

# 혁신적 공직문화 형성을 위한 공공리더십 요인 연구



내부연구진: 2명

-----  
한국행정연구원  
공공리더십·갈등관리연구실  
김 란 초청연구위원  
문 명 초청연구위원

# 발간사

최근의 환경변화는 공공부문에 새로운 도전을 제시하고 있으며, 이에 대응하기 위해서는 공직문화의 혁신이 필수적입니다. 이제 공직문화 혁신은 단순히 선택적인 과제가 아닌, 시대적 요구와 부합하는 필수적인 과제로 부상하고 있습니다. 공무원 개개인이 단순한 직무 수행자를 넘어 변화의 주체로서 적극적으로 혁신해야 합니다.

그러나 아직 공공부문에서 공직문화 혁신은 기존 공직문화의 개선을 의미하는 수준의 연구만 진행되었을 뿐, 혁신이 가지고 있는 새로운 가치 창출을 강조하는 연구가 드물었습니다. 또한 혁신적 공직문화와 혁신적 공공리더십을 측정할 수 있는 도구가 체계적으로 개발되지 않은 실정이어서 공공리더십이 혁신적 공직문화에 미치는 영향을 검증하기도 어려웠습니다.

공공리더십의 역할은 단순히 조직의 목표를 설정하고 이를 구성원들에게 전달하여 목표를 달성하도록 돕는 것에 국한되지 않습니다. 리더는 조직 내에서 혁신을 통제하고 결정할 수 있는 중요한 위치에 있으며, 그들의 행위와 의사결정은 구성원들의 혁신행동과 조직 내 혁신적 분위기에 결정적인 영향을 미칩니다. 이러한 리더십은 공공부문에 있어서 특히 중요한데, 공공기관의 조직문화가 대내외적으로 복잡한 이해관계와 정책의 영향을 받는 만큼, 리더의 역할이 조직문화 형성에 있어서 더욱 큰 영향력을 행사하기 때문입니다.

본 연구는 혁신적 공공리더십이 혁신적 공직문화의 형성에 미치는 영향요인을 밝혀내기 위해서 문헌연구, 전문가 조사, 교육요구도 조사를 하는 등 노력을 아끼지 않았습니다. 이러한 연구를 수행한 김란 초청연구위원과 문명 초청연구위원의 노고를 위로합니다. 끝으로 본 연구에 도움을 주신 전문가와 관계 공무원, 그리고 바쁘신 와중에도 설문조사에 응해 주신 모든 분께 깊은 감사를 드립니다.

2023년 12월

한국행정연구원 원장 최상한

# 목 차

국문요약 .....	vii
------------	-----

## 제1장 서론

제1절 연구의 배경 .....	1
제2절 연구의 방법 및 흐름도 .....	5
제3절 기대효과 .....	9

## 제2장 이론적 배경

제1절 조직문화와 공직문화 .....	11
제2절 혁신적 공직문화 .....	19
제3절 공공리더십과 공직문화 혁신 .....	24

## 제3장 혁신적 공직문화와 공공리더십 문항 설계

제1절 혁신적 공직문화 측정문항 도출 .....	39
제2절 혁신적 공공리더십 측정문항 도출 .....	44

## 제4장 혁신적 공직문화와 공공리더십 영향 분석

제1절 자료수집 절차 및 인구통계학적 특성 .....	59
제2절 기초통계 분석 .....	61
제3절 공공리더십과 혁신적 공직문화 형성의 관계 .....	62

## 제5장 결론

제1절 연구 결과의 요약 .....	65
제2절 정책적 함의 및 제언 .....	67
참고문헌 .....	69
부록 .....	76

---

## 표목차

---

〈표 2-1〉 거래적 리더십의 구성요소 .....	27
〈표 2-2〉 변혁적 리더십 구성요소 .....	28
〈표 2-3〉 임파워링 리더십의 구성요소 .....	29
〈표 2-4〉 서번트 리더십의 구성요소 .....	30
〈표 2-5〉 윤리적 리더십의 구성요소 .....	31
〈표 2-6〉 진성 리더십의 정의와 구성요소 .....	33
〈표 2-7〉 리더십 유형 비교 .....	35
〈표 3-1〉 혁신적 공직문화 측정을 위한 사전조사 문항 .....	40
〈표 3-2〉 혁신적 공직문화 측정을 위한 사전조사의 요인분석 결과 .....	42
〈표 3-3〉 혁신적 공공리더십 사전조사 결과 .....	48
〈표 3-4〉 혁신적 공공리더십 사전조사 결과 .....	50
〈표 3-5〉 Borich 요구도 분석을 위한 문항 .....	53
〈표 3-6〉 문항의 Borich 분석 결과 및 우선순위 .....	55
〈표 3-7〉 우선순위 분야 비교 .....	57
〈표 3-8〉 응답자의 최우선순위 문항 도출 .....	58
〈표 4-1〉 응답자들의 인구통계 분포 .....	60
〈표 4-2〉 기초통계 분석과 신뢰도 .....	61

---

## 그림목차

---

〈그림 1-1〉 연구 흐름도 .....	7
〈그림 2-1〉 전략적 리더십 도식화 .....	37
〈그림 3-1〉 측정문항 개발과 선정 .....	39
〈그림 3-2〉 혁신적 조직문화 형성을 위해 필요한 리더십 구성요인 .....	48
〈그림 3-3〉 The Locus for Focus Model .....	52
〈그림 3-4〉 교육요구도 분석과정 .....	53
〈그림 3-5〉 The Locus for Focus 분석 .....	56
〈그림 4-1〉 다차원 요인구조 분석 .....	63





# 국문요약

## 1. 연구목적 및 필요성

- 포스트 코로나 및 제4차 산업혁명 시대는 불확실하고 변화가 빠른 행정환경을 만들어냄
  - 이러한 변화에 적응하기 위해 공무원이 변화의 주체로서 혁신을 주도하는 것이 중요
  - 공직문화 혁신은 선택적인 과제가 아닌, 시대적 요구와 부합하는 필수적인 과제로 부상
- 혁신적 공직문화는 국민에게 더 나은 서비스를 제공하고, 국가 경쟁력을 강화하는 데 기여함
  - 혁신적 공직문화 형성을 위한 공공리더십 요인을 심층적으로 분석할 필요가 있음
- 혁신적 조직문화의 형성을 위한 공공부문 리더십은 단순히 지시와 명령을 넘어서, 구성원들의 참여와 개발을 촉진하고, 조직 전체가 변화에 적응하며 성장할 수 있는 환경을 조성하는 데 중요
  - 공공부문의 리더십은 조직구성원 각자가 최고의 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하고, 혁신적 사고를 장려함
  - 공공부문 리더는 새로운 문제에 대해 구성원들과 함께 고민하고 해결책을 모색함으로써, 조직 전체의 적응력을 키울 수 있음
  - 공공리더십의 지지와 조직 내 혁신을 지지해주는 분위기의 조성이 혁신적 아이디어가 조직 내에서 채택되고 실행되기 위해 필수적임
  - 공공리더십의 역할은 단순히 조직의 목표를 설정하고 이를 구성원들에게 전달하여 목표를 달성하도록 돕는 것에 국한되지 않아야 함

- 본 연구는 행정환경 변화와 공직문화 혁신에 초점을 맞추고, 공공리더십의 중요성을 분석하는 것을 목적으로 함
  - 본 연구의 목표는 공직문화 혁신의 주요 특성 파악, 혁신적 업무 행태를 강화할 수 있는 리더십 특성 식별, 그리고 공공리더십과 혁신적 공직문화 간 실질적 관계를 실증적으로 분석하는 것임
  - 연구 결과는 공공부문의 혁신 촉진, 공공서비스의 질 향상, 그리고 국가 경쟁력 제고에 기여할 것으로 기대됨
  
- 본 연구는 공직문화 혁신을 이끌 수 있는 공공리더십의 역할을 깊이 분석하고자 함
  - 조직문화 진단 도구를 개발하여 공공기관의 문화를 체계적으로 평가하고 강점과 약점을 파악
  - 조직문화 진단 결과를 바탕으로 공공기관의 특성에 맞는 맞춤형 혁신 전략 제안
  - 공직문화의 혁신적 변화를 촉진하기 위한 리더십 요인 도출 및 실천 방안 제시
  - 공직자 개인의 자기효능감, 창의성, 적극성 등 개인 역량 강화에 필요한 리더십 요인 제시

## 2. 이론적 배경

- 조직문화는 조직 내 구성원들의 가치관, 신념, 행동양식, 제도, 관행 등을 포함하는 복합적인 개념임
  - 조직문화는 조직 내 구성원들이 공유하는 가치, 신념, 행동양식 및 이에 관련된 제도와 관행들을 포함하는 복합적인 개념으로, 이는 조직의 전통과 분위기, 가치관, 신조, 행동패턴을 규정하며, 조직의 정책을 이끄는 철학을 담고 있음
    - 조직문화의 구성요소로는 공유된 가정, 행동규칙, 이데올로기, 풍토, 지식, 의사소통 패턴, 관행, 일하는 방식, 윤리, 철학, 전통, 암묵적 이해, 핵심가치 등이 있음
  
- 조직문화는 조직 내 구성원들의 가치관, 신념, 행동양식, 제도, 관행 등을 포함하는 복합적인 개념임
  - 조직문화는 구성원들의 행동양식과 관행을 통해 내재화되고, 명시적 요소와 묵시적 요소를 통해 조직의 가치와 정체성이 형성됨
    - 조직의 역사, 창립자의 이야기, 중요한 사건들은 조직문화의 형성과 내재화에 영향을 미침

- 조직문화는 단순한 행동양식이나 규칙의 집합이 아니라, 가치, 신념, 태도, 언어, 상징 등을 포함하는 복합적 구조임(Thomas & Ely, 1996)
  - 조직문화는 다양한 문화적, 인종적, 성별적, 세대적, 사회경제적 배경을 포함(Williams & O'Reilly, 1998)
    - 다양한 가치관, 신념, 행동양식, 경험의 차이가 존재하며, 다양성은 조직문화 이해와 관리에 있어 맥락적 접근이 필요함을 시사함(Kearney, Gebert & Voelpel, 2009).
  - 조직문화는 시간이 지남에 따라 변화하고 적응함(Schein, 1985)
    - 외부 환경의 변화, 내부 전략의 수정, 구성원의 변화 등에 따라 새로운 형태로 발전함
    - 조직문화의 변화관리는 비전을 가지고 관리될 때 긍정적인 효과를 가짐(Schein, 1983)
  
- 조직문화는 구성원들 사이의 소속감과 일체감을 증진시키며, 조직의 사회적 안정성과 협력을 촉진함(Deal & Kennedy, 2008)
  - 조직문화가 유연하고 개방적일 경우, 새로운 아이디어와 접근 방식이 잘 받아들여져 혁신과 성장을 촉진함(Cameron & Quinn, 1999)
    - 강한 조직문화는 조직의 혁신과 변화를 촉진하고, 이를 통해 외부 환경에 효과적으로 적응하며 경쟁우위를 확보할 수 있음(Kotter & Heskett, 1992; Barney, 1986)
  
- 공직문화는 공공기관 및 조직에서 공유되는 가치, 신념, 행동양식 및 관행을 포함하는 복합적인 개념으로, 조직의 목표, 정책, 의사결정 과정에 영향을 미치며, 조직구성원들의 행동을 형성함(Perry and Hondeghem, 2008; Van Wart, 2013)
  - 공직문화는 공공조직의 정체성과 성과에 중요한 역할을 하며, 조직의 내부적 가치관과 외부에 대한 인식을 반영함(Paarlberg, Perry, & Hondeghem, 2008)
  - 공직문화는 국가별로 다르며, 각 국가의 정치, 경제, 사회적 맥락에 따라 다양한 형태를 띤다. 이는 공공조직의 행동 규범과 의사결정을 형성하는 데 중요한 기준이 됨(Hofstede, 1980; Meyer and Peng, 2016).
  
- 혁신적 공직문화는 공공조직에서 새로운 아이디어와 방법을 수용하고 적극적으로 적용하는 문화적 특성이며(Paarlberg and Lavigna, 2010), 조직구성원들이 기존의 관행을 넘어 새로운 접근 방식을 모색하고, 실험하며, 이를 통해 조직의 성과와 서비스 질을 향상시키는 것을 목표로 함(Rainey, 2009)
  - 조직문화는 혁신을 촉진하거나 억제할 수 있으며, 계층적 문화는 혁신과 부의 상관관계를 가

질 수 있음(Dougherty와 Heller, 1994; Flynn과 Chatman, 2001)

- 혁신은 정치적 이니셔티브, 리더십 변화, 위기 상황, 내부적 문제 등 다양한 조건에서 발생하며 (Borins, 2001), 관료제, 위험회피, 인센티브 미흡, 정보부족 등은 혁신을 억제하는 주요 장애 요인임(Borins, 2001; Rainey, 2009)
  - 개인적 요인(역량, 성격, 심리적 안녕감, 동기부여, 몰입)과 조직적 요인(리더십, 조직 행동, 조직문화, 조직 기후, 경영)이 중요하고(Srirahayu et al., 2023), 외부 요인으로는 가족과 사회적 지원이 혁신적 업무 행동에 간접적으로 영향을 미침
- 리더십은 조직의 지속가능한 성장과 발전을 위한 필수 요소이자, 조직이 불안정한 외부 환경을 관리하고 변화에 적응하기 위해 고려해야 하는 핵심가치 중 하나임
  - 본 연구에서는 다양한 현대적 리더십 이론 중 조직의 혁신, 구성원들의 혁신행동, 혁신문화 등 혁신적 조직문화의 형성에 긍정적인 영향을 미치는 리더십 이론을 선정하고, 각 리더십 이론(거래적·변혁적·임파워링·전략적·진정성·윤리적·셀프리더십)의 하위구성요인과 혁신과의 관계를 살펴봄
  - 거래적 리더십의 상황에 따른 보상을 통해 구성원들이 목표달성을 위해 업무결과 개선 및 조직의 혁신과정에 몰입하는 등의 자발적 역할행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
  - 변혁적 리더십의 비전제시와 지적자극은 구성원들이 주어진 업무목표 해결을 위해 새로운 아이디어를 개발하고 활용하는 과정에 대한 몰입으로 이어지며, 동기부여는 기존의 업무수행방식을 뛰어넘어 더 큰 성과를 달성하기 위한 창의적 사고, 혁신적 업무수행에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있음
  - 임파워링 리더십은 권한위임을 통해 구성원들에게 직무수행에 대한 자율성을 부여하기 때문에 자발적인 혁신방안 도출로 이어지며 업무수행을 위해 다양한 정보를 제공하기 때문에 구성원들은 새로운 업무에 도전하게 되고, 창의적 수행을 위한 방안을 찾는 과정을 통해 혁신행동의 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
  - 전략적 리더는 조직의 핵심역량 개발 및 유지를 통해 다른 기업의 모방이 불가능한 그 기업만의 고유한 기술과 역량을 개발하고 지속될 수 있도록 관리하는 것을 통해 조직 내 혁신을 창출할 뿐만 아니라 구성원들이 전문적 역량을 개발하고 발휘하도록 자극하여 구성원들이 혁신적인 방안을 도출하도록 지원하는 것으로 나타남
  - 진정성 리더십은 구성원들의 긍정심리상태(신념, 낙관주의, 희망, 회복력)를 이끌어내며, 이러한 심리적 자원은 구성원들이 목표와 관련된 문제를 해결할 수 있는 에너지를 제공할 뿐만 아니라 창의적 사고에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
  - 윤리적 리더는 공정성을 바탕으로 조직 내 자원분배와 의사결정의 과정에서 구성원들을 배려

하고, 존중하기 때문에 구성원들이 자신들의 의견을 자유롭게 말할 수 있는 분위기 형성을 통해 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었음

- 마지막으로 셀프리더십은 개인이 스스로 목표를 설정하고, 기존 질서에서 벗어나 새로운 경쟁 방식을 창조하고, 지속적인 경쟁우위의 달성을 위한 노력을 향상하도록 유도하기 때문에 혁신 행동의 향상에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타남

