ISSN 2005-8349 GRI연구논총 2021년 제23권 제2호

중간관리자 혁신역량이 공공가치에 미치는 영향*

김 민 영**

본 연구는 새로운 환경에 적절히 대응하고 질 좋은 공공 서비스를 제공할 수 있는 중간관리자들의 고유한 혁신역량의 요소가 존재하며, 이러한 중간관리자 혁신역량이 국민의 행정 서비스 만족과 신뢰도를 증대시키는 한편, 공공가치를 창출 할 수 있을 것이라는 연구 질문으로 시작되었다. 이에, 중앙행정기관의 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 미치는 영향력을 검증하면서, 공공가치 제고를 위한 중간관리자들의 혁신역량에 대한 의미 고찰과 함께 이론적·정책적 함의를 도출하는데 연구 목적이 있다. 이에, 중앙행정기관 공무원들의 대상으로 설문 조사를 실시(N=507)하였고, 수집된 자료를 바탕으로 SPSS 21.0 및 AMOS 21.0 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하여 연구 변수의 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 다음으로 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 영향 관계 검증을 위해 위계적 회귀분석을 시행하였고 제시된 가설을 검증하였다. 뿐만 아니라 실증분석을 통한 연구 결과의 타당성을 확보하고 연구 결과의 해석을 풍부하게 하기 위해서 공직에 재직하는 실무자 및 학계 전문가들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하고 내용분석을 시행하여, 경험적 연구의 분석 결과를 보완하여 연구의 함의를 제시하였다.

주제어 _ 중간관리자 혁신역량, 공공가치, 혁신 확산 이론

* 이 논문은 김민영의 박사학위 논문('공공부문 혁신 역량 연구: 공공 서비스 혁신 성과 검증을 중심으로'(2019))을 수정·발전시킨 것이다.

** 한국행정연구원 행정관리연구실 부연구위원

ISSN 2005-8349 GRI REVIEW Vol. 23, No. 2, May 2021

An Empirical Exploration of the Influence of middle-manager innovation capacity on public value

Kim, Min Young*

This study was undertaken to determine how middle-manager innovation capacity can create public value beyond increasing citizens' public service satisfaction and trust. The author assumed the existence of the unique factor of the innovation capacity of middle-managers, which is a response to a new environment and ensures the high quality of public service. In so doing, the main research purpose was to determine the relationship between middle-manager innovation capacity and public value in central government agencies. To meaningfully consider the middle-manager's innovation capacity for increasing the public value, the author presented both theoretical and practical implications. This research drew from a survey (n=507) of central government agency employees to confirm the validity and reliability of research variables using SPSS 21.0 and AMOS 21.0. Next, a hierarchical regression analysis examined the effects of middle-manager innovation capacity on public value. Furthermore, public employees and researchers were interviewed to gain a better understanding of research implications.

Key words _ middle-manager innovation capacity, public value, innovation diffusion theory

* Associate Research Fellow, Division of Public Management Research, Korea Institute of Public Administration

Ⅰ. 서 론

조직 내 혁신을 추구하기 위해서는 새로운 아이디어로부터 다양한 정보를 습득, 교환, 축적하는 과정이 중요하며, 외부 환경 변화에 적극적으로 대응할 수 있도록 환경을 관리하는 능력이 요구된다(홍승복, 2016). 급변하는 내·외부 환경과 치열한 경쟁 속에서 경쟁 우위를 선점하려면 끊임없는 혁신이 요구되며, 혁신을 체계적으로 운영하고 지속할 수 있는 촉진제가 필요하다. 혁신역량의 개념은 민간부문에서 출발했고, 경쟁사보다 빠르게 신기술을 개발하거나 소비자들에게 유용한 서비스를 제공해야 하는 벤처기업과 같은 기술혁신형 기업에 필수적 요소이다(김장호·주기중, 2015). 신공공관리론의 관점에서 결과 지향적, 성과 지향적 조직관리 체계를 도입하는 공공부문에서도 혁신역량을 중요하게 다루어야 한다. 공공부문이 보유한 자원에는 한계가 있고, 혁신 개념이 모호하며, 그 범위가 좁기 때문에 효율적으로 자원을 관리하여 경쟁력 있는 조직을 구축할 수 있는 내부 역량이 필수적이다.

선행연구에서 제시한 혁신역량의 개념을 살펴보면, 기술적인 측면의 인적 숙련(Lall, 1992), 새로운 환경을 발견하기 위한 자원(Szeto, 2000), 미래지향적인 발전적 역량(홍준현, 2008), 새로운 자원을 창출할 수 있는 능력(윤두섭·이승종, 2004), 성과 달성을 위한 인적, 물적, 환경적 능력(장원호·최미옥, 2005), 조직의 자원을 통합하여 새로운 자원을 창출할 수 있는 역량(김귀원, 2014) 등으로 논의된다. 기존의 정의들을 종합해보면, 혁신역량이 미래지향적 관점에서 새로운 자원을 창출할 수 있는 구성원들의 전문성 및 조직 자원의 의미를 내포한다고 볼 수 있다. 하지만, 기존의 혁신역량을 논의한 연구들은 대부분 민간기업을 대상으로 수행되었기 때문에, 선행연구에서 제시하는 새로운 자원 창출에 대한 개념이 공공부문의 관점에서 해석될 필요가 있다. 국민의 삶의 질과 만족도를 제고하기 위해 혁신을 수행하는 공공부문에서는(김보경·서정욱, 2014), 새로운 자원 창출을 공익 창출 및 사회적 가치 확산 등으로 재해석해야 한다. 또한, 기존의 연구에서는 개인의 업무 전문성 수준이나 조직이 보유한 자원을 중심으로 혁신역량의 개념을 제시하고 있었고, 리더십이나 중간관리자[1]의 혁신역량[2]에 대한 개념은 언급되지 않았다.

---

1) 본 연구에서 제시하는 중간관리자는 본인의 직위에 따라 상대적으로 인식하는 것으로 측정되었다(예: 과장 직위의 경우 국장 직위가 중간관리자/주무관일 경우 사무관 혹은 과장 직위가 중간관리자).

2) 본 연구에서는 중간관리자 리더십을 중간관리자 혁신역량으로 제시하면서, 선행연구에서 제시되는 리더십 유형(ex. 변혁적, 서번트, 감성적, 윤리적 리더십 등)을 설계하기보다는 중간관리자의 역량을 측정할 수 있는 요소를 구성하면서 기존의 리더십 유형을 대체하였다.

중간관리자는 조직구조 상 중간계층에 속하며, 본인이 소속된 팀 혹은 부서를 관리 및 감독하면서 업무에 대한 통제와 책임을 수반한다(조성원·이지연, 2018). 또한, 중간관리자는 "조직의 상부와 하부를 연계하는 연결자로서 업무에 대한 실제적인 파악을 하고 있으며, 상부의 지시를 수행함과 동시에 하부 구성원들의 지속적인 변화와 효율적인 행정에 큰 영향을 미치는 것"으로 보고된다(조성원·이지연, 2018 :94). 현재까지의 공공부문의 리더십 연구를 살펴보면 주로 조직의 최고관리자를 중심으로 연구되었지만(조성원·이지연, 2018), 중간관리자들의 역할 및 업무 통솔범위를 살펴보면 그들의 지위와 역할은 조직에서 간과할 수 없는 리더십 유형 중 하나가 되었다(송윤현, 2011). 다시말해, 최고관리자가 모든 조직 구성원들을 직접 관리할 수 없기 때문에(특히, 조직의 분화가 심할 경우) 조직에서 중간관리자의 역할이 중요시 되어야 한다. 송윤현(2011: 160)의 연구에서는 "현대 조직은 예측할 수 없는 상황적 변화를 자주 겪고 있기 때문에 조직 변화에 적극적으로 대응하기 위해 중간관리자들의 리더십이 적극적으로 요구된다"고 주장한다. 이에 본 연구에서는 중간관리자를 '고위공무원과 하급직 공무원 사이에서 중간 역할을 수행하면서 두 계층 간 원활한 업무 소통, 상호 신뢰 구축 등의 역할을 담당하면서, 조직 내 사회자본(신뢰, 네트워크 등) 형성에 기여하는 계층'으로 규정짓고, 이들의 혁신역량이 공직의 궁극적인 목표인 공직가치에 미치는 영향을 검증한다.

본 연구는 새로운 환경에 적절히 대응하고 질 좋은 공공 서비스를 제공할 수 있는 중간관리자들의 고유한 혁신역량의 요소가 존재하며, 이러한 중간관리자 혁신역량이 국민의 행정 서비스 만족과 신뢰도를 증대시키는 한편, 공공가치를 창출 할 수 있을 것이라는 연구 질문으로 시작되었다. 이에, 중앙행정기관의 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 미치는 영향력을 검증하면서, 공공가치 제고를 위한 중간관리자들의 혁신역량에 대한 의미 고찰과 함께 이론적·정책적 함의를 도출하는데 연구 목적이 있다. 앞서 제시한 연구 목적을 충실히 달성하기 위해서 중앙행정기관 공무원들의 대상으로 설문 조사를 실시(N=507)하였고, 수집된 자료를 바탕으로 SPSS 21.0 및 AMOS 21.0 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하여 연구 변수의 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 다음으로 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 영향 관계 검증을 위해 위계적 회귀분석을 시행하였고 제시된 가설을 검증하였다. 뿐만 아니라 실증분석을 통한 연구 결과의 타당성을 확보하고 연구 결과의 해석을 풍부하게 하기 위해서 공직에 재직하는 실무자 및 학계 전문가들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하고 내용분석을 시행하여, 경험적 연구의 분석 결과를 보완하여 연구의 함의를 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 중간관리자 역할 및 연구의 필요성

