

## Authentic leadership and job burnout: Mediating effects of positive psychological capitals\*

Kim, Sunggeun\*\* · Kim, Jungsik\*\*\*

### ABSTRACT

This study explored methods for reducing job burnout among organizational members working in highly stressful job environments from the perspective of positive organizational scholarship. In particular, we focused on the role of authentic leadership, an alternative leadership concept that has recently received much attention in the leadership literature. To explain the mechanism underlying the effects of authentic leadership on job burnout, the mediating effect of positive psychological capitals (PsyCap), a critical variable of positive psychology, was analyzed. To examine the proposed hypotheses, data were collected through a survey of employees of the Defense Acquisition Program Administration and analyzed. The results of the analyses demonstrate that authentic leadership has positive effects on team members' positive PsyCap, which in turn reduces their job burnout. In particular, in the relationship between authentic leadership and job burnout, all sub-factors of team members' positive psychological capital revealed partial mediating effects, with the most significant mediating effect being optimism. Based on the results, we propose several suggestions to strengthen both authentic leadership and positive PsyCap within military organizations.

**Keywords** : authentic leadership, positive psychological capital, job burnout, mediation effect, military organization

\* The present research has been conducted by the Research Grant of Kwangwoon University in 2022. And this work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2021S1A5A2A03061515).

\*\* (First Author) Kwangwoon University, College of Business, Ph.D. Candidate, Defense Acquisition Program Administration, Advanced Capabilities Program Support Department, army lieutenant colonel, ks7185@hanmail.net, <https://orcid.org/0009-0004-4277-9566>.

\*\*\* (Corresponding Author) Kwangwoon University, College of Business, Professor, Kim.Jungsik@kw.ac.kr, <https://orcid.org/0000-0001-6171-0776>.

## I. 서론

방위사업청은 투명하고 공정한 국방획득업무를 추진하기 위해 구성원에게 법과 규정 등의 관련 제도에 따라 사업관리 절차를 준수하고 예산 집행을 담당하도록 책임과 사명감을 강조하고 있다. 특히, 해당 조직의 재직자는 무기체계 획득과정에서 막대한 예산집행을 규정상 정해진 절차에 따라 관리하면서 다양한 외부 현안(상황별 후속조치, 사후 감사원 감사 대비 등)에 신속 대응해야 하는 직무요구로 인해 심리적 스트레스 수준이 높을 수 있다. 게다가, 외부적으로 방위사업 관련 부정적 사건이 발생했을 때 사업진행 과정의 시행오차나 일부 결함 발생에도 불구하고 명확한 문제발생 원인 규명보다 방산 비리로 단정하는 언론보도(Joo & Kim, 2021)로 사업 담당자는 국민적 불신을 겪거나 민형사상의 법적처벌까지 받을 수 있다. 이런 이유로 방위사업청 근무자는 오랜 기간 지속적이고 반복적인 업무 압박에 따른 몹시 지친 상태인 소진(Lee & Kim, 2019)을 겪게 된다. 이런 직무소진은 심리적, 신체적, 행동적 측면에서 다양한 부정적 영향을 가져와 다시 임무수행에 지장을 주는 악순환이 반복될 수 있다(Jung, Oh, & Kim, 2020), 특히 자존감 저하, 고갈된 느낌 등으로 양질의 업무성과를 저해하는 추가적인 심리적 영향을 가져오게 된다. 결국, 직무소진의 부정적 영향을 감소할 방안을 마련하는 것은 조직구성원 개인뿐만 아니라 방위사업청 조직 전체에 긍정적으로 영향을 줄 수 있어서 직무소진의 원인, 예방 및 치료 방법에 관한 연구는 실무적 필요성이 매우 높다. 기존 연구는 직무소진의 부적인 효과를 완화하는 요인으로 사회적 지원(Brotheridge & Grandey, 2002; Lee & Lee, 2019; Son, 2018), 금전적 보상(Unterbrink et al., 2007; VanYperen, 1998) 등을 제안하였다. 본 연구는 조직구성원이 느끼는 직무소진을 완화하는 핵심적인 요인으로써 리더십, 특히 리더십의 유형 중 최근 관심이 고조되고 있는 진성 리더십에 초점을 두었다.

방위사업청에서 수행하는 국방획득은 연간 약 16조원 이상이 소요되고, 적기에 획득 및 전력화 시켜야 하는 국가 안보를 좌우하는 중요한 분야로 조직원의 사명감과 책임감이 어떤 기관보다 더 많이 요구된다. 게다가 과거 군수품 획득과정에서 비리 및 불합리성을 타파하기 위해 개청된 방위사업청은 투명성, 유연성, 전문성, 효율성을 핵심가치로 삼고 군 소요전력을 최적의 조건으로 획득, 적기에 공급한다는 미션을 가지고 있다. 이를 위해서 조직원 스스로의 청렴한 사고와 실천이 매우 중요하며 이를 효과적으로 유도할 수 있는 리더십이 요구된다. 따라서 기존 리더십 연구에서 강조하는 강한 카리스마, 화려한 언변, 체스처, 스킬 등 리더의 우수한 개인자질이나 조직중심의 하향식 리더십이 아닌 국민의 눈높이에 부응하는 수준으로 방위사업청의 임무를 수행하기 위해서 새로운 리더십 접근이 필요하다. 진성 리더십은 부하의 관점에서 리더십을 발휘하는 새로운 리더십이다. 철저한 자아인식(self-awareness)을 기반으로 확고한 자신만의 가치 및 원칙을 세우고, 본인의 강점과 약점까지 구성원들과 공유함으로써 투명한 관계를 형성하여 구성원의 긍정적인 심리를 고취시켜 원하는 목적을 성취하도록 유도하므로 조직이나 성과보다 부하 중심의 인본주의적 리더십이다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Fischer, & Hunt, 2009).

한편, 개인의 부정적인 심리상태인 직무소진 완화 변수에 관한 선행연구를 살펴보면, 긍정심리자본(positive psychological capital) 및 하위 구성요인이 조직구성원의 역량향상에도 도움이 되지만 조직목표 달성을 위한 업무를 하는 데 당면하는 각종 난관에 대처하는 데 효과적이라고 알려져 있다. 긍정심리자본은 성취와 성공을 위해 개인이 추구하는 개인의 긍정적 심리상태를 의미하는 것으로 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관성으로 구성되며, 긍정심리자본이 높으면 조직에서 업무에 대한 부정적 감정이 감소하여 직무소진을 덜 경험하는 것으로 나타났다(Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Luthans et al., 2007). Kwon(2016)의 연구에서도 긍정심리자본이 직무소진의 하위요인인 직무탈진과 직무이탈에 모두 부적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 조직구성원들이 겪고 있는 불확실한 환경과 직무 과부하에 따른 정서적 불안감을 개인이 능동적으로 극복하는 데 도움을 줄 수 있다(Hong, 2006).

이런 의미에서 본 연구는 본 연구는 이런 긍정심리자본의 효과를 검증하기 위해 막대한 예산집행과 연구개발을 통해 방위력개선사업 및 군수품의 획득업무를 수행하면서 매년 업무성과 목표 달성이 요구되는 업무환경 때문에 높은 수준의 스트레스를 받는 방위사업청의 구성원을 연구대상으로 선정하였다. 그리고 지금까지 선행연구는 긍정심리자본을 중요한 개인 자원으로 리더십을 사회적 자원의 대표적인 요인으로 인식하면서 직무소진의 주요 관련 변수인 진성 리더십과 긍정심리자본의 관계를 검증하였다. 그러나 현재까지 진성 리더십과 직무소진의 관계에서 긍정심리자본의 매개효과를 검증한 국내연구는 극히 드물다. 따라서 본 연구는 긍정심리자본을 팀장의 진성 리더십이 직무소진에 미치는 영향에 있어서 중요한 매개변수로 설정하였다. 요약하면, 본 연구는 구성원의 직무소진에 영향을 미칠 수 있는 진성 리더십의 영향, 직무소진과의 관계에 있어서 긍정심리자본의 매개효과를 파악함으로써 팀장의 진성 리더십을 증대시키고, 직무소진을 감소시키는 요인을 파악함과 긍정심리자본의 영향을 확인할 것이다. 본 연구의 결과는 획득업무를 수행하는 구성원의 직무소진을 완화하는 데 적용함으로써 중요 정부기관 중 하나인 방위사업청의 조직 내 인적자원관리 측면에서 활용가능한 기초 연구로 실무적 의의가 있다고 볼 수 있다.

## II. 이론적 배경 및 가설 도출

### 2.1 진성 리더십

진성 리더십은 조직적 맥락에서 긍정적 자기개발을 기반으로 긍정적 윤리적 풍토와 심리능력을 강화하는 리더십(Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003)으로 핵심개념은 ‘진정성(authenticity, 眞性)’이다. 진정성은 고대 그리스 철학의 ‘네 자신을 알라’로부터 유래되는 개념(Yoon, 2012; Luthans & Avolio, 2003)으로 자신을 실제보다 과다하게 표현하거나 사실과 다르게 위선적으로 표

현하지 않고 항상 진실한 자아(self)를 발견하고 이를 발현하기 위해 노력하는 것을 의미한다(Harter, 2002; Kernis, 2003). 즉, 진성 리더십은 리더 스스로 진정성을 가지고자 노력하고, 자신의 가치와 인식이 행동과 다르지 않은 일관적인 언행일치(walk the talk) 및 솔선수범(walk the walk)의 모습을 통해 부하의 신뢰를 획득함으로써 부하들이 자발적으로 업무에 몰입하고 기여하도록 유도할 수 있다(Choi & Cho, 2013; Walumbwa et al., 2008). 특히, 해당 리더십은 자아인식(self-awareness), 내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective), 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information), 관계적 투명성(relational transparency)의 하위요인으로 구성된 복합적 개념이다(Walumbwa et al., 2008).

