

연구논문

중앙행정기관 내 행정리더십 행태의 효과성에 대한 실증 연구: 공공조직의 목표모호성에 따른 차이를 중심으로

이 경 은*

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구모형
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 한국의 중앙행정기관 소속 공무원에 대한 조사 자료를 활용하여 공공조직 내 행정 리더십 행태가 조직구성원의 행태와 성과에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 이러한 리더십 행태의 효과성이 목표모호성 수준에 따라 어떻게 달라지는지에 대해 살펴보았다. 본 연구 결과 공공조직 내에서도 리더십 행태는 전반적으로 구성원들의 행태에 긍정적 영향을 미치고, 구성원의 성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 비록 이러한 리더십의 효과는 한국 중앙행정기관 내의 평균적인 목표모호성 상황을 가정했을 때 전반적으로 감소하였으나, 여전히 긍정적인 영향력을 가지고 있었다. 더 나아가 목표모호성 수준에 따라 그 효과가 달라지는 리더십 행태가 발견되었는데, 첫째, 지시형 리더십 행태의 조직몰입에 대한 긍정적 효과는 목표모호성 수준이 높아질수록 줄어들다가, 목표모호성이 심각한 수준에 이르러서는 조직몰입에 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 비전 제시형 리더십 행태의 구성원 개인의 생산성에 대한 긍정적 효과 또한 목표모호성 수준이 높아질수록 줄어들다가, 목표모호성이 심각해지면 개인의 생산성을 낮추는 결과로 이어졌다. 이에 반해, 위임형 리더십 행태는 목표모호성이 낮은 경우보다 오히려 높은 상황에서 구성원의 조직몰입과 생산성에 더 크게 기여하는 것으로 나타났다.

[주제어: 리더십 행태, 목표모호성, 상황론적 접근, 조직몰입, 직무만족, 생산성]

* 서울대학교 행정대학원 박사 수료(pp1@snu.ac.kr)

1. 서론

1980년대 신공공관리의 영향 아래 세계 각국의 정부는 성과중심의 행정원리를 기반으로 효율적인 국정운영을 추구하고 있다. 시민들은 정부에게 책임성뿐 아니라 전문성에 기반 하여 공공서비스를 제공하도록 요구하고 있으며, 정부의 효과성과 효율성에 대한 논의가 동시에 이루어지고 있다. 그리고 그 논의의 중심에는 중앙행정기관이 자리 잡고 있다. 이렇듯 복잡하고, 불안정한 환경 속에서 정부가 달성하고자 하는 목표를 성취하고 양질의 공공서비스를 제공하기 위해서는 다양한 방안이 강구될 수 있으나, 조직의 전반적 운영과 조직구성원들과의 관계를 고려할 때, 리더십은 이를 달성하기 위한 가장 핵심적인 요인들 중 하나라고 할 수 있다(이주희, 정현주, 2009; 김종현, 2011).

공공조직의 리더들을 대상으로 하는 공공 리더십 연구는 2000년대 이후 괄목할만한 양적 성장을 이루었으나, 그 연구 방법, 연구 대상, 연구 주제의 다양성에 있어서는 한계를 가지고 있다. 특히 국내에서 이루어진 공공 리더십 연구의 상당수는 대통령, 지방자치단체장 등 선출직 공무원을 대상으로 하고 있으며, 비선출직 공무원을 대상으로 하는 행정 리더십(administrative leadership) 연구는 그 연구 대상의 규모와 다양성에 비해 상대적으로 비중 있게 다루어지지 않았다(문인규·박수경, 2009). 이와 더불어 행정학을 중심으로 공공조직이 가진 고유한 특성에 대한 논의가 지속적으로 이루어졌음에도 불구하고, 김호정(2001), 전원보(2007) 등 일부 연구를 제외하고는 공공조직의 목표, 구조, 보상체계 등에 있어서의 고유한 특성에 따라 리더십의 효과성이 어떻게 달라지는지에 대한 연구를 찾아보기는 어렵다.

본 연구에서는 첫째, 공공조직의 전형이라고 볼 수 있는 한국의 중앙행정기관 내 공무원들의 리더십 행태가 구성원의 직무태도와 성과에 미치는 영향에 대해 살펴볼 것이다. 둘째, 본 연구는 동일한 공공조직에서도 목표모호성 수준에는 차이가 존재할 수 있다는 사실에 착안하여(Chun and Rainey, 2005a), 공공 리더십의 한계효과가 목표모호성 상황에서 어떤 차이를 보이는지에 대해 탐구하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 행정 리더십(administrative leadership)에 대한 국내외 연구 경향

공공 리더십에 지속적으로 관심을 기울여 온 미국 행정학자인 Van Wart는 2003년, 행정학 분야의 대표 저널 중 하나인 Public Administration Review의 논문들을 대상으로 총 61년간의 공공 리더십 연구 경향에 대해 분석한 바 있다. 분석 결과, 그는 공공 리더십 연구의 양이 민간조직을 대상으로 하는 주류 리더십 연구의 양에 비해 현저히 적다는 점,¹⁾ 공공 리더십의 주된 연구들은 핵심적인 공공 리더들에 대한 사례 혹은 전기(biography) 연구였다는 점, 그 연구의 대상이 시의원, 시장, 입법자 등과 같은 정책 결정자들이나, 시민단체의 리더들에 맞추어져 왔다는 점 등을 지적하며, 공공 리더십 연구 확대의 필요성에 대해 역설하였다. 그로부터 10년이 지난 2013년, 그는 행정학 분야를 대표하는 10개 저널에 출판된 논문들을 대상으로 공공 리더십 연구 경향에 대해 다시 한 번 분석하였다(Van Wart, 2013). 1992년부터 2001년까지의 연구 성과와 2002년부터 2011년까지의 연구 성과를 비교한 결과, 전기의 공공 리더십 연구는 30편에 불과했던 반면, 후기의 연구는 69편에 달하여 공공리더십 연구가 양적으로 크게 증가했음이 확인되었다.²⁾ 그 밖에도 이전 시기와 비교했을 때, 선출직 공무원을 대상으로 한 정치 리더십(political leadership) 연구들에 비해 비선출직 공무원들에 초점을 맞춘 행정 리더십(administrative leadership) 연구가 상당히 활발하게 이루어져 왔다는 사실, 사례 연구 또는 전기(biography) 연구 이외에도 질적·양적 데이터를 활용하는 등 다양한 방법론이 사용되어 왔다는 사실 등이 추가로 확인되었다. Van Wart의 이와 같은 분석은 지난 10여 년 간의 공공 리더십 연구가 그 이전에 수십 년 동안 축적된 연구들로부터 진일보 하였다는 점을 명백히 보여준다. 그러나 Van Wart(2013)는 지난 10여 년 간의 공공 리더십 연구의 양적 확대에도 불구하고, 공공 리더십에 대한 연구

1) 그의 연구에 따르면, 지난 60여 년 동안 PAR에 출판된 광의의 공공 리더십 연구는 110편이었고, 좀 더 엄격한 기준을 적용하여 선별한 공공리더십 연구는 25편에 불과하였다. 여기서 광의의 공공리더십 연구에는 공공관리에 대한 연구와 관리자에 대한 연구의 대부분, 재량에 대한 연구의 상당수, 조직 변화에 대한 일부 연구들이 포함되었다.

2) 그는 리더십에 전문화된 저널 2개를 추가로 분석하였으며, 이들 저널에 출판된 공공리더십 출판 논문의 수는 전기(1992-2001년) 17편에서 후기(2002-2011년) 54편으로 3배가 증가했음을 확인하였다.

의 필요성은 여전히 크고, 연구되어야 할 주제는 산적해 있다고 지적하였다.

한편, 국내에서 이루어진 공공 리더십에 대한 연구들을 살펴보면, 2000년 이후 양적인 측면에서 큰 성장을 이루었고,³⁾ 방법론 또한 다양화되었다고 평가할 수 있으나, 그 연구 대상은 여전히 대통령, 지방자치단체장 등 선출직 공무원에 집중되어 있음을 알 수 있다.⁴⁾ 비선출직 공무원들의 리더십, 즉 Van Wart(2013)가 행정 리더십이라고 명명한 주제에 대해 연구한 국내 최신 연구들에서도, 기존의 공공 리더십 연구가 대체로 대통령(선출직 리더)을 중심으로 이루어졌으며, 장관(비선출직 리더)에 대한 연구는 국내외를 막론하고 많지 않다는 지적(조선일, 2015)이나, 공공조직의 최고관리자 이외에 중간관리자들이 갖추어야 하는 리더십 행태가 무엇인지에 대한 경험적 연구가 부족하다는 지적(송윤현, 2011)들이 발견되고 있다.

비선출직 공무원들을 대상을 한 행정 리더십에 대한 연구가 부족한 이유는 여러 측면에서 설명될 수 있다. 우선, 이러한 경향은 정치적 행위자들의 강력한 영향력에 노출되어 있는 행정 관료 혹은 중간 관리자의 독립적인 역할과 기여에 대한 의심에서 비롯되었을 수 있다(Van Wart, 2003).⁵⁾ 이와 더불어, 공공 리더십 연구자들에게 업무 루틴(routine) 내에서 행동하는 비선출직 공무원보다는 정책에 대한 역동적인 의사결정 과정에서 행동하는 선출직 공무원, 최고의사결정자와 구성원 간의 연결 핀(linking pin) 역할을 수행하는 중간관리자보다는 최고의사결정자의 리더십이 더 극적이고(dramatic), 매력적으로(attractive) 다가갔을 것이라고 추측해볼 수 있다(Van Wart, 2003; 송윤현, 2011; 윤종설, 2007).