### 3. 혁신적 조직문화와 공공리더십 문항 설계

- 혁신적 조직문화의 개념에 대한 정의와 관련 자료 검토를 통해 기초문항을 선정하고, 관련 문항을 취합한 후 혁신지향문화에 해당하는 창의성, 다양성, 기업가적 정신과 위험추구 및 미래에 즉 관련 문항을 추출함
  - 이와 함께, 포스트 코로나와 제4차 산업혁명시대 행정환경의 복잡성과 불확실성, 급변동성을 극복하기 위해 전문가 인터뷰를 통해 업무수행의 유연성, 경계를 뛰어넘는 협업, 변화 관리, 민첩성 등을 측정하기 위한 문항을 추가한 후 일곱 개 구성요소의 스물세 개 문항을 대상으로 사전조사를 실시함
  - 요인분석 결과와 전문가들을 대상으로 각 문항의 적절성 검토를 진행하여 혁신적 조직문화의 측정 문항은 총 혁신적 분위기, 조직 내 혁신관리 역량과 투명한 제도 운영의 세 개 구성요소와 스물한 개의 문항으로 확정
- 혁신적 조직문화의 형성에 영향을 미치는 공공리더십 문항 도출은 제2장에서 살펴본 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워링 리더십, 진정성 리더십, 윤리적 리더십, 전략적 리더십과 셀프리더십의 구성요소들을 대상으로 혁신적 조직문화 형성을 위해 필요한 공공리더십 요인을 선정하기 위한 사전조사를 진행함
  - 2018년 이후의 등재 학술지를 대상으로 게재논문 중 공공리더십과 혁신행동, 혁신적 업무행동, 혁신문화, 혁신적 조직문화 등에 관한 연구논문을 검색하였다. 그 결과, 14개의 학술지에서 총 71편의 연구논문을 1차 사전조사의 대상으로 선정함
  - 조사결과, 응답자들은 혁신적 조직문화 형성을 위해 필요한 공공리더십의 구성요소로 1) 균형 있는 정보처리(88명), 2) 전략적 방향제시와 구성원들과 조직의 핵심역량 개발과 유지, 출선수범, 정보제공 및 구성원들의 성장 지원(86명), 3) 인적자원 개발(85명), 4) 개념화 기술(84명), 5) 참여적 의사결정(83명), 6) 동기부여, 코칭(82명), 7) 비전제시(80명)를 선택함
  - 조사결과를 바탕으로 전문가 심층인터뷰를 진행하고, 인터뷰 결과를 반영하여 혁신적 조직문

화 형성을 위해 필요한 혁신적 공공리더십의 구성요소로 비전제시와 동기부여, 조직과 구성원들의 핵심역량 개발과 유지, 합리적인 의사결정, 수평적 커뮤니케이션, 지적 자극과 코칭의 다섯 가지를 선정하였으며, 각 구성요소는 네 개의 측정문항으로 구성됨

#### 4. 연구의 결과 및 정책제언

- 본 분석 결과, 본 연구에서 도출한 혁신적 공공리더십은 혁신적 공직문화의 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
  - 즉, 공공리더가 혁신과 관련된 비전을 명확하게 제시하고, 달성할 수 있다는 확신을 보여주며 조직과 구성원들의 핵심역량을 파악하고 이를 발휘할 수 있도록 구성원들을 지원하고, 합리적이고 명확한 의사결정을 하고, 구성원들이 원활한 업무수행을 위해 활용할 수 있는 다양하고 새로운 방법을 제시하고 개방적이고 수평적인 분위기에서 아이디어를 표현할 수 있도록 장려할 때 조직 내 혁신적 공직문화의 형성이 촉진된다는 것을 알 수 있었음
  
- 교육요구도: 교육요구도를 통해 분석한 결과를 바탕으로 제시한 교육 프로그램은 혁신적 리더십의 역량을 강화하고, 조직 내 혁신적 문화를 촉진하는 데 중요한 역할을 할 것임
  - 교육 내용은 리더들이 조직 내에서의 혁신적 변화를 주도하고, 직원들의 참여와 협력을 촉진하는 데 필요한 기술과 지식을 제공하는 데 초점을 맞춰야 함
    - ‘수평적 커뮤니케이션’이 세 개의 문항에서 가장 높은 우선순위를 보였다는 점은, 개방적이고 효과적인 의사소통이 혁신적 리더십에 중요하다는 것을 의미함
    - ‘합리적 의사결정’과 관련된 역량이 강조되었다는 것은 다양한 의견을 주의 깊게 듣고 이를 결정에 반영하는 능력이 중요함을 시사함
    - 팀의 핵심역량을 발전시키고 유지하는 능력이 중요하다는 결과는, 리더십 교육이 단순한 개인 역량 개발을 넘어 팀 전체의 성장에 초점을 맞춰야 함을 의미함
    - 조직의 비전을 명확히 제시하고 팀에 동기를 부여하는 능력은 리더의 핵심역량 중 하나로, 이를 강화하는 교육이 필요함

## 제 1 장

## 서 론

## 제1절 연구의 배경

## 1. 연구의 배경 및 필요성

포스트 코로나 및 제4차 산업혁명 시대는 기존의 행정환경에 비해 훨씬 더 복잡하고 불확실하며 급변하는 특성이 있다. 이는 Beck(1992; 2014)이 언급한 ‘초위험사회’의 개념과 맞닿아 있으며, 여기서 위험은 불확실성의 증대와 예측 불가능한 사회적, 기술적 변화에 기인한다. 이러한 변화의 흐름은 공무원 개개인이 단순한 직무 수행자를 넘어 변화의 주체로서 적극적으로 혁신해야 한다는 요구를 받고 있음을 시사한다.

정부는 이러한 변화에 적응하고, 국정목표인 ‘상식이 회복된 반듯한 나라’를 달성하기 위해 공정하고 책임 있는 공직사회를 실현하는 데 주력하고 있다. 이는 정부 신뢰도를 높이고, 공직사회의 역량을 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 이러한 배경 아래, 공직문화 혁신은 단순히 선택적인 과제가 아닌, 시대적 요구와 부합하는 필수적인 과제로 부상하고 있다.

공직문화 혁신의 필요성은 이미 학자들에 의해서 많이 논의되어왔다. Borins(2002)는 공공부문의 기업가적 변화를 주장하며, 혁신적 리더십의 중요성을 강조했다. 이러한 리더십은 변화를 주도하고, 공직문화를 혁신적으로 전환하는 데 필수적인 요소로 작용한다.

본 연구는 이러한 이론적 배경을 기반으로 하여 혁신적 공직문화 형성을 위한 리더십 요인을 심층적으로 분석하고자 한다. 공직문화의 혁신적 변화를 이끌 수 있는 리더십의 특성과 행태를 식별하고, 이를 통해 공직사회의 혁신적 업무 행태를 강화하는 구체적인 방안을 모색할 것이다. 이 과정을 통해 정부의 신뢰도를 제고하고, 역량 있는 공직사회를 실현하는 토대를 마련할 것이다.

이는 공직문화 혁신이 단순히 내부적 변화에 그치지 않고, 국민에게 더 나은 서비스를 제공하고, 국가 경쟁력을 강화하며, 정부의 정당성과 효율성을 높이는 데 기여한다. 따라서, 본 연구는 공직문화

혁신을 위해 노력하는 실무자들에게 이론적 및 실천적 지침을 제공하고자 한다.

혁신적 조직문화 형성을 위한 공공리더십 요인 연구는 현재 우리 사회가 직면하고 있는 복잡다단한 문제들에 효과적으로 대응하기 위한 실천적 방안을 모색하는 데 그 필요성이 있다. 포스트 코로나 시대의 도래와 함께 제4차 산업혁명이 가속화되면서, 새로운 행정 패러다임을 요구하고 있다. 이러한 변화의 흐름 속에서 공공부문의 리더십은 조직문화 혁신의 핵심 동력으로 자리매김할 필요가 있다.

공공부문의 리더십은 조직구성원 각자가 최고의 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하고, 혁신적 사고를 장려하여 조직 전체의 창의력과 혁신성을 발휘할 수 있게 한다. 이는 Denning(2010)이 지적한 바와 같이, 혁신적 조직문화는 단순한 지식의 전달이 아닌, 구성원 간의 지속적인 학습과 개선 과정을 통해 형성되며, 이를 통해 조직은 외부 환경 변화에 대해 신속하고 유연하게 대응할 수 있는 능력을 갖출 수 있다.

Denning(2010)의 주장에 따르면, 혁신적 조직문화의 핵심은 ‘이야기하기’와 ‘듣기’의 과정에서 비롯된다. 조직 리더는 구성원들과의 소통을 통해 그들의 아이디어를 존중하고, 실패를 허용하는 문화를 조성함으로써 창의적이고 혁신적인 아이디어를 장려해야 한다. 이러한 소통과 개방적 문화는 조직구성원이 자신의 의견을 자유롭게 표현하고 새로운 시도를 두려워하지 않는 환경을 만들어낸다.

이와 동시에, 공공부문 리더십은 변화를 관리하는 능력 또한 요구된다. Kotter(1996)에 의하면, 변화관리는 명확한 비전 설정, 이를 달성하기 위한 전략의 수립, 그리고 이를 구성원들과 공유하는 과정에서 시작된다. 공공부문의 리더는 조직의 비전과 목표를 분명히 하고, 이를 구성원들이 이해하고 공감할 수 있도록 만들어야 한다. 이를 통해 구성원들은 조직의 목표를 달성하기 위해 개인의 역량을 최대한 발휘하게 된다.

그리고 혁신적 조직문화 형성을 위해서는 리더의 역할이 변화하는 환경에 맞추어 다양화되어야 한다. 이는 Heifetz & Laurie(1997)가 말하는 ‘적응적 리더십’의 개념에 부합한다. 적응적 리더십은 복잡하고 예측 불가능한 문제에 직면했을 때, 문제를 해결하기 위해 구성원들의 역량을 동원하고, 필요한 변화를 끌어내는 리더십을 말한다. 공공부문 리더는 새로운 문제에 대해 구성원들과 함께 고민하고 해결책을 모색함으로써 조직 전체의 적응력을 키울 수 있다.

결론적으로, 혁신적 조직문화의 형성을 위한 공공부문 리더십은 단순히 지시와 명령을 넘어서, 구성원들의 참여와 개발을 촉진하고, 조직 전체가 변화에 적응하며 성장할 수 있는 환경을 조성하는 데 있어 결정적인 요소이다. 이를 위해 본 연구는 리더십의 다양한 요인들을 심도 있게 분석하고, 이를 통해 조직문화의 혁신적 변화를 유도하는 전략을 제시하고자 한다.

공공리더십의 역할은 단순히 조직의 목표를 설정하고 이를 구성원들에게 전달하여 목표를 달성하도록 돕는 것에 국한되지 않는다. 리더는 조직 내에서 혁신을 통제하고 결정할 수 있는 중요한 위치에 있으며, 그들의 행위와 의사결정은 구성원들의 혁신행동과 조직 내 혁신적 분위기에 결정적인 영향을 미친다. 이러한 리더십은 공공부문에 있어서 특히 중요하데, 공공기관의 조직문화가 대내외적으로 복잡한 이해관계와 정책의 영향을 받는 만큼, 리더의 역할이 조직문화 형성에 있어서 더욱 큰 영향력을 행사하기 때문이다.



아무리 창의적이고 혁신적인 아이디어라 할지라도, 이러한 아이디어가 조직 내에서 채택되고 실행되기 위해서는 리더십의 지지와 조직 내 혁신을 지지해주는 분위기의 조성이 필수적이다. 이는 리더가 구성원들에게 혁신의 방향을 제시하고, 이를 통해 사회적 영향력을 행사하며, 기존의 유지에 안주하지 않고 성과 변화를 추구하는 과정을 이끄는 것을 포함한다.

혁신적 공직문화의 형성에 영향을 미치는 공공리더십의 구성요인을 이해하기 위해서는 현대적 리더십 이론과 구성원들의 혁신행동, 조직혁신 간의 관계를 면밀하게 살펴볼 필요가 있다. 공공리더십과 혁신 지향적 조직문화 사이의 직접적인 관계를 분석하는 실증연구는 리더십이 창의성, 성취욕구, 적극성, 자기효능감, 문제해결역량, 업무강도, 조직구조 등에 미치는 영향을 실증적으로 보여주며, 리더십이 혁신행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 따라서, 공공기관의 혁신적 조직문화 형성에 영향을 미치는 공공리더십의 구성요인을 탐색하고, 이를 통해 공공기관의 혁신역량을 강화하며, 보다 효과적인 정책을 수립하고 집행하는 방법을 제시하는 연구가 필요하다.

따라서, 본 연구를 통해 기존에 연구된 리더십에서 더 나아가 혁신적 공직문화를 위한 리더십 문화를 개발하고, 혁신적 리더십이 혁신적 공직문화에 미치는 영향을 확인하는 것이 필요하다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 급변하는 행정환경과 공직문화 내에서의 혁신적 변화의 필요성을 인지하고, 이에 따른 공공리더십의 역할과 영향력을 면밀하게 분석하고자 한다. 정보통신 기술의 발전과 함께, 사이버보안 환경의 변화는 공공부문에 새로운 도전을 제시하고 있으며, 이에 대응하기 위해서는 공직문화의 혁신이 필수적이다. 이 연구는 공직문화의 혁신적 업무 행태를 강화할 수 있는 리더십 요인들을 파악하고, 혁신적 공직문화 형성방안을 도출함으로써, 궁극적으로 일 잘하는 유능한 정부를 구현하는 데 기여하고자 한다.

구체적으로, 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 공직문화 혁신의 주요 특성을 바탕으로 혁신적 공직문화를 이루는 하위 구성요소와 관련 문항을 도출하여, 혁신적 공직문화의 개념적 틀을 마련한다. 이를 위해 혁신적 공직문화의 개념에 대한 정의와 관련 자료 검토를 통해 기초문항을 선정하고 관련 문항을 취합하였다. 초기 문항을 구성한 후 혁신적 공직문화 측정을 위한 사전조사 문항을 도출하였다. 사전조사에서 응답자들의 응답을 바탕으로 요인분석을 수행하고, 분석한 요인분석 결과를 바탕으로 초기 설문문항 도출과정에 참여한 전문가들을 대상으로 혁신적 공직문화의 측정문항을 확정하였다.

둘째, 공직문화의 혁신적 업무 행태를 강화할 수 있는 리더십의 특성을 식별하고, 이와 관련된 문항을 개발하여 리더십이 공직문화 내 혁신에 미치는 구체적 영향력을 파악한다. 이를 위해 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 공공리더의 행동에 관한 사전조사를 수행하여 혁신적 리더십의 개념과 구성요소를 도출하였다. 사전조사를 통해 확보된 개념과 구성요소를 바탕으로 전문가 심층인터뷰를 진행

하여 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 혁신적 공공리더십의 구성요소를 추출하였다. 추가로 도출된 혁신적 리더십의 개념과 구성요소를 포함한 문항들의 실제적인 필요성을 확인하였다. 이 과정에서 교육요구도 분석을 수행하여 혁신적 리더십 역량 강화에 필요한 교육을 파악하였다. 교육요구도를 통해 파악된 강화가 필요한 역량은 추후 교육 프로그램을 기획하는 연구의 기초연구로 활용될 수 있다는 점에서 유용하다.

셋째, 도출된 문항을 바탕으로 공공리더십과 혁신적 공직문화 형성 간의 실질적 관계를 실증적으로 분석하고, 이를 강화하기 위한 실천적 방안을 제안한다. 이를 위해, 먼저 공공리더십이 혁신적 공직문화 형성에 미치는 영향을 검증하기에 앞서 혁신적 공직문화와 공공리더십 변수의 다차원 요인구조를 검증하였다. 이후 공공리더십이 혁신적 공직문화 형성에 미치는 영향을 검증하는 본 분석을 수행하여 실질적 관계를 확인하였다.

본 연구를 통해, 공공부문의 리더십이 직면한 환경에 효과적으로 대응할 수 있는 실질적인 전략과 방안을 제시함으로써, 공공부문의 혁신을 촉진하고, 공공서비스의 질을 향상시키며, 국가 경쟁력을 제고시킬 것이다.