공공조직에서 중간관리자들의 역할에 대한 논의는 충분하지 못했고, 과연 공공조직에서 중간관리자들의 리더십이 존재하는지에 대한 의견도 분분했다(송윤현, 2011). 특히 관료제 중심의 조직구조가 만연한 한국의 공공조직에서 중간관리자들의 역할은 위계질서 관점에서 상부의 의견을 하부로 전달하는 것이기 때문에, 역할 갈등과 역할 모호성으로 중간관리자 리더십에 대한 의문이 존재한다(송윤현, 2011). 박천오(2010)의 연구에 따르면, 한국 공직사회의 중간관리자들의 리더십 역량을 특성역량, 재능역량, 형태역량으로 구분하면서, 중간관리자들이 조직성과 향상 기여에 매우 중요한 역할을 담당할 수 있는 위치에 있음에도 불구하고 한국의 관료제적 구조 때문에 중간관리자들의 전략적 행위들이 제한받고 있음을 밝혔다. 또한, 영국 국가 보건 서비스청의 중간관리자 역할에 대한 연구를 살펴보면, 조직 운영을 위한 권력과 조직의 재정적 문제 등으로 조직이 집권적으로 운영되기 때문에 공공 서비스 제공에 있어서 중간관리자들의 적극적인 역할이 제한받고 있음을 실증적으로 규명했다(Currie & Procter, 2005). 이러한 의견들을 종합해보면, 중간관리자 연구가 미흡한 이유로 관료제적, 위계적인 조직 구조로 인한 중간관리자 리더십 제한으로 중간관리자가 조직 내에서 중요한 역할을 행사하지 못할 것이라는 가정과 현대 조직 환경에서 기술발달로 조직이 재구조화되면서 관리계층이 줄어들면서(Thin Out) 그들의 역할과 권한 범위가 축소되고 있기(Peters, 1992) 때문으로 판단된다.

그럼에도 불구하고, 중간관리자를 계층적 및 기능적 측면에서 살펴보면서 중간관리자 연구의 필요성을 논의하고자 한다. Mintzberg(1989)의 주장에 따르면, 계층적 측면에서 중간관리자는 조직 전략의 정점(Apex)인 최고관리자와 핵심 운영 부서의 중간 계층에 위치하는 사람이다. 아울러, 기능적 측면에서 중간관리자의 의미를 해석한다면 조직의 미션 및 목표를 결정하는 방향키를 쥐고 있는 최고관리층의 기능과 조직의 핵심 업무를 담당하는 핵심 인력들의 기능 사이에서 중간관리자는 중간 계층이 담당해야 하는 모든 업무 기능을 담당해야 한다. 즉, 최고관리자와 핵심 운영부서 사이에서 다리(Bridge) 역할을 수행하면서, 조직 내 지식과 정보를 확산하고 내부 조직을 더욱 견고하게 한다(송윤현, 2011; Floyd & Wooldridge, 2000).

또한 한국 공공조직의 환경적 맥락을 고려해서 중간관리자 연구의 필요성이 논의될 수 있다. 한국 공공조직은 조직의 내·외부 환경 변화에 민감하게 반응하며, 특히 정권 교체에 따라 행정기관의 수장이 교체되기 때문에 조직 변화에 따른 상황 판단과 변화에 따른 문제 발생 시 해결책 도모 등의 역할에 중

간관리자가 기여할 수 있을 것으로 판단한다. 따라서 전통적인 관점에서 논의하는 최고관리자나 조직의 정보나 결정 등을 통합해서 하위급에게 전달하는 역할에서 벗어나 중간관리자를 최고관리자와 하위급 사이에서 다양한 역할을 수행하면서 리더십을 발휘하는 주체로 인식해야 한다. 김종후(2006: 69)는 한국 공공조직에서의 중간관리자는 조직관리나 조직변화의 중추적 원천이라고 주장하면서, 하위직들은 중간관리자에게 안내와 리더십을 기대하고, 상급자들은 조직 및 상급자 의견의 전달과 순응, 조언 등을 기대한다고 밝혔다. 또한, 중간관리자들이 조직에서 전략적 지위를 점령하고 있기 때문에 조직의 장기적인 이해를 대표하면서 계급상의 권한보다는 신뢰와 인간적 관계에 의존한다고 주장했다.

Daft(2014)의 연구에 따르면, 리더십은 시대와 환경적 변화에 따라 다양하게 논의되어 왔지만 다음과 같은 공통점을 내포하고 있다고 주장한다. 첫째, 리더십은 관계성에 기초한다. 즉, 리더십은 상사-부하와 같은 양자 관계 혹은 리더-중간관리자-부하 등의 다자 관계에서 발현되기 때문에, 리더십은 대인간 영향 행사 혹은 의사소통, 교섭 능력, 설득력 등과 관계가 있다. 둘째, 리더십은 조직의 방향자 역할을 담당한다. 리더는 본인의 영향력을 발휘해 조직 목표 달성을 위한 방향으로 안내한다. 이에 리더십은 전략 도출, 미션 이행, 의사결정 등의 조직 관리의 요소를 포함하며, 목표 지향적, 결과 지향적 행태를 띤다. 셋째, 리더십은 집단 내 위계를 가정한다. 조직에 리더가 존재한다는 것은 그 조직에 위계적 관계가 형성되어 있다는 것을 의미하며, 이러한 리더는 조직 구성원들의 지적 자극과 영감을 주는 롤모델이 될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 Daft(2014)가 주장하는 바와 같이, 중간관리자가 조직 내에서 리더십을 발휘한다면, 조직 내에서 롤모델이 되거나, 조직 목표 구현을 위한 방향자 혹은 최고관리자-하위급의 관계를 연결하는 역할 등을 수행할 것을 가정한다.

2. 공공가치

공공가치(Public Value)는 공공부문 존재의 근본이 되는 가치이다. 공공기관은 공공가치를 창출하고, 창출된 공공가치로 조직 존재의 정당성을 확보한다. 또한, 공공가치는 경제 상태를 기반으로 하는 경제학적 개념과는 다른 개념으로서 공공재(Public Goods), 외부효과(Externalities), 공적정보(Public Information) 창출을 위한 시장실패의 개념과 맥을 같이 한다(Rainey, 2009: 69). 이에, 공공가치를 연구하는 학자들은 경제학적 시장 실패[3]보다는 정치적 혹은 제도상의 절차로서 공공가치의 개념을 정의한다.

3) 공공재(Public Goods)의 특성으로 인해 발생하는 무임승차 문제, 개인의 무능, 외부효과의 발생 등으로 인해 경제학적 시장실패가 야기되었다.

Moore(1995)는 공공조직과 민간조직 간 조직운영과 관리적 차이를 제시하면서, 공공가치는 공공 생산(Public Production)을 정당화하는 개념이라고 주장했다. 또한, 공공가치는 공공기관이 권한을 가지고 처리한 업무의 결과와 효율성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness)을 고려한 공공 산출물(Outputs) 등으로 구성됨을 언급했다. 공무원은 시민의 욕구를 해결하기 위한 업무를 수행하면서 다음과 같은 방식으로 공공가치를 창출한다. 첫째, 공직자들은 특정한 고객이나 수혜자를 위해 예산과 권한을 효율적으로 사용하면서 공공가치를 창출한다(Moore, 1995; Rainey, 2009: 69). 다음으로, 생산적인 공공기관 운영과 시민의 요구를 충족할 수 있는 제도를 수립함으로서 공공가치를 창출한다(Moore, 1995; Rainey, 2009: 69). 이에, Moore(1995: 22-23)는 공직자들이 ① 실질적으로 가치 있는 것(공공가치 창출), ② 합법적이고 정치적으로 지속가능하며, ③ 운영과 관리가 가능한 것 등의 전략적 삼각형(The Strategic Triangle)을 활용하여 공공가치를 창출할 것을 제안했다(최예나, 2018: 3).

Bozeman(2007)이 정의한 공공가치의 개념은 Moore(1995)가 제시한 개념과 유사하지만, 조금 더 발전된 형태로서 공공가치를 논의한다. 그는 우선적으로 시장실패의 대안으로 '공공가치 실패(Public Value Failure)'라는 개념을 제시했었다(Bozeman, 2007). 즉, 시장 실패는 시장의 효율성과 공리주의(Utilitarianism)를 중시하는 개념이며, 공공가치 실패는 공공과 민간의 실패보다는 정책 설계 등을 통해 핵심적인 공공가치를 충족시키는데 중점을 둔다. 예를 들면, 국민들이 강력하게 원하는 제도에 대한 정책이나 법 규정이 마련되어 있지 않다면, 국민 욕구와 정책 간 괴리가 발생하게 되며, 민주적 대표성이 상실되어 공공가치 실패를 초래하게 된다고 설명한다. Bozeman(2007)은 공공가치를 개인 수준과 사회 수준으로 구분하고, 개인 수준에서의 공공가치는 개인이 선호하는 가치 혹은 시민이 누릴 수 있는 권리 및 혜택이며, 시민이 선출한 대표의 의무에 대한 기대감으로 정의했다. 사회수준에서의 공공가치는 시민이 누릴 수 있는 권리 및 특권이며, 국가 및 정부기관의 시민에 대한 의무이자 정부와 정책의 기본이 되는 원칙 등의 규범적인 합의임을 밝혔다. 즉, 개인수준의 공공가치는 특정 사안에 대한 개인의 가치 및 개개인의 가치를 통합한 합의로 구성되는 반면, 사회수준에서는 시민사회가 필요로 하는 가치를 인지하고, 국정을 운영하는 것으로 이해할 수 있다(Rainey, 2009: 71).

