

군대 조직 구성원의 직무자율성 및 직무중요성과 창의적 행동 간의 관계: 자기효능감의 매개효과를 중심으로

Relationship between Autonomy and Task Significance and Creative Behavior in Military : The Mediating Effect of Self-efficacy

이만희*, 전기석**

충남대학교 일반대학원*, 충남대학교 국가안보융합학부**

Man Hee Lee(capimh@naver.com)*, Ki Seok Jeon(coachleader@cnu.ac.kr)**

요약

본 연구의 목적은 군 간부의 직무자율성 및 직무중요성이 창의적 행동에 미치는 영향을 분석하고, 직무자율성 및 중요성과 창의적 행동의 관계에서 자기효능감의 매개역할을 규명하는 것이다. 이를 위해 육군 부사관과 장교 559명을 대상으로 설문을 실시하고 AMOS를 활용하여 분석하였다. 연구결과는 직무자율성과 직무중요성은 창의적 행동과 자기효능감에 정적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 자기효능감도 창의적 행동에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 자기효능감은 직무자율성과 창의적 행동과의 관계와 직무중요성과 창의적 행동과의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 본 연구는 그동안 상대적으로 연구가 미흡했던 군 조직을 대상으로 연구결과를 확장시켰다는 점, 군 조직 내 창의적 행동의 선행요인과 메커니즘을 확인했다는 점, 그리고 군 조직 내 창의적 행동 유발을 위한 여러 방안을 제안했다는 점에서 이론적 및 실무적 의미를 지니고 있다. 이러한 결과를 토대로 연구 제한점 및 차후연구에 대한 방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 직무자율성 | 직무중요성 | 자기효능감 | 창의적 행동 | 군대조직 |

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effect of job autonomy and task significance on creative behavior in military organizations, and to identify the mediating role of self-efficacy in the relationship among job autonomy and task significance and creative behavior. For this study, a survey was conducted for 559 officers and non-commissioned officers of the Army and the data was analyzed using AMOS. The results of the study have showed that job autonomy and task significance had a statistically significant effect on creative behavior and self-efficacy. Self-efficacy has also been shown to have a statistically significant effect on creative behavior. In addition, self-efficacy has been found to mediate the relationship between job autonomy and creative behavior and between task significance and creative behavior. This study has theoretical and practical implications in that it expanded the research results to military organizations that had been relatively insufficient, confirmed the leading factors and mechanisms of creative behavior in military organizations, and proposed various measures to induce creative action in military organizations. Based on these results, research restrictions and directions for further research were presented.

■ keyword : | Job Autonomy | Task Significance | Self-efficacy | Creative Behavior | Military Organization |

I. 서론

지금 우리는 자율주행차, 인공지능, 빅데이터 등 4차 산업혁명 기술의 발전과 코로나-19로 인한 사회적 거리두기, 비대면으로 대면하는 시대 등 빠르게 변화하는 사회에 살고 있다. 이러한 변화는 국가나 조직, 개인의 기존 행동과 방식이 더 이상 효과가 없을 수 있으며, 이에 따라 사회적 거리두기, 드라이브 스루 진료소 검진 방식 등 창의적 행동과 대응방식이 필요하고, 창의적 행동 촉진을 위해 조직차원에서 노력하는 것이 매우 중요함을 의미한다[1].

군 조직도 불확실한 전장상황에서 급변하는 상황에 신속히 대처하면서 전투와 전쟁을 승리로 이끌어야 한다는 점에서 이러한 창의적 행동이 매우 중요한 의미를 갖는다.

창의성은 이미 존재하고 있는 것들을 바탕으로 하여 새로운 방식으로 조합 또는 개선해 나가는 것이며, 제품이나 서비스 및 작업과정 등에 관한 새롭고 유용한 아이디어를 생성해내는 것을 의미한다[2][3]. 조직구성원들의 창의성은 일반적으로 자신의 직무수행과정을 통해서 발현될 가능성이 크다. 이처럼 직무특성과 창의성간에 밀접한 관련이 있으리라는 일반적 믿음에도 불구하고, 대부분의 연구들이 직무특성, 창의성 등을 각각 별도의 주제로 다룬 연구이며, 직무특성과 창의성과 관계를 다룬 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다[4]. 더욱이 그중에서도, 상당수 연구가 민간조직의 직무특성과 창의성과의 관계에 관한 연구들로 이루어져 왔으며 군대조직에서 창의성에 대한 연구는 활성화 되어 있지 않았고 특히 군 간부들에 대한 직무특성과 창의성에 관한 연구는 거의 없는 상황이다[5]. 군대조직에서 창의성은 어느 민간조직보다 중요한 요소인데, 그 이유는 전쟁사에서 승리한 다수의 전투들은 창의적인 전투수행에 기인하고 있으며, 불확실한 전쟁 상황에서 승리를 얻기 위해 군인들의 창의적 행동이 매우 중요하기 때문이다[5][6].

이러한 전쟁교훈들을 고려하여 한국 육군에서는 최근에 임무수행의 자율성을 강조하고, '임무형 지휘'라는 지휘철학을 제시하였다. '임무형 지휘'란 "부여된 과업의 효과적 달성을 목적으로 상급 지휘관은 하급 지휘관

에게 명확한 지휘관 의도와 과업을 제시하고 가용자원을 제공하며, 하급 지휘관은 상급 지휘관 의도와 과업에 기초하여 자율적이고 창의적으로 임무를 수행하는 것"을 말한다[7]. 임무기반, 자율성 기반 및 창의성 기반 임무수행에 관한 이러한 철학은 군사 선진국인 독일과 미국에서는 이미 시행하고 있다. '임무형 지휘'에서 강조하는 임무수행의 자율성이 군대 조직 구성원의 내재적 동기에 영향을 주어서 임무수행에 몰두할 수 있도록 하는 것이다[8]. 따라서 국가의 전쟁을 준비하는 군 조직에서 창의성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

또한, 직무란 조직 내에 있는 개인의 역할을 규정하는 기본적인 단위이며 개인과 조직을 연결해 주는 매개체이다. 군 조직에서 직무는 민간조직보다 더욱 정형화되어 있는 특성이 있고, 군 조직은 일상불란한 지휘체계가 요구되므로, 군 조직에서 이러한 직무특성이 직업군인의 창의적 행동에 어떠한 영향을 미칠 것인가 규명하는 것도 중요한 문제이다.

Hackman & Oldham[9]은 구성원이 직무에 흥미를 느끼고 창의적으로 성과를 촉진시키도록 하는 직무특성 5가지 요인으로 과업정체성, 직무중요성, 기술다양성, 자율성, 피드백을 제안하였다. 이 모형에 의하면, 직무특성은 조직구성원의 심리적(내적) 기제 강화에 영향을 미치고, 구성원의 심리적 기제 강화는 조직의 효율성과 성과에 영향을 미친다[10]. 특히 직무중요성에 대해, 조직구성원이 자신의 과업 의미를 알고 자신에게 맡겨진 일을 중요하게 느낄 때, 직무에 대한 관심이 증대되고 내적동기가 올라간다고 하였다[9]. 또한, 직무자율성에 대해, 조직구성원에게 업무계획 측면이나 업무수행방식 등에 대해 결정할 수 있는 자율성이 부여될 경우 내적동기가 증가되고 일에 대한 주인의식과 참여의식이 향상되어 직무에 대한 만족도가 향상된다고 하였다[10].