진성 리더십은 조직에 미치는 긍정적 영향을 미치며, 특히 구성원의 관점에서 자기효능감, 낙관성, 희망, 회복력과 같은 긍정적인 심리상태를 끌어낼 수 있다(Gardner et al., 2005). 그 결과 진성 리더는 구성원에게 경쟁력 우위와 성과를 향상시킬 수 있는 긍정심리자본을 구축할 기회를 제공할 수 있다(Avolio et al., 2004). 요약하면, 진성 리더십은 구성원과 관계에서 정보를 투명하게 공유하고 리더의 진실된 생각과 감정을 사실대로 표현하는 관계적 투명성을 통해 구성원과의 신뢰가 형성될 수 있다. 그 결과 부하들은 조직의 목표달성에 필요한 본인의 능력을 믿는 자기효능감이 높아지므로 매사 업무에 자신감이 생겨 임무를 성공적으로 완수할 수 있다는 신념을 가질 수 있게 된다. 최근 군 리더십의 국내 연구경향 고찰에 따르면(Oh & Park(2023), 2012~2021년간 변혁적 리더십이 16편(24.2%)으로 가장 많이 연구되었으며, 진성 리더십 10편(15.2%), 서번트 리더십 8편(12.1%), 윤리적 리더십 6편(9.1%)으로 전체 60.6%가 4종의 리더십 유형에 집중되어 있다. 이 중에서 최근 진성 리더십이 특히 중요하게 대두되고 있다. 국내 사례를 보면, 군조직 대상으로 Yang(2015)과 Yang, Kim, & Kim(2017) 연구는 차상위 리더인 대대장의 진성 리더십에 대한 지각, 리더와의 신뢰관계 및 조직몰입 관계를 연구하였다. 분석 결과, 대대장의 진성 리더십은 소대장의 조직몰입에 직접적인 영향을 보였으며, 리더신뢰의 매개요인에 의해 조직몰입에 미치는 긍정적 영향관계를 밝혔다. 요약하면, 진성 리더십이 일반적으로 알려진 것과 달리 단지 부드럽고 유순한 리더십이 아니라, 강한 고신뢰조직인 군조직에서도 리더십 효과를 높일 수 있다는 것을 의미한다.

## 2.2 긍정심리자본

최근 경영학 분야는 재화를 중심으로 정의하던 전통적인 자본의 개념이 인적자본과 사회적 자본 중심에서 인간의 심리적인 성향을 자본으로 인식하는 긍정심리자본으로 초점이 이동하고 있다(Luthans & Youssef, 2004; Seligman, 2002). 이런 긍정심리자본(Positive psychological capital)은 부정적인 것을 개선하는 것보다 긍정적인 장점을 부각시키고 개발하는 것이 직원의 잠재력을 극대화하고 조직성과를 높일 수 있다는 점을 강조하고 있다. 긍정심리자본은 개인의 심리적 성향 중에서 긍정적인 특성(자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력)을 결합하여 자본의 개념으로 표현한 것이다

(Youssef & Luthans, 2007). 이런 긍정심리자본은 개인이 가진 긍정적 심리상태인 자기효능감, 희망, 낙관성, 회복력을 통해 과업이나 업무에 대한 성공적 성취 또는 개인의 동기부여 성향으로 발전하거나 자신에게 주어진 목표를 잘 해낼 수 있다는 믿음으로 나타난다(Kim, S. H., 2018; Stajkovic, 2006). 최근에는 고난이나 역경, 시련, 실패에서도 좌절하지 않고 성공과 성취를 추구하는 개인의 회복탄력성을 포함하고 있다(Luthans et al., 2007). 요약하면, 긍정심리자본의 하위요인인 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관성은 과거에는 개별적인 변수로서 취급하였으나 서로 개념적·실증적 공통 영역이 존재한다는 점이 밝혀져(Luthans et al., 2007) 각 변수를 포괄적으로 결합하여 긍정심리자본으로 간주한다.

긍정심리자본은 개인의 심리적 기능(function)이나 조직의 성과와 관련하여 다양한 긍정적 결과를 가져온다. 자기효능감이 높은 사람은 역경이나 좌절을 떨쳐내고 원래나 그 이상의 상태로 복원할 수 있으며(Bandura, 1977), 희망(hope)의 수준이 높으면 구체적인 업무에 있어 더 높은 자신감을 가지며 빠르게 일시적인 무기력으로부터 활력을 되찾을 수 있다(Snyder, 2000). 그래서 희망은 직무만족과 조직몰입의 향상과 직무 스트레스 감소의 긍정적인 역할을 한다(Law & Guo, 2015; Kang & Kim, 2019). 특히 최근에 주목받는 복원력(resilience)은 부정적 상황에서 원래의 상태로 돌아올 수 있는 유연한 대처 능력(Masten, 2001; Masten & Reed, 2002)으로 다양한 직무 관련 스트레스(Coutu, 2002)를 낮추어 역경, 갈등, 실패 등을 극복하는데 기여할 수 있으며, 이에 대한 부담감으로부터 원래 상태로 되돌아오거나 그것을 뛰어넘게 한다(Luthans, 2002). 마지막으로 낙관성(optimism)은 발생한 사건에 대한 원인을 어떻게 수용하는가에 대한 개인차(individual difference)로서 긍정적인 사건이 발생한 경우 그 원인을 내재적, 영구적, 지배적으로 인식하는 반면, 부정적인 사건에 대해서는 원인을 외부적, 일시적 혹은 상황적 요인에 의해 발생한 것으로 태도를 의미한다. 낙관성 역시 다양한 개인 및 조직성과에 대하여 긍정적 결과를 가져올 수 있다(Luthans, 2002).

### 2.3 직무소진

본 연구는 진성 리더십의 조직효과성 및 긍정심리자본의 매개효과를 검증하기 위하여 종속변수로서 직무소진에 초점을 둔다. 직무소진(job burnout)은 스트레스의 특수한 유형으로 지속될 때 개인에 내재된 정신적, 신체적, 인지적 에너지 자원이 점진적으로 고갈되는 상태를 의미한다(Shirom, 1989). Freudenberger(1974)의 연구를 통해 처음 밝혀진 정서적, 신체적인 고갈로 대인관계가 많은 직무군(교사, 간호사, 사회복지사, 경찰 등)에서 이유 없이 의욕감소, 피곤, 탈진 증세가 나타나는 상태이다. 이후 1980년대 직무소진을 정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취 감소의 세 가지 차원의 상태로 범주화되었으며, ‘사람들을 상대하는 일을 하는 개인들 사이에서 발생할 수 있는 감정 고갈, 자아감 상실 및 성취감 저하의 증후군’으로 다시 정의되었다. 이런 현상은 대인접촉 직무에서만뿐만 아니라 사물과 정보를 취급하는 대부분 직종과 조직구성원에게서 나타나고 있다(Demerouti, Bakker,

Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Leiter & Schaufeli, 1996; Sand & Miyazaki, 2000). 국내 연구의 경우도 직무소진 현상을 감정노동을 수반하는 서비스업 종사자뿐만 아니라 여타의 업종에서도 연구하고 있다(Kim, Chi, & Lee, 2017; Lee & Kim, 2019).

Maslach and Jackson(1981)은 직무소진을 구성하는 하위요인을 감정고갈, 비인격화, 성취감 저하로 범주화하였으며 이에 대한 측정 방법으로 MBI(Maslach Burnout Inventory) 척도를 개발하였다. MBI는 직무소진에 대한 후발 연구자들이 가장 많이 사용하는 척도로(Taris, 2006), 본 연구는 MBI 척도를 바탕으로 직무소진의 요인으로 감정고갈, 비인격화, 성취감 저하의 세 가지로 구성하였다. 감정고갈은 직무수행 과정에서 발생하는 과도한 심리적 부담 등으로 개인의 정서적 자원을 다 소모하거나 지나치게 감정적인 것과 같은 개인의 감정 상태이다(Maslach & Jackson, 1981). 비인격화는 고객을 돌보거나 서비스를 제공할 때 비인격적인 타인에 대한 부정적 반응이다. 타인에 대한 비인격화는 본인의 정서적 탈진을 극복할 수 있는 어떠한 대안이 없을 때 심리적 대처반응으로 타인에 대한 비인격화가 나타난다(이경숙, 김민정, 2019). 성취감 저하는 자신의 직무를 성공적으로 달성할 수 있는 역량에 대한 상태의 감소로 정의되며, 성취감의 저하는 구성원 및 조직의 사기 저하, 생산성의 감소, 직무이탈, 무능력한 대응 행동으로 나타날 수 있다고 보고되고 있다(Maslach & Jackson, 1997).

## 2.4 진성 리더십, 긍정심리자본 및 직무소진과의 관계

### 2.4.1 진성 리더십과 긍정심리자본의 관계

진성 리더십은 구성원의 자기효능감, 낙관성, 희망, 회복력과 같은 긍정적인 심리 상태를 이끌어 낼 수 있다(Gardner et al., 2005). 즉, 진성리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 본인의 진실된 생각과 감정을 표현하는 관계적 투명성을 통해 구성원과의 신뢰가 형성한다. 그 결과 조직구성원들은 목표를 달성하는데 필요한 자신의 능력을 믿는 자기효능감이 높아지므로 미래에는 성공할 것이라고 낙관하게 된다(Han, B. J., 2013). 또한, 균형적인 정보처리를 의사결정 할 때, 구성원의 여러 관점과 의견을 수렴할 수 있도록 독려할 수 있어서 조직구성원 개인이 자신의 임무에 대한 의사결정 참여경험을 높이기 때문에 임무를 완수하려는 의지를 함양시킬 수 있다. 자신만의 가치관과 신념에 일치되게 행동하는 내재화된 도덕적 관점은 역경과 불확실성의 상황에서 발생하는 판단의 모호함을 줄일 수 있어서 자기효능감이나 희망에 대한 자기지각(self-perception)을 향상시킬 수 있다(Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

그래서 진성 리더십은 성과와 경쟁력 우위를 향상시킬 수 있는 심리적 자본을 강화시키고, 구성원의 성공적인 업무수행과 성과를 통해 자신의 심리적 자본을 구축할 기회를 제공한다(Avolio et al., 2004). 국내 연구의 경우도 진성 리더십은 자기결정력, 안정감, 그리고 신뢰감을 제공하고 이를 통해 구성원이 목표와 문제해결을 위한 다양한 대안을 찾을 수 있는 노력과 의지를 제공한다

(Yang, 2015). 경험적 연구결과, 진성 리더십이 긍정심리자본에 미치는 정적인 영향(Gardner & Schermerhorn, 2004)과 심리적 자본의 하위개념인 회복력과 희망(Luthans et al., 2007)에 미치는 긍정적인 영향관계가 나타났다.

