

공직사회 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향 : 변혁적 리더십의 조절된 매개효과를 중심으로

김소망* / 백지선**

공직사회의 조직문화는 조직의 성과와 효율성을 결정짓는 핵심 요소로, 공공조직의 운영 방식과 관리 체계 전반에 중요한 영향을 미친다. 특히, 유연성과 창의성을 강조하는 탈관료제적 조직문화는 공무원의 업무 몰입과 협력을 촉진하여 조직의 목표 달성을 지원할 수 있다는 점에서 주목할 필요가 있다. 이에 본 연구는 공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 조직시민행동에 대한 인식이 이 관계에서 매개 역할을 수행하는지를 검토하였다. 또한, 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화와 업무성과 인식 간의 관계를 조절하는지, 나아가 조직시민행동에 대한 인식을 경유하여 업무성과 인식에 미치는 영향에서 조절된 매개효과를 가지는지를 분석하였다. 분석 결과, 공무원 사회가 탈관료제적 조직문화를 지닌다고 인식할수록 공무원 업무성과에 대한 인식 또한 긍정적으로 변화하는 것으로 나타났으며, 조직시민행동에 대한 인식이 이 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 확인되었다. 또한, 변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화가 조직시민행동을 통해 업무성과 인식으로 이어지는 과정에서 조절된 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구는 공무원들이 조직문화와 리더십을 어떻게 인식하는지가 자신의 업무성과에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 제시함으로써, 공공조직이 탈관료제적 문화를 강조하더라도 리더가 이를 명확하게 전달하고 실천하지 않는다고 인식될 때, 공무원의 행태와 인식에서 유의미한 차이가 발생할 수 있음을 강조한다.

주제어 _ 공직사회, 탈관료제적 조직문화, 업무성과, 조직시민행동, 변혁적 리더십

* 연세대학교 행정학과 석사과정(제1저자)

** 연세대학교 행정학과 박사과정(교신저자)

Impact of Perceived Post–Bureaucratic Organizational Culture on Perceived Task Performance in the Public Sector: The Moderated Mediation Effect of Perceived Transformational Leadership

Kim So–mang* / Baik Jee–seun**

The organizational culture of the public sector is a key factor in determining organizational performance and efficiency, significantly influencing the overall management system and operational methods of public organizations. In particular, a post-bureaucratic organizational culture that emphasizes flexibility and creativity is noteworthy as it can enhance employees' work engagement and cooperation, thereby supporting the achievement of organizational goals. This study empirically analyzes the impact of public officials' perceptions of a post-bureaucratic organizational culture on their perception of job performance and examines whether their perception of organizational citizenship behavior mediates this relationship. Additionally, it explores whether the perception of transformational leadership moderates the relationship between post-bureaucratic organizational culture and job performance perception and whether it has a moderated mediation effect through organizational citizenship behavior perception. The analysis results indicate that the more public officials perceive their organization as having a post-bureaucratic culture, the more positively they perceive their job performance. Furthermore, their perception of organizational citizenship behavior partially mediates this relationship. Moreover, the perception of transformational leadership was found to have a moderated mediation effect in the process where post-bureaucratic organizational culture influences job performance perception through organizational citizenship behavior. By empirically demonstrating how public officials' perceptions of organizational culture and leadership influence their perception of job performance, this study highlights that even if a public organization emphasizes a post-bureaucratic culture, significant differences in employees' attitudes and perceptions may arise if leaders are not perceived as effectively communicating and implementing this culture.

Key words _ Public Sector, Post–Bureaucratic Organizational Culture, Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership

* M.A., Dept. of Public Policy & Management, Yonsei University(First Author)

** Ph.D. student, Dept. of Public Policy & Management, Yonsei University(Corresponding Author)

I. 서론

공공조직의 조직문화는 정부의 성과와 효율성에 중요한 영향을 미치는 요소로 주목받고 있다. 특히 급변하는 행정환경 속에서 기존의 경직된 관료제적 조직문화에서 벗어나 유연하고 혁신적인 탈관료제적 조직문화로의 전환이 요구되고 있다(Schein, 2010). 탈관료제적 조직문화는 구성원의 자율성과 창의성을 존중하며, 유연한 의사소통과 협력을 강조한다. 이는 구성원들의 잠재력을 최대한 발휘하게 하고 조직의 학습능력과 혁신역량을 높이는 데 기여할 수 있다.

기존의 선행연구들은 탈관료적 조직문화가 조직몰입, 직무태도, 업무성과 등과 같은 조직 내 구성원의 다양한 행태에 미치는 영향력을 보여주고 있다(Christensen & Læg Reid, 2011; Emery & Giaouque, 2016). 그 가운데에서도 업무성과는 구성원이 주어진 업무 활동을 통해 달성한 결과로 구성원의 노력과 역량을 나타내며 궁극적으로 조직의 효율성과 효과성을 반영한다는 측면에서 주목할 필요가 있다(최진욱·노종호, 2020). 조직행태 연구에서 업무성과에 관한 연구는 실제 업무성과에 초점을 둔 연구(Lawter et al., 2015; Narayana, 2017)와 성과에 대한 인식을 살펴본 연구(Rosen, et al., 2006; Schleicher et al., 2004; Luthans et al., 2007; Riketta, 2008)로 구분할 수 있는데, 대부분의 연구는 조직문화가 조직 차원의 성과에 미치는 영향에 집중하였으며(Hartnell et al., 2011; Martinez et al., 2015), 구성원 개인이 업무성과를 어떻게 인식하는지에 미치는 영향력에 관한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다. 특히 공무원의 개별 업무성과를 객관적인 지표로 평가하는 것이 쉽지 않다는 점을 고려할 때, 본 연구는 공무원들이 자신의 업무성과를 어떻게 인식하는지에 조직문화가 어떻게 영향을 미칠 수 있는가에 초점을 맞추어 논의를 진행하고자 한다.

또한, 본 연구는 공무원들이 현재 공직사회가 가지고 있는 탈관료제적 속성에 대하여 어떻게 인식하고 있는지에 주목하고자 하였다. 조직문화는 조직의 전반적인 가치와 규범, 행동양식을 정의하며, 구성원의 태도와 행동에 깊은 영향을 미친다. 그 중에서도 탈관료적 조직문화는 구성원들에게 더 많은 자율성과 책임을 부여하면서 혁신적이고 능동적인 행동을 유도한다. 기존의 선행연구는 경쟁가치모형(Competing Values Framework)에 따라 분류된 관계, 혁신, 위계, 합리 조직문화 중 어떤 유형이 성과에 영향을 미치는지에 주목하였으며, 네 가지의 조직문화가 명확히 구분되지 않거나 상반된 연구결과를 보였다(박중수·최하영, 2022). 또한 조직문화가 미치는 영향에 있어서 구성원 개인적 측면에서의 효과성보다 조직적 차원의 효과성에 집중되어왔다. 따라서 본 연구에서는 관계지향적 조직문화와 혁신지향적 조직문화를 탈관료적 조직문화로 분류하여 연구를 진행하고자 하였다. 한편, 조직문화는 조직이 가지고 있는 공식적인 구조 또는 제도를 통해 형성될 수도 있지만, 조직의 구성원들이 공유하고 있

는 가치와 신념의 총체로서 경험되고 형성되는 특징이 강하다(Schein, 1990; Denison et al., 2014; Park et al., 2016). 그에 따라 본 연구에서는 공무원이 실제로 탈관료제적 조직문화를 어느 정도 체감하고 있는지가 조직 내 공무원의 행태를 설명할 수 있는 주요한 변수로 작용할 수 있다는 것을 전제로 한다.

그와 더불어, 기존 연구들은 변혁적 리더십이 조직에 미치는 긍정적 효과를 강조해 왔으나(윤대혁·정순태, 2006; 류은영·류민봉, 2008; 박현욱, 2020; 박중수·최하영, 2022; 박형수 외, 2023; 최병운, 2023), 리더십이 조직문화에 대한 경험을 형성하는 과정에서 공무원 개개인의 태도와 성과 인식이 어떻게 변화하는지에 대한 논의는 상대적으로 부족했다. 즉, 변혁적 리더십이 단순히 조직의 비전과 목표를 설정하는 역할을 하는 것이 아니라, 공무원이 조직문화를 어떻게 체감하고 해석하는지를 결정하는 과정에 중요한 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고, 이러한 측면을 실증적으로 탐색한 연구는 많지 않았다. 본 연구는 변혁적 리더에 대한 공무원의 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식 간의 연결을 어떻게 형성하는지를 탐색한다는 점에서 차별성을 갖는다. 즉, 조직이 탈관료제적 문화를 강조하는 경우라도, 리더가 이를 명확하게 전달하고 구체적인 실천을 보이지 않는다고 인식된다면 구성원의 인식에는 유의미한 변화가 나타나지 않을 가능성이 있다.

본 연구는 이러한 연구의 한계를 보완하고자 한다. 첫째, 본 연구는 공무원이 조직 내 탈관료제적 조직문화를 체감하는 방식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 분석함으로써, 조직문화 연구를 개인 수준의 경험과 태도 변화 측면에서 확장하고자 한다. 둘째, 기존 연구에서 상대적으로 간과된 조직 시민행동에 대한 인식의 역할을 조망하여, 탈관료제적 조직문화가 구성원의 성과 평가 방식에 미치는 영향을 보다 세부적으로 규명한다. 셋째, 본 연구는 변혁적 리더십에 대한 인식이 공무원의 조직문화를 체감하는 방식과 성과에 대한 인식의 연결을 어떻게 형성하는지를 분석함으로써, 리더가 단순히 조직 차원의 성과 향상에 기여하는 것이 아니라 조직 구성원의 경험을 재구성하는 과정에서 작동할 수 있음을 실증적으로 규명한다.

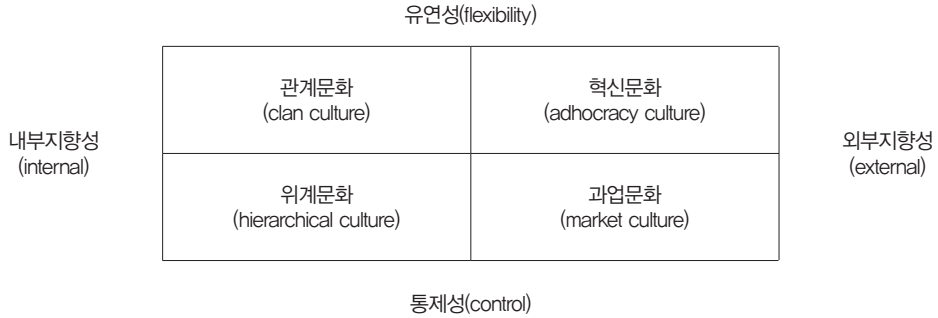
이를 바탕으로, 본 연구는 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식 간의 관계를 보다 심층적으로 이해하기 위해 조직시민행동에 대한 인식의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한다. 이를 통해, 공공조직의 조직문화에 대한 인식의 변화가 성과에 대한 인식의 변화로 이어지는 메커니즘을 규명하고, 공공부문의 조직 혁신과 성과관리 개선을 위한 실천적 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 공무원 조직문화-관료제적 문화와 탈관료제적 문화

조직문화(organizational culture)는 한 조직을 다른 조직과 구분할 수 있도록 해주는, 구성원들이 가지고 있는 공유된 의미 시스템이라고 할 수 있다(Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). 이는 본질적으로 다차원적이고 복잡한 문화의 특성으로 인해 개인의 태도와 행동을 암묵적으로 규제하는 가치와 신념을 중심으로 다양하게 정의된다(박종수·최하영, 2022). Schein(1992)에 따르면 조직문화는 조직 설립자의 신념, 가치관과 가정에서 비롯되어 조직의 발전에 따른 학습경험, 새로운 구성원이나 리더에 의해 도입된 신념, 가치관 그리고 가정에 의해 형성된다. 조직문화는 한 조직이 다른 조직에 대해 경쟁우위를 확보할 수 있는 원천 중 하나로 조직성과에 기여하며, 단순한 내부 관리 도구를 넘어 조직만의 전략적 자산으로 기능한다는 점에서 주목할 필요가 있다(Barney, 1986). 이러한 조직문화는 연구 대상과 문화의 기준에 따라 다양하게 분류되어왔으며, 선행연구에서 널리 활용된 대표적인 분류 기준은 Quinn의 경쟁가치모형(competing values model)이다. Quinn의 경쟁가치모형은 조직이 내부와 외부 환경에 반응하는 방식에 따라 조직문화를 위계, 과업, 관계, 혁신의 4가지 차원에서 제시한다(Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2011; Cameron et al., 2014). 이는 조직문화를 안정성, 통제, 질서 그리고 자율과 유연성이라는 하나의 축과 조직의 적응 행동을 설명하는 내부지향과 외부지향이라는 기준으로 분류한 것이다(이수창, 2010). 먼저, 위계지향문화(통제&내부)는 관료제적 가치와 규범을 공유하는 것으로 명확한 규칙과 명령에 의존한 집권적 통제 체계를 강조한다. 과업지향문화(통제&외부)는 조직의 경쟁력 확보를 중시하는 조직문화로(김호정, 2002) 목표 달성을 위한 생산성과 효율성 제고를 강조하며 경쟁과 보상 체계에 관심을 가진다. 관계지향문화(유연성&내부)는 구성원 간의 신뢰와 사기를 강조하며 인간적 관계와 상호작용을 중시하는데 이는 가치 공유와 배려를 바탕으로 조직몰입과 자기 계발을 촉진한다. 마지막으로 혁신지향문화(유연성&외부)는 혁신과 변화에 대한 신속한 대응, 자원 획득을 위한 재량을 강조하고 구성원의 기업가적 정신과 창의성을 핵심가치로 인정한다(Cameron & Quinn, 2011). 이러한 경쟁가치모형은 조직문화를 단일한 이상적인 형태로 정의하기보다 조직 내 존재하는 다양한 하위문화가 상호작용하여 조직과 구성원에게 어떠한 영향을 미치는지에 주목한다.

〈그림 1〉 Quinn의 조직문화 경쟁가치모형



경쟁가치모형은 내부와 외부, 유연성과 통제라는 상충하는 가치 간의 균형을 분석하고 조직관리를 위한 전략적 시사점을 제공한다는 점에서 의의가 있으나, 4가지 유형이 명확히 구분되지 않으며(박중수·최하영, 2022), 공공부문의 특수성과 급격한 환경 변화의 역동성을 설명하지 못한다는 한계가 있다(Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Christensen & Lægreid, 2020). 현대 공공조직은 법적 규제, 공익 추구하고 같은 민간과 구분되는 특성으로 인해 명확한 규칙과 절차에 따라 업무를 수행하며 엄격한 통제와 감독을 바탕으로 안정성과 효율성을 추구하는 한편, 급변하는 사회적 요구와 기술 발전에 대응하기 위해 유연하고 창의적인 문제 해결이 필요한 상황에 직면해있다. 이러한 공공조직의 조직문화를 실증적으로 분석하기 위해 조직문화를 크게 관료적 조직문화와 탈관료적 조직문화로 나누어 살펴볼 필요가 있다. 관료제적 조직문화는 경쟁가치모형 중 위계 및 과업지향 문화에 해당하는 것으로 내부지향성과 안정성을 강조한다(박중수·최하영, 2022). 명확한 절차와 규정, 관습화된 업무처리 방식에 따라 업무를 수행하며 표준화된 구조적 특성을 확인할 수 있다. 따라서 조직 내 효율성 증대와 책임소재를 명확히 하는 것을 중요시하며 경직된 업무 환경이 나타난다. 반면, 탈관료제적 조직문화는 경쟁가치모형 중 혁신 및 관계 지향문화를 포괄하는 것으로 환경 변화에 대한 적응력과 구성원의 자유로운 참여를 강조한다(박중수·최하영). 탈관료제적 조직문화를 가진 조직은 상대적으로 유연한 조직구조를 가지므로 구성원들이 새로운 아이디어를 제안할 것을 독려하며 구성원의 성장과 개발을 지향한다. 또한 개방적인 의사소통으로 구성원들의 참여를 통한 의사결정이 이루어지며, 이는 결속력, 신뢰로 연결되어 조직목표 달성에 기여한다. 기존의 선행연구를 살펴보면 전통적 관료적 조직문화가 조직에 미치는 영향(Bozeman & Youtie, 2020; Diefenbach & Sillince, 2011; 김호정, 2002)과 관료적 조직문화와 탈관료적 조직문화의 차이를 비교하는 것(Maravelias, 2003; 안경섭, 2008; 박중수·최하영, 2022)에 집중되어 있다. 그러나, 최근 전통적인 관료제와 신공공관리의 한계를 확인하면서 현대 공공행정의 환경은 급변하는 환경에 따라 혁신적이고 유연한 조직문화로 전환할 것을 요구하고 있다(Dunleavy et

al., 2006; Fernandez & Rainey, 2017). 이에 따라 탈관료제적 조직문화의 중요성이 부각되고 있다.