한편, Thomas & Velutinous[11]는 자기효능감 같은 심리적 기제들이 창의적 행동 유발에 중요한 역할을 한다는 결과를 제시하였다. 고득영·유태영[12]은 직무특성이 구성원의 심리적 기제를 통해 창의적 행동을 이끌지만, 인과과정을 밝힌 연구가 미흡하다고 하였고, Conger & Kanungo[13]와 Spreitzer[14]는 자기효

능감이 개인의 창의적 행동 증진에 중요한 역할을 수행하며, 직무 및 작업환경과 관련된 변수들이 창의적 행동에 영향을 미치는 관계에서 자기효능감의 역할이 중요하다 하겠다. 이러한 이론적 개념 제시에 대해 민간조직에서는 실증연구들이 지속적으로 시행되어 왔다 [15]. 반면에, 군대조직의 직무특성과 자기효능감 및 창의적 행동에 대한 연구는 활성화 되어 있지 않은 편이다.

이러한 맥락에서, 본 연구의 목적은 군 조직 간부의 직무특성, 즉 직무자율성과 중요성이 창의적 행동에 미치는 영향을 분석하고, 아울러 직무특성과 창의적 행동의 관계에서 자기효능감의 매개역할을 규명하는 것이다. 이를 통해 군 조직에서 직무특성과 자기효능감이 창의적 행동과 어떠한 관계가 있는지, 그리고 창의적 행동을 촉진하려면 어떠한 노력을 해야 하는지에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

II. 선행연구 고찰

1. 직무특성과 창의적 행동의 관계

직무는 조직 내에 있는 개인의 역할을 규정하는 기본적인 단위이며, 특정조직이 고객, 시민, 또는 이해 관계자들에게 제공하는 제품이나 서비스를 효율적으로 생산 및 제공하도록 의도적으로 조직화되고 설계되는 것이다. 직무특성 관련 여러 연구 중 Hackman과 Oldham[9][10]이 제시한 직무특성모델은 직무특성을 설명할 때 가장 일반적으로 활용되고 있다. 직무특성에 대해서 Hackman과 Oldham[10]은 직무 수행 시 구성원으로 하여금 직무에 대한 의미, 책임감을 느끼게 하고, 결과에 대해 인지하게 하는 것이라고 정의하였다.

직무특성 중 직무중요성은 직무가 조직 내·외부 사람들의 삶이나 작업에 중요한 영향을 미치는 정도이며, 일의 의미(meaningfulness)와 관련이 있다[11]. 특성 중 하나인 직무자율성은 직무수행자가 직무수행에 필요한 업무계획 및 업무수행방식 등을 결정하는데 있어 실질적으로 자유, 독립성, 그리고 자율성을 가지고 있는 정도를 말한다.

창의성이란 “개인 또는 함께 업무하는 집단에 의해

발현되는 상품, 서비스, 절차, 과정에 대한 새롭고, 유용한 아이디어를 생산하는 것”으로 정의된다[16]. Shalley [17]는 창의적 행동을 조직 구성원의 직무와 관련 문제에 대하여 적절하고 새롭게 여겨지는 해결책을 개발하는 것이라고 정의했다. 창의성과 창의적 행동은 유사한 개념으로 보기도 하며 교환 가능한 개념으로 인식되고 있다.

창의적 행동은 개인 차원의 개인특성이나 내적동기, 직무 특성, 조직문화 및 리더십과 같은 환경 변화 등 다양한 요인에 의해 영향을 받는다[15][18]. 특히, Hackman과 Oldham[9]은 직무특성의 5가지 차원인 직무중요성, 자율성, 정체성, 기능다양성 및 피드백이 구성원의 직무태도 뿐 아니라 창의적 행동을 이끄는 요인이라고 제시하였다. 직무설계와 일의 의미에 대한 전문가인 Grant[19]는 구성원들이 직무의 중요성을 인식하게 되면 자신의 업무를 더욱 더 효과적으로 수행하게 되는데, 그것은 자신의 일이 다른 사람들과 의미 있게 연결되었다는 경험을 통해서 스스로 동기부여 되기 때문이라고 하였다. 구성원이 직무중요성을 더 높게 인식할수록, 창의적 행동을 더 활발하게 수행할 수 있다. 자신이 맡은 직무에 의미를 부여하고, 자신의 직무가 타인과 공동체에 어떠한 영향을 주는지 인식한다면, 외적인 요소에 의한 동기부여가 아닌 내적으로 동기부여되어서 직무수행간에 어려운 문제에 봉착하게 될 때 새로운 접근으로 해결하기 위해서 몰입하게 되는 것이다. 그 일을 해야 하는지 일의 의미를 알고 자신의 일에 가치를 부여하는 사람은 창의적 행동에 필요한 끈기와 높은 강도의 열정을 발휘하게 되는 것이다. 요약하면, 자신의 직무가 중요하다고 인식하는 구성원은 자신의 주의력을 통제하여 창의적인 문제해결에 자신의 주의와 노력을 집중할 수 있게 되는 것이다[20].

직무자율성은 직무관련 계획수립 이나 절차상의 자유, 독립성, 재량권 등의 의미이며, 구성원에게 직무자율성이 주어지면, 구성원은 스스로 의사결정 및 결과에 대한 책임감을 인식하고, 자발적인 노력을 하게 된다 [21]. 따라서 자신의 일에 대한 재량권을 부여받은 구성원은 자신의 직무를 더욱 능동적으로 수행하게 되고, 적극적으로 새롭고 유용한 업무수행방법을 추구하게 된다는 것이다[22][23].

군 조직의 특성상 직무중요성과 직무자율성은 중요한 의미를 지닌다. 먼저 직무중요성 면에서 보면, 군 조직은 사적인 이익을 위해서 운영되는 민간조직과 달리 헌법을 기반으로 국가의 통제를 받는 국가기관이며, 국가를 보위하고 국민의 생명과 재산을 보호하기 위해 국가로부터 합법적인 무력 사용의 권한을 위임받아 행사하는 조직이다. 군은 평시에는 전쟁을 억제하고, 전시에는 전쟁에서 반드시 싸워 이겨야 하는 매우 중요한 임무를 가지고 있다. 이러한 면에서 군 간부 개인의 직무, 그 자체는 복잡하고 다양하지 않을 지라도 직무의 중요성, 즉 직무의 의미는 매우 높다고 할 수 있다.