신희영(2018: 52)의 연구에서는 공공가치접근은 공중이 정의하는 가치와 객관적, 사회적 결과인 공공가치들을 강조하고, 공공가치의 창출을 보증하는 정부의 적극적 역할과 공공관리의 중요성을 인정하며, 시민성과 민주주의 그리고 협력적 거버넌스를 강조한다고 주장하고 있다. 또한, 공공가치의 정의로운 분배, 권력구조 개편 등이 전제된다면 공공가치가 행정개혁 모델로서의 기능도 수행할 수 있음을 밝혔다(신희영, 2018). 본 연구에서는 공공가치를 공공기관의 민주성(대응성), 공정성, 청렴성 실현 수준으로 규정하고, 공공가치의 하위 변수로 활용하였다.

3. 중간관리자 혁신역량 이론적 배경

조직 연구에서 리더십[4]에 관한 연구가 가장 중요하다고 해석해도 과언이 아니다. 성공적인 리더십 비결은 조직생활에서 가장 많이 회자되고 연구되고 있는 주제 중 하나이다. 리더십 정의가 하나의 유형으로 통일된 것이 아니고 학자에 따라 다양하지만, 공통적으로 목표와 비전을 성취하기 위해 특정 집단에 다른 사람의 지각, 신념, 태도, 동기 또는 행태 등에 영향을 미치는 능력으로 정의된다(Robbins & Judge, 2010). 리더십이 조직 연구에서 중요한 변수로 인식되어 연구되고 있음에도 불구하고 여전히 그 개념이 모호한 이유는 조직에서 효과적인 리더십의 유형과 특성에 대해 통합적 시각에서 해석하는 이론이 없기 때문이다(오현경·박성식·원미연, 2011).

리더십 연구[5]에 따르면 일반적으로 특성(Trait)이론, 행동(Behavior)이론, 상황(Contingency)이론에 근거해 리더십 연구가 확장되었고 지속적으로 새로운 리더십 이론이 개발되고 있다(문계완·이시영·최석봉, 2009). 최근 새로운 사회문화 형성과 조직 내·외부 환경 변화에 따라서 변혁적 리더십(Bass, 1985), 거래적 리더십(Bass & Avolio, 1994), 카리스마 리더십(Conger & Kanungo, 1987), 서번트 리더십(Greenleaf, 1970)과 같은 다양한 종류의 리더십이 개발되고 있지만 현대적 리더십의 대부분이 특성, 행동, 상황이론에 근거해 구축되었다. 본 연구에서는 중간관리자 특질, 행태, 상황판단 능력, 교환관계 등을 중심으로 중간관리자 혁신역량을 살펴보고자 한다. 기존의 리더십 이론 중 중간관리자 특성만을 설명하는 이론은 존재하지 않기 때문에, 본 연구에서는 분석하고자 하는 중간관리자 특질, 행태, 상황판단 및 교환관계 능력을 설명할 수 있는 리더십 역량 모델을 제안하는 Van Wart의 행동순환모형에 근거하여 중간관리자 혁신역량을 설명할 수 있는 이론을 검토하였다.

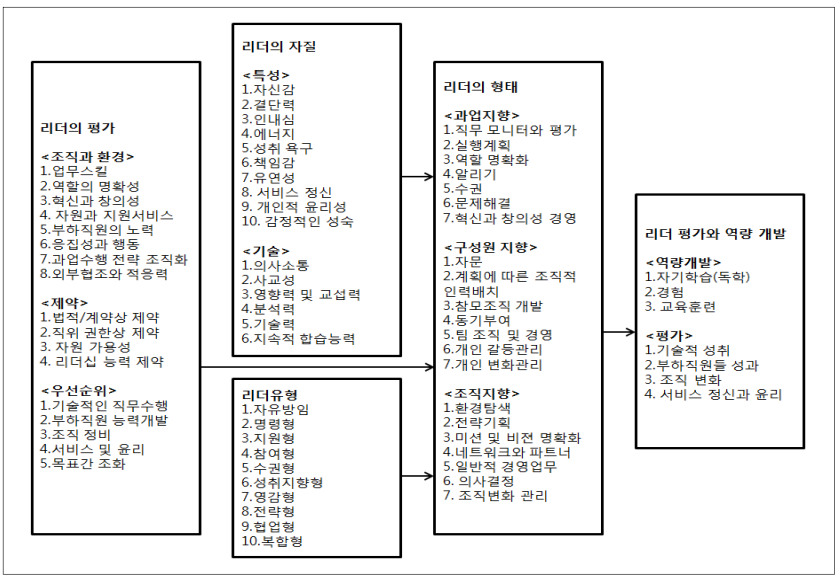
리더십 전통 이론들이 특정 리더십 유형을 강조하면서 공공부문 관리자 역량을 설명하는데 한계가 존재하는 상황에서, Van Wart(2003)가 역량과 관련된 리더십 모델을 소개하면서 리더십 연구를 한 단계 도약시켰다(박천오, 2009). Van Wart(2003)는 리더십 역량을 상황과 맥락적 조건과 관계없이 리더가 공통적으로 보유하거나 발휘해야 하는 역량으로 정의했다. 그는 리더십이 발휘되는 과정을 리더십 행동순환모형(Leadership Action Cycle)으로 제시하면서, 공공부문 리더십을 분석하는 요인으로 리더의 개인 특성(Traits), 후천적으로 학습되는 재능(Skills), 업무 상황에서 리더의 행태(Behaviors)를 제안했다. 기존의 리더십 연구에 근거해 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 요소를 혼합해 설계된 행동순

4) 리더십 선행연구는 중간관리자를 특정하거나 중간관리자라는 명칭을 활용해서 수행된 연구가 부족하기 때문에, 기존의 문헌에서 언급한 '리더' 혹은 '리더십'의 용어를 그대로 활용하기로 한다.

5) 기존의 리더십 이론은 직급과 관계없이 모든 리더에 적용 가능한 이론을 제시하고 있기 때문에, 본 연구에서도 중간관리자 혁신역량 이론적 배경을 논의함에 있어서 일반적인 리더십 이론을 검토하였다.

환모형은(Van Wart, 2003), 〈그림 2-1〉과 같이 리더 평가(Assessment), 특성(Traits), 재능(Skills), 유형(Styles), 행태(Behaviors), 그리고 사후 평가(Evaluation) 및 역량개발 등의 총 70개의 변수로 구성되었다. 즉, 리더십은 본인이 속한 조직의 환경을 분석해 조직의 환경에 부합하는 다양한 특성과 재능을 발전시켜야 하며, 이러한 과정에서 리더는 조직 내 다양한 하부 요소 및 조직 구성원들과 연계되면서 특정한 행태를 표출하게 된다. 실제 리더의 행태를 관찰해 설계된 행동순환모형은 '관리자들의 교육훈련 모델'이며, 리더에게 필요한 역량을 제시하고 그 효과성을 검증하기 위한 기본적인 틀을 제공한다(Van Wart, 2011). 행동순환모형이 제시하는 3가지 역량 개념은 상호 보완적 관계이며 순환적 관계이기 때문에 각각의 하위 역량이 상호 작용하면서 긍정적 결과를 도출한다. Van Wart가 제시하는 리더십 행동순환모형은 특성론, 상황론, 행태론, 재능론, 통합론 등의 기존의 연구를 통합한 리더십 모델로 평가된다(김문성·김재혁, 2013). 행동순환모형은 특정 리더십 유형을 강조하는 전통적 시각에서 벗어나, 거시적인 관점에서 조직 환경, 업무, 직위에 따라 요구되는 리더십 역량의 상대적 중요성을 파악할 수 있는 장점이 있다(박천오, 2009). 특히, 공공부문 리더의 역량에 초점을 두어서 공공부문 리더십 혁신 역량을 지지하는 중요한 이론적 근거가 될 수 있다.

〈그림 2-1〉 Van Wart의 리더십 행동순환모형



자료 : Van Wart(2011: 466); 김문성·김재혁(2013: 97)

이에 본 연구에서는 Van Wart의 행동순환모형에 근거하여 중간관리자들의 혁신 역량을 개인가치, 직무수행, 조직관리, 관계형성 등으로 구분하고 중간관리자의 리더십이 공공가치에 미치는 영향력을 검증한다.

4. 중간관리자 혁신역량 및 공공가치 간 영향 관계

국내 공공조직을 대상으로 수행된 중간관리자 및 공공가치에 대한 연구 동향은 다음의 〈표 2-1〉과 같다. 우선 중간관리자에 관한 연구를 살펴보면, 선행연구들에서는 중간관리자 리더십을 변혁적, 거래적, 관계지향, 과업지향, 이슈, 진성 리더십 등으로 구분하면서 전통적 리더십 시각을 반영해서 중간관리자 리더십 변수를 구성했다. 앞서 언급한 바와 같이, 본 연구에서는 전통적 리더십의 유형과 중간관리자 혁신역량이 동일하다고 상정하기 때문에 본 연구에서 제시하는 개인가치, 직무수행, 조직관리, 관계형성 등의 혁신역량이 전통적 리더십 유형을 대체할 수 있다고 판단한다. 다음으로 중간관리자 리더십의 결과변수를 살펴보면, 가외적 노력, 리더만족, 조직성과, 발언행동, 도움행동 등의 일반적으로 조직 효과성으로 측정되는 요소들을 제시하고 있어서 본 연구에서 중간관리자 혁신역량이 공공가치를 제고할 것이라는 가설을 도출할 수 있다고 판단한다.