선행연구에 따르면 이러한 탈관료제적 조직문화의 특성은 직무만족, 조직몰입, 업무성과 등 다양한 조직행태에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김호정, 2002; 이창길, 2006; Fernandez & Moldogaziev, 2015). 이는 탈관료제적 조직문화가 협업과 창의성을 바탕으로 환경변화에 대한 조직의 적응력을 높이며, 구성원의 자율성 보장과 수평적 의사소통으로 창의적인 아이디어를 도출할 수 있음을 시사한다. 또한 구성원의 능동적인 참여와 책임성을 통해 조직 전체의 성과와 효율적인 업무수행을 촉진할 수 있다. 따라서 본 연구는 유연한 대응이라는 시대적 요구를 반영하고 자율성과 협력이라는 공공조직의 새로운 방향성에 맞춰 조직문화의 효과를 확인하기 위해 탈관료제적 문화를 중심으로 논의를 진행하고자 한다.

2. 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식

업무성과는 조직이 부여한 업무 활동을 통해 구성원이 달성한 산출(output) 또는 결과(outcome)의 양과 질을 측정하는 것으로 구성원이 조직의 목표를 효과적으로 달성하였는지 확인하는 척도가 된다(Williams & Anderson, 1991; 정백교 외, 2019). 따라서 업무성과는 조직 운영의 효과성을 평가하는 핵심 지표로 내부 구성원에게는 성취감을 제공하고 외부로는 조직의 신뢰성을 증명하며 궁극적으로 조직의 성과에 영향을 미친다는 점에서 주목할 필요가 있다. 선행연구에 따르면 업무성과에 영향을 미치는 요인은 개인의 역량, 동기, 직무만족과 같은 개인적 요인과 조직문화, 리더십과 같은 조직적 요인 그리고 가족친화정책과 같은 제도적 요인으로 구분된다(최진욱·노종호, 2020). 업무성과에 대한 기존의 연구는 주로 개인 및 제도적 차원에서 성과에 영향을 미치는 다양한 요인들을 탐색하고 검증하는 방향으로 이루어져 왔으며(김태호·노종호, 2010; 박현욱, 2020) 그 과정에서 구성원 개개인이 조직 내에서 성과를 어떻게 인식하고 평가하는지에 대한 논의는 상대적으로 제한적이었다. 특히나 조직문화가 공무원의 성과 인식과 어떤 방식으로 연결되는지를 개별 공무원의 태도 및 경험에 초점을 두고 분석한 연구는 충분하지 않았다고 볼 수 있다.

공공부문에서 조직문화는 구성원의 가치관과 행동 양식을 형성하는 핵심 요소로 작용하며, 개인의 조직문화 체감 방식은 업무성과에 대한 평가 방식에도 영향을 미칠 수 있다(Denison, 1996; Schein, 2010). 따라서 조직문화와 성과 인식 간의 관계를 논의할 때, 단순히 일방적 관계를 분석하는 것을 넘어, 어떠한 기제를 통해 조직문화에 대한 인식이 성과에 대한 인식으로 연결되는지 실증적으로 탐색하는 과정이 필요하다. 즉, 조직문화가 성과 인식에 미치는 영향을 개별 구성원이 조직 내에서 체감하는 방식과 그 과정에서 작용하는 행태적 요인을 고려하여 분석할 필요가 있다.

탈관료제적 조직문화가 성과에 미치는 영향은 주로 조직성과의 관점에서 논의되었다(Pollitt, 2009; 박종수·최하영, 2022). Pollitt(2009)는 탈관료제 조직문화에서 강조하는 유연성과 혁신이 조직의 장기적 기억과 학습능력을 약화시키며, 네트워크 기반의 유동적인 업무방식은 단기적 성과에는 긍정적인 영향을 미치지 않지만, 장기적인 조직 학습과 지식 축적에서는 불리하게 작용할 수 있음을 확인했다. 반면, 박종수·최하영(2022)은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 맥락적 성과, 과업성과, 주관적 성과 등 다양한 유형의 성과에 대한 인식 개선에 기여하는 것을 확인하였으며, 특히 탈관료제적 조직문화가 리더십이 성과에 미치는 영향을 매개하는 것을 검증했다. 이는 탈관료제적 조직문화가 조직의 유연성과 혁신성을 높여 급변하는 환경에 대응하고 구성원의 자율성을 촉진하여 창의적으로 문제를 해결하는 것으로 설명할 수 있다. 또한 개방적 의사소통을 통해 조직 내 정보 공유와 협력을 증진시키는데 이러한 과정을 통해 조직성과가 향상된다는 것이다.

업무성과는 조직의 학습이나 구조적 안정보다 구성원의 자율성, 동기부여와 직결되므로 탈관료제적 조직문화의 유연성과 자율성은 장기적 지식 축적보다 개별 구성원의 업무 역량에 더 크게 영향을 미칠 수 있다. 정동섭(2007)의 연구는 전국 호텔 관리자 112명을 대상으로 실시한 설문자료를 활용하여 혁신지향, 관계지향, 위계지향, 과업지향의 조직문화가 시장지향성에 미치는 영향과 시장지향성이 조직 성과에 미치는 영향을 살펴보았는데, 분석결과 혁신지향과 관계지향문화가 강할수록 시장지향성이 높게 나타나며, 시장지향성이 높을수록 조직몰입과 조직성과가 높아지는 것을 확인하였다. 안경섭(2008)의 연구는 중앙정부부처 조직구성원 208명을 대상으로 실시한 설문자료를 활용하여 경쟁가치모형의 조직문화가 조직성과(능률성, 효과성)에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았는데, 분석결과 관계지향 문화와 혁신지향 문화가 강할수록 조직성과인 능률성과 효과성이 증가하는 것을 확인하였으며, 특히 혁신지향 문화가 조직성과에 가장 큰 영향력을 미치는 것을 확인했다. 이정남·김문석(2009)의 연구에서는 한국철도공사 충남지사 직원 210명을 대상으로 실시한 설문자료를 활용하여 조직문화유형이 조직 효과성에 미치는 영향과 이에 대한 변혁적 리더십의 조절효과를 살펴보았는데, 분석결과 혁신지향 조직문화가 강하게 나타날수록 경영성과가 증가하는 것으로 나타났다. Hartnell et al.(2011)의 연구에서는 관계지향 조직문화와 혁신지향 조직문화가 직무태도, 운영 실적, 조직성과 등 다양한 조직 효과에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다. 최중락(2019)은 탈관료제적 문화와 성과가 긍정적인 관계를 가지는 것을 확인하였으며, 재무적 성과보다 주관적 성과 지표에 더 큰 영향을 미칠 수 있음을 검증했다.

이상의 논의를 바탕으로 탈관료제적 조직문화에 대한 공무원의 인식과 업무성과에 대한 인식의 관계를 다음과 같이 추론해볼 수 있다. 앞서 제시된 선행연구들은 탈관료제적 조직문화가 구성원의 자체적인 업무성과 평가에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 특히, 공공부문에서는 성과 평가가 객관적인 지표로 측정되기 어려운 경우가 많으며, 그에 따라 구성원 개개인이 조직 내 환경을 어떻게 인식하는지가

업무성과에 대한 주관적 평가에도 영향을 미칠 가능성이 크다(Andrews & Boyne, 2010; Fernandez & Moldogaziev, 2015). 즉, 조직문화가 단순히 조직의 구조적 특성을 규정하는 데 그치는 것이 아니라, 구성원이 조직 내 환경을 해석하는 방식과 성과를 평가하는 기준을 형성하는 데 중요한 역할을 한다는 것이다(Schein, 2010).

특히, 탈관료제적 조직문화는 관료제적 조직이 가진 경직성과 비효율성을 극복하고 구성원의 자율성과 협업을 강조하는 특징을 지닌다(Pollitt, 2009). 이러한 조직문화적 특성이 구성원들에게 조직이 유연하고 창의적인 업무 수행을 장려하고 있다는 신호를 줄 경우, 공무원들은 조직 내에서 자신의 성과를 보다 긍정적으로 평가할 가능성이 높아질 수 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로, 공공조직 내에서 자율성과 협력을 강조하는 탈관료제적 문화가 강하다고 인식하는 공무원일수록 자신의 업무성과를 더욱 긍정적으로 평가할 가능성이 높아질 것으로 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설 1을 제시한다.

가설 1: 공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 업무성과에 대한 인식에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

3. 조직시민행동에 대한 인식의 매개효과

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)은 공식적인 보상 시스템에 의해 명시적으로 인정되지 않지만, 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 재량적 개인행동으로 정의할 수 있다(Bateman & Organ, 1983). 이는 직무로 기술된 사항이 아닌 개인의 선택에 의해 수행되며, 조직 내 타인을 도우려는 이타심(altruism)과 조직의 규정을 준수하려는 일반화된 순응(generalized compliance)으로 나타난다. 조직시민행동의 가장 큰 특징은 조직의 강제하지 않는 구성원의 자발적 의사에 따른 행동이라는 것인데, 이는 개인이 합리적 선택을 통해 자신의 이익을 극대화한다는 고전경제학적 관점에서 벗어나 오히려 인간의 심리적 요인으로 인해 비합리적 결정을 내릴 수 있다고 본다(경규용·임도빈, 2021). 이러한 조직시민행동은 개인의 성과평가, 승진, 보상에 긍정적인 영향을 미치며, 조직의 생산성과 자원 활용의 효율성을 증대시킨다는 점에서 공공부문의 성과와 함께 활발하게 연구되고 있다.

조직시민행동과 관련된 선행연구는 조직시민행동과 성과 간의 관계(Podsakoff et al., 1997; 강봉화·박기주, 2005; 이수창, 2010)와 조직시민행동 결정요인(Ball et al., 1994; Skarlicki & Latham, 1996; 윤대혁·정순태, 2006; 서인석 외, 2011)에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 조직시민행동과 성과 간의 관계를 살펴보면, 조직시민행동이 단순히 조직의 효율성과 생산성을 향상시키는 요소로 작용하는

것을 넘어, 조직 구성원의 직무 만족 및 성과 평가 방식에도 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 윤영채·이광순(2009)의 연구는 원자력발전소 직원 133명을 대상으로 실시한 설문자료를 활용하여 조직 시민행동이 개인의 성과평가에 미치는 영향을 살펴보았는데, 분석결과 조직시민행동은 개인의 근무성과에 대한 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 노종호(2023)의 연구에서는 공무원 4,133명을 대상으로 실시된 설문조사를 활용하여 조직시민행동이 공무원의 업무성과에 미치는 영향과 보상 공정성의 조절효과를 살펴보았는데, 분석결과 조직시민행동이 업무성과를 향상시키는 것으로 나타났으나, 보상 공정성의 유의미한 조절효과는 없는 것으로 확인되었다. 이나흠·최윤미(2024)의 연구에서는 공무원 6,170명을 대상으로 실시된 설문자료를 활용하여 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향과 업무자율성의 조절효과를 살펴보았는데, 분석결과 조직시민행동은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 업무자율성이 강할수록 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향력을 강화시키는 것을 확인하였다. Podsakoff et al. (2000)의 연구에서는 조직시민행동이 조직 내 의사소통을 개선하며, 조직의 자원을 더 생산적으로 사용할 수 있게 하여 조직의 생산성과 수익성을 증가시키는 것을 확인하였다. 또한 조직시민행동이 조직 수준의 성과뿐만 아니라 개인 수준의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다.

이상의 논의를 바탕으로 조직시민행동에 대한 공무원의 인식과 업무성과에 대한 인식의 관계를 다음과 같이 추론해볼 수 있다. 조직 내에서 구성원들이 적극적으로 협력하고 자발적인 행동을 수행하는 분위기가 조성된다고 인식할 때, 구성원들은 그 과정에서 자신의 기여를 보다 의미있게 인식함에 따라 이를 통해 성과에 대한 평가 또한 긍정적으로 변화할 가능성이 존재한다. 선행연구에 따르면, 조직 내 협력적이고 신뢰 기반의 환경이 조성될 경우, 구성원들은 개인의 기여도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 인식할 가능성이 커지며, 이는 업무성과에 대한 자기 평가에도 영향을 미칠 수 있다 (Podsakoff et al., 2000). 한편, 조직시민행동이 활발하게 이루어지는 조직에서는 구성원 간 협력과 지원이 강화되면서, 공무원들이 직무 수행 과정에서 조직의 목표와 가치를 보다 명확하게 인식하게 된다(Katz & Kahn, 2015). 이러한 과정은 공무원 개개인이 조직에서 자신의 역할을 보다 중요하게 평가하는 계기로 작용할 수 있으며, 결과적으로 자신의 업무성과를 긍정적으로 인식하는 방향으로 이어질 가능성이 크다. 이와 같은 논의를 바탕으로, 공공조직 내에서 협력과 상호 지원을 중요하게 인식하는 공무원일수록 자신의 업무성과를 더욱 긍정적으로 평가할 가능성이 높아질 것으로 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 제시한다.

*가설 2: 공무원의 조직시민행동에 대한 인식은 업무성과에 대한 인식에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

조직시민행동의 형성요인은 다양한 방면에서 논의되어 왔다(경규웅·임도빈, 2021). Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996)와 서인석 외(2011)는 조직공정성이 조직시민행동의 주요 요인이며, 절차적 공정성이 조직시민행동을 효과적으로 증진시키는 것을 확인했다. 반면, Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994)의 연구에서는 상사의 불공정한 태도가 조직시민행동을 감소시키는 것을 확인하였다. 이는 구성원에게 비전을 제시하고 동기부여를 함으로써 공식적인 역할 외의 자발적 행동을 유도함으로써 조직을 위한 추가적인 노력을 형성하고 그에 따라 조직시민행동이 증진되는 것을 시사한다. 이러한 조직시민행동은 사회교환이론을 통해 설명되어왔다(박세연·이경근, 2016). 사회교환이론에 따르면 구성원들은 자신이 조직으로부터 받는 신뢰와 지원의 정도에 따라 태도와 행동이 결정되며, 조직이 자신을 신뢰하고 지원한다고 인식할 때, 조직에 보답하고자 하는 의무감에서 조직시민행동이 나타난다(Konovsky & Pugh, 1994). 또한 구성원 개인의 행동은 조직 내 사회적 환경과 조직이 추구하는 가치에 대한 구성원의 인식에 따라 결정되는데(Salancik & Pfeffer, 1978), 자신이 속한 조직문화가 협력적이고 신뢰를 중요시한다고 느낄수록 조직시민행동에 대한 긍정적인 반응으로 이어지며, 이는 다시 자신의 업무에 대한 긍정적인 평가로 연결될 수 있다.