그러나 비록 공공관리자들의 역할이 외부 환경에 의해 크게 제약된다고 할지라도, 이들은 여전히 공공 부문에서 핵심적인 역할을 수행한다(송윤현, 2011). 공공조직의

3) 김도형(2017)은 2000년 이후 공공 리더십과 관련된 논문들을 한국교육학술정보원(RISS)에서 검색한 결과(2016. 11. 4 기준), 최종적으로 265개 논문이 이에 해당한다고 보고한 바 있다.

4) 문인규·박수경(2009)는 총 8년 간의 국내 행정학 분야의 리더십 연구 경향에 대해 분석한 결과, 대통령과 지방자치단체장을 대상으로 하는 리더십 연구에 비해 중간관리자 혹은 조직 내 상관을 대상으로 하는 리더십 연구가 상대적으로 적음을 보여주었다. 이는 리더십의 주류 연구 분야라고 할 수 있는 경영학과 심리학에서 중간 혹은 하위 수준의 관리자들의 리더십에 대한 관심이 연구의 초기부터 지속되었던 바와 대비되는 것이다(Van Wart, 2003).

5) 이는 공공관리(public administration)에 대해 연구해 온 학자들이 보였던 공공관리자의 관리 노력에 대한 회의적인 시각과 유사하다(Buchanan, 1975; Rainey, 2009). 그리고 행정 리더십, 공공관리자들의 관리 노력에 대한 회의적인 시각의 저변에는 민주주의 국가에서 정치·행정 이원론에 따라 공무원을 바라보는 시각이 자리 잡고 있다(Radford, 1969; Van Wart, 2003에서 재인용).

공무원들은 대통령, 지방자치단체장, 국회, 지방의회 등 선출직 공무원들에 의한 의사 결정 내용을 하부에 전달하여 그 궁극적인 목적이 달성되도록 하는 역할을 담당하며, 공공조직의 하부에서 업무를 수행하는 일선 공무원들로부터 수집된 정보를 상부에 보고하여 행정의 능률성과 효과성을 제고하는 데 중추적 역할을 수행한다(전원보, 1995). 또한 최근 공공조직을 대상으로 한 연구들에서는 민간조직 뿐 아니라 공공조직 내에서도 관리자가 구성원들의 행태와 조직의 성과에 있어 핵심적 역할을 수행한다는 증거들이 축적되고 있다(O'Toole and Meier, 2011).⁶⁾ 따라서 행정 리더십에 대해 지속적으로 연구할 필요성이 존재한다. 이와 더불어 Van Wart(2013)은 공공조직에서의 리더십이 민간조직에서의 리더십과 얼마나 다른지 혹은 얼마나 유사한지에 대한 오래된 질문에 답하기 위해서는 행정 리더십에 대한 연구가 양적으로나 질적으로 현재보다 더 축적될 필요가 있다고 지적한 바 있다. 이에 본 연구에서는 공공조직의 전형이라고 볼 수 있는 총 40여 개의 중앙행정기관의 공무원들을 대상으로 행정 리더십 행태의 효과성에 대해 일차적으로 분석하고자 하였다.

2. 리더십 행태의 효과성에 대한 상황론적 접근

전통적인 행태론적 접근법의 대표적인 리더십 유형이라고 할 수 있는 구조주도형 리더십과 배려형 리더십의 효과성에 대한 총 130개의 실증연구들에 대해 메타분석을

6) 협의의 관리(management)와 협의의 리더십은 개념상으로 구분될 수 있다(윤재풍, 2014). 그러나 공공조직에 대한 관리 혹은 리더십 연구 부문에 있어 관리를 광의로 해석하는 학자들은 리더십은 관리의 한 요소로 다루기도 하고, 리더십을 광의로 해석하는 학자들은 관리를 리더십의 하위 기능으로 다루기도 하였다(Ranney, 2009; Walker, Boyne and Brewer, 2010; Van Wart, 2003). 또한 Ranney(2009)는 공공관리의 문헌들에 대한 고찰 결과, 연구자들이 리더십과 관리를 근본적으로 같은 것으로 다루어 왔다고 주장하였다. Allison(1983)은 일반 관리(general management)의 기능을 전략, 내부 관리, 외부 관리로 나누었는데, 전략에는 목표와 우선순위 설정과 운영계획 수립이, 내부 관리에는 조직화, 인력에 대한 지시와 인사관리시스템 관리, 성과관리, 외부 관리에는 외부 이해관계자, 언론 및 대중에 대한 관리 등이 포함되어 있다고 보았다(Ranney, 2009에서 재인용). Mintzberg(1972)나 Camaeorn과 Whetten(1983) 등의 경우에도 관리자의 역할과 리더의 역할을 엄밀하게 구분하고 있지 않다. 또한 이들이 묘사하는 관리자의 역할을 살펴보면, 구성원에 대한 스트레스 관리, 창의적 문제 해결, 갈등에 대한 중재, 구성원에 대한 동기부여, 효과적인 위임 등 리더십 이론에서의 구체적인 행태들이 포함되어 있음을 알 수 있다(Ranney, 2009에서 재인용). 본 연구에서는 리더십 행태들과 관리 행태를 엄밀히 구분하지 않은 채 광의의 관리 개념을 기초로 논의된 공공관리 연구 결과들을 인용하였음을 밝힌다.

실시한 Judge 등(2004)에 따르면, 구조주도형 리더십과 배려형 리더십 모두 구성원들의 직무만족을 포함한 직무태도와 개인 및 조직수준의 성과(leadership outcomes)와 강한 연관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.⁷⁾ 비교적 최근에 등장하여 리더십 연구의 주류를 이루고 있는 변혁적·거래적 리더십의 효과성에 대한 연구들 또한 리더십 행태가 구성원의 직무태도 뿐 아니라 개인 및 조직 전체의 성과에 강력한 영향을 미친다는 결과를 보고해 왔다(Lowe et al., 1996; Walumbwa et al., 2005). 공공조직을 대상으로 한 국내 연구들에서도 다양한 리더십 행태는 직무만족(전원보, 2007; 김호균, 2007, 2014; 권경득, 2005), 조직몰입(김호정, 2011; 전원보, 2007) 등 구성원들의 직무태도, 그리고 성과(정윤길 등, 2007; 권경득, 2005)와 강한 연관성을 보이는 것으로 나타났다. 그 영향력의 크기나 방향에 있어서는 차이를 보였다. 국내 리더십 연구 경향에 대해 종합 분석한 연구에서는 그 주요 원인이 상황 변수에 대한 고려의 부재에 있다고 보았다(문인규·박수경, 2009). 앞서 언급한 메타 연구들 또한 공통적으로 리더십 행태의 주 효과에 대한 검증과 함께 이러한 효과가 다양한 상황적 요인에 따라 어떤 차이를 보이는지에 대한 연구가 필요함을 지적하고 있다(Judge et al., 2004; Lowe, 1996; Walumbwa et al., 2005).

리더십 연구에 있어 상황론적 관점의 필요성은 연구 초기부터 지속적으로 제기되어 왔다(Yukl and Van Fleet, 1992). 이러한 비판을 토대로 Fiedler의 상황적합모형, Hersey와 Blanchard의 성숙도 이론, House의 경로-목표이론, Kerr와 Jermier의 리더십 대체요인이론 등에서는 부하의 직무에 대한 지식, 상부로부터의 영향, 과업자율성 등 다양한 요인들을 리더십의 효과를 조절하는 요인들로 제시해 왔다(윤재풍, 2014). 그러나 리더십에 대한 상황적 요인을 고려한 기존의 연구들은 주로 부하의 특성, 리더의 특성, 그들이 수행하고 있는 과업의 특성 등 미시적 수준의 변수들에 초점을 맞추어 왔으며, 조직적, 또는 사회학적 상황적 변수에 대한 연구들은 찾아보기 어렵다(Conger, 1999). 그러나 리더십 행태의 효과를 온전히 이해하기 위해서는 미시적 수준의 변수들과 더불어 보다 거시적인 수준의 상황 변수에 대한 연구들이 필요하다(전원보, 2007). 이러한 맥락에서 그동안 공공·민간조직 간 차이를 리더십 연구의 상황요인으로 다루고 있는 연구들의 가치를 재조명할 필요가 있다. 공공·민간조직 간 차이를

7) 구체적으로 구조주도형 리더십 행태는 리더, 집단, 조직의 성과(performance)와 강하게 관련되어 있었으며, 배려형 리더십 행태는 리더 만족도(leader satisfaction), 직무만족도, 동기부여, 리더 효과성(leader effectiveness)에 강한 연관성을 보였다.

다루고 있는 국내 리더십 연구에서는 보상체계, 구조, 목표 등 조직 차원의 변수가 리더십 효과에 차이를 유발하는 상황 요인이 될 수 있다고 주장한다(김호정, 2001; 전원보, 2007). 이들이 제시한 요인들은 공공·민간조직 간 리더십 효과성의 차이를 연구함에 있어서도 그 의미를 찾을 수 있으나, 이와 같은 요인들의 수준이 같은 공공 또는 민간부문의 조직들에서도 다양하게 나타날 수 있다는 점에 주목한다면 조직 전반에서 리더십 효과에 차이를 가져오는 상황 변수로 고려될 수 있다. 특히 본 연구가 다루고자 하는 조직목표 모호성의 수준은 같은 공공조직 내에서도 상당히 다르게 나타나는 것이 선행 연구를 통해 밝혀진 바 있다(Chun and Rainey, 2005a; 2005b).

