

# 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 직무자율성 조절효과를 중심으로

박정인\*

이 연구의 목적은 공공부문의 조직성과에 영향을 미치는 요인을 규명하고, 조직성과를 향상시키기 위한 효과적인 인적자원관리 방안을 도출하는데 기여하는 것이다. 이를 위해 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공공조직의 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 이를 직무자율성이 조절하는지에 대해서 분석하였다. 분석을 위해 2023년 공직생활실태조사를 통해 위계적 다중회귀분석을 시행하였다. 그 결과, 거래적 리더십이 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았다. 또한 직무자율성은 단독으로는 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 변혁적 리더십과 조직성과 간의 긍정적 관계를 직무자율성이 강화시키는 것으로 확인되었으며, 거래적 리더십과 조직성과 간의 관계를 직무자율성이 조절하는지에 대해서는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이 연구는 다음과 같은 의의를 지닌다. 첫째, 공공부문에서 변혁적 리더십과 조직성과 간에 직무자율성이 영향을 미쳤음을 실증적으로 확인함으로써, 공공부문의 변혁적 리더십과 조직성과에 대한 연구에서 직무자율성을 고려할 필요가 있음을 제시하였다. 둘째, 조직 내외부 상황을 고려하여 적정수준의 직무자율성을 적용하는 것이 필요하다. 과도한 직무자율성은 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 유념해야 한다. 셋째, 조직구성원에게 자율성을 부여할 경우, 변혁적 리더십을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 변혁적 리더십을 활용하여 조직구성원을 지원함으로써 조직구성원의 내재적 동기를 자극하고, 조직에 몰입할 수 있도록 해야 한다.

주제어 \_ 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성, 조직성과

\* 연세대학교 일반대학원 행정학과 박사수료(제1저자)

# The Impact of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Performance

## : Focusing on the Moderating Effect of Job Autonomy

Park Jeong-in\*

---

The purpose of this study is to identify the factors influencing organizational performance in the public sector and to contribute to finding effective human resource management strategies to improve organizational performance. To this end, we examine the effects of transactional and transformational leadership on organizational performance in public organizations and analyze whether job autonomy moderates these relationships. For the analysis, hierarchical multiple regression analysis was conducted using data from the 2023 Public Employee Perception Survey. The results show that transactional leadership was found to have a negative effect on organizational performance, while the effect of transformational leadership on organizational performance was not statistically significant. Moreover, job autonomy alone was found to have a negative impact on organizational performance. However, it was confirmed that job autonomy strengthens the positive relationship between transformational leadership and organizational performance, whereas the moderating effect of job autonomy on the relationship between transactional leadership and organizational performance was not statistically significant. This study has several implications. First, by empirically confirming that job autonomy influences the relationship between transformational leadership and organizational performance in the public sector, we suggest the necessity of considering job autonomy in studies on transformational leadership and organizational performance in public organizations. Second, it is necessary to apply an appropriate level of job autonomy by considering both internal and external organizational conditions. It should be noted that excessive job autonomy can have a negative effect on organizational performance. Third, when granting autonomy to organizational members, it is essential to actively utilize transformational leadership. By using transformational leadership to support organizational members, organizations can stimulate intrinsic motivation and enhance members' commitment to the organization.

**Key words** \_ Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job Autonomy, Organizational Performance

---

\* Ph.D. Candidate, Dept. of Public Policy and Management, Yonsei University(First Author)

## I. 서론

조직성과는 민간조직과 공공조직 모두에서 매우 중요하다. 민간부문의 조직성과는 재정적인 측면과 더불어 지속가능성 측면에서 사회적 및 환경적 책임과의 균형도 포함되어 있으며, 공공부문의 조직성과는 서비스 질, 사회적 목표와의 조화 등이 포함되어 있다(Elena-Iuliana & Maria, 2016). 이러한 조직성과에 영향을 미치는 요인으로, 기존의 연구들에서는 조직문화, 공직동기, 직무만족, 비공식적 윤리 경영, 성과관리, 조직협력 등을 언급하였다(안경섭, 2008; 신황용·이희선, 2012; Khaltar & Moon, 2020; 송윤애·남승하, 2021). 특히, 리더십은 공공조직의 조직성과에 상당한 영향을 미친다는 점은 많은 선행연구에서 강조해왔으며(유경화·신원형, 2003; Muterera, 2012; Asencio, 2016; Khaltar & Moon, 2020; Sokolic et al., 2024), 조직의 성공에 있어서 리더십은 필수적인 요소로 제시되었다(Almatrooshi et al., 2016). 리더십의 유형에는 대표적으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 있다. 거래적 리더십은 리더와 팔로워 간의 명확한 교환 관계를 통해 목표를 달성하는 것이라면(Burns, 1978), 변혁적 리더십은 리더가 팔로워에게 비전과 영감을 주어 조직구성원 개인의 가치와 조직의 가치가 일치할 수 있도록 한다(Bass, 1985; Givens, 2008). 대다수의 연구에서 공공부문에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직성과에 긍정적인 효과가 있음을 밝혔다(유경화·신원형, 2003; 고재권·김용운, 2020; 박현욱, 2020; 신동희·이영균, 2020; 이진형·조기웅, 2022; 조태준 외, 2022; Muterera, 2012; Asencio, 2016). 거래적 리더십과 조직성과에 대한 선행연구에서는 리더가 단기적으로 목표를 설정하여 보상체계에 따라 조직구성원의 외적 동기를 부여함으로써 조직성과 향상에 기여한다고 보았다(유경화·신원형, 2003). 반면에, 변혁적 리더십과 조직성과에 대한 선행연구에 의하면 리더는 조직구성원에게 비전을 제시하고 내적 동기부여를 통하여 조직의 성장 및 변화를 단기적일 뿐만 아니라 장기적으로 이끈다고 보았다(이진형·조기웅, 2022).

그러나 거래적 리더십이 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나거나(이진형·조기웅, 2022), 거래적 리더십·변혁적 리더십과 조직성과 간에 영향을 미치는 다양한 변수들이 등장하면서(고재권·김용운, 2020; 조태준 외, 2022; 신다윗·이제복, 2022), 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 효과가 어떠한 직무 환경, 직무 특성 등을 고려하는지에 따라 달라질 수 있음이 확인되었다. 특히, 직무자율성은 거래적 리더십 및 변혁적 리더십과 조직성과에 상당한 영향을 미칠 것으로 보인다. 직무자율성은 거래적 리더십에서 저하될 수 있는 내적 동기를 촉진하여 조직구성원의 심리적 안정과 성과향상에 도움이 될 수 있으며(Zhou, 2020), 조직구성원에게 업무 수행에 대한 재량을 부여하는 직무자율성(Hackman & Oldham, 1976)과 조직구성원의 자율성을 존중하는 변혁적 리더십

(Asencio, 2016)이 맞물려 조직혁신에 영향을 미칠 수 있기 때문에(Alshamsi et al., 2020), 직무자율성은 리더십 연구에 있어서 중요한 요인 중 하나라고 볼 수 있다.

따라서 이 연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공공조직의 조직성과에 미치는 영향을 확인하고, 직무자율성이 이들의 관계를 조절하는지 살펴보고자 하였다. 이를 위해 조직성과, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성의 개념과 연구 경향을 파악함으로써 가설을 도출하였으며, 한국행정연구원의 2023년 공직생활실태조사를 통해 위계적 다중회귀분석을 시행하였다. 이 연구를 통해 공공부문의 조직성과 향상을 위한 인적자원관리의 방향성에 대해서 논의하고자 한다.