공공가치에 관한 선행연구를 살펴보면, 공공가치라는 단어를 활용한 선행연구는 김호균(2019)의 연구가 있으며, 다른 연구들은 공공가치의 개념을 포괄하는 공직가치라는 연구 변수를 활용하면서 공직가치 제고에 기여하는 선행변수 규명에 중점을 두었다. 김호균의 연구에서는 공공(변혁적, 서번트, 적응적) 리더십이 단기적으로는 조직문화를 변화시키고 궁극적으로 공공가치를 창출한다고 주장하면서 리더십의 중요성을 다시 한번 상기시켰다. 정연우·박성민(2019)과 왕태규(2019)의 연구에서는 공직가치에 영향을 미치는 요인으로 개인특성(자기효능감, 개인-직무 적합성), 리더십(가치부여 및 총체적 리더십), 인사제도(보상, 교육훈련) 등을 제시하면서 실증적으로 이들의 관계를 규명하였다. 종합하면, 공공가치를 제고를 위해서는 공직자 개인, 리더십, 제도 등이 중요하게 다루어져야 함을 알 수 있었고, 외재적 보상 보다는 역량 개발 등을 통해 공직자들의 인식 변화가 핵심임을 알 수 있었다.

〈표 2-1〉 중간관리자 및 공공가치 연구 동향

중간관리자 연구 동향						
연구자	독립변수	매개변수 조절변수	결과변수	연구대상	연구방법	연구 결과
허전 (2002)	중간 관리자 변혁적/ 거래적 리더십	-	가외적 노력 리더만족	부산, 경남 행정조직	회귀분석	변혁적·거래적 리더십이 가외적 노력에 정(+)의 영향을 미침 변혁적 리더십이 리더만족에 정(+)의 영향을 미침
김용현· 박은미 (2008)	중간 관리자 관계지향 과업지향 리더십	-	조직성과	경찰조직	회귀분석	관계지향과 과업지향이 조직성과에 영향을 미치며, 업무중심보다는 인간관계 중심이 조직성과에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타남

이선영· 이종원 (2010)	중간 관리자 변혁적/ 거래적 리더십	임파워 먼트	조직효과성	지방 행정조직	구조방정식	변혁적·거래적 리더십이 임파워먼트와 조직효과성에 정(+)의 영향을 미침 중간관리자 리더십과 조직효과성 간 임파워먼트의 매개효과를 검증함
지경이· 김정원 (2010)	중간 관리자 변혁적/ 거래적 리더십	자기 효능감	직무만족 조직몰입	지방 행정조직	회귀분석	변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침 자기효능감의 독립 및 종속 변수 간 부문 매개효과를 검증함
이유진· 정재삼 (2013)	중간 관리자 변혁적 리더십	조직학습 역량, 정서적, 지속적 몰입	무사안일	지방 행정조직	구조방정식	변혁적 리더십 중 지적자극은 무사안일에 정(+)의 영향, 개별적 배려는 무사안일에 부(–)의 영향을 미침 변혁적 리더십 중 지적자극만 정서적·지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미침 조직학습역량과 지속적 몰입의 매개효과가 검증됨
박보생· 도수관· 정흥상 (2017)	중간 관리자 이슈/ 진성 리더십	진성 리더십	조직효과성	기초자치 단체	회귀분석	이슈 및 진성리더십이 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남 이슈리더십과 조직효과성 간 진성리더십의 조절효과를 검증함
복경수· 박재춘 (2019)	윤리적 조직문화	중간 관리자 윤리적 리더십	발언행동 도움행동	서울, 경기 소재 공공기관	위계적 선형분석	윤리적 문화는 윤리적 리더십에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남 윤리적 리더십이 구성원들의 선제적 행동에 정(+)의 영향을 미침 윤리적 리더십이 윤리적 조직문화와 선제적 행동 사이에서 부문 매개역할을 함

공공가치 연구 동향

연구자	독립변수	매개변수 조절변수	결과변수	연구대상	연구방법	연구 결과
김호균 (2019)	변혁적 서번트 적응적 리더십	조직문화	적극행정 (공공가치 창출)	공공조직	문헌연구	공공(변혁적, 서번트, 적응적) 리더십이 단기적으로는 조직문화를 변화시키고 궁극적으로 공공가치를 창출함
정연우· 박성민 (2019)	자기 효능감 가치부여 리더십 개인–직무 적합성	집단문화	공직가치	중앙 및 광역 자치단체	구조방정식	자기효능감 및 개인–직무 적합성이 공직가치에 정(+)의 영향을 미침 자기효능감 및 가치부여 리더십과 공직가치 간 집단문화의 조절효과를 검증함
왕태규 (2019)	보상 교육훈련 총제적 리더십	–	공직가치	중앙 및 광역 자치단체	회귀분석	보상은 공직가치에 부(–)의 영향을 (Crowding-out Effect), 교육훈련 및 총체적 리더십은 공직가치에 정(+)의 영향을 미침

본 연구는 중간관리자 혁신역량이 공공가치를 제고시킬 수 있을까?라는 연구 질문을 바탕으로 연구가 수행되었다. Wolfe(1994)는 혁신 연구 이론을 혁신 과정 이론(Process of Innovation), 혁신 결정 요인 이론(Determinant of Innovation), 혁신 확산 이론(Diffusion of Innovation) 등의 3가지로 범주화[6]했다. 즉, 중간관리자 혁신 역량의 역할과 공공가치 결정 요인을 검증하는 본 연구는 앞서 제시한 혁신 연구 이론 중 혁신 확산 이론과 혁신 결정 이론과 부합된다고 볼 수 있다.

혁신은 민간부문에서 파생되어 공공부문에 유입된 개념이기 때문에, 혁신역량과 혁신 성과 간의 관계에 대한 연구도 공공부문보다는 민간부문이나 연구개발 조직에서 많이 다루어지고 있다(김훈, 2013; 안영갑·김현권·이선로, 2010). 이에, Walker(2004)는 혁신은 조직성과를 견인하는 중요한 역할을 담당하고 있지만, 사회과학 분야에서 이를 경험적으로 분석한 연구가 부족함을 지적했다. 선행연구들에 따르면 혁신역량이 내재된 조직은 높은 성과를 거두고 있으며, 혁신 역량이 기업 성과에 긍정적인 영향을 주는 핵심 요인으로 규명되고 있다(김장호·주기중, 2015). 또한, 혁신 성과에 영향을 주는 요인으로 개인 특성(적극성, 성취욕구, 혁신 행동), 문제 해결 방법, 조직 분위기, 구조, 문화, 상사의 지원 등을 제시하고 있다(Scott & Bruce, 1994; 최석봉·양필석, 2011). 하지만, 혁신 성과에 대한 연구는 조직 차원의 혁신 결정 요인을 규명하는데 초점이 맞추어져 있었으며, 개인 차원의 혁신 역구는 개인 특성과 혁신 행동 간의 관계 규명에 집중되어 있다(Wanberg & Banas, 2000; 김해룡·양필석, 2008; 이기은·전무경, 2011).

우리나라 공직사회는 수평적 협력, 즉, 동료 간의 이타적 협력이 부족하며, 정보 공유에 매우 소극적이다. 또한, 공직사회에 만연한 '무사안일' 주의로 개인의 역량을 개발하려는 의지와 노력이 부족하기도 하며(박천오, 2007), 본인의 업무 외에 조직의 다른 활동에 소극적으로 임한다(고현경·박현신·김근세, 2007). 앞서 연구의 배경에서도 설명한 바와 같이 현재 우리나라 공직사회에 만연해 있는 고질적인 문제들을 조직 내 혁신역량이 해결할 수 있을 것이라는 가정 하에 본 연구에서는 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 역할을 검증하고자 한다.

가설: 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

---

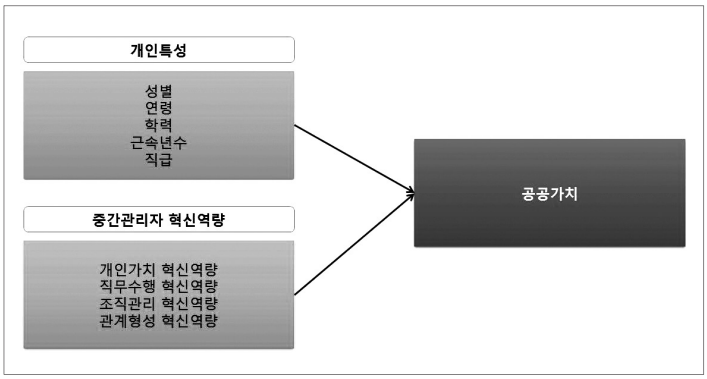
6) 구체적으로 혁신 과정 이론은 조직 혁신 실행 과정에서 일어나는 현상을 설명하며, 혁신 결정 이론은 개인 및 조직의 혁신 성향을 결정짓는 요인을 밝히는 데 중점을 둔다. 마지막으로, 혁신 확산 이론은 혁신 확산 형태와 확산 요인에 관해 관심을 갖는다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 관계를 실증적으로 규명하기 위해서, 본 연구에서는 개인 특성(성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급)을 통제변수로 활용하였다. 또한, 중간관리자 혁신역량을 개인가치, 직무수행, 조직관리, 관계형성[7]으로 구분하면서, 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 미치는 영향력을 분석한다. 본 연구에서 공공가치 제고에 기여하는 변수로 중간관리자의 혁신역량을 제시하는 이유는 중간관리자의 리더십이 조직에 활력을 제공하고 부하 직원들에게 동기를 부여하는 등 큰 영향력을 행사하고 있기 때문이며(허전, 2002: 2), 공무원들이 반드시 함양해야 하는 기본적인 신념과 가치관에 직접적인 영향을 미치는 변수이기 때문이다.

〈그림 3-1〉 연구 모형



2. 자료 수집 방법

1) 양적 연구 자료 수집 방법

중간관리자의 혁신역량과 공공가치 간 영향관계를 분석하기 위해서 2018년 6월부터 10월까지 중앙

7) 본 연구에서는 김민영(2019)의 연구에서 제시한 중간관리자 혁신역량의 구성 요소(직무수행 및 조직관리 혁신역량)를 바탕으로, 개인가치와 관계형성 변수를 추가해서 중간관리자 혁신역량 요소로 제시하였다.