3. 조직목표 모호성과 리더십 행태의 효과성에 대한 논의

조직목표 모호성과 리더십 행태의 효과성에 대한 본격적인 논의에 앞서, 본 연구에서는 기존의 리더십 연구들이 리더의 행동을 과도하게 단순화하여 구분해 왔다는 비판을 수용하여(이창원, 1999; Yukl, 2013),⁸⁾ 일정한 리더십 유형이 아닌 행태를 구체화하여 연구를 진행하고자 한다는 점에 대해 밝히고자 한다. 또한 수십 년의 역사를 통해 발전해 온 다양한 리더십 유형들에는 수많은 리더십 행태들이 포함되어 있으나, 본 연구에서는 모호성이 상황이나 현상에 대한 ‘지각’ 혹은 ‘해석’의 문제라는 점에 착안하여(전영한, 2004), 이와 상대적으로 연관성이 낮은 행태(예를 들어 개인의 감정에 호소하는 행태, 인간적인 배려와 관련된 행태)들은 논의에서 제외하였다.⁹⁾

기존 문헌들에서 구체적인 리더십 행태의 효과성이 조직목표 모호성 수준에 따라 달라진다는 명시적인 근거를 찾을 수는 없지만, 이들 간의 관계에 대해 예측할 수 있는 단서들은 발견할 수 있다. House(1971)는 과업에 대한 요구가 모호하거나 절차 또

8) 기존의 리더십 유형들에는 매우 다양하고 광범위한 리더십 행태들이 포함되어 있음을 할 수 있다(이창원, 1999). 이 경우 어떤 리더십 유형 혹은 범주의 효과에 대한 연구가 진행될지라도, 그 유형 또는 범주의 단순화·추상화로 인해, 이에 대한 구체적인 인과적 설명은 제한적으로 이루어질 수밖에 없다(이창원, 1999; Yukl, 2013). 또한 엄격하게 구분되지 않은 복수의 리더십 유형들이 특정한 리더십 행태를 공유할 가능성이 존재하기 때문에, 리더십의 개별 행태가 가지는 실천적 의미를 약화시킬 수 있다(Yukl, 2013).

9) 본 연구자는 사전적으로 논의된 이론적인 예측을 검증하고자 하는 학문적 목적 뿐 아니라, 조직목표모호성 상황에서 효과적인 리더십 행태를 찾고자 하는 실천적 목적도 가지고 있다. 이에 실제 분석에서는 ‘지각’ 혹은 ‘해석’과는 상대적으로 관계가 적은 리더십 행태들도 모형에 포함하였으며, 이에 대해서는 사후적인 논의를 진행하였다.

는 규칙, 정책 등이 명확하지 않을 때, 관리자의 지시적인 행태가 구성원들에게 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 언급한 바 있다. 이는 리더의 분명하고 구체적인 지시가 구성원들이 과업모호성으로 인해 겪고 있는 문제를 해소하는 데 도움을 줄 수 있음을 의미한다. 만약 조직목표모호성과 과업모호성이 밀접한 관계를 가지고 있다는 기존의 연구 결과들을 토대로,¹⁰⁾ House(1971)의 논의를 조직목표 모호성 상황에 확장하여 적용할 수 있다면, 리더의 지시적 행태나 하향식 정보 전달의 긍정적 효과는 목표모호성 수준이 높은 상태에서 더 크게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 그러나 조직목표에 존재하는 모호성은 과업모호성과는 명백히 구분되며, 다음과 같은 이유로 리더의 하향식 지시나 조언, 혹은 정보 전달 등을 통해 쉽게 해소되기 어렵다고 보여 진다. 조직목표에 대한 객관적인 평가 기준이 부재하여 조직 구성원들 간에 무엇이 조직의 목표인가에 대한 경쟁적인 해석이 가능한 상황에서,¹¹⁾ 최고 의사결정자가 아닌 중간관리자의 목표에 대한 해석은 경쟁적인 해석들 중 하나로 받아들여질 가능성이 크다. 리더 본인이 구체화한 목표, 그리고 그가 설정한 경로, 이에 기반 한 지시나 조언에 대해서도 경쟁적 해석이 존재할 가능성이 다분한 상황에서 리더가 업무에 대한 구체적으로 지시를 내리거나, 문제에 대한 접근 방법에 대해 조언하고, 하향식으로 정보를 전달하는 행태들은 조직목표 모호성 수준이 높아짐에 따라 그 효과가 감소할 것이라는 예측이 가능하다.

한편, 공공조직의 목표는 조직의 외부 이해관계자들 간의 정치적 과정을 통해 형성되며, 정치인들은 다양한 이해 관계자들의 갈등하는 가치들을 공공조직의 목표에 모호하게 기술하고자 한다(Behn, 2001; Chun, 2003에서 재인용). 외부 이해관계자들의 영향력으로 인해 조직의 목표가 모호해지는 상황 속에서 리더가 이상적인 목표나 비전을 제시하는 행태는 성과를 거두기 어렵다. 이미 상충하는 가치들이 동시에 존재하며, 그로 인해 모호해진 목표에 대해서 이상적이고 초월적인 목표나 비전을 제시하

10) Wright(2004)는 조직의 목표모호성과 개인의 역할 모호성 간의 직접적인 관계에 대해 언급한 이래, Pandey와 Wright(2006), Stazyk, Pandey와 Wright(2011), Davis와 Stazyk(2014) 등이 이러한 연구 모형을 검증하기 위한 실증연구들을 수행해 왔다. 그 결과 조직의 목표모호성은 개인이 경험하는 모호성에 직접적으로나, 간접적으로 큰 영향을 미친다는 증거들이 제시되었다. 목표모호성이 개인이 경험하는 모호성에 직접적으로 영향을 미친다는 증거는 Pandey와 Wright(2006), Stazyk, Pandey, 그리고 Wright(2011), Davis와 Stazyk(2014) 등의 연구에서 발견되었다.

11) 전영한(2004)은 조직목표가 모호하다는 것은 조직의 목표에 대한 경쟁적 해석의 가능성이 더 높다는 것을 의미한다고 하였다.

는 것은 구성원들이 겪고 있는 모호성의 문제를 해결하기보다는 그 문제 상황을 더욱 악화시키는 결과로 이어지기 쉽기 때문이다.

마지막으로, March와 Weil(2005)은 목표모호성이 심화될 때, 조직이 효과적으로 작동하기 위해서는 느슨한 상호의존, 자율성, 가외성 등이 충족되어야 한다고 보았으며, 김영평(1995)은 목표모호성의 상황에서는 분권적이고 느슨하게 연결된 추진단위가 효과적이라고 보았다(권태욱·전영한, 2015에서 재인용). 조직의 목표 모호성으로 인한 부정적인 영향은 조직 전체에 미치게 되고, 리더 역시 그 역할을 수행하는데 있어 필요한 정보와 이용 가능한 정보 간의 불균형 상태를 겪게 된다. 따라서 권한 위임 또는 참여를 통해 조직 전체에 주의력이 배분되면, 다양한 정보 수집이 가능해지고, 이는 조직목표 모호성으로 인한 문제 해결에 도움이 될 수 있다(권태욱, 전영한, 2015). 따라서 권한을 위임하거나 구성원의 참여를 독려하는 리더십 행태는 목표모호성 상황에서 오히려 그 긍정적 효과가 증가할 것으로 예측된다.

지금까지 조직목표 모호성 상황에서 구체적인 리더십 행태의 효과가 어떻게 달라질 것인가에 대해서 논의하였으나, 이에 대해 논의한 기존 연구들을 찾아보기 어려우며, 앞서 서술한 바와 같이 리더십 행태의 효과성에 미치는 조직목표모호성의 영향력에 대한 상반된 예측이 가능하므로 본 연구에서는 명확한 가설을 설정하기보다, 행정 리더십 행태의 효과성, 그리고 조직목표 모호성 상황에서의 이러한 리더십 행태의 효과성의 차이에 대한 탐색적 분석을 수행하고자 한다.

III. 연구모형

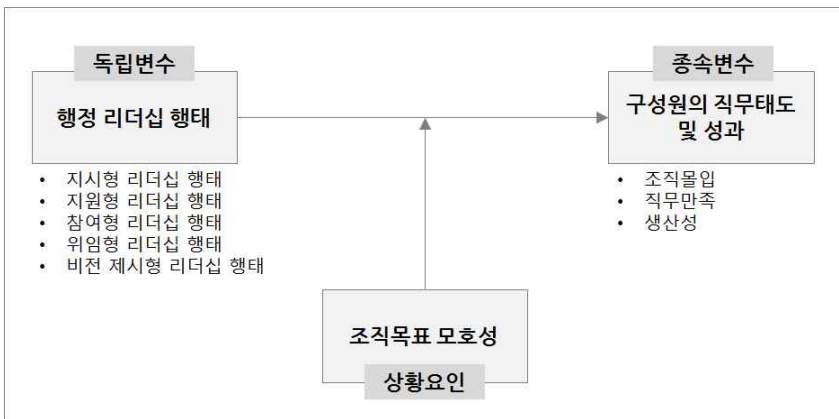
1. 연구 모형 및 자료의 출처

본 연구에서 사용하고자 하는 자료는 서울대학교 한국정책지식센터에서 2011년과 2013년에 수집한 ‘중앙공무원 인식도 조사’ 자료이다.¹²⁾ 이 조사는 중앙부처 소속 일반 행정직 공무원을 대상으로 시행되며, 1:1 면접조사를 원칙으로 하고 있다. 표본

12) 해당 조사는 격년으로 이루어지며, 2015년과 2017년에도 중앙부처 공무원들 대상으로 한 조사가 이루어졌으나, 조사년도마다 그 문항 구성에 차이가 존재하여, 본 연구 수행을 위해 필요한 문항들이 모두 포함되어 있는 2개년도의 자료만을 이용하였다.