또한, 군 조직이 전투에서 승리를 위해서는 주요 국면에서 전투력을 집중하여 운용해야 하며, 이를 위해 일사불란한 지휘체계와 지휘관의 명령에 복종하는 것이 필요하다. 이러한 점에서 위계질서가 강한 점이 군 조직의 특징이다. 이러한 특성 등을 고려할 때 군대간부들의 직무자율성이 높지 않는 것은 당연한 일이다. 군인은 임무수행을 위해 필요하다면 기본권을 제한 받거나, 때로는 생명이 위태로운 명령에도 복종해야 한다[24]. 군대조직은 개인의 이익보다 집단의 중요성이 강조되며, 또한 개인의 자율성이나 창의성보다는 위계질서와 명령과 복종이 중요하게 인식되는 특징을 가지고 있는 것이다. 이러한 군 조직의 특성은 자율성 향상을 통한 동기유발관점에서 볼 때 일반사회조직에 비하여 구조적으로 불리한 측면을 가지고 있다. 그러나 이러한 한계에도 불구하고, 군 간부의 자발적인 동기부여를 위해서 직무자율성은 지속적으로 강조되어야 한다.

다음으로, 군 조직은 불확실한 전쟁 상황에서 승리를 얻기 위해 조직 내 창의성도 매우 중요하다[5]. 일사불란한 지휘체계가 요구되는 군에 창의성은 왜 중요한 것일까? 그 이유는 군의 임무가 전쟁에서 승리하는 것인데, 전쟁은 본질적으로 불확실성과 우연의 영역이라는 점과 미래 전장 환경이 점차 복잡해지고 급변하기 때문에 기존의 방식으로는 전쟁에서 승리하기 어렵기 때문이다.

한국 육군은 군 조직의 자율성과 창의성 강화를 위해서 최근 2018년에 '임무형 지휘'를 '육군의 지휘철학'으로 정립하였다. 육군은 불확실하고 우연적 요소가 많은 전장의 본질적 특성과 예측하기 어려운 미래의 전장 환

경에 대비하기 위해서, 육군 구성원의 창의적 행동을 촉진하는 풍토를 만들어가기 위해 노력하고 있다. 임무(직무)의 중요성을 인식하고 임무 달성을 위해 자율성을 바탕으로 창의적인 임무수행 방법을 찾아 시행하도록 하는 것이 핵심정신인 것이다. 이렇게 창의적 행동은 민간 뿐 아니라 군 조직에게도 매우 중요함을 알 수 있다. 그러나 군대 조직에서 창의성에 대한 중요성이 점차 강조되어 오고 있는 것에 비해서 군대조직에서 직무특성과 창의적 행동과의 관계에 관한 경험연구는 매우 드물게 제시되어 왔다[5].

직무특성과 창의적 행동 간의 관계에 관한 선행연구들을 살펴보면, 직무자율성과 창의적 행동의 관해서는 여러 국내외 연구에서 긍정적 영향관계가 확인되었다. 국내 김국진·강지선[21], 김윤재·남궁선·박소잔[25], 진윤희·김성종[26], 최석봉[27], 최예나[28] 등이 직무자율성과 창의적 행동의 긍정적 영향관계를 확인하였다. 해외에서도 Amabile[16], Deci & Ryan[29], Glassman[23], Zhou[30] 등이, 직무자율성이 높은 직무를 수행할 때 구성원들의 창의적 행동이 높아지는 것을 확인하였다.

직무중요성과 창의적 행동 간의 국내의 관련 연구는 상대적으로 미흡한 편이다. 심덕섭·하성욱[31], 안관영[32], 최지원·이희수[33]의 민간조직 대상 연구에서는 직무중요성이 창의적 행동에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 확인하였다.

반면에 조선배·김석용·변정우[4], 류정란[34]의 민간조직대상 연구와 제연실[35]의 공공조직 대상 연구에서는 직무중요성이 창의적 행동에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이는 직무중요성이 민간조직과 공공조직, 또는 업무특성에 따라서 상이할 가능성을 보여주며, 이에 대한 추가 연구가 필요함을 의미한다.

이러한 이론적 배경과 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 군 간부의 직무자율성은 창의적 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 군 간부의 직무중요성은 창의적 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 직무특성과 자기효능감의 관계

Bandura[36]는 자기효능감을 개인이 특정 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 스스로의 믿음이라고 제시하였으며, Lee & Bobko[37]는 개인이 보유하고 있는 구체적인 기술이나 능력 그 자체를 의미하는 것이 아니라 주관적인, 그리고 인지적인 판단과 관련된 개념이라고 하였다. 또한 Bandura[36]는 사람은 자신이 효능적이라고 느낄 때, 성공할 수 있는 잠재력이 실패의 가능성보다 높다고 믿게 되며, 자기효능감이 높은 사람일수록, 목표를 더 높이 설정하고 그 목표에 도달하기 위한 몰입 행동을 더 하는 경향이 있다고 하였다.

Hackman & Oldham[10]은 직무특성모형 이론에서 직무특성이 조직구성원의 심리적 기제의 강화에 영향을 미치고, 구성원의 심리적 기제 강화는 조직의 효율성과 성과에 영향을 미친다고 하였다. 직무특성이 자기효능감 같은 심리적 강화에 영향을 미치고, 이는 조직의 효율성과 성과에 영향을 미칠 수 있는 것이다.

자기효능감은 군대 조직에서도 매우 중요한 의미를 가진다. 법률에서조차도 군인은 반드시 이긴다는 신념을 의미하는 필승의 신념을 지녀야 한다고 명기하고 있는데 자기효능감은 군인의 필승의 신념을 강화하는 역할을 한다고 볼 수 있다[38]. 앞서 살펴본 바와 같이, 자기효능감은 개인이 특정 과업에 대해 성공적으로 수행할 수 있다는 스스로의 믿음이다[39]. 자신이 임무를 성공적으로 수행할 수 있다는 스스로의 믿음 없으면 불확실하고 극한의 상황이 전개되는 전투상황에서 필승의 신념을 가지기가 어렵다. 불확실한 전장의 환경가운데서도 상황을 주도하고 문제를 해결해나가야 하는 군인들에게 있어 자기효능감은 자신에 대한 믿음을 증가시키고 임무달성에 도움을 줄 뿐 아니라, 이로 인해 부하들의 역량(지식과 기술)을 향상시키는데 도움을 줄 수 있다[8]. 자신이 효능적이라고 믿을 때 그렇지 않을 때 보다, 임무 달성 가능성이 높으며, 자기효능감이 높은 군인일수록 임무달성을 위해 더 몰입할 경향이 있을 것이라고 볼 수 있다[39].

직업군인을 대상으로 직무특성과 자기효능감의 관계에 대한 연구는 미비하지만, 직무특성과 자기효능감에 관한 관련 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 김종길[40]은 해양경찰을 대상으로 한 연구에서 직무특

성의 하위변수인 직무중요성과 근무특수성이 자기효능감에 영향을 미친다고 제시하였다. 송정수와 양필석[41]도 판매직 종사자를 대상으로 한 연구에서 직무자율성이 자기효능감에 유의한 정적 영향을 미친다고 제시하였다. 또한, 권정희[42]도 호텔식음료종사원을 대상으로 한 연구에서 직무특성요인을 지각하는 정도가 높으면 높을수록 자기효능감은 높아지는 것으로 나타났다. 구체적으로 기술다양성, 직무중요성, 과업정체성, 직무자율성, 피드백을 높게 지각하면 할수록 자기효능감은 높아진다고 하였다.