행정기관에 재직하고 있는 공무원을 대상으로 설문 조사를 시행했다. 2018년 6월부터 10월까지 43개 중앙행정기관에 각 30부씩 총 1290부의 설문지로 배포하였고, 30개 기관에서 총 507부의 설문지를 획득(회수율 39.3%)하여 본 연구의 목적을 위한 분석 자료로 활용했다. 양적 연구 자료를 위한 표집은 경제적 요인, 환경적 요인 등의 분류기준에 의해 전체 표본을 구분하여 각 집단별로 필요한 표본을 정해진 비율로 추출하는 할당 표집(Quota Sampling) 방법을 활용하였다(채서일, 2011: 246). 연구목적을 위한 설문문항의 측정 척도는 Likert 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다; 2: 별로 그렇지 않다; 3: 보통이다; 4: 약간 그렇다; 5: 매우 그렇다)로 구성했다.

2) 질적 연구 자료 수집 방법

중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 관계를 설명하기 위해서 양적 분석을 실시했지만, 통계적 오류 등의 실증 분석의 한계를 보완하기 위해서 학계 및 실무자들을 대상으로 심층 인터뷰를 진행했다. 전문가 인터뷰 표집은 조사가 조사목적에 적합하다고 판단하는 대상을 설정하거나, 표본의 기준을 정해 놓고 선택된 표본을 대한 자료를 검토하는 방법인 판단표본추출(Judgment Sampling)[8] 방식을 활용하여(채서일, 2011: 245), 학계 전문가 1인, 부단위 실무자 1인, 처단위 실무자 1인, 청단위 실무자 1인을 인터뷰 표본으로 설정하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 표본의 특성

1) 양적 연구 표본의 특성

연구 표본에 대한 인구통계학적 특성은 〈표 4-1〉과 같다. 응답자의 특성을 성별부터 살펴보면, 남성이 348명(68.6%), 여성이 151명(29.8%)으로 확인되었다. 연령은 40대가 238명(46.9%)으로 가장 많은 것으로 확인되었으며, 30대(25.6%), 50대 이상(20.3%), 20대(5.9%) 순으로 분포하고 있다. 최종학력은 학사(67.1%), 석사(.20.5%), 전문대 이하(6.9%), 박사(3.9%)의 순으로 확인되었다. 근속년수는 15년 이

8) 판단표본추출은 적은 수의 표본으로 모집단의 특성을 발견하여 연구에 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있기 때문에 본 연구의 전문가 인터뷰 표집 방법으로 활용하였다.

상 근무자가 238명(46.9%)으로 가장 많았고, 10년-15년 근무자가 111명(21.9%), 5년-10년 근무자가 72명(14.2%), 3년 미만 근무자가 49명(9.7%), 3-5년 근무자가 31명(6.2%)으로 나타났다. 응답자가 수행하고 있는 업무성격의 경우를 살펴보면, 지원관리 업무(30.8%)를 수행하고 있는 응답자가 가장 많았으며, 조사연구를 담당(2.6%)하는 응답자 비율이 가장 낮았다. 응답자의 직급은 6급(52.9%), 5급(20.5%), 7급(14.8%), 4급(4.5%)의 순으로 나타났다.

〈표 4-1〉 개인 특성

변수	구분	빈도(%)	변수	구분	빈도(%)
성별	남성	348(68.6)	업무성격	정책기획	124(24.5)
	여성	151(29.8)		집행사업	147(29)
	무응답	8(1.6)		감사평가	18(3.6)
연령	20대	30(5.9)		지원관리	156(30.8)
	30대	130(25.6)		조사연구	13(2.6)
	40대	238(46.9)		기타	29(5.7)
	50대	103(20.3)		무응답	6(1.2)
	무응답	6(1.2)	직급	9급	6(1.2)
학력	전문대 이하	35(6.9)		8급	17(3.4)
	학사	340(67.1)		7급	75(14.8)
	석사	104(20.5)		6급	268(52.9)
	박사	20(3.9)		5급	104(20.5)
	무응답	8(1.6)		4급	23(4.5)
근속년수	3년 미만	49(9.7)		3급 이상	4(0.8)
	3-5년	31(6.2)		무응답	10(2.0)
	5-10년	72(14.2)			
	10-15년	111(21.9)			
	15년 이상	238(46.9)			
	무응답	6(1.2)			
총 합계 : 507명					

2) 질적 연구 표본의 특성

중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 관계에 대한 중앙행정기관에 재직하는 실무자와 학계 전문가들의 인식을 살펴보기 위해서 심층 인터뷰를 진행했다. 학계 전문가 1인, 부단위 실무자 1인, 처단위 실무자 1인, 청단위 실무자 1인을 본 연구의 인터뷰 표본으로 설정되었다. 본 연구에서 학계 및 실무

자를 대상으로 인터뷰를 시행한 이유는 양적 연구에서 담아내지 못하는 현장의 실질적 목소리와 양적 연구의 한계를 보완하기 위함이다.

〈표 4-2〉 심층 인터뷰 표본의 특성

구 분	이름	소속기관	성별	연령	직급
학 계	A	연구원	여	30대	선임 연구원
실무자	B	부단위 조직	남	40대	5급
	C	처단위 조직	남	40대	5급
	D	청단위 조직	남	30대	8급

2. 신뢰도 및 타당도 분석 결과

중앙행정기관 재직자들 대상으로 2018년 6월부터 10월까지 확보한 설문조사[9] 자료를 통해 혁신역량의 연구 변수들의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해서 탐색적 및 확인적 요인 분석을 실시했다. 우선, SPSS 21.0 통계 프로그램을 활용하여 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시했고, 고유 값, 요인적재량, 누적분산 등의 결과를 확인하여 하나의 변수로 설정될 수 있는 기준을 충족한 변수를 중심으로 Cronbach's Alpha 값을 도출하여 연구 변수의 신뢰도(내적 일관성)를 검증했다. 또한, 연구 변수들의 외적 일관성을 검증하기 위해서 AMOS 21.0 통계 프로그램을 활용하여 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시했고, Chi-square(3.804/p:.000)[10], CFI(.9 이상:.946), NFI(.9 이상:.929), IFI(.9 이상:.947), RMSEA(.08 이하:.074) 등의 제시된 기준 값을 바탕으로 타당성 검증을 위한 연구 모형 적합도를 판단했다. 확인적 요인 분석을 결과 값을 바탕으로 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE)(.5 이상), 구성 신뢰도(Critical Ration: CR)(.7 이상) 값을 구하고, 분석 결과를 토대로 연구 변수의 집중 타당도 검증을 수행했다. 본 연구에서 활용하고자 하는 연구 변수들의 신뢰도와 타당도를 분석한 결과, 모든 변수가 신뢰도 및 타당도 검증을 위해 제시하는 기준을 충족하여 신뢰도와 타당도를 확보했다고 판단한다.

---

9) 본 연구에서 제시하는 설문문항 중 중간관리자 혁신역량에 대한 문항은 김민영(2019)에서 제시한 설문 문항을 차용하였고, 공공가치에 대한 설문 문항은 J ø rgensen(2006)과 Meynhardt(2015)에서 제시한 문항을 활용하였다.

10) χ^2통계량의 p 값이 0.05보다 작게 나타났으나, 다른 지표들이 만족스러운 경우 결과를 수용하는 것이 일반적이다. 대개 표본수가 200이상으로 증가하면 χ^2검정에서 귀무가설은 기각되기 쉽다. 또한 χ^2검정은 관측변수가 다변량 정규분포에서 벗어나는 경우에도 민감하게반응한다. 따라서 표본의 크기가 충분히 크고 검정대상 모형에 대한 이론적 근거가 있다면 χ^2검정을 엄격하게 적용하지 않도록 제한하고 있다(강나율·김민영·박성민, 2019: 219).

〈표 4-3〉 신뢰도 및 타당도 분석 결과

구 분	문 항	Cronbach's a	CR	AVE
개인 가치	나의 중간관리자는 책임의식(행정적, 법적, 전문가적, 도덕적)이 있다	.901	.946	.590
	나의 중간관리자는 공직자로서 윤리의식이 있다.			
	나의 중간관리자는 공익 실현을 위한 사회적 가치를 추구한다.			
	나의 중간관리자는 목표 지향적이다.			
	나의 중간관리자는 공공기업가정신(혁신, 진취성, 위험감수)이 있다.			
직무 수행	나의 중간관리자는 환경 분석 능력이 있다.	.927	.951	.517
	나의 중간관리자는 사업 융복합 능력이 있다.			
	나의 중간관리자는 업무 전문성이 있다.			
	나의 중간관리자는 적극적으로 행정 처리를 한다.			
	나의 중간관리자는 정책 발굴 및 관리 능력이 있다.			
	나의 중간관리자는 창의적 문제 해결 능력이 있다.			
조직 관리	나의 중간관리자는 비전을 제시한다.	.953	963	.513
	나의 중간관리자는 비전 실천을 위한 전략성이 있다.			
	나의 중간관리자는 조직 학습 관리를 한다.			
	나의 중간관리자는 전략적 인적자원관리(인재발굴, 개발, 승진)를 한다.			
	나의 중간관리자는 혁신적 조직문화를 구축한다.			
	나의 중간관리자는 변화 대응성이 있다.			
	나의 중간관리자는 효율적으로 권한을 배분한다.			
관계 형성	나의 중간관리자는 포용적 팀워크를 구축한다.	.943	955	.634
	나의 중간관리자는 구성원들의 다양한 욕구 체계를 관리한다.			
	나의 중간관리자는 수직적, 수평적 의사소통 매개자이다.			
	나의 중간관리자는 신뢰를 형성한다.			
	나의 중간관리자는 팔로우십을 유도한다.			
공공 가치	우리 부처는 공공가치** 실현에 지속적인 관심을 가진다.	.926	.828	.956
	우리 부처는 법적 권한 내에서 양질의 공공가치를 창출한다.			
	우리 부처는 공공가치 창출에 지속적으로 기여한다.			
	우리 부처는 시민이 신뢰할 수 있는 협력 파트너이다.			
	우리 부처는 신뢰할 수 있는 기관이다.			