## 제2절 연구의 방법 및 흐름도

### 1. 연구의 방법

#### 1) 이론 연구 및 문헌 연구

2018년 이후 발표된 등재 학술지 중에서 공공리더십, 혁신행동, 혁신적 업무행동, 혁신문화, 혁신적 조직문화에 관한 연구를 검색하였다. 이 과정에서 14개 학술지에서 총 71편의 논문을 확인하였다. 또한, 유사지표 및 조직문화 측정 관련 선행연구, 정책보고서 검토를 수행하였다. 추가로, 공무원 현장 및 공무원 현장 실천강령에서 강조하는 ‘창의·혁신·변화’와 Quinn & Kimberly의 경쟁가치모형 중 혁신지향문화에 해당하는 부분을 주목하였다. 이어서 공무원 현장이 제시하는 핵심 인재상의 구성요소를 분석하였다. 이 구성요소는 ‘공감·소통·배려’, ‘헌신·열정·적극’, ‘창의·혁신·변화’, ‘윤리·책임·헌신’이며, 이들은 공무원의 바람직한 사고와 태도를 정의하며, 공무원의 직무수행에 필요한 기본적인 역량을 강조한다. 마지막으로 혁신적 조직문화의 경우, 창의성, 적응성, 효율성, 생산성이 강조하고, 이에 따라 창의성, 다양성, 기업가 정신, 위험추구 및 미래예측에 대한 문항을 도출하였다.

#### 2) 인터뷰 연구

조사결과를 바탕으로 전문가 심층인터뷰를 진행하고, 인터뷰 결과를 반영하여 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 혁신적 공공리더십의 구성요소를 선정하였다. 이를 위해 먼저, 혁신적 공직문화의 개념에 대한 정의와 관련 자료 검토를 통해 기초문항을 선정하고, 관련 문항을 취합한 후 관련 문항을 추출한 후 전문가 인터뷰를 통해 문항을 추가하였다.

#### 3) 사전조사 및 본조사

문헌연구를 통한 다양한 리더십 이론들의 구성요소들을 대상으로 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 공공리더십 요인을 선정하기 위한 사전조사를 진행하였다. 사전조사에 앞서, 조직 관점이 아닌 조직구성원의 관점에서 현상을 바라보고자, 10명의 전문가를 대상으로 각 리더십 이론의 구성요인 중 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 구성요소를 선정하였다. 사전조사는 중앙행정기관과 광역자치단체의 공무원들 중 ‘조직문화 혁신’ 관련 교육 수강자들을 대상으로 ‘혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 공공리더의 행동(중복응답 가능)’에 관한 응답을 수거하는 방식으로 진행하였다. 이후, 중앙행정기관과 기초자치단체의 조직구성원을 대상으로 기관별 구성원들을 균등하게 고려하여 무작위로 표

본을 추출하는 층화추출법(stratified sampling method)을 활용하여 분석에 필요한 응답 자료를 수집하였다.

#### 4) 실증 분석 및 교육요구도 분석

혁신적 공직문화와 공공리더십의 영향을 분석하기 전에, 측정변수의 구성타당성을 검증하였다. 이를 위해, 혁신적 공직문화와 공공리더십의 다차원 요인구조를 확인하였다. 이 검증은 second-order 모형을 통해 진행되었다. 신뢰도와 타당도를 검증한 후, 리더십 요인을 추출하는 요인 연구를 수행하였다. 이 연구를 통해 역량 강화가 필요한 항목을 선별하였다. 또한, 혁신적 조직문화에 어떤 리더십 요인이 영향을 미치는지 확인하였다.

추가로, 도출된 문항을 실제로 활용하는 데 필요한 부분을 교육요구도 분석을 통해 확인하였다. 이 분석은 혁신적 리더십 역량을 강화하기 위한 교육 프로그램 설계의 기초연구로 활용될 것이다.

마지막으로 공공리더십이 혁신적 공직문화 형성에 미치는 영향을 분석하였다.

## 2. 연구의 흐름도

본 연구는 첫 단계로 측정 개념에 대한 정의 및 관련 자료를 검토하는 과정을 거치며, 이를 통해 측정문항을 개발하였다. 이 과정에서 통합적 문헌검색을 통해 기초문항을 선정하는 등의 방법을 활용하였다. 또한, 2018년 이후 등재된 14개의 학술지 내 총 71편의 논문을 분석하여, 연구에 필요한 정보를 수집하였다. 공무원 현장이 제시하는 핵심 인재상의 구성요소를 분석하는 과정 또한 이루어졌으며, 이를 통해 공무원의 역량과 가치에 대한 이해를 높였다.

다음으로 예비문항 개발 단계에서는 문항 취합 및 개발 작업을 수행하였다. 이는 연구의 정확성을 높이기 위한 중요한 단계로, 유사지표 및 조직문화 측정에 관한 선행연구와 정책보고서를 검토하는 과정을 포함하였다. 이 과정을 통해 연구가 공무원 현장 및 공무원 현장 실천강령을 잘 반영하도록 하였다.

개발된 문항의 타당성을 검증하는 단계는 연구의 신뢰성을 확보하기 위해 필수적인 과정이다. 이 단계에서는 Pilot test 결과를 분석하였고, 전문가를 대상으로 타당성 검증을 진행하였다. 그뿐만 아니라, 주요 지표반영 여부를 확인하여 연구의 타당성을 높이는 데 주력하였다. 검증된 문항들은 수정 및 보완 과정을 거쳐 최종적으로 확정되었다. 이 과정에서 공직 핵심가치 반영 여부를 확인하였으며, 이는 연구의 정확성을 높였다.

이후 사전조사(Pilot test)를 실시하였다. 이 과정에서는 '조직문화 혁신' 관련 교육을 수강한 중앙행정기관과 광역자치단체의 공무원들을 대상으로 한 조사를 진행하였다. 대상자는 팀원 73명, 팀장 16명으로 총 89명이다. 이들의 응답을 수집하여 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 공공리더의 형

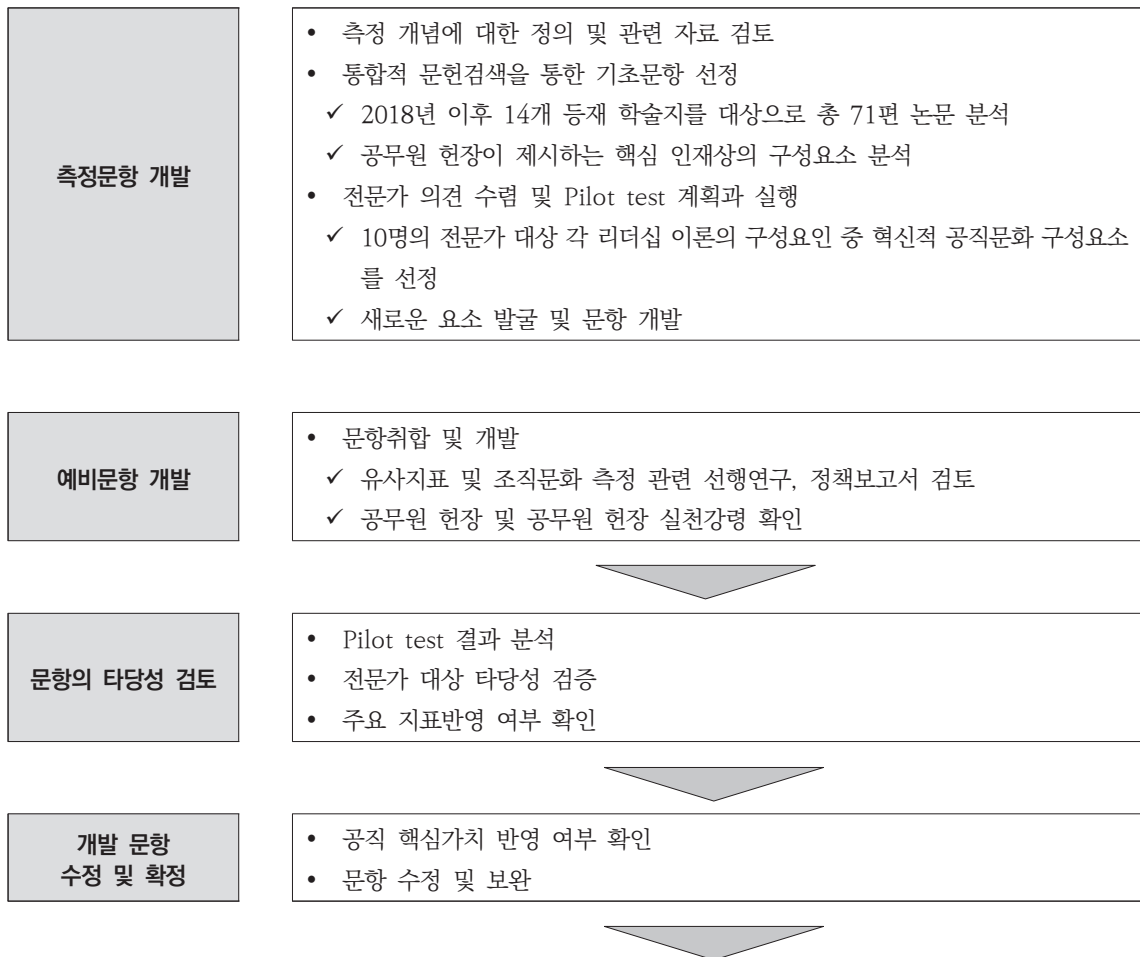
동에 대한 통찰을 얻었다.

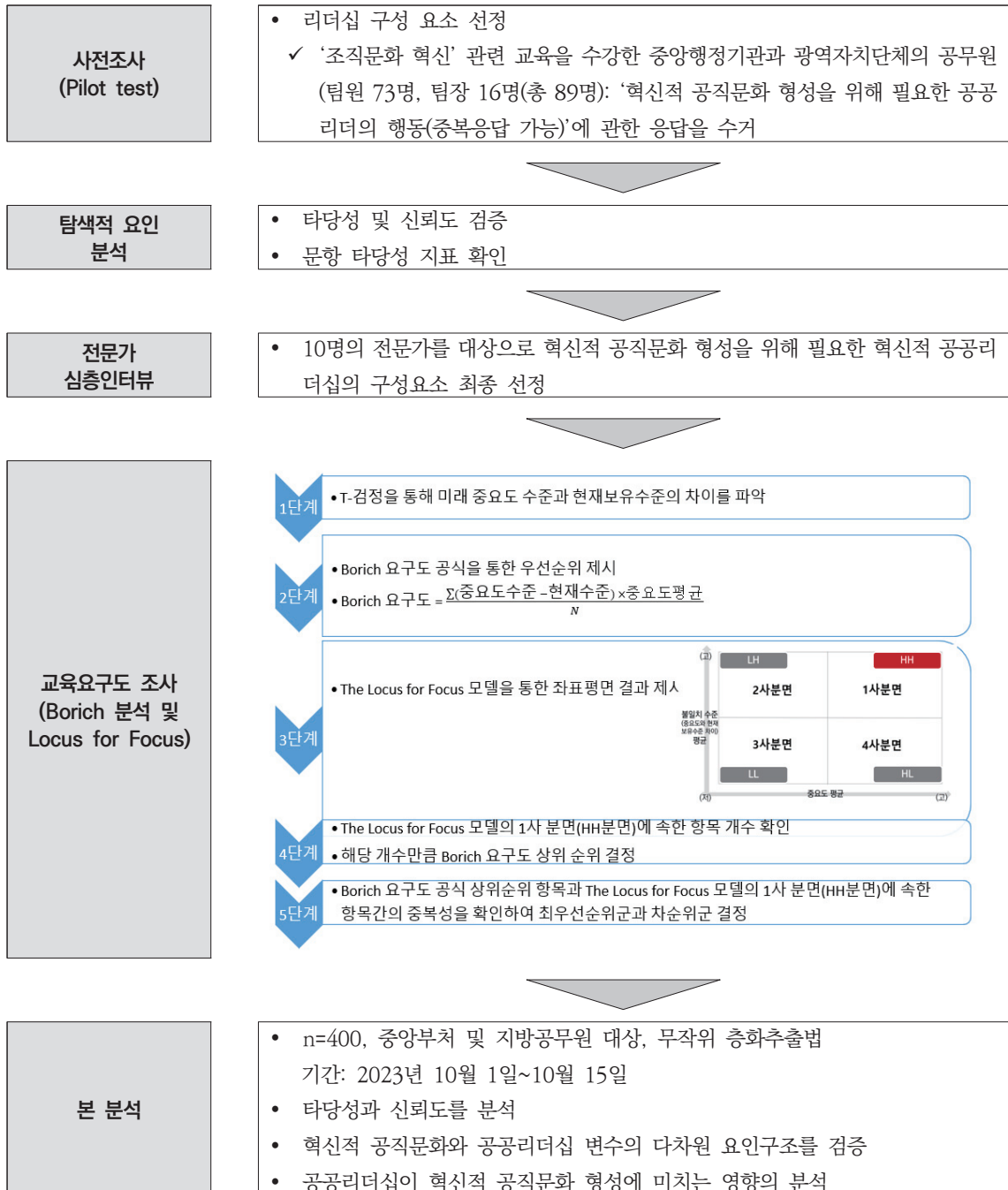
그 후 탐색적 요인분석을 통해 타당성 및 신뢰도를 검증하였다. 별도로 문항 타당성 지표를 확인하여 연구의 신뢰성을 더욱 높이려고 하였다. 이어서 실시된 전문가 심층 인터뷰를 통해 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 혁신적 공공리더십의 구성요소를 최종적으로 선정하였다. 이 과정은 공공리더십의 혁신적 요소를 명확히 파악하는 데 큰 도움이 되었다.

추가로, Borich 분석 및 Locus for Focus를 활용한 교육요구도 조사를 진행하였다. 이는 혁신적 공공리더십에 대한 교육 우선순위를 설정하는 데 유용한 정보를 제공하였다.

마지막으로, 본 분석을 통해 중앙부처 및 지방공무원을 대상으로 한 조사를 진행하였다. 2023년 10월1일부터 10월 15일까지 중앙부처 및 지방공무원 400명을 대상으로 무작위 층화추출법을 사용하였다. 응답을 바탕으로 혁신적 공직문화와 공공리더십 변수의 다차원 요인구조를 검증하였다. 또한, 공공리더십이 혁신적 공직문화 형성에 미치는 영향을 분석하여, 연구의 최종 목표를 달성하였다.

〈그림 1-1〉 연구 흐름도





출처: 저자 작성

### 제3절 기대효과

본 연구는 공직문화 혁신과 관련한 공공리더십의 영향력을 조사하고 분석함으로써, 공공기관의 조직문화 수준을 심층적으로 이해하고, 구체적으로 개선방안을 제시한다는 점에서 의미가 있다.

연구결과를 통해 기대되는 구체적인 효과는 다음과 같다.

첫째, 혁신적 조직문화 측정 문항 개발: 본 연구를 통해 개발된 조직문화 측정 문항은 공공기관의 문화를 체계적으로 평가하고, 조직의 강점과 약점을 파악하는 데 기여한다. 이를 통해 각 기관은 자체적으로 조직문화 개선계획을 수립하는 데 사용하는 실질적인 데이터를 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 조직 내 혁신 촉진: 본 연구는 공직문화의 혁신적 변화를 촉진하기 위한 리더십 요인을 도출하고, 이를 실천방안을 제시한다. 이는 공직자들에게 긍정적인 변화의 동기를 부여하고, 혁신적인 업무수행을 장려함으로써 조직문화를 혁신적으로 전환하는 데 도움을 줄 것이다.

셋째, 공직자 개인의 역량 강화: 본 연구는 공직자 개인의 자기효능감, 창의성, 적극성 등 개인 역량 강화에 필요한 리더십 요인을 제시한다. 이는 공직자가 자신의 잠재력을 최대한 발휘하고, 조직의 목표 달성에 적극적으로 기여할 수 있게 만드는 데 도움을 줄 것이다.