이러한 이론적 배경과 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 군 간부의 직무자율성은 자기효능감에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 군 간부의 직무중요성은 자기효능감에 정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 직무특성과 창의성의 관계에서 자기효능감의 매개효과

Bandura[39]는 자기효능감이 특정 행동에 몰입하기 위해 필요한 동기부여 정도와 역량에 영향을 미치기 때문에 창의적인 성과 뿐 아니라 새로운 지식의 발견을 위해서는 필요조건이라고 제시하였다. 또한, 조직구성원들이 창의적 행동을 하고 업무 수행 시 창의적 행동의 수준을 유지하는 것에 영향을 미친다고 하였다. 창의적 행동은 실패의 가능성을 수반하기 때문에 실패에 대한 위험감수와 인내가 필요한데, 자기효능감이 높은 사람은 쉽게 포기하지 않고 지속적으로 노력하기 때문에, 자기효능감은 창의적 행동의 필요조건이 된다고 볼 수 있다[43]. 자기효능감이 높은 구성원은 실패를 경험하거나 힘든 상황에 직면하더라도 포기하지 않고 도전적인 목표 달성을 위해 새롭고, 혁신적이며 창의적인 활동을 수행한다는 것이다[44].

직무특성과 창의적 행동의 관계에 있어서 자기효능감의 매개역할에 대한 가능성은 앞서 살펴본 Hackman & Oldham[10]의 직무특성모형 이론에서 찾아볼 수 있다. 직무특성이 직무수행과 직무성과에 영향을 미치는 관계에서, 자기효능감은 직무를 성공적으로 수행할

수 있다고 스스로의 믿음으로서 심리적 기제인 매개체 역할을 한다는 것이다. 이는 구성원들이 직무수행의 자율성이 높거나 수행하는 업무의 중요성을 높게 인식한다고 해서 바로 창의적 행동이 유발되기보다는, 직무수행에 대해 성공할 수 있다는 스스로에 대한 믿음을 가질 때, 실패에 대한 두려움을 극복하고 새로운 시도를 위한 창의적 행동을 더욱 적극적으로 시행할 수 있는 것이다. 직무자율성과 중요성이 창의적 행동을 유발하는 동기 요인이 될 수는 있으나, 일을 수행하는데 성공할 수 있다는 믿음이 있을 때 더 높은 직무목표를 세우고 목표달성을 위해 몰입하게 되고 이때 몰입은 창의적 행동을 이끈다는 것이다. 민간기업 종업원들 대상으로 한 심덕섭·하성욱[31]의 연구에서도 자기효능감이 직무특성 중 자율성과 혁신행동 사이의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났으며 과업정체성과 혁신행동간의 관계는 완전매개, 직무중요성과 혁신행동간의 관계는 매개하지 않는 것으로 나타났다.

앞에서 언급한 바와 같이 군에서는 지금 '임무형 지휘'를 지휘철학으로 정립하는 등 구성원들의 자율성과 창의적 행동을 촉진하기 위해 노력하고 있다. 그러나 자율성을 준다고 모두 창의적 행동이 촉진되는 것은 아니다. 성공할 수 있다는 스스로에 대한 믿음, 자신감이 있어야 창의적 행동까지 이끌어 낼 수 있다고 보아야 하는 것이다. 민간조직에 비하여 직무특성이 상이한 군대조직에서 직무를 통해서 창의적 행동을 이끄는 것도 중요하지만 매개역할을 하는 구성원의 자기효능감의 중요성을 확인하는 것은 매우 긴요한 일인 것이다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 군 간부의 자기효능감은 창의적 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 군 간부의 자기효능감은 직무자율성이 창의적 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 7. 군 간부의 자기효능감은 직무중요성이 창의적 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

연구모형을 정리하면 [그림 1]과 같다.

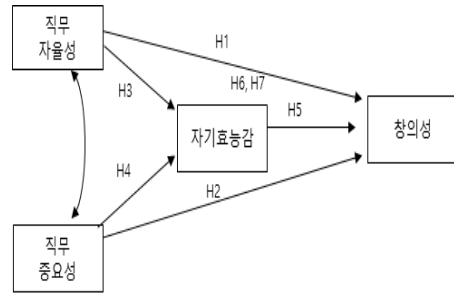


그림 1. 연구모형

III. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

연구대상의 모집단은 육군간부 전체이며, 표본추출방법은 비확률표본추출법의 편의표본추출법을 사용하였다. 연구진이 협조를 구할 수 있는 보병, 포병, 방공, 군수 부대 등 총 5개 부대를 임의적으로 선정하여 해당부대 지휘관에게 설문조사 협조 요청 공문을 발송하고, 해당 부대에 근무하는 장교와 부사관들 중 희망자들이 자발적으로 설문에 참여하였다.

설문은 온라인 설문으로 익명으로 실시하였으며 총 559명이 설문에 참여하였다. 세부적인 인구통계는 [표 1]과 같다. 남군이 516명(92.8%)이며, 계급별로는 부사관이 381명(68.5%)이며 위관 151명(27.2%), 영관 24(4.3%)이다. 병과는 보병 141명(25.3%), 포병 152명(27.2%), 기타병과 147명(26.3%)이다.

표 1. 응답자 현황

구분		빈도(%)	구분		빈도(%)
성별	남	516(92.8)	학력	고교졸	138(24.7)
	여	40(7.2)		2년제 대졸	179(32.0)
연령	20 미만	244(43.8)		4년제 대졸	206(36.9)
	20~29	205(36.8)		대학원 재이상	36(6.4)
	30~39	96(17.2)	병과	보병	141(25.3)
	40~49	12(2.2)		포병	152(27.2)
계급	부사관	381(68.5)		방공	118(21.1)
	위관	151(27.2)		기타	147(26.3)
	영관	24(4.3)			

2. 측정변인

2.1 직무자율성

직무자율성은 직무수행자가 직무수행에 필요한 계획 및 수행방식 등을 결정하는데 있어 실질적인 자유, 독립성, 그리고 재량권 등을 가지고 있는 정도를 의미한다. Hackman & Oldham[9]이 제시한 직무특성모형의 직무자율성에 관한 문항 4문항을 활용하였고 국내의 여러 선행연구에서 검증이 되었다[12][45]. 예시문항으로는 “나의 직무는 업무수행을 위해 내 나름대로의 의사결정을 할 기회가 많다.”, “나는 업무에 대하여 재량권이 많다” 등이다. 본 연구에서 직무자율성의 Cronbach's α =.87 이었다.