선행연구에 따르면, 혁신문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 혁신과 창의성을 강조하는 탈관료제적 조직문화의 특성이 조직시민행동을 증진시킬 것을 기대할 수 있다(박종수·최하영, 2022). 이수창(2010)의 연구에서는 지방의료원 종사자 242명을 대상으로 실시한 설문조사를 활용하여 조직문화, 조직시민행동 그리고 조직성과 간의 영향관계를 검증하고자 하였는데, 분석결과 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 반면, 집단문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직문화가 조직성과에 미치는 직접효과보다 조직시민행동을 매개로 할 때 조직성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 서인석 외(2011)의 연구에서는 공무원 241명을 대상으로 실시한 설문조사를 활용하여 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조를 살펴보았는데, 분석결과 관계문화에 대한 긍정적 인식이 분배공정성 및 절차공정성 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차공정성에 대한 인식은 조직시민행동에 대한 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 박재춘·김성환(2017)의 연구에서는 대학에 종사하는 직원 619명을 대상으로 실시한 설문조사를 바탕으로 조직문화 유형이 조직시민행동에 미치는 영향과 긍정심리자본의 조절효과를 살펴보았는데, 분석결과 혁신지향 조직문화와 관계지향 조직문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정심리자본이 혁신문화와 조직시민행동 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 것을 확인했다.

지금까지의 논의를 바탕으로 공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식, 조직시민행동에 대한 인식, 업무성과에 대한 인식의 관계를 종합해보면, 기존 연구들은 조직문화가 조직시민행동을 촉진하는

중요한 요인으로 작용할 수 있음을 실증적으로 제시하고 있으며, 특히 협력적이고 혁신적인 조직문화는 조직시민행동을 강화하는 핵심적인 환경을 조성할 수 있음을 시사하고 있다(서인석 외, 2011; 박재춘·김성환, 2017). 탈관료제적 조직문화는 구성원들에게 더 많은 자율성을 부여하고, 공식적인 규율보다는 협력과 신뢰를 강조하는 방식으로 운영되기 때문에, 이러한 문화적 환경을 체험하는 공무원들은 조직 내에서 협력적인 태도를 보이고 자발적으로 조직을 돕는 행동을 할 가능성이 높아진다(김호정, 2003). 뿐만 아니라, 조직시민행동이 단순히 조직 내 협력 수준을 높이는 역할을 하는 것이 아니라, 개별 구성원의 성과 평가 방식에도 영향을 미칠 수 있음을 주목할 필요가 있다. 조직시민행동은 구성원들이 자신의 역할을 보다 의미 있게 받아들이도록 하는 심리적 메커니즘을 제공할 수 있다(Borman & Motowidlo, 1997). 공공부문에서 개인의 업무성적을 객관적으로 측정하는 것이 어려운 상황에서, 공무원들이 조직을 위해 수행하는 자발적 행동은 조직과의 관계 속에서 자신의 성과를 해석하는 기준이 될 수 있으며, 이는 결국 업무성적에 대한 자기 평가 방식에도 영향을 미칠 가능성이 크다. 이와 같은 논의를 바탕으로, 본 연구에서는 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 매개로 하여 업무성적에 대한 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 즉, 공무원이 탈관료제적 조직문화를 경험하고 있다고 인식할수록 조직시민행동을 더욱 중요하게 인식하게 되며, 이러한 인식이 업무성적에 대한 긍정적인 자기 평가로 이어질 것이라는 가설을 도출할 수 있다. 따라서 이상의 논의를 종합하여 본 연구는 다음과 같은 가설 3을 설정하였다.

가설 3: 공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 조직시민행동에 대한 인식을 매개로 하여 업무성적에 대한 인식에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

4. 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절효과

리더십은 조직을 이끌어가는 사람이 구성원들의 가치관, 신념, 태도를 변화시켜 더 높은 수준의 목표를 달성하도록 격려하는 것을 말한다(정호준 외, 2015). 모든 조직은 추구하는 목적을 달성하기 위해 노력하며, 리더는 구성원들과의 직접적인 상호작용을 바탕으로 협력적 분위기를 조성한다(유경화·신원형, 2003). 따라서 리더십은 리더가 구성원 개인과 집단의 행동에 영향을 미치고 이를 통해 조직성적에 기여한다는 점에서 주목할 필요가 있다. 변혁적 리더십(transformational leadership)은 교환관계를 넘어서 구성원들에게 영향력을 행사하는 리더의 특성과 행동으로 구성원들의 가치관, 목표, 행동양식, 문체에 대한 인식을 바꿔 변화의 필요성을 인지하고 혁신을 실행하도록 한다(Northouse, 2016). 기존의 선행연구에서 변혁적 리더십은 직무만족, 조직몰입과 대체로 긍정적인 관계를 가지지만 일부 연구에서

는 유의미한 효과를 찾지 못하기도 하였다(이영균 외, 2014). 변혁적 리더십은 구성원들의 동기를 유발하고 도전정신을 자극하며, 만족도를 높여 성과를 높이는데, 선행연구에서는 변혁적 리더십에 따른 개인 수준의 성과에 주목하고 있다(Walumbwa et al., 2008). 변혁적 리더는 조직의 비전을 제시하고 동기를 유발하여 성과를 높이는 방향으로 구성원이 행동하도록 유도한다(Bass, 1998). 즉, 변혁적 리더십은 조직문화의 주요한 조성 요인으로 작용하여 구성원들이 조직이 강조하는 가치를 내면화하도록 이끌 수 있다는 것이다(Den Hartog et al., 1997). 즉, 변혁적 리더가 명확한 비전을 제시하고 구성원들에게 동기를 부여할 때, 조직 내 특정한 문화적 속성이 더욱 강화될 가능성이 크다(Avolio et al., 1991).

공무원이 조직의 리더를 이러한 변혁적 리더로 인식할 경우, 탈관료제적 조직문화의 가치는 더욱 강조될 가능성이 높다. Hartnel et al.(2016)의 연구에 따르면 리더십과 조직문화는 각각 독립적으로 조직성과에 영향을 미치거나 상대가 미치는 영향을 중재하는 것으로 나타났다. 변혁적 리더는 구성원을 배려하고 조직의 발전과 성취를 지향하며, 구성원을 지지하는데 이러한 리더의 특성은 탈관료제적 조직문화의 유연성과 자율성을 기반으로 한 구성원의 몰입과 협력을 강화함으로써 업무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 김호정(2003)의 연구에서는 어떤 조합의 조직문화와 리더십의 결합이 조직몰입과 직무만족의 조직효과성을 향상시키는지 살펴보고자 하였는데, 분석결과 발전문화와 변혁적 리더십의 조직몰입이 가장 높게 나타났으며, 직무만족에 있어서도 발전문화와 변혁적 리더십의 결합이 조직효과성을 강화하는 것으로 나타났다. 이정남·김문석(2009)의 연구에서는 한국철도공사 직원 210명을 대상으로 실시한 설문조사를 활용하여 조직문화와 경영성과간의 관계에 있어서 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하고자 하였는데, 분석결과 조직문화 중 개발문화가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 합의문화가 경영성과에 미치는 긍정적인 영향을 변혁적 리더십이 강화시키는 것으로 나타났다.

이상의 논의를 종합하면, 변혁적 리더십은 구성원들에게 자율성과 창의성을 장려하며, 조직의 혁신성과 협력적 환경 조성에 기여한다(Bass & Avolio, 1993). 따라서 조직 내 변혁적 리더십이 강하게 인식될수록, 공무원들은 탈관료제적 조직문화가 조직 내에서 실질적으로 작동하고 있다고 체감할 가능성이 높아질 것이다. 또한, 변혁적 리더십은 구성원들의 태도와 행동을 변화시키는 과정에서 조직문화와 업무성과 간의 관계를 조정하는 촉진적 역할을 할 수 있다(Jansen et al., 2008). 조직문화가 업무성과에 미치는 영향은 구성원의 인식과 행동을 통해 구체화되는데, 변혁적 리더십이 강하게 인식될 경우, 조직이 추구하는 문화적 가치가 보다 명확하게 전달되고, 구성원들이 이를 적극적으로 수용할 가능성이 높아진다. 즉, 공무원이 조직의 리더를 변혁적 리더로 인식할수록, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식으로 이어지는 과정이 더욱 강화될 것이라 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설 4를 제시한다.

가설 4: 변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식 간의 관계를 정(+)^{의 방향으로 조절할 것이다.}

한편, 변혁적 리더십에 대한 인식은 조직시민행동에 대한 인식에도 긍정적인 영향을 미친다(윤대혁·정순태, 2006; 최병운, 2023). 변혁적 리더는 구성원에 대한 호혜성을 기반으로 구성원이 사적인 이익보다 공동체의 이익을 추구하도록 비전을 제시하고(박형수 외, 2023) 신뢰 및 심리적 안정감을 형성하여 조직의 목표를 달성하도록 만든다. 이러한 리더의 행동은 구성원이 주어진 역할 외에 추가적인 노력을 하게 만들고, 이는 더 나아가 조직시민행동으로 이어질 수 있다는 것이다(박형수 외, 2023). 또한 변혁적 리더는 구성원 간의 협력적 분위기를 조성하며, 심리적 임파워먼트를 부여해(양동민·심덕섭, 2023) 자율성을 긍정적 선행으로 전환하도록 유도할 수 있다.

선행연구를 살펴보면, 박형수 외(2023) 연구에서는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 분석결과 변혁적 리더십에 대한 인식이 높을수록 조직시민행동이 증가하는 것을 확인하였다. 이는 자유로운 분위기 속에서 리더와 구성원이 조직의 비전에 대해 소통하고 새로운 변화와 시도를 격려할수록 조직시민행동에 대한 인식이 증가할 수 있음을 의미한다. 즉, 탈관료제적 조직문화의 자율적 특성이 리더의 비전 제시와 영감 등과 결합할 때 구성원이 조직에 대한 몰입과 책임감을 강하게 느끼면서 공식적인 업무 범위를 넘어 자발적으로 조직에 더 많은 노력을 기울이게 될 수 있다는 것이다. 최병운(2023)의 연구에서는 탈관료제적 조직문화에 해당하는 혁신 및 관계문화와 변혁적 리더십의 상호작용이 조직시민행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 유연성과 관계를 중요시하는 문화에서 구성원의 자율성과 유연성이 리더의 비전 제시와 동기부여의 영향을 받을 수 있음을 시사한다.

지금까지 논의된 내용을 종합하면, 변혁적 리더십은 구성원들의 태도와 행동을 변화시키는 과정에서 중요한 역할을 수행하며, 조직문화와 구성원의 행태적 태도 간의 관계를 조절할 수 있는 요인으로 작용할 가능성이 크다(Avolio et al., 1991). 탈관료제적 조직문화는 자율성과 협력, 개방성을 강조하며, 이러한 문화적 특성이 강할수록 조직 구성원들이 공식적인 역할 범위를 넘어 조직의 목표 달성을 위해 자발적으로 기여할 가능성이 높아지는데(Pollitt, 2009; 박중수·최하영, 2022), 조직문화가 모든 구성원에게 동일하게 체감되는 것은 아니며, 조직문화의 효과는 조직 내 리더십 스타일과의 상호작용 속에서 달라질 수 있다(Den Hartog et al., 1996). 변혁적 리더는 조직 내 협력적 분위기를 조성하며, 구성원들에게 심리적 안정감을 부여하고 새로운 시도를 장려함으로써, 구성원들이 조직 내에서 보다 적극적으로 행동할 수 있도록 만든다(박형수 외, 2023). 이러한 리더의 행동은 구성원들이 조직의 가치와 목표를 내면화하도록 돕고, 공식적인 업무 수행을 넘어 자발적으로 조직에 기여하는 태도를 강화하는 기

제로 작용할 수 있다(Podsakoff et al., 1990). 특히, 변혁적 리더십이 강하게 인식되는 환경에서는 탈관료제적 조직문화의 자율성과 유연성이 더욱 강조될 가능성이 높아지며, 이러한 환경에서 구성원들은 조직의 기대를 보다 적극적으로 수용하고 조직에 대한 몰입을 강화할 가능성이 크다(최병윤, 2023). 이와 같은 논리를 통해 본 연구에서는 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식 간의 관계를 조절하는 역할을 할 것으로 예상된다. 즉, 공무원이 조직의 리더를 변혁적 리더로 인식할수록, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식으로 이어지는 과정이 더욱 강화될 것으로 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설 5를 제시한다.

가설 5: 변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식의 관계를 정(+)¹의 방향으로 조절할 것이다.

마지막으로 앞선 논의들을 종합하여 가설 6을 다음과 같이 설정하였다. 가설 6은 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 거쳐 업무성과에 대한 인식으로 이어지는 관계에서 조절된 매개효과를 가질 것이라고 가정한다. 즉, 변혁적 리더십은 조직문화가 조직시민행동을 강화하는 과정을 조절하고, 나아가 조직시민행동이 업무성과 인식으로 이어지는 경로에도 영향을 미칠 수 있다. 탈관료제적 조직문화가 강하게 인식되는 조직에서는 구성원들이 조직의 가치와 기대를 보다 명확히 이해하고, 이에 따라 조직에 대한 책임감을 내면화하며 자발적으로 조직에 기여하려는 행동에 긍정적인 인식을 형성할 가능성이 높아진다(Podsakoff et al., 2000). 이러한 과정은 다시 업무성과에 대한 인식을 강화하는 기제로 작용할 수 있다.

그러나 조직문화가 모든 구성원들에게 동일한 방식으로 체감되는 것은 아니며, 조직문화의 효과는 조직 내 리더십 스타일과의 상호작용 속에서 달라질 수 있다(Bass & Avolio, 1993; 이정남·김문석, 2009). 변혁적 리더십은 구성원들에게 조직의 가치와 목표를 명확하게 전달하고, 조직의 핵심적인 운영 원칙이 실제 행동으로 실현될 수 있도록 돕는 역할을 수행한다(Avolio & Bass, 2004). 즉, 변혁적 리더십이 강하게 인식되는 조직에서는 탈관료제적 조직문화의 효과가 보다 명확하게 드러날 수 있으며, 조직문화가 조직시민행동을 촉진하는 경로가 더욱 강화될 가능성이 높다(Jung & Avolio, 2000). 나아가, 변혁적 리더십이 강하게 인식되는 환경에서는 조직시민행동이 업무성과 인식으로 연결되는 과정 역시 보다 강하게 나타날 수 있다. 변혁적 리더는 구성원들에게 조직의 비전을 명확하게 제시하고, 조직의 목표 달성을 위한 적극적인 행동을 유도하는 역할을 수행하기 때문이다(Walumbwa et al., 2005). 따라서 조직시민행동이 조직 내에서 보다 긍정적인 평가를 받을 가능성이 높아지고, 이는 구성원들이 자신의 업무성과를 보다 긍정적으로 인식하는 데 기여할 수 있다.

이를 종합하면, 변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 거쳐 업무성과에 대한 인식으로 이어지는 과정에서 조절된 매개효과를 가질 가능성이 있다. 즉, 공무원이 변혁적 리더십을 강하게 인식할수록, 탈관료제적 조직문화가 조직시민행동을 통해 업무성과 인식으로 이어지는 경로가 더욱 강화될 것이라는 가설을 도출할 수 있다. 이에 이상의 논의를 종합하여 다음과 같이 가설 6을 제시한다.