따라서 본 연구는 국내외 이론적 연구과 실증적 연구결과를 토대로 다음의 가설을 제안한다.

가설 1. 팀장의 진성 리더십은 직원들의 긍정심리자본과 정적 관계를 가질 것이다.

#### 2.4.2 진성 리더십과 직무소진의 관계

과거에는 업무현장에서 발생하는 직무소진에 대한 정서적인 회복(emotional recovery)은 구성원 스스로의 몫이었다(Johnston, 1995). 그러나 소진은 업무 스트레스가 해소되지 않은 채 장기적이고 지속적으로 발생하는데 기인하기 때문에 조직 맥락의 지원이 없이 개인이 스스로 소진을 피하거나 극복하기가 쉽지 않으며 조직에서 가용한 다양한 지원 시스템이 필요하다. 특히, 최근 연구들은 소진을 완화하는 방법으로 심리적, 업무적인 위로와 지원을 제공하는 후원자로서 리더의 역할을 강조한다. Choi et al.(2012)는 상사지원이 구성원의 소진을 완화시키는 것으로 보았고, 특히 상사와 구성원 간 지원적 관계(supportive relations)가 구성원 소진에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 직무소진과 반대개념을 통한 간접적 증거도 보고된다. Maslach et al.(2001)은 직무열의가 직무탈진의 세 하위요인과 반대되는 에너지, 관여, 효능감의 특징을 가지며, 진성 리더십이 직무열의에 긍정적인 효과를 준다는 것을 발견하였다.

이상의 선행연구 결과들을 종합해 보면 조직 내에서 후원자 역할을 하는 팀 내의 진성리더가 구성원에게 적절한 지지와 후원을 제공한다면 조직구성원의 직무소진을 완화시키는 데 매우 효과적이라고 예상할 수 있으며 이러한 논리를 바탕으로 다음의 가설을 제안한다.

가설 2. 팀장의 진성 리더십은 직원들의 직무소진과 부적 관계를 가질 것이다.

#### 2.4.3 긍정심리자본과 직무소진의 관계

긍정심리자본은 개인의 긍정적 심리상태를 의미하는 것으로 자기효능감, 희망, 낙관성, 회복력으로 구성되며, 긍정심리자본이 높으면 조직에서 업무에 대한 부정적 감정이 감소하여 직무소진을 덜 경험하는 것으로 나타났다(Luthans et al., 2004). 긍정심리자본은 직무소진의 하위 변인들인 정서적 고갈, 비인격화, 성취감 저하와 부적 영향을 미치는 것으로 보고된다(Bakker & Demerouti, 2007). 국내 연구에서도 유사한 결과가 보고된다. 서비스 유통업에 근무자 대상의 연구에서 긍정심리자본이 직무소진에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났고(Lee & Lee, 2015; Park & Lee, 2014), 일반기업 등을 대상의 연구에서도 긍정심리자본이 직무소진의 하위요인인 직무탈진과 직무이탈에 모두 부적 영향을 미치는 것으로 나타나 긍정심리자본이 높을수록 직무소진의 정도가 낮아지는 것

으로 밝혀졌다(Kim, B. J., 2018; Kwon, S. B., 2016).

이상의 선행연구를 검토해보면, 직무소진은 긍정심리자본에 의해 감소되는 것으로 판단할 수 있다. 이는 직무를 수행하는 과정에서 갈등상황이 발생했을 때 긍정심리자본이 높은 사람은 이를 스트레스 요인으로 받아들이기보다는 도전할 만한 과제라 여기고, 긍정심리자본이 낮은 사람보다 상대적으로 직무소진에 덜 노출될 수 있다(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004). 본 연구는 이러한 기존 연구 결과를 바탕으로 유사하거나 그 이상의 스트레스를 경험하는 군조직에서도 긍정심리자본이 직무소진을 줄여주는 역할을 할 것으로 예측한다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3. 직원들의 긍정심리자본은 이들의 직무소진과 부적 관계를 가질 것이다.

- 3-1. 자기효능감은 직무소진에 부적 관계를 가질 것이다.
- 3-2. 희망은 직무소진과 부적 관계를 가질 것이다.
- 3-3. 복원력은 직무소진과 부적 관계를 가질 것이다.
- 3-4. 낙관성은 직무소진과 부적 관계를 가질 것이다.

#### 2.4.4 진성 리더십과 직무소진 간의 관계에서 긍정심리자본의 매개효과

진성리더는 본인의 내재화된 가치와 일치되게 출선수범을 행하고 의사 결정 시에는 내재화되어 있는 도덕적 관점으로 구성원을 적극적 후원한다. 또한, 구성원과 개방적이고 솔직한 대화를 통해 구성원의 애로사항 및 고충 등을 잘 이해하는 관계적 투명성과 진실한 자아를 지속적으로 이해하는 자아인식을 보이기 때문에 구성원과의 신뢰를 촉진할 뿐만 아니라 구성원의 다양한 관점과 의견을 수렴하는 균형 잡힌 정보처리를 통해(Han, 2013) 구성원과의 긍정적인 업무관계를 형성하게 되면 다양한 직무요구나 주변 환경에 따른 스트레스에 대한 완만한 해결방법을 찾아내거나, 어려운 문제나 역경을 겪더라도 성공을 위해 지속적으로 노력할 수 있다. 자기효능감이 높은 개인은 진취적인 직무를 할당 받기 때문에 성공적인 직무수행과 목표달성을 위해 미래에 성공할 것이라고 낙관하게 하는 심리적 자본을 향상시켜 직무소진을 감소시킬 것이다.

진성 리더십과 직무소진의 관계는 직무요구-자원모형(job demands-resources model: JD-R model) (Schaufeli & Bakker, 2004)으로 설명할 수 있다. 전통적인 스트레스 모형은 자원이 스트레스를 줄여주는 완충역할로 보고 있다. 자원보존이론(Hobfoll, 1989)의 관점에서 보면, 진정성 있는 리더는 명확한 목표를 제공하고, 모호한 역할을 줄이고, 업무 요구의 스트레스를 줄이는 지원과 피드백을 제공함으로써 직원들이 자원(예: 시간, 에너지, 감정적 자원)을 확보하고 유지, 보호 및 육성하려는 것을 도울 수 있다. 반면, JD-R 모형은 자원과 스트레스의 원천(source)은 독립적으로 작용하는 이중구조라고 본다. 스트레스의 원천인 직무요구(예: 작업량, 시간 압박, 감정적 요구 및 육체적 노력) 등은 직무소진이나 저성과와 같은 부정적인 결과를 초래하지만, 자원(예: 직업적 기술, 긍정성, 자신감, 리더의 역할 등)을 확보할 수 있도록 지원해 주어 충분한 자원을 가진 개인은 스트레스나 소

진으로 이어지지 않거나 상대적으로 낮게 경험할 수 있다(Lee, H. S., 2017). 다시 말하면 스트레스의 원천과 자원의 복합적인 작용이 최종적으로 소진과 같은 심리적 상태에 영향을 주게 된다. 이 점에서 진성 리더십은 자원을 확대하는 역할로 작용할 수 있다. 진성 리더십은 사회적 지원이나 건설적인 피드백을 제공함으로써, 팔로워의 심리적 자본(즉, 낙관주의, 자기효능감, 희망 및 탄력성)을 증가시켜 결과적으로 소진 및 스트레스를 감소시킬 수 있다. 이는 진정성 있는 리더가 직원들이 심리적 자원을 구축하도록 도울 수 있으며 직원들이 직무요구에 대처하고 탈진 위험을 줄이는 데 도움이 될 수 있음을 시사한다. 또한, 진성리더는 추종자의 개인적인 성장과 발전을 장려하여 역량과 숙달감(sense of mastery)을 높일 수 있다. 이러한 능력과 숙달에 대한 자각은 직무소진을 포함하여 직무요구의 부정적인 영향을 완화하는 직무 자원으로 작용할 수 있다.

사회학습이론(Bandura, 1969)의 관점에서 보면, 개인은 관찰과 모방을 통해 바람직한 행동을 습득할 수 있는데, 진성 리더십은 직원들에게 사회적 학습 및 모델링 기회를 제공할 수 있다. 직원들은 진성리더의 긍정적인 행동을 모방 및 학습을 통해서 효과적인 대처 전략을 관찰하고 학습함으로써 업무수행 과정에서 발생하는 직무소진에 대처하는 방법을 학습할 수 있다(Avolio & Gardner, 2005). 특히, 정서전염이론(Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993)에 따르면, 정서는 모방을 통해서 전이되므로 리더의 진정성은 구성원들에게 모방되고 전이될 수 있다. 즉, 진정성 있는 리더는 스트레스가 높은 상황에서 긍정적인 태도와 정서 상태를 유지하며 업무를 수행함으로써 직원들에게 긍정적인 역할모델이 될 수 있으며, 이는 직무소진을 줄일 수 있다. 국내에서도 Jang and Lee(2020)는 진성 리더십과 이직의도의 영향 관계에서 심리적 주인의식과 직무소진의 매개효과를 보고하였으며, Na and Park(2019)은 간호사를 대상으로 감정노동의 표면행위가 소진을 통해 이직의도에 미치는 영향관계에서 진성 리더십의 조절된 매개효과를 확인하였다. 간호사의 기본심리욕구와 심리적 소진의 관계에서도 긍정심리자본의 매개효과와 진성 리더십의 조절된 매개효과가 보고된 바 있다(Cho & Jang, 2020). 이러한 논리적인 추론에도 불구하고 군 조직과 관련한 국내 연구는 긍정심리자본의 매개효과에 대한 경험적 검증이 부족한 실정으로 본 연구는 이런 긍정심리자본의 매개효과 검증을 제시하고자 한다.