넷째, 정책 및 제도 개선 권고: 본 연구는 공직문화 혁신에 영향을 미치는 제도적 요인을 분석하고, 이에 대한 개선 권고안을 마련한다. 이는 현행 제도와 정책이 혁신적 조직문화를 어떻게 촉진하거나 방해하는지를 이해하는 데 중요한 기초 자료가 될 것이다.

종합적으로 본 연구는 공직문화의 혁신적 변화를 촉진하고, 이를 통해 공공서비스의 질을 향상하며, 국민의 눈높이에 맞는 효율적이고 투명한 정부 운영을 도모하는 데 도움을 줄 것이다.





## 제2장

## 이론적 배경

## 제1절 조직문화와 공식문화

## 1. 조직문화

## 1.1 조직문화의 개념 및 정의

공식문화를 개념화하고 정의하기 위해서는 먼저 조직문화에 대한 개념과 정의를 살펴보아야 한다. 19세기 후반 인류학에서 문화(culture) 개념이 제기되었으며, 이후 다양하게 정의되어 왔다. 특히 사회과학에서는 주로 특정 조직이나 집단 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치, 태도, 사고방식, 행동유형, 전통, 규범, 상징체계 등으로 다양하게 정의되고 이해되고 있다. 문화를 특정 조직이나 그 하부조직만이 공유하는 것 또는 특정 집단의 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치, 태도, 사고방식 그리고 관념을 포함하는 총체로 정의하기도 한다(Schein, 1985).

조직문화는 조직 내 구성원들의 가치관, 신념, 행동양식 및 이에 관련된 제도와 관행들을 포함하는 복합적인 개념이다. 문화 개념에 대한 정의가 다양한 것처럼 조직문화(organizational culture) 개념 역시 합의된 정의가 없는 상태이며, 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다. 조직문화를 조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준으로 정의하기도 하며(Ouchi, 1981), 특정 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념으로 정의하기도 한다(Hofstede, 1984). 조직문화는 조직의 정책을 이끄는 철학을 담고 있으며, 조직 내 구성원들 간 공유되는 상호작용, 행동규칙의 근거가 되는 윤리, 가치와 규범, 인식, 관행의 근본이 된다. 이는 Hofstede(1984)가 말한 바와 같이, 조직 내 공유된 믿음과 가치의 패턴으로서 구성원들에게 조직의 의미와 조직 내 행동의 규칙을 제공한다. 조직문화의 구성요소로는

공유된 가정, 행동규칙, 이데올로기, 풍토, 지식, 의사소통 패턴, 관행, 일하는 방식, 윤리, 철학, 전통, 암묵적 이해, 핵심가치 등이 있다. 조직문화를 사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동규칙성, 조직이 강조하는 지배적 가치관, 조직구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학으로 간주하기도 한다(Schein, 1985).

Schein(1985)은 조직문화를 기본 가정(basic assumption), 가치(value), 인공물(artifact)의 세 가지 차원으로 구분하였다. 여기서 기본 가정은 내부 구성원들의 무의식에 자리 잡은 믿음을, 가치는 구성원들의 말과 행동에 묻어나오는 조직이 강조하는 신념을, 인공물은 쉽게 관찰할 수 있는 근무환경, 조직구조와 제도, 각종 관행 등을 의미한다. 이러한 정의들을 종합해 보면, 조직문화는 특정 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치, 상징, 행위, 가정 등을 포함한 개념으로서 조직의 전통, 분위기, 가치관, 신조, 행동패턴을 규정하고 조직구성원들의 행태에 영향을 미치며 외부환경에 대한 적응력을 형성하는 중요한 근본요소이다. Schein(1985)은 조직문화를 “조직구성원이 공유하는 기본적인 가정의 집합”으로 정의하며, 이러한 가정들이 조직의 인식과 행동을 형성한다고 설명한다. 조직문화는 조직 내에서 공유되는 가치, 신념, 태도의 체계로, 구성원들이 조직 내에서의 행동과 결정을 내릴 때 기준이 되는 무형의 힘이다. 이는 조직의 역사, 리더십, 구성원들의 상호작용과 경험에 의해 형성되며, 조직의 정체성과 행동양식에 깊은 영향을 미친다(Schein, 1985). 구성원들은 이러한 가치와 신념을 통해 조직의 목표와 방향성에 대해 공감대를 형성한다. 또한, 이러한 조직문화는 조직의 전략적 결정과 일상적인 행동에 근본적인 영향을 주어, 조직의 성공과 지속 가능한 발전을 위한 핵심 요소로 인식된다.

조직문화의 핵심은 구성원들이 공유하는 깊이 내재화된 가치와 신념에 있다. 이러한 가치와 신념은 다양한 방식으로 내재화된다.

첫째, 상징과 언어(symbolic-interpretive perspectives)를 통해 내재화된다. Hatch(1993)는 조직문화는 상징, 언어, 이야기, 전설 등을 통해 표현된다고 설명한다. 이러한 상징적 요소는 조직의 정체성을 나타내고, 구성원들 사이에 의미와 정체성을 공유하는 매개체 역할을 한다. 예컨대, 상징성이 있는 조직의 로고, 사옥의 디자인, 직원들의 복장 등은 모두 조직문화의 일부로 해석될 수 있다. 이러한 상징적 요소들은 조직의 가치와 신념을 구체화하고, 구성원들 사이의 공유된 이해를 촉진한다(Hatch, 1993). Hatch와 Schultz(2001)도 브랜딩 관점에서 조직문화를 정의한다. 조직의 정체성은 조직문화와 이해관계자가 바라보는 이미지의 피드백 루프와 전략적 비전이 연결되었을 때 내재화될 것으로 본다.

둘째, 조직문화는 구성원들의 행동양식과 관행을 통해서도 내재화된다(Deal & Kennedy, 2008). Deal과 Kennedy(2008)는 조직문화를 “조직의 삶의 방식”으로 표현하며, 정책, 절차, 상징, 언어와 같은 명시적인 요소와 가치관, 태도, 믿음과 같은 묵시적인 요소로 구성된다고 주장한다. Deal과 Kennedy(2008)는 명시적인 요소로써 조직문화가 의례와 의식을 통해 구체화한다고 주장한다. 이는 조직 내 의례, 축하 행사, 회의 방식 등에서 드러나며, 이러한 관행은 구성원들이 조직의 일원으로서 어떻게 행동해야 하는지를 가르친다. 이러한 관행은 종종 무형의 규칙이나 관례로서 조직의 일상에 깊이 뿌리 내리게 된다. 이를 통해 구성원들에게 조직의 가치와 신념을 전달하고, 조직에 대한 소속감과 일체감

을 증진시킨다고 설명한다. 이러한 요소들은 조직의 의사결정, 대외적인 관계, 내부적인 의사소통 및 구성원들 간의 상호작용에 영향을 미치며 조직문화에 내재화된다. 또한, Deal과 Kennedy(2008)는 조직문화를 조직의 성공에 중요한 전략적 자산으로 보고, 묵시적인 요소들로서 상징, 의식, 전설, 영웅 등을 통해 조직의 성격과 정체성이 어떻게 구축되고 전달되는지 설명한다. 이러한 요소들은 조직의 고유한 특성을 나타내며, 구성원들의 행동과 조직의 의사결정 방식에 영향을 준다.

셋째, 조직문화의 신념과 가치는 조직의 역사를 통해 내재화한다. 조직의 역사는 그 문화를 형성하는 중요한 요소이다. Schein(1983)은 조직의 역사와 창립자의 이야기가 조직문화의 형성에 중요한 역할을 한다고 강조한다. 그는 조직의 과거 사건과 업적이 현재와 미래의 조직구성원에게 영감을 주고, 조직의 정체성과 방향성을 정립하는 데 도움을 준다고 설명한다. 조직의 창립자, 중요한 사건, 위기 극복의 이야기를 통해 조직의 전통과 가치를 구성원들에게 전달한다. 이러한 서사는 조직의 과거를 이해하고 미래를 구상하는 데 중요한 역할을 하며, 조직의 신념 또는 가치를 내재화한다.

이처럼 조직문화의 복합적 개념은 조직의 내부적 특성과 외부적 환경 모두를 반영하며, 조직의 전략, 성과, 구성원의 만족도에 깊은 영향을 미친다. 조직문화는 단순한 부속물이 아니라 조직의 생명력과 동력의 원천으로서 중요한 역할을 한다.

## 1.2 조직문화의 특성과 유형

조직문화는 단순한 행동양식이나 규칙의 집합이 아니라, 다양한 차원을 포함하는 복합적인 구조이다. 이는 조직의 가치, 신념, 태도, 언어, 상징 등을 포괄하며, 다양성을 이룬다. 이러한 요소들이 상호작용하며 조직의 독특한 문화적 특성을 형성한다(Thomas & Ely, 1996). 조직문화의 특성 중 다양성과 변화에 대한 적응성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 다양성의 특징을 지닌다. 조직문화의 다양성은 조직 내에 존재하는 다양한 문화적, 인종적, 성별적, 세대적, 그리고 사회경제적 배경의 차이를 포함한다고 정의된다(Williams & O'Reilly, 1998). 이는 조직구성원이 가지고 있는 다양한 가치관, 신념, 행동양식, 그리고 경험의 차이에서 기인한다(Thomas & Ely, 1996). 조직문화는 조직의 유형, 규모, 업종, 지리적 위치 등에 따라 다양한 형태로 나타난다. Hofstede(1980)는 조직 내의 문화적 다양성이 조직의 행동양식과 의사결정 과정에 어떻게 영향을 미치는지 분석하며 국가 간 문화적 차이가 조직문화에 미치는 영향을 깊이 있게 설명한다. Hofstede(1980)는 이러한 연구를 통해 다양한 문화적 배경을 가진 구성원들이 조직 내에서 상호작용하고, 이러한 상호작용이 일어나는 패턴은 조직문화의 특성에 기인한다고 주장한다. 이러한 다양성은 조직문화를 이해하고 관리하는 데 있어 맥락적 접근이 필요함을 시사한다. 조직문화의 다양성은 조직 내 구성원들의 상호작용을 통해 시너지 효과를 창출하여 조직에 긍정적인 영향을 미친다(Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009). 이렇듯, 다양한 배경을 가진 구성원들은 서로 다른 관점을 공유하고, 이를 통해 창의성과 혁신을 촉진할 수 있다(Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009). 다양한 문화적 배경을 이해하고 존중하는 조직은 다양한 이해관계자들과의 관계를 강화하고, 다양한 환경에

적합한 전략을 수립하는 데 유리하다(Cox & Blake, 1991). 또한, 이러한 다양성은 조직의 문제해결 능력을 강화하고, 경쟁력을 향상시킬 수 있다는 점이 강조되어왔다(Homan et al., 2007). 이에 따라, 조직문화의 다양성은 조직의 건강과 성장에 필수적인 요소로 여겨지며, 적절한 관리와 지원을 통해 조직의 강점으로 활용될 수 있다는 것이 널리 인정되고 있다(Shore et al., 2011). 그러나 조직문화의 다양성 관리는 다양한 도전 과제를 내포한다. 다양성이 갈등의 원인이 되거나 특정 문화적 가치가 다른 가치들을 압도하는 문제가 발생할 수 있으므로, 조직은 다양성을 존중하고 통합하는 문화를 조성하는 데 주력해야 한다(Morris et al., 1999). 이러한 관리는 다양성 교육, 포용적 커뮤니케이션, 다양성을 반영한 정책 및 절차의 수립 등을 통해 이루어질 수 있다(Roberson, 2006).

둘째, 조직문화는 변화에 대한 적응력이 있으며 시간이 지남에 따라 변화할 수 있다. Schein(1985)은 조직문화는 시간이 지남에 따라 변화하고 적응한다고 설명한다. 그는 조직문화가 외부 환경의 변화, 내부 전략의 수정, 구성원의 변화 등에 따라 새로운 형태로 발전한다고 주장하며, 이러한 변화가 조직의 생존과 성공을 위해 필수적이라고 강조한다. 변화에 대한 적응성은 조직문화를 발전시킬 수 있다(Lewin, 1942). 시장 환경의 변화, 조직의 전략적 변화, 구성원의 변화 등은 조직문화에 영향을 미치며, 조직은 이러한 변화에 적응하고 새로운 문화적 특성을 발전시킨다. 이 과정은 조직의 지속 가능한 성장과 발전에 기여한다.

조직문화는 또한 외부 환경의 변화와 조직 내부의 다양한 요구에 반응하며 지속적으로 변화한다(Schein, 1983). 조직문화는 조직의 설립과정, 리더십의 영향, 내외부 환경의 변화 등 다양한 요인에 의해 형성되고 발전한다(Schein, 1985). 조직문화가 시간이 지남에 따라 새로운 구성원들에 의해 학습되고 내면화되며, 이 과정을 통해 조직문화가 점차 발전하고 적응한다. Schein(1983)은 조직문화가 초기에 형성된 후, 새로운 구성원들이 그 문화를 학습하고 내면화하는 과정을 통해 지속적으로 발전한다고 주장한다. 또한, 조직문화가 이들의 기본 가정, 경험, 그리고 성공 및 실패의 역사로부터 발전한다고 강조한다. 하지만 조직문화는 관리되고 계획된 형태의 변화를 가질 때 배움을 이루며 발전할 수 있다(Schein, 1983). 이는 조직문화의 변화관리는 비전을 가지고 관리되어 나갈 때 긍정적인 효과를 가질 수 있다는 것을 시사한다. 요컨대, 조직문화는 조직의 성장과 발전을 위한 중요한 자산으로, 외부 환경의 변화와 내부 구성원들의 다양한 요구와 기대에 적응하며 발전해 나간다.

조직문화의 유형을 살펴보면, 조직문화는 구조, 권력분포, 내·외부 지향성, 위험 감수도 등의 다양한 특성으로 구분된다.

Harrison과 Stokes(1992)는 공식화 정도와 중앙집권화의 정도를 기준으로 권력문화, 역할문화, 성취문화, 지원문화로 구분하였다. Harrison과 Stokes(1992)에 따르면, 권력문화는 조직의 규칙과 체제가 느슨한 대신 한 명의 리더에게 강한 권력이 주어진다. 빠르게 대응할 수 있고, 비상상황에서 갈등으로 인해 소비되는 시간이 적다는 장점이 있지만 개인의 유능함보다는 권력을 가진 리더에게 충성하는 것이 조직의 이익보다 우선시 된다는 단점이 존재한다. 역할문화는 조직구성원 개개인의 역할과 업무의 범위가 명확하고 구체적으로 구분되고 구성원 모두에게 권한과 책임을 부여한다. 잘 설계된 조직구조나 시스템상에서는 효율적인 운영이 가능하다는 장점이 있으나, 지나친 규칙이 조직을 해

칠 때도 있다. 성취문화는 특정한 이슈를 가질 때 매뉴얼을 기준으로 특정 문제나 프로젝트를 수행하는 조직이다. 모두에게 가치 있는 목표를 향한 노력이 수반되며 내적으로 동기부여가 된다는 장점이 있으나, 반대가 존재할 시 오류를 수정하는 데 어렵다는 단점이 있다. 지원문화는 유연한 체계 내에서 조직구성원의 전문성을 바탕으로 협력하는 조직이다. 서로 간에 높은 수준의 협력이 이루어져 신뢰도와 균형 있는 문화가 구축된다는 장점이 있으나, 합의에 도달할 수 없을 때 갈등을 해결하는 시간이 지체되고 방향을 잃을 수 있다는 단점이 있다.