* 중간관리자는 본인의 직위에 따라 상대적으로 인식
(예: 과장 직위의 경우 국장 직위가 중간관리자/주무관일 경우 사무관 혹은 과장 직위가 중간관리자)

** 공공가치: 민주성(대응성), 공정성, 청렴성 추구를 의미

3. 상관관계 분석 결과

본 연구에서는 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간의 영향 관계 분석을 수행하기 전에 상관관계 분석을 통해 연구 변수들 간 연관성 수준을 분석하였다.

인구통계학적변수(성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급), 중간관리자 혁신역량, 공공가치 간 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 공공가치는 4 가지 유형의 중간관리자 혁신역량과 .01에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다(〈표 4-4〉 상관관계 분석 참조). 또한, 관계형성 혁신역량은 성별, 개인가치, 직무수행 혁신역량, 조직관리 혁신역량과 .01에서 정(+)의 상관관계를 가지며, 연령과 .05에서 정(+)의 상관관계가 있는 것을 알 수 있었다. 조직관리 혁신역량은 성별과 개인가치와 .05에서 정(+)의 상관관계를 가지며, 직무수행 혁신역량과 .01에서 정(+)의 상관관계를 형성하는 것으로 분석되었다. 직무수행 혁신역량은 개인가치와 .01에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

〈표 4-4〉 상관관계 분석 결과

구분	Mean	St.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	.69	.45	1									
2	2.82	.82	.232**	1								
3	3.19	.68	.013	.060	1							
4	3.91	1.32	.164**	.758**	−.056	1						
5	4.07	.97	.181**	.470**	.257**	.514**	1					
6	4.03	.65	.066	.074	−.003	.010	.102*	1				
7	3.93	.69	.072	.030	.008	−.029	.033	.819**	1			
8	3.74	.78	.108*	.071	−.023	.019	.058	.769*	.831**	1		
9	3.84	.79	.164**	.096*	−.023	.056	.096*	.743**	.783**	.878**	1	
10	3.89	.69	.054	.007	−.034	−.021	.047	.508**	.523**	.542**	.494**	1

*p 〈 .05 , **p 〈 .01

1: 성별, 2:연령, 3: 학력, 4: 근속연수, 5: 직급, 6: 개인가치, 7: 직무수행, 8: 조직관리, 9: 관계형성, 10: 공공가치

4. 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 영향 관계 분석 결과

본 연구는 중간관리자 혁신역량과 중앙행정기관 구성원들이 인식하는 공공가치 수준 간 영향 관계를 규명하는데 목적을 두고 있다. 본 연구에서는 개인 수준의 변수로 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급,

중간관리자 혁신역량은 개인가치, 직무수행, 조직관리, 관계형성을 투입[11]하였고, 2 단계 위계적 회귀분석을 통해 이들의 영향관계를 분석하였다. 분석 결과는 다음의 〈표 4-5〉에 제시되어 있다.

모형 1에는 성별, 연령, 근속년수, 직급 변수가 투입되었다. 모형 1은 약 11%(R^2=.112)의 설명력을 나타내고 있지만, 공공가치에 유의미한 영향을 미치는 개인 특성 변수는 없는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 중간관리자 혁신역량 변수인 중간관리자의 개인가치, 직무수행, 조직관리, 관계형성의 혁신역량 변수가 투입되었다. 모형 2는 약 56%(R^2=.569)로 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간의 관계를 설명하고 있으며, 중간관리자 개인 가치(β=.116, p 〈 .10)이 공공가치에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 직무수행 혁신역량(β=.173, p 〈 .05)과 조직관리 혁신역량(β=.285, p 〈 .01)이 공공가치에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 관계형성 혁신역량(β=.029)은 공공가치에 통계적으로 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다. 결과적으로 본 연구에서 설정한 가설이 부분적으로 채택되었음을 알 수 있다.

〈표 4-5〉 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 영향 관계 분석 결과

	공공가치					
	Model 1			Model 2		
	B	ß	t	B	ß	t
1단계(개인가치)						
성별	-.085	-.058	-.1243(.214)	-.009	.002	-.155(.877)
연령	.030	.037	.510(.610)	-.019	-.075	-.392(.695)
학력	-.071	-.071	-1.473(.142)	-.051	-.051	-1.268(.205)
근속년수	-.053	-.102	-1.373(.170)	-.017	-.044	-.543(.588)
직급	.066	.089	1.584(.114)	.037	.017	1.064(.288)
2단계(중간관리자)						
개인가치				.124	.116	1.686*
직무수행				.177	.173	2.231**
조직관리				.253	.285	3.147***
관계형성				.026	.029	.355(.723)
통계량	R^2=.112, F=1.237(.290)			R^2=.569 F=25.58***		
	Durbin-Watson = 1.645					

*p 〈 .10 , **p 〈 .05, ***p 〈 .01

11) 성별: 여자=0, 남자=1
연령: 20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대=4
학력: 고등학교 이하=1, 전문대=2, 학사=3, 석사=4, 박사=5
근속년수: 3년 미만=1, 3-5년 미만=2, 5-10년 미만=3, 10-15년 미만=4, 15년 이상=5
직급: 9급=1, 8급=2, 7급=3, 6급=4, 5급=5, 4급=6, 3급 이상=7

아울러, 본 연구에서는 양적 연구 결과를 바탕으로 중앙행정기관 실무자들과 학계 전문가들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 응답자들은 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 긍정적인 영향을 미치는 이유를 다음과 같이 설명하였다. 중간관리자 입장에서 중간관리자 혁신역량의 전략적 요소(개인가치, 직무수행, 조직관리, 관계형성 혁신역량)들이 조직의 목표 달성만을 위한 전략이 아닌, 협업 및 변화관리를 통해 정부의 책임성을 제고하는 '과정'을 중시하면서 공공가치를 제고할 수 있다고 주장했다. 또한, 학계 및 공무원들은 "공공가치는 공직자가 업무를 수행하면서 직접적으로 성과를 체감할 수 있는 지표이기 때문에 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 즉각적인 영향력을 행사하며, 중간관리자 혁신역량이 공공가치 실현을 위한 필요조건"임을 주장했다.

인터뷰 내용을 종합하면, 공공가치를 제고하기 위해서는 공직자들의 공직가치 함양이 전제되어야 한다. 이에 공직자들의 공직가치(공직관, 국가관, 윤리관)를 유지·관리할 수 있는 장치가 마련되어야 할 것으로 판단한다. 구체적으로, 신임 공무원(5급 중간관리자) 교육훈련에서 공무원으로서 기본적인 자세나 가치를 주입식으로 훈련하기 보다는 직접적인 체험을 통해 공공가치 실현을 체득할 수 있는 교과과정이 마련되어야 한다고 생각한다.

"중간관리자 혁신역량이 공공가치 달성에 있어 필요충분조건은 아니지만, 필요조건이라고 생각합니다. 책임의식이 높은 수준으로 형성된 개인과 높은 수준의 윤리의식을 갖춘 관리자, 구성원의 공공서비스 마인드가 만연된 조직이라면 해당 기관(공공조직) 내부의 민주적 의사결정 과정, 공정한 성과평가, 청렴한 직무 수행 등이 이뤄질 확률이 높죠. 윤리의식이 높은 중간관리자가 부하직원의 성과평가에 있어서 공정할 수밖에 없지 않을까요? 책임의식이 높은 공무원들도 자신의 직무수행 과정이나 결과가 법률뿐 아니라 도덕적, 윤리적으로도 위배되지 않도록 청렴성을 유지할 테니, 이는 결국 공공가치 제고에 긍정적인 영향을 미친다고 생각해요. 기관이 제공하는 서비스도 마찬가지라고 생각합니다. 책임감 있는 공무원이 대국민 서비스 제공에 있어서 불공정하진 않을 거잖아요? 윤리의식이 투철하면 예를 들어, 인·허가 발급을 수행하는 공무원이 급행료를 받진 않겠죠. 공공조직 내부(공공조직 운용)나 외부(공공 서비스를 국민에게 제공)나 책임감 있고, 정의로운 공무원들이 구성되어 있다면 공공가치 제고에 이바지 할 수 있다고 생각합니다."

→ 중간관리자 혁신역량이 공공가치 실현의 필요조건임을 주장, 조직 구성원(공직자 본인 혹은 중간관리자)들의 윤리의식 혹은 책임의식들이 민주성, 공정성, 청렴성을 추구하는 공공가치 제고에 이바지 한다고 판단

– 학계 전문가 A와의 인터뷰 중에서–

"중간관리자 개인의 혁신역량이 충분히 발현될 때 국민이 원하는 민주성, 공정성, 청렴성 추구 등의 공공가치가 향상 될 것으로 보여요. 공공가치를 창출한다는 것이 어떻게 보면 공직자로서 자부심을 가질 수 있는 성과로 보이거든요. 저도 공무원이지만 항상 업무를 할 때 공공가치(민주성, 공정성, 청렴성)를 창출할 수 있는지에 대한 관심을 가지고 있어요. 국민들은 정부나 공무원들에게 다소 부정적인 시각이 있지만, 저뿐만 아니라 공직자 대부분이 이런 마음으로 업무에 임하고 있을 것으로 봅니다."