상기한 선행연구 고찰 내용을 요약하면, 진성 리더십은 직원들의 긍정심리자본을 이끌어내는 정적 관계를 가지며, 또한 진성 리더십은 구성원에게 후원자 역할 등을 하여 직무소진을 감소시킨다는 다수의 연구결과가 있고, 마지막으로 긍정심리자본은 직무수행 과정에서 갈등상황이 발생 시 도전적인 상황으로 인식하게 하여 직무소진을 줄일 수 있다. 이상의 관계를 통합하면, 진성 리더십은 긍정심리자본의 매개작용을 통해 직무소진을 감소시킨다고 추론해 볼 수 있다.

한편, 기존의 연구에서는 하위요인들이 결합된 전체로서 긍정심리자본의 종합적인 효과를 분석했던 것과 달리, 본 연구에서는 긍정심리자본의 하위요인별로 매개효과를 분석한다. 이는 실무적 필요성에 따른 것이다. 긍정심리자본을 구성하는 하위요인들은 모두 중요하겠지만 실제로 실무에서는 특정한 하위요인에 주목해야 할 필요성이 발생한다. 제한된 자원과 인적역량의 한계로 인하여

모든 리더십은 선택과 집중을 요구한다. 특정한 맥락에서 더 필요한 부분이 있다면 조직의 리더들은 그 요인에 더 초점을 두고 자기개발을 위한 훈련 혹은 자신의 리더십을 효과적으로 발휘할 수 있는 조직 내 환경을 창조하도록 노력하는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 긍정심리자본의 전체적인 효과에 대한 분석도 중요하지만, 하위요인의 역할에 대한 비교 역시 필요하다. 따라서 위에 제시된 논리를 바탕으로 긍정심리자본의 전반적인 매개효과와 더불어 하위요인의 매개효과를 가설로 제시한다.

가설 4. 직원들의 긍정심리자본은 팀장의 진성 리더십과 직원들의 직무소진 간의 관계를 매개할 것이다.

- 4-1. 자기효능감은 진성 리더십과 직무소진 간의 관계를 매개할 것이다.
- 4-2. 희망은 진성 리더십과 직무소진 간의 관계를 매개할 것이다.
- 4-3. 복원력은 진성 리더십과 직무소진 간의 관계를 매개할 것이다.
- 4-4. 낙관성은 진성 리더십과 직무소진 간의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구 모형

본 연구 가설을 검증하기 위해서 Figure 1에 제시된 연구모형을 설정하였다.



<Figure 1> Research model

## 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

### 3.2.1 진성 리더십

진성 리더십을 측정하기 위하여 Avoilo et al.(2007)가 개발한 Authentic Leadership Questionnaire를 사용하였다. ALQ는 자기인식(예: 나의 상사는 자신의 가장 큰 약점을 세 가지 정도를 열거할 수 있다), 관계적 투명성(예: 나의 상사는 다른 사람들에게 자신의 실수에 대해 인정한다), 내재화된 도덕관점(예: 나의 상사는 집단의 압력(외압 등)이 자신을 지배하도록 두지 않는다) 및 균형 잡힌 정보처리(예: 나의 상사는 자신과 동의하지 않는 사람들의 생각을 경청한다 등)로 이루어지며 각 하위요인별로 4문항 총 16문항으로 구성된다. 본 연구에서는 한국어로 번역한 Mind Garden Inc.의 한국어판의 16개 문항 전체를 사용하고 문항 내용을 응답자들이 이해하기 쉽도록 부분적으로 수정하였다. 응답자들이 척도의 문항 진술 내용과 자신의 직속상사인 팀장이 발휘하고 있는 리더십의 스타일과 일치하는지를 Likert 5점 척도로 응답하였다.

### 3.2.2 긍정심리자본

긍정심리자본은 Luthans et al.(2007)이 기존의 긍정심리자본의 하위요인을 조직적 상황에 맞게 사용할 수 있도록 개발한 PCQ(Psychological Capital Questionnaire)를 사용하여 측정하였다. 이 척도는 응답자의 타고난 기질이 아닌 현재의 심리적 상태(state)를 측정하기 위해 개발되었다(Lee & Choi, 2010). 본 연구에서는 긍정심리자본의 하위요인으로 자기효능감(예: 나는 압박과 도전적인 상황에서도 맡은 일에 대한 성과를 발휘할 자신이 있다), 희망(예: 나는 나의 성과평가가 예상한 목표보다 좋지 않더라도, 이를 개선하려는 방법을 찾자 노력할 것이며 더 나아질 것이다), 복원력(예: 나는 보통 업무상 스트레스는 당연히 있을 수 있다고 받아들인다), 낙관성(예: 나는 안 좋은 상황에 직면하더라도, 모든 것이 더욱 더 좋은 방향으로 바뀔 것이라고 믿는다)의 각 6문항으로, 총 24문항 전체를 사용하였다. 문항 내용을 응답자가 이해하기 쉽도록 일부를 수정하였다. 응답자들이 문항 진술내용과 개인의 전반적인 심리상태와 일치하는지 여부를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

### 3.2.3 직무소진

직무소진은 Maslach and Jackson(1981)이 개발한 MBI(Maslach Burnout Inventory; MBI) 척도를 바탕으로 Schaufeli et al.(1996)이 일반직 종사자의 직무소진 정도를 측정할 수 있도록 일반화한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory- General Survey; MBI-GS) 척도로 선행연구(Shin, 2003)에서 사용된 척도를 검토한 후 본 연구에 취지에 부합한다고 판단되는 12문항을 사용하였다. 이 척도는 3개의 하위요인인 감정고갈 4문항(예: 일이 끝나고 나면 너무 피곤해서 다른 일을 할 수가 없다), 비인격화 4문항(예: 나는 내 업무가 중요하고 가치가 있는지 정말 알 수 없다 등) 및 성취감 저하 4문항(예: 나는 업무상 문제를 해결할 실력이 없다고 생각한다 등)으로 구성되어 있다. 문항별

답변 점수가 낮을수록 직무소진의 정도가 낮다는 것을 의미한다. 이 척도 역시 응답자들이 척도의 문항 진술 내용과 개인의 전반적인 태도/행동과 일치 여부를 Likert 5점 척도 방식으로 측정하였다.

### 3.3 자료 분석 방법

수집된 설문자료는 통계적 분석방법을 통하여 분석하였다. 통계적 분석은 SPSS 23.0 프로그램과 JAMOVI 2.2.5.를 사용하였다. 기술적통계량 분석을 통해 인구통계학적 분석, 빈도분석, 정규분포를 이루는지 정규성 검증, 척도의 기본적인 구조를 확인하기 위하여 확인적 요인분석, 신뢰도 분석을 하였다. 최종적인 요인들에 대해 변수를 계산하여 변수 간의 직접관계(bivariate relationship)를 분석하기 위해서 상관관계 분석을 하였다. 단, 인구통계학적 변인과 독립변수, 종속변수 간의 유의미한 상관관계가 나타나지 않아 통제변수로 활용하지 않았다. 연구가설 검증은 다중 회귀분석(multiple regression)과 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 사용하여 분석하였다. 마지막으로 매개효과의 유의성 검증은 소벨테스트(Sobel test)를 실시하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 자료수집과 표본구성

본 연구의 자료는 설문조사를 통해 수집되었다. 2016년 12월부터~1월까지 두 달에 걸쳐 방위사업청에 근무하는 117개 팀의 직원을 대상으로 350부의 설문지를 배포하여 최종적으로 97개 팀에서 291부가 회수되었으며(회수율 83.1%), 응답자들의 인구학적 통계 특성은 다음과 같다.

표본의 성별 현황을 보면, 방위사업청의 특성상 남성이 다수를 차지했다(남성, 239명[82.1%]; 여성, 52명[17.9%]). 연령대는 21~30세가 7.6%, 31~40세가 58.4%, 41~50세가 28.8%, 51~60세가 5.2%로 나타나 응답자 중 21~40세 연령대의 분포가 지배적이다. 신분은 군인이 170명(58.4%), 공무원 121명(41.6%)을 차지하였다. 직급은 중령 23명(7.9%), 소령 102명(35.1%), 대위 45명(15.5%), 서기관 5명(1.7%), 사무관 34명(11.7%), 6급 44명(15.1%), 7급 이하 38명(13%)으로 소령과 6급 주무관이 50.2%를 차지하였다. 학력은 고졸 2명(0.7%), 대졸 116명(39.9%), 석사 152명(52.2%), 박사 21명(7.2%)으로 석사 학위 이상 소지자가 전체의 59.4%를 차지했다. 근속 연수는 5년 미만 11.3%, 10년 미만 25.5%, 15년 미만 28.5%, 20년 미만 22%, 25년 미만 7.5%, 25년 이상이 5.2%로 10~20년 사이가 가장 많았다. 직속상관인 팀장과의 근무기간은 1년 미만이 81.9%, 1~3년이 17.4%, 3년 이상이 0.7% 차지했다. 표본의 인구통계적 특성은 군인 직급으로 봤을 때 부사관 및 위관급이 많은 일반 군조직의 피라미드형과 다른 영관급이 많은 향아리형의 전형적 방위사업청 조직의 특성을 나

타낸다. 이는 방위사업청의 특성상 군인의 경우 무기체계에 대한 이해도가 높아야 하고, 사업관리 간 소요군 등 관련 기관과 업무협의를, 예산계획 수립 및 획득, 예산의 집행 등을 위해 중간급 실무진이 보강되어 나타나는 조직구조이지만 기본적으로 군 조직의 특성인 위계적 문화가 강하며 사명감이거나 책임감이 여전히 높을 것이라 판단된다.