경쟁가치모형(competing value framework)은 조직문화의 유형을 조직이 지향하는 가치를 기준으로 구분한다(Quinn & Kimberly, 1984; Cameron & Quinn, 1999). Cameron과 Quinn(1999)의 연구에 따르면 구조(structure)와 초점(focus)을 기준으로 조직문화를 구분한다. 첫 번째 기준인 구조는 그 경직 정도에 따라 유연성과 재량을 판단하고, 두 번째 기준인 초점은 내부-외부로 구분한다. 이 기준에 따라 네 가지의 조직문화 유형을 도출한다. 네 가지 조직문화는 유형별로 리더십과 동기부여에 대한 각기 다른 특성을 가진다. Cameron과 Quinn(1999)의 연구에 따르면, 혁신지향형 조직문화는 유연성과 재량이 높고 외부지향적 문화에 가깝다. 이는 변화하는 상황에 반응하며 창의성과 개방성을 바탕으로 보유한 기술 및 자원을 효율적으로 사용할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 리더십의 역할이 다소 불분명하여 업무의 완결이 떨어질 수 있다는 단점을 갖는다. 시장형 조직문화는 외부지향적이고 안정과 통제를 추구하는 문화이다(Cameron & Quinn, 1999). 조직의 성과와 목표달성을 강조하는 문화로 구성원들이 매우 경쟁적이라는 특징이 있다. 위계형 조직문화는 안정과 통제를 추구하며 내부지향적이라는 특징이 있다(Cameron & Quinn, 1999). 이는 공식적 명령 또는 규칙과 통제를 강조하며 효율성을 추구한다. 공동체형 조직문화는 유연성과 재량을 추구하며 내부지향과 통합을 도모하는 문화이다(Cameron & Quinn, 1999). 구성원들의 신뢰나 팀워크를 통해 협동하고 의사결정 과정에서 공유가치를 바탕으로 구성원들의 의견을 반영한다.

### 1.3 조직문화의 중요성

조직문화의 중요성은 다양한 측면에서 평가될 수 있다. 조직문화의 중요성에 관한 연구는 조직의 성과와 직원의 행동에 미치는 영향을 중점적으로 다룬다. Schein(1985)에 따르면, 조직문화는 조직 내의 기본 가정, 가치, 신념 및 행동규범을 포함하며, 이는 조직의 정체성을 형성하고 구성원 간의 상호작용을 규정한다. 조직문화는 조직원들의 행동에 영향을 미치며, 이로 인해 조직의 전반적인 성과에도 직접적인 영향을 준다고 볼 수 있다(Kotter & Heskett, 1992). Denison(1990)은 조직문화가 조직의 효과성에 영향을 미치며, 특히 조직 목표 달성, 조직구성원 간의 협업, 고객 만족도, 그리고 혁신의 가능성에 영향을 준다고 강조한다. 조직문화는 조직의 전략과 정책의 실행에도 중대한 영향을 미친다. Peters와 Waterman(1982)은 성공적인 조직은 강력한 조직문화를 가지고 있으며, 이는 조직의 전략과 운영에 긍정적인 영향을 미친다고 강조했다. 조직문화는 구성원들이 조직의 목표를 이해하고, 전략적 방향에 부합하는 행동을 취하도록 유도한다. 이 외에도 Kotter와 Heskett(1992)은 조직

문화가 장기적인 조직 성과에 결정적인 영향을 끼친다고 주장한다. 이들의 연구에 따르면, 강력하고 긍정적인 조직문화를 가진 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 재무적 성과가 우수하다는 결과를 도출하였다.

조직문화는 직원의 만족도와 몰입도를 높이는 역할을 한다. Denison(1990)은 조직문화가 직원들의 일에 대한 만족감과 조직에 대한 애착을 증진시킨다고 주장했다. 이를 통해 직원들이 조직의 목표와 가치에 더 쉽게 동화되고, 그 결과로 조직의 생산성과 효율성이 향상된다고 했다. 또한, 조직문화는 조직의 통합과 결속을 강화하는 역할을 한다. Deal과 Kennedy(2008)는 조직문화가 구성원들 사이의 소속감과 일체감을 증진시키며, 이로 인해 조직의 사회적 안정성과 협력을 촉진한다고 주장했다. 조직문화는 직원들이 조직의 목표와 비전에 공감하고, 이를 달성하기 위해 협력하는 데 중요한 역할을 한다.

또한, 조직문화는 조직의 변화와 혁신을 좌우하는 중요한 요소이다. 조직문화가 유연하고 개방적일 경우, 새로운 아이디어와 접근 방식이 더 잘 받아들여지며, 이는 지속적인 혁신과 성장을 가능하게 한다(Cameron & Quinn, 1999). 반면, 경직된 조직문화는 변화에 대한 저항을 유발하고 혁신을 어렵게 만들 수 있다. 조직문화는 또한 외부 환경에 대한 조직의 대응에 영향을 미친다. Kotter와 Heskett(1992)은 강한 조직문화가 조직의 혁신과 변화를 촉진하고, 이를 통해 조직이 외부 환경에 효과적으로 적응하고 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장했다. Barney(1986)는 조직문화는 조직이 빠르게 변화하는 시장 환경에 효과적으로 적응하고, 경쟁사와 차별화되는 전략을 개발하는 데 도움이 된다고 설명한다.

종합적으로, 조직문화의 중요성은 조직의 성공과 지속 가능성에 중대한 영향을 미치며, 조직원들의 행동, 조직의 성과, 변화 및 혁신의 용이성, 그리고 외부 환경에 대한 적응력과 경쟁력 향상에 기여한다고 볼 수 있다. 이러한 조직문화의 정의와 중요성에 대한 이해는 조직의 전략적 관리와 성공적인 조직 변화를 위한 기초가 된다. 조직문화는 단순한 내부규범이나 행동규칙에 그치지 않고, 조직의 목표와 비전을 실현하기 위한 중추적인 역할을 한다는 점에서 그 중요성이 강조된다.

## 2. 공직문화

공직문화를 이해하기 위해서는 먼저 ‘공직’의 정의에 대한 검토가 필요하다. 윤건수(2015)에 따르면, 공직이란 국가 기관이나 공공단체에서 수행하는 직책이나 직무를 의미하며, 특히 공적인 영역을 위해 존재하고 공권력과 공적 자원을 관리하는 직책으로 정의된다. 이는 공직이 개별 조직에 국한되지 않고 국가 기관이나 공공단체의 업무를 포괄하는 개념임을 시사한다. 공직문화는 단순히 개별 조직의 문화를 넘어서는 개념이다. Hofstede와 그 외(1990)는 공직문화에 대해 공직사회를 구성하는 관료들의 행태를 포괄적으로 설명하는 개념으로 정의했는데, 이는 조직의 경계를 넘어선다는 것을 의미한다. 따라서 공직문화는 개별 조직의 문화와는 구분되어야 한다. 공직문화는 관료제와 관료들이 주체가 되

어 조직의 경계를 넘어 공직사회를 구성하는 행태를 포괄적으로 설명하는 개념이다. Rainey와 Jung (2015)에 따르면, 공직문화는 공직사회의 지배적인 가치, 신념, 태도, 행동양식으로 정의될 수 있으며, 이는 직업문화의 일종으로 관료제와 국민 사이, 그리고 관료들 간의 상호작용 패턴에 영향을 미친다. 공직문화는 공공기관 및 조직에서 공유되는 가치, 신념, 행동양식 및 관행을 포함하는 복합적인 개념이다. 이는 조직의 목표, 정책, 의사결정 과정에 영향을 미치며, 조직구성원들의 행동을 형성한다. 공직문화는 공공조직의 정체성과 성과에 중요한 역할을 한다(Perry and Hondeghem, 2008; Van Wart, 2013). 공직문화는 조직의 내부적인 가치관과 외부에 대한 인식을 반영한다. 조직의 윤리적 가치, 서비스 제공에 대한 태도, 그리고 공공의 이익에 대한 헌신을 포함할 수 있다(Paarlberg, Perry, & Hondeghem, 2008). 이는 공공조직의 행동규범과 의사결정을 형성하는 데 중요한 기준이 된다(Paarlberg et al., 2008; Van Wart, 2013). 박종민(1997)은 공직문화를 교사, 변호사, 의사 문화 등과 구별되는 공직사회의 지배적인 가치, 신념, 태도, 행동양식으로 정의한다. 이는 공직문화가 특정한 직업군 내에서 공직가치를 중심으로 나타나는 독특한 문화적 특성을 가짐을 의미한다. Rainey와 Jung(2015)에 따르면, 공직문화는 관료제와 국민 간, 그리고 관료 상호 간의 상호작용 패턴을 포함한다. 이는 공직문화가 단순히 내부적인 요소에 국한되지 않고 외부와의 상호작용으로 형성되며, 이러한 상호작용 패턴이 공직문화를 정의하는 중요한 요소임을 나타낸다.

공공조직의 조직문화는 조직 외적 환경요소인 국가 및 사회의 문화와 조직 내적 환경요소인 업무 특성 등에 의해 형성된다. 이러한 관점은 Perry and Wise(1990)의 연구에서도 강조되며, 공직문화는 공직자의 가치와 정부조직의 관행을 통해 이해할 수 있다. 공직 가치는 공무원의 사고와 행동에 영향을 미치는 신념으로, 공익의 달성을 위해 공적 영역에서 추구해야 하는 바람직한 신념체계를 의미한다. 이는 Hood(1991)가 언급한 바와 같이 관행이 내재화되거나 전환되어 형성되는 과정을 포함한다. 공직문화는 공직자의 가치관과 정부조직의 관행을 통해 설명된다. 이는 공직문화가 개인적 가치와 조직적 관행의 결합으로 이루어지며, 이러한 요소들이 공직문화를 형성하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 나타낸다.

공직문화는 국가별로 다를 수 있다. 각 국가의 정치, 경제, 사회적 맥락에 따라 공직문화는 다양한 형태를 띤다. 예를 들어, 일부 국가에서는 공직문화가 혁신과 변화를 촉진하는 반면, 다른 국가에서는 전통과 안정성을 강조할 수 있다(Hofstede, 1980; Meyer and Peng, 2016). 우리나라의 공직문화는 관료제의 특성으로 규정준수와 안정성 추구 성향이 강하며, 변화에 대한 저항이 강해 보수적 성향이 있다. 의사결정 과정은 수직적 지휘체계를 따르며, 조직 간 협력과 소통이 부족하다. 하지만 최근에는 혁신과 변화에 대한 수요가 증가하고 있으며, 다양성, 개방성, 유연성 등이 강조되는 추세이다(김귀영, 2011)

공직문화는 조직의 효과성과 효율성에 직접적인 영향을 미친다. 강한 공직문화는 조직구성원들의 목표 지향성, 업무 만족도 및 팀워크를 증진시키며, 이는 조직의 전반적인 성과 향상으로 이어진다(Rainey, 2009). 또한, 공직문화는 공직자들의 윤리적 행동과 공공서비스의 질 향상에 중요한 역할을 한다(Hofstede, 1980; Meyer and Peng, 2016). 따라서 공직문화를 연구하는 것은 공공조직의 효과

적인 관리와 정책 구현을 위해 중요하다. 공직문화는 공공서비스의 질과 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치며, 조직 내외부적인 변화에 대한 적응력을 결정한다(Paarlberg and Lavigna, 2010).

이러한 이론적 배경은 공직문화가 공공조직의 효과성, 정체성, 그리고 성과에 중요한 역할을 함을 시사한다. 공직문화의 특성과 국가별 차이는 공공조직의 전략과 정책에 중요하게 영향을 미치며, 이를 이해하는 것은 공공조직의 성공적인 관리와 발전을 위해 필수적이다(Perry and Hondeghem, 2008; Van Wart, 2013; Rainey, 2009; Hofstede, 1980; Meyer and Peng, 2016; Paarlberg and Lavigna, 2010).

본 연구는 이러한 이론적 토대를 바탕으로, 혁신적 공직문화 형성에 기여할 수 있는 공공리더십의 요인들을 심층적으로 분석하고자 한다. 또한, 혁신적 공직문화를 위한 혁신적 리더십을 확인한다. 또한, 이러한 선행연구들을 기반으로 공직문화의 구성요소와 각 구성요소가 공직사회 내에서 어떠한 영향을 미치는지를 분석한다. 이를 통해 더욱 효과적인 공직문화 형성을 위한 정책적 제안을 도출하고자 한다.



## 제2절 혁신적 공직문화

### 1. 혁신적 공직문화의 개념

#### 1.1 혁신적 공직문화의 정의

혁신적 공직문화는 공공조직에서 새로운 아이디어와 방법을 수용하고 적극적으로 적용하는 경향을 나타내는 문화적 특성이다. 이는 조직의 유연성, 창의성 및 변화에 대한 개방성을 강조한다(Paarberg and Lavigna, 2010). 혁신적 공직문화는 조직구성원이 기존의 관행을 넘어서 새로운 접근 방식을 모색하고, 실험하며, 이를 통해 조직의 성과와 서비스 질 향상을 목표로 한다(Rainey, 2009). Damanpour와 Schneider(2009)는 혁신을 새로운 아이디어 또는 행동의 개발 또는 사용으로 두 가지 차원으로 정의한다. 첫째, 혁신을 채택하는 주체에 의해 인식되는 새로움의 차원이다. 이는 혁신이 기존의 관행과 다른 새로운 접근법을 제시하는데, 이에 대해 Vigoda-Gadot 등(2008)도 혁신을 새로운 행동의 개발 또는 창출로 정의한다. 둘째, 특정 조직에 의해 처음으로 아이디어가 채택되는 차원이다. 새로운 아이디어 또는 행동의 채택으로 조직에서 혁신이 일어난다(Borins, 2001; 2002).

공공조직에서의 혁신은 다양한 형태로 나타난다. Damanpour와 Gopalakrishnan (2001)에 따르면, 이러한 혁신은 관리적 프로세스 혁신, 기술적 프로세스 혁신, 제품 또는 서비스 혁신, 그리고 거버넌스 혁신을 포함한다. 첫째, 관리적 프로세스 혁신은 조직의 구조, 전략, 그리고 행정 프로세스에 변화를 가져오는 것을 의미한다. 이러한 혁신에는 조직 관행의 개선, 새로운 조직구조의 도입, 인적자원의 조정 등이 포함된다. 공공부문에서는 계약, 민영화, 외부화와 같은 변화가 이에 해당한다(Damanpour, 1987). 둘째, 기술적 프로세스 혁신은 조직의 생산 시스템 또는 서비스 운영에 새로운 요소를 도입한다. 이는 사용자와 시민에게 서비스를 제공하는 방식을 개선하는 데 초점을 맞춘다(Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). 셋째, 제품 또는 서비스 혁신은 새로운 공공서비스나 제품의 창출에 중점을 둔다. 이는 기존의 서비스나 제품을 대체하거나, 새로운 요구를 충족하기 위해 새롭게 개발되는 서비스나 제품을 의미한다. 넷째, 거버넌스 혁신은 사회적 문제를 해결하기 위해 새로운 형태와 프로세스의 개발에 집중한다. 이는 시민이나 민간 기업과 같은 다른 파트너와의 협력을 포함할 수 있다.

조직문화는 혁신을 촉진하거나 억제할 수 있다. 조직문화가 혁신을 촉진할 수 있다는 것은 널리 인정되고 있지만, 일부 문헌에서는 조직문화의 특정 측면이 혁신을 억제할 수도 있음을 강조합니다. Dougherty와 Heller(1994)는 조직이 생각과 행동의 안정성을 선호함으로써 제품 혁신이 실패할 수 있다고 주장한다. 이는 계층적 문화 특성이 혁신과 부의 상관관계를 가지며, 이러한 문화가 조직의 혁신 능력을 감소시킬 수 있음을 나타낸다. 그러나 계층적 문화특성이 항상 부정적인 것은 아니며, 다른 조직목표에 대하여는 긍정적일 수 있다(Dougherty and Heller, 1994; Flynn and Chatman, 2001; Leonard-Barton, 1992).

Ouchi(1980)에 따르면, 시장, 관료제, 문화는 조직 내에서 다양한 정도로 존재하며, 모든 통제전략의 일부분을 형성한다. 문화 통제는 개인의 목표를 조직의 목표와 직접 일치시키는 것을 목표로 한다. 이는 구성원의 선택과 사회화를 통해 조직의 원하는 규범과 가치에 따라 이루어진다. 조직의 가치와 목표의 일치하는 혁신 프로세스를 형성하는 데 중요한 역할을 하며, 문화 통제는 모니터링의 필요성을 줄임으로써 조직 내에서 혁신을 촉진하는 방법을 제공한다(Eisenhardt 1985). 이러한 분석은 조직문화가 혁신에 미치는 영향과 문화 통제가 혁신 관련 작업에 효율적인 조정 도구로서 어떻게 작용하는지에 대한 이해를 제공한다. 이러한 연구결과는 조직문화가 혁신에 미치는 영향을 이해하는 데 중요하며, 조직문화를 혁신적으로 관리하고 개발하는 것이 혁신성과를 극대화하는 데 기여할 수 있음을 의미한다.

