

연구논문

군 초급간부의 공감 지향적 행동, 임파워먼트 그리고 직무만족과의 관계

정 교 태*
장 수 덕**

- I. 서 론
- II. 이론적 배경
- III. 연구 방법
- IV. 분석 결과
- V. 결 론

〈요약〉

육군의 대대이하 부대에서 많이 근무하고 있는 하사이상부터 대위까지의 초급간부는 전투준비와 교육훈련 등과 같은 위험한 임무를 신세대 장병들과 함께 수행한다. 따라서 군 초급간부들에게 요구되는 중요한 임무 중의 하나는 장병들의 기분과 감정을 이해하고 이를 효과적으로 관리하는 것이다. 본 연구는 군 초급간부들의 이러한 공감 지향적 행동이 자신들의 직무만족에 중요한 영향을 미칠 수 있는가를 살펴보는 것이다. 이 과정에서 초급간부들이 지각하는 임파워먼트가 직무만족에 어떠한 영향을 미치며 공감 지향적 행동과 직무만족간의 관계에 있어 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보는 것이다. 대대이하 부대의 598명의 군 초급간부들을 대상으로 한 실증적 분석을 통해 본 연구는 공감 지향적 행동이 초급간부들의 직무만족에 정(+)의 중요한 영향을 미침을 발견했다. 또한 그들이 지각하는 임파워먼트의 수준은 직무만족에 정(+)의 중요한 영향을 미치고 있음을 발견했다. 그러나 지각된 임파워먼트의 조절적 영향은 유의한 결과가 발견되지 않았다. 본 연구의 이러한 결과는 향후 군 초급간부들의 리더십 향상과 인사관리, 그리고 부대훈련과 전투력 향상에 유용한 연구논문으로 활용될 것이다.

[주제어: 초급간부, 공감 지향적 행동, 임파워먼트, 직무만족, 리더십]

* 육군 교육사령부(jkt6833664@hanmail.net)

** 한남대학교 경영학과 교수(sdchang@hnu.kr)

I. 서론

육군 조직의 특성에 대하여 신웅섭 등(2004)은 첫째로 군 조직이 갖는 이념과 목표라고 하였다. 군 조직은 국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호한다는 이념과 전투행위와 전쟁억제의 수단으로서 국토를 적으로부터 방위할 수 있는 전투역량을 구비해야 하는 목표를 갖는다. 이런 목표를 달성하기 위해서는 군 조직의 구성원들에게는 개인의 자유와 평등과 같이 민주주의 시민에게 부여되는 권리가 제한되는 반면에 상대적으로 절대적인 복종이 요구된다.

둘째로 군 조직의 특성으로 군 조직의 구성을 들었다. 군 조직은 다른 조직에 비하여 공식적 위계, 집권화정도가 높은 구조를 갖으며 구성원이 의무적으로 국방임무를 수행하는 사병집단, 직업군인으로 복무하는 부사관 집단과 장교집단(위관, 영관, 장군)으로 구성원이 다양하다. 그리고 사병집단은 조직 활동에 자발적이지 못하고 수동적이며 소극적인 경향을 보일 가능성이 높은 반면에 장교와 부사관 집단은 군 복무 동기나 가치관의 측면에서 동질성을 갖는다.

이에 육군본부(군 리더십, 2011)는 위관장교와 부사관에게 술선수범, 존중과 배려, 의사소통, 부하지도 등과 같은 행동적 리더십을 통하여 직무를 수행할 것과, 영관장교에게는 합리적 사고, 효율적인 조직운영, 임무수행 환경조성 등과 같은 통합적 리더십을 통하여 전문지식과 조직의 발전에 부합하는 직무를 수행하고 평가를 받으며, 장군에게는 결단과 책임, 변화관리, 전략적 사고와 행동 등과 같은 전략적 리더십을 발휘할 것을 지시하고 있다.

끝으로 조직 환경을 특성으로 들었다. 여기서 조직 환경은 조직을 구성하고 있는 개인의 행위, 가치관, 태도, 병영생활, 근무조건, 각종 제도, 의식, 무기체계, 전쟁운영방식 등을 의미한다. 이런 조직 환경은 일반사회의 분위기와 크나큰 차이가 있어 조직 구성원에게 육체적 및 정신적 스트레스로 나타난다고 하였다. 앞에서 살펴본 바와 같이 군의 간부들은 군 조직의 특성에 따라서 직무만족의 내용이 차이가 있음을 인식할 수 있다.

특히, 행동적 리더십을 덕목으로 근무하는 초급간부는 전투준비, 교육훈련, 부대관리 등과 같은 임무수행을 신세대 장병들과 함께 수행한다. 신세대 장병들의 특성에 대하여 구승신(2004)은 이들은 자기중심적 가치성향, 쾌락적 감성주의,

인내심과 절제력 부족 등 감정(feeling)이나 정서적으로 부정적인 면이 있다고 보았다. 따라서 초급간부들이 신세대 장병들과 함께 부여된 위험한 임무를 성공적으로 완수하기 위해서는 이들의 감정을 이해하고, 느끼며 이를 효과적으로 전달하기 위한 일련의 공감 지향적 행동(empathy-oriented behavior)이 매우 필요하다고 할 수 있다.

장병들과의 교감이나 정서적 교류를 통해 초급간부들은 완벽한 임무수행에 대한 정신적 압박감과 스트레스를 경감시킬 수 있으며, 나아가 자신의 직무에 대한 만족감을 높일 수도 있다. 다만, 초급간부가 이런 공감 지향적인 행동을 장병들과의 교감의 정도를 높일 수 있다고 해도 그것이 언제나 직무만족으로 이어질 수 있다고 단정하기는 어려운 면이 있다. 왜냐하면, 군 조직은 본질적으로 명령과 복종을 기반으로 목표를 달성하는 강압적 통제 메커니즘을 사용하고(Etzioni, 1961) 있어 부여된 혹은 지각된 파워(power)의 차이에 따라 직무수행에 따른 만족감에도 차이가 발생할 수 있기 때문이다.

Spreitzer(1995)는 조직 내의 구성원들에게 임파워먼트를 충족시키는 조직은 구성원들의 직무동기를 향상시킬 수 있으며 이는 결과적으로 성공적인 직무수행에 이르기까지 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 마찬가지로 Hocutt와 Stone(1998)은 임파워먼트가 직무만족에 또한 중요한 영향을 미친다고 하였다. 이러한 논의들을 토대로 볼 때, 명령과 권한이 조직의 중요한 운영 메커니즘이 되고 있는 군에 있어서도 초급간부들의 임파워먼트의 수준은 이들의 직무만족에 직결되는 중요한 요인이 될 수 있다.

또한 초급간부들은 감정표현과 노출을 꺼리지 않으며 자신의 감정에 매우 충실한 오늘날 신세대 장병들과 가장 가까이에서 이들을 관리하며 주어진 명령을 수행해야 하는 장병들의 감정과 정서를 이해하고 이를 이끌어갈 수 있어야 한다. 이것은 비단 병사들을 관리하고 상급자와 교감을 갖기 위해서 뿐만 아니라 자신들의 직무만족을 높이기 위해서도 매우 중요하다. 이에 덧붙여 군 조직이 강압적 통제 메커니즘을 사용하더라도 초급간부들이 스스로가 임파워먼트를 가지고 있다고 지각하면 보다 더 열심히 직무를 수행할 수 있을 것이다. 그리고 그 결과로 자신들의 직무에 대한 만족도 또한 더욱 높아질 수 있을 것이다.

이러한 측면에서 본 연구의 목적은 대대이하 부대에서 근무하는 하사이상부

터 대위까지의 초급간부들을 대상으로 이들이 임무수행 간에 지각하는 공감 지향적 행동, 임파워먼트, 그리고 직무만족과의 관계를 살펴보고 시사점을 발견하는데 있다.

II. 이론적 배경

1. 공감에 관한 연구

공감(empathy)이라는 용어 자체는 미술 분야에서 나왔다고 한다. 미술작품을 감상하려면 작품 속으로 들어가서 무엇인가를 느껴야 하는데 들어가다(em)와 느끼다(pathos)라는 말이 합쳐져 공감(empathy)이란 용어로 다듬어진 것이라고 한다 (박성희, 2009).