추출 방법으로는 층화비례배분 추출법을 사용하여 2011년에는 40개의 중앙부처의 1,320명의 공무원, 2013년에는 39개의 중앙부처의 1,289명의 공무원을 대상으로 한 조사가 이루어졌다. 해당 자료의 모집단은 동일하나, 패널 조사 형식으로 이루어진 설문문이 아니기 때문에, 이를 시계열 자료라고 보기에는 무리가 있어, 2011년과 2013년 자료를 통합하여 2,609개의 표본으로 분석을 진행하였다.¹³⁾ 다음 <그림 1>은 본 연구의 모형을 도식화한 것이다.

〈그림 1〉 연구 모형



2. 변수의 측정

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 구성원의 직무태도와 성과이며, 구체적으로는 조직구성원들의 조직몰입, 직무만족 그리고 생산성이다.¹⁴⁾ 본 연구에서 사용하고자 하는 ‘중앙공무원 인식도 조사’에 사용된 구조화된 설문지에는 공무원들의 조직몰입, 직무만족, 그

13) 다만 시간의 효과를 통제하기 위해 시간변수를 더미화하여 분석 모형에 포함시켰다.

14) Jung(2014)은 관리자들의 사명이 조직 구성원들이 조직의 목표를 달성하는데 기여할 수 있도록 동기를 불어넣으며, 직무에 만족하고 조직에 몰입할 수 있도록 지원해야 함에 있다고 지적한 바 있다. 이러한 생각을 반영하듯, 직무만족과 조직몰입은 리더십과 관련하여 가장 빈번하게 연구되어 온 결과변수이다. 또한, 리더십 행태가 구성원들의 직무만족과 조직몰입이라는 행태변수 이외에 성과의 향상으로도 이어지는지에 대해 살펴보기 위해 구성원 개인의 생산성을 측정할 수 있는 문항을 분석에 포함시켰다.

리고 생산성 정도를 측정할 수 있는 문항들이 포함되어 있다. 조직몰입과 직무만족의 측정에 대해서는 Mowday, Porter, Steers(1979), Smith, Kendall, Hulin(1969) 등의 연구를 참조하였다. 먼저 조직몰입은 조직에 대한 동일시, 소속감, 애착 및 긍정적 태도를 묻고 있는 4개 문항을 선별하였으며, 직무만족은 업무와 업무를 수행하는 환경에 대한 만족도를 함께 측정하기 위해,¹⁵⁾ 현재 담당하고 있는 업무, 직장동료와의 관계, 사무실 환경, 급여수준, 승진에 대한 만족도를 묻는 5개 문항을 사용하였다. 구성원의 성과를 측정하고자 하여 추가한 구성원의 생산성은 이를 직접 질문한 1개 문항을 선택하였다. 조직몰입, 직무만족, 생산성과 관련된 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다. 한편, 조직몰입과 직무만족을 측정하기 위한 문항들에 대해서는 주성분 분석과 베리맥스(varimax) 회전법을 이용한 요인분석을 실시하였는데, 그 결과 조직몰입과 직무만족을 구성하는 문항들은 하나의 요인으로 추출되었으며, 실제 분석에서는 요인분석결과를 바탕으로 요인점수를 산출¹⁶⁾하여 사용하였다. 한편 문항 간 신뢰도는 조직몰입 0.7943, 직무만족 0.7317로 나타났다.¹⁷⁾

2) 독립변수

본 연구의 독립변수는 행정 리더십 행태이다. ‘중앙공무원 인식도 조사’에는 부처의 상관들에 대한 11개의 설문문항들이 포함되어 있다. 본 연구에서는 이 중 Yukl의 다중연결모형, 변혁적 리더십 이론, 경로-목표이론 등에서 제시하는 리더십 행태들을 나타내는 5개 설문을 선별하였다.¹⁸⁾ 본 연구에서 사용하는 문항의 내용들은 각각의 이론에서 설명하는 리더십 유형에서의 행태들 중 일부에 지나지 않으나, 앞서 본 연구의 이론적 논의에

15) Locke(1969)는 직무만족은 업무 그 자체 뿐 아니라 이를 구성하는 여타의 요인들 또한 고려한 가운데 측정되어야 한다고 지적했다(안선민 등, 2017에서 재인용).

16) 본 연구에서는 통계 프로그램 중 STATA 15을 사용하였으며, STATA 15에서는 요인분석 후 요인적재값을 종속변수로 한 문항별 가중치를 도출하고, 이를 가중합산한 값을 요인점수로 제공하고 있어, 본 연구에서는 이를 사용하였다.

17) 구체적인 문항의 내용 및 요인분석 결과는 부록으로 첨부하였다.

18) 나머지 문항들은 리더십 행태를 나타낸다고 보기 어려워 이를 변수에서 제외하였다. 이 문항들은 상관들이 보이는 행태를 직접적으로 묻는 문항이 아닌 간접적으로 유추할 수 있는 문항들로 다른 개념과의 혼동이 발생할 소지가 크므로 이를 분석에서 제외하였다. 그 구체적인 내용을 살펴보면, ‘상관과 부하와의 관계는 수평적 관계이다’, ‘나는 상관과의 대화에서 내 생각을 솔직하게 말할 수 있다’, ‘나는 상관이 결정을 내리기 전에는 어떠한 결정도 할 수 없다’, ‘내가 스스로 결정을 내릴 경우 상관의 질책을 받기 쉽다’ 등이다.

서 조직목표 모호성과의 관계에 대해 살펴보았던 리더십 유형 대부분을 포함하고 있으므로 제한적으로나마 이들 문항을 주요 독립변수로 삼고자 하였다. 최종적으로 본 연구에서 리더십 행태를 측정하는 데 사용된 문항은 5개로, 이 중 ‘나의 상관은 업무를 수행하는데 있어 놓치기 쉬운 부분을 꼼꼼히 체크하는 편이다’는 경로-목표 이론에서의 지시적 리더십의 내용을 측정하기에 적합하므로 ‘지시형 리더십 행태’로, ‘나의 상관은 부하들이 조직의 분위기와 환경에 동화될 수 있도록 한다’는 경로-목표 이론의 지원적 리더십의 내용을 측정하기에 적합하므로 ‘지원형 리더십 행태’로, ‘우리 부서의 상관들은 직원에게 영향을 주는 의사결정 과정에 구성원들을 참여 시킨다’는 경로-목표이론의 참여적 리더십의 내용을 측정하기에 적합하므로 ‘참여형 리더십 행태’로, ‘우리 조직에서는 상관이 부하에게 권한을 위임하는 경우가 많다’는 Hersey와 Blanchard(1977)의 위임적 리더십의 내용을 측정하기에 적합하므로 ‘위임형 리더십 행태’로 명명하였다. 마지막으로 ‘우리 조직의 상관들은 조직의 미래 비전에 대해 자주 언급한다’는 변혁적 리더십에 포함된 다양한 리더십 행태 중 일부인 비전 제시 행태를 나타내므로 ‘비전제시형 리더십 행태’로 명명하고 연구를 진행하였다.¹⁹⁾

3) 상황변수

‘중앙공무원 인식도 조사’ 자료에는 본 연구의 상황변수로 지목된 조직목표 모호성에 대해 Chun과 Rainey(2005a)가 제시한 사명이해 모호성, 지시적 모호성, 평가적 모호성, 우선순위 모호성 등 네 가지 하위차원을 구분하여 측정할 수 있는 문항들이 포함되어 있으며, 이를 5점 척도로 응답하도록 하고 있다. 이 문항들에 대해서도 종속변수에서와 마찬가지로 요인분석을 실시하였으며, 4개의 문항이 하나의 요인으로 추출되었다. 목표모호성에 대해서도 요인분석을 통해 산출된 요인점수를 활용하였으며, 4개 문항 간 신뢰도 계수는 0.8473로 나타났다.²⁰⁾

4) 통제변수

본 연구의 통제변수는 조직행태 및 성과에 영향을 미친다고 알려진 업무환경요인

19) 각 문항은 평균 중심화(mean centering) 방식으로 변환하였다. 이는 조절회귀분석에서의 다중공선성의 해결 방안 중 하나로 알려져 있다(안선민 등, 2017).

20) 구체적인 문항의 내용 및 요인분석 결과는 부록으로 첨부하였다.

과 개인특성요인들로 구성하였다. 업무환경요인에는 조직정의와 레드테이프를 포함하였다. 조직정의(organizational justice)는 구성원들의 직무만족과 조직몰입 등 조직행태를 연구함에 있어 매우 중요한 원인 중 하나이다(Suliman & Al Kathairi, 2012; Jung, 2014). 조직정의에 대한 연구들에서는 조직정의의 하위차원을 배분적 정의, 절차적 정의, 상호관계적 정의 등으로 구분하고 있으나, 본 연구에서는 2차 자료의 한계로 인해 배분적 정의와 관련된 3개 문항의 요인값(Cronbach's Alpha=0.6816)으로 조직정의를 측정하였다. 업무환경과 관련된 또 하나의 요인은 레드테이프(red tape)이다. 레드테이프는 구성원들 성장 및 성취를 가로막는다고 알려져 있으며(Baldwin, 1990), DeHart-Davis 와 Pandey(2005)의 연구에서는 조직 내 레드테이프 수준이 높을수록 구성원들의 조직몰입과 직무만족은 낮아지는 결과가 발견되었다. 또한 이러한 레드테이프는 개념적으로 이미 생산성을 저해하는 규정과 절차를 의미한다. 이에 본 연구에서도 레드테이프를 통제변수로 포함하였다. 레드테이프는 ‘복잡하고 번거로운 행정 규정과 절차의 정도는?’이라는 내용에 10점 척도로 측정되었다.