## II. 선행연구검토 및 가설설정

### 1. 조직성과

조직성과는 단일한 차원이 아닌 다차원적인 개념이며(Richard et al., 2009), 조직성과에 대한 명확한 개념은 아직 정립되지 않았다(Andersen et al., 2016). 또한 조직성과는 효율성(efficiency), 효과성(effectiveness), 생산성(productivity), 적응성(adaptability) 등을 포함하고 있으며, 조직의 사회적 책임, 환경적 측면에서의 지속 가능성, 조직문화, 직원 만족과 같은 질적 요소가 더 중요해지고 있다(Kanter & Brinkerhoff, 1981). Ford & Schellenberg(1982)는 기존 문헌에서 조직성과를 목표달성, 희소하고 가치있는 자원 확보 능력, 조직 참여자의 행동을 기준으로 정의했다면, 맥락과 구조, 결과물 간의 연결 속에서 여러 지점에서 성과가 평가될 수 있다고 주장한다. Richard et al.(2009)은 여러 연구에서 조직성과를 재무 성과, 제품 시장 성과, 운영 지표라는 세 가지 차원으로 보고 있으나, 조직성과의 개념 정의와 측정에 있어서 일관성이 부족하다고 보았다. 또한 재무지표를 통해 조직성과를 측정하는 경우가 많지만 설문조사와 같은 주관적인 측정 또한 중요하다고 설명하였다(Richard et al., 2009). Berberoglu(2018)는 공공병원을 대상으로 연구하면서, 조직성과를 전통적인 관점에서의 수익과 효율성이 아니라, 조직의 목표 달성, 효율적인 운영, 지원적인 업무 환경 제공 등에 대해서 조직구성원들이 어떻게 인식하고 있는지에 초점을 두었다. 이는 조직구성원의 조직성과에 대한 인식이 환자 치료의 질과 조직 평판에 직접적인 영향을 미치기 때문이라고 설명하였다(Berberoglu, 2018). 정부조직도 마찬가지로 조직성과에 대한 조직구성원들의 인식이 행정 서비스 제공의 질과 정부의 평판에 직접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 중요한 요소라고 볼 수 있다.

기존의 연구들에서는 조직성과에 영향을 미치는 요인으로 조직문화(안경섭, 2008), 공직동기 및 직무만족(신황용·이희선, 2012), 리더십 역량(Almatrooshi et al., 2016), 비공식적 윤리 경영·변혁적 리더십·성과관리(Khaltar & Moon, 2020), 조직협력(송윤애·남승하, 2021), 변혁적 리더십·적응형 리더십(Sokolic et al., 2024) 등을 제시하였으며, 조직성과를 향상시키기 위한 방안을 모색하고자 하였다. Sokolic et al.(2024)은 변혁적 리더십과 적응형 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤음을 밝혔다. Khaltar & Moon(2020)은 공공부문에서 비공식적 윤리 경영이 윤리적 행동과 조직헌신을 통해 조직성과를 개선하였다고 밝혔으며, 변혁적 리더십 또한 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤음을 확인하였다. Almatrooshi et al.(2016)은 인지적·감성적·사회적 역량으로 구성된 리더십 역량이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 이러한 선행연구들을 통해 조직성과에 영향을 미치는 요인들은 매우 다양하다는 것을 알 수 있으며, 리더십과 조직성과는 매우 밀접한 연관이 있음을 파악할 수 있었다.

## 2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

거래적 리더십과 변혁적 리더십은 Burns(1978)의 연구로부터 시작하여 Bass(1985)의 연구를 통해 구체화되었다. 거래적 리더십(transaction leadership)이란 리더와 팔로워 간에 명확한 교환 관계를 바탕으로 목표를 달성하도록 하는 리더십 유형으로, 리더는 팔로워가 원하는 것을 제공하며, 목표 달성을 위한 행동을 유도한다(Burns, 1978). 거래적 리더십은 조직 목표 달성에 매우 중요하며, 단기적인 성과와 효율성을 중시한다(Bass, 1985). 거래적 리더십에는 조건부 보상, 적극적 예외 관리, 수동적 예외 관리 라는 세 가지 행동 유형이 있다(Bass, 1985). 조건부 보상(contingent rewards)은 리더가 팔로워의 성과와 노력에 대해 보상하여 동기를 부여하는 것으로, 팔로워가 명확한 목표를 달성하면 칭찬, 성과급, 승진과 같은 금전적·비금전적인 보상을 제공하는 것을 의미한다. 적극적 예외 관리(active management-by-exception)는 리더가 지속적으로 팔로워의 행동 및 성과에 대해 모니터링하며, 문제 발생 시 즉시 개입하는 것을 의미한다. 수동적 예외 관리(passive management-by-exception)는 문제가 발생한 후 리더가 개입하여 해결하려고 하는 것으로, 적극적 예외 관리와 달리 소극적으로 대응하며, 심각한 성과 저하와 같은 문제가 발생한 경우에만 개입하는 것을 말한다.

거래적 리더십의 경우, 조직구성원들의 기대를 명확히 이해하며, 적절한 보상과 교정을 통해 더 나은 조직성과가 나타날 수 있다(Asencio, 2016). 이는 거래적 리더십 하에서 리더가 단기적으로 현상 유지를 위한 목표를 설정하고, 즉각적이고 가시적인 보상을 통해 부하들을 동기 부여하기 때문에 조직성과의 유지 및 향상에 기여하는 것으로 볼 수 있다(유경화·신원형, 2003). 고재권·김용운(2020)의 연구에서는 사회적 교환이론(social exchange theory)을 바탕으로 공공부문에서 거래적 리더십과 조직성과

에 대해 분석하였다. 사회적 교환이론에 의하면 조직이 금전적 혹은 정서적으로 보상을 제공한다면 조직구성원들은 이에 부합하기 위해 몰입하고 헌신할 가능성이 크다(Cropanzano et al., 2005). 또한 리더와 구성원의 교환관계가 성과와 조직시민행동에 영향을 미치며, 조직의 지원이 높을수록 조직구성원들의 몰입이 높아지며, 목표를 달성하고자 노력한다(Cropanzano et al., 2005). 이러한 이론을 바탕으로 고재권·김용운(2020)은 거래적 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 유경화·신원형(2003)은 경찰조직을 대상으로 거래적 리더십이 조직성과 향상에 기여하는 것을 확인하였다. 이는 거래적 리더십에서 리더가 외재적 동기를 바탕으로 조직구성원을 이끌고, 성과 달성에 따른 보상을 제공하기 때문에 조직구성원들이 업무 수행에 노력하게 된다(유경화·신원형, 2003). 신동희·이영균(2020)은 조직성과를 조직몰입과 조직시민행동으로 보았고, 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 긍정적 관계가 있는 것을 확인하였다. 따라서 거래적 리더십에서는 리더가 목표 달성에 따른 보상을 통해 조직구성원의 동기를 높이므로, 궁극적으로 조직성과가 향상될 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 도출하였다.

*가설 1. 거래적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.*

변혁적 리더십(transformational leadership)은 리더가 팔로워에게 비전 및 영감을 제시함으로써 조직구성원 개인의 목표와 조직의 비전을 일치시키는데 초점을 둔다(Bass, 1985). 또한 변혁적 리더십은 팔로워의 가치에 중점을 두어 팔로워의 가치와 조직의 가치가 일치할 수 있도록 돕는다(Givens, 2008). Bass(1985)는 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려를 변혁적 리더십의 네 가지 구성요소로 제시하였다. 이상적 영향력(idealized influence)은 리더가 팔로워의 존경과 신뢰를 받는 능력을 의미한다. 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 리더가 강렬한 비전과 목적을 팔로워에게 제시하여 동기를 부여하는 것을 말한다. 지적 자극(intellectual stimulation)은 리더가 팔로워가 창의적이고 혁신적으로 문제를 해결하도록 장려하는 것을 의미한다. 개별적 배려(individualized consideration)는 리더가 팔로워가 필요한 것이나 팔로워의 잠재력 등을 살핌으로써 지원하는 것을 말한다. 변혁적 리더는 ‘이상적 영향력’과 ‘영감적 동기부여’를 통해 팔로워 개인의 가치 및 목표를 조직의 비전 및 목표와 일치하도록 도우며, ‘개별적 배려’를 바탕으로 팔로워의 잠재력 발굴 및 팔로워의 성장과 발전을 지원하고, ‘지적 자극’을 통해서 새로운 아이디어와 해결방안을 탐구하도록 격려한다(Bass & Avolio, 1995). 변혁적 리더십에서는 이 네 가지 구성요소를 통해 조직구성원에게 동기를 부여하고 몰입하도록 하여, 조직성과로까지 나타나게 된다(Bass, 1985). Bass & Avolio(1995)의 연구에서는 변혁적 리더십이 조직구성원의 헌신을 높이며, 장기적인 목표와 비전을 형성하도록 돕고, 조직 내 생산성과 혁신에 기여한다고 설

명하였다. 특히, 변혁적 리더십과 조직성과 측면에서 리더가 팔로워에게 비전을 명확히 제시하면 팔로워는 이를 수용하고 조직 목표 달성에 헌신할 확률이 높다고 보았다(Bass & Avolio, 1995).