심리학 분야에서 최초로 공感到 관심을 가진 학자인 Lipps(1907)는 공감을 ‘최종결과를 공유한 느낌’이라 했다. 그리고 사회학자인 Mead(1934)는 사회적 상호작용을 촉진시켜 주는 중요한 요소로 공감을 열거하면서 이를 ‘타인의 역할을 취해보고 대안적인 조망을 취해볼 수 있는 능력’으로 정의하였다. Barnett와 Lennard(1981)는 공감을 ‘인지적, 정서적, 의사전달적인 흐름이 내포되어 있고 복잡하게 여러 수준으로 구성된 것’이라고 하였으며, Kohut(1982)는 공감개념을 인지의 형태이며 복잡한 심리적인 사실에 대한 지각에 맞추는 것이라고 하면서 공감을 ‘사람들 간의 강력한 감정적 연결’로 정의했다.

한편, Borke(1971)는 공감은 단일 차원으로는 이해하기 어려운 복합적인 개념이란 점을 제시했다. 이에 Barnett와 Lennard(1981)는 다양한 문헌연구를 통해 공감은 크게 상대방의 관점을 수용하는 인지적 요소, 상대방의 정서를 대리적으로 느끼는 정서적 요소, 이해한 내용을 상대방에게 전달하는 의사소통적 요소 등으로 구성될 수 있다고 했다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면,

첫째, 공감의 인지적 요소란 다른 사람의 사고나 의도 그리고 관점과 관련하여 타인의 정서 상태를 정확하게 파악하고자 하는 의도적인 행동이다. 이런 인지적인 개입은 상대방의 입장을 추론하고 내면의 심리를 이해할 수 있는 높은 수

준의 공감을 가능케 한다. 그리고 인지적 요소에는 역할수행(role-taking)과 감정인식(recognition of emotion), 그리고 정확한 공감(accurate empathy)이 있다.

역할수행에 대하여 Mead(1934)는 타인의 역할을 취해보고 대안적인 조망을 취해볼 수 있는 능력이라고 하였다. 박성희(2004)는 역할수행을 통한 사회적 공감(social empathy)의 획득은 타인의 행위를 예측케 하고 적절한 반응으로 대처하게 해줌으로써 대인관계에서의 상호작용을 촉진시킨다고 하였다. 여기서 역할수행은 타인의 역할을 수용할 수 있는 능력인 역할수용(role-taking)과 타인의 관점을 수용하는 능력인 타인관점수용(perspective-taking)이 있다.

감정인식은 공감의 필수적인 선행인지조건의 하나로 ‘상대방에게서 발견되는 감정을 인지해 내는 능력’이라고 한다. 즉 상대방의 감정상태를 구체적으로 식별해서 가려낼 수 있는 능력을 뜻한다. 따라서 상대방의 감정을 재인식해내기 위해서는 언어적 내용, 비언어적 단서, 상황적 단서 등에 민감하게 반응할 수 있어야 한다(Feshbach, 1975).

정확한 공감은 타인이 현재 생각하고 느끼는 것을 정확하게 인식하고, 추측하며, 해석하고, 직감하며, 이해하는 것을 뜻한다(권석만, 2008).

둘째, 공감의 정서적 요소란 공감에 의한 정서반응을 의미한다. 이는 정서공유(emotional sharing), 정서공명(emotional resonation), 정서감염(emotional contagion), 개인적 고통(personal distress), 공감적 관심(empathic concern), 동정심(sympathy) 등 여러 용어로 불리고 있으나, 공감에 의한 정서반응은 대체로 공감에 의해 관찰자와 대상이 같은 감정을 경험하는 경우와 대상과 일치하지 않는 정서를 경험하는 두 가지 정서로 구분될 수 있다(신경일, 1994).

이를 보다 구체적으로 살펴보면 먼저, 공감에 의해 관찰자와 대상이 같은 감정을 경험하는 경우이다. Sullivan(1953)의 정서감염, Stotland 등(1971)의 정서적 공유가 모두 이를 의미한다. 임상심리학자인 Freud(1961)는 공감의 모방적인 특성이 유아기에서 출발한다고 보고 공감을 모친과 신생아간의 특수한 정서적 유대라고 간주하였다. 모자간의 심리적 상태는 태줄을 통해 형성되는 정서적 유대로 유아의 심리상태는 어머니의 심리와 일치하는 공감현상을 야기하게 되는데 이런 현상을 그는 원시적인 정서감염이라고 불렀다.

다음은, 대상과 일치하지 않는 정서를 경험하는 경우이다. Lipps(1907)는 대리

적 정서에 놓인 메커니즘은 타인을 통해 자신을 생각하는 인지적인 능력에 있는 것이 아니라, 타인의 자세나 모습 그리고 표현을 의식적이거나 혹은 무의식적으로 신체를 모방함으로써 구심적 피드백(afferent feedback)이 나타난다고 보았고, 이런 반응은 대상과 동일하지 않더라도 타인에 대한 상태나 느낌이 공감대상자와 유사한 반응을 나타낸다고 하였다. 이것은 Davis(1983)가 주장하는 공감적 관심(empathic concern), 즉 어떤 특정 경험을 하고 있는 타인에 대한 온정, 연민, 관심의 감정을 경험하는 경향을 나타내는 것이기도 하다.

셋째, 공감의 정의에 의사소통적 요소를 포함시킨 최초의 학자는 Rogers(1957)이다. 그는 상담의 필요충분조건으로 일치성 또는 진실성, 무조건적인 긍정적 관심과 수용, 정확한 공감적 이해를 강조하였는데, 여기서 말하는 ‘공감적 이해’에 전달의 의미가 담겨져 있다. 공감적 반응은 언어적 반응으로 청담자의 감정, 인지적 추론과 명료화, 화제의 핵심성, 표현력, 협력성, 말 허용하기, 탐색효과 등이 있고 비언어적인 측면에서는 대화의 내용에 따라 신체적 일치현상이 일어난다고 했다.

기존 연구의 이러한 논의들을 토대로 본 연구는 공감을 상대방을 이해하고, 감정을 공유하며, 이해한 감정을 전달하는 심리적 과정으로 정의하고자 한다. 그리고 이를 토대로 공감 지향적 행동은 Barnett와 Lennard(1981)이 주장하는 인지적, 정서적, 의사전달적인 흐름이 내포된 공감적 관심, 의사소통반응, 타인관점수용, 친사회적 성향으로 구성된 공감을 지향하는 행동으로 정의하고자 한다.

한편, 이러한 공감이 타인들과의 관계 속에서 공감지향적인 행동으로 나타났을 때 어떠한 결과나 반응을 가져올 수 있는지에 대한 연구결과들은 먼저, Becky와 Carol(1999)의 연구를 예로 들 수 있다. 간호사들의 공감 지향적 행동을 연구한 이들은 간호사들이 환자들을 대할 때 반응적인 의사소통을 많이 사용하는 경우 환자들에게 매우 유용하며 자신들의 직무만족에도 기여할 수 있는 것으로 나타났다. 또한 신경일(1994)은 공감 지향적 행동은 내적으로 일어나는 타인관점수용, 정서감염, 공감적 관심 등의 외적 표현이라 했다. 그래서 그는 공감은 공격성을 억제하며 남을 돕는 행동(helping behavior), 이타적 행동(altruistic behavior), 그리고 친사회적 행동(prosocial behavior) 등의 결과를 가져올 수 있다고 했다.

2. 임파워먼트에 관한 연구

임파워먼트(empowerment)라는 용어는 파워(power)에서 유래된 것으로 파워에 대한 개념의 발전에 따라 변해왔다(Thomas & Velthouse, 1990). 파워(power)는 합법적인 권한, 무엇인가를 할 수 있는 능력, 에너지 혹은 원동력의 의미로 이해할 수 있다. Likert(1961)는 임파워먼트의 개념이 참가적 경영(participative management)으로부터 발생한 것으로 구성원들이 자신의 다양한 능력을 활용할 수 있도록 직무구조가 개편되고 경영자 권한의 일부가 위임됨으로써 의사결정에 참여하고 자신에게 동기를 부여하는 의미가 모두 포괄된 개념이라고 하였다.

Conger와 Kanungo(1988)는 조직 구성원들에 대한 임파워먼트가 경영관리와 조직유효성을 위한 핵심요소이고, 조직의 파워와 유효성은 상사가 부하들과 함께 파워와 통제를 나눌 때 총체적으로 가장 높은 생산성을 갖으며, 임파워먼트 기법이 조직개발과 유지에 결정적인 역할을 수행한다고 하였다. 그리고 Vogt와 Murrell(1990)은 인간의 목적은 경제적 이익을 얻는 것만이 아니라 욕구충진에 대한 본성을 가지고 있으며, 이러한 욕구충진을 위하여 환경조건에 따른 임파워먼트의 중요성을 강조하였다. Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트를 권한위임과 심리적 능력사이에서 균형을 유지하는 것으로 조직 구성원들이 영향력이 있으며 추구하는 목표에 대한 역할수행 능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도라고 하였다.

Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트의 구성요소에 대하여 임파워먼트는 다양한 내용으로 구성되어 있기 때문에 그 본질을 단일 관점에서 파악하기 어렵다고 하였다. 그리고 박원우(1997)는 우리가 임파워먼트를 어디(내용, 목표, 방법 등)에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다고 주장하였다. 이렇게 임파워먼트가 다양하게 해석되는 것은 임파워먼트가 개인수준, 집단수준, 조직수준 등 다양한 수준에 걸쳐 이루어지고 상호 독립적이지 않기 때문이다.

Bandura(1989)는 임파워먼트는 반복적인 과업의 성취, 대리 경험, 언어를 통한 설득, 자신의 생리적 상태에 대한 지각 등 자기유능성 정보에 영향을 받는다고 하였다. Thomas와 Velthouse(1990)는 조직구성원들이 조직목표를 달성하기 위해 전력을 다해 업무를 수행하며 어려운 상황과 문제가 있을 경우에도 자신들의 동

기를 유지하면서 탄력적으로 대처하기 위해 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 4가지를 임파워먼트의 구성요소로 보았다. 또한 Kinlaw(1995)는 기업이 임파워먼트를 강화시키는 방법으로 구성원들에게 임파워먼트의 개념이해, 목표와 전략설정, 훈련, 조직구조와 조직시스템 조정, 평가와 개선의 세부과정들을 반복해야 조직이 개선되고 성장이 가능하다고 주장한다.

그리고 Spreitzer(1995)는 심리적 측면에서 임파워먼트를 직무에 대해 느끼는 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 업무영향력을 제시하였다. Corsun & Enz(1999)는 임파워먼트의 구성요인을 개인적 영향력, 자신감, 중요성으로 구분하였다. Randolph(1995)는 임파워먼트의 성공적 실행을 위해서 정보공유, 구조화를 통한 자율성 증진, 작업반제 도입의 세 가지 단계를 거쳐야 한다고 하였다.

다음은 임파워먼트에 대한 선행연구들을 살펴보자. 먼저 Vogt와 Murrell(1990)은 임파워먼트가 조직구성원의 실력향상을 위하여 노력하도록 하고 조직유효성을 위하여 매개역할을 한다고 하였다. Spreitzer(1995)는 임파워먼트가 구조적인 상황이나 개인적인 성과변수 간에 관련성에서 매개역할을 한다고 하였다. 이경선 등(2008)은 변혁적 리더십과 조직유효성 간 임파워먼트의 매개효과에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 임파워먼트에 정(+)의 영향관계가 있다고 하였다. 김양균 등(2008)은 서울의 대학병원 구성원의 조직충성도에 관한 연구에서 임파워먼트를 업무와 관련된 자유재량으로 개념화하고 새로운 업무 및 방식의 장려정도, 업무에 대한 권한위양의 정도, 실무자의 재량권의 정도를 측정변수로 사용하였다.

3. 직무만족에 관한 연구

어느 조직에서든 구성원들의 직무만족도 수준이 어떠한가는 그 조직의 성과를 결정하는 데 있어 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다. 물론 군조직도 예외는 아니다. 군의 구성원들의 높은 직무만족은 곧 강한 전투력으로 이어져 전승을 가져올 것이다. Alderfer(1972)는 직무만족을 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 하였다.

Locker(1976)는 직무만족을 자신의 직무에 대한 긍정적인 평가를 통해 얻게

되는 유쾌한 감정 상태라고 하였다. Beatty와 Schnier(1981)는 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 자신의 직무에 대한 평가로부터 얻게 되는 유쾌함 또는 긍정적인 감정의 상태라고 하였다. Smith(1992)는 직무만족이란 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험되는 좋고 싫은 감정의 총화, 또는 좋고 싫은 감정의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도라고 정의하였다. 박운성(1994)은 직무만족이란 조직 구성원이 자신의 직무에 대하여 느끼는 만족 정도를 말하며, 조직 구성원이 조직 내에서 담당하는 직무에 대해 만족하느냐 불만족 하느냐는 조직의 성과에 중요한 영향을 미치고 이런 직무만족도는 조직의 효과성 및 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 된다고 하였다.

기존의 연구들을 통해 밝혀진 직무만족의 결정요인은 학자들에 따라 매우 다양하다. 예를 들어, Vroom(1964)은 직무만족의 결정요인을 감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간으로 나누고 있다. Herzberg(1968)는 직무만족요인(성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장)과 직무불만족요인(회사정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정)으로 구분하였다. Locke(1976)는 직무만족의 요인으로 직무자체, 임금, 승진, 감독, 안정감, 복리후생, 직업조건, 동료, 회사경영방침 등을 제시하였다.

그리고 Gilmer(1976)는 직무만족의 결정요인으로 안전, 승진기회, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리후생을 제시했다. Spector(1985)는 직무만족 요인으로 급여, 승진기회, 상사와의 관계, 부가혜택, 보상, 조직운영, 동료와의 관계, 과업자체, 의사소통을 제시하였다. 노종희(2001)는 직무만족을 측정하는 요인으로 동료애, 혁신성, 교직의식, 업무부담, 보상, 발전성, 자율성의 7가지를 제시하였다.

다음은 임파워먼트와 직무만족 간의 관계에 대한 선행연구들 살펴보자. 먼저 Conger & Kanungo(1988)는 높은 임파워먼트를 가진 조직구성원들이 낮은 임파워먼트를 가진 조직구성원보다 그들의 업무에 더욱 만족한다고 하였다. Malton & Salem(1995)는 공공조직에 대한 임파워먼트 연구를 통해 조직이 개인에게 제공하는 다양한 역할 기회의 제공이 조직의 임파워먼트 수준을 증가시키고 증가된 임파워먼트가 조직의 목표달성과 구성원의 조직만족을 증가시킨다고 하였다. 염진철(2003)은 임파워먼트가 직무만족과의 회귀분석결과 대인관계능력, 영향력, 역량,

자기결정성의 순으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 연구결과를 제시하였다. 성복련(2010)은 학교장의 서번트 리더십이 교사의 심리적 임파워먼트 수준과 직무만족에 미치는 영향에 연구에서 교사의 심리적 임파워먼트 수준은 직무만족에 정(+)의 유의미한 영향을 미친다고 하였다.

III. 연구방법

1. 연구모형 및 가설

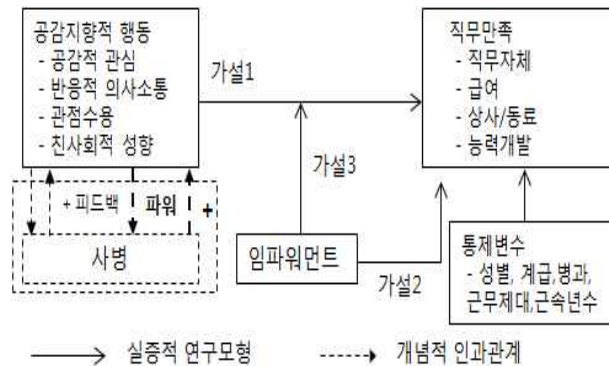
1) 연구모형

본 연구의 목적은 군내 초급간부들의 직무만족 요인으로 지금까지 많은 연구가 진행되지 않은 공감 지향적 행동을 중심으로 임파워먼트의 조절효과를 살펴보는 것이다. 앞서 이론적 배경을 통해 살펴본 바와 같이 공감 지향적 행동은 장병들에 대해 얼마나 관심을 가지며, 반응적 의사소통을 하며, 생각을 잘 받아들이며, 함께 할 수 있는가 하는 것으로 이해할 수 있다.

<그림 1>에서 제시된 바와 같이, 장병들과의 관계에 있어서 초급간부들의 이러한 공감 지향적 행동은 병사들로 하여금 긍정적 반응과 호의적 태도를 유발하는 데 있어서 효과적일 수 있다(개념적 인과관계). 장병들의 이러한 반응은 초급간부들의 기분과 감정을 좋게 할 수 있으며, 이는 결과적으로 직무수행의 보람과 만족으로 이어지는 선순환 효과를 발휘할 수 있다.

그런데, 이 과정에 있어서 군 조직이 강압적인 통제 메커니즘을 사용하는 집단이지만 초급간부들이 자신에게 많은 권한이 있음을 지각하고, 상하급자와 동료부터 능력과 영향력이 있음을 인지하는 경우에는 초급간부의 자신에 대한 직무만족은 보다 높아질 가능성이 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 공감 지향적 행동을 독립변수로, 임파워먼트를 조절변수로 그리고 직무만족을 종속변수로 설정하여 이들 간의 관계를 살펴보고자 한다.