2.2 직무중요성

직무중요성은 직무가 조직 내·외부 사람들의 삶이나 작업에 중요한 영향을 미치는 정도를 Hackman & Oldham[10]이 제시한 직무특성모형의 직무중요성에 관한 문항 4문항을 활용하였고 국내의 여러 선행연구에서 검증이 되었다[46]. 예시문항으로는 “나의 직무는 그 성과 여부에 따라서 많은 사람들이 영향을 받는다.”, “나의 일은 우리 부대에서 중요한 일이다.” 등이다. 본 연구에서 직무중요성의 Cronbach's α =.92 이었다.

2.3 자기효능감

자기효능감이란 Bandura[39]의 애매모호하고 예측 불가능한 상황에서 개인이 행동을 잘 조직하고 본인의 업무 수행을 잘 이행할 수 있는가에 대한 판단이라고 한 정의를 따르기로 한다. 자기효능감 측정은 Chen, Gully & Eden[47]이 개발한 일반적 자기효능감에 관한 8개 문항을 사용하였다. 예시문항은 “나는 내가 스스로 세운 목표 중 대부분을 달성할 수 있다.”, “나는 마음속으로 정한 노력을 기울이면 무슨 일이든 성공할 수 있다고 믿는다.” 등이다. 본 연구에서 자기효능감의 Cronbach's α =.95 이었다.

2.4 창의적 행동

창의적 행동은 문제해결을 위하여 새로운 아이디어 또는 절차를 개발하는 활동을 의미한다. 본 연구에서는 창의적 행동을 “직무와 관련한 문제에 대하여 새롭게

유용한 것으로 판단되는 아이디어를 제시하거나 해결 방안을 개발하는 것”이라 정의하고 구성원의 창의적인 행동을 측정하기 위해 Scoot & Bruce[48]가 개발한 6개 문항으로 구성된 검사 도구를 사용하였다. 문항의 예로는 “나는 적극적으로 계획을 세워서 창의적인 아이디어를 실행하도록 노력한다.”, “나는 일할 때 주도적으로 새로운 방법이나 기술, 아이디어를 사용한다.” 등이 있다. 본 연구에서 창의적 행동의 Cronbach's α =.93 이었다.

3. 자료 분석

자료 분석을 위해서는 SPSS 24 와 AMOS 24를 사용하였다. 대표적인 모형적합도 평가지수인 TLI, CFI, RMSEA를 활용하였다[49][50]. 모형 적합도 지수의 기준은 CFI 와 TLI는 값이 .90 이상이면 적합도가 좋다고 할 수 있다. RMSEA 값은 .05 이하이면 좋은 적합도, .05~.08사이 이면 양호한 적합도이고 .10이상이면 적절하지 않은 적합도이다[49][50]. SRMR은 .08이하 일 때 좋은 것으로 보고된다. 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 부스트랩핑 방법을 활용하였는데 최근에 가장 발전된 방법으로 평가받고 있다[51].

IV. 연구결과

1. 기술통계 및 상관관계

[표 2]는 연구에 활용된 요인에 대한 기술통계와 상관관계를 제시하고 있다. 직무자율성이 3.67로 가장 낮은 평균을 보이고 있으며 창의성이 다음으로 3.91을 보이고 있다. 연구변인 간의 상관관계는 .45~.71범위를 나타내고 있다.

표 2. 연구변인들에 대한 기술통계 및 상관관계

구분	평균	SD	신뢰도	1	2	3	4
직무중요성	4.10	.7961	.92	1			
직무자율성	3.67	.8688	.87	.57**	1		
자기효능감	4.12	.7120	.95	.50**	.45**	1	
창의적 행동	3.91	.7392	.93	.58**	.56**	.71**	1

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

2. 가설 검증 결과

본 연구에서 연구모형의 적합도는 $\chi^2(203)=834.86$, $p<.001$, CFI=.94, RMSEA=.07, TLI=.93 로서 전반적인 적합도 지수는 양호한 수준이었다. [그림 2]에서 보는 바와 같이, 가설 1, 직무자율성은 통계적으로 유의미하게 창의적 행동($B=.23$, $p <.001$)에 정적인 영향을 주는 것으로 나타나 지지된 것으로 밝혀졌다.

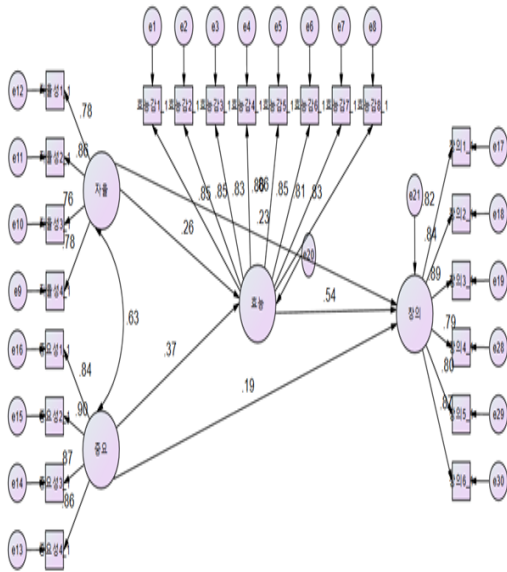


그림 2. 직무자율성 및 중요성과 창의적 관계에서 자기효능감의 매개효과(표준화계수)

가설 2는 직무중요성의 창의적 행동($B=.19$)에 정적인 영향을 주는 것으로 나타나 지지된 것으로 밝혀졌다. 가설 3은 직무자율성은 통계적으로 유의미하게 자기효능감 ($B=.26$, $p <.001$)에 정적인 영향을 주는 것으로 나타나 지지된 것으로 밝혀졌다. 가설 4는 직무중요성의 창의적 행동 ($B=.37$)에 정적인 영향을 주는 것으로 나타나 지지된 것으로 밝혀졌다. 가설 5는 자기효능감이 통계적으로 유의미하게 창의적 행동 ($B=.54$, $p <.001$)에 정적인 영향을 주는 것으로 나타나 지지된 것으로 밝혀졌다.

각 변인들 간의 경로계수 추정치와 채택여부는 아래 [표 3]과 같다.

표 3. 각 변인간 경로계수 추정치

독립변인	종속변인	비표준화계수	표준화계수	채택
직무자율성	창의적 행동	.22***	.23	채택
	자기효능감	.24***	.26	채택
직무중요성	창의적 행동	.19***	.19	채택
	자기효능감	.35***	.37	채택
자기효능감	창의적 행동	.56***	.54	채택

[표 4]는 매개효과분석을 위해 추정된 변인들 간의 총효과, 직접효과, 간접효과를 나타내고 있다.

표 4. 주요변인들 간의 직접·간접 및 총효과

독립변인	종속변인	총효과	직접효과	간접효과
직무자율성	창의적 행동	.37***	.23***	.14
	자기효능감	.26***	.26***	
직무중요성	창의적 행동	.38***	.19***	.20
	자기효능감	.39***	.37***	
자기효능감	창의적 행동	.54***	.54***	

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

직무자율성이 창의적 행동에 미치는 총효과는 .37이며, 간접효과는 .14이다. 직무중요성이 창의적 행동에 미치는 총효과는 .38이고 간접효과는 .20이다. 직무중요성이 창의적 행동에 미치는 효과는 직접효과와 간접효과가 비슷한 수준으로 나타나고 있다.