가설 6: 변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식을 거쳐 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향에 정(+)^{의 방향의 조절된 매개효과를 가질 것이다.}

한편, 본 연구는 조직문화와 성과의 관계를 다룬 기존의 연구들과 비교하여 몇 가지 중요한 차별점을 가진다. 첫째, 기존의 선행연구들은 조직 차원에서 리더십과 조직문화 등이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다면, 본 연구는 개별 공무원의 인식 수준에서 탈관료제적 조직문화가 공무원 자신의 업무성과에 대한 인식으로 연결되는 심리적·행태적 기제를 규명하는 데 보다 초점을 둔다. 즉, 조직문화의 효과가 조직 차원에서 직접적으로 성과로 이어지는 것이 아니라, 공무원의 인식을 통해 해석되고, 그것이 업무성과 인식으로 형성되는 과정을 분석하는 것이 본 연구의 핵심이다. 둘째, 본 연구는 조직시민행동의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절된 매개효과를 실증적으로 검토하여 보다 정교한 분석을 시도한다. 조직시민행동에 대한 긍정적인 인식은 공무원이 조직 내에서 협력하고 주도적인 역할을 수행하는 과정에서 업무성과 인식에 중요한 영향을 미칠 수 있으며, 조직 내 리더에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식, 그리고 업무성과에 대한 인식 간의 관계를 강화하는 역할을 할 수 있다. 마지막으로, 본 연구는 공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 어떻게 업무성과에 대한 인식으로 이어지는지를 분석함으로써, 조직구성원의 태도와 행동을 변화시키기 위한 정책적 시사점을 제공하는 것을 주요 기여점으로 삼는다. 이러한 점에서 본 연구는 조직 차원의 구조적 관계를 다룬 기존 연구를 확장하여, 개별 공무원의 인식이 자체적인 성과에 대한 평가로 이어지는 과정에서 작동하는 심리적·행태적 기제를 실증적으로 분석한다는 점에서 차별성을 갖는다.

III. 연구 설계

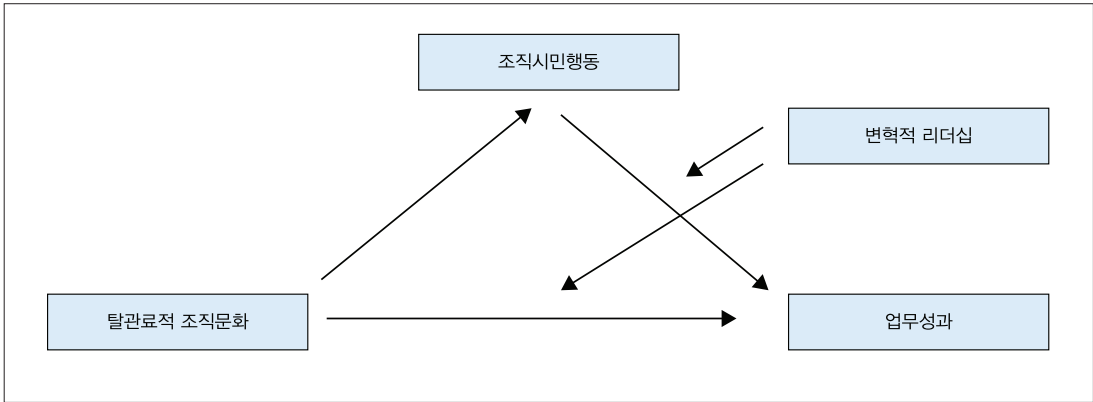
1. 연구모형 및 분석방법

본 연구는 공직사회의 탈관료제적 조직문화에 대한 공무원들의 인식이 업무성공에 대한 인식에 어떠한 영향을 미치며, 조직시민행동이 탈관료제적 조직문화와 업무성공에 인식의 관계를 매개하는 기제로서 역할을 하는지 확인하고, 변혁적 리더십이 이러한 영향에 조절된 매개효과를 가지는지 살펴보고자 한다. 이를 위해 본 연구는 가장 먼저 조절효과와 매개효과를 확인하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 검정방식을 실시하였다. 또한 조직시민행동의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절된 매개효과를 통계적으로 검증하기 위해 Hayes(2018)에 의해 제시된 PROCESS macro의 Model 4와 Model 8을 활용하여 조건부 과정분석(conditional process analysis)을 바탕으로 분석을 실시하였다. 이상의 논의를 바탕으로 하는 본 연구의 연구모형을 제시하면 다음과 같다.

〈표 1〉 연구모형

분류	연구모형
경로 A	$M_{\text{조직시민행동에 대한 인식}} = \beta_0 + X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} + C_{\text{통계변수}} + \epsilon$
경로 B	$Y_{\text{업무성공에 대한 인식}} = \beta_0 + M_{\text{조직시민행동에 대한 인식}} + C_{\text{통계변수}} + \epsilon$
경로 C	$Y_{\text{업무성공에 대한 인식}} = \beta_0 + X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} + C_{\text{통계변수}} + \epsilon$
경로 D	$Y_{\text{업무성공에 대한 인식}} = \beta_0 + X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} + M_{\text{조직시민행동에 대한 인식}} + C_{\text{통계변수}} + \epsilon$
경로 E	$Y_{\text{업무성공에 대한 인식}} = \beta_0 + X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} + W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}} + (X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} \times W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}}) + C_{\text{통계변수}} + \epsilon$
경로 F	$Y_{\text{조직시민행동에 대한 인식}} = \beta_0 + X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} + W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}} + (X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} \times W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}}) + C_{\text{통계변수}} + \epsilon$
경로 G	$Y_{\text{업무성공에 대한 인식}} = \beta_0 + X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} + M_{\text{조직시민행동에 대한 인식}} + W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}} + (X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} \times M_{\text{조직시민행동에 대한 인식}}) + (X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} \times W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}}) + (M_{\text{조직시민행동에 대한 인식}} \times W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}}) + (X_{\text{탈관료제적 조직문화에 대한 인식}} \times M_{\text{조직시민행동에 대한 인식}} \times W_{\text{변혁적 리더십에 대한 인식}}) + C_{\text{통계변수}} + \epsilon$

〈그림 2〉 연구모형



2. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 연구가설을 검증하기 위하여 한국행정연구원의 ‘2023년 공직생활 실태조사’ 자료를 활용하였다. 해당 설문조사는 2022년 8월부터 2023년 8월까지의 기간 동안 전국 중앙부처 소속의 국가공무원과 광역·기초자치단체 소속의 지방공무원 가운데 일반직 공무원 등 6,444명을 대상으로 웹 조사 방법을 통해 자료를 수집하였다. 해당 조사의 표본틀로 2023년 기준 중앙행정기관 본청 및 광역·기초자치단체 소속 일반직 공무원의 전체 리스트를 확보하기 용이하지 않은 점을 고려하여 조사대상 기관의 과·팀을 활용하였으며, 표본은 각 부처별 최소 표본 크기를 충족할 수 있도록 인원을 강제할당한 뒤에 잔여 인원을 먹등 할당(power allocation) 방식으로 배분해 확률비례계통추출법에 의해 표본을 추출하였다. 이에 따라 본 연구의 표본은 모집단을 대체로 잘 대표하는 것으로 판단되는데, 표본의 특성은 아래의 <표 2>와 같다.

먼저, 본 연구에서 활용한 표본은 남성이 53.5%, 여성이 46.5%로 나타나 남성의 비율이 여성의 비율에 비해 다소 많은 비율을 차지하지만 대체로 비슷한 수준임을 알 수 있으며, 20대가 10.9%, 30대가 38.4%, 40대가 31.0%, 50대 이상이 19.7%로 나타나 30대가 가장 높은 비율을 보였다. 한편, 최종학력의 경우 대학(4년제) 졸업이 78.4%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 재직기간은 5년 이하가 29.9%로 가장 높은 비율을 보였다. 마지막으로 직급의 경우 6~7급이 56.9%로 가장 높은 비율을 차지하고 있다.

〈표 2〉 표본의 특성

		표본수(명)	구성비(%)
구분	내용	6,444	100.0
성별	남성	3,444	53.5
	여성	3,000	46.5
연령	20대	700	10.9
	30대	2,472	38.4
	40대	1,999	31.0
	50대 이상	1,273	19.7
최종학력	고졸 이하	319	5.0
	전문대학 졸업	315	4.9
	대학(4년제) 졸업	5,053	78.4
	석사 졸업	646	10.0
	박사 졸업	111	1.7
재직기간	5년 이하	1,924	29.9
	6~10년	1,499	23.3
	11~15년	808	12.5
	16~20년	985	15.3
	21~25년	393	6.1
	26년 이상	835	12.9
직급	1~4급	200	3.1
	5급	917	14.2
	6~7급	3,664	56.9
	8~9급	1,663	25.8

3. 변수측정 및 타당도·신뢰도 검증

1) 변수측정

본 연구는 탈관료제적 조직문화에 대한 공무원들의 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 살펴보고, 조직시민행동에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화와 업무성과에 대한 인식의 관계를 매개하는 기제로서의 역할을 하는지 확인하고자 한다. 그와 함께, 변혁적 리더십이 이러한 영향에 조절된 매개효과를 가지는지를 살펴보고자 한다. 이를 위하여 본 연구는 ‘2023년 공직생활 실태조사’의 자료를

연구에 적합하도록 재구성하여 변수로 활용하였다.

먼저, 종속변수인 업무성과(task performance)에 대한 인식 수준을 측정하였다. 공무원이 인식하는 공무원의 업무성과에 대한 수준을 측정하기 위하여 직무 수행에 대한 성과 달성 및 책임 이행과 같은 역할 내 행동을 중심으로 업무성과를 측정하고 있는 기존의 선행연구(박중수·최하영, 2022)를 참고하여, 본 연구는 '나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다', '나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 최선을 다한다', '나는 업무성과를 올리기 위해 다른 이해관계자들과 충분히 협의하고 있다'라는 세부 문항을 통해 공무원의 업무성과에 대한 인식을 측정하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

다음으로 독립변수인 공무원이 인식하는 탈관료제적 조직문화에 대한 수준을 측정하였다. 전술하였던 것과 같이 Quinn & Rohbaugh(1983)가 제시한 경쟁가치모형에 근거한 조직문화 유형 분류에 대한 인식 수준을 묻는 원조사의 문항들을 활용하였다. 기존의 선행연구(안경섭, 2008; Wynen et al., 2014; 허유민·하재빈, 2021; 박중수·최하영, 2022)는 대체로 조직문화의 유형별 특성에 대한 주관적인 인식을 설문을 바탕으로 측정해 조직문화의 인식 수준을 측정하였다. 그 가운데에서 공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식 수준을 묻는 세부 문항은 '우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다', '우리기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다', '우리 기관에서는 업무수행방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다', '우리 부서에는 개성이 강하거나 생각이 다른 동료들이 서로 잘 협조하는 분위기가 있다'라는 문항으로 구성되어 있으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이러한 탈관료제적 조직문화에 대한 개념은 한국 행정기관의 관점에서 경쟁가치모형을 재해석해 계층제적 책임과 성과관리를 강조하는 위계적이고 과업지향적인 관료제적 조직문화와 구성원에 대한 배려와 자율성을 강조하는 혁신적이며 관계지향적인 탈관료제적 조직문화로 나누어 살펴본 박중수·최하영(2022)의 연구에서 비롯된 탈관료제적 조직문화 측정도구를 바탕으로 하였다. 해당 문항은 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다.

매개변수인 조직시민행동에 대한 공무원의 인식 수준은 선행연구(Organ, 1988)에서 조직시민행동을 측정하기 위해 사용했던 문항을 재구성한 원조사의 문항들을 바탕으로 '나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 자발적으로 돕는다', '나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다', '나는 우리 기관(부서)의 비품을 개인 소유처럼 아껴 쓴다', '나는 동료에게 불만이 있는 경우 뒤에서 험담하기 보다 당사자와의 대화를 통해 문제를 해결하려고 노력한다', '나는 조직목표와 가치를 달성하기 위한 공동의 업무에 자발적으로 참여한다'라는 문항을 구성하여 공무원의 조직시민행동에 대한 인식 수준을 측정하였으며, 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다.

조절변수인 공무원이 인식하는 변혁적 리더십에 대한 수준은 Bass & Avolio(1991)가 제안한 MLQ-5X(Multiple Leadership Questionnaire Form-5X)를 바탕으로 변혁적 리더십에 대한 주관적인 인식

수준을 측정하기 위해 사용한 원자료의 문항들을 활용하였다. 본 연구는 ‘나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다’, ‘나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다’, ‘나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다’, ‘나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다’라는 세부 문항을 통해 변혁적 리더십에 대한 공무원의 인식을 측정하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

한편, 직무의 절차 및 성과를 기반으로 행동 기대를 형성하는 관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 주장이 존재한다(정동섭, 2007; 안경섭, 2008; 고재권, 2016). 기존의 선행연구(김문준·이창호, 2015; 고재권, 2016; 허성욱·최재송, 2019; 박중수·최하영, 2022)는 공직사회의 관료제적 조직문화에 대한 공무원의 인식 정도가 높을수록 직무 수행에서의 확실성을 높임으로써 효율적으로 과업을 달성할 수 있도록 이끌어 업무성과를 증진시킬 수 있음을 실증적으로 보여주었으며, 일부 선행연구(이상철·권영주, 2008)는 관료제적 조직문화의 일부 특성(위계 지향 문화)이 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 실증분석하기도 하였다. 이는 다시 말해, 관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다(임정빈, 2015). 따라서 본 연구는 공무원이 인식하는 관료제적 조직문화에 대한 인식 수준을 통제변수에 포함시켰다. 관료제적 조직문화에 관하여 묻는 세부 문항은 ‘우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다’, ‘우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다’, ‘우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다’, ‘우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다’로 구성되어 있고, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

더불어, 승진, 기회 제공 등과 같은 안정적인 조건적 보상이 주어지게 된다는 약속을 바탕으로 조직구성원들의 참여와 만족을 유도해내는 거래적 리더십이 조직의 성과 및 성과에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있다는 주장이 존재한다(신다윗·이제목, 2022). 기존의 선행연구들은 거래적 리더십에 대한 조직구성원들의 인식이 조직의 객관적인 성과(유경화·신원형, 2003)와 주관적인 조직 및 개인의 성과에 대한 인식(금융주·송건섭, 2014; 신다윗·이제복, 2022)에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 보여주었다. 또한, 거래적 리더십을 가진 리더가 역할 내 행동(in-role behavior)과 더불어 역할 외 행동(extra-role behavior)을 함께 고려하여 조직 구성원의 업적을 평가한다는 것을 구성원들이 인지할 때, 이는 거래적 리더십에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있음을 실증분석한 선행연구가 존재한다(서인덕·이원형, 2006). 이는 다시 말해, 거래적 리더십에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 따라서 본 연구는 공무원이 인식하는 거래적 리더십에 대한 인식 수준을 통제변수에 포함시켰다. 거래적 리더십에 관하여 묻는 세부 문항은 ‘나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다’,

‘나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다’로 구성되어 있으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

뿐만 아니라, 공무원 개개인의 특성이 업무성과에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있으며 이로 인해 업무성과 인식에 미치는 영향요인을 살펴본 기존의 선행연구는 성별, 연령, 학력 등과 같은 인구통계학적 요인을 통제하여 분석을 수행하였다(김문성·박성철, 2011; 박종욱·손승연, 2017; 최규현·임준형, 2020; 박종수·최하영, 2022). 따라서 본 연구 역시 성별, 연령, 최종학력, 직급, 결혼 여부, 기관 유형, 채용 방식, 재직기간, 근무시간, 소득수준과 같은 인구사회통계학적 요인을 통제변수에 포함하였다.

