14) | .07 (.14) | .07 (.16) | .06 (.12) |
| | 참모 등 | -.05 (.06) | .01 (.06) | -.02 (.06) | -.08 (.07) | -.04 (.05) |
| | 기타 | .03 (.32) | -.44 (.29) | -.62* (.30) | -.65+ (.34) | -.42 (.26) |
| 종교 (기준:기독교) | 무교 | -.04 (.05) | -.04 (.05) | -.12* (.05) | -.04 (.06) | -.06 (.04) |
| | 불교 | -.13* (.06) | -.12* (.06) | -.13* (.06) | -.11+ (.07) | -.12* (.05) |
| | 천주교 | -.03 (.06) | .01 (.06) | -.02 (.06) | .05 (.06) | .00 (.05) |

| | | | | | |
|-----------|---------|---------|----------|----------|----------|
| R^2 | .142 | .196 | .224 | .206 | .248 |
| adj R^2 | .120 | .176 | .205 | .186 | .229 |
| F | 6.57*** | 9.69*** | 11.49*** | 10.34*** | 13.11*** |

주) 괄호 밖의 수치는 비표준화 회귀계수이고 괄호 안의 수치는 표준오차임.

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.5.2 직무만족이 진정성에 미치는 영향

직무만족이 진정성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 통제변수로는 인구통계학적 변수를 투입하였고 분석결과는 [표 4-13]에 제시한 바와 같다. 분석결과, 내재화된 도덕적 관점 모형에서는 통제변수 중 육군($B=.15$, $p < .05$), 학사장교($B=.29$, $p < .10$), 무교($B=-.11$, $p < .05$)가 내재화된 도덕적 관점에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.43$, $p < .001$)은 내재화된 도덕적 관점을 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 25.2%로 확인되었다. 이러한 검증결과, 직무만족이 내재화된 도덕적 관점에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 도덕적 관점에 대한 내재된 역량을 강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 이루어져야 함을 확인할 수 있다.

균형잡힌 정보처리 모형에서는 통제변수 중 기타 계급($B=-.74$, $p < .05$), 육군($B=.22$, $p < .001$)이 균형잡힌 정보처리에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.31$, $p < .001$)은 균형잡힌 정보처리를 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 18.2%로 확인되었다. 이와 같은 검증결과, 직무만족이 균형잡힌 정보처리에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 균형잡힌 정보처리 역량을 강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 반드시 선행되어야 함을 확인할 수 있다.

진정성 모형에서는 통제변수 중 기타 계급($B=-.65$, $p < .05$), 육군($B=.19$, $p < .01$)이 진정성에 유의미한 영향을 미쳤고, 직무만족($B=.37$, $p < .001$)은 능력신뢰를 정적으로 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형의 설명력은 24.8%로 확인되었다. 본 검증결과, 직무만족이 진정성에 직접적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 진정성의 역량을

강화하기 위해서는 그 선행되는 요인인 직무만족의 강화가 반드시 선행되어야 한다는 사실을 파악할 수 있다.

[표 4-13] 직무만족이 진정성에 미치는 영향

| 독립변수 | | 종속변수 | | |
|----------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 내재화된 도덕적 관점 | 균형잡힌 정보처리 | 진정성 |
| 직무만족 | | .43*** (.03) | .31*** (.03) | .37*** (.03) |
| 계급 (기준:대령) | 소령 | .09 (.09) | -.02 (.08) | .03 (.07) |
| | 중령 | -.01 (.11) | -.07 (.10) | -.04 (.09) |
| | 기타 | -.55 (.34) | -.74* (.33) | -.65* (.29) |
| 소속 (기준:공군) | 육군 | .15* (.07) | .22*** (.07) | .19** (.06) |
| | 해군 | -.06 (.10) | .05 (.09) | -.00 (.08) |
| | 해병대 | .03 (.11) | .09 (.10) | .06 (.09) |
| | 기타 | .11 (.20) | -.13 (.19) | -.01 (.17) |
| 출신 (기준:간부) | 사관학교 | .27 (.15) | .00 (.15) | .13 (.13) |
| | 학군장교 | .25 (.16) | -.01 (.15) | .12 (.13) |
| | 학사장교 | .29+ (.16) | .00 (.15) | .15 (.14) |
| 성별 (기준:여성) | 남성 | .02 (.09) | -.11 (.08) | -.05 (.07) |
| 직책 (기준:지휘관) | 지휘자 | -.09 (.16) | -.12 (.15) | -.11 (.13) |
| | 참모 등 | .01 (.06) | .02 (.06) | .01 (.06) |
| | 기타 | .28 (.33) | .04 (.31) | .16 (.28) |
| 종교 (기준:기독교) | 무교 | -.11* (.05) | -.02 (.05) | -.07 (.05) |
| | 불교 | -.09 (.06) | -.04 (.06) | -.07 (.05) |
| | 천주교 | .03 (.06) | .03 (.06) | .03 (.05) |
| R^2 | | .252 | .182 | .248 |
| adj R^2 | | .233 | .161 | .229 |

| F | 13.41*** | 8.82*** | 13.11*** |
|--|----------|---------|----------|
| 주) 괄호 밖의 수치는 비표준화 회귀계수이고 괄호 안의 수치는 표준오차임. † $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ | | | |

4.6 직무만족과 권한위임 리더십 간의 관계에서 진정성의 매개효과

매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 매개효과 검증 3단계 분석을 실시하였다. 첫 번째 단계에서는 독립변수가 매개변수를 유의미하게 설명하는지를 검증하고, 두 번째 단계에서는 독립변수가 종속변수를 유의미하게 설명하는지를 검증하며, 세 번째 단계에서는 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변인을 유의미하게 설명하는지를 검증한다. 여기서 매개변수는 종속변수를 유의미하게 설명해야 하며 독립변수의 회귀계수가 두 번째 단계에서의 회귀계수보다 작게 나타나야 한다. 이 작아진 회귀계수가 유의미한 수준을 유지하면 부분매개(partial mediating), 유의미하지 않게 변화하면 완전매개(full mediating)가 성립하는 것으로 판단한다.

4.6.1 직무만족과 의사소통 간의 관계에서 진정성의 매개효과

직무만족과 의사소통 간의 관계에서 진정성이 매개하는지를 검증한 결과를 [표 4-14]에 제시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수인 직무만족($B=.37$, $p<.01$)이 매개변수인 진정성을 유의미하게 설명하였고, 두 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족($B=.28$, $p<.01$)이 종속변수인 의사소통을 유의미하게 설명하였으며, 세 번째 단계에서는 매개변수인 진정성($B=.62$, $p<.01$)이 의사소통을 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 여기서 두 번째 단계인 직무만족의 회귀계수가 다음 단계로 넘어갈 때, .28에서 .04로 작아졌고 이렇게 작아진 회귀계수는 더 이상 유의미하지 않으므로 진정성은 직무만족과 의사소통 간의 관계를 완전매개함을 알 수 있었다. 즉 의사소통에 미치는 직무만족의 직접적인 영향력이 사라지고 진정성을 경유하는 영향력만이 유의하게 나타나, 의사소통 역량 강화를 위해서는 선행되는 요인 가운데 진정성이란 명확한 개입의 초점에 집중해야 한다는 사실을 확인할 수 있다.

[표 4-14] 직무만족과 의사소통 간의 관계에서 진정성의 매개효과

| 독립변수 | | 종속변수 | | |
|----------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Step1 | Step2 | Step3 |
| | | 진정성 | 의사소통 | 의사소통 |
| 직무만족 | | .37*** (.03) | .28*** (.03) | .04 (.03) |
| 진정성 | | | | .62*** (.04) |
| 계급 (기준:대령) | 소령 | .03 (.07) | .11 (.09) | .09 (.07) |
| | 중령 | -.04 (.09) | .03 (.11) | .06 (.09) |
| | 기타 | -.65** (.29) | .02 (.34) | .42 (.29) |
| 소속 (기준:공군) | 육군 | .19*** (.06) | .24*** (.07) | .12*** (.06) |
| | 해군 | -.00 (.08) | .20** (.10) | .21** (.08) |
| | 해병대 | .06 (.09) | -.02 (.11) | -.06 (.09) |
| | 기타 | -.01 (.17) | .05 (.19) | .06 (.16) |
| 출신 (기준:간부) | 사관학교 | .13 (.13) | .00 (.15) | -.08 (.13) |
| | 학군장교 | .12 (.13) | .06 (.16) | -.01 (.13) |
| | 학사장교 | .15 (.14) | .11 (.16) | .02 (.13) |
| 성별 (기준:여성) | 남성 | -.05 (.07) | -.07 (.08) | -.04 (.07) |
| | 지휘자 | -.11 (.13) | .01 (.15) | .07 (.13) |
| 직책 (기준:지휘관) | 참모 등 | .01 (.06) | -.05 (.06) | -.06 (.05) |
| | 기타 | .16 (.28) | .03 (.32) | -.07 (.27) |
| | 무교 | -.07 (.05) | -.04 (.05) | -.00 (.05) |
| 종교 (기준:기독교) | 불교 | -.07 (.05) | -.13** (.06) | -.09* (.05) |
| | 천주교 | .03 (.05) | -.04 (.06) | -.05 (.05) |
| R^2 | | .263 | .142 | .389 |
| adj R^2 | | .245 | .120 | .373 |

| | | | |
|----------|----------|---------|----------|
| <i>F</i> | 14.20*** | 6.57*** | 24.01*** |
|----------|----------|---------|----------|