신뢰구간 95% 하한 값과 상한 값에서 '0'을 포함하지 않을 때 통계적으로 유의한 간접효과가 있는 것으로 판단한다. 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위하여 부스트래핑 검정시 신뢰구간은 95%로 설정하였으며, 아래 [표 5]는 부스트래핑에 의한 매개효과의 통계적 유의성 검증 결과이다.

표 5. 부스트래핑에 의한 매개효과 검증

구분	계수	95% 신뢰구간		
		하한 값	상한 값	Sig.
직무자율성-창의적 행동 (자기효능감 매개효과)	.14	.8	.22	.00
직무중요성-창의적 행동 (자기효능감 매개효과)	.20	.12	.29	.00

직무자율성과 창의적 행동과의 관계에서 자기효능감의 매개효과는 계수 .14 값의 하한 값 (.8)과 상한 값 (.22)에 '0'을 포함하고 있지 않으므로 .05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 또한, 직무중요성과 창의적

행동과의 관계에서 자기효능감의 매개효과는 하한 값 (.12)과 상한 값 (.29) 사이에 '0'을 포함하고 있지 않으므로 .05 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 이로 인하여, 자기효능감이 직무자율성과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 6은 지지되었으며, 또한 직무중요성과 창의적 행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 7은 지지되는 것으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 기존 선행연구를 토대로, 직무자율성과 직무중요성 같은 직무특성이 군 조직 내 간부들의 창의적 행동에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 자기효능감이 이들 사이의 관계를 어떻게 매개하는지를 실증하기 위해서, 육군 내 559명의 간부를 대상으로 한 설문조사를 실시하였다.

연구결과를 요약하면 첫째, 군 간부들에게 있어 직무자율성과 직무중요성은 통계적으로 유의미하게 본인들의 창의적 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 군 간부들에게 있어 직무자율성과 직무중요성은 통계적으로 유의미하게 본인들의 자기효능감에도 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 셋째, 매개효과 면에서는, 직무자율성과 직무중요성이 창의적 행동에 직접적인 영향을 주는 동시에, 자기효능감을 매개로 간접적 영향도 미치는 부분 매개효과를 보여주었다.

본 연구결과의 중요사항을 논의하면, 첫째, 직무자율성과 창의적 행동의 관계에서, 직무자율성이 창의적 행동에 긍정적 영향을 미친다는 여러 민간조직 대상의 선행연구 결과[25-28]가 군 조직에서도 동일하게 나타나는 것으로 확인되었다. 이점의 의미는, 군 조직 내에서도 간부들이 업무수행 간에 자신의 판단으로 어느 정도 업무의 속도와 종료시간을 조절하거나, 업무수행 방식과 절차 등에 대한 선택권을 가지고 업무를 수행하는 경우에는 간부들의 창의적 행동이 더욱 발휘된다는 것이다. 이는 군 간부들이 수행 업무의 권한과 자율성을 부여받았을 때, 스스로 업무성과를 향상시킬 새로운 아이디어 또는 방법을 찾고 실행함으로써 직무에 대한 책임을 다하려고 한다는 의미로 볼 수 있다.

둘째, 직무중요성과 창의적 행동의 관계에서, 기존의 민간 기업조직 대상 선행연구들에서는 직무중요성이 창의적 행동에 영향을 미친다는 연구결과[41][34][35]와 영향을 미치지 않는다는 연구결과[31-33]로 실증결과가 구분되었다. 이번 군 간부를 대상의 연구에서는 직무중요성이 창의적 행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 군 조직과 민간조직의 차별성에 기인한 것으로, 군 조직에서는 개인의 일이 최종적으로는 군 전체의 임무나 결과로 귀결되기 때문에 간부들이 상대적으로 직무의 중요성을 긍정적으로 인식하게 되고, 이점이 구성원들의 내적동기를 강화시켜서 창의적 행동을 유발한다고 해석할 수 있다.

셋째 자기효능감과 창의적 행동의 관계에서는, 민간 기업조직 대상 연구결과와 같이, 군 조직에서도 자기효능감이 창의적 행동에 긍정적 영향을 미친다는 결과가 확인되었다. 이는 창의적인 행동을 하는 간부들은 그렇지 않은 간부들에 비해서 실패를 경험할 가능성이 높는데, 자기효능감이 높은 간부는 실패 후, 이를 포기하지 않고 지속적으로 노력하기 때문에, 목표달성을 위해 창의적인 행동을 지속한다는 것을 의미한다.

넷째 군 조직에서 직무자율성 및 직무중요성과 자기효능감과의 관계는, 민간 기업조직 대상 연구결과[40-42]와 같이, 직무자율성 및 직무중요성이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 군대조직에서도 민간조직과 마찬가지로 구성원들이 자신들의 직무를 어느 정도 스스로 통제하고 조정하면서 수행할 수록, 그리고 자신의 직무가 조직의 목표달성에 중요한 영향을 미친다고 인식하면 할수록 자기효능감이 제고됨을 알 수 있다.

다섯째, 군 간부들에게 있어 직무자율성과 직무중요성의 창의적 행동에 대한 직접적 효과뿐만 아니라, 자기효능감을 통한 매개효과가 확인되었다는 것이다. 정형화 되어 있는 군 직무특성상, 직무자율성, 직무중요성을 통한 동기부여를 추진하는 것이 민간조직에 비하여 쉽지 않은 환경에서 직무특성에만 주목하여 창의적 행동의 유발을 기대하기는 쉽지 않을 수 있다. 반면에, 개인 특성이 자기효능감의 매개효과가 크다는 점은, 여러 악조건 상황에서 임무완수에 있어서 간부들의 자기효능감이 중요한 변수임을 의미한다. 직무중요성을 인

식시켜주고 자율성을 높여 준다고 해도 군대에서 강조하는 필승의 신념과 같은 임무수행에 대한 자신감이 없다면 문제해결에 대한 몰입과 창의적 행동이 촉진되기 어려우며, 결국 조직의 성과 달성이 어렵게 되는 것이다[38]. 따라서 군 조직의 리더들은, 부하에게 직무 자율성을 확대하여 주고 직무중요성을 인식시켜주는 것도 중요하지만, 무엇보다 부하들이 임무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자기효능감을 키우도록 관심을 갖고 지속적으로 노력해야 한다. 부하들이 스스로 자신감을 가지고 임무수행을 할 수 있도록 격려하고, 어려운 상황을 경험하고 극복할 수 있는 기회를 제공해야 하며, 직무에 대한 경험과 숙련이 되는데 필요한 코칭활동 등을 실시해야 하는 것이다.