〈표 3〉 변수설정

항목	변수명	측정문항
종속 변수	업무성과에 대한 인식	나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다.
		나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 최선을 다한다.
		나는 업무성과를 올리기 위해 다른 이해관계자들과 충분히 협의하고 있다.
독립 변수	탈관료제적 조직문화에 대한 인식	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.
		우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.
		우리 기관에서는 업무수행방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다.
		우리 부서에는 개성이 강하거나 생각이 다른 동료들이 서로 잘 협조하는 분위기가 있다.
매개 변수	조직시민행동에 대한 인식	나는 절근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 자발적으로 돕는다.
		나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다.
		나는 우리 기관(부서)의 비품을 개인 소유처럼 아껴 쓴다.
		나는 동료에게 불만이 있는 경우 뒤에서 험담하기보다 당사자와의 대화를 통해 문제를 해결하려고 노력한다.
		나는 조직목표와 가치를 달성하기 위한 공동의 업무에 자발적으로 참여한다.
조질 변수	변혁적 리더십에 대한 인식	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.
		나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.
		나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.
		나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.
통제 변수	관료제적 조직문화에 대한 인식	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다.
		우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다.
		우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다.
		우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다.
	거래적 리더십에 대한 인식	나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.
나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.		

항목	변수명	측정문항
통제 변수	성별	남: 1 / 여: 0
	연령	1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대 이상
	최종학력	1=고졸 이하, 2=전문대학 졸업, 3=대학(4년제) 졸업, 4=석사 졸업, 5=박사 졸업
	직급	1=1~4급, 2=5급, 3=6~7급, 4=8~9급
	결혼 여부	기혼: 1 / 미혼: 0
	기관 유형	1=중앙행정기관, 2=광역자치단체, 3=기초자치단체
	채용 방식	1=공개경쟁채용, 2=경력경쟁채용, 3=개방형 직위, 4=기타
	재직기간	1=5년 이하, 2=6~10년, 3=11~15년, 4=16~20년, 5=21~25년, 6=26년 이상
	근무시간	1=40 이상 45시간 미만, 2=45시간 이상 50시간 미만, 3=50시간 이상
	소득수준	1=300만원 미만, 2=300만원 이상 600만원 미만, 3=600만원 이상 900만원 미만, 4=900만원 이상

2) 변수의 타당도·신뢰도 검증

다음으로 본 연구에서 활용된 설문 문항의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 이를 위하여 주축 요인 추출 분석(Principal Axis Method of Factor Extraction)을 수행하였으며, 배리맥스(varimax) 요인 회전법을 사용하였다. 분석결과는 아래의 <표 4>와 같다.

탐색적 요인분석을 통해 표본적합도는 0.901, Bartlett의 구형성 검정 결과는 유의수준 0.001 이하인 것으로 나타나 본 연구에 활용된 자료가 요인분석에 적합함을 확인하였다. 이를 바탕으로 총 4개의 요인(변혁적 리더십에 대한 인식, 조직시민행동에 대한 인식, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식, 업무성과에 대한 인식)이 추출되었다. 추출된 요인에서 측정 문항들의 공통성(community)과 요인적재량(factor loading) 모두 0.5 이상임을 확인하였으므로 본 연구에서 활용된 변수의 타당성이 확보되었음을 알 수 있다. 다음으로, 추출된 요인의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 값을 확인하였으며 모두 0.8 이상인 것으로 나타났으므로 본 연구에서 활용된 변수의 신뢰성 또한 확보되었음을 판단하였다.

한편, 본 연구에서 활용한 설문조사는 자기기입식 설문지 방법을 통해 이루어졌는데, 이 경우 수집된 자료는 동일방법편의(common method bias)의 문제를 야기할 수 있다(Avolio et al., 1991). 이와 관련하여 '2023년 공직생활 실태조사'는 조사설계 단계에서 익명성을 보호하는 등과 같은 사전적 조치를 취하고 있으나, 본 연구는 수집한 자료의 동일방법편의 문제의 존재를 사후적으로 확인하기 위하여 Harman의 단일요인 검증(Harman's single factor test)을 수행하였다. 이를 바탕으로 변수의 공분산을 통하여 동일방법편의의 가능성 여부를 평가한 결과, 첫 번째 요인이 모든 측정된 항목들 사이의 공

분산의 약 40.66%로 나타나 50% 미만의 기준을 충족함을 확인하여 동일방법편의의 문제는 심각한 수준이 아닌 것으로 판단하였다(Podsakoff et al., 2003).

〈표 4〉 변수의 타당성·신뢰성 검증 결과

KMO의 표본적합도 검증		.901
Bartlett의 구형성 검증	Approx x2	65409.701
	자유도(df)	120
	p-value	.000***

주: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

변수 명	항목	공통성	요인적재량				Cronbach's alpha
			1	2	3	4	
변혁적 리더십에 대한 인식	나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	.890	.900	.115	.237	.101	0.951
	나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	.872	.889	.110	.229	.136	
	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	.865	.882	.116	.244	.121	
	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	.841	.866	.114	.268	.074	
조직시민 행동에 대한 인식	나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다.	.668	.072	.767	.041	.271	0.815
	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 자발적으로 돕는다.	.624	.067	.757	.011	.217	
	나는 동료에게 불만이 있는 경우 뒤에서 험담하기보다 당사자와의 대화를 통해 문제를 해결하려고 노력한다.	.605	.126	.738	.188	.102	
	나는 우리 기관(부서)의 비품을 개인 소유처럼 아껴 쓴다.	.517	.046	.676	.100	.218	
	나는 조직목표와 가치를 달성하기 위한 공동의 업무에 자발적으로 참여한다.	.550	.178	.675	.236	.087	
탈관료제적 조직문화에 대한 인식	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.	.722	.196	.118	.802	.162	0.814
	우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다.	.735	.22	.115	.800	.185	
	우리 기관에서는 업무수행방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다.	.602	.435	.143	.624	.056	
	우리 부서에는 개성이 강하거나 생각이 다른 동료들이 서로 잘 협조하는 분위기가 있다.	.568	.383	.207	.612	.061	
업무성과에 대한 인식	나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 최선을 다한다.	.830	.096	.273	.129	.854	0.885
	나는 업무성과를 올리기 위해 다른 이해관계자들과 충분히 협의하고 있다.	.816	.135	.279	.148	.835	
	나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다.	.776	.125	.25	.140	.823	

주: Extraction Method: Principal Axis Factoring

Rotation Method: Varimax

V. 분석결과

1. 기초통계

다음의 <표 5>는 본 연구에서 사용하는 주요 변수들의 기초통계와 상관관계 분석 결과를 보여준다. 먼저 주요 변수들의 기초통계를 살펴보면, 종속변수인 업무성과 인식은 평균 3.70, 표준오차 0.66으로 업무성과에 대한 공무원들의 인식이 보통값 3점 이상인 것으로 나타났다. 또한, 독립변수인 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 평균 3.15, 표준오차 0.71로 나타나 우리나라 공무원들은 공무원 조직문화의 성격이 다소 탈관료제적이라고 인식하고 있음을 알 수 있다. 한편, 매개변수인 조직시민행동에 대한 인식은 평균 3.48, 표준오차 0.58로 나타났는데, 이는 공무원들이 조직시민행동을 비교적 긍정적으로 인식하고 있음을 보여준다고 볼 수 있다. 더불어, 조절변수인 변혁적 리더십에 대한 인식은 평균 3.08, 표준오차 0.87로 나타났는데, 이는 공무원들의 변혁적 리더십에 대한 다소 긍정적인 인식을 보여준다.

다음으로 본 연구에 활용된 변수 간 상관관계를 보게 되면, 업무성과 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식(.37), 조직시민행동에 대한 인식(.54), 변혁적 리더십에 대한 인식(.30), 관료제적 조직문화에 대한 인식(.43), 거래적 리더십에 대한 인식(.26), 성별(.06), 연령(.16), 최종학력(.09), 직급(-.13), 결혼 여부(.12), 기관 유형(-.08), 채용 방식(.11), 재직기간(.16), 근무시간(.03), 소득수준(.18)과 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 조직시민행동에 대한 인식(.39), 변혁적 리더십에 대한 인식(.63), 관료제적 조직문화에 대한 인식(.57), 거래적 리더십에 대한 인식(.60), 성별(.04), 연령(.12), 최종학력(-.03), 직급(-.06), 결혼 여부(.08), 채용 방식(.07), 재직기간(.16), 근무시간(-.03), 소득수준(.12)과 유의미한 상관관계를 나타냈다. 조직시민행동에 대한 인식은 변혁적 리더십에 대한 인식(.31), 관료제적 조직문화에 대한 인식(.35), 거래적 리더십에 대한 인식(.29), 성별(.05), 연령(.15), 최종학력(.04), 직급(-.08), 결혼 여부(.10), 채용 방식(.08), 재직기간(.15), 근무시간(.03), 소득수준(.14)과 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십에 대한 인식은 관료제적 조직문화에 대한 인식(.39), 거래적 리더십에 대한 인식(.85), 성별(.07), 연령(.05), 직급(-.04), 결혼 여부(.04), 채용 방식(.04), 재직기간(.08), 소득수준(.07)과 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

한편 변수 간 상관관계가 높아 다중공선성이 발생하게 될 경우, 정확한 회귀계수의 추정이 어려울 수 있다. 그에 따라 본 연구는 보다 엄밀한 검정을 위해 회귀분석을 실시하기에 앞서 변수들 간 다중공선성을 확인하기 위해 VIF(분산팽창계수) 값을 살펴보았다. 변수들의 VIF 값이 10보다 클 경우 다중공

선성 문제를 의심할 수 있으나, 본 연구의 분석에서 사용한 변수들 간 VIF 값을 확인한 결과 가장 높은 값은 4.38로 나타나 이는 문제가 되지 않음을 확인하였다.

〈표 5〉 기초통계 및 상관관계

변수	관측값	평균	표준오차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 업무성과인식	6,444	3.70	.66	1															
2. 탈관료제적조직문화인식	6,444	3.15	.71	.374***	1														
3. 조직시민행동인식	6,444	3.48	.58	.538***	.389***	1													
4. 변혁적 리더십인식	6,444	3.08	.87	.304***	.630***	.309***	1												
5. 관료제적조직문화인식	6,444	3.52	.63	.431***	.565***	.346***	.333***	1											
6. 거래적 리더십인식	6,444	2.99	.88	.258***	.595***	.285***	.862***	.356***	1										
7. 성별	6,444	.53	.50	.062***	.042***	.045***	.072***	-.020	.081***	1									
8. 연령	6,444	2.60	.92	.159***	.121***	.147***	.054***	.049***	.085***	.161***	1								
9. 최종학력	6,444	2.99	.64	.090***	-.025*	.044***	-.019	-.002	-.014	-.011	.173***	1							
10. 직급	6,444	3.05	.72	-.127***	-.062***	-.082***	-.044***	-.041**	-.059***	-.135***	-.538***	-.258***	1						
11. 결혼 여부	6,444	.58	.49	.118***	.076***	.098***	.041**	.019	.069***	.136***	.566***	.127***	-.410***	1					
12. 기관 유형	6,444	2.09	.86	-.082***	.018	.015	-.024	-.042***	-.027*	-.097***	-.080***	-.205***	.468***	-.074***	1				
13. 채용 방식	6,444	1.14	.35	.107***	.065***	.080***	.038**	.043**	.037**	.033**	.102***	.114***	-.061***	.084***	-.188***	1			
14. 재직기간	6,444	2.83	1.72	.162***	.157***	.152***	.080***	.059***	.110***	.079***	.839***	.081***	-.570***	.552***	-.067***	.026*	1		
15. 근무시간	6,444	4.11	.88	.025*	-.030*	.029*	-.024	.007	-.022	.114***	.024	.016	.002	.005	.012	-.046***	.018	1	
16. 소득수준	6,444	1.57	.57	.175***	.120***	.140***	.068***	.062***	.084***	.195***	.673***	.193***	-.684***	.470***	-.260***	.091***	.704***	.027*	1

주: * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2. 회귀분석 결과

본 연구는 공무원들의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 살펴보고, 조직시민행동에 대한 공무원들의 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과

에 대한 인식의 관계를 매개하는지 보고자 한다. 더불어, 변혁적 리더십에 대한 인식이 이러한 관계에 조절된 매개효과를 가지는지 보고자 한다. 이를 위하여 IBM SPSS Statistics 28을 활용하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 회귀분석을 통한 3단계 매개효과 검증을 실시해 매개효과와 조절효과를 확인하고, Hayes(2018)가 제시한 PROCESS macro의 Model 4와 Model 8을 활용하여 조직시민행동에 대한 인식의 매개효과와 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절된 매개효과를 검증하였다.

1) 조직시민행동에 대한 인식의 매개효과

아래의 <표 6>은 분석결과를 보여주는데, 이를 통해 탈관료제적 조직문화에 대한 인식의 효과를 살펴본 뒤, 조직시민행동에 대한 인식의 효과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째로 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식에 미치는 영향력(경로 A)은 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향(=0.178, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공직사회의 조직문화가 탈관료제적 성격을 띤다고 인식할수록 업무성과에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 해석할 수 있으며, 따라서 가설 1은 지지되었다. 이러한 결과는 조직의 혁신과 조직구성원에 대한 지원을 중요시하는 문화가 공무원들의 업무성과를 증진시킬 수 있음을 강조한 기존의 선행연구(윤영채·이광순, 2009; 배병룡, 2014; 노종호, 2023; 이나흠·최윤미, 2024)를 뒷받침한다.

둘째로, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향력(경로 C)은 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향(=0.138, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 조직이 높은 수준의 탈관료제적 조직문화를 지니고 있다고 인식할수록 업무성과에 대한 공무원들의 긍정적 인식이 높아지는 것을 알 수 있으며, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 성과에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주는 기존의 선행연구(정동섭, 2007; 안경섭, 2008; 이정남·김문석, 2009; 박종수·최하영, 2022)의 결과를 뒷받침한다고 볼 수 있다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

마지막으로, 조직시민행동에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식의 관계에 미치는 매개효과를 살펴보면, 조직시민행동에 대한 인식은 업무성과에 대한 인식에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향(=0.465, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식 또한 업무성과에 대한 인식에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향(=0.056, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이때, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향력이 조직시민행동에 대한 인식이 포함되지 않은 경로 C에서보다 감소한 것을 확인할 수 있는데, 이는 다시 말해 조직시민행동에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식의 관계를 부분매개하고 있음을 의미한다.