주) 괄호 밖의 수치는 비표준화 회귀계수이고 괄호 안의 수치는 표준오차임.
 $p < .10$, $p < .05$, $p < .01$

4.6.2 직무만족과 계획수립 간의 관계에서 진정성의 매개효과

직무만족과 계획수립 간의 관계에서 진정성이 매개하는지를 검증한 결과를 [표 4-15]에 제시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수인 직무만족($B=.37$, $p<.01$)이 매개변수인 진정성을 유의미하게 설명하였고, 두 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족($B=.30$, $p<.01$)이 종속변수인 계획수립을 유의미하게 설명하였으며, 세 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족과 매개변수인 진정성($B=.62$, $p<.01$)이 계획수립을 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 여기서 두 번째 단계인 직무만족의 회귀계수가 다음 단계로 넘어갈 때, .30에서 .06으로 작아졌고 이렇게 작아진 회귀계수 여전히 유의미하므로 진정성은 직무만족과 계획수립 간의 관계를 부분매개함을 알 수 있었다. 따라서, 계획수립에 미치는 직무만족의 직접적인 영향력이 여전히 존재하며 진정성을 경유하는 영향력 또한 유의하게 나타나, 계획수립 역량 강화를 위해서는 선행되는 요인 가운데 직무만족과 진정성 이란 개입의 초점에 집중해야 한다는 사실을 확인할 수 있다.

[표 4-15] 직무만족과 계획수립 간의 관계에서 진정성의 매개효과

| 독립변수 | | 종속변수 | | |
|---------------|----|------------------|-----------------|-----------------|
| | | Step1 진정성 | Step2 계획수립 | Step3 계획수립 |
| 직무만족 | | .37*** (.03) | .30*** (.03) | .06** (.03) |
| 진정성 | | | | .62*** (.03) |
| 제공 (기준:대령) | 소령 | .03 (.07) | -.00 (.08) | -.02 (.06) |
| | 중령 | -.04 (.09) | -.03 (.10) | -.00 (.08) |
| 소속 (기준:공군) | 기타 | -.65*** (.29) | -.52* (.31) | -.11 (.25) |

| | | | | |
|----------------|------|-----------------|-----------------|------------------|
| 출신 (기준:간부) | 육군 | .19*** (.06) | .29*** (.06) | .17*** (.05) |
| | 해군 | -.00 (.08) | .25*** (.09) | .25*** (.07) |
| | 해병대 | .06 (.09) | .09 (.10) | .05 (.08) |
| | 기타 | -.01 (.17) | -.13 (.18) | -.13 (.14) |
| | 사관학교 | .13 (.13) | .04 (.14) | -.04 (.11) |
| 성별 (기준:여성) | 학군장교 | .12 (.13) | .03 (.14) | -.04 (.12) |
| | 학사장교 | .15 (.14) | .11 (.16) | -.05 (.12) |
| | 남성 | -.05 (.07) | -.06 (.08) | -.03 (.06) |
| 직책 (기준:지휘관) | 지휘자 | -.11 (.13) | .11 (.14) | .18 (.11) |
| | 참모 등 | .01 (.06) | .01 (.06) | .00 (.05) |
| | 기타 | .16 (.28) | -.44 (.29) | -.53*** (.24) |
| 종교 (기준:기독교) | 무교 | -.07 (.05) | -.05 (.05) | -.00 (.04) |
| | 불교 | -.07 (.05) | -.12** (.06) | -.08* (.05) |
| | 천주교 | .03 (.05) | .01 (.06) | -.01 (.05) |
| R^2 | | .263 | .196 | .473 |
| adj R^2 | | .245 | .176 | .459 |
| F | | 14.20*** | 9.69*** | 33.74*** |

주) 괄호 밖의 수치는 비표준화 회귀계수이고 괄호 안의 수치는 표준오차임.
* $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

4.6.3 직무만족과 능력신뢰 간의 관계에서 진정성의 매개효과

직무만족과 능력신뢰 간의 관계에서 진정성이 매개하는지를 검증한 결과를 [표 4-16]에 제시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수인 직무만족($B=.37$, $p<.01$)이 매개변수인 진정성을 유의미하게 설명하였고, 두 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족($B=.33$, $p<.01$)이 종속변수인 능력신뢰를 유의미하게 설명하였으며, 세 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족과 매개변수인 진정성($B=.51$, $p<.01$)이 능력신뢰를 유의미하게 설명하는 것으로

나타났다. 여기서 두 번째 단계인 직무만족의 회귀계수가 다음 단계로 넘어갈 때, .33에서 .14로 작아졌고 이렇게 작아진 회귀계수 여전히 유의미하므로 진정성은 직무만족과 능력신뢰 간의 관계를 부분매개함을 알 수 있었다. 따라서, 능력신뢰에 미치는 직무만족의 직접적인 영향력이 여전히 존재하며 진정성을 경유하는 영향력 또한 유의하게 나타나, 능력신뢰 역량 강화를 위해서는 선행되는 요인 가운데 직무만족과 진정성 이란 개입의 초점에 집중해야 한다는 사실을 확인할 수 있다.

[표 4-16] 직무만족과 능력신뢰 간의 관계에서 진정성의 매개효과

| 독립변수 | | 종속변수 | | |
|----------------|------|------------------|-----------------|-----------------|
| | | Step1 | Step2 | Step3 |
| | | 진정성 | 능력신뢰 | 능력신뢰 |
| 직무만족 | | .37*** (.03) | .33*** (.03) | .14*** (.03) |
| 진정성 | | | | .51*** (.04) |
| 계급 (기준:대령) | 소령 | .03 (.07) | .25 (.08) | .23*** (.07) |
| | 중령 | -.04 (.09) | .16 (.10) | .18** (.09) |
| | 기타 | -.65*** (.29) | -.74** (.32) | -.41 (.28) |
| 소속 (기준:공군) | 육군 | .19*** (.06) | .27*** (.06) | .18*** (.06) |
| | 해군 | -.00 (.08) | .23** (.09) | .23*** (.08) |
| | 해병대 | .06 (.09) | .07 (.10) | .04 (.09) |
| | 기타 | -.01 (.17) | -.28 (.18) | -.28* (.16) |
| 출신 (기준:간부) | 사관학교 | .13 (.13) | -.19 (.14) | -.26** (.13) |
| | 학군장교 | .12 (.13) | -.18 (.15) | -.25* (.13) |
| | 학사장교 | .15 (.14) | -.08 (.15) | -.15 (.13) |
| 성별 (기준:여성) | 남성 | -.05 (.07) | .03 (.08) | .06 (.07) |
| 직책 (기준:지휘관) | 지휘자 | -.11 (.13) | .07 (.14) | .12 (.13) |

| | | | | |
|----------------|------|---------------|-----------------|------------------|
| 종교 (기준:기독교) | 참모 등 | .01 (.06) | -.02 (.06) | -.03 (.05) |
| | 기타 | .16 (.28) | -.62** (.30) | -.70*** (.27) |
| | 무교 | -.07 (.05) | -.12** (.05) | -.09* (.04) |
| | 불교 | -.07 (.05) | -.13** (.06) | -.10* (.05) |
| | 천주교 | .03 (.05) | -.02 (.06) | -.03 (.05) |
| R^2 | | .263 | .224 | .396 |
| adj R^2 | | .245 | .205 | .380 |
| F | | 14.20*** | 11.49*** | 24.69*** |

주) 괄호 밖의 수치는 비표준화 회귀계수이고 괄호 안의 수치는 표준오차임.
* $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

4.6.4 직무만족과 직무자율성 간의 관계에서 진정성의 매개효과

직무만족과 직무자율성 간의 관계에서 진정성이 매개하는지를 검증한 결과를 [표 4-17]에 제시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수인 직무만족($B=.37$, $p<.01$)이 매개변수인 진정성을 유의미하게 설명하였고, 두 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족($B=.38$, $p<.01$)이 종속변수인 직무자율성을 유의미하게 설명하였으며, 세 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족과 매개변수인 진정성($B=.51$, $p<.01$)이 직무자율성을 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 여기서 두 번째 단계인 직무만족의 회귀계수가 다음 단계로 넘어갈 때, .38에서 .19로 작아졌고 이렇게 작아진 회귀계수 여전히 유의미하므로 진정성은 직무만족과 직무자율성 간의 관계를 부분매개함을 알 수 있었다. 따라서, 직무자율성에 미치는 직무만족의 직접적인 영향력이 여전히 존재하며 진정성을 경유하는 영향력 또한 유의하게 나타나, 직무자율성 역량 강화를 위해서는 선행되는 요인 가운데 직무만족과 진정성 이란 개념의 초점에 집중해야 한다는 사실을 확인할 수 있다.