〈그림 1〉 연구모형



2) 가설의 설정

직무만족에 관한 많은 연구들에 의하면, 조직 내 구성원들의 직무만족은 동료나 부하들에게 도움을 주는 행동의 수행과 매우 긍정적인 관계가 있는 것으로 제시된다. 그 이유에 대해 Korsgaard 등(1997)은 긍정적 심리와 감정의 선순환(positive feedback) 효과로 설명한다. 즉, 주위의 사람들에게 도움을 주게 되면 그들로부터 긍정적인 피드백을 받게 되고, 긍정적 피드백을 받은 개인은 보다 진심으로 타인으로 도와주려는 심리가 작용한다는 것이다. 긍정적 반응이 긍정적 효과를 불러오는 것이라 할 수 있다. 나아가 Weiss와 Cropanzano(1996)는 기분(mood)과 인식(recognition) 간에는 밀접한 관련성이 있음을 발견했다. 즉, 기분이 좋으면 주변의 모든 것들을 좋게 인식하게 된다는 것이다.

기존의 이러한 연구결과에 의하면, 앞서 제시한 연구모형에서와 같이 초급간부들의 공감 지향적 행동은 병사들의 호감을 유발하는데 있어서 긍정적일 수 있다. 병사들과 많은 시간을 함께 해야 하는 초급간부들에게 있어 장병들의 호감적 행동과 반응은 초급간부들의 감정과 기분을 긍정적으로 상승시키는데 있어 매우 중요한 요인이 될 수 있다. 장병들과 감정 및 정서의 교환에 있어서 이러한 선순환 과정은 분명 결과적으로 초급간부들의 직무만족을 높이는데 있어서도 긍정적으로 작용할 가능성이 매우 높다. 이에 본 연구에서는 먼저 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1. 군 초급간부의 공감 지향적 행동은 직무만족과 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-1. 장병들과의 관계에 있어서 공감적 관심의 정도가 큰 군 초급간부일수록 직무 만족의 정도가 높게 나타날 것이다.

가설 1-2. 장병들과의 관계에 있어서 반응적 의사소통의 정도가 큰 군 초급간부일수록 직무만족의 정도가 높게 나타날 것이다.

가설 1-3. 장병들과의 관계에 있어서 관점수용성의 정도가 큰 군 초급간부일수록 직무만족의 정도가 높게 나타날 것이다.

가설 1-4. 장병들과의 관계에 있어서 친사회적 성향의 정도가 강한 군 초급간부일수록 직무만족의 정도가 높게 나타날 것이다.

그런데, 군 초급간부들이 장병들과의 관계에 있어서 공감 지향적 행동에 덧붙여 현실적으로 보다 많은 권한을 가지고 있다고 한다면 앞서 제시한 선순환 과정을 보다 강화시키는 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 왜냐하면, 개인들은 누구나 자신이 직무수행 과정에 있어 파워를 가지고 있다고 느낄 때 자기 결정과정을 통해 과업수행의 의미를 보다 느낄 수 있기 때문이다(Spreitzer, 1995). 따라서 군 초급간부들의 경우에도 자신에게 주어져 있는 임파워먼트의 정도를 어떻게 지각하느냐에 따라서 일차적으로 자신의 직무에 대한 만족의 정도가 매우 달라질 수 있을 것이다(Conger & Kanungo, 1988). 뿐만 아니라 나아가 공감 지향적 행동과의 상호작용을 통해 직무수행과정에 있어서 보람과 자긍심 같은 긍정적 감정을 더욱 높일 수 있을 것이다. 그리고 이러한 긍정적 감정과 기분은 분명히 직무와 관련된 다양한 요인들에 대한 만족의 인식수준을 높여 줄 것으로 기대된다(Weiss & Cropanzano, 1996). 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설 2와 가설 3을 설정했다.

가설 2. 군 초급간부가 지각하는 임파워먼트는 직무 만족과 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 3. 군 초급간부가 지각하는 임파워먼트는 공감 지향적 행동과 직무만족과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 3-1. 지각된 임파워먼트의 정도가 클수록 공감적 관심과 직무만족 사이의 긍정적인 관계가 보다 높게 나타날 것이다.

가설 3-2. 지각된 임파워먼트의 정도가 클수록 반응적 의사소통과 직무만족 사이의 긍정

적인 관계가 보다 높게 나타날 것이다.

가설 3-3. 지각된 임파워먼트의 정도가 클수록 관점수용성과 직무만족 사이의 긍정적인 관계가 보다 높게 나타날 것이다.

가설 3-4. 지각된 임파워먼트의 정도가 클수록 친사회적 성향과 직무만족 사이의 긍정적인 관계가 보다 높게 나타날 것이다.

2. 조사 설계, 변수의 조작적 정의, 자료 분석방법

1) 조사 설계

본 연구는 육군 초급간부의 공감 지향적 행동, 임파워먼트, 그리고 직무만족과의 관계를 조사하기 위하여 설문지를 사용하였다. 설문지 구성 및 내용은 연구 모형에서 밝힌 바와 같이 독립변수는 초급간부의 공감 지향적 행동으로 공감적 관심, 반응적 의사소통, 관점수용, 친사회적 성향의 4개로 구분하였다. 각 요인별 세부 내용을 요약하면 공감적 관심은 7개 문항(연민, 인정, 타인의 영향력, 마음 상태 측정), 반응적 의사소통은 4개 문항(기분해소, 감정반응, 자기표현 측정), 관점수용은 4개 문항(자신과 타인의 생각과 관점을 이해하려는 노력 측정), 친사회적 성향은 5개 문항(도움주기, 좋은 행위 선호, 헌신 기회 노력 측정)으로 구성하였다. 조절변수는 임파워먼트로 6개 문항(과업의미성, 자신감, 의사결정권한, 영향력, 직무수행지식 측정)으로 구성하였으며, 종속변수는 직무만족으로 6개 문항(직무자체, 성취감, 급여, 상사/동료관계, 능력개발 측정)으로 구성하였다. 그리고 개인 차원의 통제변수인 인구통계학적 변수는 5개 문항(성별, 계급, 병과, 근무제대, 근속년수)으로 총 37문항으로 구성하였다.

본 조사의 설문은 2011년 6월 21일부터 7월 30일까지 실시하였으며 표본 추출은 대표성 확보를 위해 전군을 모집단으로 확률 추출기법을 통해 표본을 추출하였다. 즉, 재경지역과 전방지역 및 후방지역에 있는 육군전투대대 13개 부대(8개 부대: 연구자 방문설문, 5개 부대: 우편설문)를 선정하여 이곳에서 근무하는 하사이상부터 대위까지 초급간부를 대상으로 설문지 700부를 배부하여 유효한 598부를 연구에 사용하였다. 그리고 인구 통계학적 변수 5문항을 제외한 모든 문항은 Likert식 5점 척도(‘전혀 아님’부터 ‘매우 긍정’까지)를 사용하였다.

2) 변수의 조작적 정의 및 측정

공감 지향적 행동이란 Barnett와 Lennard(1981)이 주장하는 ‘인지적, 정서적, 의사전달적인 흐름이 내포된 공감적 관심, 반응적 의사소통, 타인관점수용, 친사회적 성향 등의 심리적·행동적 특성’을 말한다. 보다 구체적으로 공감적 관심은 타인의 심리와 감정에 얼마나 관심을 갖고 공감을 해주느냐를 말하는 것이며, 반응적 의사소통이란 타인과의 커뮤니케이션 과정에서 타인의 의견을 얼마나 경청하고 이에 적절히 반응하느냐 하는 것을 말한다. 이들 개념에 대한 측정은 Becky와 Carol(1999)이 사용한 Barrett와 Lennard(1981)의 관계검사(BLRI: Barrett-Lennard Relationship Inventory)를 번역하여 사용했다. 타인관점수용은 타인의 생각과 관점을 얼마나 받아들이는 자세를 취하는가와 관련된 것이며 이에 대한 측정은 Davis(1980)의 관점수용성 척도(Perspective -Talking Scale)를 번역해 사용했다. 친사회적 행동은 개인의 사회성 정도를 나타내는 것으로 이에 대한 측정은 Weir 등(1981)이 교사용 친사회적 행동검사(PBQ: Prosocial Behavior Questionnaire)를 연구 목적에 맞게 번역해 사용했다.

임파워먼트는 자신과 구성원으로부터 최고를 추구하기 위해 실질적 권한을 위임하여 내재된 파워를 발휘하게 하는 것이라 정의할 수 있다. 이에 대한 측정은 Spreitzer(1995)가 개발한 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 업무영향력 등을 연구에 맞게 번역하여 사용했다.