변혁적 리더십에서는 조직구성원들을 개별적으로 지지해주고, 명확한 비전 제시와 창의적 사고의 장려 등을 통해서 조직성과를 향상시킬 수 있다(Asencio, 2016). 또한 변혁적 리더십은 팔로워가 기대 이상의 행동을 할 수 있는 동기를 부여함으로써 조직의 생산성 및 혁신에 기여하도록 하며, 팔로워의 역량 강화뿐만 아니라 조직과 개인의 목표를 일치하도록 돕는다(Bass & Avolio, 1995; Givens, 2008). 나아가 변혁적 리더십은 조직의 단기적인 성과뿐만 아니라 장기적인 조직의 성장 및 변화에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(이건형·조기웅, 2022). 이는 리더가 조직구성원들에게 비전 제시 및 동기부여를 통해 조직의 생산성 향상과 혁신적인 성과 창출에 기여하기 때문이다(이건형·조기웅, 2022). 중앙정부 공무원을 대상으로 한 연구에서도 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(조태준 외, 2022). 이에 따라 모범적 영향력 행사와 업무수행 및 공직생활 등에 대한 다양한 정보들을 서로 공유하는 변혁적 리더십에 주목할 필요가 있다고 보았다(조태준 외, 2022). 박현욱(2020)은 변혁적 리더십이 조직 내 협력을 매개로 하여 조직성과에 간접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 이는 변혁적 리더십이 조직구성원의 내적 동기 및 참여를 높여 조직성과의 향상으로 이어졌기 때문이라고 보았다(박현욱, 2020). Givens(2008)은 조직성과를 재무적 성과와 생산성 외에 조직의 장기적인 발전과 구성원의 행동 변화까지 포괄하는 개념으로 보았기에 조직시민행동, 조직문화, 조직비전을 조직성과라고 보았으며, 변혁적 리더십이 조직과 개인의 성과에 강하게 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 변혁적 리더십을 통해 조직의 생산성 및 효율성, 조직구성원의 몰입 및 헌신, 조직의 장기적인 성공 가능성을 높일 수 있음을 의미하며, 변혁적 리더십이 조직구성원의 협력을 높이고, 조직의 비전을 명확히 하여 공유함으로써 목표 달성에 기여하기 때문이다(Givens, 2008). 이 외에도 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직성과에 더 큰 영향을 미쳤음을 확인한 연구도 있다(Muterera, 2012; Asencio, 2016). Muterera(2012)의 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 인해 조직성과가 증가하는 것을 보여주었으며, 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직성과 향상에 더 크게 기여하는 것을 확인하였다. Asencio(2016)의 연구도 이와 유사한 결과를 보였으며, 리더에 대한 신뢰를 매개로 하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 통해 조직성과가 개선되었음을 주장하였다. 이는 변혁적 리더십에서의 리더가 조직 목표 및 가치에 부합하는 행동을 보이고, 영감을 주며, 새로운 문제 해결을 장려함으로써 조직성과를 향상시키기 때문이다(Asencio, 2016). 이러한 논의를 통해서 공공부문의 조직성과 향상에 변혁적 리더십이 상당한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

*가설 2. 변혁적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.*

### 3. 직무자율성

직무자율성은 다양한 연구를 통해 정의되었다. Hackman & Oldham(1976)은 직무 특성 모델(job characteristics model)을 통해 직무자율성을 조직이 개인에게 직무 절차의 계획 및 수행할 자율성 및 재량, 독립성을 부여하는 정도라고 정의하였다. Karasek(1985)은 직무자율성을 직무와 관련된 사항에 대해서 결정할 수 있는 자유라고 정의하였다. Karasek & Theorell(1992)는 조직구성원에게 업무 수행 방식에 대한 통제권을 부여함으로써 조직구성원의 스트레스 감소와 직업만족도 향상에 직무자율성이 중요하다고 강조하였다. Leach et al.(2003)은 직무자율성을 조직구성원에게 권한과 책임을 위임하여 목표 달성을 돕기 위한 관리 관행이라고 설명하였다. Morgeson & Humphrey(2006)는 조직구성원이 독립적으로 자유롭게 업무 준비와 결정, 방식을 정할 수 있도록 허용하는 정도라고 직무자율성을 정의하였다. 이를 종합하면, 직무자율성은 조직구성원에게 권한과 책임을 위임함으로써 업무 계획, 업무 수행 방식 등에 있어서 재량과 독립성을 부여하는 것이라고 정의할 수 있다.

대다수의 선행연구에서 직무자율성이 조직의 다양한 측면에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 예를 들어, 직무자율성은 직무열의(류종현 외, 2023), 직무개선(권나영 외, 2016), 혁신행동(김해룡·김쌍언, 2011; 진윤희·김성중, 2015), 직무만족(강혜진, 2022)에 긍정적인 효과로 나타났다. 더하여, 직무자율성은 조직성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(박순애·오현주, 2006; 심익섭·강구덕, 2015; 김민정·최상욱, 2016; 이승연·박수경, 2019; 이장범·양은진, 2023). 박순애·오현주(2006)의 연구에서 자율성은 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 업무수행에 있어 조직구성원이 스스로 결정할 수 있는 권한이 있을수록 직무만족과 몰입이 높아진다는 것을 의미한다. 김민정·최상욱(2016)은 조직성과를 직무만족과 조직몰입으로 측정하였으며, 자율성이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 업무 계획 및 수행에 있어서 자율성이 많을수록 조직성과가 향상되는 것을 확인하였다. 이승연·박수경(2019)도 마찬가지로 조직성과를 직무만족과 조직몰입으로 보았으며, 자율성이 높아질수록 조직성과가 높아지며, 조직공정성이 조절효과로 작용하는 것을 확인하였다. 이는 자율성과 공정성이 높을수록 내재적 동기부여가 자극되어 조직성과 향상으로 이어질 수 있음을 시사한다. 심익섭·강구덕(2015)은 조직성과를 성과목표 달성에 대한 주관적 평가인식을 통해 측정하였으며, 지방공무원이 자율성을 지닐수록 조직성과가 향상되는 것을 밝혔다.

이러한 선행연구들을 통해 직무자율성은 조직구성원에게 책임감과 자율성을 부여하기 때문에 내적 동기를 촉진하며, 이를 통해 조직구성원의 직무만족도가 높아지며 심리적으로 안정되어, 업무의 효율

성과 성과가 향상하는데 도움이 된다는 것을 파악할 수 있었다(Zhou, 2020). 또한 직무자율성을 바탕으로 조직구성원들이 다양한 업무 방식을 시도할 수 있으며, 문제를 창의적으로 해결할 수 있도록 기회를 제공하여 혁신이 일어나고, 생산성이 증가할 수 있도록 한다(Zhou, 2020). 이에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

### *가설 3. 직무자율성이 높을수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.*

직무자율성은 거래적 리더십·변혁적 리더십과 조직성과 간의 관계에 영향을 미칠 가능성이 있다. 거래적 리더십은 성과에 따른 명확한 보상과 예외 관리를 통해 조직구성원에게 동기를 부여하며(Bass, 1985), 직무자율성은 조직구성원에게 다양한 업무수행을 시도할 수 있도록 하면서 조직구성원의 생산성이 증가하게 된다(Zhou, 2020). Pedraja-Rejas et al.(2006)은 거래적 리더십 하에서는 내재적 동기가 저하될 수 있기 때문에 의미 있는 목표 설정과 자율성을 부여할 필요가 있다고 설명한다. 직무자율성은 조직구성원에게 업무 수행에 있어서 재량과 독립성을 부여하기 때문에(Hackman & Oldham, 1976), 내재적 동기를 촉진하여 조직구성원의 심리적 안정과 성과 향상에 도움이 될 수 있다(Zhou, 2020). 또한 직무자율성은 조직구성원이 업무에 대해 더 많은 권한을 가질 수 있도록 하므로, 이는 내재적 동기부여와 직무만족 향상으로 이어질 수 있다(이정길·이광희, 2016). 더하여, 직무자율성으로 인해 조직에 대한 책임감이 높아지며, 조직구성원이 업무 수행에 대한 권한을 통해 창의성을 발휘하고 업무에 대한 몰입도가 향상될 가능성이 있다(Zhou, 2020). 따라서 직무자율성을 통해 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있으므로(Pedraja-Rejas et al., 2006), 거래적 리더십과 조직성과 간의 긍정적 관계를 직무자율성이 강화할 수 있을 것이다.