[표 4-17] 직무만족과 직무자율성 간의 관계에서 진정성의 매개효과

| 독립변수 | 종속변수 |
|------|------|
|------|------|

| | | Step1 | Step2 | Step3 |
|----------------|------|------------------|-----------------|-----------------|
| | | 진정성 | 직무자율성 | 직무자율성 |
| 직무만족 | | .37*** (.03) | .38*** (.03) | .19*** (.03) |
| 진정성 | | | | .51*** (.04) |
| 계급 (기준:대령) | 소령 | .03 (.07) | .35*** (.09) | .34*** (.08) |
| | 중령 | -.04 (.09) | .18 (.12) | .20* (.11) |
| | 기타 | -.65*** (.29) | -.74** (.36) | -.41 (.33) |
| 소속 (기준:공군) | 육군 | .19*** (.06) | .12* (.07) | .03 (.07) |
| | 해군 | -.00 (.08) | .06 (.10) | .06 (.10) |
| | 해병대 | .06 (.09) | .08 (.12) | .05 (.11) |
| | 기타 | -.01 (.17) | -.32 (.21) | -.31* (.19) |
| 출신 (기준:간부) | 사관학교 | .13 (.13) | -.24 (.16) | -.30** (.15) |
| | 학군장교 | .12 (.13) | -.22 (.17) | -.28* (.15) |
| | 학사장교 | .15 (.14) | -.16 (.17) | -.23 (.15) |
| 성별 (기준:여성) | 남성 | -.05 (.07) | -.04 (.09) | -.01 (.08) |
| 직책 (기준:지휘관) | 지휘자 | -.11 (.13) | .07 (.17) | .12 (.15) |
| | 참모 등 | .01 (.06) | -.08 (.07) | -.09 (.06) |
| | 기타 | .16 (.28) | -.65** (.34) | -.73** (.31) |
| 종교 (기준:기독교) | 무교 | -.07 (.05) | -.04 (.06) | -.01 (.05) |
| | 불교 | -.07 (.05) | -.11* (.07) | -.08 (.06) |
| | 천주교 | .03 (.05) | .05 (.07) | .04 (.06) |
| R^2 | | .263 | .206 | .341 |
| adj R^2 | | .245 | .186 | .324 |

| | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| <i>F</i> | 14.20*** | 10.34*** | 19.49*** |
|----------|----------|----------|----------|

주) 괄호 밖의 수치는 비표준화 회귀계수이고 괄호 안의 수치는 표준오차임.
* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

4.6.5 직무만족과 권한위임 리더십 간의 관계에서 진정성의 매개효과

직무만족과 권한위임 리더십 간의 관계에서 진정성이 매개하는지를 검증한 결과를 [표 4-18]에 제시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수인 직무만족($B=.37, p<.01$)이 매개변수인 진정성을 유의미하게 설명하였고, 두 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족($B=.32, p<.01$)이 종속변수인 권한위임 리더십을 유의미하게 설명하였으며, 세 번째 단계에서는 독립변수인 직무만족과 매개변수인 진정성($B=.57, p<.01$)이 권한위임 리더십을 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 여기서 두 번째 단계인 직무만족의 회귀계수가 다음 단계로 넘어갈 때, .32에서 .11로 작아졌고 이렇게 작아진 회귀계수 여전히 유의미하므로 진정성은 직무만족과 권한위임 리더십 간의 관계를 부분 매개함을 알 수 있었다. 따라서, 권한위임 리더십에 미치는 직무만족의 직접적인 영향력이 여전히 존재하며 진정성을 경유하는 영향력 또한 유의하게 나타나, 권한위임 리더십 역량 강화를 위해서는 선행되는 요인 가운데 직무만족과 진정성 이란 개입의 초점에 집중해야 함을 확인할 수 있다.

[표 4-18] 직무만족과 권한위임 리더십 간의 관계에서 진정성의 매개효과

| 독립변수 | | 종속변수 | | |
|---------------|-----|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Step1 | Step2 | Step3 |
| | | 진정성 | 권한위임 리더십 | 권한위임 리더십 |
| 직무만족 | | .37*** (.03) | .32*** (.03) | .11*** (.02) |
| | 진정성 | | | .57*** (.03) |
| 계급 (기준:대령) | 소령 | .03 (.07) | .18*** (.07) | .16*** (.05) |
| | 중령 | -.04 (.09) | .09 (.09) | .11 (.07) |

| | | | | |
|----------------|------|------------------|-----------------|------------------|
| 소속 (기준:공군) | 기타 | -.65*** (.29) | -.49* (.27) | -.13 (.22) |
| | 육군 | .19*** (.06) | .23*** (.06) | .13*** (.04) |
| | 해군 | -.00 (.08) | .19 (.08) | .19*** (.06) |
| | 해병대 | .06 (.09) | .05 (.09) | .02 (.07) |
| 출신 (기준:간부) | 기타 | -.01 (.17) | -.17 (.16) | -.16 (.12) |
| | 사관학교 | .13 (.13) | -.10 (.12) | -.17* (.10) |
| | 학군장교 | .12 (.13) | -.08 (.13) | -.15 (.10) |
| | 학사장교 | .15 (.14) | -.02 (.13) | -.10 (.10) |
| 성별 (기준:여성) | 남성 | -.05 (.07) | -.03 (.07) | -.01 (.05) |
| 직책 (기준:지휘관) | 지휘자 | -.11 (.13) | .06 (.12) | .13 (.10) |
| | 참모 등 | .01 (.06) | -.04 (.05) | -.04 (.04) |
| | 기타 | .16 (.28) | -.42 (.26) | -.51*** (.21) |
| 종교 (기준:기독교) | 무교 | -.07 (.05) | -.06 (.04) | -.02 (.03) |
| | 불교 | -.07 (.05) | -.12* (.05) | -.09*** (.04) |
| | 천주교 | .03 (.05) | .00 (.05) | -.01 (.04) |
| R^2 | | .263 | .263 | .524 |
| adj R^2 | | .245 | .229 | .512 |
| F | | 14.20*** | 13.12*** | 41.51*** |

주) 괄호 밖의 수치는 비표준화 회귀계수이고 괄호 안의 수치는 표준오차임.
 * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

V. 결 론

5.1 연구결과 요약

본 연구의 목적은 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과와 각 군의 인구통계학적 특성이 어떠한 차이를 나타내는지를 분석하는 것이다. 이를 위해 합동군사대학에서 교육 중에 있는 육·해·공군, 해병대 소령급 이상의 장교 731명을 대상으로 설문 조사하여 분석에 활용하였다.

설문 분석은 설문 내용에 대해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시 신뢰성과 타당성을 확보한 후 최종 선정된 요인을 대상으로 상관행렬 분석을 실시하였고, 각각의 요인 간의 인과관계를 분석하기 위해 다중회귀분석을 통한 인과관계를 분석하였으며, 직무만족과 권한위임 리더십의 영향관계 가운데 진정성의 매개효과분석을 실시하였다.

먼저, 권한위임 리더십에 대한 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 권한위임 리더십의 하위요인으로 의사소통과 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성이 도출되었으며, 직무만족의 하위요인으로는 환경적 만족과 보상적 만족, 심리적 만족이 도출되고, 진정성의 하위요인으로는 내재화된 도덕적 관점과 균형잡힌 정보처리가 도출되었다.

둘째, 계급과 소속, 출신, 성별에 따라 주요 변수들 간에 차이가 있는지 알아보았다. 분석결과, 계급에서는 능력신뢰와 직무자율성, 권한위임 리더십에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로는 소령·중령·대령 순으로 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리더십이 높은 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 세대 및 연령에 따른 특성이 계급에 반영되어 나타난 것으로 해석되며, 상대적으로 젊은 소령 계급의 권한위임 리더십의 측면이 높게 나타나고 있음을 명확하게 확인할 수 있다. 또한, 소령·중령·대령 각 계급간 가치관 및 리더로서 필요한 역량과 방향성을 바라보는 시각이 다를 수 있음을 시사하는 검증결과로 해석된다. 소속에서는 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성, 권한위임 리

더십, 환경적 만족, 심리적 만족, 직무만족, 내재화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리, 진정성에서 유의미한 차이가 있었다. 이와 같은 결과는 소속의 특성과 환경에 따른 영향으로 해석되며, 전통적 상·하관계를 유지하고자 하는 성격이 강한 소속일수록 권한위임 리더십, 직무만족, 진정성 모든 영역이 낮게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 즉, 변화하는 사회환경에 따른 리더십 역량의 강화의 중요성을 본 검증결과를 통해 명확하게 확인할 수 있다. 출신에서는 심리적 만족에서만 유의미한 차이가 있었다. 본 결과는 간부사관의 심리적 만족이 가장 높게 나타났는데, 이는 병사 및 부사관의 경험과 장교로서의 다양한 경험이 현재의 환경과 상황에 대해 더 객관적이고 종합적인 평가를 가능하게 하는 것으로 해석할 수 있다. 이는 출신에 따른 리더의 자질과 지향점에 대한 인식이 크게 다르지 않은 것으로 해석할 수 있다. 성별에서는 균형잡힌 정보처리에서 유의미한 차이가 있었으며 이러한 결과는 성별에 따른 성향적 차이가 반영된 결과로 해석되며, 남성이 정보처리에 더 큰 중요도를 두고 있음을 확인할 수 있다.