직무만족은 자신의 직무에 대한 긍정적인 평가를 통해 얻게 되는 유쾌한 감정이라 할 수 있다(Locker, 1976). 이에 대한 구체적인 측정은 Smith 등(1968)이 개발한 JDI(Job Description Index) 즉, 직무자체, 급여, 감독, 능력개발, 동료 등에 대한 만족의 정도를 본 연구에 부합되게 번역하여 사용했다.

마지막으로 본 연구에서는 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들을 통제변수로 사용했다. 앞서 살펴본 바와 같이 직무만족은 다양한 요인들에 영향을 받을 수 있다. 따라서 이들 요인들에 대한 통제는 다른 조건들이 동일하다면 (other things being equal)이란 가정을 충족시켜 본 연구의 가설검증의 타당성을 높일 수 있다. 군을 대상으로 한 연구의 경우 직무만족과 관련된 외재적 요소들인 성별, 계급, 병과, 근무제대, 근속년수 등이 중요한 영향을 미칠 수 있다. 이에 본 연구에서는 이들 변수들을 통제변수로 사용하고자 한다. 한편, 성별과 병과의

경우 회귀분석 시 더미변수로 변환하여 분석에 사용했다. 변수변환 시 성별의 경우 여성을 '0'으로 그리고 병과의 경우 전투병과를 '0'으로 설정하였다.

3) 자료 분석방법

자료의 분석방법으로 수집된 자료의 통계처리는 SPSS 18.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다. 첫째, 수집된 자료의 일반적인 경향분석을 위해 인구 통계적 특성을 고려한 빈도분석과 평균, 표준편차 등 기술통계분석을 실시했다. 둘째, 측정도구로 선정된 변수들이 선행연구의 이론과 동일하게 요인이 적재되었는가를 확인하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인분석을 통해 추출된 변수들의 문항내적 일관성을 확인하기 위한 신뢰도 분석은 크론바하 알파(Cronbach alpha) 값을 이용하여 검증하였다. 셋째, 측정 변수들 간의 관계정도를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였으며, 본 연구의 연구모형 및 가설 검증 방법으로 독립변수 및 조절변수가 종속변수에 어떻게 영향을 미치는가를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석결과

1. 조사대상자의 인구 통계적 사항

조사대상자의 인구 통계적 사항은 남성의 경우에 총인원 598명 중에 524명으로 전체의 87.6%이고, 여성은 74명으로 12.4%이다. 계급은 하사/중사가 359명으로 60%, 상사/준위가 88명으로 14.7%, 소위/중위가 93명으로 15.6%, 대위는 58명으로 9.7%로 나타났다. 병과는 전투병과가 451명으로 75.5%, 전투지원병과가 147명으로 24.5%로 나타났다. 근무제대는 소대이하가 72명으로 12.0%, 중대가 308명으로 51.5%, 대대가 218명으로 36.5%로 나타났다. 근무연수는 4년 미만이 226명으로 37.8%, 4년 이상~10년 미만이 242명으로 40.5%, 10년 이상은 130명으로 21.7%로 나타났다.

2. 변수의 신뢰도 및 타당성 검증

1) 신뢰도 검증

측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관성 있게 측정하였는가를 알아보는 내적 일관성 측정을 위해 크론바하 알파(Cronbach alpha) 값을 산출했다. 측정요인별 크론바하 알파 값은 공감관심이 0.638, 의사소통이 0.789, 관점수용이 0.734, 친사회성이 0.829, 임파워먼트가 0.820, 직무만족도 0.820으로 나타났다.

앞에서 크론바하 알파 값은 공감적 관심(0.638)을 제외한 나머지 변수들은 모두 0.734 이상임을 알 수 있다. 이훈영(2009)은 크론바하 알파 값이 0.6에서 0.7 이상이 되면 측정 항목들은 신뢰성이 비교적 높다고 판단할 수 있다고 제시한다. 따라서 본 연구에서 사용된 변수들은 전반적으로 신뢰성에 있어서는 큰 문제가 없는 것으로 나타났다.

2) 타당성 검증

측정하고자하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 타당성의 검증은 탐색적 요인분석으로 하였다. 측정변수는 척도순환과정을 통하여 일부항목을 삭제하였다. 구성된 공감 지향적 행동의 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였다.

그리고 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 일반적으로 문항의 선택에서 요인적재량이 0.40이하 일 때는 해당 문항을 제거하는 것이 좋고, 공통성이 0.40이하이면 낮다고 판정하여 요인분석에서 제외하는 것이 좋기 때문에(송지준, 2011), 선택기준을 요인적재량과 공통성은 0.40이상, 고유 값(eigen value)은 1.0이상을 기준으로 하였다.

(1) 독립변수(공감 지향적 행동)의 타당성

독립변수에 대하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과를 살펴보면, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)와 Bartlett의 검정결과에서 KMO 값이 0.878이므로 요인분석을 위한 변

수들의 선정이 꽤 좋은 편이다. Bartlett의 구형성 검증(근사 카이제곱 = 3095.562, 자유도 = 153, 유의확률 = 0.000)은 요인분석의 사용이 적합하며 공통 요인이 존재하는 것으로 나타났다. 그리고 세부적인 요인분석결과는 <표 1>와 같이 나타났다.

<표 1> 공감 지향적 행동 요인분석결과

구 분		분석 결과			
요인	변수	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력
친사회성	l4	.755	.595	5.352	29.732
	l5	.732	.586		
	l1	.721	.583		
	l3	.702	.635		
	l2	.693	.635		
의사소통	c2	.762	.647	1.582	8.788
	c1	.759	.664		
	c3	.756	.614		
	c4	.717	.569		
관점수용	k3	.821	.742	1.387	7.708
	k1	.692	.608		
	k2	.642	.537		
	k4	.616	.406		
공감관심	1	a4	.706	1.216	6.758
		a2	.702		
		a5	.593		
	2	a6	.797	1.108	6.157
		a3	.722		

<표 1>에 제시된 바에 의하면, 공감 지향적 행동의 총 20개 문항 중에서 공감적 관심의 2개 문항(a1, a7)이 요인 구성에 맞지 않게 적재되었기 때문에 이것을 제거하고 최종적으로 18개 문항을 분석하여 이용하였다. 요인의 구성은 최초 선행연구에서 4개 요인으로 구성하였으나 공감적 관심요인에서 1개가 추가되어 5개의 요인으로 구성하였다. 따라서 요인의 적재량(0.406~0.742)과 공통성(0.593

~0.821)은 모두 높은 수치를 보이고 고유 값은 1.0이상이다. 그리고 누적 분산 설명력은 59.143%임을 알 수 있다.

(2) 조절변수(임파워먼트)의 타당성

조절변수에서 Kaiser-Meyer-Olkin와 Bartlett의 검정결과에서 KMO 값이 0.796이므로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적당한 편이고, Bartlett의 구형성 검증(근사 카이제곱 = 1237.943, 자유도 = 15, 유의확률 = 0.000)은 요인분석의 사용이 적합하다. 그리고 조절변수는 하위의 상이한 개념이 없어 6문항 1개의 요인으로 구성되어 있기 때문에 요인분석 결과는 <표 2>와 같이 나타났다.

〈표 2〉 임파워먼트 요인분석결과

구 분		분석 결과			
요인	변수	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력
임파워먼트	j4	.775	.600	3.168	52.797
	j5	.747	.558	.945	15.755
	j3	.740	.548	.699	11.652
	j2	.732	.536	.491	8.178
	j1	.714	.510	.366	6.094
	j6	.645	.416	.331	5.524

(3) 종속변수(직무만족)의 타당성

종속변수에서 Kaiser-Meyer-Olkin와 Bartlett의 검정결과, KMO 값이 0.858이므로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 꽤 좋은 편이고, Bartlett의 구형성 검증(근사 카이제곱 = 1531.807, 자유도 = 15, 유의확률 = 0.000)은 요인분석의 사용이 적합하다. 종속변수 또한 하위의 상이한 개념이 없어 6문항 1개의 요인으로 구성되어 있기 때문에 요인분석 결과는 <표 3>와 같이 나타났다.

〈표 3〉 직무만족 요인분석결과

구 분		분석 결과			
요인	변수	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력
직무만족	h6	.820	.672	3.508	58.469
	h1	.819	.671	.834	13.894
	h4	.814	.663	.592	9.863
	h5	.801	.641	.418	6.967
	h2	.729	.532	.337	5.616
	h3	.573	.329	.311	5.190

3. 기초적 분석결과

가설검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들 간의 기초적인 관련성을 분석하고 다중공선성의 발생가능성을 살펴보기 위해 변수의 요인별 상관관계 분석을 실시했다. 분석결과는 <표 4>에 제시된 바와 같다.