→ 공공가치는 공직자들의 소명이기 때문에 공직에서 업무를 수행하는 조직과 조직 구성원을 관리하는 중간관리자의 역량이 공공가치의 결정요인이 될 수 있음

– 실무자 B와의 인터뷰 중에서–

"민주성, 공정성, 청렴성 추구 등의 공공가치를 창출할 수 있느냐 혹은 내가 공무원으로서 공공가치를 창출하고 있느냐에 대한 질문을 공무원 스스로가 판단할 수 있다고 생각합니다. 공공가치는 본인이 체감할 수 있는 단기적 속성이 있기 때문에, 국민 혁신 체감이나 국민 신뢰와 같이 장기적인 성과가 아니니까 오히려 공무원 중간관리자 본인의 역량이 즉각적인 성과로 나타난 결과라고 봅니다."

→ 공공가치는 단기적이며, 공직자들이 성과를 체감할 수 있는 지표라서 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 즉각적인 성과로 나타남을 언급

– 실무자 C와의 인터뷰 중에서–

"제시한 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 긍정적인 영향을 미치는 것은 당연한 것으로 볼 수 있어요. 혁신역량이 뛰어난 관리자라면 기본적으로 개인의 업무역량이 뛰어나다고 볼 수 있고, 역량이 높은 사람이 공직에서 근무하고 있다는 것은 공직자로서 자부심이 큰 사람이라고 볼 수 있어요. 이런 능력과 역량이 중간관리자 혹은 조직에게도 적용될 수 있다고 보고요. 일부 예외적인 경우도 있겠지만, 역량이 뛰어난 중간관리자일수록 민주성, 공정성, 청렴성 등을 추구하는 공공가치를 중요시 할 것으로 판단돼요."

→ 혁신역량이 높은 사람이 공직자로서의 자부심도 크다고 가정하고, 높은 혁신역량과 자부심을 가진 공직자들이 공공가치를 더욱 중요시 여길 것으로 추정함. 이러한 가정이 중간관리자에 적용될 것으로 주장

– 실무자 D와의 인터뷰 중에서–

양적 및 질적 분석 결과, 본 연구에서 검증하고 했던 가설(중간관리자 혁신역량은 공공가치에 정(+)의 영향을 미친다.)이 증명되면서, 공직사회에 공공가치 확산에 중간관리자의 역할이 중요함을 알 수 있었다. 특히, 중간관리자의 직무수행과 조직관리 역량이 공공가치 제고에 기여함이 양적 분석을 통해 검증되었고, 양적 분석 결과를 보완하기 위해서 수행된 질적 인터뷰에서도 민주성, 공정성, 청렴성 등의 의미를 내포하는 공공가치에 중간관리자들의 공직에 대한 자부심, 직무 수행 역량이 상당한 영향을 미칠 수 있는 것으로 밝혀졌다.

Ⅴ. 결 론

1. 결론 및 함의

본 연구에서는 혁신 확산 이론과 혁신 결정 이론에 근거(Wolfe, 1994)하여 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 관계를 실증적으로 규명하고자 노력하였다. 즉, 중간관리자 혁신역량이 공공차치로 확산되는 모형을 통계적으로 검증함으로써 현재 공직사회에서 강조하고 있는 혁신, 공공 가치 등의 확산을 위한 필수적인 요소 중 하나가 혁신역량임을 알 수 있었다(Scott & Bruce, 1994; 최석봉·양필석, 2011). 남승하(2008)는 공공부문의 혁신 실행에 있어서 조직 외부 환경과 내부의 관리적 요인들이 상반된 영향력을 미칠 수 있기 때문에 이들 요인(조직 내·외부 환경)에 주목해야 한다고 주장하고 있다. 예를 들어, 조직 구조의 공식화된 절차나 규범은 조직의 혁신 채택과 실행에 부정적 영향을 미치지만, 일단 채택된 혁신 업무의 수행에 있어서 업무의 규칙과 절차가 긍정적인 역할을 한다(Rogers, 1995). 또한, 혁신을 성공적으로 이끌기 위해서는 구성원의 자발적인 참여, 조직의 명확한 비전제시, 구성원들의 혁신에 대한 의지와 신념이 필요하다(이경호, 2005)는 의견도 존재한다. 혁신은 조직 관리적 요소들과 조직성과를 매개하는 역할을 수행하기 때문에(Walker, 2004; 남승하, 2008), 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 영향 관계를 검증하는 연구를 단순히 혁신을 촉진시키는 것으로 이해하기 보다는 조직성과 향상을 위한 내적 역량의 강화라는 시각으로 접근해야 한다. 본 연구의 분석 결과를 통해 혁신역량이 공공가치 확산과 더불어 공공부문의 혁신 성향과 조직 관리 전략을 결정짓는 중요한 요인이라는 혁신 결정 이론의 주장을 지지할 수 있었다. 즉, 혁신역량과 공공가치 간 영향 관계 검증을 통해 조직 내 혁신 역량 확산은 조직성과를 위한 매개인자의 확산임과 동시에(Walker, 2004; 남승하, 2008), 조직 내적 역량을 강화시킬 수 있는 전략을 제시할 수 있는 근거가 됨을 알 수 있었다.

또한, 중간관리자 혁신역량이 공공가치에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 미루어 보아 개인 혹은 리더들의 혁신역량을 제고하기 위해서 전략적 인적자원관리 정책을 보다 적극적으로 실현할 필요가 있겠다. 우선, 조직 내 전략적 인적자원관리 기능이 효과적으로 구현될 수 있도록 인적자원관리 기능 간 연계성이 확보되어야 한다. 즉, 개별 직무와 직렬에 요구되는 역량에 대한 체계적인 정의를 기반으로 인적자원 확보-교육훈련-성과관리-보상 체계가 통합되어 운영되어야 한다. 구체적으로 혁신역량 제고와 공직의 전문성 향상을 위해 우수 인재 영입을 위한 인적 데이터베이스의 구축을 생각해 볼 수 있다. 역량과 성과가 기반이 되는 책임지향형 인사관리시스템을 만들기 위해 외부의 유능한 인재를 적극적으로 영입해야 하고, 이를 위해 외부에 조직이 필요로 하는 혁신 역량을 갖춘 인재를 선제적으로 발굴해야 한다. 또한, 성과관리체계를 통한 평가-인사-보상체계가 연계된 인적자원관리체계를 확립하기 위해서는 개별 직무에 대한 객관적인 역량 평가가 전제되어야 한다. 평가와 인사관리제도 간 연계성 강화를 위해서는 인적자원관리기능과 보상체계 간 통합 혹은 연계가 필요하며, 이를 통해 객관적 역량평가 및 성과평가 기준의 효과적인 활용이 가능할 것으로 판단된다.

마지막으로 중간관리자 관계형성 혁신역량은 공공가치에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 김민영(2020)의 연구의 주장과 연계되는 내용이다. 구체적으로 김민영(2020:28)의 연구에서 공직자들을 대상으로 실시된 인터뷰에 따르면, "관계능력이 발달한 공직자들이 관계에 집중하느라 업무에 소홀할 수 있다"는 결과와 일맥상통하는 내용이며, 관계지향 리더십보다 과업지향 리더십이 공공가치 제고에 더 적합한 요인이라고 판단된다. 이에 중간관리자들은 본인의 업무에 대한 숙련도와 전문성을 보유하기 위해 개인적으로 노력을 기울여야 하며, 중간관리자들의 업무역량 향상을 위해 국가공무원인재개발원 혹은 지방공무원교육원에서는 전문교육 중심의 난이도 높은 교육을 이행해야 한다. 뿐만 아니라, 4차 산업혁명 혹은 디지털 뉴딜 등의 새로운 정책에 적극적으로 대응하기 위해서 데이터 관리, 데이터 수집 및 활용, 데이터 마인드 등의 역량도 함양할 수 있도록 교육훈련이 제공되어야 한다.

2. 연구의 한계 및 후속 연구 방향

본 연구에서는 중간관리자 혁신역량과 공공가치 간 관계를 검증하면서 상기한 제시한 다양한 함의를 도출하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 한계를 지니고 있으며, 현재 연구가 지니고 있는 한계를 보완하기 위해서 다음과 같은 후속 연구 방향을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 중간관리자 혁신역량의 개념을 설명함에 있어서 5급 혹은 4급 등의 특정한 계급을 대상으로 연구를 수행하지 못했다. 다만, 설문 응답자가 상대적으로 인식하는 중간관리자를 대상으로 연

구를 수행하였기 때문에 본 연구에서 설계하는 중간관리자가 상대적으로 고위직일수 있기 때문에 중간관리자 직급에 따른 오류가 존재할 수 있다. 이에 후속 연구에서는 중간관리자를 5급 혹은 4급으로 한정하여 연구를 수행할 필요가 있다.

다음으로, 본 연구에서는 공직자들의 인식에 기반을 두어 공공가치를 민주성(대응성), 공정성, 청렴성으로 측정하였다. 하지만 공공가치 혹은 사회적 가치의 개념과 하위요소에 대한 다양한 연구가 존재하며, 아직 합의된 개념이 존재하지 않는다. 이에 후속 연구에서는 공공가치의 개념과 하위 요소에 도출에 대한 심도 있는 연구가 필요하다. 예를 들어, 전문가 혹은 공직자 대상 델파이 분석을 바탕으로 공공가치 하위요소를 도출하거나, 공공가치에 대한 국내·외 선행연구에 근거해서 공공가치 개념에 대한 내용분석을 통해 공공가치 개념과 하위요소를 도출하면 보다 심층적인 연구가 될 것으로 판단한다.

마지막으로, 본 연구에서는 공직자들의 개인특성(연령, 학력, 근속년수 등)을 통제변수로 활용하면서 개인특성과 공공가치 간 관계를 규명하고자 노력하였다. 하지만, 개인특성이 공공가치에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 후속 연구에서는 개인특성 변수로 공직자의 인식에 기초하여 측정 가능한 변수(ex. 자기 효능감, 직무만족, 업무 전문성 등)들을 활용하여 독립변수와 종속변수 간 관계를 통제할 필요가 있다.