셋째, 직무만족과 권한위임 리더십의 관계를 분석한 결과, 직무만족은 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성의 모든 권한위임 리더십에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 ‘가설 1. 직무만족은 권한위임 리더십에 정적 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다. 직무만족과 진정성의 관계를 분석한 결과, 직무만족은 내재화된 도덕적관점, 균형잡힌 정보처리의 모든 진정성에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 ‘가설 2. 직무만족은 진정성에 정적 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다. 진정성과 권한위임 리더십의 관계를 분석한 결과, 진정성은 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성의 모든 권한위임 리더십에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 ‘가설 3. 진정성은 권한위임 리더십에 정적 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다.

넷째, 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과를 분석한 결과, 직무만족과 의사소통의 관계에서 진정성은 완전매개역할을 하는 것으로 나타났으며, 직무만족과 계획수립의 관계에서 진정성은 부분매개역할을, 직무만족과 능력신뢰의 관계에서 진정성은 부분매개역할을, 직무만족과 직무자율성의 관계에서 진정성은 부분매개역할을, 직무만족과 권한위임 리더십의 관계에서 진정성은 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

따라서 ‘가설 4 직무만족과 권한위임 리더십 간의 영향 관계에서 진정성은 매개역할을 할 것이다.’는 채택되었다.

5.2 논의

본 연구의 목적은 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 다음과 같은 가설을 설정하여 분석하였다. 먼저, ‘〈가설 1〉 직무만족은 권한위임 리더십에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.’를 분석한 결과 직무만족은 권한위임 리더십에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 기존 선행연구와 유사한 영향관계가 나타나는 것을 확인할 수 있다. 김문겸(2018)의 연구에서 권한위임 리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 남경희, 박정호(2002)는 간호사를 대상으로 한 연구에서 권한위임은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 하지만 기존 선행연구는 권한위임이 직무만족에 미치는 영향력 검증을 통한 권한위임 리더십의 중요성만을 강조했을 뿐 권한위임 리더십에 영향을 미치는 실제적인 변인과 경로를 파악하지 못한다는 한계점을 가지고 있었으며, 본 연구는 선행연구의 이와 같은 한계점을 해소했다는 것에 연구의 의의를 가지고 있다.

둘째, ‘〈가설 2〉 직무만족은 진정성에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.’를 분석한 결과, 직무만족은 진정성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 기존 선행연구와 유사한 영향관계가 나타나는 것을 확인할 수 있다. 이성욱, 홍사선(2019)은 기업에 근무하는 실무자를 대상으로 한 연구에서 상급자의 진정성으로 볼 수 있는 진성리더십은 조직구성원의 직무성가에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 변재우, 고재윤(2017)은 호텔종사원을 대상으로 한 연구에서 진성리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 하지만 선행연구는 본 연구에서 확인하고자 한 직무만족이 진정성에 미치는 영향을 검증하지 못했다는 한계점을 가지고 있다. 따라서, 본 연구는 선행연구를 통해 확인한 두 변인간의 상관관계를 기초로 기존 연구의 한계점을 해소했다는 점에 연구의

의의를 찾을 수 있다.

셋째, ‘〈가설 3〉 진정성은 권한위임 리더십에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.’를 분석한 결과, 진정성은 권한위임 리더십에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 기존 선행연구와 유사한 영향 관계가 나타나는 것을 확인할 수 있다. 김미정, 한지영(2019)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 진성리더십은 권한위임에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 박민영, 장영철(2016)이 중소기업을 대상으로 한 연구에서 진성리더십과 권한위임 리더십은 상호 긍정적인 역할을 한다는 연구결과와 유사한 결과가 나타났다. 따라서, 본 연구는 선행연구를 통해 확인한 두 변인 간의 상관관계를 기초로 기존 연구의 한계점을 해소했다는 점에 연구의 의의를 찾을 수 있다.

넷째, ‘〈가설 4〉 직무만족과 권한위임 리더십 간의 영향 관계에서 진정성은 매개역할을 할 것이다.’를 분석한 결과, 직무만족이 권한위임 리더십에 영향을 미칠 때 진정성은 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 직무만족의 정의와 개념은 개인이 특정한 과업을 수행하면서 느끼는 심리적, 정서적 만족감으로 압축된다. 궁극적으로 직무만족을 통해 개인은 긍정적인 심리 상태를 경험하게 된다는 것이다. 앞서 기술한 바와 같이 군대 지휘관의 직무만족은 다양한 내·외재적 요인들을 긍정적으로 평가하게 하는 심리적 요인으로 작용할 가능성이 크다는 것이다. 지휘관에 의한 내·외재적 요인과 환경에 대한 긍정적인 평가는 부하에게 권한을 위임하는 리더십 발휘를 더욱 용이하게 할 수 있을 것이라는 기대를 가능하게 한다. 특히, 지휘관에 의해 발휘되는 권한위임 리더십을 진정성 리더십이 매개한다는 것은 형식적 권한위임이 아닌 권한위임의 본질에 충실한 실제적 권한위임 리더십이 될 가능성을 높인다는 점에서 의미가 있다. 특히, 본 연구는 선행연구를 통해 확인한 진정성의 매개효과를 기초로 기존 연구의 확인하지 못한 직무만족과 권한위임 리더십의 관계 가운데 진정성의 역할을 확인했다는 점에 연구의 의의를 찾을 수 있다.

5.3 연구의 시사점

본 연구는 군 지휘관의 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향에서 진정성의 매개효과를 분석했다. 이와 같은 연구 결과를 기반으로 다음과 같은 정책적·실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 직무만족은 권한위임 리더십의 하위요인인 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성의 모든 요인에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십이라는 개인 내적인 역량이 외부적인 업무 환경과 직무 전반적 만족감에 따라 변화될 수 있음을 확인할 수 있는 결과이다. 즉 군 조직의 구성원으로서 자신의 역할과 책임에 만족할 수 있을 때, 하급자를 온전히 신뢰하며 이끌 수 있는 리더로 세워질 수 있음을 확인할 수 있다. 따라서 리더십 그 자체를 변화시키는 것에 집중하기보다는 선행변인으로 나타나는 직무만족을 강화할수록 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성의 권한위임 리더십 전반의 영역이 향상될 수 있음을 본 연구의 분석 근거로 주장할 수 있다.

둘째, 직무만족은 내재화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리의 진정성 영역에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무에 대한 만족은 앞서 서술한 개인 내적인 차원의 리더십 뿐만이 아닌, 관계적 차원의 진정성의 측면에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 즉 관계적 차원의 요인이 진정성의 도덕적 관점, 정보처리의 측면의 역량 역시 환경적 차원인 직무만족에 직접적인 영향을 받게 된다. 따라서, 직무만족의 중요성과 진정성 강화를 위한 그 실천적인 개입의 초점을 본 분석결과를 근거로 명확하게 제시할 수 있을 것이다.

셋째, 진정성은 권한위임 리더십의 하위요인인 의사소통, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성의 모든 요인에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 관계적 차원의 진정성의 영향력이 개인 내적 차원의 리더십에 직접적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있으며, 단순히 환경적인 영향 뿐만이 아닌, 군 조직의 구성원 간의 소통과 상호작용이 리더의 태도와 하급자에 대한 가치관 및 리더십의 방향성을 결정짓는데 중요한 역할을 담당하고 있음을 확인할

수 있다. 따라서, 리더로서의 역량을 강화하기 위해서는 개인의 노력과 선택만을 요구하기 보다는, 조직구성원의 상호작용을 강화해야 한다는 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

넷째, 직무만족과 권한위임 리더십의 관계 가운데 진정성의 매개효과는 유의하게 나타났으며, 권한위임의 하위요인인 의사소통의 경우 완전매개 효과, 계획수립, 능력신뢰, 직무자율성은 부분매개 효과가 존재하는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 권한위임 리더십의 강화를 위해 개입할 수 있는 명확한 초점으로 진정성이라는 관계적 측면을 확인할 수 있었다. 특별히 의사소통 역량에 있어서 진정성은 완전매개 효과가 나타나고 있으며, 이는 외부의 환경적인 영향으로 얻는 직무만족의 영향력은 그 자체로 리더십에 영향을 미치는 것이 아닌, 반드시 진정성을 경유하여야만 영향을 미칠 수 있다는 사실을 확인할 수 있다. 즉 관계적 차원의 진정성의 중요성을 더욱 명확하게 확인할 수 있는 분석결과로 해석할 수 있다. 또한, 상급자와 하급자란 위계 서열이 명확한 군조직의 특성상 권한위임 리더십의 강화는 구성원의 소통과 상호작용을 기반으로 한 관계적 차원의 진정성을 통해서만 개입이 가능하다는 사실 또한 본 연구의 검증결과를 통해 파악할 수 있다. 따라서, 변화하는 환경과 시대상을 반영한 리더가 되어야 한다는 강압적인 방식에서 벗어나, 환경적 관계적 차원의 변화를 통한 자연스러운 리더십을 이끌어내야 하며, 그 개입의 초점으로 진정성과 직무에 대한 만족을 강화해야 한다는 사실을 검증했다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다.