〈표 4〉 변수의 요인별 상관관계 분석결과

구분	평균	표준 편차	1.공감 관심	2.의사 소통	3.관점 수용	4.친사회성	5.임파워먼트
1.공감관심	3.10	.45					
2.의사소통	3.69	.64	.15**				
3.관점수용	3.69	.58	.13**	.43**			
4.친사회성	3.82	.62	.12**	.43**	.53**		
5.임파워먼트	3.64	.65	.07	.40**	.47**	.42**	
6.직무만족	3.64	.72	.09*	.34**	.50**	.43**	.57**

* $p < .05$, ** $p < .01$

<표 4>에 제시된 바에 의하면, 공감 지향적 행동요인은 공감관심과 임파워먼트 및 직무만족간의 상관관계를 제외하고 다른 모든 상관관계에서 0.01 유의수준 하에서 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 공감관심은 의사소통, 관점수용, 친사회성 등과 양(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한

반응적 의사소통, 관점수용성 그리고 친사회적 성향 간에는 유의수준 0.1이하에서 모두 유의한 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공감 지향적 행동들이 상호배타적이 아니라 상호보완적인 관계에 있음을 보여주는 것으로 변수들 사용에 있어서 표면적 타당성이 있음을 반영하는 것이기도 하다. 그리고 이들 변수들은 임파워먼트와 직무만족 등의 변수들과 모두 양(+)의 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기본적으로 가설 1을 지지하는 것으로 이해할 수 있다.

한편, 임파워먼트와 직무만족 간에는 상관계수값이 0.57로 비교적 높은 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다($p < 0.01$). 이러한 결과는 임파워먼트와 직무만족 간에 긍정적인 상관관계가 있음을 나타내는 것이며 이는 또한 가설 2를 지지하는 것으로 이해할 수 있다.

4. 가설검증 결과

1) 가설 1의 검증결과

가설 1은 공감 지향적 행동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 것으로 군 초·급간부들의 공감 지향적 특성이 강하게 나타날수록 직무만족도 커질 것이라는 것이다. 가설검증을 위해 인구통계학적 요인과 공감 지향적 행동 요인에 대하여 회귀분석(단계적 회귀분석)을 실시한 결과는 <표 5>에 제시된 바와 같다.

〈표 5〉 인구통계학적 요인과 공감 지향적 행동 요인에 대한 회귀분석 결과

독립변수 \ 종속변수	직무만족			
	모델 1		모델 2	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	3.69***	0.17	0.75**	0.29
성별	-0.31***	0.10	-0.21*	0.08
계급	-0.05	0.03	-0.04	0.03
병과	-0.24**	0.07	-0.11	0.06
근무제대	0.10*	0.05	0.07	0.04
근무년수	0.07	0.04	0.06	0.03
공감관심			0.01	0.05
의사소통			0.12**	0.04
관점수용			0.42***	0.05
친사회성			0.23***	0.05
수정된 R^2	.03		.31	
변화된 R^2			.28***	
F 값	5.02***		30.39***	

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

<표 5>에 제시된 모형 1은 본 연구에 사용된 통제변수들만을 투입한 것이며, 모형 2는 독립변수를 함께 투입한 것이다. 이러한 단계적 회귀분석은 일차적으로 독립변수들이 통제변수들에 비해 직무만족에 대한 설명력을 얼마나 유의하게 증가시킬 수 있는지를 판단할 수 있게 한다(송지준, 2011). 제시된 결과에 의하면, 통제변수들만 투입된 모형 1의 경우 수정된 R제곱 값이 0.03인데 비해 공감 지향적 행동들이 투입되면 수정된 R 제곱값이 0.31이 된다. 이러한 결과는 독립변수들이 추가로 투입될 경우 직무만족에 대한 설명력이 약 28% 증가함을 의미한다($p < 0.001$). 따라서 공감 지향적 행동은 기존의 직무만족의 주요 외재적 요인들에 비해 보다 높은 설명력을 가진 변수라 판단할 수 있다.

또한 표에 제시된 결과에 의하면 성별은 모델 1과 모델 2에서 모두 직무만족에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여성 초급간부들이 남성들에 비해 직무만족이 보다 높음을 의미하는 것이다. 나머지 외재적 요소들의 경우 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 공감 지향적 행동의

경우 공감적 관심을 제외한 나머지 변수들이 모두 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 반응적 의사소통의 경우 유의수준 0.01에서 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관점 수용 및 친사회적 성향은 모두 유의수준 0.001에서 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과들은 전반적으로 공감 지향적 행동이 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 지지하는 것으로 이해할 수 있다. 보다 세부적인 가설을 놓고 보면, 가설 1-2, 가설 1-3, 그리고 가설 1-4는 모두 지지되었으며 가설 1-1은 기각되었다.

2) 가설 2의 검증결과

가설 2는 군 초급간부들이 지각하는 임파워먼트의 수준이 직무만족에 미치는 영향에 관한 것으로 지각된 수준이 크면 클수록 직무만족 또한 커질 것이라는 것이다. 가설검증을 위해 가설 1의 검증과 같은 방법으로 인구통계학적 요인과 임파워먼트 요인에 대하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 6>과 같은 분석결과를 얻을 수 있었다.

<표 6> 인구통계학적 요인과 임파워먼트 요인에 대한 회귀분석 결과

독립변수 \ 종속변수	직무만족			
	모델 1		모델 2	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	3.68***	0.17	1.36***	0.20
성별	-0.30**	0.10	-0.18*	0.08
계급	-0.05	0.03	-0.01	0.02
병과	-0.22**	0.07	-0.07	0.06
근무제대	0.10*	0.05	0.06	0.04
근무년수	0.08	0.04	0.05	0.03
임파워먼트			0.62***	0.04
수정된 R ²	.03		.34	
변화된 R ²			.31***	
F 값	4.70***		51.18***	

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

<표 6>에 제시된 결과에 의하면, 먼저 임파워먼트는 통제변수로 사용된 외재적 직무만족 요인들에 비해 직무만족에 대한 설명력을 약 31%증가시킬 수 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 또한 회귀모형의 타당성을 평가할 수 있는 F값을 비교해 보면, 모델 1에 비해 모델 2가 그 값이 보다 크다는 사실을 알 수 있다. 이러한 결과는 직무만족을 설명함에 있어 외재적 요인들에 덧붙여 임파워먼트가 포함되는 것이 보다 모델의 타당성을 높일 수 있음을 의미하는 것으로 이해할 수 있다(송지준, 2011). 이러한 사실은 초급간부들의 직무만족에 있어 임파워먼트가 매우 중요하다는 사실을 보여주는 것이라 할 수 있다.

또한 임파워먼트의 회귀계수값은 0.62로 이는 유의수준 0.001에서 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 2를 지지하는 것이다. 한편, <표 6>에서도 여성 간부들의 경우 남성들에 비해 직무만족의 수준이 보다 높은 것으로 나타났다.

3) 가설 3의 검증결과

가설 3은 임파워먼트가 공감 지향적 행동과 직무만족과의 관계를 긍정적으로 조절할 수 있다는 것이다. 가설검증을 위해서 앞서와 마찬가지로 단계적 회귀분석을 실시했다. 다만, 투입되는 변수들이 많아 변수들 간에 발생할 수 있는 다중공선성에 대해서 체크해 보았다. 일반적으로 다중공선성은 변수간의 상관관계가 매우 높을 때 발생하기 때문에(Cooper and Schindler, 2003) 본 연구에서는 큰 문제가 될 수 없다.

그러나 단순상관관계가 낮을 때도 다중공선성이 존재할 가능성이 있기 때문에 분산팽창요인(VIF)과 조건지수를 계산해 보았다. 일반적으로 분산팽창요인이 10보다 크거나 조건지수가 30보다 큰 경우 다중공선성에 위험이 있는 것으로 간주된다.

검토결과로 분산팽창요인이 10보다 크거나 조건지수가 30보다 큰 경우는 없었다. 여기에 덧붙여 연구자들은 상호작용을 검증함에 있어서는 잠재적으로 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 줄이기 위해서 두 변수를 표준화하여 곱한 것을 상호작용 변수로 만들어 분석에 투입했다(Smith and Sasaki, 1979). 분석된 결과는 다음의 <표 7>에 제시된 바와 같다.