한편, 자율성이 높을수록 문제를 창의적으로 해결하며, 업무 몰입과 조직에 대한 충성이 높은 경향이 있다(Breaugh, 1999). 또한 직무자율성은 조직구성원들이 업무수행에 있어 다양한 시도를 할 수 있도록 하며, 문제를 새로운 관점에서 해결하도록 하기 때문에 혁신이 발생하고 생산성의 증가를 야기한다(Zhou, 2020). 이러한 긍정적인 효과는 조직이 혁신하고자 할 때 변혁적 리더십과 맞물려 더 잘 나타난다(Alshamsi et al., 2020). 변혁적 리더십은 조직구성원들에게 비전과 영감을 주고 그들의 자율성을 존중하고(Asencio, 2016), 직무자율성은 조직구성원에게 업무수행에 있어서 자율성을 부여하는 것이므로 직무자율성이 높을수록 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적인 효과는 강화될 수 있다. 더불어, 자율성을 바탕으로 조직구성원은 업무에 대한 책임감을 더욱 느끼게 되며(이정길·이광희, 2016), 스스로 문제를 해결하고자 혁신적인 아이디어를 제시할 가능성이 높다(Zhou, 2020). 이러한 자율성은 변혁적 리더십 하에서 더욱 긍정적인 효과로 나타날 것이다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4. 직무자율성은 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킨다.

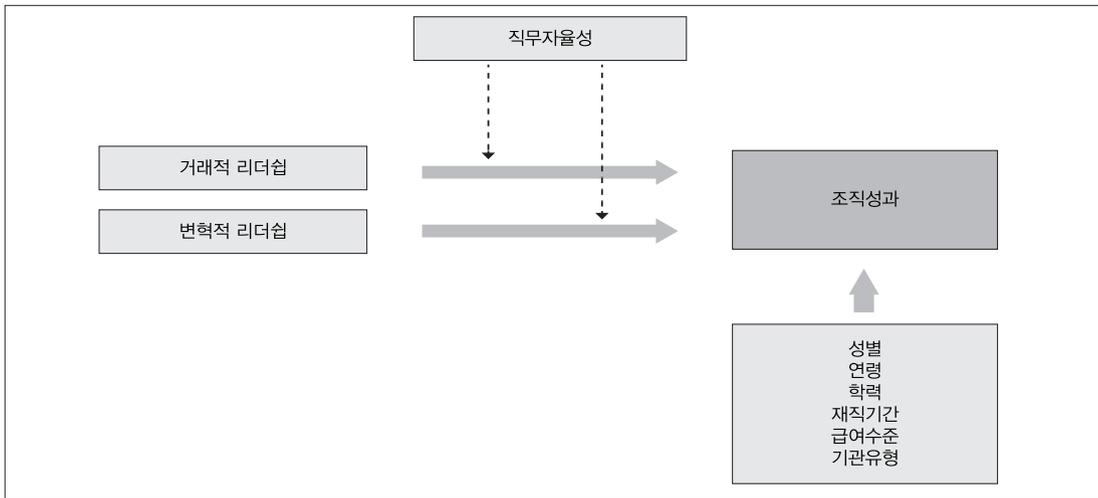
가설 5. 직무자율성은 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킨다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구분석틀

〈그림 1〉은 연구분석틀이며, 종속변수는 조직성과이며, 독립변수는 거래적 리더십, 변혁적 리더십이다. 조절변수는 직무자율성이다. 통제변수는 성별, 연령, 학력, 재직기간, 급여수준, 기관유형이다. 이를 바탕으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 직무자율성이 이를 조절하는지 확인하고자 한다.

〈그림 1〉 연구분석틀



#### 2. 분석자료 및 분석방법

분석을 위해 한국행정연구원의 2023년 공직생활실태조사를 활용하였다. 공직생활실태조사는 2011년 공무원 패널조사를 시작으로 2023년 7차 공직생활실태 조사를 시행하였다(한국행정연구원, 2024).

2023년 공직생활실태조사는 2023년 8월부터 9월까지 조사가 진행되었으며, 확률표본을 수집한 이후 e-mail을 통해 웹 조사가 시행되었다(한국행정연구원, 2024). 이 조사는 주로 업무환경, 임용 및 보직 관리·보상제도, 능력발전, 역량개발지원, 조직관리, 조직구성원의 동기,태도와 행동 부문에 있어서 공무원의 인식을 파악하고자 하였다(한국행정연구원, 2024). 이 조사를 통해 공공조직의 인적자원 관리를 위한 현황들과 다양한 측면의 공무원의 인식을 확인함으로써 인사정책을 전략적으로 설계하는데 기초자료가 되고 있다(한국행정연구원, 2024). 조사대상은 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원, 226개 기초자치단체 본청 소속 일반직 공무원이다(한국행정연구원, 2024).

이 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향과 이들의 관계를 직무자율성이 조절하는지에 대해 분석하기 위해서 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 시행하였다. 위계적 다중회귀분석을 통해 각각의 변수들이 조직성과에 미치는 영향을 단계적으로 살펴봄으로써 변수들의 영향력을 명확히 볼 수 있으며, 모형 설명력이 나아지는지 등을 구체적으로 확인할 수 있다. 분석에 앞서 다중공선성 문제가 나타날 가능성이 있는지 살펴본 결과, 분산팽창지수(VIF)가 2.6으로 나타났다. 따라서 다중공선성 문제가 나타날 가능성이 적다고 판단하였다. 또한 다중회귀분석을 시행하기 위해서는 충분한 표본이 확보될 필요가 있는데, 관측치가 총 6,444이므로 충분한 표본이 확보되었다고 할 수 있다. 이에 다음과 같은 회귀식을 도출하여 분석하였다.

$$\text{조직성과} = \alpha_i + \beta_1 \text{거래적리더십} + \beta_2 \text{변혁적리더십} + \beta_3 \text{직무자율성} + \beta_4 \text{거래적리더십} * \text{직무자율성} + \beta_5 \text{변혁적리더십} * \text{직무자율성} + \beta_n \text{통제변수}$$

### 3. 변수의 측정

이 연구의 분석에 사용될 변수들은 다음과 같은 설문문항을 통해 측정하였다. 종속변수인 조직성과의 경우, 조직구성원이 인식하는 조직성과로 좁혀, 인지된 조직성과를 살펴보고자 하였다. 조직성과에 대한 문항은 이나흠·최윤미(2024), 박종수·최하영(2022), Brewer & Selden(2000)의 연구를 바탕으로 설정하였다. 이나흠·최윤미(2024)는 조직성과를 공무원이 주관적으로 인지하고 있는 것을 통해 공공부문의 조직성과 측정이 가능하다고 보았다. 박종수·최하영(2022)은 직무만족, 조직몰입 측면에서의 맥락적 성과, 과업 성과, 주관적 성과(조직성과개선 인식)를 통해 조직성과를 측정하였다. 조직성과는 객관적 지표를 통해 파악하는 것도 중요하나, 조직구성원들의 인식을 반영하여 평가된 조직성과도 중요하다(Brewer & Selden, 2000). 그 이유는 공공부문의 성과를 객관적 지표로만 측정하는 것은 한

계가 존재하기 때문이다(Brewer & Selden, 2000). Brewer & Selden(2000)은 연방 정부 공무원의 인식을 통해서 조직성과를 평가함으로써 현실적인 조직성과의 파악이 가능하다고 보았다. 또한 정부 조직의 객관적인 성과 자료를 확보하기 어려운 상황에서는 주관적 평가 자료가 대안으로 적합할 수 있다(Muterera, 2012). 따라서 이 연구에서는 조직성과를 기관이 조직의 성과목표를 충분히 달성하고 있는지, 조직의 성과가 질적으로 우수한지에 대해 조직구성원이 어느 수준으로 인식하고 있는지를 통해 측정하였다.