#### 4.2 기초분석: 기술통계량, 타당성 및 신뢰성

본 연구에서 사용된 진성 리더십, 긍정심리자본, 직무소진의 변수에 대한 기술통계량 결과(부록 1), 하위요인이 정규분포를 이루는지에 대한 정규성 검토기준으로 왜도와 첨도 기준은 West et al.(1995)의 연구에서 제시한 기준(왜도<2, 첨도<7)을 충족하였고 진성 리더십, 긍정심리자본, 직무소진 하위요인들이 대부분 충족하여 정규성에 문제가 없는 것으로 판단되었다. 또한, 변수의 타당도와 신뢰도가 비교적 높게 나타나 가설검증을 위한 통계적 분석에 적절한 것으로 판단되었다(Table 1). 본격적인 설문조사에 앞서 설문 문항의 이해가 정확히 전달되는지 확인하기 위해서 3개 팀 12명에게 예비검사 실시 결과에서도 특별한 문제점이 보고되지 않아 설문 문항의 내용이 일반적으로 이해할 수 있는 문구라 판단했다. 그러나 군인 40%, 공무원 60%로 구성된 조직의 특성상 측정 도구를 그대로 적용했을 때 배경적 특성이 다른 구성원들이 측정도구의 하위 요인별로 충분히 일관되게 응답할 수 있는지 의문이 발생할 수 있다. 예를 들어, 응답자 중 현직 군인의 경우 군인들이 가지는 조직과 국가에 대한 강한 충성심으로 인하여 직무소진을 실제보다 적게 경험하는 것으로 보고할 가능성도 있다. 또한, 본 연구의 응답자들이 기존의 척도에서 나타난 신뢰도와 타당도가 일관적으로 나타날지 확인할 필요가 있다.

측정도구의 타당성과 신뢰도는 JAMOV 프로그램을 이용하여 분석하였다. 그 결과, 확인적 요인 분석 결과 설명력이 상대적으로 낮은 측정변수와 내적일관성 분석 간 모형적합도 지수가 양호하게 도출되도록 진성 리더십 하위요인 중 자기인식 1문항, 긍정심리자본 하위요인 중 낙관성 1문항, 직무소진은 비인격화와 성취감 저하 변수별 각 1문항을 제거하여 모델적합도 지수를 보다 양호하게 하였다. 부록 1에 보고된 타당성 및 신뢰도 분석 결과에 따르면 모델적합도 지수가 양호하며, 각 척도의 신뢰도 값(Cronbach's  $\alpha$ )도 .924~.963로 걸쳐 양호하게 나타났다.

#### 4.3 상관분석

연구가설의 검증에 앞서 변수 간의 상관관계를 먼저 분석하였다. Table 1에 제시한 결과에 나타난 바와 같이 변수들이 모두 통계적으로 의미 있는 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 독립변수인 진성 리더십은 긍정심리자본의 하위요인과 모두 정적인 상관을 보였다. 특히, 낙관성과 가장 높은 상관을 보였다( $r=.527, p<.001$ ). 예상대로 부정적 정서경험인 직무소진과 부적인 관계를 보이며

(-.596,  $p < .001$ )이고 있고, 긍정심리자본의 하위 요인은 서로 0.725에서 0.839에 걸쳐 전반적으로 강한 상관관계가 가졌다. 또한, 직무소진과는 -.598 ~ -.689의 부적인 상관관계가 있으며 낙관성이 소진과 가장 부적인 관계성을 가진 것으로 나타났다.

<Table 1> Correlation analysis results (N = 291)

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Authentic leadership	3.51	.63	(.925)						
2. Positive psychological capital	3.72	.52	.508***	(.963)					
3. Self-efficacy	3.69	.56	.415***	.903***	(.893)				
4. Hope	3.71	.58	.443***	.930***	.812***	(.896)			
5. Resilience	3.74	.54	.470***	.926***	.767***	.839***	(.886)		
6. Optimism	3.76	.60	.527***	.896***	.725***	.751***	.787***	(.891)	
7. Job burnout	2.38	.66	-.596**	-.699**	-.598**	-.626**	-.640**	-.689**	(.924)

Note. \* indicates  $p < .05$ ; \*\* indicates  $p < .01$ ; \*\*\* indicates  $p < .001$ . M and SD are used to represent mean and standard deviation, respectively. Values in round brackets indicate the Cronbach reliability.

#### 4.4 가설검증

제시된 연구가설을 각각 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 우선, 다중공선성 통계량의 공차와 VIF가 기준(5 이상) 이하로 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 매개효과는 긍정심리자본 4개의 하위요인을 대상으로 3단계 매개분석으로 검증했다.

가설 1을 검증하기 위해서 진성 리더십을 독립변수로 긍정심리자본을 종속변수로 회귀분석을 실시한 결과는 부록 2에 제시하였다. 긍정심리자본을 종속변수로 포함하고 진성 리더십의 영향을 검증한 회귀모형은 통계적으로 유의미하였다( $F=97.749$ ,  $p < .001$ ). 진성 리더십이 긍정심리자본을 유의미하게 예측하는 변수이며 베타계수가 높은 수준으로 나타났으며( $\beta = .503$ ,  $t=9.887$ ,  $p < .001$ ), 진성 리더십이 긍정심리자본의 전체 분산 중 25.3%를 유의미하게 설명하고 있다.

가설 2는 진성 리더십이 직무소진과 부적 관계를 가질 것이라고 예측하였다. 이를 검증하기 위해 진성 리더십(독립변수)과 직무소진(종속변수)을 회귀식에 투입하여 분석하였다. 부록 3에 제시된 결과를 보면, 진성 리더십을 통해 직무소진을 예측하는 회귀모형은 통계적으로 유의미하였다( $F=135.318$ ,  $p < .001$ ). 앞서 긍정심리자본에 대한 분석과 마찬가지로 진성 리더십은 직무소진을 유의미하게 예측하는 변수이며 베타계수와( $\beta = -.565$ ,  $t=-11.633$ ,  $p < .001$ ), 전체 분산 설명치가 매우 높게 나타나(31.9%), 진성 리더십이 직무소진을 감소시키는데 중요한 변수임을 확인하였다.

가설 3은 긍정심리자본이 다시 직무소진과 부적 관계를 가질 것을 예상하였다. 분석결과(부록 4), 긍정심리자본이 직무소진을 예측하는 회귀모형은 통계적으로 유의미하였다( $F=58.187$ ,  $p < .001$ ).

특히, 긍정심리자본의 하위요인 각각에 대해서 직무소진과의 관계를 분석한 결과 긍정심리자본의 하위요인이 직무소진의 전체 분산 중 44.9%를 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 이 중 낙관성( $\beta = -.437$ ,  $t = -5.884$ ,  $p < .001$ )이 유의미하게 나타났다.

가설 4는 진성 리더십과 직무소진 간의 관계에서 긍정심리자본의 매개효과로 Baron과 Kenny(1986)가 제안했던 3단계 절차를 수행하였다. 먼저 독립변수(진성 리더십)와 매개변수(긍정심리자본)가 유의한 관계를 가져야 한다. 다음으로 독립변수(진성 리더십)와 종속변수(직무소진)가 유의한 관계를 보여야 한다. 마지막으로 매개변수가 포함되었을 때 독립변수와 종속변수 사이의 관계가 유의하게 감소하여야 한다. 이 경우 감소분은 매개변수의 존재로 발생하는 것으로 판단한다. 이러한 매개효과 분석의 절차에 따라서 본 연구에서는 긍정심리자본의 하위요인들을 매개변수로써 세부적으로 투입하여 분석하였다. Table 2와 같이 모형 1은 진성 리더십이 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관성에 미치는 영향, 모형 2는 진성 리더십이 직무소진에 미치는 영향을 분석했다, 모형 3은 진성 리더십과 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관성이 직무소진에 영향을 미치는지 3단계의 위계적 회귀분석을 하였다. 분석 결과, 모형 1, 2, 3의 매개효과가 모두 유의하게 나타났다. 자기효능감은 모형1,  $F = 60.138$  ( $p < .001$ ), 모형 2,  $F = 135.318$  ( $p < .001$ ), 모형 3,  $F = 115.974$  ( $p < .001$ ). 설명력은 각각  $R^2 = .172$  (모형 1),  $R^2 = .319$  (모형 2),  $R^2 = .446$  (모형 3)로 나타났다. 희망은 모형1,  $F = 70.542$  ( $p < .001$ ), 모형 2,  $F = 135.318$  ( $p < .001$ ), 모형 3,  $F = 115.862$  ( $p < .001$ ). 설명력은 각각  $R^2 = .196$  (모형 1),  $R^2 = .319$  (모형 2),  $R^2 = .446$  (모형 3)로 나타났다. 복원력은 모형1,  $F = 71.065$  ( $p < .001$ ), 모형 2,  $F = 135.318$  ( $p < .001$ ), 모형 3,  $F = 124.122$  ( $p < .001$ ). 설명력은 각각  $R^2 = .197$  (모형 1),  $R^2 = .319$  (모형 2),  $R^2 = .463$  (모형 3)로 나타났다. 낙관성은 모형1,  $F = 110.850$  ( $p < .001$ ), 모형 2,  $F = 135.318$  ( $p < .001$ ), 모형 3,  $F = 139.472$  ( $p < .001$ ). 설명력은 각각  $R^2 = .277$  (모형 1),  $R^2 = .319$  (모형 2),  $R^2 = .492$  (모형 3)로 나타났다.