5.4 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 직무만족과 권한위임 리더십의 관계에서 진정성의 매개효과를 분석함으로 실천적인 개입의 초점을 발굴하고자 했다. 하지만, 본 연구가 가진 횡단연구의 한계, 제한된 주요변인의 한계, 연구대상의 한계로 인해 후속연구를 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 횡단연구의 한계를 해결하기 위한 종단연구를 실시해야 한다. 본 연구는 한 시점만을 분석하고 검증할 수 있는 횡단연구의 특성을 가지고 있기

에 장기적 관점의 직무만족, 진정성, 권한위임 리더십의 변화를 확인하지 못했다는 한계점을 가지고 있다. 따라서 이와 같은 제한점을 해소하기 위한 중장기적 연구의 진행이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 직무만족, 진정성, 권한위임 리더십이라는 제한된 변수의 한계를 가지고 있다. 따라서, 후속연구에서는 실제적인 리더십의 강화를 위한 복합적이고 다양한 변수를 투입한 연구를 수행해야 할 것이다.

셋째, 본 연구 설문에 응답한 연구 대상자는 리더의 역할을 담당하는 소령·중령·대령으로 리더십을 객관적으로 평가하고 바라볼 수 있는 병사와 부사관의 입장을 확인할 수 없었다는 한계를 가지고 있다. 따라서, 본 연구의 한계인 연구대상자의 문제를 해결하기 위해 다양한 군 구성원을 대상으로 한 후속연구가 수행되어야 할 것이다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

경향신문. (2021. 05. 23). “한국 독자 기술 개발 ‘SLBM’ 북한보다 먼저 잠수함 발사 성공”. :

<https://m.khan.co.kr/politics/defense-diplomacy/article/202109152124015#c2b>

고수정. (2005). “사회복지 전문 인력의 직무만족 및 조직몰입 영향요인에 관한 연구”. 영남대학교 대학원 박사학위논문.

국방부. (2016). 『임무형지휘 사례집』. 서울: 국방부.

국방리더십 연구보고서. (2011). 『군 리더십 정책 및 교육훈련 방향』. 국방대학교 출판사.

권형례. (2013). “국공립 및 사립 유치원 교사의 직무만족 요인 비교분석”. 대전대학교 대학원 박사학위논문.

군인의 지휘 및 복무에 관한 기본법. (2021). 『군인의 지휘 및 복무에 관한 기본법 시행령』. 법체처 국가법령정보센터.

김 건 · 김연선. (2014). 경로분석을 활용한 특급호텔 직원의 임파워먼트와 조직 그리고 직무만족과의 관계 연구. 한국관광연구학회, 『관광연구저널』, 28(7), 181-192.

김경민 · 유지운 · 도수관. (2020). 조직 구성원의 직무자율성과 직무만족도의 관계 분석: 대구 · 경북 유아교육기관 원장이 유아교사에게 발휘하는 리더십 유형의 조절효과를 중심으로. 한국지방정부학회, 『지방정부연구』, 24(3), 73-100.

김규현. (2019). “군인의 직무동기가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 신분별·고용형태별 비교를 중심으로”. 성균관대학교 박사학위논문.

김그림 · 박소연 · 박혜윤. (2020). 항공사 승무원의 감정노동과 직무만족, 조직 시민 행동의 관계. 『문화산업연구』, .20(3), 117-125.

김금영. (2017). 관광기업의 협력형 경쟁이 경쟁전략 및 경영성과에 미치는

- 영향. 『관광레저연구』, 29(8), 5-22.
- 김명수·경종수. (2012). SNS의 서비스특성과 상호작용성이 신뢰와 결속에 미치는 영향. 『비즈니스연구』, 13(3), 3-25.
- 김문겸. (2015). “임무형 지휘가 조직효과성에 미치는 영향: 육군을 대상으로 한 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로.” 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김문겸. (2018). 『임무형 지휘를 위한 권한위임 리더십』. 서울: 시그마프레스.
- 김문겸·서상국·김종하. (2020). 군 조직문화 특성이 직무만족에 미치는 영향: 권한위임의 매개효과와 개인 인지사고 특성의 조절효과를 중심으로. 단국대학교, 『융합사회연구소』, 14(1), 67-96.
- 김미정·한지영. (2019). 수간호사의 진성리더십이 간호사의 직무만족과 간호업무수행에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 『간호행정학회지』, 25(1), 25-34.
- 김성국. (2011). 독일군 리더십의 요체 ‘임무형 지휘’의 특성과 기업경영에 주는 시사점. 한독경상학회, 『경상논총』, 29(3), 79-100.
- 김소희·이원재. (2019). 스포츠팀 감독의 진성리더십이 리더존경, 직무만족 및 팀 몰입에 미치는 영향. 『한국여성체육학회지』, 33(2), 91-108.
- 김은진·정경일. (2018). 항공사 승무원의 감성노동이 직무소진 및 내재적 직무만족에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 32(11), 141-154.
- 김의용. (2009). “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기부여의 조절효과를 중심으로”. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김인경. (2018). “간호관리자의 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향”. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김인수. (2009). “리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향”. 강원대학교 대학원 석사학위논문.
- 김인수·허찬영. (2017). 군 조직에 있어서 임무형지휘가 부하의 주도적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원개발연구』, 20(4), 187-213.

- 김재현 · 김경배 · 강신영. (2017). 호텔종사원의 경제적 직무만족이 이직의도에 미치는 영향. 한국관광학회, 『관광학연구』, 41(4), 45-62.
- 김종서. (2014). “군 조직내 갈등관리와 조직효과성에 관한 연구: 초급간부와 병사들의 갈등관리를 중심으로”. 목원대학교 대학원 박사학위논문.
- 김진광. (2016). “예비군 지휘관의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현생. (2018). “진성리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 영향: 심리적 웰빙 매개효과와 상사신뢰 조절효과”. 울산대학교 대학원 박사학위논문.
- 김혜진 · 홍성애. (2017). 지방의료원 중간관리자의 진정성 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트의 매개효과. 『보건의료산업학회지』, 4(34), 1-15.
- 김호원 · 오성욱 · 이재춘. (2015). 직무만족 요인분석에 관한 연구: 한국고용정보원 고용패널 데이터 활용을 중심으로. 『취업진로연구』, 5(2), 75-98.
- 남경희 · 박정호. (2002). 간호사의 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입과의 관계. 『간호행정학회지』, 8(1), 137-150.
- 남기봉 · 신상우. (2020). 『군 리더십개론』 (제2판). 인천: 진영사.
- 류동철. (2017). “군 조직에서 심리적 권한위임이 조직효과성에 미치는 영향: 조직 내 신뢰와 직무자율성의 매개효과를 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 박내희. (1985). 종업원 직무태도 개선을 위한 민주적 자본주의. 서강대학교, 『경제연구소』, 10(1), 69-78.
- 박노윤 · 설현도 · 이준호. (2014). 진성리더십과 구성원 성과의 관계: 사회정체성의 매개효과 및 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로. 『대한경영학회지』, 27(11), 2013-2039.
- 박미옥. (2004). “리더십에 따른 호텔기업종업원의 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향”. 계명대학교 대학원 석사학위논문.
- 박민영 · 장영철. (2016). 감성 리더십이 직무열의에 미치는 영향. 내재적 동기의 매개효과를 중심으로. 『기업교육과인재연구』, 18(2), 63-88.