독립변수인 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 Bass(1985)의 연구뿐만 아니라 리더십 관련 선행연구(장세은·문국경, 2023; 박종수·최하영, 2022; 김국진·강지선, 2021)에서 활용하였던 문항들을 바탕으로 측정하였다. 이에 거래적 리더십은 상급자가 목표가 달성될 경우 조직구성원에게 그에 맞는 이익과 보상을 이해시키는지, 이를 위해 조직구성원이 어떻게 해야하는지를 구체적으로 알려주는지를 통해 측정하였다. 변혁적 리더십은 상급자가 조직구성원에게 동기를 부여하고, 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려하는지, 자기 개발을 하도록 도와주는지를 통해 측정하였다.

조절변수인 직무자율성은 Breugh(1985)가 제시한 직무수행에 있어서 방법과 일정, 평가 기준에 대한 자율성에 대한 척도와 관련 선행연구(강혜진, 2022; 김국진·강지선, 2019)를 바탕으로 문항을 구성하였다. 이에 직무자율성은 조직구성원이 업무수행에 있어서 방식 및 절차에 대한 선택권을 지니는지, 속도 및 마감시간의 조절할 수 있는지, 평가지표 및 기준 마련에 참여할 수 있는지를 통해 측정하였다. 그 외에 통제변수는 성별, 연령, 학력, 재직기간, 월 평균 급여수준, 기관유형과 같은 인구통계학적 요인으로 설정하였다. 인지된 조직성과와 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성은 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다.

더하여, 인지된 조직성과와 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성의 경우, 요인분석을 실행한 후 크롬바흐 알파값(Cronbach's  $\alpha$ )을 구해 문항들의 내적 일관성을 확보하였으며, 문항들의 평균값을 산출하여 변수로 측정하였다. 요인분석은 요인들 간에 독립적이지 않음을 가정하여 프로맥스(Promax) 회전방식을 사용하였다. 인지된 조직성과와 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성의 요인적재량은 대부분 0.7 이상으로 나타났다. 또한 인지된 조직성과와 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성의 크롬바흐 알파값은 0.8 이상으로 나타났다. 따라서 이 연구에 대한 타당성 및 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다. <표 1>에는 변수 측정 문항과 크롬바흐 알파값, 요인적재량을 나타내었다.

〈표 1〉 변수 측정의 신뢰도 및 타당성

구분	변수명	설문문항	요인 적재량
종속 변수	인지된 조직성과 ( $\alpha = 0.8272$ )	1) 우리 기관은 조직의 성과목표를 충분히 달성하고 있다	0.7759
		2) 우리 기관의 성과는 질적으로 우수하다는 평가를 받는다	0.7759
독립 변수	거래적 리더십 ( $\alpha = 0.9399$ )	1) 나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/ 이익에 대해 잘 이해시켜 준다	0.7902
		2) 나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다	0.7922
	변혁적 리더십 ( $\alpha = 0.9429$ )	1) 나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	0.6808
		2) 나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	0.7952
		3) 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다	0.7790
		3) 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	0.7621
조절 변수	직무자율성 ( $\alpha = 0.8272$ )	2) 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	0.7538
		3) 나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다	0.7446
		통제 변수	성별
통제 변수	연령	연령	
	학력	1=고졸이하, 2=전문대학 졸업, 3=4년제 대학 졸업, 4=대학원 석사 졸업, 5=대학원 박사 졸업	
	재직기간	1=5년이하, 2=6~10년, 3=11~15년, 4=16~20년, 5=21~25년, 6=26년 이상	
	급여수준(월 평균)	1=300만원 미만, 2=300~600만원 미만, 3=600~900만원 미만, 4=900만원 이상	
	기관유형	1=중앙행정기관(), 2=광역자치단체, 3=기초자치단체	

주:  $\alpha$  는 크롬바흐 알파값(Cronbach's  $\alpha$ )임.

## IV. 분석결과

### 1. 연구대상자 특성

이 연구의 관측치는 총 6,444이며, 연구대상자의 특성은 〈표 2〉와 같다. 성별의 경우, 남성은 3,444명(53.45%), 여성은 3,000명(46.55%)으로 고루 분포되어 있다. 연령의 경우, 20대는 700명(10.86%), 30대는 2,472명(38.36%), 40대는 1,999명(31.02%), 50대 이상은 1,273명(19.75%)으로 30대, 40대, 50대 이상, 20대 순으로 많았다. 급여수준은 300만원 미만은 3,064명(47.55%), 300~600만원

미만은 3,116명(48.36%)이며, 600~900만원 미만은 263명(4.08), 900만원 이상은 1명(0.02%)으로, 300~600만원 미만, 300만원 미만이 대부분이었다. 기관유형은 중앙행정기관은 2,099명(32.57%)이며, 광역자치단체는 1,673명(25.96%)이며, 기초자치단체는 2,672명(41.46%)으로, 기초자치단체, 중앙행정기관, 광역자치단체 순으로 많다. 재직기간의 경우, 5년 이하는 1,924명(29.86%), 6~10년은 1,499명(23.26%), 11~15년은 808명(12.54%), 16~20년은 985명(15.29%), 21~25년은 393명(6.10%), 26년 이상은 835명(12.96%)으로, 5년 이하, 6~10년, 16~20년, 26년 이상, 11~15년, 21~25년 순으로 많았다. 학력의 경우, 고졸이하는 541명(8.40%), 전문대학 졸업은 409명(6.35%), 4년제 대학 졸업은 5,115명(79.38%), 대학원 석사 졸업은 323명(5.01%), 대학원 박사 졸업은 56명(0.87%)으로 4년제 대학 졸업이 대부분이었다.

〈표 2〉 연구대상자의 특성(n=6,444)

구분		빈도(백분율)	구분		빈도(백분율)	
성별	남성	3,444(53.45)	재직 기간	5년 이하	1,924(29.86)	
	여성	3,000(46.55)		6~10년	1,499(23.26)	
연령	20대	700(10.86)		11~15년	808(12.54)	
	30대	2,472(38.36)		16~20년	985(15.29)	
	40대	1,999(31.02)		21~25년	393(6.10)	
	50대 이상	1,273(19.75)		26년 이상	835(12.96)	
급여 수준	300만원 미만	3,064(47.55)		학력	고졸이하	541(8.40)
	300~600만원 미만	3,116(48.36)			전문대학 졸업	409(6.35)
	600~900만원 미만	263(4.08)			4년제 대학 졸업	5,115(79.38)
	900만원 이상	1(0.02)			대학원 석사 졸업	323(5.01)
기관 유형	중앙행정기관	2,099(32.57)	대학원 박사 졸업		56(0.87)	
	광역자치단체	1,673(25.96)				
	기초자치단체	2,672(41.46)				

## 2. 기술통계분석

〈표 3〉은 기초통계량을 보여주고 있으며, 총 관측치는 6,444이다. 인지된 조직성과의 평균은 3.708로, 상대적으로 높게 나타났다. 거래적 리더십의 평균은 2.988로, 다소 낮게 나타난 반면, 변혁적 리더십의 평균은 3.109로 다소 높게 나타났다. 직무자율성의 경우, 평균이 3.078로, 다소 높게 나타났다. 통제변수인 성별의 평균은 0.466으로, 남성과 여성이 고루 분포한 것으로 나타났다. 연령은 만19세부

터 만59세까지 분포되어있으며, 연령의 평균은 약 39.4세로 나타났다. 학력의 평균은 2.836으로 전문 대학 졸업과 4년제 대학 졸업 사이로 나타났으며, 4년제 대학 졸업에 가까운 응답자들이 많다고 할 수 있다. 재직기간의 평균은 2.834이며 6~10년과 11~15년 사이의 값으로, 11~15년의 재직기간에 근접 하는 응답자들이 많다고 볼 수 있다. 월 평균 급여수준의 평균은 1.566으로 나타났으며, 이는 300만 원 미만과 300~600만 원 미만 사이에 응답자들이 분포해 있음을 의미하며, 대체로 300만 원 미만에 가 까운 응답자들이 많음을 뜻한다.