〈표 6〉 조직시민행동에 대한 인식의 매개효과에 대한 회귀분석 결과

	경로 A	경로 C	경로 B, D
	조직시민행동에 대한 인식	업무성가에 대한 인식	업무성가에 대한 인식
조직시민행동에 대한 인식	-	-	.465*** (.012)
탈관료제적 조직문화에 대한 인식	.178*** (.013)	.138*** (.014)	.056*** (.013)
관료제적 조직문화에 대한 인식	.175*** (.013)	.336*** (.014)	.255*** (.013)
거래적 리더십에 대한 인식	.051*** (.009)	.029** (.010)	.005 (.009)
성별	.019 (.014)	.045** (.015)	.036** (.014)
연령	.019 (.014)	.007 (.015)	-.002 (.014)
최종학력	.035** (.011)	.069*** (.012)	.052*** (.011)
직급	.006 (.014)	.023 (.016)	.020 (.014)
결혼 여부	.009 (.016)	.032 (.018)	.028 (.016)
기관 유형	.038*** (.009)	-.024** (.010)	-.042*** (.009)
채용 방식	.086*** (.019)	.111*** (.021)	.071*** (.019)
재직기간	.012 (.008)	.020* (.009)	.014** (.008)
근무시간	.021** (.007)	.018* (.008)	.008 (.007)
소득수준	.051** (.019)	.071*** (.021)	.048* (.019)
_cons	1,584*** (.085)	1,345*** (.094)	.609*** (.087)
관측값	6,444	6,444	6,444
F	121.687***	158.589***	279.507***
Adj R2	.196	.241	.377

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, ()은 standard error를 나타냄

더불어, 본 연구는 Hayes(2009)에 의해 제안된 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하여 매개변수를 통한 간접효과가 가지는 통계적 유의성을 검증하였다. 부트스트래핑은 SPSS의 PROCESS macro의 Model 4를 통해 실시하였으며, 이때 간접효과의 통계적 유의성은 매개변수를 통한 간접효과의 신

뢰구간 하한값(Boot LLCI)과 신뢰구간 상한값(Boot ULCI) 사이에 0이 포함되지 않으면 매개효과가 있는 것으로 판단한다. 따라서 부트스트랩 사례 수를 5,000개로 설정하여 95% 신뢰구간에서 하한값과 상한값을 구하였으며, 부트스트랩 방식을 통한 유의성 검증 결과는 아래의 <표 7>과 같다. 부트스트랩을 통하여 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 통해 업무성공에 대한 인식에 미치는 간접효과(탈관료제적 조직문화에 대한 인식 → 조직시민행동에 대한 인식 → 업무성공에 대한 인식)의 유의미성을 검증한 결과, 간접효과의 95% 신뢰구간에서 하한값은 0.1103, 상한값은 0.1667로 나타나 하한값과 상한값 내에 0이 포함되지 않으므로 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

<표 7> 부트스트랩 분석결과

매개효과 경로	매개효과 계수	Boot S.E	95% 신뢰구간	
			Boot LLCI	Boot ULCI
탈관료제적 조직문화에 대한 인식 → 조직시민행동에 대한 인식 → 업무성공에 대한 인식	0.1385	0.0144	0.1103	0.1667

주: 부트스트랩을 5000회 실시함

2) 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절효과

다음으로, <표 8>은 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성공에 대한 인식 간의 관계와 탈관료제 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식 간의 관계에서 조절효과를 가지는지를 검증한 결과를 보여준다. 조절효과를 분석하기 위해 통제변수, 독립변수, 조절변수 및 상호작용변수를 순서에 따라 투입하여 조절효과 여부를 판단하였다.

먼저, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 통계적으로 유의미한 수준에서 업무성공에 대한 인식에 정(+)의 영향($\beta=0.138$, $p<0.001$)을 미치는 것을 알 수 있으며, 이는 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성공에 대한 긍정적인 인식을 증진시킨다는 선행연구들과 일치하는 결과이다(정동섭, 2007; 안경섭, 2008; 이정남·김문석, 2009; 박중수·최하영, 2022). 다음으로, 변혁적 리더십에 대한 인식이 업무성공에 대한 인식에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향($\beta=0.115$, $p<0.001$)을 미치는 것을 확인하였으며, 이는 조직의 구성원들이 자신의 리더를 변혁적 리더라고 인식할수록 업무성공에 대한 긍정적 인식이 높아질 수 있음을 보여준 기존의 선행연구들과 일치하는 결과라고 볼 수 있다(김호정, 2003; 이정남·김문석, 2009). <표 8>의 결과에서 주목할 점은 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성공에 대한 인식의 관계에서 유의미한 조절효과를 미친다는 점이다. <표 8>의 분석결과를 보면, 변혁적 리더십에 대한 인식(B)과 탈관료제적 조직문화에 대한 인식(A)의 상호작용항

(A×B)은 업무성과에 대한 인식에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향($\beta=0.078$, $p<0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해, 변혁적 리더십에 대한 공무원의 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 긍정적인 방향으로 강화시킴을 의미한다. 이와 같은 결과는 공무원들이 자신의 리더가 조직의 성과와 발전을 위해 공유된 비전을 바탕으로 조직구성원들을 지원하는 변혁적 리더라고 인식할수록 탈관료제적 조직문화 아래 자율적이고 유연한 운영을 중심으로 구성원의 헌신과 협력이 고취됨에 따라 업무성과에 대한 긍정적인 인식으로 이어지는 영향력을 긍정적인 방향으로 강화시킬 수 있음을 의미한다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

다음으로, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 통계적으로 유의미한 수준에서 조직시민행동에 대한 인식에 정(+)의 영향($\beta=0.178$, $p<0.001$)을 미치는 것을 알 수 있으며, 이는 탈관료제적 조직문화에 대한 긍정적인 인식이 조직시민행동으로 이어질 수 있음을 의미한다. 다음으로, 변혁적 리더십에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향($\beta=0.064$, $p<0.001$)을 미치는 것을 확인하였으며, 이는 변혁적 리더십에 대한 긍정적 인식이 조직시민행동에 대한 긍정적 인식으로 이어질 수 있음을 보여준 기존의 선행연구들과 일치하는 결과라고 볼 수 있다(박형수 외, 2023; 최병윤, 2023). <표 8>의 결과에서 주목할 점은 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식의 관계에서 유의미한 조절효과를 미친다는 점이다. <표 8>의 분석결과를 보면, 변혁적 리더십에 대한 인식(B)과 탈관료제적 조직문화에 대한 인식(A)의 상호작용항(A×B)은 조직시민행동에 대한 인식에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향($\beta=0.077$, $p<0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해, 변혁적 리더십에 대한 공무원의 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식에 미치는 영향을 긍정적인 방향으로 강화시킴을 의미한다. 이러한 분석결과는 조직 내에서 변혁적 리더십과 탈관료제적 조직문화가 함께 작용하여 구성원의 자발적 행동과 협력적 분위기를 강화함으로써 조직시민행동에 대한 긍정적 인식을 촉진할 수 있음을 보여준다. 변혁적 리더십은 탈관료제적 조직문화의 유연성과 자율성과 결합하여 구성원에게 심리적 임파워먼트를 부여하고, 자율성을 긍정적인 선행으로 전환하도록 유도할 수 있다. 특히나 이와 같은 환경에서 구성원들은 공식적인 업무 범위를 넘어 추가적인 노력을 기울이며 조직의 발전에 헌신할 수 있는데, 공무원들이 리더를 변혁적 리더로 인식할수록 조직 공동의 비전 아래 조직시민행동에 대한 긍정적인 인식이 증진될 가능성이 높아진다. 이는 변혁적 리더십이 단순히 독립적인 영향요소에 그치지 않고, 탈관료제적 조직문화와의 상호작용을 통해 구성원의 행동과 태도를 긍정적으로 변화시킬 수 있음을 의미한다. 따라서 가설 5는 지지되었다.

〈표 8〉 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절효과에 대한 회귀분석 결과

	업무성과에 대한 인식			조직시민행동에 대한 인식		
탈관료제적 조직문화에 대한 인식 (A)	.138*** (.017)	.113*** (.017)	.122*** (.017)	.178*** (.016)	.164*** (.017)	.173*** (.017)
변혁적 리더십에 대한 인식 (B)	-	.115*** (.018)	.129*** (.018)	-	.064*** (.016)	.078*** (.016)
A × B	-	-	.078*** (.012)	-	-	.077*** (.011)
관료제적 조직문화에 대한 인식	.336*** (.018)	.331*** (.018)	.322*** (.018)	.175*** (.016)	.172*** (.016)	.163*** (.016)
거래적 리더십에 대한 인식	.029* (.013)	-.056** (.017)	-.065*** (.017)	.051*** (.011)	.004 (.015)	-.005 (.015)
성별	.045** (.015)	.044** (.015)	.035* (.015)	.019 (.014)	.018 (.014)	.010 (.014)
연령	.007 (.016)	.009 (.016)	.010 (.015)	.019 (.014)	.020 (.014)	.021 (.014)
최종학력	.069*** (.012)	.069*** (.011)	.067*** (.011)	.035** (.011)	.035** (.011)	.033** (.011)
직급	.023 (.016)	.024 (.016)	.026 (.015)	.006 (.014)	.006 (.014)	.009 (.014)
결혼 여부	.032 (.019)	.034 (.018)	.037* (.018)	.009 (.017)	.010 (.017)	.012 (.016)
기관 유형	-.024* (.010)	-.024* (.010)	-.024* (.010)	.038*** (.009)	.038*** (.009)	.037*** (.009)
채용 방식	.111*** (.020)	.111*** (.020)	.106*** (.020)	.086*** (.019)	.086*** (.019)	.082*** (.018)
재직기간	.020* (.009)	.021* (.010)	.019* (.009)	.012 (.008)	.012 (.008)	.011 (.008)
근무시간	.018* (.008)	.018* (.008)	.017* (.008)	.021** (.008)	.021** (.008)	.020** (.008)
소득수준	.071** (.021)	.070** (.021)	.074*** (.021)	.051** (.019)	.051** (.019)	.054** (.019)
_cons	1,345*** (.103)	1,328*** (.103)	1,290*** (.101)	1,584*** (.094)	1,575*** (.094)	1,537*** (.093)
관측값	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444	6,444
F	106.26***	101.19***	139.81***	76.12***	71.86***	92.71***
Adj R2	.243	.249	.259	.197	.200	.213

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, ()은 standard error를 나타냄

3) 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절된 매개효과

마지막으로, 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절된 매개효과를 확인하고자 한다. 위계적 회귀분석을 통한 조절된 매개효과 검증에서는 매개변수 모형의 독립변수 및 조절변수의 상호작용항과 종속변수 모형의 매개변수가 유의할 때 조절변수의 조절된 매개효과가 존재하는 것을 확인할 수 있다(이일현, 2014).

〈표 9〉 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절된 매개효과에 대한 분석 결과

	β	SE	LLCI	ULCI
매개변수 모형(종속변수: 조직시민행동에 대한 인식)				
탈관료제적 조직문화에 대한 인식(A) → 조직시민행동에 대한 인식	.1727***	.0134	.1464	.1989
변혁적 리더십에 대한 인식(B) → 조직시민행동에 대한 인식	.0781***	.0148	.0491	.1072
A × B → 조직시민행동에 대한 인식	.0773***	.0075	.0626	.0919
_cons	2.3227***	.0981	2.1304	2.5150
종속변수 모형(종속변수: 업무성공에 대한 인식)				
조직시민행동에 대한 인식 → 업무성공에 대한 인식	.4517***	.0125	.4273	.4761
탈관료제적 조직문화에 대한 인식(A) → 업무성공에 대한 인식	.0441**	.0136	.0175	.0707
변혁적 리더십에 대한 인식(B) → 업무성공에 대한 인식	.0941***	.0148	.0650	.1232
A × B → 업무성공에 대한 인식	.0430***	.0075	.0282	.0577
_cons	1.0247***	.1022	.8243	1.2252

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, ()은 standard error를 나타냄

먼저, 〈표 9〉에서 변혁적 리더십에 대한 인식의 매개변수 모형의 상호작용항이 유의미한 정(+)의 영향($\beta=0.077$, $p<0.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, 종속변수 모형에서 조직시민행동에 대한 인식이 업무성공에 대한 인식에 미치는 영향력이 유의한 것으로 나타나($\beta=0.4517$, $p<0.001$) 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절된 매개효과를 확인할 수 있다. 다음으로, 〈표 10〉을 통해 변혁적 리더십에 대한 인식의 수준별 조건부 간접효과에 대한 분석 결과를 살펴보면, 변혁적 리더십에 대한 인식에 따른 조건부효과는 -1SD(-0.8731)일 때를 제외하고 MEAN일 때와 1SD(0.8731)일 때에 유의한 것으로 나타났다(effect=0.4441, effect=0.0816). 그에 따라 〈표 11〉의 존슨-네이만 검정(Johnson-Neyman technique)을 통하여 보다 상세한 수준별 차이를 확인하고자 하였다. 분석 결과, 변혁적 리더십에 대한 인식의 조건부효과가 -0.3975가 되어야 유의미한 정(+)의 영향을 미치기 시작함을 확인하였다(effect=0.0270). 즉, 변혁적 리더십에 대한 인식이 일정 수준 이상부터 높아지기 시작할 때, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 통해 업무성공에 대한 인식으로 이어지는 긍정적인 영향력이 강화될 수 있음을 의미한다. 따라서 가설 6은 지지되었다.

〈표 10〉 변혁적 리더십에 대한 인식에 따른 조건부효과에 대한 분석 결과

변혁적 리더십에 대한 인식	Effect	SE	LLCI	ULCI
-.8731	.0066	.0146	-.0220	.0352
.0000	.0441**	.0136	.0175	.0707
.8731	.0816***	.0156	.0511	.1121
조절된 매개효과 검증				
변혁적 리더십에 대한 인식	Index	Boost SE	Boot LLCI	Boot ULCI
	.0349	.0054	.0244	.0456

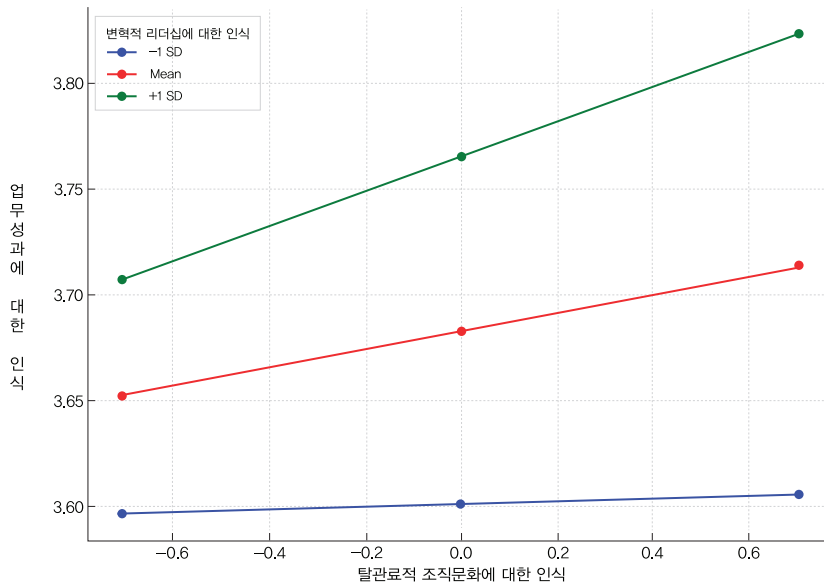
주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, ()은 standard error를 나타냄

〈표 11〉 존슨-나이만 검정 결과

변혁적 리더십에 대한 인식 값	β	SE	LLCI	ULCI
-2.0817	-.0453*	.0199	-.0843	-.0064
...				
-1.8849	-.0369	.0188	-.0738	.0000
-1.8712	-.0363	.0187	-.0731	.0004
...				
-.3975	.0270*	.0137	.0002	.0538
-.1870	.0360**	.0135	.0095	.0626
...				