개인특성요인으로서는 성별과 연령 및 재직기간이 포함되었다. 일부 연구에서는 여성이 남성에 비해 조직의 일원으로 인정받기까지 더 많은 장애를 극복해야 하기 때문에 조직에 더 몰입하게 되며(Grusky, 1966), 본질적으로 남성보다 여성이 더 만족하는 경향을 보인다는 주장이 제기되었다(Glisson and Durick, 1988), 또한 Meyer와 Allen(1984)은 연령이 높을수록 그들의 직무에 더 만족하며, 그들이 해당 조직에 남아 있는 것을 정당화함으로 인해 조직에 더욱 몰입하게 된다고 하였다. 한편, 조직 내 재직기간 또한 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Mathieu and Zajac, 1990). 또한 연령과 재직기간은 생산성과도 긴밀한 관계를 가지고 있는 것으로 알려져 있으므로(어수봉, 2013), 이를 통제변수로 포함하였다.

IV. 분석 결과

1. 기초통계분석 결과

〈표 1〉은 본 연구에서 사용하는 변수들에 대한 기초통계분석 결과이다. 설문 응답자는 총 2,609명이며, 레드테이프(3.76%)를 제외한 모든 변수의 결측치는 1% 미만이었

다. 응답자의 약 70%가 남성이었으며, 전체 응답자 중 30대와 40대가 약 71%, 10년 미만 재직자들이 약 40%를 차지하였다.

〈표 1〉 기초통계분석 결과

변수			관측치	평균	표준편차	최솟값	최댓값
종속 변수	조직 몰입	소속감	2,609	3.747	0.817	1	5
		가족과 같은 느낌	2,609	3.464	0.778	1	5
		조직 가치에의 동조	2,609	3.336	0.775	1	5
		조직이 자랑스러움	2,609	3.693	0.773	1	5
	직무 만족	현재 담당 업무	2,608	3.580	0.727	1	5
		사무실 환경	2,607	3.021	0.999	1	5
		급여수준	2,608	2.807	0.870	1	5
		승진	2,607	2.890	0.830	1	5
	개인 생산성		2,609	7.093	1.468	1	10
독립 변수	리더십 행태	지시형 리더십 행태	2,608	3.917	0.740	1	5
		지원형 리더십 행태	2,609	3.762	0.766	1	5
		참여형 리더십 행태	2,608	3.607	0.780	1	5
		비전 제시형 리더십 행태	2,608	3.775	0.761	1	5
		위임형 리더십 행태	2,609	3.105	0.754	1	5
상황 변수	목표 모호성	사명이해 모호성	2,608	2.171	0.731	1	5
		지시적 모호성	2,608	2.319	0.745	1	5
		평가적 모호성	2,608	2.514	0.833	1	5
		우선순위 모호성	2,608	2.450	0.799	1	5
통제 변수	조직 정의	승진	2,607	3.147	0.872	1	5
		보수	2,609	2.650	0.911	1	5
		제재	2,606	2.751	0.797	1	5
	레드테이프		2,511	5.530	1.676	1	10
	성별(남성=1)		2,605	0.700	0.458	0	1
	연령대	20대 여부	2,594	0.0771	0.267	0	1
		30대 여부	2,594	0.397	0.489	0	1
		40대 여부	2,594	0.398	0.490	0	1
		50대 이상 여부	2,594	0.128	0.334	0	1
	재직 기간	10년 미만 여부	2,589	0.414	0.493	0	1
		10년~20년 미만 여부	2,589	0.328	0.470	0	1
		20년~30년 미만 여부	2,589	0.212	0.409	0	1
		30년 이상 여부	2,589	0.0456	0.209	0	1

2. 상관관계분석 결과

〈표 2〉는 본 연구 모형에 포함된 범주형 변수들을 제외한 스피어만(Spearman) 상관관계분석 결과이다.²¹⁾ 상관관계 분석 시에는 조직몰입, 직무만족, 목표모호성, 조직 정의의 각 문항의 응답값이 아닌 요인점수를 사용하였다. 분석 결과, 종속변수인 조직 몰입, 직무만족 개인생산성은 다섯 가지의 리더십 행태와 모두 유의미한 양의 상관관계를 보였으며, 상황변수인 목표모호성과는 유의미한 음의 상관관계를 보였다.

〈표 2〉 상관관계분석 결과

변수			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
종속 변수	조직 몰입	1	1									
	직무 만족	2	0.3988*	1								
	개인 생산성	3	0.3967*	0.1904*	1							
독립 변수	지시형	4	0.3936*	0.1841*	0.2173*	1						
	지원형	5	0.5062*	0.3017*	0.2678*	0.5119*	1					
	참여형	6	0.4162*	0.2916*	0.2037*	0.4007*	0.4731*	1				
	비전 제시형	7	0.4497*	0.2714*	0.2800*	0.4560*	0.5911*	0.3964*	1			
	위임형	8	0.2619*	0.1951*	0.1555*	0.1704*	0.2544*	0.2536*	0.2005*	1		
상황 변수	목표 모호성	9	-0.5387*	-0.3882*	-0.3832*	-0.4036*	-0.4807*	-0.3774*	-0.5019*	-0.1906*	1	
통제 변수	조직 정의	10	0.3579*	0.3867*	0.2064*	0.2409*	0.3265*	0.3057*	0.3092*	0.1831*	-0.3503*	1
	레드 테이프	11	-0.1794*	-0.0959*	-0.0363	-0.0813*	-0.1218*	-0.1221*	-0.0979*	-0.1227*	0.1069*	-0.1151*

*p(0.05

21) 스피어만 상관관계 분석은 서열 혹은 연속 변수 간에 존재하는 상관성의 강도와 방향에 대한 분석방법이다. 본 연구의 주요 종속, 독립, 상황 변수를 측정하기 위해 사용된 자료가 모두 리커트 척도로 측정되었으며, 조직몰입 등 일부 변수들에 대해서는 이를 요인점수화하여 사용하였으므로, 범주형 변수를 제외한 나머지 변수들간의 상관관계분석 결과만을 보고하고자 한다.

3. 동일방법편의에 대한 검정

다중회귀분석 결과를 보고하기 이전에, 본 연구가 동일한 자료에서 변수들을 추출하여 사용하였다는 점에서 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 존재하므로, 이에 대해 Harman의 단일요인검정(single-factor test)를 수행하였다. Harman의 단일요인검정이란, 모형에 포함된 주요 변수들에 대한 요인 분석 결과, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인이 단 하나만 도출되거나, 비록 여러 개의 요인이 도출된다고 할지라도, 그 분산설명력에 있어 하나의 요인이 절대적 비중을 차지하고 있을 경우, 이를 동일방법편의가 존재하는 것으로 확인하는 방식이다(Podsakoff et al., 2003).²²⁾ 검증 결과, 조직몰입, 직무만족, 개인의 생산성 모형 모두 고유치가 1이상인 요인이 복수 개 도출되었으며, 첫 번째 요인이 총 분산을 설명하는 양은 각각 43%, 37%, 44%로 일반적 기준인 50% 미만을 충족하였다. 이러한 결과를 기반으로 본 연구 결과가 동일방법편의에 의해 심각하게 영향을 받지는 않을 것이라고 판단하였다.²³⁾

4. 다중회귀분석 결과

〈표 3〉은 조직몰입, 직무만족, 구성원 개인의 생산성을 종속변수로 한 회귀분석 중 통제변수만을 포함한 〈모형1〉과 독립변수인 리더십 행태까지 포함한 〈모형2〉의 결과를 정리한 것이다. 〈모형1〉과 〈모형2〉 간의 모형적합도(ΔR^2)를 비교해 보면, 세 가지 종속변수 모두 리더십 행태를 포함한 모형의 적합도가 통계적으로 유의미하게 증가함을 확인할 수 있다. 이는 구성원들의 행태와 성과를 설명함에 있어 리더십 행태가 중요한 의미를 가짐을 나타낸다고 할 수 있다. 이는 공공조직에서 (리더십 행태를 포함한 광의의) 관리 노력이 성과를 결정짓는 핵심 요인 중 하나라는 O'Toole과 Meier(2011)의 견해를 지지하는 결과이기도 하다. 구체적으로 지시형 리더십 행태는 조직몰입과 구성원 개인의 생산성 향상에는 긍정적 영향을 미치나, 직무만족에는 영

22) 비록 Harman의 단일요인검정이 동일방법편의를 완전히 식별해낼 수 있는 방식이 아니라는 비판이 존재하나, 다양한 동일방법편의에 대한 검정방식에는 각각의 한계가 존재하며, Harman의 단일요인검정이 가장 일반적으로 사용되는 방식이므로(Podsakoff et al., 2003), 본 연구에서는 이 방식을 사용하고, 추후 이를 연구의 한계로 기술하고자 한다.

23) Bhattacharjee, Sanford(2009), 김호균(2014) 등은 고유치가 1이상인 요인이 하나가 아닌 복수 개 도출되고, 첫 번째 요인이 총 분산을 설명하는 양이 50%미만인 경우 동일방법편의가 심각한 수준이 아니라고 보고한 바 있다.