〈표 3〉 기초통계량

변수명	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
인지된 조직성과	6,444	3.708	0.669	1	5
거래적리더십	6,444	2.988	0.878	1	5
변혁적리더십	6,444	3.109	0.889	1	5
직무자율성	6,444	3.078	0.808	1	5
성별	6,444	0.466	0.499	0	1
연령	6,444	39.405	9.011	19	59
학력	6,444	2.836	0.676	1	5
재직기간	6,444	2.834	1.721	1	6
급여수준	6,444	1.566	0.573	1	4

〈표 4〉는 변수 간 상관관계 분석 결과이다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십과 인지된 조직성과 간에 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 거래적 리더십과 인지된 조직성과 간의 상관계수는 0.2427 이며, 변혁적 리더십과 인지된 조직성과 간의 상관계수는 0.2906으로, 각각 유의수준 1%에서 통계적으로 유의미하였다. 직무자율성도 마찬가지로, 인지된 조직성과와 양(+)의 상관관계에 있는 것으로 나타 났다. 직무자율성과 인지된 조직성과 간의 상관계수는 0.2741이며, 유의수준 1%에서 통계적으로 유 의미하였다. 통제변수의 경우, 연령, 학력, 재직기간, 월 평균 급여수준이 인지된 조직성과 간에 양(+)의 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 연령, 학력, 재직기간, 월 평균 급여수준과 인지된 조직성과 간의 상 관계수는 각각 0.1707, 0.0360, 0.1572, 0.1687이며, 유의수준 1%에서 통계적으로 유의미하였다.

〈표 4〉 변수 간 상관관계 분석

	인지된조직성과	거래적 리더십	변혁적 리더십	직무자율성
인지된조직성과	1			
거래적 리더십	0.2427***	1		
변혁적 리더십	0.2906***	0.8230***	1	
직무자율성	0.2741***	0.4360***	0.4440***	1
연령	0.1707***	0.0944***	0.0616***	0.1006***
학력	0.0360***	-0.0560***	-0.0621***	-0.0572***
재직기간	0.1572***	0.1099***	0.0768***	0.1174***
급여수준	0.1687***	0.0830***	0.0655***	0.1090***
	연령	학력	재직기간	급여수준
연령	1			
학력	0.014	1		
재직기간	0.8777***	-0.1265***	1	
급여수준	0.7106***	0.0178	0.7036***	1

주: \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

### 3. 위계적 다중회귀분석 결과

〈표 5〉는 거래적 리더십, 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향과 이들의 관계를 직무자율성이 조절하는지 확인하기 위해 시행한 위계적 다중회귀분석 결과이다. 모형1은 통제변수(성별, 연령, 학력, 재직기간, 월 평균 급여수준, 기관유형)만을 포함한 모형이다. 모형2는 모형1에 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성이라는 독립변수를 포함한 모형이다. 모형3은 모형2에 거래적 리더십과 직무자율성의 조절효과와 변혁적 리더십과 직무자율성의 조절효과를 모두 포함한 모형이다.

모형1에서는 여성보다 남성일수록 조직성과가 낮아지는 것으로 나타났다. 반면에, 연령과 학력, 급여수준이 높을수록 조직성과가 개선되는 것으로 나타났다. 기관유형의 경우, 중앙행정기관을 기준으로, 중앙행정기관보다 광역자치단체, 기초자치단체인 경우가 조직성과가 낮아지는 것으로 확인되었다. 모형2는 모형1과 달리, 독립변수인 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 직무자율성이 포함되어있다. 분석 결과, 거래적 리더십이 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에, 변혁적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무자율성 또한 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 통제변수의 경우, 연령과 학력, 월 평균 급여수준이 높을수록 조직성과는 개선되는 것으로 나타났다. 기관유형의 경우, 모형1과 마찬가지로 중앙행정기관보다 광역자치단체,

기초자치단체에 속하는 경우가 조직성과가 낮아지는 것으로 나타났다.

모형3은 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무자율성, 거래적 리더십과 직무자율성의 조절효과, 변혁적 리더십과 직무자율성의 조절효과를 모두 포함한 최종모형이다. 거래적 리더십의 경우, 모형2와 동일하게 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십과 조직성과 간에 긍정적인 영향을 확인한 기존의 선행연구들과 일치하지 않는다(유경화·신원형, 2003; 고재권·김용운, 2020). 이러한 결과의 차이는 일반직 공무원이 아닌 경찰조직을 대상으로 연구하거나(유경화·신원형, 2003), 거래적 리더십에 대한 응답자들의 인식이 과거와 달라졌기 때문일 수 있다(고재권·김용운, 2020). 또한 보상과 처벌을 중시하는 거래적 리더십은 단기적인 성과와 효율성에 집중하나(Bass, 1985), 장기적으로는 조직구성원의 내적 동기를 저해시킬 가능성이 있다(Pedraja-Rejas et al., 2006). 즉, 거래적 리더십은 명확한 보상체계를 바탕으로 목표 달성을 하도록 유도하나, 조직구성원들은 최소한의 목표만을 달성하는데 집중하고, 주어진 과업 이상을 수행하고자 추가적으로 노력할 가능성이 낮아 이러한 결과가 나타난 것일 수 있다(House et al., 1988; Jacobsen & Andersen, 2015). 이에 가설1을 기각하였다.

변혁적 리더십의 경우, 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미하지 않았다. 이는 기존의 선행연구와 일치하지 않는 결과이다(박현욱, 2020; 이진형·조기웅, 2022; 조태준 외, 2022; Givens, 2008; Muterera, 2012; Asencio, 2016). 이러한 결과는 특정 상황이나 변수에 따라 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 효과가 달라질 가능성이 있음을 시사한다. 실제로, 변혁적 리더십과 조직성과에 대한 선행연구에서 조직신뢰, 조직문화, 공공봉사동기 등을 조절변수 혹은 매개변수로 고려함으로써 새로운 요인을 확인하였다(고재권·김용운, 2020; 조태준 외, 2022; 신다윗·이제복, 2022). 따라서 가설2를 기각하였으며, 이 연구에서는 변혁적 리더십과 조직성과 간에 직무자율성이 조절효과로 영향을 미치는지 확인하였다.

우선, 직무자율성은 모형2와 다르게 조직성과에 직접적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 선행연구들의 결과와 일치하지 않는다(박순애·오현주, 2006; 심익섭·강구덕, 2015; 김민정·최상욱, 2016; 이승연·박수경, 2019; 이장범·양은진, 2023). 이러한 결과는 적정 수준의 직무자율성은 조직에게 긍정적인 영향을 미치지만, 과도한 수준의 직무자율성은 협업 감소와 업무 과정에서의 비효율성 발생 등 조직에게 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다(Zhou, 2020). 또한 직무자율성이 과도하다면 의사결정 부담과 스트레스 증가로 인해 부정적 효과가 나타날 수 있으며, 규범을 위반하거나 생산성이 저하되는 부정적 행동으로 이어질 수도 있다(Zhou, 2020). 따라서 가설3을 기각하였다.