독립변수와 매개변수가 모두 포함된 모형 3에서 공차(TOL)가 0.1 이상, VIF는 5 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다. 각 모형의 회귀계수가  $\beta = .415$  ( $p < .001$ )로 나타나 진성 리더십이 자기효능감에 정적으로 유의미하여 매개효과 분석을 위한 1단계 조건이 충족되었다. 모형2에서는  $\beta = -.565$  ( $p < .001$ )로 진성 리더십이 직무소진에 부적 관계를 보여 매개효과의 2단계 조건이 충족되었으며 모형 3에서는 진성 리더십이 직무소진에  $\beta = -.402$  ( $p < .001$ )로 부적 관계를 보이면서 동시에 자기효능감은 직무소진에  $\beta = -.392$  ( $p < .001$ )로 유의하게 나타난 매개효과의 3단계 역시도 충족되었다. 진성 리더십이 직무소진에 미치는 영향력은  $\beta = -.565$ 로 나타난 데 반해, 매개변수(자기효능감)가 투입된 모형 3에서 회귀계수가 감소함( $\beta = -.402$ ,  $p < .001$ )에 따라 자기효능감은 부분 매개의 효과가 나타났다. 자기효능감의 매개효과 분석과 같은 절차를 사용하여 희망, 복원력, 낙관성의 매개효과도 검증하였다. 분석 결과, 모든 모형의 F값이 0.001 이하로 유의하게 나타났으며, 2단계에서 진성 리더십이 직무소진에 미치는 영향력(모형2,  $\beta = -.565$ ,  $p < .001$ ) 보다 3단계에서 희망( $\beta = -.389$ ,  $p < .001$ ), 복원력( $\beta = -.377$ ,  $p < .001$ ), 낙관성( $\beta = -.307$ ,  $p < .001$ )이 투입된 모형3에서 회귀계수가 감소하였다. 위와 같은 결과로 긍정심리자본 하위요인들은 모두 진성 리더십과 직무소진

간의 관계에서 부분매개효과가 있는 것으로 판단되었다.

<Table 2> Regression analysis results of the mediation effect test

Model	Predictors	Variables	B	SE	$\beta$	t(p)	F(p)	R <sup>2</sup>	adj. R <sup>2</sup>
1	Authentic leadership	Intercept	2.39	.17		14.11***			
		Self-efficacy	.369	.05	.42	7.76***	60.14***	.17	.17
		Intercept	2.29	.17		13.43***			
		Hope	.40	.05	.443	8.40***	70.54***	.20	.19
		Intercept	2.35	.17		14.10***			
		Resilience	.39	.05	.44	8.43***	71.07***	.20	.20
		Intercept	2.01	.17		11.98***			
2	Authentic leadership	Optimism	.50	.05	.53	10.53***	110.85***	.28	.275
		Intercept	4.47	.18		24.96***			
3	Authentic leadership	Job burnout	-.58	.05	-.57	-11.63***	135.32***	.32	.317
		Authentic leadership	-.42	.05	-.40	-8.34**			
		Self-efficacy	-.46	.06	-.39	-8.13***	115.97***	.45	.44
		Authentic leadership	-.40	.05	-.39	-7.94**			
		Hope	-.45	.06	-.40	-8.12***	115.86***	.45	.44
		Authentic leadership	-.39	.05	-.38	-7.81**			
		Resilience	-.50	.06	-.42	-8.79***	124.12***	.46	.46
		Authentic leadership	-.32	.05	-.31	-6.22**			
3	Authentic leadership	Optimism	-.54	.05	-.49	-9.91***	139.47***	.49	.49

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

Baron & Kenny가 제안한 매개효과 분석방법이 통계적으로 유의한지 확인하기 위해 Sobel 테스트를 실행한 결과 Z값은 자기효능감 -5.590(p<.001), 희망 -5.818(p<.001), 복원력 -6.074(p<.001), 낙관성 -7.237(p<.001)로 나타났으며, 소벨 테스트의 경우 검정통계량이 +1.96보다 크거나 -1.96보다 작으면 매개효과가 유의하다고 볼 수 있고 유의확률이 0.001보다 작으므로 긍정심리자본 하위요인이 진성 리더십과 직무소진을 매개하는 효과가 통계적으로 유의한 것으로 판단하였다. 긍정심리자본의 하위요인 중 낙관성, 복원력, 희망, 자기효능감 순으로 매개효과가 높게 나타나 낙관성 향상을 우선적으로 고려한 직원의 심리적 자본 증진 방법이 필요하다고 볼 수 있다.

## V. 결론 및 논의

### 5.1 연구결과의 요약 및 논의

본 연구는 군조직의 구성원들을 대상으로 진성 리더십이 심리적 소진에 미치는 영향 및 이 과정에서 긍정심리자본의 매개적인 역할을 분석하였다. 이를 위하여 방위사업청의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문자료의 통계적 분석을 통하여 가설을 검증하였다. 분석 결과 예측된 가설들이 대부분 지지되었다.

첫째, 팀장의 진성 리더십이 높을수록 팀원들의 직무소진이 낮은 것으로 나타났다. 이 결과는 선행 연구에서 제시된 진성 리더십과 직무소진 간 유의한 관계성(Cho & Jang, 2020; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)과 동일하게 나타났다. 또한, 팀원의 긍정심리자본은 팀장의 진성 리더십으로부터 정적인 영향을 받는 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서 제시된 진성 리더십과 긍정심리자본의 유의미한 관계성(Ji, Kim, & Kim, 2021; Kim & Jang, 2012; Luthans & Avolio, 2003) 및 진성 리더십과 긍정심리자본의 관련성(Avolio & Luthans, 2006)을 지지하는 결과이다. 마지막으로 팀원의 긍정심리자본이 직무소진에 부적인 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구에서 제시된 긍정심리자본과 직무소진의 유의미한 관계성(Avey et al., 2011; Jin & Park, 2021; Lee & Choi, 2010)이 존재함을 실증적으로 뒷받침한다. 결국, 진정 리더는 부하에게 일의 의미와 목적을 부여하는 경향이 있으며, 이는 그들의 희망과 회복력을 향상시킬 수 있다는 점을 암시한다. 그래서 팀원은 자신의 업무가 의미 있다고 느낄 때 조직에 더 헌신할 가능성이 크고, 직무소진을 경험할 가능성이 작아진다고 볼 수 있다.

이상의 결과는 투명한 자아분석을 바탕으로 부하들과의 신뢰를 구축하는데 가장 높은 가치를 두는 진성 리더십이 위계적인 상하 관계가 뚜렷한 조직에서도 매우 유효하다는 점을 의미한다. 통상적으로 군과 같은 고성과조직(high performance work system)은 매우 엄격하고 강한 카리스마를 가진 리더십이 효과적인 것으로 알려져 있지만, 본 연구의 결과는 방위사업청과 같은 고성과조직에서도 부하의 자발적 동기부여를 유도하는 진성 리더십이 효과적임을 보여준다. 다시 말하면, 자율성이 높고 개인적 역량이 뛰어난 방위사업청의 경우 이미 부하들이 가진 역량은 충분하며 이들의 잠재력을 높이는 방식의 리더십이 필요하다고 해석할 수 있다. 특히, 다양한 세대가 공존하며 기존의 세대와 다른 자아관이나 직업적 윤리를 가진 세대들의 비율이 점점 더 높아진다는 점<sup>1)</sup>을 감안하면 기존의 강한 리더십의 관행에서 벗어날 필요가 있다는 점을 암시한다. 따라서, 향후 방위사업청 조직의 경우 팀장은 팀원이 자기효능감을 강화시키고 현재 상황을 극복해나가면 미래 환경이

1) 영국 윤리경영연구소(IBE ; Institute of Business Ethics)의 2018년 연구에 따르면 영국의 젊은 직원은 나이가 많은 직원보다 고용주에게 윤리적 문제를 보고할 가능성이 더 높았고, 또한 밀레니엄 세대와 Z세대 구성원은 구매 결정 시 윤리적 고려 사항을 우선시하고 자신의 가치와 일치하는 회사에서 일할 가능성이 더 높은 것으로 나타났습니다.

희망적이라는 낙관성을 강화시킴으로써 직무소진을 줄이고, 업무에 집중할 수 있는 환경조성을 위해 조직관리전략을 적극적으로 검토하여야 할 것이다.

둘째, 위의 변수들이 어떤 과정을 거쳐 관련을 맺는가에 문제인 작동기제를 확인하기 위하여 긍정심리자본의 매개효과를 분석하였으며 매개효과에 대한 가설은 지지되었다. 팀장의 진성 리더십이 높을수록 팀원들의 직무소진 수준이 감소하는 직접효과를 보였으나, 매개변수인 긍정심리자본을 고려하였을 때 진성 리더십이 직무소진에 미치는 효과 크기가 감소되는 것을 확인하였다. 이는 긍정심리자본의 하위요인들은 각각 부분 매개효과가 있다는 것을 의미한다. 다시 말하면, 팀장의 진성 리더십은 직접 직무소진을 감소시키기도 하지만, 부하들의 긍정심리자본을 강화함으로써 직무소진을 줄이는데 간접적 영향도 동시에 주고 있다는 것이다. 긍정심리자본은 이미 다양한 연구에서 매개효과를 갖는 것을 보여주었지만 놀랍게도 국내의 선행연구에서는 다루지 않았던 진성 리더십과 직무소진 간 관계에서 긍정심리자본의 매개효과에 대한 실증적 증거를 제시한다는 점에서 학문적 가치를 갖는다. 또한, 이는 진성 리더십의 다양한 효과 중에서 중점을 두어야 하는 부문에 대한 답을 제시한다고 볼 수 있다. 이미 민간 기업조직에서는 개인 구성원이 가진 약점을 보완하거나 부정적인 면을 제거하기보다는 이미 가지고 있는 강점을 더 발달시키는 것이 효과적이라는 인식이 자리하고 있다. 방위사업청과 같은 군수품 획득전문 중앙행정기관과 군 조직에서도 진성 리더십은 부하들이 가진 단점을 보완하기보다는 강점을 더 강화시키는 방향으로 리더십을 발휘하도록 해야 할 것이다. 결론적으로 본 연구의 결과에 따르면, 방위사업청의 리더에게 요구되는 두 가지 사항은 다음과 같다. 첫째, 기존의 강한 리더십을 가져야 한다는 전형적인 방식의 압박에서 벗어나 부하 친화적이며 투명한 진성 리더십을 개발할 필요가 있다. 다음으로는, 팀장은 진성 리더십 역량의 강화와 동시에 팀원들의 긍정심리자본을 증대시킬 수 있도록 여건을 조성함으로써 진성 리더십의 효과를 높일 필요가 있다.