〈표 7〉 인구통계학적 요인, 공감 지향적 행동 요인,
임파워먼트 요인에 대한 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	직무만족			
		모델 1		모델 2	
		B	S.E.	B	S.E.
상수		0.29	0.27	0.29	0.27
성별		-0.18*	0.08	-0.18*	0.08
계급		-0.02	0.02	-0.02	0.02
병과		-0.06	0.06	-0.05	0.06
근무제대		0.05	0.04	0.05	0.04
근무년수		0.05	0.03	0.05	0.03
공감관심		0.02	0.05	0.03	0.05
의사소통		0.04	0.04	0.03	0.04
관점수용		0.29***	0.05	0.29***	0.05
친사회성		0.14**	0.05	0.14**	0.05
임파워먼트		0.43***	0.04	0.43***	0.04
공감관심×파워				0.00	0.03
의사소통×파워				0.00	0.02
관점수용×파워				-0.01	0.02
친사회성×파워				-0.01	0.02
수정된 R^2		.42		.41	
변화된 R^2				.00	
F 값		42.87***		30.46***	

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

〈표 7〉에 제시된 바에 의하면, 모델 1은 본 연구에 사용된 통제변수와 독립변수, 그리고 조절변수가 한꺼번에 투입된 것이며 모델 2는 임파워먼트의 조절효과를 검증하기 위해 상호작용항이 모두 투입된 것이다. 먼저 모델 1과 모델 2를 살펴보면, 모델 1에 비해서 모델 2가 F값이 작은 것으로 나타나고 있으며 R제곱값도 모델 1이 큰 것으로 나타나고 있다. 따라서 모델 2는 전반적으로 모델 1에 비해 타당성이 떨어지고 설명력 또한 떨어진다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과로 볼 때 공감 지향적 행동과 임파워먼트의 상호작용효과는 주효과에 비해 약한 것으로 판단할 수 있다.

회귀계수값을 기준으로 이를 보다 구체적으로 살펴보면, 성별의 경우 앞서

제시된 분석결과들과 마찬가지로 여성 간부들의 직무만족이 남성에 비해 높은 것으로 나타났다. 그리고 공감 지향적 행동의 경우 특히 관점수용성과 친사회적 성향이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 임파워먼트 또한 긍정적으로 유의한 효과가 있는 것으로 나타났다. 하지만, 공감 지향적 행동과 임파워먼트 간의 상호작용은 회귀계수값을 볼 때 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 모두 기각되었다.

5. 연구결과에 대한 함의

1) 공감 지향적 행동요인과 직무만족간의 관계

초급간부의 공감 지향적 행동이 직무만족에 미치는 영향은 공감 지향적 하위 요인에 따라 다른 관계를 갖는 것으로 분석되었다. 즉, 반응적 의사소통, 관점수용, 친사회적 성향은 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤으나 공감적 관심은 통계적으로 유의한 영향을 주지 않았으며, 영향력의 크기는 관점수용, 친사회적 성향, 반응적 의사소통의 순이었다. 이러한 결과는 선행연구들이 비록 군 초급장교를 대상으로 연구한 것은 아니지만 보건의료사의 공감수준이 높을수록 직무만족이 높다는 연구(이란영, 2007; 최강희, 2009)와 맥락을 같이한다.

따라서 군 초급간부의 직무만족을 높이기 위해서는 첫째, 초급간부들은 높은 관점수용 능력을 갖도록 해야 한다. 즉, 초급간부는 부대원의 다양성을 이해하고 타인의 생각을 소중하게 생각하고 인정과 칭찬으로 타인의 자존심을 느끼게 하여 부대원의 마음을 움직이려는 자세를 견지하고 실천해야 한다. 둘째, 초급간부는 친사회적 성향을 행동으로 보여줘야 한다. 즉, 초급간부는 올바른 행동을 함으로써 모범을 보이고 자신이 한 말에 대해서는 책임지고 실천하며, 부대와 부대원을 위하여 자신을 필요로 하는 곳에는 언제든지 달려가서 부여된 임무를 완수하는 희생정신을 발휘해야 한다. 셋째, 초급간부들은 반응적 의사소통을 통하여 부대원들 간의 공감대를 형성하고 정신적 유대 및 신뢰를 강화시켜 리더십 효과를 증대시킨다. 이런 반응적 의사소통을 원활하게 하기 위해서는 부대원들의 이야기에 귀를 기울이고 자신의 의도를 명확히 전달하며 자유스런 분위기를 조성하는 노력이 요구된다.

2) 임파워먼트와 직무만족간의 관계

초급간부의 임파워먼트가 직무만족에 주는 영향은 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이런 결과는 임파워먼트가 직무만족에 긍정적으로 영향을 미친다는 선행연구(Kanter, 1979; Laschinger 등, 1996; 심재훈, 2009)와 일치한다.

따라서 초급간부들의 직무만족을 높이고 임파워먼트를 키우기 위해서는 과업의 의미성과 역할수행역량 및 영향력을 강화하는 것이 중요하다. 따라서 초급간부들이 현재 자신이 공식적으로 맡고 있는 계급에 따른 직책뿐만 아니라 비공식적으로 조직에서 담당하고 있는 역할도 매우 중요함을 느끼도록 유도해야 한다.

3) 임파워먼트가 공감 지향적 행동과 직무만족간의 조절효과 관계

공감 지향적 행동과 직무만족간의 관계에서 임파워먼트의 조절효과를 분석한 결과 임파워먼트는 회귀계수 값을 볼 때 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하므로 조절효과가 없는 것으로 판단하였다.

V. 결 론

본 연구는 군 초급간부의 공감 지향적 행동과 임파워먼트가 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는데 기본적 연구목적을 두고 연구를 진행하였다. 전후방 전투대대급에서 하사이상부터 대위까지의 초급간부 598명을 대상으로 설문조사 자료를 실증 분석한 결과 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 중요한 사실과 시사점을 발견할 수 있었다.

첫째, 지금까지 직무만족의 중요한 결정요인으로 제시되어온 외재적 요인들, 즉 근속년수, 계급, 제대부대, 병과 등은 초급 간부들의 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 하지만, 성별에 따라서 여군이 남군보다 직무만족의 수준이 보다 높은 것으로 나타났다. 이는 다른 조직에 비해 남성들이 많은 군조직의 특성상 여성들이 소수자로 존재하기 때문에 그러한 것으로 판단된다. 또한 비교적 최근 여군에 지원하는 지원자들이 많아 여군 초급간부로

서 갖게 되는 심리적 자부심이 있기 때문인 것으로 판단된다. 한편, 이러한 결과는 역으로 남군들의 사기진작 및 직무만족을 높이기 위한 다양한 차원의 논의와 조치들이 강구될 필요성이 있음을 시사하는 것이기도 하다.

둘째, 공감 지향적 행동은 공감적 관심을 제외한 나머지 모든 변수들이 직접적으로 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로, 반응적 의사소통, 타인관점 수용성, 그리고 친사회적 성향은 모두 직무만족과 긍정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞서 제기한 바와 같이, 군 초급간부들이 장병들의 의견에 귀를 기울이고 그들의 생각과 감정을 이해하고 받아들이며 장병들과 함께 호흡할 수 있을 때 장병들로부터 공감을 이끌어 낼 수 있으며 또한 이를 통해 직무수행에 있어 보람과 만족도 얻을 수 있는 것으로 이해할 수 있다. 결과적으로 이는 전투력 향상에 기여하게 됨을 기대할 수 있다.

셋째, 군 초급간부들이 지각하는 임파워먼트는 직무만족에 매우 중요한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자신과 부대원으로부터 최고를 추구하기 위하여 실질적인 권한을 위임하여 내재된 파워를 발휘하게 하는 것이 필요하다는 것을 보여주는 것이다. 한편, 군은 특성상 명령과 통제가 중심이 되는 종적 조직구조의 형태를 갖고 있다. 이런 군조직의 특성상 초급 간부들이 많은 권한과 파워를 가지는 데는 분명 한계가 있을 수 있다. 하지만, 최근 급변하는 환경 하에서 의사결정의 속도를 높일 수 있는 이른바 ‘신속정확’의 임무수행을 위해서는 부분적인 권한위임의 문제를 심도 있게 고민할 필요가 있음을 본 연구는 제안하고 있다.

넷째, 공감 지향적 행동과 임파워먼트가 군 초급간부들의 직무만족에 매우 중요한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 이들 변수 간 상호작용의 효과는 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 우선 공감 지향적 행동은 임파워먼트의 수준과 상관없이 이루어지는 행동적 특성으로 이해할 수 있다. 즉, 비록 내게 주어진 권한이 없다고 하더라도 감수성이 풍부하거나 감성지능이 발달한 사람의 경우 공감 지향적 행동을 통해 자신의 직무에 대한 만족감을 가질 수 있다는 것이다. 결과적으로 보면, 직무만족은 공감 지향적 행동과 임파워먼트의 독립적 효과가 상호작용 효과에 비해 강한 영향을 받는 것으로 이해할 수 있다.