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, ()은 standard error를 나타냄

〈그림 3〉 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절된 매개효과 그래프



이상의 분석결과를 조합해보면 다음과 같다. 먼저, 공무원들이 공직사회가 탈관료제적 조직문화를 지닌다고 인식할수록 업무성과에 대해 긍정적으로 인식할 수 있으며, 조직시민행동에 대한 인식은 매개변수로서 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식 간의 인과관계를 구체적으로 설명할 수 있음을 알 수 있다. 이는 다시 말해, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 업무성과에 대한 인식에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 수 있음과 동시에, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식에 영향을 미치고 이를 통해 업무성과에 대한 인식에 간접적으로 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 그와 더불어, 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화와 업무성과 간의 관계를 조절하는 중요한 요인임을 확인하였으며, 이는 공무원들이 변혁적 리더십을 긍정적으로 인식할수록 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 긍정적인 영향이 더욱 강화됨을 의미한다. 또한, 변혁적 리더십을 긍정적으로 인식하는 공무원일수록 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 긍정적인 인식을 촉진하는 데 있어 그 효과가 강화됨을 확인하였으며, 이는 리더의 비전 제시와 심리적 안정감 부여가 탈관료제적 조직문화에서 구성원의 자율성과 협력을 강화하며, 조직시민행동에 대한 긍정적 인식의 형성을 더욱 촉진함을 의미한다. 마지막으로, 변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식, 조직시민행동에 대한 인식, 그리고 업무성과에 대한 인식 간의 관계에서 조절된 매개효과를 가짐을 확인하였다. 이는 조직의 구성원들이 조직의 리더를 변혁적 리더라고 인식할수록 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 통해 업무성과에 대한 인식에 미치는 긍정적 영향이 높아질 수 있다는 것이다. 따라서 분석결과를 바탕으로 하여 본 연구의 가설검정 결과를 보면 다음의 <표 12>와 같다.

〈표 12〉 가설검정 결과

구분	가설	결과
가설 1	공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 업무성과에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	공무원의 조직시민행동에 대한 인식은 업무성과에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식은 조직시민행동에 대한 인식을 매개로 하여 업무성과에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	채택
가설 5	변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	채택
가설 6	변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식을 거쳐 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향에 정(+)의 방향의 조절된 매개효과를 가질 것이다.	채택

VI. 결론

본 연구는 공직사회의 탈관료제적 조직문화에 대한 공무원의 인식이 업무성과에 대한 인식에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고 그 과정에서 조직시민행동에 대한 인식이 어떤 영향을 미치는지에 규명하고자 하였다. 이와 함께 변혁적 리더십에 대한 공무원의 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 거쳐 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 조절할 수 있는지를 밝히고자 하였다. 즉, 탈관료제적 조직문화에 대한 공무원의 인식은 업무성과에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있으며, 그 과정에서 조직시민행동에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식의 관계를 매개하는 기제로, 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 매개하여 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 조절하는 기제로써의 역할을 해 낼 수 있음을 가정하여 그 효과를 밝히는 것을 목적으로 한다.

본 연구의 분석결과를 요약해보면 다음과 같다. 먼저, 공무원이 자신이 속해있는 공직사회가 탈관료제적 조직문화를 가진다고 인식할수록 업무성과에 대한 긍정적인 인식에 영향을 미쳤음을 확인할 수 있었다. 이는 다시 말해 공무원이 공직사회의 조직문화가 유연하고 협력적인 환경을 조성하고 있다고 여길수록 자신의 업무성과에 대해 긍정적으로 평가하게 될 가능성이 높아짐을 의미한다. 즉, 탈관료제적 조직문화는 단순히 이로 인해 조직 구성원의 행동이 규정될 뿐만이 아니라 조직 내에서의 개인적 경험을 해석하는 방향을 제시하는 인식적 틀로도 작용할 수 있음을 의미한다. 다시 말해, 공무원이 공무원 조직이 지니고 있는 탈관료제적 조직문화에 대해 강하게 인식할수록 조직의 가치와 운영 방식이 자신의 업무 수행을 지원한다고 느끼며, 그러한 인식이 업무성과에 대한 긍정적인 평가로 이어질 수 있다는 것이다. 이러한 연구 결과는 공공 부문의 탈관료제적 조직문화로의 변화가 단순히 조직 운영 방식에서의 변화를 넘어서 공무원 자신의 성과에 대한 평가, 더 나아가 공무원의 직무만족 또는 동기부여에도 영향을 미칠 수 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

또한, 조직시민행동에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 업무성과에 대한 인식의 관계를 매개하는 기제로써의 역할을 하고 있음을 확인하였다. 즉, 탈관료제적 조직문화에 대한 공무원의 인식은 공무원의 업무성과에 대한 인식에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 수도 있지만, 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 대한 긍정적인 인식을 높이고, 이러한 조직시민행동에 대한 긍정적인 인식이 다시 업무성과에 대한 긍정적 인식을 제고하는데 영향을 미치는 것을 확인한 것이다. 즉, 조직 내 협력적이고 자율적인 분위기를 중요시하는 문화가 조성되고 있다고 인식한 공무원일수록 협동과 신뢰를 증시하는 태도를 가질 가능성이 커지고 이는 곧 조직시민행동에 대한 긍정적인 인식

으로 이어질 수 있다. 그리고 그러한 인식이 업무성과에 대한 자기 인식으로 이어져 공무원들이 자신의 기여와 성과를 보다 긍정적으로 평가할 가능성으로 이어질 수 있음을 의미한다.

더 나아가, 변혁적 리더십에 대한 공무원의 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 긍정적인 영향력을 강화하는 조절변인으로 작용하고 있음을 확인하였다. 즉, 변혁적 리더십을 인지하는 정도에 따라 공무원들은 조직이 탈관료제적 조직문화를 가지고 있다고 판단하는 경향이 강해지며, 이러한 조직문화가 자신의 업무성과 인식으로 이어지는 과정이 달라질 수 있음을 의미한다. 또한, 변혁적 리더십에 대한 인식은 탈관료제적 조직문화에 대한 공무원의 인식이 조직시민행동에 대한 인식을 거쳐 업무성과에 대한 인식에 대하여 미치는 영향력에 대해 조절된 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식과 조직시민행동에 대한 인식 간의 관계를 강화하는 동시에, 조직시민행동에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식에 미치는 영향을 더욱 증폭하는 기제로 작용함을 의미한다. 변혁적 리더십에 대한 인식의 이러한 조절된 매개효과는 단순히 리더 개인에 대한 평가를 넘어서, 조직문화의 영향력을 구성원들이 얼마나 체감하는지를 결정하는 핵심 요소로 작용할 수 있음을 시사한다. 공무원들은 리더가 조직의 비전과 가치를 명확하게 전달하고 구체적인 실천을 보이는 변혁적 리더라고 판단할 경우, 자신이 속한 조직이 강조하는 탈관료제적 조직문화의 가치를 학습하여 내면화할 가능성이 커진다(Bandura, 1977). 즉, 이와 같은 환경에서는 탈관료제적 조직문화가 구성원이 경험하고 해석하는 과정에서 더 강력한 영향력을 발휘할 수 있음을 의미한다. 변혁적 리더십을 강하게 인식하는 공무원들은 조직이 추구하는 가치와 행동 기준을 보다 명확하게 이해하게 되며, 조직 내에서 더욱 신뢰와 존중을 받고 있다고 여기게 된다. 이러한 과정에서 조직이 강조하는 탈관료제적 가치를 자율적이고 혁신적인 방식으로 실천하려는 동기가 강화될 가능성이 크다. 이러한 변혁적 리더십에 대한 강한 인식은 공무원들에게 심리적·사회적 자원을 제공하여, 혁신적이고 관계지향적인 탈관료제적 조직문화 내에서의 협력과 상호작용의 필요성을 증진시켜 조직시민행동에 대한 인식을 더욱 긍정적으로 변화시킬 수 있다. 한편, 변혁적 리더십에 대한 강조된 인식 아래 구성원들은 조직의 목표와 비전에 대한 명확한 이해를 바탕으로 자신의 역할을 보다 의미 있게 받아들여지게 된다. 이러한 과정에서, 조직시민행동에 대한 긍정적 인식이 강화되면 공무원들은 자신의 직무가 단순한 개별 업무 수행을 넘어 성과와 연계되어 있음을 인식하게 되고, 이는 곧 자신의 성과를 보다 긍정적으로 평가하는 태도로 이어질 수 있다. 정리하자면, 탈관료제적 조직문화를 형성하는 데 있어 변혁적 리더십은 조직 구성원들이 변화의 필요성을 받아들이고, 이를 개인의 태도와 행동으로 연결하는 과정에서 결정적인 역할을 할 수 있다.

이러한 분석결과를 토대로 본 연구는 다음과 같은 정책적 함의를 제시할 수 있다. 먼저, 탈관료제적 조직문화를 정착시키기 위해서는 공공부문의 경직된 구조를 완화하고, 공무원들이 보다 자율적으로 정

책을 기획·운영할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 현재 지방정부의 행정 운영은 중앙정부의 정책 기조에 따라 경직된 방식으로 이루어지는 경우가 많아 공무원의 창의적인 문제 해결 능력을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 이를 개선하기 위해서는 지방정부 차원에서 보다 자율적이고 혁신적인 행정 운영을 가능하게 하는 제도적 개선이 요구된다. 특히, 지방 공무원들이 주도적으로 정책을 기획하고 실행할 수 있도록 인사 및 평가 제도를 개편하여 자율성을 보장하고, 지방정부 차원에서 능동적으로 혁신적인 정책 시도를 장려할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 이러한 변화는 지방정부의 조직문화 자체를 보다 유연하고 개방적으로 변화시키는 데 기여할 수 있을 것으로 예상된다. 이와 함께, 탈관료제적 조직문화는 부처 간 협업과 정보 공유를 기반으로 하기 때문에 공직 내 협업을 촉진하는 체계를 구축할 필요가 있다. 이를 위하여 클라우드 기반의 협업 플랫폼을 도입하여 공무원들이 실시간으로 정보를 공유하고 공동 작업을 수행할 수 있도록 지원하는 것이 필요하다. 특히, 지방정부는 행정 조직 간 유동적인 협력이 필요할 상황이 빈번할 가능성이 높은 만큼, 부처 간 원활한 의사소통과 협업을 위한 제도적 정비가 요구된다. 한편, 기존의 관료제적 조직문화 아래 공공부문의 성과관리 체계는 개별 공무원의 업무 성과에 초점을 맞추는 경향이 강했다고 볼 수 있다. 따라서 조직의 목표 달성에 기여한 팀의 성과를 평가하는 방식을 도입하여 협업과 집단지성을 촉진하는 방식을 도입할 필요가 있다. 이렇게 조직 기여도를 성과와 연계하는 다차원적인 성과 평가는 공무원들이 자발적으로 조직에 기여하고 협력적 문화를 형성하도록 하는 조직시민행동 또한 촉진할 수 있다. 또한, 창의적 문제 해결 능력을 성과 평가 요소에 반영하여 공무원들이 혁신적인 접근을 시도할 수 있도록 유도하는 것이 필요하다.

다음으로, 공공부문의 리더들은 부하 직원들이 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 심리적 안전감(psychological safety)을 보장할 수 있어야 하며, 이를 위해 리더십 교육을 강화할 필요가 있다. 특히, 변혁적 리더십이 조직 내에서 실질적으로 작동할 수 있도록 리더들의 조직문화 조성, 협업 및 소통 능력, 성과개선 기여도 등을 성과 평가 요소에 포함하는 방향으로 개선할 필요가 있다. 즉, 단순히 정책 집행을 수행하는 역할을 넘어 조직 내 협업과 소통을 촉진하고, 조직 구성원들이 변화를 수용할 수 있도록 지원하는 역할을 공공부문의 리더가 해낼 수 있도록 제도적 뒷받침이 필요하다는 것이다. 이러한 리더십 개선은 지방정부 차원에서도 중요한 의미를 가지며, 특히 시장(市長)이나 군수(郡守)와 같은 지방정부 리더의 리더십 스타일이 조직문화에 대한 인식에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

마지막으로, 리더를 포함한 공직사회 구성원 모두가 새로운 실험적 시도를 수행할 수 있도록 하는 ‘실패 허용 문화(Fail-fast culture)’의 구축이 필요하다. 정책적 혁신을 시도하는 과정에서 실패는 필연적으로 발생할 수 있으며, 이를 조직 내 학습의 기회로 전환하는 문화가 정착되어야 한다. 예를 들어, 싱가포르는 2017년부터 공공부문의 구성원들이 혁신적인 정책 아이디어를 직접 실험해보고 구현할 수 있도록 하는 Public Sector Innovation Lab을 운영하고 있으며, 이를 통해 다양한 공공기관 및

부처 관계자들이 협력하여 새로운 정책을 시도할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 한국의 공공부문 또한 유사한 제도를 도입하여, 일종의 정책 파일럿 테스트(Policy pilot test) 제도를 통해 공공부문의 실험적 시도를 장려할 수 있도록 해야 한다. 지방정부 수준에서도 이러한 혁신적 접근이 중요하며, 개별 지방자치단체에 대한 정책적 자율성과 지원이 병행될 필요가 있다. 이를 통해 공직 사회에서 보다 능동적으로 탈관료제적 조직문화를 형성하고, 창의적이고 주도적인 역할을 수행할 수 있는 환경을 조성할 수 있을 것이다.

본 연구는 공무원의 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 업무성과에 대한 인식으로 연결되는 과정을 심층적으로 분석하며, 기존 연구에서 논의되지 않았던 몇 가지 주요 이론적 시사점을 제시한다. 첫째, 본 연구는 탈관료제적 조직문화가 공무원 개개인의 인식을 통해 성과 인식으로 이어지는 과정에 주목했다는 점에서 차별성을 가진다. 기존 연구들은 주로 조직문화가 조직 차원의 성과나 공공서비스 제공에 미치는 영향을 거시적 차원에서 다루는 경향이 강했다(김호정, 2003; 안경섭, 2008; 이정남·김문석, 2009; 이수창, 2010; 서인석 외, 2011; 임정빈, 2015; 박종수·최하영, 2022). 그러나 본 연구는 공무원 개인이 조직문화를 어떻게 체감하고 해석하는지에 따라, 성과 인식이 달라질 수 있음을 실증적으로 확인하였다. 즉, 조직문화는 단순히 구조적 요소로 존재하는 것이 아니라, 조직 구성원이 이를 경험하고 의미를 부여하는 방식에 따라 조직 내 행태와 태도가 변화할 수 있다는 점을 강조한다.

둘째, 공무원의 업무성과에 대한 인식 형성 과정에서 조직시민행동에 대한 인식이 어떻게 작용하는지를 분석하였다. 본 연구는 탈관료제적 조직문화에 대한 인식이 공무원 개개인의 조직시민행동에 대한 인식을 변화시키고, 이를 통해 성과에 대한 해석을 구성하는 과정에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 즉, 공무원 조직이 협력과 신뢰를 강조하는 문화를 가지고 있다고 인식할수록, 조직 내에서 자발적 기여와 협력이 중요하다고 생각하는 경향이 커지고, 이는 공무원 자신의 업무성과를 평가하는 방식에도 영향을 미칠 가능성이 있다는 것이다. 이러한 관점은 조직문화 연구에서 구성원의 조직문화 경험이 조직 내 태도 및 성과 인식의 형성 과정과 어떻게 연결되는지를 보다 정교하게 탐색할 필요성을 제기한다.

셋째, 공무원이 조직 내에서 인식하는 리더십이 조직문화의 체감 방식과 성과에 대한 태도에 어떤 영향을 미치는지를 탐색했다는 점에서 의미가 있다. 기존 연구들이 리더십과 조직문화, 성과 간의 관계를 개별적으로 분석하는 데 초점을 맞춘 반면, 본 연구는 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 경험을 재구성하는 과정에서 성과에 대한 태도를 형성하는 데 영향을 미칠 가능성을 논의하였다. 이는 조직 내 리더의 역할이 단순히 정책을 전달하는 것을 넘어, 조직문화가 공무원 개개인에게 체감되는 방식에까지 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

마지막으로, 공공부문에서 탈관료제적 조직문화로의 변화를 유도할 때 단순한 제도적 개혁만으로는 충분하지 않으며, 조직 구성원의 인식과 행태적 경험을 함께 고려해야 한다는 점을 강조했다. 본 연구

는 공무원의 조직문화 경험이 단순한 구조적 요소로 작동하는 것이 아니라, 조직 내 관계와 상호작용 속에서 재구성되며, 궁극적으로 성과에 대한 인식으로 이어진다는 점을 실증적으로 탐색했다는 데 의의가 있다. 이는 조직행태 연구에서 개인 수준에서 조직문화가 해석되고 경험되는 방식을 보다 면밀히 분석할 필요성이 있음을 시사하며, 향후 연구에서 공무원의 조직문화 체감 방식이 어떻게 형성되고 변화하는지에 대한 보다 정교한 접근이 필요함을 보여준다.