## 5.2 시사점

본 연구 결과로 도출된 시사점은 다음과 같다. 첫째, 진성 리더십과 직무소진 간에 긍정심리자본의 역할에 대해 실증분석을 처음으로 시도하였다는 데 그 의의가 있다. 이전의 연구들은 진성 리더십이 직무소진에 미치는 영향을 다루거나 진성 리더십이 긍정심리자본과 갖는 관계를 개별적으로 다루었으며, 세 개의 변수를 동시에 다룬 국내 연구는 없었다. 특히, 본 연구는 막대한 정부예산을 다루면서도 반복적인 업무를 수행하는 과정에서 높은 스트레스를 경험할 것으로 예상되는 군인과 공무원으로 구성되어, 방위력개선 사업의 수행, 군수품 조달, 방위산업 육성과 관련된 업무를 소관하는 획득 전문 중앙행정기관인 방위사업청을 대상으로 진성 리더십의 중요성을 강조했다. 데 실무적 중요성을 갖는다.

둘째, 팀장의 진성 리더십이 팀원들의 긍정심리자본에 정적으로 유의미한 영향을 미치고, 직무소

진에도 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 위계질서가 민간사회보다 강한 방위사업청에서 진성 리더십을 적극적으로 발휘할 수 있도록 다양한 대책을 강구한다면, 직원들이 업무수행 간 소진이 덜 되도록 관리를 통해 업무에 대한 몰입을 향상시키고 및 일탈행동 저하를 막을 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 주기적으로 팀장을 대상으로 진성 리더십의 역량을 진단하여 피드백을 하거나 강화할 수 있는 체계적인 교육을 제공하는 자체 보수교육과정 및 외부 위탁교육 기회를 확대할 필요가 있다.

셋째, 팀원들의 긍정심리자본이 직무소진에 부적으로 유의미한 영향을 미치고, 팀장의 진성 리더십과 팀원의 직무소진 관계에 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 진성 리더십이 직무소진에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만, 긍정심리자본을 통해서 간접영향을 미친다는 의미이기도 하다. 특히 하위요인 중 낙관성의 간접영향이 다른 하위요인보다 컸으므로 낙관성에 우선하여 긍정심리자본이 향상될 수 있는 대책을 강구해야 한다. 낙관성의 선행요인은 자기효능감(self-efficacy)이며, 자기효능감은 성공적인 업무추진의 경험에서 비롯된다. 따라서 방위사업청은 직원들의 성공적인 수행(performance)에 대한 보다 빈번한 피드백을 제공하여 직원들이 업무에 대한 자기효능감을 가질 수 있는 장치를 강화할 필요가 있다. 특히, 철저한 업무수행을 해야 하는 중앙행정기관의 특성을 감안하더라도 경험이 많지 않은 신세대 직원들에게는 성공의 경험을 빈번하게 나눌 수 있는 자유로운 조직분위기(organizational climate)를 조성할 수 있는 노력이 필요하다. 물론 진성 리더십은 팀원들의 긍정심리자본을 전반적으로 향상시킬 수 있지만, 개별 팀원들이 가지는 다양한 개인적 특성으로 인하여 긍정심리자본의 하위요인은 동일한 정도로 향상되지 않을 수 있다. 따라서 긍정심리자본의 하위요인 각각에 대한 지속적인 모니터링이 필요하며 이 경우 낙관성에 더 많은 초점을 두어야 할 것이다.

### 5.3 연구 한계점

본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구의 설계는 자기보고식 설문조사로써 응답자의 사회적 바람직성, 일관성 유지 동기, 반복문항 맥락효과 등 응답자 편익과 동일한 척도점, 반복문항 맥락효과 등으로 인해 동일방법편의가 발생할 가능성이 있다(Park et al., 2007). 특히 진성 리더십은 부하를 중시하는 리더십으로 긍정심리자본의 대부분과 상관관계수가 높게 나타나 이러한 우려에 대한 충분한 개연성이 존재한다. 이를 감안하여 본 연구에서 수행한 다중공선성 분석 결과에 따르면 동일방법편의가 우려와는 달리 나타나지는 않았고, 종속변수로서 부정적인 심리상태인 소진을 측정함으로써 동일방법편의를 방지할 수 있는 몇 가지 대안을 제시했다는 점은 긍정적인 점이다. 그러나 향후 연구에서는 설문조사의 시차를 두고 리더십의 효과를 분석함으로써 이런 문제를 본질적으로 해결할 수 있도록 연구를 설계하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

둘째, 상하관계가 뚜렷한 군인과 공무원으로 구성된 방위사업청은 민간기업보다 위계질서가 뚜

릿한 조직으로써 조직의 특성상 팀원이 본인의 생각이나 느낌을 자유롭게 응답하지 못할 가능성이 있다. 이는 방위사업청 조직이 구성원이 상하 관계가 명확하고 강한 조직의 특성을 존재하여 응답 결과의 노출에 따른 우려 등의 민감한 상황에 따라 리더십 관련 긍정적 가치를 포함한 설문문항에 대해 실제보다 긍정적으로 응답할 가능성이 있다(e.g., Krumpal, 2013). 따라서 향후연구에서는 설문조사 방식에만 의존하기보다는 직원들과 인터뷰 등 질적 분석 결과를 포함하여 통계적 분석의 타당성을 확인할 필요가 있다.

셋째, 설문의 유효표본 수가 전체 조직을 대변할 만큼의 양이라고 판단하기에 부족할 수가 있어서 본 연구 결과를 타 기관의 조직에 일반화하여 적용하는 데는 미흡할 수 있다. 이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 직무소진에 대한 진성 리더십의 효과를 긍정심리자본이 매개한다는 점을 밝힌 국내에서의 최초 연구로서 가치를 가지며, 다른 조직에서도 일관적인 결과가 나타날 가능성에 관한 사전연구로 기여점이 높다고 판단된다.

### **Acknowledgements**

We would like to thank Editage ([www.editage.co.kr](http://www.editage.co.kr)) for English language editing.

### **Declaration of Conflicting Interests**

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

### **Author contributions**

Conceptualization: KG and KJ; Literature review: KS; Resources and Data curation: KS; Investigation and Methodology: KS and KJ; Writing (Original Draft): KS and KJ; Writing (Review and Editing): KS; Project administration and Supervision: KS and KS.

## Reference

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B.J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York, US: McGraw-Hill.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job demands-resources model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bandura, A. (1969). Social-Learning Theory of Identificatory Processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 213-262). Chicago, IL: Rand McNally & Company.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17-23. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>

- Cho, Y. M., & Jang, K. H. (2020). Relationship between Basic Psychological Needs and Psychological Burnout of Nurse: Mediation Effect of Positive Psychological Capital and Moderated Mediation Effect of Authentic Leadership. *Journal of Digital Convergence*, 18(11), 319-328. <https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.11.319>
- Choi, S., Cheong, K. K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492-516. <https://doi.org/10.1108/09604521211281396>
- Choi, W. J., & Cho, Y. H. (2013). The Effects of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Adaptive Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Korean Journal of Management*, 21(1), 185-228. G704-000359.2013.21.1.005
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., & Schaufeli W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?: A self-based model of authentic and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W.L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A Threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011>
- Han, B. J. (2013). A Study on the Mediating Effects of LMX and Psychological Capital between Authentic Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Organization and Management*, 37(3), 125-153. G704-000984.2013.37.3.008
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*(pp. 382-394). Oxford: Oxford University Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1993). *Emotional Contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress.

- American Psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hong, E. S. (2006). Conceptual understanding of resilience and instructional suggestion. *Korean Journal of Special Education*, 41(2), 45-67. G704-000685.2006.41.2.003
- Jang, M. Y., & Lee, S. S. (2020). The Serial Multiple Mediation Effect of Psychological Ownership, Job Burnout on the Relationship between Authentic Leadership and on the Job Turnover Intention: Focusing on Emotional Workers in Generation X and Generation Y. *Journal of Vocational Education & Training*, 23(2), 1-42. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002612052>
- Ji, I. H., Kim, D. C., & Kim, J. W. (2021). A Study on the Effect of Authentic Leadership on Affective Organization Commitment and Change Supportive Behavior: Focused on the Mediating Effects of Positive Psychological Capital. *Journal of Organization and Management*, 45(3), 101-125.
- Jin, L., & Park, K. H. (2021). Research on the Effects of Positive Psychological Capital on Innovative Behaviors and Job Burnout: Mediating effect of Organizational Citizenship Behavior. *KBM Journal*, 6(1), 39-61. <https://doi.org/10.51858/KBMJ.2022.02.6.1.39>
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53-71. <https://doi.org/10.1108/09564239510101536>
- Joo, I. H., & Kim, J. S. (2021). A Study on Experts' Perception Types towards Press Reports about Defense Acquisition Program. *Journal of Korean Society for the Scientific Study of Subjectivity*, 54, 93-115. <https://doi.org/10.18346/KSSSS.54.5>
- Jung, Y. A., Oh, M. S., & Kim, H. S. (2020). The Relationship between Occupational Stress and Burnout among Firefighters: Mediating of Grit. *Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 29(2), 96-105. <https://doi.org/10.12934/jkpmhn.2020.29.2.96>
- Kang, K. H., & Kim, M. J. (2019). The Effects of Positive Psychological Capital and Job Satisfaction on Innovative Behavior: Focused on the Moderating Effect of Knowledge Sharing. *The Journal of Business Education*, 33(6), 229-258. <https://doi.org/10.34274/krabe.2019.33.6.011>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualisation of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kim, B. J. (2018). The Influence of Positive Psychological Capital to the Job Satisfaction of Child Care Teachers: Verification of the Mediating Effect of Psychological Exhaustion. *The Journal of Humanities and Social science*, 9(1), 755-766. <https://doi.org/10.22143/HSS21.9.1.60>
- Kim, M. S., & Jang, C. S. (2012). The effects of authentic leadership on employee positive