혁신의 형태들은 공공조직의 효율성과 효과성을 향상시키며, 사회적 요구에 대응하고, 서비스의 질을 높이는 데 기여한다. 공공조직에서의 혁신은 단순한 기술적 진보에 그치지 않고, 조직의 관리, 운영 방식, 그리고 서비스 제공 방식에 근본적인 변화를 가져오는 것을 목표로 한다. 따라서 공공조직에서 혁신의 개념과 정의는 새로운 아이디어, 방법, 또는 행동이 도입되어 기존의 관행이나 절차와 명확한 차이를 보이는 것을 포함한다. 이는 조직 내에서의 변화뿐만 아니라 조직의 서비스 제공 방식과 외부 고객에 대한 접근에도 적용된다. 공공조직에서의 이러한 혁신은 효율성과 효과성을 개선하고, 공공서비스의 질을 높이며, 대중의 요구에 더 잘 응답하는 것을 목표로 한다(Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

혁신적 공직문화의 형성은 조직 내부의 다양한 가정, 가치, 인식, 관행들이 어떻게 상호작용하는지를 이해하고, 이를 통해 조직의 목표와 정체성을 재정립하는 과정에 기반한다. 따라서, 본 연구는 조직문화의 다양한 측면을 분석하고, 이를 통해 혁신적 공직문화와 공공리더십의 상호작용을 깊이 있게 탐구한다.

## 1.2 혁신적 공직문화의 특성 및 중요성

혁신적 공직문화의 필요성은 급변하는 사회 및 기술 환경에서 공공조직이 효과적으로 대응하고 지속 가능한 성장을 이루기 위해 중요하다. 혁신적 문화는 조직의 유연성을 증진시키고, 창의적인 해결책을 촉진한다. 혁신적 공직문화는 공직자들이 변화에 적응하고, 새로운 아이디어와 접근 방식을 채택하여 공공서비스의 질 향상에 기여한다(Paarlberg and Lavigna, 2010). 혁신적인 조직들은 전통적인 공공부문의 관료제와는 다르게, 넓게 정의된 직무와 다양한 배경을 가진 직원들로 구성된다(Borins, 2001). 이러한 조직들은 다양한 관점을 통해 문제해결에 접근하고, 혁신을 촉진한다. 혁신적 공직문화는 다음과 같은 특성을 가진다.

첫째, 창의성과 개방성이다(Meyer and Peng, 2016). 혁신적 공직문화는 창의성과 개방성을 중시한다. 이는 구성원들이 전통적인 사고방식에서 벗어나 새로운 아이디어를 수용하고, 다양한 관점을 통합하는 것을 장려한다(Meyer and Peng, 2016). 둘째, 유연성과 적응성이다(Hofstede, 1980). 유

연성과 적응성은 혁신적 공직문화의 핵심 요소이다. 이는 조직이 빠르게 변화하는 외부 환경에 효과적으로 대응하고, 내부 프로세스와 정책을 필요에 따라 조정하는 능력을 의미한다(Hofstede, 1980). 혁신문화가 잘 구축된 공공조직은 조직 내외부적인 도전과 기회에 더욱 유연하게 대응할 수 있다. 혁신문화는 구성원들에게 지속적인 학습과 성장의 기회를 제공하며, 조직의 전략적 목표 달성을 위한 새로운 방법을 모색하는 데 중요한 역할을 한다. 셋째, 리스크 감수와 실험적 접근이다(Perry and Hondeghem, 2008). 혁신적 공직문화는 리스크를 감수하고 실험적인 접근을 취하는 것을 장려한다. 이는 실패를 학습의 기회로 보고, 새로운 시도를 통해 조직의 성장과 발전을 추구하는 태도를 포함한다(Perry and Hondeghem, 2008). 넷째, 구성원 참여와 소통이다(Van Wart, 2013). 구성원 참여와 소통은 혁신적 공직문화를 촉진하는 데 중요하다. 이는 구성원들이 의사결정 과정에 참여하고, 아이디어를 자유롭게 공유하며, 서로 협력하는 환경을 조성한다(Van Wart, 2013).

이러한 이론적 배경은 혁신적 공직문화가 공공조직의 혁신과 발전에 필수적인 요소임을 시사한다. 창의성, 유연성, 리스크 감수, 구성원 참여와 소통은 공직문화를 혁신적으로 만드는 핵심 요소로, 이는 공공서비스의 질과 조직 성과 향상에 기여한다(Paarlberg and Lavigna, 2010; Rainey, 2009; Meyer and Peng, 2016; Hofstede, 1980; Perry and Hondeghem, 2008; Van Wart, 2013).

따라서, 혁신문화는 공공조직이 급변하는 환경에 효과적으로 대응하고, 지속 가능한 성장을 이루기 위해 필수적이다. 혁신적 문화는 조직의 유연성을 증진시키고, 창의적인 해결책을 촉진하며, 공직자들이 변화에 적응하고, 새로운 아이디어와 접근 방식을 채택하여 공공서비스의 질 향상에 기여한다.

### 1.3 혁신적 공직문화의 영향을 미치는 요인들

혁신은 다양한 조건에서 발생한다. 정치적 이니셔티브, 리더십의 변화, 위기 상황, 내부적 문제 등이 혁신을 촉진하는 주요 요인이다(Borins, 2001). Borins(2001)의 연구에 따르면, 혁신적 공직문화의 선행요인으로는 리더십, 자원, 문화 등과 같은 조직 내부요인과 외부환경요인이 있다. 리더십은 특히 중요한 요인으로, 혁신적 리더십이 조직 내 혁신을 이끌고 촉진한다. 혁신적 공직문화 형성의 장애요인으로는 관료제, 위험회피, 인센티브 미흡, 정보부족 등이 있다. 이는 Rainey(2009)가 지적한 바와 같이, 혁신에 대한 저항, 관료적 장벽, 위험에 대한 두려움 등이 포함된다. 이 중에서 내부적 문제에 대한 해결책을 찾는 것이 가장 일반적인 혁신의 동기가 된다(Borins, 2001). 혁신적 공직문화를 촉진하는 요소는 다양하다. 공공조직에서 혁신적 조직문화를 촉진하기 위한 핵심 요소는 학습 환경이다(Salge & Vera 2012). 이는 시행착오를 통해 혁신성이 향상될 수 있다는 점에서 중요하다. 또한, 혁신적 조직문화 형성에 있어서 리더십의 역할이 중요하다. 혁신적 조직문화에서 리더는 문제해결 능력이 뛰어나며, 환경적 압력을 관리할 수 있는 능력이 중요하다고 강조된다(Bason 2010; Fernandez & Wise 2010). 이는 Denhardt와 Denhardt(2000)가 강조한 ‘공공서비스의 새로운 패러다임’에서도 명확히 드러난다. 조직문화는 혁신적 행동을 장려하고, 리더십은 혁신을 이끄는 방향을 제시하며, 교육과 인센티브는 구성원들이 혁신적으로 행동하도록 동기를 부여한다. 본 연구는 이러한 선행연구

들을 토대로 공공부문에서의 혁신 프로세스와 혁신적 조직문화 형성에 필요한 요인들을 심층적으로 분석하고, 이를 통해 공공부문의 혁신과 성장을 촉진하는 정책적 제안을 도출하고자 한다.

Srirahayu와 그 외(2023)는 공공기관에서 혁신적 업무 행동에 영향을 미치는 요인들을 체계적으로 조사했다. 연구 결과, 혁신적 업무 행동에 영향을 미치는 세 가지 주요 요인으로 개인적 요인, 조직적 요인, 외부 요인이 확인되었다(Srirahayu et al., 2023).

첫째, 개인적 요인에는 역량, 성격, 심리적 안녕감, 동기부여, 몰입 등이 포함된다(Srirahayu et al., 2023). 개인의 역량, 성격, 심리적 안녕감, 동기부여, 몰입 등이 중요한 역할을 한다. 역량은 개인이 혁신적으로 행동할 수 있는 능력을 의미하며, 성격은 개방성, 성취 지향성 등이 혁신을 촉진한다. 심리적 안녕감은 개인이 스트레스 관리를 잘하고, 긍정적인 마인드셋을 가질 때 혁신적인 행동을 더욱 잘 수행할 수 있다. 동기부여는 개인이 혁신에 참여하려는 내적인 동기를 의미하며, 몰입은 업무에 대한 깊은 관심과 헌신을 의미한다.

둘째, 조직적 요인으로는 리더십, 조직 행동, 조직문화, 조직기후, 경영이 있다(Srirahayu et al., 2023). 이러한 요인들은 직접적이거나 간접적으로 혁신적 업무 행동에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 리더십은 변혁적 리더십, 리더-멤버 교환, 윤리적 리더십 등을 통해 혁신적 업무 행동에 직접적인 영향을 미친다고 보고되었다(Srirahayu et al., 2023). 리더십, 조직문화, 조직기후, 경영 등이 포함된다. 리더십은 특히 중요한데, 변혁적 리더십은 직원들의 창의성을 촉진하고, 리더-멤버 교환은 직원과 리더 간의 긴밀한 관계를 통해 혁신을 장려한다. 조직문화는 혁신을 지지하는 문화가 직원들이 새로운 아이디어를 시도하고 실험하는 데 도움을 준다. 조직기후는 혁신을 위한 환경을 제공하며, 경영은 자원 배분, 정책 결정 등을 통해 혁신을 지원한다.

셋째, 외부 요인으로는 가족과 사회적 지원이 포함되며, 이는 조직 외부에서 발생하지만 혁신적 업무 행동에 간접적으로 영향을 미칠 수 있다. 예컨대, 사회적 지원은 불규칙한 근무 조건을 보완하여 혁신적 업무 행동에 영향을 미칠 수 있다(Srirahayu et al., 2023). 가족과 사회적 지원이 포함되며, 이는 조직 외부의 요소임에도 불구하고 혁신적 업무 행동에 중요하게 영향을 미친다. 가족 지원은 직원이 안정감을 느끼고, 업무에 집중할 수 있게 돕는다. 사회적 지원은 직원이 네트워크를 구축하고, 새로운 아이디어와 정보를 얻을 수 있도록 한다.

Mulgan과 Albury(2003)에 따르면, 조직 창의성에 영향을 미치는 조건들은 다음과 같다. 첫째, 부문의 구조는 혁신적 조직문화에 영향을 미친다. 구조에는 경쟁의 성격, 시장 집중도, 규제 등이 해당된다. 둘째, 관리는 혁신적 조직문화에 영향을 미친다. 혁신이 공식적인 목표인 정도, 혁신을 위한 공간 창출 능력, 결과에 대한 초점 등이 포함된다. 셋째, 보상은 혁신적 조직문화에 영향을 미친다. 인센티브 등을 통해 새로운 아이디어를 창출할 수 있다. 넷째, 위험을 감수하는 문화는 혁신적 조직문화에 영향을 미친다. 위험에 대한 태도, 실패에서의 학습, 급진적 사고 장려 등이 혁신적 조직문화를 촉진하는 데 중요한 요인이다.

이러한 요인들은 공공부문에서 혁신적인 문화를 촉진하고 유지하는 데 중요한 역할을 한다. 혁신은 단순히 새로운 아이디어를 도입하는 것을 넘어서, 이러한 아이디어가 실제로 효과적인 결과를 가져오

는지 평가하고, 필요에 따라 적절히 조정하고 확장하는 과정을 포함한다(Mulgan & Albury, 2003). 공공부문에서 혁신적인 문화를 발전시키기 위해서는 다양한 수준의 직원들이 참여하고, 위험을 감수하며, 창의적인 사고를 장려하는 환경을 조성하는 것이 필수적이다.

일반 경영학이나 조직학 분야보다 행정학 또는 정책학에서 공공조직개혁을 위한 효과적인 이론적 모델은 상대적으로 미흡하다(Van de Ven, Andrew, & Poole, 1995). 특히 공공부문에서의 개혁, 혁신, 변화에 관한 연구들이 부족하다. 공공조직의 혁신을 설명하는 모델로는 Fernandez와 Rainey (2017)는 조직혁신을 변화의 관점에서 설명하며, 특히 공공부문 조직에서 혁신이 어떻게 발생하고 촉진되는지에 대한 구체적인 분석을 제공한다. 또한, 공공조직의 조직문화를 측정하는 데 활용될 수 있는 도구로서 Quinn과 Kimberly(1984)의 경쟁가치모형이 있다. 이 모형은 조직문화의 다양한 측면을 측정하고, 조직의 효율성과 유효성에 미치는 영향을 평가한다. 경쟁가치모형 중 혁신지향문화는 조직의 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부환경 적응에 초점을 두고, 구성원들의 창의성과 개성 및 가치를 강조한다. 이는 조직이 변화와 혁신에 민감하게 반응하고, 새로운 아이디어와 접근법을 채택하는 데 중점을 두는 문화적 특성을 의미한다.

이러한 이론적 틀과 모델들은 혁신적 공직문화 모델의 발전과 구현에 중요한 기초를 제공한다. 연구보고서는 다양한 모델들을 바탕으로 공공부문에서 혁신적 문화를 어떻게 촉진하고 발전시킬 수 있는지에 대한 구체적인 전략과 접근법을 탐색하고 제안한다. 이를 통해 공공부문의 혁신과 성장을 촉진하는 방안을 모색하고자 한다. 또한, 본 연구는 공공부문에서 혁신적 공직문화의 형성과 발전에 기여할 수 있는 공공리더십 요인들을 심층적으로 분석하고, 이를 통해 혁신과 변화에 대응하는 공직문화 형성을 위한 정책적 제안을 도출하고자 한다.

## 제3절 공공리더십과 공직문화 혁신

### 1. 리더십과 공공리더십

#### 1.1 리더십의 개념

조직이 성공적으로 목표를 달성하기 위해서는 효율적이고 효과적인 운영과 관리가 필요하다. 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 리더십을 발휘한다. 조직의 목표를 달성하기 위해 계획을 수립하고 조직의 운영과정을 통제하며 구성원들을 동기부여 하는 등 다양한 방식으로 리더십을 발휘한다. 즉, 리더십은 조직의 지속가능한 성장과 발전을 위한 필수 요소이자, 조직이 불안정한 외부 환경을 관리하고 변화에 적응하기 위해 고려해야 하는 핵심가치 중 하나이다.

리더십은 사회과학 분야의 오랜 관심사였으며, 가장 많은 연구가 이루어진 분야 중 하나이다. 리더십 연구는 환경의 변화와 산업 내 주요 지표, 혹은 조직의 특성 등 시대별, 영역별로 가장 흥미 있는 현상을 중심으로 리더십을 정의하고, 관찰한다. 따라서 이를 종합하여 개념화하기란 쉽지 않으며(Yukl, 1989), 현재까지 리더십에 대한 정의는 하나의 통일된 개념보다는 연구의 목적이나 연구 관점에 따라 다양하게 정의된다.

리더십 연구들은 20세기 초반부터 활발해졌으며, 연구자에 따라 다양한 리더십 이론들이 등장했다. Stogdill(1974)의 연구에 따르면 리더십에 대한 정의는 리더십을 정의하려고 시도했던 연구자들만큼이나 다양하다. 즉, 리더십은 리더의 특성, 행동, 영향, 리더-구성원 간 상호작용 패턴, 역할, 관리행동, 직급 및 권한의 정도 측면에서 다양한 용어로 정의되었으며, 권력이나 권한, 관리, 행정, 감독과 같은 용어들로 대체되기도 하였다(Bass, 1990; Yukl, 1989).