향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 지원형, 참여형, 비전 제시형 리더십 행태는 세 가지 종속변수 모두에 긍정적인 영향을 미쳤다. 마지막으로 위임형 리더십 행태는 조직 몰입과 직무만족에는 긍정적 영향을 미쳤으나, 개인의 생산성과는 관계가 없는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 회귀분석 결과: 통제변수모형과 독립변수모형

변수	종속변수: 조직몰입		종속변수: 직무만족		종속변수: 개인 생산성	
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형1	모형2
지시형 리더십 행태		0.106*** (0.0259)		-0.0414 (0.0288)		0.123*** (0.0455)
지원형 리더십 행태		0.311*** (0.0286)		0.122*** (0.0318)		0.153*** (0.0503)
참여형 리더십 행태		0.159*** (0.0243)		0.172*** (0.0270)		0.0173 (0.0427)
비전 제시형 리더십 행태		0.196*** (0.0270)		0.0856*** (0.0301)		0.302*** (0.0475)
위임형 리더십 행태		0.0880*** (0.0222)		0.0636** (0.0247)		0.0607 (0.0391)
조직정의	0.350*** (0.0186)	0.154*** (0.0175)	0.384*** (0.0185)	0.291*** (0.0195)	0.254*** (0.0293)	0.108*** (0.0308)
레드테이프	-0.0845*** (0.0108)	-0.0546*** (0.00944)	-0.0341*** (0.0107)	-0.0180* (0.0105)	-0.000152 (0.0170)	0.0197 (0.0166)
성별(남성=1)	0.132*** (0.0421)	0.141*** (0.0365)	-0.129*** (0.0418)	-0.124*** (0.0406)	0.383*** (0.0663)	0.393*** (0.0642)
연령: 20대 여부	-0.101 (0.0722)	-0.0298 (0.0629)	-0.0624 (0.0716)	-0.0274 (0.0700)	0.227** (0.114)	0.254** (0.111)
연령: 30대 여부	-0.140 (0.0870)	-0.0505 (0.0759)	0.0340 (0.0863)	0.0881 (0.0843)	0.349** (0.137)	0.386*** (0.133)
연령: 40대 여부	-0.322*** (0.115)	-0.204** (0.100)	0.0759 (0.114)	0.133 (0.112)	0.326* (0.181)	0.388** (0.176)
재직기간: 10년~20년 미만	0.140*** (0.0526)	0.110** (0.0457)	0.132** (0.0522)	0.104** (0.0508)	0.105 (0.0828)	0.0852 (0.0803)
재직기간: 20년~30년 미만	0.360*** (0.0720)	0.282*** (0.0625)	0.247*** (0.0715)	0.193*** (0.0696)	0.173 (0.113)	0.116 (0.110)
재직기간: 30년 이상	0.789*** (0.123)	0.508*** (0.107)	0.608*** (0.122)	0.468*** (0.119)	0.449** (0.193)	0.236 (0.188)
연도 (2013년=1)	0.0330 (0.0361)	0.0496 (0.0314)	-0.144*** (0.0358)	-0.145*** (0.0350)	0.00558 (0.0568)	0.0234 (0.0553)
Constant	0.337*** (0.0917)	0.117 (0.0801)	0.224** (0.0910)	0.116 (0.0890)	6.435*** (0.144)	6.305*** (0.141)
Observations	2,483	2,480	2,480	2,477	2,483	2,480
R ²	0.197	0.399	0.204	0.253	0.077	0.137
ΔR ²	-	0.203***	-	0.048***	-	0.059***

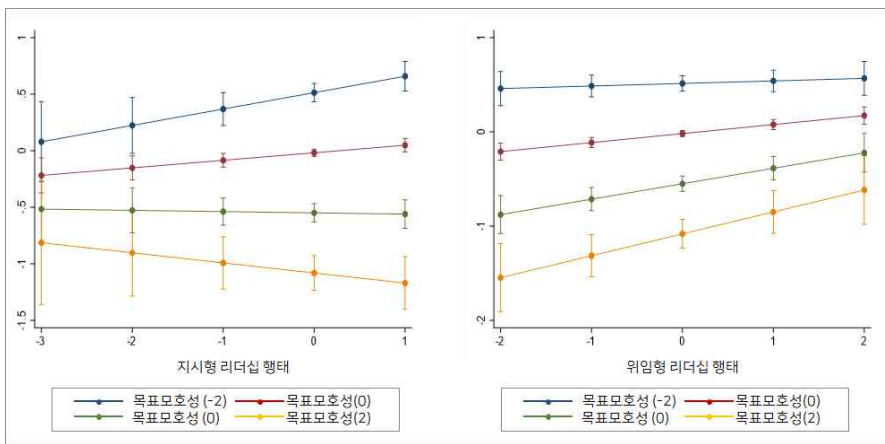
〈표 4〉는 세 가지 종속변수에 대해 독립변수를 포함하여 분석한 〈모형2〉에 상황변수인 목표모호성을 추가한 〈모형3〉과 리더십행태와 목표모호성의 상호작용항까지 포함한 〈모형4〉의 분석 결과를 정리한 것이다. 목표모호성의 독립적 효과를 살펴볼 수 있는 〈모형3〉을 살펴보면, 목표모호성은 구성원들의 조직행태와 성과에 일관되게 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공조직에서의 목표모호성이 구성원들의 행태와 성과에 부정적 영향을 미친다는 연구결과들(Wright, 2004; Chun and Rainey, 2005b; Taylor, 2013; Jung, 2014 등)을 지지하는 결과이다. 상황변수를 모형에 추가한 후 리더십 행태들의 회귀계수의 크기와 통계적 유의미성과 관련한 변화를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 조직몰입을 종속변수로 한 경우, 리더십 행태들의 영향력이 감소하였으나, 위임형 리더십 행태의 회귀계수는 매우 소폭 증가하였다. 직무만족을 종속변수로 한 모형에서는 〈모형2〉에서 유의미하지 않았던 지시형 리더십 행태의 통계적 유의미성이 발견되었으며, 지시형 리더십 행태는 직무만족에 부정적인 영향을 미친다는 결과가 나타났다. 이 밖의 다른 리더십은 〈모형2〉에 비해 감소하는 양상을 보였다. 구성원 개인의 생산성을 종속변수로 하는 경우, 지시적, 지원형 리더십 행태의 양(+)의 영향력의 통계적 유의미성이 사라진 반면, 위임형 리더십 행태의 영향력이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 비전 제시형 리더십 행태의 회귀계수의 크기는 감소하였다. 이를 종합하면, 리더십 행태들이 구성원들의 행태와 성과에 갖는 긍정적 영향력은 한국 중앙행정기관의 평균적인 목표모호성 상황에서 대체로 그 크기가 감소함을 알 수 있다. 특히 지시형 리더십 행태는 평균적인 목표모호성 상황에서 직무만족에 부정적인 영향력을 미쳤다. 직무만족 모형에서의 지시형 리더십 행태를 제외한 나머지 리더십 행태들의 영향력이 여전히 유효하며 그 방향이 긍정적임을 볼 때, 공공조직에서의 관리자들과의 관리 행태의 유의미성이 인정된다고 할지라도, 목표모호성이 관리자들과의 노력에 장애가 될 수 있음을 우려한 학자들의 견해 또한 일견 타당하다고 볼 수 있다. 다만, 위임형 리더십 행태의 경우에는 목표모호성 상황을 가정한 경우에도 그 영향력에 있어 상대적으로 큰 변화가 없음을 알 수 있다.

〈표 4〉 회귀분석 결과: 상황변수 모형과 상호작용항 모형

변수	종속변수: 조직몰입		종속변수: 직무만족		종속변수: 개인 생산성	
	모형3	모형4	모형3	모형4	모형3	모형4
지시형 리더십 행태	0.0587** (0.0251)	0.0669*** (0.0257)	-0.0694** (0.0288)	-0.0665** (0.0294)	0.0545 (0.0447)	0.0479 (0.0458)
지원형 리더십 행태	0.249*** (0.0279)	0.256*** (0.0284)	0.0871*** (0.0319)	0.0870*** (0.0325)	0.0611 (0.0496)	0.0558 (0.0506)
참여형 리더십 행태	0.137*** (0.0234)	0.134*** (0.0234)	0.159*** (0.0268)	0.156*** (0.0268)	-0.0140 (0.0417)	-0.0153 (0.0417)
비전 제시형 리더십 행태	0.108*** (0.0268)	0.105*** (0.0273)	0.0353 (0.0306)	0.0384 (0.0312)	0.172*** (0.0476)	0.190*** (0.0486)
위임형 리더십 행태	0.0885*** (0.0214)	0.0956*** (0.0217)	0.0635*** (0.0245)	0.0736*** (0.0248)	0.0617 (0.0381)	0.0731* (0.0386)
목표모호성	-0.267*** (0.0190)	-0.266*** (0.0190)	-0.156*** (0.0217)	-0.155*** (0.0217)	-0.389*** (0.0338)	-0.388*** (0.0338)
지시형 *목표모호성		-0.0390* (0.0229)		-0.0186 (0.0263)		0.0123 (0.0409)
지원형 *목표모호성		-0.0296 (0.0251)		-0.00781 (0.0287)		-0.000480 (0.0447)
참여형 *목표모호성		-0.0125 (0.0214)		-0.0130 (0.0244)		-0.00251 (0.0380)
비전 제시형 *목표모호성		0.00572 (0.0241)		-0.0160 (0.0276)		-0.0931** (0.0430)
위임형 *목표모호성		0.0342* (0.0194)		0.0522** (0.0222)		0.0676* (0.0346)
조직정의	0.116*** (0.0171)	0.114*** (0.0171)	0.269*** (0.0195)	0.269*** (0.0196)	0.0525* (0.0304)	0.0528* (0.0305)
레드테이프	-0.0515*** (0.00909)	-0.0494*** (0.00910)	-0.0162 (0.0104)	-0.0150 (0.0104)	0.0242 (0.0162)	0.0265 (0.0162)
성별(남성=1)	0.108*** (0.0353)	0.101*** (0.0353)	-0.145*** (0.0403)	-0.148*** (0.0403)	0.346*** (0.0627)	0.340*** (0.0628)
연령: 20대 여부	-0.0423 (0.0606)	-0.0381 (0.0605)	-0.0338 (0.0692)	-0.0305 (0.0692)	0.235** (0.108)	0.239** (0.108)
연령: 30대 여부	-0.0923 (0.0731)	-0.0830 (0.0730)	0.0628 (0.0835)	0.0677 (0.0835)	0.326** (0.130)	0.328** (0.130)
연령: 40대 여부	-0.250*** (0.0967)	-0.237** (0.0966)	0.106 (0.111)	0.112 (0.111)	0.321* (0.172)	0.322* (0.172)
재직기간: 10년-20년 미만	0.0870** (0.0440)	0.0829* (0.0440)	0.0892* (0.0503)	0.0886* (0.0504)	0.0529 (0.0784)	0.0547 (0.0784)
재직기간: 20년-30년 미만	0.254*** (0.0602)	0.245*** (0.0602)	0.177** (0.0689)	0.174** (0.0689)	0.0746 (0.107)	0.0729 (0.107)
재직기간: 30년 이상	0.434*** (0.103)	0.419*** (0.103)	0.424*** (0.118)	0.424*** (0.118)	0.128 (0.183)	0.133 (0.183)
연도 (2013년=1)	0.0240 (0.0303)	0.0218 (0.0303)	-0.161*** (0.0347)	-0.161*** (0.0347)	-0.0129 (0.0540)	-0.0107 (0.0540)
Constant	0.181** (0.0772)	0.153** (0.0776)	0.155* (0.0882)	0.137 (0.0888)	6.397*** (0.137)	6.362*** (0.138)
Observations	2,479	2,479	2,476	2,476	2,479	2,479
R ²	0.443	0.447	0.269	0.271	0.180	0.183
ΔR ²	0.044***	0.003**	0.016***	0.003	0.044***	0.003*