■ 참고문헌 ■

고현경·박현신·김근세. (2007). “한국 중앙행정기관 공무원의 권위주의행태에 관한 연구”, 「한국행정학보」, 41(3): 191-219.

강나율·김민영·박성민. (2019). “공무원의 직업가치인식이 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향 연구”, 「현대사회와 행정」, 29(1): 197-234.

김귀원. (2014). “학습, 혁신 역량과 혁신 성과 간의 관계에 관한 연구”, 「기술혁신학회지」, 17(2): 380-420.

김문성·김재혁. (2013). “스마트워크 환경에서 요구되는 행정 리더의 역량에 관한 연구”, 「한국정책연구」, 13(2): 95-116.

김민영. (2019). “공공부문 혁신 역량 연구: 공공 사비스 혁신 성과 검증을 중심으로”, 성균관대학교 박사학위논문.

김민영.(2020). “혁신 역량이 혁신 성과에 미치는 영향: 중앙행정기관을 중심으로”, 「조직학회보」, 17(2): 1-34.

김보경·서정욱. (2014). “공공부문 성과 제고를 위한 정부 혁신에 대한 연구”, 「한국공공관리학보」, 28(1): 137-166.

김용현·박은미. (2008). “경찰 중간관리자 리더십유형과 조직성과간의 실증적 연구”, 「한국경찰학회보」, 10(4): 113-140.

김장호·주기중. (2015). “환경 불확실성, 산업인프라, 기업가 정신이 혁신 역량 및 경쟁적 성과에 미치는 영향-대구경북 기술혁신형 중소기업을 중심으로”, 「경영과 정보연구」, 34(3): 41-60.

김종후. (2006). “지방정부관리자의 역할에 관한 연구”, 「한국자치행정학보」, 20(1): 53-74.

김해룡·양필석. (2008). “핵심자기평가가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구-직무만족을 매개변인으로”, 「인적자원관리연구」, 15: 37-56.

김호균. (2019). “적극행정과 공공가치(public values)의 실현: 조직문화와 리더십 이론을 중심으로”, 「한국인사행정학회보」, 18(4): 257-272.

김훈. (2013). “혁신 역량과 공급사슬 외부통합이 기업성과에 미치는 영향”, 「디지털융복합연구」, 11(8): 175-182.

남승하. (2008). “조직의 관리적 혁신의지와 조직 성과 간의 관계에 관한 연구”, 「한국행정학보」, 42(1): 171-196.

문계완·이시영·최석봉. (2009). “집단의 창의성과 응집력이 혁신행위에 미치는 영향”, 「대한경영학회지」, 22(4): 2159-2185.

복경수·박재춘. (2019). “윤리적 조직문화와 선제적 행동에 대한 다수준 연구-중간관리자 윤리적 리더십의 매개효과를 중심으로”, 「인적자원관리연구」, 26(3): 57-80.

박보생·도수관·정홍상. (2017). “기초지방자치단체 중간관리자의 이슈리더십과 조직효과성의 관계 분석-진성리더십의 조절효과를 중심으로”, 「한국지방행정학보」, 14(2): 257-276.

박천오. (2007). “우리나라의 공무원 징계와 퇴출”, 「한국행정학보」, 41(3): 221-241.

박천오. (2009). “한국 중상위직 행정관리자의 주요 리더십 역량에 관한 실증 연구”, 「행정논총」, 47(2): 121-148.

박천오. (2010). “한국 여성공무원의 여성대표적 역할 인식에 관한 탐색적 연구”, 「한국행정연구」, 19(1): 177-200.

신희영. (2018). “공공행정의 정당성 위기와 공공부문 개혁 모델로서의 공공가치접근”, 「한국사회와 행정연구」, 29(2): 31-56.

송윤현. (2011). “공공조직의 환경변화와 중간관리자들의 리더십”, 「한국거버넌스학회보」, 18(1): 159-181.

안영갑·김현권·이선로. (2010). “기업의 혁신역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「대한경영학회지」, 23(4): 2305-2328.

오현경·박성식·원미연. (2011). “K-항공사 객실라인팀장의 리더역량이 리더십 만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「항공진흥」, 56(1): 63-87.

왕태규. (2019). “조직사회화 이론에 기초한 공직가치에 대한 연구: 인적자원 관리제도와 총체적 리더십을 중심으로”, 「한국공공관리학보」, 33(1): 105-127.

윤두섭·이승종. (2004). “지방자치단체의 혁신역량에 관한 연구”, 「한국행정학회 학술발표논문집」, 368-380.

이경호. (2005). “조직혁신 활동의 과정과 성과요인 분석-중앙행정기관 진단, 변화관리 사업을 중심으로”, 「한국정책학회 하계학술발표논문집」, 135-155.

이기은·전무경. (2011). “사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향”, 「대한경영학회지」, 24(2): 943-961.

이선영·이종원. (2010). “지방정부 중간관리자들의 변혁적, 거래적 리더십의 효과분석: 조직효과성과 임파워먼트에 미친 효과를 중심으로”, 「한국행정논집」, 22(3): 845-867.

이유진·정재삼. (2013). “중간관리자의 변혁적 리더십, 조직학습역량, 조직몰입, 무사안일의 관계 분석: G 도청 공무원을 대상으로”, 「HRD 연구」, 15(2): 135-164.

장원호·최미옥. (2005). “지방정부혁신 역량 구조화 모델: 기든스(A. Giddens)의 구조화 이론을 적용하여”, 「지방정부연구」, 9(2): 90-106.

정연우·박성민. (2019). “공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구: 공공봉사동기의 통제효과 검증을 중심으로”, 「한국인사행정학회보」, 18(4): 171-199.

지경이·김정원. (2010). “지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직유효성의 관계”, 「인적자원관리연구」, 17(1): 235-258.

조성원·이지연. (2018). “대학도서관 중간관리자의 리더십 척도 개발에 관한 연구”, 「한국문헌정보학회지」, 52(3): 91-119.

채서일. (2011). 「사회과학조사방법론」, 비앤엠 북스.

최석봉·양필석. (2011). “혁신 성과의 선행요인으로서 조직구성원의 개인특성에 관한 연구”, 「대한경영학회지」, 24(5): 2827-2848.

최예나. (2018). “지방정부 공무원들의 공공서비스동기와 공직가치가 조직 성과에 미치는 영향 연구-촉진적 리더십의 조절효과를 중심으로”, 「한국자치행정학보」, 32(2): 123-143.

허전. (2002). “공·사조직 중간관리자의 리더십이 부하 직원의 가외적 노력과 리더에 대한 만족에 미치는

영향", 「한국행정논집」, 14(4): 1135-1159.

홍승복. (2016). 「기술혁신 유형과 혁신 역량에 따른 기업성과 연구」, 경희대학교 석사 학위논문.

Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations", Collier Macmillan.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). "Transformational leadership and organizational culture", *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4): 541-554.

Bozeman, B. (2007). "Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism", Georgetown University Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, 12(4): 637-647.

Currie, G., & Procter, S. J. (2005). "The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy", *Journal of Management Studies*, 42(7): 1325-1356.

Daft, R. L. (2014). "The leadership experience", Cengage Learning.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). "Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process", Sage.

Greenleaf, R. K. (1970). "The servant as leader. The Robert K. Greenleaf Center", Indianapolis, IN.

Jørgensen, T. B. (2006). "Public values, their nature, stability and change: The case of Denmark", *Public Administration Quarterly*, 365-398.

Lall, S. (1992). "Technological capabilities and industrialization", *World Development, 20*(2): 165-186.

Meynhardt, T. (2015). "Public value: Turning a conceptual framework into a scorecard", In Bryson, J. M., Crosby, B., & Bloomberg, L.(ed.): Public Value and Public Administration. Washington, DC: Georgetown University Press.

Mintzberg, H. (1989). "Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations", Simon and Schuster.

Moore, M. H. (1995). "Creating public value: strategic management in government", Harvard University Press.

Peters, B. G. (1992). "Bureaucratic politics and the institutions of the European Community",

Euro-Politics: institutions and Policy-Making in the 'New' European Community, 75-122.

Rainey, H. G. (2009). "Understanding and managing public organizations", John Wiley & Sons.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). "Essentials of organizational behavior", Global Edition. NJ: Pearson.

Rogers, E. M. (1995). "Diffusion of innovations: modifications of a model for telecommunications", Springer Berlin Heidelberg.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.

Szeto, E. (2000). "Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network", *The TQM Magazine*, 12(2): 149-158.

Walker, R. M. (2004). "Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda", AIM Research Working Paper Series.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 132-142.

Wolfe, R. A. (1994). "Organizational innovation: review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, 31(3): 405-431.

Van Wart, M. (2003). "Public sector leadership theory: an assessment", *Public Administration Review*, 63(2): 214-228.

Van Wart, M. (2011). "Dynamic of leadership in public service: Theory and practice(2nd ed.)", Armonk, (ed.) NY: M.E. Sharpe.

원 고 접 수 일 | 2021년 1월 18일
심 사 완 료 일 | 2021년 2월 8일
최종원고채택일 | 2021년 2월 15일

김민영 minimum19@gmail.com

한국성균관대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 한국행정연구원 행정관리연구실 부연구위원으로 재직 중이다. 관심분야는 전략적 인적자원관리, 동기, 리더십 등이며, 논문으로는 "Public Service Motivation and Innovation in the Korean and Chinese Public Sectors: Exploring the Role of Confucian Values and Social Capital"(2019), "공무원의 직업가치인식이 잡 크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구"(2019), "Boosting Acceptance of Performance Appraisal Systems in NGOs: An empirical exploration of the roles of monitoring systems and organizational culture"(2018) 등 다수 논문을 발표하였다.