- 박선주·정혜림·안미정. (2020). 미용서비스업 종사원의 직무스트레스가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『한국의상디자인학회지』, 22(4), 105-113.
- 박영주. (2008). “경찰 공무원 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 박원우. (1997). 『임파워먼트 기업문화, 자율과 혁신의 기업문화: 삼성정신문화연구소, 경영조직의 이론』, 서울: 박영사
- 박유찬. (2012). “체육교사가 지각하는 학교 조직문화와 직무특성이 임파워먼트 및 조직 효과성에 미치는 영향”. 전남대학교 박사학위논문.
- 박정원·손승연. (2016). 진성 리더십이 창의성에 미치는 영향. 심리적 안전의 매개효과와 향상초점의 조절효과. 『인적자원관리연구』, 23(4), 15-34.
- 박종렬. (1989). 학교경영의 조직과 역할 분화. 『교육행정학연구』, 7(1), 14-35.
- 박주상. (2009). 경찰의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국경찰학회보』, 11(4), 139-220.
- 백성만. (2021). “군 조직에서 개인성향, 조직특성 및 리더십이 이직의도와 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”. 위덕대학교 대학원 박사학위논문.
- 백완중. (2009). “대학교 직원의 조직만족도에 대한 연구”. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 변재우·고재운. (2017). 특1급 호텔 식음료 종사원이 인지하는 상사의 진성리더십이 직무스트레스, 직무만족 및 변화몰입에 미치는 영향. 한국관광학회, 『관광학연구』, 41(5), 183-203.
- 서울신문. (2020. 04. 10). “‘세계 6위’ 군사강국 오른 韓… ‘미사일 과시’ 北은 7계단 추락”. : <https://n.news.naver.com/article/081/0003081357>
- 서정규·권혁기. (2020). 임파워링 리더십이 구성원의 자기효능감과 소속감, 그리고 직무열의와 직무성과에 미치는 영향. 『한국산업정보학회논문지』, 25(5), 103-117.
- 서화정·김병주. (2014). 교육만족도, 교육성취 및 취업지원 참여도, 직무일치가 직무만족도에 미치는 영향. 『교육재정경제연구』, 23, 185-205.

- 서효원. (2018). 항공사 객실승무원들이 인지하는 진성리더십이 심리적 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향. 한국관광산업학회, *Tourism Research*, 21(58), 139-157.
- 송계충·정범구. (2004). 『조직행위론』. 서울: 경문사.
- 송병식. (2005). 직무특성과 혁신행동간의 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구. 『대한경영학회지』, 18(4), 1483-1503.
- 송영주. (2008). “임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 서울산업대학교 석사학위논문.
- 신유근. (1991). 『조직행동론』. 서울: 다산출판사.
- 신유근. (2005). 『조직행위론』. 서울: 다산출판사.
- 신유근·이춘우. (2014). 『조직행위론』. 서울: 한경사.
- 안대희·권정희. (2010). 호텔 식음료 종사원의 상사-부하 교환관계가 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 13(5), 403-422.
- 양 훈. (2016). “레스토랑 오너셰프의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직 유효성에 미치는 영향”. 경기대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 예기훈·김세진·박지현. (2012). 안경사의 직무만족도와 이직률에 관한 연구. 『대한시과학회지』, 14(4), 323-330.
- 오진명·신재문·오연풍. (2014). 학교조직문화와 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입의 인과적 관계. 『한국체육정책학회지』, 27(7), 127-137.
- 유민봉·박성민. (2014). 『한국인사행정론』. 서울: 박영사.
- 육군대학. (2007). 『임무형지휘: 육군지휘통제』. 대전: 육군대학.
- 육군본부. (2006). 『인간중심 리더십에 기반을 둔 임무형 지휘』. 임무형지휘 사례집. 대전: 육군본부.
- 육군본부. (2011). 『교육참고 0-6-1 임무형 지휘』. 임무형지휘 사례집. 대전: 육군본부.
- 육군본부. (2012). 『군 리더십』. 육군본부.
- 윤인한. (2015). “건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 조직시민행동, 종업원 몰입, 이직의도에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과”. 경희대

- 학교 일반대학원 박사학위논문.
- 윤정구. (2012). 『진정성이란 무엇인가』. 서울: 한울출판사.
- 이경배. (2018). “감사담당자의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입의 관계 연구: 자기효능감의 매개역할을 중심으로”. 계명대학교 박사학위논문.
- 이경희. (2019). “어린이집 원장의 리더십유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”. 칼빈대학교 대학원 박사학위논문.
- 이규억. (2014). “빌딩관리 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 요인”. 성결대학교 대학원 박사학위논문.
- 이대붕. (2009). “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- 이동선·유태용. (2011). 권한위임과 지각된 조직지원이 조직동일시와 맥락수행에 미치는 영향. 한국심리학회지, 『산업및조직』, 24(1), 183-206.
- 이봉행. (2002). “경찰조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상동. (2008). “호텔종사원의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과에 미치는 영향”. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상기. (2017). “경찰공무원의 감정노동과 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 인과분석”. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 이성욱·홍사선. (2019). 진성리더십이 경영성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무만족, 직무성과의 매개효과 중심으로. 『글로벌경영학회지』, 16(2), 43-68.
- 이영면. (2011). 『직무만족의 의미와 측정』. 서울: 경문사.
- 이재규. (2004). 『글로벌 지식사회의 지식경영학 원론』. 서울: 박영사.
- 이재경·최정길. (2012). 호텔산업에서 허즈버그(F. Herzberg)의 동기·위생이론 적용에 관한 검증. 『대한경영학회지』, 25(4), 2091-2111.
- 이점자. (2012). “어린이집 직무환경이 보육교사 직무만족에 미치는 영향”. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 이 정·정수진. (2019). 진성리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향: 심리적 권한위임의 매개효과 및 회복탄력성의 조절효과 검증. 『경영교육연구』,

- 34(4), 233-258.
- 임기형. (2013). “부사관의 직무만족에 미치는 영향요인에 관한 연구”. 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- 임도형. (1999). “교사의 성숙수준과 소속감 간의 관계”. 제주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 임정재. (2001). 조직구성원의 인간관계 인식에 관한 실증연구. 서경대학교 경영행정대학원 석사학위논문.
- 임지은. (2014). 병원 종사원의 임파워먼트, 직무만족 및 조직시민행동의 관계 연구. 『대한경영학회지』, 12(4), 1013-1030.
- 임희수 · 박윤정. (2022). 영유아교육기관 교사의 직무스트레스와 영유아권리 존중 실행과의 관계에서 영유아 교사가 지각하는 원장의 진성리더십 매개효과. 『학습자중심교과교육연구』, 22(4), 871-884.
- 전상조. (2015). 대대장의 감성리더십과 초급간부 임파워먼트와의 관계. 『군사논단』, 82(0), 138-170.
- 전영평. (2017). 소수자의 정체성, 유형, 그리고 소수자 정책 연구 관점 『정부학연구』, 13(2), 107-132.
- 정민주 · 전애은. (2019). 국내 저비용 항공사 객실승무원의 직무역량이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향. 『관광레저연구』, 31(3), 345-367.
- 정성범. (2020). 리더의 카리스마 리더십과 리더 신뢰와의 관계 『한국지방자치연구』, 22(2), 101-122.
- 중앙일보. (2021. 08. 13). “3000톤급 독자설계·건조 잠수함 도산안창호함 오늘 취역” : <https://n.news.naver.com/article/025/0003126437>
- 진계숙. (2012). “여성경찰관의 직무만족에 미치는 영향요인: 여성공무원과의 비교를 중심으로”. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 최두식. (2019). “사회적 지원에 대한 인식이 직무만족과 성과에 미치는 영향: 리더십 유형을 중심으로”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 최병주 · 홍아정. (2012). 콘텐츠 기업에서 창의적 조직문화가 직무만족에 미치는 영향: 집단효능감을 매개로 『HRD연구』, 14(2), 21-45.
- 최우재 · 조윤희. (2013). 진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성

- 과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과. 『인사조직연구』, 21(1), 185-228.
- 추대엽 · 이형룡. (2008). 외식산업 직원의 임파워먼트가 직무만족과 서비스 제공 수준에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 11(4), 53-71.
- 한겨레. (2021. 05. 23). “한미, 안보 넘어 ‘글로벌 동맹’으로… ‘미-중 경쟁’ 그림자 도”. https://m.hani.co.kr/arti/politics/diplomacy/996324.html?_fr=nv
- 한태영 · 김원형. (2006). 권한위임과 조직공정성이 직무효과성에 미치는 영향에 대한 다수준적(multilevel) 고찰. 『인사조직연구』, 14(1), 183-216.
- 합동참모본부. (2010). 『합동교범 3-0 합동작전』, 서울: 합동참모본부.
- 허성욱 · 최재송. (2019). 조직문화와 조직성과간의 관계에서 진성리더십의 매개효과 탐색. 『한국공공관리학보』, 33(2), 37-58.
- 홍장표. (2017). “경쟁가치모형에 입각한 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향”. 인하대학교 박사학위논문.
- 황성훈. (2019). “임무형지휘가 조직효과성에 미치는 영향”. 대전대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외문헌

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alilyyani, B., Wong, C. A., and Cummings, G. (2018). Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64.
- Allen, L. A. (1958), *Management and Organization*, Tokyo: Kogakusha Company. p. 57.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper and Row. p. 50.

- Army Headquarters. (2003). *yagyo 101-1 commanders and staffwork*. 3-11.
- Army Headquarters. (2006). *The mission command is based on human-centered leadership*. the Army Training Command. 3-4.
- Ashford, B. E. (1989). Experimental of powerlessness in organization. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43, 111-123.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic Leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bandura, A. and R. Wood. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology* 41, 586-598.
- Baron, R. M. and 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.
- Bass, B. M. (1990), *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bently, R. R. and Rempel, A. M. (1970). *Manual for the purdue teacher opinionnaire*. West Lafayette: Indiana University Bookstore.
- Blevins, E. R. (2005). *Application of herzberg's two factor theory of job satisfaction to a department of defense demonstration project*. Ph.D dissertation, University of Alabama.
- Brackett, M. A. and Salovey, P. (2006). *Measuring emotional intelligence with the mayer-salovey-caruso emotional Intelligence Test(Msceit)*.