다섯째, 본 연구의 이러한 결과는 향후 군 조직 내에서의 감정노동(emotional labor)의 중요성을 제기하는 중요한 발견이라 할 수 있다. 예를 들어, 군 초급간부들의 직무만족 및 사기진작을 위해서는 이들에 대한 교육 및 훈련에 있어서 감성지능 및 감수성 개발과 관련된 인사정책이 필요할 수 있음을 시사하고 있다. 보다 구체적으로는 초급 간부들의 리더십 개발에 있어서 반응적 의사소통, 타인의 관점수용, 친사회적 행동 등을 강화하고 발전시키기 위한 교육 및 훈련이 중요하다는 것을 제안한다.

여섯째, 본 연구는 임파워먼트의 중요성을 제기하였다. 즉, 군 초급간부들의 직무수행에 있어 만족도를 높이고 나아가 완벽한 전술적 임무수행의 향상을 기대하기 위해서는 군 초급간부들의 임파워먼트가 중요할 수 있다는 점이다. 그런데 지각된 수준의 임파워먼트는 계급의 차이에 따른 실질적 임파워먼트 수준과 차이가 있을 수 있다. 하지만 연구결과에 제시된 바와 같이 지각된 임파워먼트가 직무만족의 인식에까지 긍정적으로 이어질 수 있기 때문에 일차적으로는 지각된 임파워먼트를 높일 수 있는 방안이 매우 중요하다는 점을 시사하고 있다.

이처럼 군 초급간부들을 대상으로 한 본 연구는 전투준비 및 교육훈련 그리고 장병들과의 창끝의 접점에서 위험한 임무를 수행하고 있는 초급간부들의 직무만족을 향상시켜 전투력 향상에 기여하는데 있어 중요한 많은 결과들과 시사점을 제시하고 있다. 하지만 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 예를 들어, 군 초급간부들의 공감 지향적 행동은 그들의 성격이나 심리적 상태 혹은 감성지능 등 다양한 다른 요인들에 중요한 영향을 받을 수 있다. 또한 임파워먼트의 경우에도 지각된 임파워먼트가 아닌 실질적 임파워먼트 수준에 따른 공감 지향적 행동과의 상호작용은 차이가 존재할 수도 있다.

따라서 향후 본 연구의 이러한 한계점을 극복하기 위한 새로운 시도들이 많이 이어진다면, 군의 전투력 향상 및 군 간부들의 직무만족을 위한 중요한 연구 결과들이 계속 제시될 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 구승신(2004). 신세대 병사의 군 생활적응에 관한 연구. 이화여자대학교. 박사학위 논문.
- 권석만(2008). 마음읽기: 공감과 이해의 심리학. 도서출판 푸른숲.
- 김양균·조철호(2008). 병원구성원의 조직 충성도에 관한 연구. 서울의 대학병원 전 체구성원을 중심으로. 보건행정학회지. 18(2).
- 박성희(2004). 공감학: 어제와 오늘. 서울: 학지사.
- _____(2009). 공감. 서울: 학지사.
- 박운성(1994). 현대조직 행위론. 서울: 박영사.
- 박원우(1997). 임파워먼트: 개념 정립 및 실천방법 모색. 경영학 연구. 26(1).
- 송지준(2011). SPSS/AMOS 통계분석방법. 21세기.
- 신경일(1994). 공감의 인지적, 정서적 요소 및 표현적 요소간의 관계, 부산대학교 학생 생활연구소, 연구보, 29: 10-32.
- 신응섭·이재윤·남기덕·문양호·김용주·고재원(2004). 리더십의 이론과 실제. 서울: 학지사.
- 심재훈(2009). 물리치료사의 사회·심리적 요인이 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 한양대학교 대학원. 박사학위논문.
- 염진철(2003). 임파워먼트가 호텔주방조직 구성원의 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 배화논총. 22: 285-302
- 육군본부(2011). 군 리더십. 야전교범 지-0. 발행: 육군본부.
- 이경선·서제홍(2008). 변혁적 리더십과 조직유효성 간 임파워먼트의 매개효과. 경영교육농촌. 51: 221-240.
- 이란영(2007). 보건교사의 공감수준과 전문상담교사 자격증 소지 여부가 교사효능감 및 직무만족에 미치는 효과. 한국교원대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 이훈영(2009). 마케팅조사론, 청람.
- 최강희(2009). 보건교사의 공감수준과 교사효능감, 직무만족도의 관계. 아주대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth; New York: Free Press.
- Barnett, M. A. & Lennard, G. F. (1981). The empathy cycle: Refinement of a nuclear

- concept, *Journal of Counseling Psychology*, 28(2): 91-100.
- Beatty, R. C. & Schnier, C. E. (1981). *Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach*. 2nd. ed, Addison-Wesley Publish Co.
- Becky L. Omdahl and Carol O'Donnell. (1999). Emotional contagion, empathic concern and communicative responsiveness as variables affecting nurses' stress and occupational commitment. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6): 1351-1359.
- Borke, H. (1971). Interpersonal perception of young children: Egocentrism or empathy? *Developmental Psychology*, 5(2): 263-269.
- Conger, L. A., & R. N. Kanungo. (1988). The empowerment process: intergrade theory and practice, *Academy of Management Review*(3), pp.471-482.
- Cooper, D. R. and P. S. Schindler. (2003), *Business Research Method* (8th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Corger, J. A. & Enz, C. A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. *Human Relations*. 52(2): 205-224.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual difference in empathy, *JSAS Catalog of selected documents in Psychology*, 10: 85.
- _____. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44: 113-126.
- Etzioni. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.
- Feshbach, N. D. (1975). Empathy in children: Some theoretical and empirical considerations, *The Counseling Psychologist*, 5(2): 25-30.
- Fulford, M. D. & Enz, C. A. (1995). The Impact of Empowerment on Service Employees. *Journal of Management Issues*. 7: 161-175.
- Freud, S. (1961). Female sexuality, *The Standard Edition of The Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. 21.
- Gilmer, B. H. (1976). *Industrial psychology*, McGraw-Hill.
- Herzberg, F., (1968). One More Time, How Do You Motivation Employees? *Harvard Business Review*. 59-62.

- Hocutt, M. A. & Stone, T. H. (1998). The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort. *Journal of Social Psychology*, 137(6): 677-689.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits, *Harvard Review*, 57(4): 65-75.
- Kinlaw, D. C. (1995), *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, Hampshire: England: Gower.
- Kohut, H. (1982). Introspection, Empathy, and The Semicircle of Mental Health, *International Journal of psycho-Analysis*, 63: 395-407.
- Korsgaard, M.A., Meglino, B.M., & Lester, S.W. (1997). Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82: 160-177.
- Laschinger, H. K. S., & Havens, D. S. (1996). Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice. Conditions for work effectiveness, *The Journal of Nursing Administration*, 26(9): 27-35.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Lipps, T. (1907). *Das Wissen von Fremden Ichen*. *Psychologischen Untersuchungen*, 1: 694-722.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Dunnette, M. D. Consulting Psychologists Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change, *Journal of Consulting Psychology*, 21: 95-103.
- Smith, K. and M. Sasak.i. (1979), b “Decreasing Multi-Collinearity: A Method for Models with Multi-plicative Functions,” *Sociological Methods and Research*, 8: 35-56.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1968). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Chicago: Rand- McNally.
- Smith, P. C. (1992). In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction? In J. Cranny, P. Smith, & E. P. Stone(Ed), *Job Satisfaction: How People Feel about their job and How It Affect Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Spreitzer, G. M. (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement and Validation” *Academy of management Journal*, 38: 1442-1465.

- Stotland, E., Sherman, S. E. & Shaver, K. G. (1971). Empathy and birth order; some experimental explorations. Oxford, England: U. Nebraska Press.
- Sullivan, H. S. (1953). Conceptions of modern psychiatry. Tavistock Publications Limited(1955). Great Britain London.
- Thomas, K. W., & B. A. Velthouse(1990). Velthouse(1990). "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, 15(4): 666-681.
- Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). Empowerment in Organization: How to Speak Exceptional Performance, San Diego, CA: Prefer and Company. 50-55.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation, New York: John Wiley.
- Weir, K., & Duveen, G. (1981). Further development and validation of the prosocial behavior questionnaire for use by teacher. Journal of Child Psychology and Psychiatry, 22(4): 357-374.
- Weiss, H.M & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Ed.), Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, 18: 1-74. US: Elsevier Science/JAI Press.