직무자율성의 조절효과에의 경우, 거래적 리더십과 조직성과 간의 부정적인 관계에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았다. 이는 거래적 리더십이 명확한 보상체계를 통해 목표를 달성하도록 하기

때문에(Burns, 1978), 직무자율성이 미치는 영향력이 낮을 수 있으며, 이로 인해 조절효과가 유의미하게 나타나지 않을 수 있다. 따라서 가설4를 기각하였다. 반면에, 변혁적 리더십과 조직성과 간의 긍정적인 관계가 직무자율성으로 강화되는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의미하였다. 이는 변혁적 리더십이 내적 동기부여와 개별적 배려, 지적 자극을 통해 자율적인 업무 환경에서 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다는 것을 의미한다. 변혁적 리더십은 조직구성원들에게 비전과 영감을 주고, 자율성을 존중하며(Asencio, 2016), 직무자율성은 조직구성원에게 자율성을 부여하여 내적동기를 촉진하므로(Zhou, 2020), 직무자율성이 높을수록 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적인 효과는 강화될 수 있다. 이에 가설5를 채택하였다. 이 밖에 통제변수인 연령, 학력, 월 평균 급여수준이 높을수록 조직성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 기관유형은 중앙행정기관보다 광역자치단체, 기초자치단체에 속할수록 조직성과가 낮아지는 것으로 나타났다. <표 6>에 가설검정 결과를 정리하였다.

〈표 5〉 위계적 다중회귀분석 결과

	종속변수: 인지도된 조직성과		
	모형1	모형2	모형3
거래적 리더십		-0.037* (0.016)	-0.153* (0.065)
변혁적 리더십		0.184** (0.017)	0.056 (0.065)
직무 자율성		0.146*** (0.012)	-0.099* (0.047)
거래적리더십* 직무자율성			0.036 (0.020)
변혁적리더십* 직무자율성			0.045* (0.020)
성별	-0.035* (0.017)	-0.010 (0.017)	-0.005 (0.016)
연령	0.006** (0.002)	0.007*** (0.002)	0.007*** (0.002)
학력	0.032* (0.013)	0.049*** (0.012)	0.048*** (0.012)
재직기간	0.016 (0.011)	0.004 (0.010)	0.004 (0.010)
급여수준	0.077** (0.023)	0.056** (0.022)	0.060** (0.021)
기관유형	ref. 중앙행정기관		
광역 자치단체	-0.066** (0.022)	-0.060** (0.021)	-0.059** (0.021)

	종속변수: 인지된 조직성과		
	모형1	모형2	모형3
기초 자치단체	-0.072*** (0.020)	-0.082*** (0.019)	-0.078*** (0.019)
Constant	3.279*** (0.064)	2.338*** (0.076)	3.042*** (0.161)
N	6,444	6,444	6,444
R <sup>2</sup>	0.0377	0.1397	0.1503

주: Robust standard errors in parentheses. \*p<0.05, \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001.

〈표 6〉 가설검정 결과

구분	가설	검정결과
가설1	거래적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.	기각
가설2	변혁적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.	기각
가설3	직무자율성이 높을수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.	기각
가설4	직무자율성은 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킨다	기각
가설5	직무자율성은 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킨다.	채택

## V. 결론

이 연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공공조직의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴 보고, 거래적 리더십·변혁적 리더십과 공공조직 간의 관계를 직무자율성이 조절하는지에 대해 확인하고자 하였다. 2023년 공직생활실태조사를 바탕으로 다중회귀분석을 시행한 결과, 가설과 다르게 거래적 리더십과 직무자율성이 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 거래적 리더십에서는 리더가 조직구성원의 자율성과 창의성보다 주어진 목표를 달성했는지에 따라 보상하기 때문에 조직구성원이 창의성보다 기존의 방식을 바탕으로 문제를 해결할 가능성이 높다(이건형·조기웅, 2022). 이에 거래적리더십이 조직성과 향상으로 이어지지 않은 것이다. 직무자율성 조절효과의 경우, 거래적 리더십이 조직성과 간의 관계에 직무자율성의 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 그러나 변혁적 리더십과 조직성과 간의 긍정적 관계를 직무자율성이 강화시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공공부문의 조직성과 향상을 위해서 변혁적리더십과 직무자율성이 중요함을 시사한다.

직무자율성의 경우, 선행연구들과 다르게 조직성과에 부정적인 영향을 미친 것은 직무자율성이 과

하면 오히려 업무 과정에서 비효율성이 발생하거나 규범 위반 및 생산성 저하로 나타날 수 있다(Zhou, 2020). 그러나 변혁적 리더십과 조직성과 간의 긍정적 관계를 직무자율성이 강화함으로써 변혁적 리더십 하에서 직무자율성의 부정적 효과가 완화되며, 긍정적 효과가 나타나는 것을 확인하였다. 이는 변혁적 리더가 조직구성원의 내재적 동기부여를 하여 업무에 몰입하도록 하는데, 변혁적 리더십 하에서 조직구성원을 성장과 발전을 지원하고 새로운 아이디어와 해결책을 탐구하도록 격려하면서 조직구성원에게 관심을 가지고 관리하기 때문에 직무자율성이 과도한 수준에 도달하지 않아 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 된 것으로 추정된다.

이를 바탕으로 이 연구의 의의는 다음과 같다. 우선, 연구를 통해 공공부문에서 변혁적 리더십과 조직성과 간에 직무자율성이 영향을 미쳤음을 실증적으로 밝혔다. 기존의 연구에서는 리더십과 조직성과 간에 공공봉사동기, 조직문화, 조직신뢰와 같은 요인이 조절변수 및 매개변수로 제시되었으나(고재권·김용운, 2020; 조태준 외, 2022; 신다윗·이재복, 2022), 이 연구를 통해 직무자율성이 변혁적 리더십과 조직성과 간에 조절변수로 작용한다는 것을 확인하였다. 따라서 공공부문에서 변혁적 리더십과 조직성과에 대한 연구에서 직무자율성을 고려할 필요가 있다.

또한 조직 내외부 상황을 고려하여 적정수준의 직무자율성을 적용하는 것이 필요하다. 과도한 직무자율성은 오히려 조직에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다(Zhou, 2020). 직무자율성이 과도한 경우, 조직구성원들은 독립적으로 업무를 수행하는 과정에서 스트레스를 받게 되고 행복감과 만족감이 감소할 수 있다. 게다가 과도한 직무자율성의 상황에서는 비효율성이 높아지거나 비생산적인 활동을 할 가능성이 있고, 협업을 할 때 동료 간의 상호의존성이 낮아 어려움에 직면할 수 있다. 따라서 관리자는 상황과 직무 특성에 적절한 수준의 직무자율성을 유지하면서, 피드백을 효과적으로 제공해야 하며, 통제 체계를 마련해야 하고(Zhou, 2020), 조직의 특성, 정책 환경 등을 고려하여 직무자율성을 조정해야 한다.

더하여, 조직구성원에게 자율성을 부여할 경우, 변혁적 리더십을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 조직구성원에게 어떠한 비전이나 목표, 관리가 부재한 상황에서 직무자율성은 조직성과에 오히려 부정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 변혁적 리더십을 활용하여 조직구성원을 지원함으로써 조직구성원의 내재적 동기를 자극하고, 조직에 몰입할 수 있도록 해야 한다.

이러한 함의에도 불구하고 이 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 조직성과를 공무원의 인식을 통해 측정함으로써 객관적 측면의 조직성과를 고려하지 못했다. 뿐만 아니라 2차 자료를 활용함으로써 인지된 조직성과를 측정하기 위한 적합한 문항을 발굴하는데 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 인지된 조직성과를 측정하기 위한 1차 자료를 구성하거나 조직성과의 다양한 측면을 살펴볼 필요가 있다. 둘째, 횡단면 자료(cross-sectional data)를 활용함으로써 정확한 인과관계를 추론하는데 한계가 있

다. 셋째, 거래적 리더십, 직무자율성, 조직성과 간에 존재하는 메커니즘을 설명하는데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 객관적인 측면을 다룬 조직성과를 연구할 필요가 있으며, 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 직무자율성이 조직성과에 미치는 구체적인 메커니즘이나 직무자율성 외의 직무특성이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것이 필요하다.