- Psicothema, 18(Suplemento), 34–41.
- Brown, S. and Peus, C. (2018). A crossover of work–life balance perception: Does true leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149, 875–893.
- Bühlmann, C. und Braun P. (2010). Auftragstaktik in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. *Military Power Revue der Schweizer Armee*, 50–63.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chen, Z. X., and Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226–238.
- Coeffy, R. E. and Cook, W. (1995). *Management and Organization Behavior*. Phillip Low Hunsaker Austen Press, 115–138.
- Corbely, B. and Mason, I. (2017). Linking theory to practice: True leadership. *Acad Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–82.
- Currie, D. (2001). *Managing Employee Well-being*. Chandos Publishing, p. 110.
- Deci, E. L., Commell, J. P., and Ryan, R. M. (1989). Self determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Department of the Army. (2006). *US Army Leadership Manual*.
- Donison, L. (2009). *Ways of West Point Leadership*. Currency Inc.
- Eylon, D. (1993). *Empowerment: A Multi-Level Press*. Dissertation, The University of British Columbia.
- Eylon, D. and Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and

- empowerment acts: Recognizing the importance of gender. *Group & Organization Management*, 25(4), 354–372.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., and Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20(1), 159–185.
- Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995). Authorization: A matter of degree. *Management Academy Perspective*, 9(3), 21–29.
- Fu, PP., Tsui, A. S., Liu, J., and Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness: CEO personal values and transformational leadership. *Administrative Science Quarterly*, 55, 222–254.
- Ga jin Kim, (2011). *The effects of authentic leadership and charismatic leadership on leader's credibility and followers' well-being*. M. S. dissertation, Ewha Womans University,
- Gang, S. M. (2009). How to apply a mission command. *The Military Reviews*, 399, 14–15.
- Gang, S. M. (2011). A study on concept and application for higher level leader. *Social Science Research*, 15, 24–25.
- Gardiner, R. A. (2017). True leadership through an ethical prism. *adv human resource*, 19, 467–477.
- Gardner, W. L., Coglinger C. C., Davis, K. M., and Dickens, M. P. (2011). Orthodox leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Q*, 22, 1120–1145.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., and Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leaders and development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- George, B. (2003). *True leadership: Rediscovering the secret to creating enduring value*. San Francisco, CA: Josh Bass.

- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., and Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354–361.
- Goleman, D. (1988) *The meditative mind: The varieties of meditative experience*. New York: Daniel Jeremy R. Tarcher.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Los Angeles: Harvard Business School Press.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: Mac-millan Press.
- He, P., Murrmann, S. K., and Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. hospitality organization. *Journal of Foodservice. Business Research*, 13(1), 36–50.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intend to leave. *Journal of Social Psychology*. 137(6), 677–689.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hinohosa, A. S., Macaulay, D. K., Randolph-Seng, B., and Gardiner, W. L. (2014). Leader and Follower Attachment Style: What it means for a true leader–follower relationship. *Leadership Q.* 25, 595–610.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state: The theory and*

- politics of civil–military relations*. Harvard University Press.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. and Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157–176.
- Jorde–Bloom, P. (1988). Factors influencing overall job satisfaction and organizational commitment in early childhood work environments. *Journal of Research in Childhood Education*, 3(2), 107–122.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267–276.
- Kanter, R. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65–75.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26
- Kim, T. Y. (2010). *A study on the application of the mission command necessary for information society*. Kyung–Hee University, Public Administration Graduate School thesis.
- Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. and Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301–313.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. and Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*,

49(10), 1266–1276.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., and Wilk, P. (2003). Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured healthcare settings. *Longwoods Review*, 1(3), 2–11.
- Lawton, B. A., Hickman, M. J., Piquero, A. R., and Greene, J. R. (2000). Assessing the interrelationships between perceptions of impact and job satisfaction: A comparison of traditional and Community-oriented policing officers. *Justice Research and Policy*, 2, 47–72.
- Leistenschneider, S. (2022). *Auftragstaktik Im Preu B isch-deutschen Heer, Hamburg: Verlag E.S. Mittler & Sohn, 1871–1914.*
- Lilyani B., Wong C., and Cummings G. (2018). Antecedents, moderators, and outcomes of full-scale leadership in healthcare: a systematic review. *Int J Nursing Study*, 83, 34–64.
- Liu, S., Liao, J. and Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistle blowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119.
- Lock, E. A. (1973). Satisfaction and dissatisfaction among white collar and blue collar employee, *Journal of Applied Psychology*, 58, 67–76.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial Organization Psychology*, 1297–1349.
- Locke, E. A. and Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: One more look. In B. M. Staw (ed). Research in organizational behavior. JAI press, Greenwich. 265–339.
- Luthans, B. J. and Avolio, F. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 241–261,

- Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1985). *Organizations*. John Wiley & Sons Inc.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. NY: Harper & Brothers, 80–92.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., and Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership, *Organizational Dynamics*, 32, 247–260.
- McCormick, E. J. and Tiffin, H. (1974). *Industrial Psychology* (6th ed). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hill.
- McClelland, D. (1962). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 389–392.
- Miller, D. and Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389–1409.
- Minor, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theory of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharp
- Morrell, K. and Wilkinson, A. (2002). Empowerment: through the smoke and past the mirrors? *Human Resource Development International*, 5(1), 119–130.
- Nieder, L. L. and Schriesheim, C. A. (2018). Authentic Leadership Inventory(ALI): Development and empirical testing. *Leadership Q*, 22, 1146–1164.
- Oettinger, D. W. (1993). Auftragstaktik: Geschichte und gegenwart einer führungskonzeption, *Frankfurt am Main: Report Verlag*.

- Otasara, S. M. and Hamjezadeh, H. (2017). The effect of true leadership and organizational climate on positive organizational behavior. *Int Journal of Management Accounting Electronic*, 4, 1122–1135.
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 214–218.
- Price, J. L. (1968), *Organizational effectiveness: An inventory of proposition*. Homewood, IL: Irwin.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational theory: The structure and design of organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2003). *On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures*. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253–272). New York: Guilford Press.
- Schwieger, C. (1999). *Gemeinsame historische wurzeln von auftragstaktik und innere führung*. Fachbereich Führung und Management, Führungsakad, der Bundeswehr.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. (5th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shamir, B. and Eyal, G. (2005). What is your story?: A due diligence approach to true leadership development. *Leadership Q*, 16, 395–417.
- Shermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G., and Osborne, R. N. (1997). Conflict and negotiation. *Organizational Behavior*, 377–398.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace:

- Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of interpersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601–629.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Thomas, K. and Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Tyler, T. R. (1999). *Why people work with organizations: An identity-based perspective*. In R. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. 21, Elsevier Science: JAI Press. 201–246.
- U.S. Army College. (2003). *U.S. Field Manual 6-0, Missionary Command*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons. 115–127.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. (2008). Full-fledged leadership: Development and validation of theory-based measurements. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Warba, M. A. and Bridwell, L. G. (1973). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. Annual Meeting of Academy of Management, Proceeding of the 23rd, 514–520.

- Wellins, R. S. (1991). *Empowerment teams: Create self-driven workgroups that improve quality, productivity and engagement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wiener, S. (2006). *Role conflict, role ambiguity and self-efficacy among school social workers*. Dissertation, D.S.W., Adelphi University.
- Wong, C. A. and Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.
- Yang, X. and Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personal Management*, 42(4),
- Yukl, G. & Fu, P. P. (1999). Decision maker of delegation and consultation by manager. *Journal of Organizational Behavior: International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 219–232.
- Yukl, G. and Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. New York: John Wiley & Sons.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhu, W., Riggio, R., Avolio, B. J., and Sosik, J. J., (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational/transactional style make a difference? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(2), 150–163.

[부록]

【설 문 지】

직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향

- 진성 리더십의 매개효과를 중심으로 -

안녕하십니까?

본 설문지는 직무만족이 권한위임 리더십에 미치는 영향- 진성 리더십의 매개효과를 중심으로-에 관한 내용입니다. 업무에 많이 바쁘시겠지만 잠시 쉬어가는 마음으로 평소에 생각하신 바를 체크해 주시면 감사하겠습니다.

1. 본 설문지의 내용은 아래 관련근거에 의거 연구목적외 사용하지 않을 것을 약속드립니다.
2. 개인정보보호법 제3조(개인정보보호의 원칙), 제6조(비밀유지)
3. 통계법 제27조(통계작성, 공표과정에서의 영향력 행사, 누설 및 목적 외 사용 금지 등), 제33조(비밀의 보호)

한성대학교 일반대학원 행정학과 박사과정

연구자 : 김덕환

<설문작성 방법>

1. 본 설문에는 정답이 없으니 너무 오래 생각하지 마시고, 귀하께서 평상시 업무를 하면서 느낀 것에 대해 대답하여 주시면 됩니다.
2. 정확한 연구 분석을 위하여 모든 문항에 대해 체크해 주시면 감사하겠습니다.