다만, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 본 연구는 인식조사를 활용하여 분석을 실시하였으므로 동일방법편의 문제가 존재할 수 있다. 앞서 Harman's single factor test를 실시한 결과 동일방법편의의 문제를 검증하기 위한 기준인 50% 미만을 충족하는 것으로 나타나기는 하였으나, 이로부터 완전히 자유롭다고 보기는 어려운 것으로 판단된다. 또한, 이러한 인식 데이터를 활용한 연구는 실제 공무원 조직이 가지고 있는 탈관료제적 조직문화 또는 조직 내 개별 공무원들의 업무성과를 완전히 반영하고 있지 못할 가능성을 지닌다. 그러나 탈관료제적 조직문화 및 업무성과에 대한 공무원의 인식 또한 실제 공직사회 내 조직행태를 설명할 수 있는 변수로 작용할 수 있다는 점에서 조직 구성원의 주관적인 인식이 조직 내 개인의 행태를 설명하는 핵심요인으로 작용한다고 바라본 기존의 선행연구들과 흐름을 같이 하였다(Van Wart, 2013; Fernandez & Moldogaziev, 2015). 또한, 조직문화와 업무성과의 관계를 개인의 주관적 인식의 차원에서 살펴볼 필요성이 있다는 점은 조직심리학 및 공공관리 연구에서도 지속적으로 강조되어 왔으며(Bass & Avolio, 1993; Denison, 1996), 조직 구성원의 인식이 실제 조직의 운영 방식과 행태를 반영할 수 있는 주요한 지표라는 점에서 향후 연구에서는 보다 정교한 측정 도구를 활용하여 공무원의 인식과 실제 조직행태 간의 관계를 더욱 체계적으로 탐색할 필요가 있음을 확인할 수 있다. 둘째, 본 연구는 1개년도의 설문조사 자료를 통해 이루어진 횡단면 분석을 기반으로 하기 때문에 이분산성 문제가 존재할 수 있으며, 연구에서 논의된 변혁적 리더십에 대한 인식이 탈관료제적 조직문화에 대한 인식-조직시민행동에 대한 인식-업무성과에 대한 인식으로 이어지는 연구모형 가운데 어느 지점에서, 어떠한 순서로 실제 영향을 미치는 것인지에 대한 검증에 한계가 존재하였다. 이를 해결하기 위해서는 후속 연구를 통하여 각각의 변수에 대한 시차를 적용한 분석을 실시하거나, 종단면 데이터 및 실험적 데이터 등을 통한 검증이 이루어질 필요가 있다. 마지막으로, 공무원들을 대상으로 한 설문조사를 바탕으로 분석을 실시하였기 때문에 업무성과에 대한 인식에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들이 누락되었을 가능성을 내포한다. 이는 데이터의 한계로 인한 것으로, 추후 연구를 통해 시계열 정보를 가지고 있는 패널 데이터를 활용하거나 구조방정식과 같은 분석을 통한 체계적인 논의가 요구된다.

■ 참고문헌 ■

- 강봉화·박기주(2005). “레크리에이션 지도자의 조직몰입과 조직시민행동 및 조직성과의 관계연구”, 『한국사회체육학회지』, 23: 495-507.
- 경규웅·임도빈(2021). “조직시민행동 형성에 대한 심층분석: 절차공정성의 조절된 매개효과를 중심으로”, 『한국행정학보』, 55(1): 161-194.
- 김호정(2003). “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로”. 『한국행정학보』, 37(4): 103-124.
- 김호정(2002). “한국행정문화연구와 경쟁가치모형”. 『한국정책학회보』, 11(3): 219-238.
- 노종호(2023). “공공봉사동기와 조직시민행동이 공무원의 업무성과에 미치는 영향: 보상의 공정성의 조절효과와 세대 간 비교를 중심으로”. 『한국행정논집』, 35(4): 777-807.
- 류은영·류민봉(2008). “변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여”. 『한국행정학보』, 42(4): 151-177.
- 박재춘·김성환(2017). “조직문화와 조직시민행동의 관계에서 긍정심리자본의 조절효과”. 『한국진로창업경영학회지 창간호』: 1-17.
- 박세연·이경근(2016). “중업원의 협력생동에 대한 사회교환이론과 사회정체성이론차원의 실증연구”. 『대한경영학회 학술대회 발표논문집』, 295-309.
- 박종수·최하영(2022). “거래적·변혁적 리더십과 관료적·탈관료적 조직문화가 성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로”. 『한국행정학보』, 56(2): 297-330.
- 박현욱(2020). “변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로”. 『행정논총』, 58(1): 215-243.
- 박형수·문국경·배석환·김정서(2023). “공공조직에서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 대한 다수준(multi-level) 분석: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로”. 『융합사회와 공공정책』, 16(4): 67-100.
- 배병룡(2014). “조직시민행동의 원인과 결과-참여와 성과를 중심으로”. 『한국자치행정학보』, 28(3): 1-23.
- 서인석·윤우제·권기현(2011). “정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조-조직신뢰의 매개효과를 포함하여”. 『한국정책학회보』, 20(3): 395-427.
- 안경섭(2008). “공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향: 중앙정부부처를 중심으로”. 『한국정책과학학회보』, 12(4): 103-131.
- 양동민·심덕섭(2021). “분배공정성이 내재적 동기부여, 직무성과, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영

- 향: 심리적 계약위반의 조절효과”. 『대한경영학회지』, 34(8): 1441-1464.
- 윤영채·이광순(2009). “조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향”. 『행정논총』, 47(1): 209-232.
- 유경화·신원형(2003). “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할”. 『한국행정학보』, 37(3): 379-398.
- 윤대혁·정순태(2006). “변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구-조직공정성의 조절효과를 중심으로”. 『인적자원관리연구』, 13(3): 139-169.
- 이나흠·최윤미(2024). “조직시민행동이 성과에 미치는 영향 연구: 업무자율성 조절효과를 중심으로”. 『한국사회와 행정연구』, 35(2): 31-64.
- 이수창(2010). “조직문화와 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향 분석-지방의료원을 대상으로”. 『한국거버넌스학회보』, 17(1): 29-52.
- 이영균·김영태(2014). “노인요양시설의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향연구: 리더신뢰를 매개 변수로 활용하여”. 『한국공공관리학보』, 28(2): 1-33.
- 이정남·김문석(2009). “조직문화와 조직효과성간 관계: 리더십의 조절효과를 중심으로”. 『인적자원개발연구』, 12(2): 31-49.
- 이창길(2006). “조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로.” 『한국행정학회 하계학술발표논문집』 6: 855-870.
- 임정빈(2015). “지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방공기업을 중심으로”. 『한국 인사행정학회보』, 14(4): 177-203.
- 정동섭(2007). “조직문화와 시장지향성 및 성과간의 관계”. 『인적자원개발연구』, 14(4): 295-311.
- 정백교·김용성·선상규(2019). “대학 최고경영자의 윤리적 리더십과 직무몰입이 업무성과와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”. 『유라시아연구』, 16(1): 109-129.
- 정호준·김도현·오정일(2015). “리더십의 조직효과성에 관한 경험적 연구: 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 비교”. 『행정논총』, 53(4): 299-920.
- 최병윤(2023). “변혁적리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 업무 자율성과 혁신관계문화의 조절된 매개효과.”, 『한국사회와 행정연구』, 34(3): 129-155.
- 최중락(2019). “조직문화와 성과의 관계: 기존 국내 문헌의 검토와 메타분석 연구”. 『노사관계연구』, 30: 23-49.
- 최진욱·노종호(2020). “가족친화정책이 공무원의 업무성과에 미치는 영향 및 성별과 혼인여부에 의한 집단 간 비교분석”. 『한국인사행정학회보』, 19(4), 61-95.

- Andrews, Rhys & George A. Boyne(2010). “Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management”. *Public administration review*, 70(3): 443–454.
- Avolio, Bruce J., and Bernard M. Bass(2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Avolio, Bruce J., David A. Waldman & Francis J. Yammarino(1991). “Leading in the 1990s: The Four I’s of Transformational Leadership”. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Ball, Gail A., Linda K. Trevino & Henry P. Sims(1994). “Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship”. *Academy of Management Journal*, 37(2): 299–322.
- Bandura, Albert(1977). “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”. *Psychological Review*, 84.
- Barney, Jay B.(1986). “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”. *Academy of Management Review*, 11(3): 656–665.
- Baron, Reuben M. & David A. Kenny(1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”. *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173.
- Bass, Bernard M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio(1993). “Transformational leadership and organizational culture”. *Public administration quarterly*, 112–121.
- Bateman, Thomas S. & Dennis W. Organ(1983). “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship””. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587–595.
- Bozeman, Barry & Youtie, Jan(2020). Robotic bureaucracy: Administrative burden and red tape in university research. *Public Administration Review*, 80(1): 157–162.
- Bryson, John M., Crosby, Barbara C. & Bloomberg, Laura(2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4): 445–456.
- Borman, Walter C. & Stephan J. Motowidlo(1997). “Task performance and contextual

- performance: The meaning for personnel selection research”. *Human performance*, 10(2): 99–109.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn, Jeff DeGraff & Anjan V. Thakor(2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Christensen, Tom & Per Læg Reid(2011). “Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges.” *Public Organization Review*, 11(4): 407–423.
- Christensen, Tom, and Per Læg Reid(2020). “Balancing governance capacity and legitimacy: how the Norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer”. *Public Administration Review*, 80(5): 774–779.
- Diefenbach, Thomas, & John AA Sillince(2011). “Formal and informal hierarchy in different types of organization”. *Organization studies*, 32(11): 1515–1537.
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. Van Muijen & Paul L. Koopman(1996). “Linking transformational leadership and organizational culture”. *Journal of leadership studies*, 3(4): 68–83.
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. Van Muijen & Paul L. Koopman(1997). “Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ”. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1): 19–34.
- Denison, Daniel R.(1996). “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”. *Academy of management review*, 21(3): 619–654.
- Dunleavy, Patrick, Margetts, Helen, Bastow, Simon & Tinkler, Jane(2006). “New public management is dead—long live digital—era governance”. *Journal of public administration research and theory*, 16(3): 467–494.
- Emery, Yves & David Giauque(2016). *L’acteur et la bureaucratie au XXIe siècle*. Presses de l’Université Laval.
- Fernandez, Sergio & Tima Moldogaziev(2015). “Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective”. *The American*

- review of public administration*, 45(4): 375–401.
- Fernandez, Sergio, & Hal G. Rainey(2017). “Managing successful organizational change in the public sector.” *Debating public administration*, Routledge, 7–26.
- Hartnell, Chad A., Amy Yi Ou, & Angelo Kinicki(2011). “Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions.” *Journal of applied psychology*, 96(4): 677.
- Hayes, Andrew F.(2018). “Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation”. *Communication monographs*, 85(1): 4–40.
- Jansen, Justin J., Gerard George, Frans A. Van den Bosch & Henk W. Volberda(2008). “Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership”. *Journal of Management Studies*, 45(5): 982–1007.
- Jung, Dong I. & Bruce J. Avolio(2000). “Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership”. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
- Katz, Daniel & Robert Kahn(2015). “The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2*”. *Routledge*, 152–168.
- Park, Jungwon, Kwang Hoon Lee & Pan Suk Kim(2016). “Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture”. *Public Performance & Management Review*, 39(2): 316–336.
- Konovsky, Mary A. & S. Douglas Pugh(1994). “Citizenship behavior and social exchange”. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656–669.
- Lawter, Lorne, Richard E. Kopelman & Daniel J. Prottas(2015). McGregor’s Theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis, *Journal of Managerial Issues*, 27(1–4): 84–101.
- Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Avey, James B. & Norman, Steven M.(2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3): 541–572.
- Maravelias, Christian(2003). “Post-bureaucracy-control through professional freedom.”. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5): 547–566.
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T(2015). “Organizational

- culture and performance”. *American economic review*, 105(5):, 331–335.
- Narayana, Ananda(2017). A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5): 72–76.
- Northouse, Peter G(2016). *Leadership, Theory and Practice (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R(1990). “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”. *The leadership quarterly*, 1(2): 107–142.
- Podsakoff, Philip M., Michael Aheame & Scott B. Mackenie(1997). “Organizational Citizenship Behavior and the Quality of Work Group Performance”. *Journal of Applied Psychology*. 82(2): 262–270.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine & Daniel G. Bachrach(2000). “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. *Journal of Management*, 26(3): 513–563.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong–Yeon Lee & Nathan P. Podsakoff(2003). “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Pollitt, Christopher(2009). “BUREAUCRACIES REMEMBER, POST-BUREAUCRATIC ORGANIZATIONS FORGET?”. *Public Administration*, 87(2): 198–218.
- Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh(1983). “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis”. *Management Science*, 29(3): 363–377.
- Ricketta, Michael(2008). “The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies.” *Journal of applied psychology*, 93(2): 472–481.
- Rosen, Christopher C., Paul E. Levy, & Rosalie J. Hall. “Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance.” *Journal of applied psychology*, 91(1): 211–220.
- Salancik, Gerald R., and Jeffrey Pfeffer(1978). “A social information processing approach to job attitudes and task design.” *Administrative science quarterly*, 224–253.
- Skarlicki, Daniel P. & Gary P. Latham(1996). “Increasing Citizenship Behavior within a Labor

- Union: A Test of Organizational Justice Theory”. *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 161–169.
- Schein, Edgar H(2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons,.
- Schleicher, Deidra J., John D. Watt, and Gary J. Greguras(2004). “Reexamining the job satisfaction–performance relationship: the complexity of attitudes.” *Journal of applied psychology*, 89(1): 165–177.
- Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart & William H. Macey(2013). “Organizational climate and culture”. *Annual Review of Psychology*, 64(1): 361–388.
- Van Wart, Montgomery(2013). “Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders”. *Public Administration Review*, 73(4): 553–565.
- Walumbwa, Fred O., Bani Orwa, Peng Wang & John J. Lawler(2005). “Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms”. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235–256.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio & Weichun Zhu(2008). “How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs”. *Personnel Psychology*, 61(4): 793–825.
- Williams, Larry J. & Stella E. Anderson(1991), “Job satisfaction and organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In–Role Behaviors”, *Journal of Management*, 17(3): 601–617.

원 고 접 수 일 | 2025년 1월 9일

1차심사완료일 | 2025년 2월 7일

2차심사완료일 | 2025년 2월 20일

최종원고채택일 | 2025년 2월 24일

김소망 mang89036@yonsei.ac.kr

연세대학교에서 행정학 석사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 지방재정, 정책평가, 성과관리 등이다.

백지선 jsbpa73@yonsei.ac.kr

연세대학교 행정학과에서 학사 및 석사를 취득하고(2022. 8, 2024. 8), 동 대학원에서 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 성과관리, 지방재정 등이며, 최근 논문으로 “정부의 관리역량과 민첩성에 대한 인식이 정부신뢰에 미치는 영향(2023)”, “제도적 행위자로서 지방정부: 지방재정 신속집행제도의 효과성을 중심으로(2023)”, “지방자치단체 재정압박이 사회복지지출에 미치는 영향: 비선형적 관계를 중심으로(2023)”가 있다.