〈모형4〉에 대해 해석하기 전에 세 가지 모형들을 살펴보면, 조직몰입과 개인의 생산성을 종속변수로 한 모형과는 달리 직무만족을 종속변수로 한 모형에서는 〈모형3〉에서〈모형4〉로의 모형적합도의 증가분이 통계적으로 유의미하지 않음을 알 수 있다. 이는 직무만족을 설명함에 있어 상호작용항의 설명력이 낮을 수 있음을 의미하므로, 본 연구에서는 조직몰입과 개인의 생산성에 대한 모형을 중심으로 설명하고자 하며, 구체적인 분석 결과에 대해서는 〈표4〉에서 나타난 결과를 시각화한 그림에서 상세히 논의한다.

〈그림 2〉 리더십 행태와 목표호성의 상호작용효과: 조직몰입



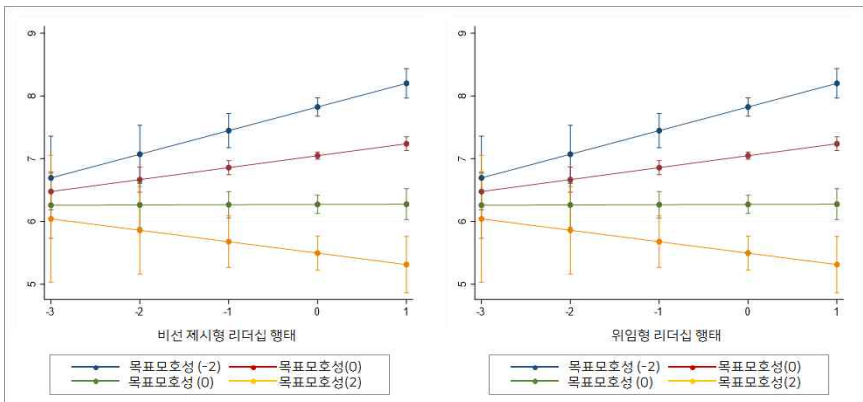
조직몰입을 종속변수로 한 경우, 통계적으로 유의미성이 확인된 상호작용항은 지시형 리더십 행태와 목표모호성($\beta = -0.0390$, $p < 0.1$), 그리고 위임형 리더십 행태와 목표모호성이다($\beta = 0.0342$, $p < 0.1$). 〈그림 2〉는 이러한 분석 결과를 도해한 것이다. 이 두 리더십 행태는 목표모호성과 각기 다른 상호작용을 일으키고 있음을 확인할 수 있다. 목표모호성이 낮은 상황, 즉 목표가 명확하고 분명한 상황에서 지시형 리더십 행태는 조직몰입에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 목표모호성이 높아질수록 점차 그 영향력이 낮아지는 경향을 보이다가, 목표모호성 수준이 극히 높은 상태에 이르렀을 때는 오히려 조직몰입에 부정적인 영향을 미침을 알 수 있다. 반면, 위임형 리더십 행태는 목표모호성 수준이 높은 상태보다 오히려 낮은 상태에서 훨씬 더 큰 영향력을 미침을 알 수 있다.

이는 지시적 리더십이 과업모호성 상황에서 더 적합하다는 경로-목표 이론의 예측

과 차이가 난다. 경로-목표 이론은 과업모호성 상황에서 부하직원은 과업의 내용을 명확히 이해하지 못하는 반면, 리더, 즉 관리자는 이러한 과업의 내용을 명확하게 알고 있거나 이러한 상황을 명확히 규정할 수 있는 권한을 보유한 상황을 가정하면서, 지시적 리더십이 과업모호성 상황에서 효과를 발휘하게 된다고 설명한다. 그러나 앞서 논의하였듯이 조직의 목표모호성은 구성원과 마찬가지로 관리자에게도 모호성을 경험하도록 하며, 관리자의 목표에 대한 정보 또한 부하직원과 마찬가지로 제한적일 수밖에 없다. 이러한 상황에서 관리자가 내리는 의사결정, 지시 내용은 여전히 모호할 뿐이며, 이러한 지시 내용으로는 목표모호성이 조직구성원들에게 미치는 부정적인 영향을 감소시킬 수 없다. Chun과 Rainey(2005b)의 연구에서 모호성이 관리의 효과성을 감소시킨다는 결과 또한 이러한 해석을 지지한다.

반면, 목표모호성 수준에 따른 위임형 리더십의 효과의 차이에 대한 분석 결과에서 알 수 있듯이, 권한의 위임을 통해 '주의력의 배분'이 이루어지면(김영평, 1995, 권태욱, 전영한, 2015에서 재인용), 다양한 정보들이 각기 다른 관점에서 수집될 가능성이 높아지고, 이렇게 공유된 정보들을 통해 모호성의 부정적인 영향을 감소시킬 수 있는 것으로 보인다. 관리적 재량(managerial discretion)이 목표모호성과 성과 간의 관계를 조절한다는 권태욱과 전영한(2015)의 연구 또한 이와 일맥상통한다고 볼 수 있다. 권한의 위임이 구성원들의 심리적 임파워먼트를 향상시키며, 조직 내 목표 설정 및 이를 성취하기 위한 방법을 이해하는 데 도움을 준다는 연구(Spreitzer, 1995)도 본 연구 결과를 이해하는 데 도움이 될 수 있다.

〈그림 3〉 리더십 행태와 목표모호성의 상호작용효과: 생산성



구성원 개인의 생산성을 종속변수로 한 경우, 통계적으로 유의미성이 확인된 상호작용항은 비전 제시형 리더십 행태와 목표모호성($\beta=-0.0931$, $p<0.05$), 그리고 위임형 리더십 행태와 목표모호성이다($\beta=0.0676$, $p<0.1$). 위임형 리더십 행태에 대해서는 조직몰입에서의 설명으로 이를 대신하며, 여기서는 비전 제시형 리더십 행태와 목표모호성의 상호작용 효과를 중심으로 논의하고자 한다. <그림 3>을 살펴보면, 비전 제시형 리더십 행태는 지시형 리더십 행태와 마찬가지로 목표모호성 수준이 높은 상태에서는 개인의 생산성에 오히려 부정적인 영향력을 미침을 확인할 수 있다.

목표모호성 수준이 극히 높은 상황은 조직의 존재이유, 즉 미션에 대한 이해와 이와 관련된 의사소통, 이를 달성하기 위한 지시, 조직성과에 대한 평가, 조직 목표들 간의 우선순위 결정에 있어 경쟁적 해석 정도가 심하고(전영한, 2004), 이에 대한 정보가 매우 부족한 상황을 의미한다(Kahn et al., 1964). 이러한 상황에 놓인 조직구성원들은 스스로의 생산성을 향상시키기 위해 상관에 대해 이러한 모호성을 감소시킬 수 있는 조치를 취해주기를 기대할 것으로 예상된다. 그러나 본 연구에서 “우리 조직의 상관들은 조직의 미래 비전에 대해 자주 언급한다”라는 문항으로 측정된 비전 제시형 리더십 행태는 이러한 모호성의 상황에서 부적절하며, 오히려 목표모호성의 부정적 효과를 더욱 가중시키는 것으로 나타났다. 상관의 비전제시형 리더십 행태는 대체로 구성원들의 행태와 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 그러나 목표모호성이 극심한 상황에서 이러한 리더십 행태는 구성원들이 생산성을 향상시키는 데 장애물로 작용하는 문제를 타개할 수 있을 만한 적절한 정보를 제공하지 못하고, 오히려 상황을 악화시키는 부정적 결과를 가져오게 되는 것으로 해석된다.

V. 결 론

본 연구는 한국의 중앙행정기관에서의 행정 리더십 행태가 조직구성원의 행태와 성과에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 이러한 행정 리더십 행태의 효과성이 목표모호성 수준에 따라 어떻게 달라지는지에 대해 살펴보았다.