I. 권한위임 리더십에 관한 질문입니다. 해당번호에 체크(✓)해 주세요.

| 설 문 내 용 | 전혀 아니다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------|-----------|----|-----|-----------|
| 1. 나는 업무를 추진하는데 있어 하급자와 자유롭게 토론한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나는 부하와 의사소통 시 부하가 자신의 생각을 충분히 이야기하도록 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 나는 하급자와 자유로운 의사소통을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 나는 하급자와 친밀한 인간관계를 형성하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 나는 하급자가 의사결정에 참여할 수 있도록 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 나는 의사결정 시 조직구성과 함께 하려고 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 나는 업무부여시 목표를 명확히 제시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 나는 계획수립 시 과업의 목적을 명확히 제시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 나는 계획수립 시 하급자에게 나의 의도를 가르쳐 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 나는 계획수립 시 명확하고 달성 가능한 목표를 설정한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 나는 계획수립 시 하급자에게 필요한 전력과 수단을 제공한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 나는 계획수립 시 나의 상급자 의도를 가르쳐 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. 나는 부하들의 직무수행 워크숍을 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. 나는 부하의 역량개발을 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. 나는 하급자에게 업무수행의 전문성을 구비하도록 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. 나는 직무와 관련된 공통의 지식을 구비토록 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. 나는 하급자에게 자기개발을 할 수 있도록 지지해 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 설 문 내 용 | 전혀 아니다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------|-----------|----|-----|-----------|
| 18. 나는 하급자의 지식과 능력에 대해 신뢰한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. 나는 하급자의 일하는 방법을 인정한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. 나는 하급자가 부여된 업무 보다 더할 수 있는 능력이 있다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. 나는 하급자가 업무를 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. 나는 하급자가 업무를 수행하는데 능력이 있다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. 나는 하급자가 임무수행을 위한 필요한 지식과 기술을 가지고 있다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24. 나는 하급자가 어떻게 임무를 달성할 것인가에 대해 하급자에게 위임한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25. 나는 하급자에게 임무수행상의 자유를 보장한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26. 나는 하급자에게 계획수립 및 행동의 자유를 최대한 보장한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27. 나는 하급자에게 업무와 관련하여 자발적으로 행동할 수 있도록 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28. 나는 하급자가 맡은 일을 스스로 체크해 나갈 수 있도록 위임한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 29. 나는 하급자에게 업무 수행의 독립성과 재량권을 부여한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 30. 나는 하급자에게 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있도록 위임한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅱ. 직무만족에 관한 내용입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

| 설문 내용 | 전혀 아니다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------|-----------|----|-----|-----------|
| 1. 나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나는 나의 근무시간이 적당하다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 내 업무는 다른 부서의 업무보다 괜찮다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 나는 현재의 급여체계에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 나는 우리 부서 또는 부대의 공정한 신상필벌에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 나는 현재의 진급 및 보직제도에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 나는 현재의 군인 복지제도에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 나는 스스로 판단할 수 있는 자율권이 주어진 것에 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 나는 내 능력을 활용해서 일을 할 수 있다는 것에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 진성리더십에 관한 내용입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크(√)해 주시기 바랍니다.

| 설문 내용 | 전혀 아니다 | 그렇지 않다 | 보통 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------|-----------|----|-----|-----------|
| 1. 나는 내가 말하고자 하는 바를 정확히 표현한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나는 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 나는 다른 사람들이 자신의 생각을 솔직히 드러내도록 격려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 나는 어렵더라도 진실을 밝힐 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 나는 감정을 느끼는 대로 정확히 표현한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 나는 자신의 행동과 일치하는 신념을 지니고 있음을 보여준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 나는 자신이 생각하는 주요 가치관에 따라 결정을 내린다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 나는 의사결정에 어려움이 있더라도 높은 수준의 윤리규범을 따른다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 나는 자신이 강하게 믿고 있는 생각에 반대하는 의견도 들을 준비가 되어있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 나는 결정을 내리기 전에 관련 자료를 분석한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 나는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 나는 다른 사람과의 상호관계를 향상시키기 위해 상대방의 반응을 확인한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅵ. 다음은 인구통계학적 특성에 관한 내용입니다. 해당번호에 체크(√)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 계급은 ?

- ① 소령 ② 중령 ③ 대령

2. 귀하의 소속은 ?

- ① 육군 ② 해군 ③ 공군 ④ 해병대 ⑤ 기타

3. 귀하의 출신구분은 ?

- ① 사관학교 ② 학군장교 ③ 학사장교 ④ 간부사관 ⑤ 기타

4. 귀하의 성별은 ?

- ① 남자 ② 여자

5. 입교 전 귀하의 직책은 ?

- ① 지휘관 ② 지휘자 ③ 참모 / 실무자

6. 귀하의 종교는 ?

- ① 기독교 ② 천주교 ③ 불교 ④ 기타 ⑤ 무교

〈바쁘신 가운데 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.〉

ABSTRACT

The Effect of Military Commander's Job Satisfaction on
Empowerment Leadership
– Focusing on the Mediating Effect of Authenticity –

Kim Deok hwan

Major in Policy Science

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University

The purpose of this study is to confirm the mediating effect of authenticity in the effect of military commander job satisfaction on empowered leadership, and to analyze the differences in major variables according to the respondents' background variables. For this purpose, 731 officers in the Army, Navy, Air Force, and Marine Corps who are in training at the Joint Military University were surveyed and analyzed according to the procedure. For specific analysis, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were performed on the collected data to secure reliability and validity, and then random analysis and regression analysis were performed.

The main research results are as follows. First, as a result of analyzing the differences among major variables according to class, affiliation, origin, and gender, it was found that there were significant differences in

competence trust, job autonomy, and empowerment leadership in class. Specifically, in the order of major, lieutenant colonel, and colonel, it was confirmed that ability trust, job autonomy, and empowerment leadership were high. In affiliation, there were significant differences in communication, planning, competence trust, job autonomy, empowerment leadership, environmental satisfaction, psychological satisfaction, job satisfaction, internalized moral perspective, balanced information processing, and authenticity. There was a significant difference in psychological satisfaction by country of origin. In gender, there was a significant difference in balanced information processing.

Second, as a result of analyzing the relationship between job satisfaction and empowerment leadership, it was found that job satisfaction had a positive effect on all empowerment leadership of communication, planning, competence trust, and job autonomy. Therefore, 'Hypothesis 1. Job satisfaction will have a positive effect on empowerment leadership' was adopted in this study. In addition, as a result of analyzing the relationship between job satisfaction and authenticity, it was found that job satisfaction had a positive effect on all authenticity of internalized moral perspective and balanced information processing. Therefore, this study 'Hypothesis 2. Job satisfaction will have a positive effect on authenticity' was adopted. As a result of analyzing the relationship between authenticity and delegation leadership, it was found that authenticity had a positive effect on all delegation leadership of communication, planning, competence trust, and job autonomy. Therefore, this study 'Hypothesis 3. Authenticity will have a positive effect on empowerment leadership' was adopted.

Third, as a result of analyzing the mediating effect of authenticity in the effect of job satisfaction on empowered leadership, it was found that authenticity plays a complete mediating role in the relationship between job satisfaction and communication, and authenticity in the relationship

between job satisfaction and planning. Partial mediating role was confirmed, and authenticity was confirmed in the relationship between job satisfaction and competence trust. In addition, in the relationship between job satisfaction and job autonomy, authenticity has a partial mediating role, and in the relationship between job satisfaction and empowerment leadership, it was analyzed that authenticity plays a partial mediating role. Therefore, 'Hypothesis 4, authenticity will play a mediating role in the relationship between job satisfaction and empowerment leadership' was adopted.

In this study, the direction of follow-up research was presented as follows.

First, a longitudinal study should be conducted to solve the limitations of the cross-sectional study. Since this study has the characteristics of a cross-sectional study that can analyze and verify only one point in time, it has a limitation in that it cannot confirm changes in job satisfaction, authenticity, and empowerment leadership from a long-term perspective. Therefore, it is necessary to proceed with mid- to long-term research to resolve these limitations.

Second, this study has limitations with limited variables such as job satisfaction, authenticity, and empowerment leadership. Therefore, in the follow-up study, it is necessary to conduct a study in which complex and various variables are input for the reinforcement of practical leadership.

Third, the subjects who responded to this research questionnaire had a limitation in that they could not confirm the positions of soldiers and non-commissioned officers who could objectively evaluate and view leadership as majors, colonels, and colonels in charge of leadership roles. Therefore, in order to solve the problem of study subjects, which is a limitation of this study, follow-up studies targeting various group members should be conducted.

【Keyword】 Delegation of authority leadership, job satisfaction, sincerity