리더십을 정의에 관한 초기 연구들을 살펴보면 리더십을 권력관계에서 발생하는 관계 유형의 일종으로 파악하였다. 즉, 집단 내에서 구성원이 자신의 행동이 다른 구성원의 영향을 받아 규정되거나, 상대의 말을 따라야 한다고 수용할 때 리더의 영향이 발생하는 것이라고 주장하였다(Janda, 1960). 또한 리더십은 집단이나 조직의 목표를 결정해서 이러한 목표를 추구하는 과업행동을 유발하며 집단을 유지하고 조직 내 문화에 영향력을 행사하는 과정으로 정의되기도 하였다(Yukl, 1989). 비슷한 맥락에서 리더십은 한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표 달성을 위해 집단 내 구성원들에게 영향을 미치는 과정이라는 정의가 등장하였으며, 조직이 목표를 달성하기 위해서 집단에게 영향을 미치는 공식적인 능력인 것으로 받아들여졌다(Robbins, 1996).

리더십을 정의하기 위한 다양한 시도와 함께 리더십의 긍정적 효과 향상에 영향을 미치는 다양한 요인과 상황을 밝히기 위한 연구도 다수 이루어졌다. 초기 연구들은 리더십을 개인의 특성과 행동이라는 점에 주목하여 영향력 있는 리더의 행동에서 공통적으로 관찰할 수 있는 행동의 패턴과 성격 특성을 밝히고자 노력했다. 그리고 리더와 구성원 사이 상호관계의 질이 리더십 효과성에 유효한 영향을

미친다고 가정하고 리더-구성원 간의 교환관계를 집중적으로 살펴보는 이론도 등장하였다. 관계적 측면에서 살펴본 리더십은 상하 간의 구조화나 재구조화와 지각된 기대를 포함하는 둘 이상의 구성원들 간의 상호작용으로 정의되기도 한다(Bass, 1990). 리더십은 공동의 목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 과정으로 이해할 수 있다(Northouse, 2001). 그리고 궁극적으로 리더와 구성원 간 영향을 주고받는 과정을 통해 조직의 목표를 달성하는 상호과정과 교환관계가 발전된 것이 리더십이라고 표현하였다(Lussier & Achua, 2004).

## 1.2 현대적 리더십 이론의 발전 과정

리더십의 정의에 관한 연구는 연구자의 목적 및 관점뿐만 아니라 시간적 흐름에 따라서도 다양한 형태로 발전되어 왔다. 리더십 연구가 시작된 1960년대에는 리더십은 조직의 목표달성을 위해 리더가 활용하는 특수한 권력의 형태로 이해되었지만, 1970년대에는 이후 각종 실증연구가 진행되고 연구의 범위가 확대됨에 따라 리더십은 조직의 혁신과 변화를 이끄는 비전이라는 관점에서 연구가 진행되었다(Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014).

관점에 따라서는 크게 특성이론, 행동이론, 상황이론 등으로 전개되었다. 먼저 1940년대 후반까지는 리더의 특성을 집중적으로 살펴보았다. 이를 특성이론이라고 하는데, 특성이론에 따르면 훌륭한 리더는 태생적으로 보유하고 있는 특성, 특질 그리고 능력을 바탕으로 다른 사람들에게 영향력을 행사하고, 이들을 이끈다. 리더가 다른 사람들을 이끄는 힘은 개발되고 육성되기보다는 타고나는 특성이며, 구성원들은 리더가 가지고 있는 개인적인 특성에 감화되어 리더를 따르게 된다고 주장한다. 특성이론을 바탕으로 진행된 리더십 연구는 리더 개인을 관찰하여 리더가 보유한 다양한 특성을 밝혀내고, 이를 분류하는 방식으로 진행되었다.

행동이론은 리더가 수행하는 다양한 활동과 역할 등 리더들이 실제 무엇을 수행하는지에 중점을 둔 것이다(Jago, 1982; Schriesheim & Bird, 1979). 행동이론은 리더가 목표를 달성하기 위해 어떤 행동을 하는지를 집중적으로 살펴보았다. 즉, 일반 구성원들의 행동과 다르게 리더에게 나타나는 두드러진 행동 특성을 규명하고, 훌륭한 리더가 되기 위한 행동을 찾는 것을 목표로 한다. 구체적으로 리더가 부하직원들에게 어떻게 행동하며, 리더십이 어떤 방식으로 효과적인 영향을 미치는지를 연구하였다. 이를 통해 효과적인 리더십 행동에 환경 맥락과 다양한 상황들이 어떻게 연결되어 성과를 달성하는지 연구하기 시작하였다.

상황이론은 리더의 다양한 행동은 특정 상황에 따라 효과적이며, 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 상황을 분석하여 상황에 맞는 적절한 리더십을 발휘해야 한다고 주장한다(Fiedler, 1978; Vroom & Jago, 2007). 상황이론에서 연구되었던 주요 변수로는 구성원의 특성, 작업환경 특성, 직무의 성격 그리고 외부 환경 등이 있다. 상황이론은 리더십이 집단이나 조직의 상황변수와 긴밀히 관련되어 있다는 것을 강조하였는데, 이는 현대적 리더십 이론의 기초가 되었다.

1980년대 이후에는 리더와 구성원의 상호작용에 관심을 가지고, 서로에게 영향을 미치는가에 대한

구체적인 연구가 시작되었다. 앞서 살펴본 리더의 특성과 행동, 리더와 구성원을 둘러싼 상황을 종합하여 특정 상황에서 리더의 행동이 구성원에게 미치는 영향을 종합적으로 살펴본 리더십 이론들을 현대적 리더십 이론으로 본다. 현대적 리더십 이론들에 따르면 리더는 비전을 달성하는 과정에 구성원들이 참여하고, 몰입할 수 있도록 다양한 행동을 통해 구성원들을 동기부여한다. 효과적인 리더십을 위해서 대인관계는 필수적이며, 이에 따라 변혁적 리더십이나 서번트 리더십 등과 같은 새로운 형태의 리더십들이 등장하기 시작했다.

### 1.3 현대적 리더십 이론

#### 1) 거래적 리더십과 변혁적 리더십

거래적 리더십과 변혁적 리더십은 기존의 고전 리더십 이론이 설명하지 못하는 한계를 극복하기 위해 리더십을 구성원과의 관계에 따른 리더의 행동으로 구분하여 등장한 리더십 이론으로, 현대적 리더십 이론의 시작으로 여겨진다.

두 리더십 이론의 차이는 리더와 구성원과의 관계를 정의하는 관점에 따라 다르다. 거래적 리더십은 리더와 구성원 간 성과와 보상의 교환관계와 이를 통해 지속되는 상호작용을 전제로 한다. 그리고 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 가치관을 근본적으로 변화시킬 수 있는 지속적이고 긍정적인 상호작용을 전제로 한다(Bass, 1985; Burns, 1978).

먼저 거래적 리더십의 개념을 살펴보면, 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 제공하여 구성원들을 통제하는 교환관계(leader-member exchange)에서 시작한다. 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 행동, 보상 및 통제와 강화를 활용하여 구성원들이 조직의 목표달성에 올바르게 몰입할 수 있도록 유도하는 과정이다. 구성원들이 목표한 성과를 달성하면 리더는 적절한 보상을 제공하여 구성원들의 동기를 부여하고, 구성원들이 기대 이하의 성과를 보일 때는 통제를 통해 구성원들이 목표성과를 달성할 수 있도록 이끈다.

Bass(1985)는 거래적 리더십의 구성요소로 상황에 따른 보상(contingent reward), 예외에 의한 관리(management by exception)를 제시하였으며, 이후 Harter & Bass(1988)는 기존 연구를 확장하여 예외에 의한 관리를 적극적 예외에 의한 관리(management by exception, active)와 소극적 예외에 의한 관리(management by exception, passive)의 두 가지로 세분화하였다.

거래적 리더십의 구성요소를 구체적으로 살펴보면, 상황적 보상은 리더는 칭찬이나 보상, 인센티브 등을 통해 구성원들이 성과를 달성할 수 있도록 독려하고, 수행결과에 따라 보상을 차등적으로 지급하는 것을 의미한다. 상황적 보상은 목표를 달성했을 경우 승진, 보너스와 같이 성과에 대한 인정과 같은 긍정적인 피드백을 제공하거나, 기대 이하의 성과가 있으면 징계, 업무 재배치 등 부정적 피드백을 통한 처벌로 구분할 수 있다.

예외에 의한 관리는 구성원들이 목표성과 달성에 실패하거나 적절한 규범을 벗어나는 행동을 할



때 리더가 문제의 개선을 위해 개입하는 것을 의미한다. 리더는 부하의 업무수행 과정과 절차에서 규범준수 여부를 관리하는데, 전반적인 진행상황과 목표수준에 도달하는 속도가 일반적인 상태를 유지한다면 별도의 관리를 하지 않는다. 즉 예외적인 상황이 없을 경우에 대부분의 의사결정은 자동으로 진행되고, 예외적인 상황이 발생했을 때만 관리자가 재량에 따라 상황을 처리하는 방식이다. 리더는 부하직원의 실패 원인을 파악하고, 원인에 따라 처벌을 시행하게 되는데, 만약 처벌의 수준이 일정 수준 이상이거나 빈도가 잦으면 조직구성원에게 적대감과 불안감을 조성하고 자아존중감 상실로 이어져 관리실패로 이어질 수 있다(Bass, 1985).

거래적 리더십은 조직구성원의 성과를 효과적으로 관리할 수 있는 리더의 행동으로 여겨졌다. 그러나 거래적 리더십은 경제적 교환이나 물질적 거래관계에 초점이 맞추어져 있어서 시간이 지속될수록 실무자들 사이에서 단점으로 받아들여지기 시작했다. 보상을 매개로 동기를 유발하는 방식은 조직구성원의 생각을 일깨우거나 가치의 변화를 통해 스스로 업무목표 달성에 몰입하도록 유도하는 것이 아니라 구성원들이 관리와 통제에 따라 주어진 역할을 기계적으로 수행하기 때문에 일정 수준 이상의 동기유발이 어렵기 때문이다. 또한 거래적 리더십의 성과 역시 질보다는 양적인 측면을 측정하기 쉬운 탓에 보상에 대한 기준도 품질향상과 같은 질적 목표달성보다 양적 목표달성을 근거로 하는 경우가 많으며, 거래적 리더가 제시하는 보상은 긍정적 의미뿐만 아니라 부정적 의미의 보상(처벌 등)까지 포함되기 때문에 부정적 보상을 받은 조직구성원은 리더에게 적의를 갖거나 조직에서 이탈할 수 있다는 단점에 대한 목소리가 등장했다.

〈표 2-1〉 거래적 리더십의 구성요소

구 분	구성요소		내용
거래적 리더십	상황에 따른 보상		구성원이 리더가 제시한 성과기준을 충족하면 동기부여를 위해 적절한 인센티브나 보상을 제시하는 것
	예외관리	능동적 예외관리	구성원들이 업무수행을 보다 효율적으로 할 수 있도록 수행 과정을 점검하는 것
		수동적 예외관리	구성원들의 업무수행 결과가 기준에서 이탈했을 때 개입, 처벌 및 교정 등을 수행하는 것

출처: Bass, Avolio, & Jung(2003), 저자 재구성

변혁적 리더십은 리더가 비전을 제시하여 구성원들에게 목적의식을 전달하고 사명감을 고취하여 조직의 목표를 달성할 수 있도록 동기부여 하는 과정이다(Bass, 1985). 거래적 리더십과 비교하였을 때 변혁적 리더십의 가장 큰 특징은 비전을 통해 구성원들이 가지고 있는 고차원적 욕구를 만족시킬 수 있는 방향을 직접 보여주기 때문에 구성원들의 가치를 근본적으로 변혁시키고, 이들이 조직의 성과 달성에 적극적으로 몰입하도록 이끈다는 것이다. 변혁적 리더십의 하위요인을 이상화된 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation),

n), 개별적 배려(individual consideration)의 네 가지로 구분할 수 있다(Bass, 1985). 이상화된 영향력은 비전과 사명감을 전달함으로써 구성원들에게 영향을 미치는 것을 말한다. 영감적 동기부여는 조직목표의 중요성을 표현하여 목표달성을 위한 구성원들의 노력을 끌어내는 것을 의미한다. 지적 자극은 구성원들에게 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 장려하는 것이다. 마지막으로 개별적 배려는 구성원들에게 개인적인 관심을 보여주고 피드백을 통해 지원과 격려하는 것을 뜻한다(Bass, 1990; Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011).

〈표 2-2〉 변혁적 리더십 구성요소

구 분	구성요소	내용
변혁적 리더십	이상화된 영향력	리더가 구성원들에게 비전과 사명감을 전달함으로써 태도와 행동에 영향을 미치는 것
	영감적 동기부여	리더가 조직목표 달성의 중요성을 표현하여 목표달성을 위한 구성원들의 노력을 끌어내는 것
	지적 자극	구성원들이 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 장려하는 리더의 행동
	개별적 배려	리더가 구성원들의 웰빙에 개인적인 관심을 보이고 피드백을 통해 지원과 격려하는 것

출처: Bass, Avolio, & Jung(2003), 저자 재구성

앞서 살펴본 내용을 교환관계를 기준으로 정리하면, 거래적 리더십은 경제적·도구적 교환관계에 기초하여 상호 이해관계에 따라 영향을 주고받는 리더십으로 볼 수 있다. 그리고 변혁적 리더십은 도구적 교환을 넘어 가치의 변혁이 이루어지는 교환관계이지만 완전히 대비되는 상호배타적인 것이 아니라 상호보완적인 관계라고 볼 수 있다(Bass, 1985).

Bass(1985)는 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들로부터 ‘기대했던 성과(expected performance)’만을 끌어내는 반면, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들로부터 ‘기대 이상의 성과(performance beyond expectation)’를 끌어낼 수 있다고 주장하였다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 수행을 향상시켰으며(Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Hater & Bass, 1988), 두 개의 리더십을 비교 분석한 연구들은, 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더 이상적인 성과를 끌어내는 효과적 리더십이라는 결과를 제시한다(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

## 2) 임파워링 리더십

임파워먼트(empowerment)는 권한과 책임의 위임을 통해 권력을 공유하는 것으로 정의할 수 있다(Conger & Kanungo, 1988). 조직 내에서 리더는 임파워먼트를 통해 구성원들에게 공식 및 비공식적 방법으로 자율성을 제공하여 구성원들이 업무를 수행하는 과정이나 조직 내 생활에서 무력감(powerlessness)에 빠지지 않게 하고, 구성원들은 임파워먼트 과정을 통해 자기효능감을 강화한다.

그러나 리더가 제도를 통해 구성원들에게 업무와 관련된 권한과 자원을 공유하더라도 임파워먼트를 경험한 구성원들이 일을 수행하는 과정을 통해 일의 의미와 일에 미치는 영향, 업무성과의 중요성과 스스로 조직의 성과에 영향을 미친다는 인식을 하지 못하면 임파워먼트의 기대효과가 발생하지 않는다. 따라서 리더의 임파워먼트가 단순히 권한을 부여하는 것으로 끝나지 않고, 구성원들이 임파워먼트 과정에서 심리적으로 임파워먼트 되고, 내재적으로 동기부여가 이루어지게 하는 것이 중요하다.

임파워먼트는 단순한 권한의 위임(delegation)과 혼동될 수 있는데, 위임이 단순히 업무수행 관련 의사결정의 권한을 넘기는 것에서 끝나는 것과 달리 임파워먼트는 리더가 구성원들과 권력을 공유한다는 의미가 있다. 즉, 임파워링 리더는 자원의 분배 및 통제와 관련된 의사결정 과정에 구성원들의 참여를 장려하고, 업무수행에 더 많은 자율재량권을 준다(Conger & Kanugo, 1988). 따라서 임파워먼트는 단순히 의사결정권을 위임하는 것이 아니라 임파워먼트의 결과로 구성원들의 자기효능감을 향상시켜 내재적 동기를 유발하는 순차적인 과정으로 보아야 한다(Spreitzer, 1995, 1996).