연구 결과, 공공조직 내에서 이루어지는 다양한 리더십 행태는 전반적으로 구성원들의 행태에 긍정적 영향을 미치고, 구성원의 성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 이러한 리더십 행태의 효과는 한국 중앙행정기관 내의 평균적인 목표모호성 상황을 가

정했을 때 전반적으로 감소하였으나, 여전히 긍정적인 영향력을 가지고 있었다.²⁴⁾

더 나아가, 목표모호성 수준이 높은 경우에는 구성원 개인의 업무에 대해 구체적으로 간섭하고 확인하거나(지시형 리더십 행태), 미래 비전에 대한 언급을 하기보다는(비전 제시형 리더십 행태), 구성원들에게 권한을 위임하는(위임형 리더십 행태) 것이 효과적인 것으로 나타났다. 이는 목표모호성 상황 하에서 관리자가 겪는 어려움, 조직 구성원들의 학습과 적응 기제의 중요성 등이 반영된 결과로 해석된다. 목표모호성 상황을 타개하기 위해서는 권한의 위임을 통해 다양한 관점에서 정보를 수집하여 조직 전체가 직면하고 있는 문제 상황을 타개해 나가는 노력이 도움을 줄 것으로 판단된다. 공공조직에서의 목표모호성은 정치적 환경의 산물이라고 할 수 있으며, 이는 행정 관료들에 의해 수정될 수 없는 경우가 대부분이므로(권태욱·전영한, 2015), 목표모호성 그 자체나 목표모호성을 일으키는 외부적 요인들을 관리의 대상으로 삼기보다는 목표모호성이 초래하는 부정적 영향력을 감소시킬 수 있는 조직 내부적 요인들을 관리의 대상으로 삼는 것은 매우 중요하다. 이러한 의미에서 특정한 행정 리더십 행태가 목표모호성으로 인한 부정적 영향을 완화시키거나, 오히려 강화시킬 수 있다는 점을 밝혀내었다는 데 본 연구의 의의가 있다고 하겠다.

위와 같은 연구 결과에 비추어 보았을 때, 정책적으로 고위공무원을 중심으로 이루어지는 공공조직 내 리더십 훈련 프로그램을 전반적으로 확대 적용할 필요성이 존재한다. 더 나아가 공공관리자들에게 목표모호성과 같이 공공조직에서 빈번하게 발생하는 상황에 적절한 리더십 행태는 무엇이며, 지양(止揚)해야 할 리더십 행태는 무엇인가에 대한 교육훈련을 실시하여, 목표모호성이 공공조직에 미치는 부정적인 영향을 완화시키는데 그들이 기여할 수 있도록 해야 할 것이다.

한편, 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용된 자료는 횡단면 자료의 성격을 가지고 있다. 한국의 중앙행정기관을 대상으로 한 행정 리더십 행태에 대한 연구가 부족하다는 점에서 본 연구의 의의가 인정된다고 할지라도, 자료의 한계로 종적인 변화를 분석하지 못한 본 연구의 한계는 추후 패널 자료의 구축과 심층적인 사례 연구로 보완되어야 할 것이다. 둘째, 앞서 본 연구는 동일방법편의에 대해 제기될 수 있는 의심에 대해 Harman의 단일요인검정을 수행한 결과를 보고하였다. 그러나 이러한 검정 방법이 완전하다고 볼 수는 없으며, 근본적인 해결책이라고도 볼 수 없

24) 또한 목표모호성은 구성원들의 행태와 성과에 일관되게 부정적인 영향을 미쳤으며, 이는 선행연구에서의 발견과 일치한다(Chun and Rainey, 2005b; Jung, 2014).

다. 따라서 차후 자료 수집에 있어서는 문항 간 수집 시점의 차이를 두거나, 조사 대상자들을 차별화 하는 등의 추가적인 노력이 필요할 것이다. 셋째, 본 연구는 2차 자료를 사용함으로써 인해 공공조직에서의 리더십 행태 중 일부만을 포함하고 있다. 향후 본 연구에 포함된 다섯 가지 행태 이외에도 그 동안 리더십 연구들에서 다루어져 온 다양한 리더십 행태에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

참고문헌

- 권경득. (2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 16(1), 57-79.
- 권태욱·전영한. (2015). 목표모호성, 사업성과, 그리고 관리적 재량: 한국 행정부처의 재정사업 분석. 「한국행정학보」, 49(2), 119-147.
- 김도형. (2017). 「리더십의 계층별 특성 비교연구」. 서울대학교 행정대학원 석사 논문.
- 김중현. (2011). 자원봉사조직의 변혁적 리더십과 조직유효성에 관한 연구-신뢰의 매개효과 중심으로. 「한국지방자치연구」, 13(2), 71-94.
- 김호균. (2007). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 「행정논총」, 45(4), 167-193.
- 김호균. (2014). 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 「행정논총」, 52(3), 91-116.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사 조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2), 197-216.
- 문인규·박수경. (2009). 리더십 연구 경향 분석 및 제언. 「사회과학연구」, 20(2), 21-46.
- 송윤현. (2011). 공공조직의 환경변화와 중간관리자들의 리더십. 「한국거버넌스학회보」, 18(1), 159-180.
- 안선민·이수영. (2017). 세종시 이전이 공무원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 참여적 의사결정의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 29(2), 297-324.
- 어수봉. (2013). 청년연장과 노동시장 효과: 전망과 과제. 「청년연장과 임금체계 개편에 관한 정책토론회 정책자료집」, 한국노동경제학회 (편), (pp. 43-76).
- 윤재풍. (2014). 「조직론」. 서울: 대영문화사.
- 윤종철. (2007). 우리나라 공무원 중간관리자의 뉴 리더십 확보방안. 「한국조직학회보」, 4(1), 1-33.

- 이주희·정현주. (2009). 변혁적 리더십이 서비스 질에 미치는 경로분석. 『한국지역사회복지학』, 28(단일호), 69-94.
- 이창원. (1999). 지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구. 『한국행정학보』, 33(3), 273-286.
- 전영한. (2004). 공공조직의 목표모호성: 개념, 측정 그리고 타당화. 『한국행정학보』, 38(5), 49-65.
- 전원보. (1995). 리더십이 행정의 능률성에 미치는 영향-지방행정조직의 중간관리자를 중심으로. 『동의법정』, 11, 167-191.
- 전원보. (2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석: 공·사조직 간의 비교. 『한국공공관리학보』, 21(4), 1-24.
- 정윤길·이규만. (2007). 변혁적 리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계. 『한국행정논집』, 19(4), 1053-1073.
- 조선일. (2015). 공공부문 리더십 특성요인 연구: 장관을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 14(3), 55-80.
- Baldwin, J. N. (1990). Perceptions of public versus private sector personnel and informal red tape: Their impact on motivation. *The American Review of Public Administration*, 20(1), 7-28.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Application*. New York: The Free Press
- Bhattacharjee, A., & Sanford, C. (2009). The intention-behaviour gap in technology usage: the moderating role of attitude strength. *Behaviour & Information Technology*, 28(4), 389-401.
- Buchanan, B. (1975). Red-Tape and the Service Ethic Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers. *Administration & Society*, 6(4), 423-444.
- Chun, Y. H. (2003). *Goal ambiguity in Public Organizations: Dimensions, Antecedents, and Consequences*. Ph. D dissertation, Univ. of Georgia.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005a). Goal ambiguity in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 1-30.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005b). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2),

145-179.

- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Davis, R. S., & Stazyk, E. C. (2014). Developing and testing a new goal taxonomy: Accounting for the complexity of ambiguity and political support. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 751-775.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Situational leadership*. California American University, Center for Leadership Studies.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (Technical Report-75-67). Organizational Research Department of Psychology University of Washington.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36-51.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
- Jung, C. S. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955-981.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational

- commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2011). *Public management: Organizations, governance, and performance*. New York: Cambridge University Press.
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B. Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, P. L., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Skokie: Rand McNally & Company.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment the importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2012). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521-543.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J.(2005). Transformational leadership, Organizational commitment and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U. S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2): 235-256.
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application

of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.

Walker, R. M., Boyne, G. A., & Brewer, G. A. (Eds.). (2010). *Public management and performance: Research directions*. New York: Cambridge University Press.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

□ 부록 1: 요인분석 결과 및 신뢰도 계수

변수	측정 문항	척도	요인 적재량	고유치	Cronbach's α
조직몰입	나는 우리 조직에 대해 별로 소속감을 느끼지 못한다. (역코딩)	전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(5)	0.7379	0.4556	0.7943
	나는 부서원들이 가족처럼 느껴질 때가 자주 있다.		0.7810	0.3901	
	내가 추구하는 가치와 우리 조직이 추구하는 가치가 매우 비슷하다.		0.8245	0.3202	
	나는 내가 다니는 직장에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기 한다.		0.8042	0.3532	
직무만족	귀하께서는 “업무 및 환경”에 대하여 어떻게 생각하십니까? - 현재 담당하고 있는 업무	매우 불만이다(1) ~ 매우 만족한다(5)	0.5831	0.6600	0.7317
	귀하께서는 “업무 및 환경”에 대하여 어떻게 생각하십니까? - 사무실 환경		0.7473	0.4416	
	귀하께서는 “업무 및 환경”에 대하여 어떻게 생각하십니까? - 급여수준		0.8299	0.3113	
	귀하께서는 “업무 및 환경”에 대하여 어떻게 생각하십니까? - 승진		0.8068	0.3490	
목표모호성	우리 조직의 목표는 이해하고 설명하기 쉽다.	전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(5)	0.8231	0.3225	0.8473
	우리 조직의 목표는 내가 수행하는 일에 명확한 지침을 제공해준다.		0.8628	0.2556	
	지난 1년간 우리 조직의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다.		0.8320	0.3078	
	우리 조직은 목표들 간 우선순위가 분명하다.		0.7995	0.3607	
조직정의	나의 승진은 업무실적에 달려있다.	전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(5)	0.8002	0.3596	0.6816
	우리 조직에서는 업무수행실적에 따라 보수가 달라진다.		0.7923	0.3722	
	우리 조직에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에게 대해 충분한 제재가 이루어진다.		0.7526	0.4336	