또한, 이번 연구결과의 특이점은, 심덕섭과 하성욱[31]의 민간조직 대상 연구에서 나타난, 자기효능감이 직무자율성과 창의적 행동 간에는 매개효과가 있지만 직무중요성과 창의적 행동 간에는 매개효과가 없다고 나왔으나, 본 연구에서는 자기효능감이 직무중요성과 창의적 행동 간에도 매개효과가 입증된 점이다. 이점에 대한 가능한 해석 중 하나는 군은 항상 국가의 위기상태를 대비하여 준비하고 훈련하는 속성상 조직과 개인의 직무를 중요하게 생각하는 경향이 있다는 것이다. 이러한 특성으로 인해 민간조직보다 군 조직 내에서 직무중요성에 대한 인식이 상대적으로 높기 때문에 자기효능감의 매개효과가 민간조직보다 더 강하게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구의 이론적 의의와 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 그동안 민간조직에 비해 상대적으로 미흡했던 공공조직, 특히 군 조직 간부들을 대상으로 창의적 행동의 중요성을 인식하고, 이들의 선행요인과 함께 어떤 메커니즘을 통해 창의적 행동이 작동되었는가를 실증적으로 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 기존 연구들이 직무특성과 같은 작업환경이 조직구성원들의 직무동기에 선행요인이 될 수 있음을 규명해 왔지만, 이들 요인들이 혁신행동에 어떻게 영향을 주는지에 대한 연구는 미약한 수준이었다[32]. 더욱이 이 분야에서 군 조직에 대한 연구는 더욱 부족하였다. 전쟁을 준비하고 수행하는 군 간부들의 창의적 행동의 결과가 전투의 승패 뿐 아니라, 궁극적으로 전쟁의 승패를 결

정하는 중요한 요인이 될 수 있다는 측면에서 중요성이 크다고 할 수 있다.

둘째, 이번 군 조직에 대한 연구결과는, 비록 군 조직의 특수성을 감안하더라도, 군 복무를 직업으로 인식하고 있는 군 간부들을 대상으로 했다는 점에서는 공공조직에도 유사한 시사점을 준다고 할 수 있다. 아울러 민간조직과 군 조직에 대한 연구결과의 비교를 제시한다는 점에서 기존의 민간조직 중심의 연구 결과를 확장시키는 의미를 가진다고 할 수 있다.

그리고 마지막으로, 군 조직 내에서 직무자율성과 직무중요성이 자기효능감을 매개로 창의적 행동에 영향을 미치고 있다는 연구결과는, 군 간부들의 창의적 행동을 유발하기 위해서는 직무설계 등 방안모색도 중요하지만, 자기효능감 같은 부하의 정서적 반응도 중요함을 제시하고 있다. 따라서 향후에 창의적 행동을 유도하기 위한 리더십 개발 등을 연구하는데 있어서 매우 유용한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 군 조직 내 간부들이 직무수행에 있어, 자신이 스스로 일정을 계획하고, 방법을 결정하는 등 어느 정도 재량권이 주어질수록, 또한 직무의 중요성을 지각할수록, 그리고 자기효능감이 높을수록, 창의적 아이디어를 만들어내고 보다 적극적으로 직무를 수행할 가능성이 높음을 시사해 주고 있다. 따라서 군 조직의 지휘관들은, 조직의 창의적 성과를 높이기 위해서, 조직 내 주기적인 직무 재설계와 수시로 업무개선 토의를 통해서 간부들 직무의 자율성을 높여주는 방향으로 직무를 조정하고 업무체계를 개선해야 하며, 각종 회의 또는 워크숍을 통해서 과업의 의미를 설명하거나 미치는 영향 등을 일깨워주어야 한다. 아울러 하급자가 개인 의견을 두려움 없이 제시할 수 있도록 의사소통을 활성화하고, 직무수행과 관련된 새로운 시도에 대해 인정과 칭찬해주고, 원하지 않은 결과에 대해서는 위로와 격려, 코칭 등의 활동을 통해서 간부들이 자기효능감을 높일 수 있도록 노력해야 한다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 살펴보면 첫째, 본 연구는 군 조직 내 간부들을 대상으로 하고 있지만 편의표본추출법에 의하여 본 연구에 참여한 응답자들이 군을 대표할 수 없다는 것이다. 이로 인해 결과를

일반화하여 해석하기에 제한점이 있다.

둘째, 창의적 행동에 영향을 주는 독립변인에는 직무 특성, 개인특성, 관계 특성 같은 여러 변인들이 있으나, 본 연구에서는 직무특성 중 직무자율성과 직무중요성만을 포함하고 있는 점이 제한점이다. 따라서 향후 연구에서는 직무특성의 다른 요인과 더불어 개인특성, 관계특성, 조직특성 등 다른 요인들을 추가적으로 고려하여 연구할 필요가 있다.

셋째 본 연구의 자료수집은 단일 응답자의 주관적 시각에 기초한 자기보고식 응답으로 응답자의 편향성으로 인한 문제가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 동일원천에 따른 오류를 배제하고 분석의 객관성을 높이기 위해 상급자를 포함하는 등 다른 자료원천으로 자료를 수집하고 분석함으로써 이러한 문제점을 해결할 필요가 있다.

넷째, 연구모형의 인과관계를 검증을 위해 시간적 간격을 두고 종단적 연구를 실시해야 하나, 본 연구는 횡단적인 연구 진행으로 연구변수들 사이의 인과관계를 추론하는데 한계점을 지니고 있다. 향후에는 정확한 연구를 위해 시간적 여유를 가지고 종단적 연구를 실시해야 한다.

참 고 문 헌

- [1] 심덕섭, 하성욱, “기업가적 리더십이 혁신분위기 및 혁신행동에 미치는 영향,” 인적자원관리연구, 제27권, 제2호, pp.65-79, 2020.
- [2] 이덕로, 김태열, “직무특성이 개인 창의성에 미치는 영향: 선택적 행동의 매개효과를 중심으로,” 경영학연구, 제37권, 제3호, pp.443-475, 2008.
- [3] T. M. Amabile, “The social psychology of creativity,” J. of Personality and Social Psychology, Vol.45, No.2, pp.357-376, 1983.
- [4] 조선배, 김석영, 변정우, “호텔종사원의 직무특성이 창의성에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 제19권, 제1호, pp.89-102, 2010.
- [5] 안석기, 이태섭, “군 조직의 창의성 향상에 관한 연구,” 국방정책연구, 제29권, 제4호, pp.183-209, 2013.
- [6] 이용권, 전기석, “군대조직의 코칭리더십 역량모델 개발과 요구도 분석,” HRD연구, 제20권, 제4호, pp.57-92, 2018.
- [7] 육군본부, *임무형 지휘-육군의 지휘철학*, 2018.
- [8] 전기석, 윤만영, “임무형지휘 개념의 심리학적 이론 기반에 대한 고찰,” 한국군사학논총, 제8권, 제1호, pp.91-119, 2019.
- [9] J. R. Hackman and R. Oldham, “Development of the job diagnostic survey,” J. of Applied Psychology, Vol.60, No.2, pp.159-170, 1975.
- [10] J. R. Hackman and R. Oldham, “Work design in the organizational context,” In Staw, B. M. and L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.2, pp.247-278, CT, JAI Press, 1980.
- [11] K. W. Thomas and A. Velthouse, “Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation,” *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990.
- [12] 고득영, 유태용, “직무자율성과 혁신행동간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신 풍토의 조절 효과,” *한국심리학회지*, 제25권, 제1호, pp.215-238, 2012.
- [13] J. A. Conger and R. N. Kanungo, “Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting,” *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, pp.637-647, 1987.
- [14] G. M. Spreitzer, “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.
- [15] M. J. Xerri and Y. Brunetto, “Forstoring innovative behavior: The importance of employee commitment and organizational citizenship behavior,” *The International J. of Human Resource Management*, Vol.24, No.6, pp.3163-3177, 2013.
- [16] T. M. Amabile, “A model of creativity and innovation in organizations,” In B. Staw & L. L. Cumming(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, pp.123-167, 1988.
- [17] C. E. Shalley, “Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on