■ 참고문헌 ■

- 강해진. (2022). “공무원의 직무자율성과 직무만족: 채용형태의 조절효과를 중심으로”. 『한국사회와 행정연구』, 33(2): 1-21.
- 고재권·김용운. (2020). “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 신뢰의 조절효과를 중심으로”. 『한국인사행정학회보』, 19(1): 73-92.
- 권나영·김민수·오인수. (2016). “직무 자율성이 직무만족에 미치는 영향: 직무개선과 일 열의의 개인내-개인간 다수준 매개효과를 중심으로”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 29(4): 573-590.
- 김국진·강지선. (2019). “직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로”. 『한국인사행정학회보』, 18(4): 1-33.
- 김국진·강지선. (2021). “리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로”. 『한국행정논집』, 33(3): 511-549.
- 김민정·최상욱. (2016). “연구직 직무특성이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구: 고용형태의 조절효과를 중심으로”. 『한국조직학회보』, 13(2): 63-92.
- 김해룡·김쌍연. (2011). “직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로”. 『조직과 인사관리연구』, 35(4): 199-229.
- 류중현·김선식·차종석. (2023). “직무자율성이 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구: 분배공정성과 직무열의의 조절된 매개효과”, 『인적자원개발연구』, 26(2): 1-24.
- 박순애·오현주. (2006). “성과지향적 조직문화와 조직효과성”. 『한국행정학보』, 40(4): 225-252.
- 박중수·최하영. (2022). “거래적·변혁적 리더십과 관료적·탈관료적 조직문화가 성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로”. 『한국행정학보』, 56(2): 297-330.
- 박현욱. (2020). “변혁적 리더십이 조직성장에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로”. 『행정논총』, 58(1): 215-243.
- 송윤애·남승하. (2021). “업무환경, 인사제도, 조직관리 특성이 조직협력과 성과에 미치는 영향: 조직협력의 매개효과를 중심으로”. 『GRI 연구논총』, 23(4): 257-290.
- 신다윗·이제복. (2022). “공공봉사동기, 변혁적·거래적 리더십과 성과인식의 관계에 관한 탐색적 연구”. 『한국조직학회보』, 18(4): 197-225.
- 신동희·이영균. (2020). “경찰공무원의 리더십 유형이 조직성장에 미치는 영향 분석”. 『한국치안행정논집』, 17(1): 55-76.
- 신황용·이희선. (2012). “공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을

- 중심으로”. 『행정논총』, 50(1): 1-35.
- 심익섭·강구덕. (2015). “지방공무원의 직무 및 조직특성이 신뢰를 매개로 조직성과에 미치는 영향”. 『한국정책연구』, 15(2): 1-22.
- 안경섭. (2008). “공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향: 중앙정부부처를 중심으로”. 『한국정책과학학회보』, 12(4): 103-131.
- 유경화·신원형. (2003). “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개 역할”. 『한국행정학보』, 37(3): 379-398.
- 이건형·조기웅. (2022). “Which leadership matters?: Comparison of the effect of transformational and transactional leadership and relationship between organizational performance and job satisfaction”. 『한국비교정부학보』, 26(3): 77-107.
- 이나흠·최윤미. (2024). “조직시민행동이 성과에 미치는 영향 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로”. 『한국사회와 행정연구』, 35(2): 31-64.
- 이승연·박수경. (2019). “직무특성과 조직성과의 관계에서 조직공정성의 조절효과 검증: 정부출연연구소 연구인력을 대상으로”. 『기술혁신학회지』, 22(1): 85-118.
- 이장범·양은진. (2023). “자율성과 조직성과의 관계: 조직몰입의 매개효과와 공공봉사동기의 조절된 매개효과 검증”. 『한국조직학회보』, 19(4): 73-102.
- 이정길·이광희. (2016). “변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향: 직무자율성의 조절효과”. 『Journal of Digital Convergence』, 14(10): 217-224.
- 장세은·문국경. (2023). “MZ 세대 공무원들의 인지된 조직성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 허츠버그의 2 요인이론을 중심으로”. 『한국정책연구』, 23(3): 197-218.
- 조태준·김필·안혜금. (2022). “변혁적 리더십과 조직성과 간 관계 연구: 경쟁가치적 조직문화의 조절효과를 중심으로”. 『정부행정』, 18(1): 91-120.
- 진윤희·김성중. (2015). “직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로: 직무열의의 매개효과를 중심으로”. 『한국콘텐츠학회논문지』, 15(1): 451-461.
- 한국행정연구원. (2024). 2023년 공직생활실태조사.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6): 844-859.
- Alshamsi, S., Isaac, O., Ameen, A., Nusari, M., & Bhumik, A. (2020). “The Moderating

- Effect of Job Autonomy on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Innovation”. *Test Engineering and Management*, 82(2): 14795–14810.
- Asencio, H. (2016). “Leadership, trust and organizational performance in the public sector”. *Transylvanian review of administrative sciences*, 12(SI): 5–22.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). “The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development”. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, (4): 231–272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Breaugh, J. A. (1985). “The Measurement of Work Autonomy”. *Human Relations*, 38(6): 551–570.
- Breaugh, J. A. (1999). “Further investigation of the work autonomy scales: Two studies”. *Journal of Business and Psychology*, 13: 357–373.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). “Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685–712.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). “Social exchange theory: An interdisciplinary review”. *Journal of management*, 31(6): 874–900.
- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). “Organizational Performance – A Concept that Self- Seeks to find itself”. *Annals of Constantin Brancusi University of Targu-Jiu, Economy Series*, 1(4): 179–183.
- Ford, J. D., & Schellenberg, D. A. (1982). “Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance”. *Academy of management review*, 7(1): 49–58.
- Givens, R. J. (2008). “Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes”. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1): 4–24.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16: 250–279.
- House, R. J., Woycke, J. & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (Eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Farm in Organizational Effectiveness*. San

- Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jacobsen, C. B. & Andersen, L. B. (2015). "Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance". *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). "Organizational performance: Recent developments in measurement". *Annual Review of Sociology*, 7: 321-349.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. Department of Industrial and Systems Engineering, University of Southern Los Angeles.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1992). *Healthful paintings: pressure, productiveness, and the Reconstruction Of running life*. Ny, the massive apple: fundamental Books.
- Khaltar, O., & Moon, M. J. (2020). "Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector". *Public Integrity*, 22(4): 372-394.
- Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). "The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1): 27-52.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work". *Journal of Applied Psychology*, 91: 1321-1339.
- Muterera, J. (2012). "Leadership behaviors and their impact on organizational performance in governmental entities". *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 3(8): 19-24.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). "Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies". *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, 14(2): 159-166.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). "Measuring organizational performance: Towards methodological best practice". *Journal of Management*, 35(3): 718-804.
- Sokolic, D., Croitoru, G., Florea, N. V., Robescu, V. O., & Cosac, A. (2024). "The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation and Organizational Performance in Public Sector Organizations". *Valahian Journal of Economic Studies*, 15(1): 53-72.
- Zhou, E. (2020). "The "too-much-of-a-good-thing" effect of job autonomy and its explanation mechanism". *Psychology*, 11(2), 299-313.

---

원 고 접 수 일 | 2025년 1월 10일

1차심사완료일 | 2025년 2월 7일

2차심사완료일 | 2025년 2월 21일

최종원고채택일 | 2025년 2월 24일

박정인 jipark@yonsei.ac.kr

연세대학교에서 행정학 석사학위를 받았으며, 현재 동 대학원 박사를 수료하였다. 관심분야는 지방행정, 조직론, 사회복지, 인사행정 등이며, 논문으로는 “대학의 정원 결정에 대한 대학평가의 영향 : 평가등급에 따른 디커플링 현상을 중심으로”(2024), “공무원의 이직의도와 공공봉사동기: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로(2024)”, “공정성과 정부신뢰: 서울시를 중심으로”(2024) 등이 있다.