- psychological capital and affective commitment. *Korean Journal of Human Resources Development*, 15(1), 101-125. G704-SER000010057.2012.15.1.002
- Kim, S. H. (2018). *Relationship between positive psychological capital and learning agility and innovative behavior of R&D Research Institute*. [Master's dissertation, Korea University]
- Kim, W. S., Chi, M. W., & Lee, K. W. (2017). A Study on the Effect of Perceived Organizational Support on the Service Improvement Behavior of Travel Agency Employees - Focused on the Mediated Effects of Job Burnout. *Journal of Hotel & Resort*, 16(3), 87-109. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002256769>
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025-2047. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9640-9>
- Kwon, S. B. (2016). *Effects of Positive Psychological Capital on Job Burnout: Based on the Job Demands-Resources Model*. [Doctoral dissertation, Dankook University]
- Law, F. M., & Guo, G. J. (2015). Correlation of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan prison system. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 60(11), 1257-1277. <https://doi.org/10.1177/0306624X15574997>
- Lee, D. S., & Choi, Y. D. (2010). A Study on Antecedents and Consequences of Positive Psychological Capital in Organizations. *Korean Management Review*, 39(1), 1-28. G704-000126.2010.39.1.001
- Lee, H. S. (2017). *Analysis of emotional labor and burnout among nurses: A structural equation model based on the conservation of resources theory*. [Doctoral dissertation, Chung-Ang University]
- Lee, J. Y., & Lee, H. S. (2015). An analysis of Structural Relationships among Managers' Emotional Leadership, Salesperson's Positive Psychological Capital, Burnout, and Work Engagement. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 17(2), 129-157. G704-002126.2015.17.2.008
- Lee, K. S., & Kim, M. J. (2019). Study on the Factors Effecting the Positive Psychological Capital of Social Workers at Seniors Welfare Centers on Job Burnout. *The Journal of the Korea Contents Association*, 19(4), 581-597. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2019.19.04.581>
- Lee, S. H., & Lee, H. R. (2019). A Moderating Effect of Supervisor Support in the Relation between Emotional Labor and Job Burnout of Hotel Buffet Restaurant Employees: focused on Five-star Hotels in Gangnam Seoul. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 31(5), 209-227. <https://doi.org/10.31336/JTLR.2019.5.31.5.209>

- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping, 9*, 229–243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- Luthans F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. San Francisco, US: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Masten, A. S., & Reed, M. G. (2002). *Psychological capital and job performance: The mediating role of work attitudes*. In Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology*(pp. 74–88). Oxford: Oxford University Press.
- Na, S. Y., & Park, H. J. (2019). The Effect of Nurse’s Emotional Labor on Turnover Intention: Mediation Effect of Burnout and Moderated Mediation Effect of Authentic Leadership. *Journal of Korean Academy of Nursing, 49*(3), 286–297. <https://doi.org/10.4040/jkan.2019.49.3.286>
- Oh, S. J., & Park, S. J. (2023). An Analysis of Domestic Research Trends in Military

- Leadership(2012-2021). *Korean Journal of Military Art and Science*, 79(1), 303-340.  
<https://doi.org/10.31066/kjmas.2023.79.1.012>
- Park, S. A., & Lee, J. C. (2014). The effect of emotional labor strategy on job burnout and job engagement: the moderating effect of positive psychological capital. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(4), 781-807. <https://doi.org/10.24230/ksiop.27.4.201411.781>
- Park, W. W., Kim, M. S., Jung, S. M., & Heo, K. M. (2007). Cause and Remedies of Common Method Bias. *Korean Journal of Management*, 15(1), 89-133. G704-000359.2007.15.1.005
- Sand, G., & Miyazaki, A. D. (2000). The Impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology & Marketing*, 17(1), 13-26. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200001\)17:1<13::AID-MAR2>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200001)17:1<13::AID-MAR2>3.0.CO;2-S)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *The Maslach burnout inventory-test Manual* (3rd edn). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*(pp. 3-9). Oxford: Oxford University Press.
- Shin, K. H. (2003). The Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS): An Application In South Korea. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 1-17. G704-000280.2003.16.3.009
- Shirom, A. (1989). *Burnout in work organizations*. New York, US: Wiley.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego, CA, Academic Press.
- Son, I. N. (2018). Moderating role of social support to less job burnout of irregular emotional workers in foodservice. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 27(1), 161-175. <https://doi.org/10.24992/KJHT.2018.01.27.01.161>.
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208-1224. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Unterbrink, T., Hack, A., Muller, U., Scheuch, K., Seibt, R., Wirsching, M., & Bauer, J. (2007). Burnout and effort-reward imbalance in a sample of 949 German teachers. *Int Arch*

- Occup Environ Health*, 80, 433-441. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0169-0>
- VanYperen, N. W. (1998). Informational support, equity, and burnout: the moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 29-33. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00660.x>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yang, K. H. (2015). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Commitment: The Mediating Role of Leader Trust. *Korean Journal of Military Art and Science*, 71(2), 103-133. <https://doi.org/10.31066/kjmas.2015.71.2.005>
- Yang, K. H., Kim J. S., & Kim J. S. (2017). Effects of Authentic Leadership on Organizational Commitment: A Case of Military Organization. *Journal of Human Resource Management Research*, 24(2), 1-26. <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002234596>
- Yoon, J. G. (2012). Socrates asks the world's leaders what sincerity is. Seoul, Korea: Haneon.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The Impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

## 부록

<부록 1> 기술통계량, 타당성 및 신뢰도 분석 결과

요 인	문항수 (최초→최종)	평균	표준 편차	왜도	첨도	모형적합도					Cronb-ach's alpha
						$\chi^2/df$	P	CFI	TLI	RMSEA	
진성 리더십 전체	16 → 15	3.51	.633	-.340	.430	214 /84	<.001	.95	.94	.07	.93
자기인식	4 → 3	3.26	.760	-.138	-.017						
관계적투명성	4 → 4	3.47	.787	-.376	.061						
내재화된 도덕적 관점	4 → 4	3.76	.674	-.293	-.033						
균형된 프로세싱	4 → 4	3.55	.858	-.582	.350	396 /183	<.001	.95	.94	.06	.96
긍정심리자본 전체	24 → 23	3.72	.518	-.265	-.020						
자기효능감	6 → 6	3.69	.563	-.318	.379						
희망	6 → 6	3.71	.575	-.273	.044						
복원력	6 → 6	3.74	.535	-.321	.193	71.9 /32	<.001	.98	.97	.07	.92
낙관성	6 → 5	3.76	.597	-.318	-.022						
직무소진 전체	12 → 10	2.38	.658	.813	.604						
감정고갈	4 → 4	2.43	.767	.864	.707						
비인격화	4 → 3	2.28	.838	.655	.144						
성취감 저하	4 → 3	2.43	.661	.386	.458						

<부록 2> 진성리더십이 긍정심리자본에 미치는 영향

구 분	B	S · E	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F
상 수	2.26	.15		15.10***	.25 (Adjust R <sup>2</sup> =.25)	97.75***
진성리더십	.42	.04	.50	9.89***		

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

<부록 3> 진성리더십이 직무소진에 미치는 영향

구 분	B	S · E	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F
상 수	4.47	.18		24.96***	.32 (Adjust R <sup>2</sup> =.32)	135.32***
진성리더십	-.59	.05	-.57	-11.63***		

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

## &lt;부록 4&gt; 긍정심리자본 하위요인이 직무소진에 미치는 영향

구분	B	S·E	$\beta$	t	공선성 통계량	
					공차	VIF
상수	5.45	.21		26.30***		
자기효능감	-.11	.09	-.09	-1.16	.30	3.37
희망	-.05	.10	-.05	-.52	.24	4.26
복원력	-.17	.10	-.14	-1.67	.26	3.85
낙관성	-.48	.08	-.44	-5.88***	.35	2.87
R <sup>2</sup> : .45 (Adjust R <sup>2</sup> =.44), F : 58.19***						
Durbin-Watson : 1.72						

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01, \*\*\* p&lt;.001

## 진성 리더십과 직무소진: 긍정심리자본의 매개효과\*

김성근\*\* · 김정식\*\*\*

### 국문초록

본 연구는 긍정경영학 맥락에서 스트레스가 높은 직무환경에서 근무하는 조직구성원을 대상으로 직무소진을 감소시킬 수 있는 방안을 강구하고자 수행되었다. 특히 최근 관심을 받고 있는 대안적 리더십 중의 하나인 진성 리더십의 영향에 초점을 두었으며 진성 리더십이 직무소진에 미치는 영향의 작동기제를 설명하기 위하여 긍정심리학의 주요한 변수 중의 하나인 긍정심리자본의 매개효과를 분석하였다. 제시된 가설을 검증하기 위하여 방위력개선사업을 수행하는 방위사업청 직원을 대상으로 설문조사를 실시하고 통계적 방법을 통해 분석하였다. 분석 결과, 팀장의 진성 리더십은 팀원들의 긍정심리자본에 정적인 영향을 주며, 팀원들의 긍정심리자본은 이들의 직무소진과 부적인 관련성을 보였다. 이 과정에서 긍정심리자본의 매개효과가 발견되었다. 특히, 진성 리더십과 직무소진의 관계에서 팀원들의 긍정심리자본 하위요인들이 모두 부분매개 효과를 역할을 보였으며 낙관성 매개효과가 가장 큰 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 토대로 군 조직 내에서 진성 리더십 역량을 강화할 수 있는 방안과 조직 내 긍정심리자본을 개발해야 할 필요성을 논의하였다.

**주제어** : 진성 리더십, 긍정심리자본, 직무소진, 매개효과, 군 조직

\* 이 논문은 2022년도 광운대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 연구되었음. 이 논문은 2023년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A5A2A03061515).

\*\* (제1저자) 광운대학교 경영학부 박사과정(방위사업청 미래전력사업지원부/육군중령), [ks7185@hanmail.net](mailto:ks7185@hanmail.net), <https://orcid.org/0009-0004-4277-9566>.

\*\*\* (교신저자) 광운대학교 경영학부, 교수, [Kim.Jungsik@kw.ac.kr](mailto:Kim.Jungsik@kw.ac.kr), <https://orcid.org/0000-0001-6171-0776>.