- individual creativity,” *J. of Applied Psychology*, Vol.76. pp.179-185, 1991.
- [18] O. Janssen, “The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior,” *J. of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.78, pp.573-579, 2005.
- [19] A. M. Grant, “The significance of task significance : job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.1, pp.108-124, 2008.
- [20] 정세영, 김수임, 김영채, “일상의 창의력: 그 체계의 요소조직과 실제적 함의,” *사고개발*, Vol.15, No.1, pp.1-17, 2019.
- [21] 김국진, 강지선, “직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향,” *한국인사행정학회보*, 제18권, 제4호, pp.1-32, 2019.
- [22] T. M. Amabile, “The Social Psychology of Creativity : A Componential Conceptualization,” *J. of personality and Social Psychology*, Vol.45, No.2, pp.357-367, 1983.
- [23] E. Glassman, “Managing for creativity Back to Basics in R&D,” *R&D Management*, Vol.16, No.2, pp.175-183, 1986.
- [24] 최병순, *균 리더십*, 서울: 북코리아, 2016.
- [25] 김윤재, 남궁선, 박스잔, “요양보호사의 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향,” *벤처창업연구*, 제11권, 제3호, pp.199-208, 2016.
- [26] 진윤희, 김성중, “직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제1호, pp.451-461, 2015.
- [27] 최석봉, “중업원의 심리적 주인의식, 직무자율성, 그리고 혁신행동: 매개된 조절효과 모델,” *기업경영연구*, 제25권, 제4호, pp.65-82, 2018.
- [28] 최예나, “조직프렌드십 관리로서 직무만족, 조직몰입, 직무자율성이 공무원들의 혁신행동에 미치는 영향 연구: 시민대응성의 조절효과를 중심으로,” *한국자치행정학보*, 제33권, 제1호, pp.49-71, 2019.
- [29] E. L. Deci and R. M. Ryan, “Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new direction,” *Contemporary Educational Psychology*, Vol.25, No.1, pp.54-67, 2000.
- [30] J. Zhou, “Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance,” *J. of Applied Psychology*, Vol.83, No.2, pp.261-276, 1998.
- [31] 심택섭, 하성욱, “직무특성이 중업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과,” *산업혁신연구*, 제29권, 제3호, pp.95-124, 2013.
- [32] 안관영, “서비스업 종사자의 직무특성이 창의성 및 점진적 혁신에 미치는 효과,” *서비스경영학회지*, 제12권, 제2호, pp.171-195, 2011.
- [33] 최지원, 이희수, “HR담당자의 직무특성이 혁신행동에 미치는 영향과 디지털 리더러시의 매개효과 검증,” *대한경영학회지*, 제32권, 제7호, pp.1219-1246, 2019.
- [34] 류정란, “상사의 태도와 직무 특성이 창의적 성과를 일으키는 과정에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 제33권, 제3호, pp.129-154, 2014.
- [35] 제연실, *공무원의 직무특성과 혁신행동 관계에서 조직지원인식의 매개효과*, 고려대학교, 석사학위논문, 2014.
- [36] A. A. Bandura, *Social foundations of thought and action*, NJ: Prentice Hall, 1986.
- [37] C. Lee and P. Bobko, “Self-efficacy beliefs: comparison of five measures,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.3, pp.364-369, 1994.
- [38] 국방부, *군인의 지위 및 복무에 관한 기본법*, 법률 제16034호, 2018.
- [39] A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, NY:Freeman and Company, 1997.
- [40] 김종길, “해양경찰의 직무특성이 자기효능감에 미치는 영향,” *한국테러학회보*, 제10권, 제4호, pp.171-186, 2017.
- [41] 송정수, 양필석, “셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과에 관한 연구,” *HRD 연구*, 제10권, 제1호, pp.223-246, 2008.
- [42] 권정희, “호텔식음료종사원의 직무특성이 자기효능감 및 심리적 소진에 미치는 영향,” *관광경영연구*, 제16권, 제3호, pp.17-41, 2012.
- [43] G. Salomon, “Television is ‘easy’ and print is ‘tough’: The differential investment of mental effort in learning as a function of perceptions

and attributions,” J. of Educational Psychology, Vol.76, No.4, pp.647-658, 1984.

- [44] 고은정, 이성진, 김상수, “직무자율성과 자기효능감이 창의적 행동에 미치는 영향,” 지식경영연구, 제19권, 제2호, pp.163-185, 2018.
- [45] 박영주, 전주성, “초등학교 교사의 직무수행 준비도, 학습민첩성, 직무자율성, 학교조직문화, 학교조직몰입 간의 구조적 관계 분석,” 교원교육, 제34권, 제3호, pp.143-166, 2018.
- [46] 이승연, 박수경, “직무특성과 조직성과의 관계에서 조직공정성의 조절효과 검증: 정부출연연구소 연구 인력을 대상으로,” 기술혁신학회지, 제22권, 제1호, pp.85-118, 2019.
- [47] G. Chen, S. Gully, and D. Eden, “General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations,” Journal of Organizational Behavior Vol.25, No.3, pp.375-39, 2004.
- [48] S. G. Scott and R. A. Bruce, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace,” Academy of Management Journal, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.
- [49] P. M. Bentler, “Comparative fit indexes in structural models,” Psychological Bulletin, Vol.107, No.2, pp.238-246, 1990.
- [50] M. Browne and R. Cudeck, Alternative ways of assessing model fit In Bollen K. A., & Long J. S. (Eds). Testing structural equation models, Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- [51] 이현웅, “국내외 HRD 연구의 매개효과 분석 방법에 대한 고찰,” HRD연구, 제16권, 제3호, pp.225-249, 2014.

저 자 소 개

이 만 희(Man Hee Lee)

정회원



- 1995년 2월 : 육군사관학교(이학사)
- 2005년 1월 : 국방대학교(무기체계 석사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 충남대학교 군사학 박사과정

〈관심분야〉 : 직무특성, 창의성, 리더십, 조직관리

전 기 석(Ki Seok Jeon)

정회원



- 1995년 2월 : 육군사관학교(문학사)
- 2005년 8월 : 고려대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2011년 12월 : 펜실베이니아 주립대학교 인적자원개발학 박사
- 2016년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 국가안보융합학부 교수

〈관심분야〉 : 리더십, 창의성, 조직개발