임파워링 리더는 임파워먼트를 통해 구성원들이 적극적으로 목표달성을 위한 과정에 몰입할 수 있도록 지원한다. 그리고 대리 경험(vicarious experience), 설득과 정서적 각성(emotional arousal) 등을 통해 구성원들의 자기효능감을 증진시킨다(Conger & Kanugo, 1995). 따라서 임파워링 리더십은 단순한 권한위임의 의미를 넘어 임파워먼트의 관계적 차원(참여적 의사결정, 권한위임, 자원 및 정보의 공유)과 동기부여 차원(자기효능감 향상 등)을 모두 내포하고 있다. 임파워링 리더십의 구성요소는 솔선수범(leading by example), 참여적 의사결정(participative decision-making), 코칭(coaching), 정보제공(informing)과 관심표출(showing concern)로 이루어졌다.

솔선수범은 리더가 구성원들에게 업무에 몰입하는 모습을 보여주는 것을 의미한다. 참여적 의사결정은 리더가 의사결정 과정에 구성원들의 참여를 장려하고, 구성원들의 의견을 고려하여 결정하는 것이다. 코칭은 구성원들이 스스로 업무를 처리할 수 있도록 가르치고, 돕는 일련의 행동을 의미하며, 정보제공은 구성원들의 업무수행 관련 정보뿐만 아니라 조직의 미션, 정책과 방향 등의 정보를 전달하는 리더의 행동이다. 마지막으로 관심표출은 리더가 업무뿐만 아니라 구성원들의 조직 및 일상생활과 관련된 전반적인 사항에 관심을 두고 지속해서 배려하는 것을 의미한다(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

〈표 2-3〉 임파워링 리더십의 구성요소

구분	내용
솔선수범	리더가 직접 업무에 몰입하는 모습을 보여주는 것
참여적 의사결정	리더가 의사결정을 내릴 때 구성원들의 의견을 고려하고, 의사결정 과정에 구성원들의 참여를 장려하는 것
정보제공	업무를 수행할 때 필요한 정보와 조직의 미션, 정책 방향 등의 정보를 구성원들에게 전달하는 리더의 행동
코칭	구성원들이 스스로 업무를 해결할 수 있도록 가르치고, 돕는 리더의 행동
관심표출	리더가 업무뿐만 아니라 구성원들과 관련된 전반적인 사항에 관심을 가지고 배려하는 것

출처: Arnold et al.(2000), 저자 재구성

### 3) 서번트 리더십

서번트 리더십은 섬김과 봉사를 통해 구성원들과 고객, 자신이 속한 집단의 욕구 충족과 성장을 위해 헌신하는 리더의 행동이다(Greenleaf, 1977). 서번트 리더십에 대한 논의는 인간의 본성에 대한 철학적 사고에서 시작한다. 인간은 다른 사람으로부터 섬김을 받고, 존경받길 원하는 본성을 가지고 있는데, 서번트 리더는 다른 사람에게 봉사하고자 한다. 서번트 리더는 자신의 사리사욕을 넘어 구성원들이 더욱 건강하고, 더 현명하고, 더 자유롭고 자율적인 사람으로 성장하게 봉사하였는지를 늘 생각한다. 서번트 리더의 섬김과 봉사에 대한 욕구는 자연스럽게 조직구성원들을 성장과 성공으로 이끌고자 하는 열망으로 이어지고, 구성원들의 욕구를 충족시켜주고자 노력한다(Greenleaf, 1977).

서번트 리더는 타인의 존엄성과 가치를 인정하기 때문에 리더의 권력은 구성원들로부터 발생한다고 믿는다(Senge, 1995). 서번트 리더는 구성원들을 존엄하고 가치 있는 존재로 받아들이고, 섬김의 자세로 봉사한다. 따라서 서번트 리더는 군림하는 리더가 아닌, 구성원들과 신뢰관계를 형성하며 조직 안에서 공동의 목표를 달성하기 위해 공생하는 리더가 된다.

서번트 리더십의 구성요소는 다양한 연구를 통해 제시되었다. 대표적으로 Spears(1995)는 경청, 공감, 치유, 인식, 설득, 개념화, 통찰력, 청지기 의식, 구성원들의 성장지원, 공동체 의식 형성의 10가지를 제시하였으며, Laub(1999)은 서번트 리더십의 구성요소를 인간에 대한 존중, 성장, 공동체 형성, 진정성 제시, 리더십 발휘와 리더십의 공유 6가지로 분류하였다. 이후 Russell & Stone(2002)은 서번트 리더의 특성을 분류하고 총 20개의 구성요소를 제시하였으며 최근 Liden et al.(2008)은 서번트 리더십의 다차원적 측정도구 개발연구를 통해 정서적 치유, 공동체를 위한 가치 창조, 개념화 기술, 권한위임, 구성원들의 성장과 성공을 돕는 행동, 구성원들을 우선순위에 둬, 도덕적 행동, 장기적 관계 형성, 섬김과 같은 9가지 구성요소를 제안하였다.

선행연구들이 공통적으로 제시한 서번트 리더십의 정의를 종합하면 서번트 리더는 구성원들의 발전과 성장을 최우선으로 생각하고 구성원들 행복과 웰빙을 위해 섬김의 자세로 헌신하는 리더를 의미한다.

〈표 2-4〉 서번트 리더십의 구성요소

구분	내용
경청	리더가 구성원들의 이야기를 주의 깊게 청취하는 것
공감	리더가 구성원들의 시각에서 그들이 처한 상황과 그들이 감성을 이해하려고 노력하는 것
치유	리더가 구성원들의 자아를 살피고, 다른 사람들과의 관계에서 받은 감정적 상처를 회복시키는 것
자기인식	리더가 자신을 둘러싼 상황과 그 상황에 영향을 미치는 요인들을 정확히 아는 것
설득	리더가 구성원들을 설득하여 합의된 의사결정을 하는 것
개념화	리더가 조직의 단기적 성과목표 달성을 위한 노력보다 조직의 장기적 비전을 찾고 제시하는 것
통찰	리더가 자신의 경험과 직관을 통하여 현재의 상황을 정확히 분석하고 미래의 결과를 예견하는 것
청지기 의식	리더가 자신의 이익을 추구하기보다는 타인의 욕구를 충족시키기 위한 봉사에 헌신하는 것
구성원의 성장 지원	리더가 구성원들의 개인적·전문적 성장을 지원하는 것
공동체 의식 형성	리더가 구성원들 간에 깊은 유대감이 존재하는 공동체를 형성하는 것

출처: Spears(1995), 저자 재구성

#### 4) 윤리적 리더십

리더의 중요한 역할 중 하나는 조직 내 구성원들을 위한 도덕적 체계를 형성하는 것이며, 리더는 조직의 목표달성과 목표달성을 위한 과정에서 구성원들이 경험하게 되는 도덕적 갈등을 해결해야 할 책임이 있다(Barnard, 1938). 윤리적 리더십은 기업이 목표를 달성하는 과정에서 도덕적 딜레마를 경험하거나 윤리적 스캔들의 발생 가능성이 있을 때 리더의 역할에 대한 방향을 제시한다.

윤리적 리더십은 리더가 규범적으로 적합한 행동을 하고, 구성원과의 쌍방향 커뮤니케이션(two-way communication)과 강화(reinforcement), 그리고 윤리적 의사결정(ethical decision-making)을 통해 구성원들이 윤리적 행동을 하도록 촉진하는 리더의 행동을 말한다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십의 구성요소로 개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이며, 양방향 커뮤니케이션, 윤리적 강화, 의사결정을 통해 추종자에게 그러한 행위를 촉진하는 것을 제시하였다. 이를 통해 윤리적 리더가 정직하고 공정하며 균형 잡힌 의사결정을 하는 원칙중심의 개인이라는 것을 알 수 있다(이명신·장영철, 2010). 또한 윤리적 리더는 윤리에 대해 구성원들과 자주 의사소통하고, 명확한 윤리기준을 수립하며, 그 기준이 잘 준수되는지 보기 위해 보상과 처벌을 활용한다(〈표 2-5〉 참고).

〈표 2-5〉 윤리적 리더십의 구성요소

구성요소	내용
윤리적 행동	리더가 구성원들에게 정직, 신뢰, 공정성 및 배려 등 도덕적 인간으로서 모범을 보여 구성원들이 도덕적으로 신뢰할 수 있는 역할모델이 되는 것
양방향 의사소통	리더가 구성원들과 적극적인 양방향 의사소통을 통해 구성원들의 의견을 경청하고, 윤리적 측면과 의사결정의 결과를 고려하여 공정한 의사결정을 하는 것
강화	리더가 구성원들에게 윤리적 기준을 제시하고 기준에 따라 보상과 처벌을 통해 구성원들의 윤리적 행동을 촉진하는 것

출처: Brown et al.(2005), 저자 재구성

윤리적 리더는 도덕적 인간(moral person)과 도덕적 관리자(moral manager)의 모습을 동시에 갖추고 있다. 도덕적 인간으로서 윤리적 리더는 도덕적이고 윤리적인 특성과 행동을 보여주며, 윤리적인 의사결정을 한다. 그리고 도덕적 관리자로서 윤리적 리더는 구성원들에게 윤리적 역할행동을 보여주는 바람직한 역할모델이 된다(Treviño et al., 2000).

사회적 학습이론 관점에서의 윤리적 리더는 조직 내에서 직접 윤리규범을 실천하고, 신뢰할 수 있기 때문에 구성원들은 리더의 행동, 가치를 학습하게 된다(Bandura, 1986; Brown & Treviño & Harrison, 2005). 윤리적 리더는 정직, 신뢰, 보살핌, 구성원들에 대한 관심, 그리고 공정하고 원칙중심의 의사결정을 통해 구성원들에게 바람직한 역할모델이 된다. 또한, 윤리적 리더는 윤리적 기준을 바탕으로 구성원들이 자신의 행위에 책임감을 갖도록 성과관리 시스템을 활용하기 때문에 구성원들은

리더가 윤리적 기준을 통해 자신들을 공정하게 대우한다는 믿음을 통해 리더와 사회적 교환관계를 맺고, 신뢰를 형성한다(Brown & Treviño, 2006).

윤리적 리더십에 관한 기존 연구를 살펴보면 윤리적 리더는 자신이 말한 것을 실천하기 때문에 신뢰를 바탕으로 구성원들과 높은 수준의 리더-구성원 관계를 유지한다. 또한 구성원들의 조직시민행동과 친사회적 행동, 자기효능감과 조직 동일시 및 조직의 유효성과 긍정적인 상관관계를 가지고 있으며, 역할갈등과 이직의도, 구성원들과의 관계적 갈등과는 부정적인 상관관계를 보이는 것으로 나타났다(Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). 또한 윤리적 리더의 영향을 받은 구성원들은 조직시민행동의 수행과 친사회적 행위에 적극적이며 조직의 유효성 향상에 기여하고, 역할갈등과 이직의도, 조직 내 구성원들과의 관계적 갈등 정도는 감소하는 것으로 나타났다(Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

## 5) 진성 리더십

진성 리더십의 핵심은 '진정성(authenticity)'이다. 진정성은 개인이 '자기 삶의 영역에서 주인이 되는 것'으로, 자신의 가치, 생각, 감정 등을 인식하고 진정한 자아와 일치되게 행동하는 것을 의미한다(Harter, 2002; Kernis & Goldman, 2006).

진정성 있는 리더는 구성원들을 통제하거나, 합리적인 근거를 통해 설득하려는 노력보다 리더의 진정한 가치와 신념이 드러나는 행동을 통해 구성원들이 성장할 수 있는 롤모델이 된다. Luthans & Avolio(2003)의 연구에 따르면 진성 리더십은 고도로 발전한 조직 환경과 긍정심리자본을 바탕으로 리더와 구성원들이 자기인식 및 자기규제를 통해 긍정적인 자기발전을 이루어가는 과정으로 정의할 수 있다.

진성 리더십의 구성요소는 연구자에 따라 조금씩 차이가 있지만, 일반적으로 Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson(2008)이 제시한 자아인식(self-awareness), 내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective), 균형적인 정보처리(balanced processing of information)와 관계적 투명성(relational transparency)의 네 가지 구성요소를 사용한다.

먼저 자아인식은 진성 리더십의 필수 요소이다. 자아인식은 자아의 강점과 약점을 이해하는 것을 의미한다. 진성리더는 자기인식 과정을 통해 자신이 세상을 어떻게 바라보고 의미를 부여하는지, 그리고 이러한 의미가 자기 자신을 바라보는 방법에 어떠한 영향을 미치는지 알고 있다. 자아 인식은 진성 리더가 '내가 누구인지', '내가 무엇에 가치를 두는지'를 알게 하고, 이를 의사결정과 행동의 기준(anchor)으로 삼게 한다.

내재화된 도덕적 관점은 리더가 집단, 조직, 사회의 규범에 맞춰 내재화된 도덕 및 윤리적 기준을 설정하고, 이에 따라 의사결정을 하고, 행동하는 통합적 자기규제(self-regulation)를 의미한다(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). 균형적인 정보처리는 리더가 의사결정을 위해 관

련된 정보를 객관적으로 분석하는 것을 의미한다. 진성리더는 자신의 의견과 일치하지 않더라도 다른 사람들의 견해를 요청하고 경청한다. 또한 의사결정 과정에서 자신의 경험을 왜곡하거나 자신에 대한 외부의 평가를 부정하지 않는다(Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 마지막으로 관계적 투명성은 리더가 자신의 진정한 모습을 다른 사람들에게 보여주고, 열린 자세로 정보를 공유하며 구성원들이 아이디어나 의견을 자유롭게 말할 수 있는 분위기를 조성하는 것이다. 진성리더는 구성원들에게 열린 마음으로 자신의 생각과 감정을 드러내며 투명한 관계를 지향한다. 그 결과, 구성원들 역시 진성리더를 신뢰하고, 리더와 생각과 감성을 공유하며 스스로 진성리더로 발전하게 된다(Gardner et al., 2005; Jones & George, 1998; Walumbwa et al., 2008).

〈표 2-6〉 진성 리더십의 정의와 구성요소

연구자	정의	구성요소				
Luthans & Avolio (2003)	긍정심리학과 조직 맥락에서 리더와 동료들이 자아인식과 자기규제를 통해 긍정적인 자기발전을 강화하는 과정	자아인식	자기규제	심리역량	긍정적 조직상황	
Gardner et al. (2005)	진정한 자신을 인식하고 자신의 감정·생각·가치관에 맞게 행동하며 자신을 둘러싼 모든 사람과 조직의 변화를 추구하는 리더	자아인식	자기규제			
			내적 규제	균형적인 정보 처리	관계적 투명성	진정성 있는 행동
Ilies et al. (2005)	일상생활에서 진정한 자아를 표현함으로써 충만한 삶을 살고 있으며, 자기실현을 통해 구성원들의 웰빙에 긍정적인 영향을 미치는 리더	자아인식	진정성 있는 관계지향	균형적인 정보처리	진정성 있는 행동	
Walumbwa et al. (2008)	자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형적인 정보처리와 관계적 투명성을 통해 구성원들이 스스로 진성리더로 발전할 수 있도록 도우며, 긍정적인 심리역량과 윤리적 분위기를 향상시키는 리더	자아인식	내재화된 도덕적 관점	균형적인 정보처리	관계적 투명성	

출처: 저자 재구성

## 6) 셀프리더십

셀프리더십(self-leadership)의 개념은 기존의 전통적 리더십 이론의 틀을 넘어 조직과 개인의 성과향상에 긍정적인 영향을 미치는 리더십 대체이론 연구 과정에서 등장하였다. Manz & Sims(1980)의 연구에 따르면 개인이 스스로 행동을 통제하고 관리하며 스스로 자신들의 기준을 설정하고, 기준에 따라 성과를 평가하며 평가결과를 바탕으로 개선하는 자기경영의 절차를 밟아가게 된다. 그리고 구성원들의 성과는 리더에 의한 직접적인 관리보다 구성원 자신의 자기경영 역량에 더 큰 영향을 받게 된다.

구성원들은 자기경영 과정을 통해 스스로 정보를 수집하고, 자기평가기준을 확립하며 구체적인 목

표를 설정한다. 그리고 목표를 달성하기 위해 스스로를 통제하고, 평가와 성찰을 반복하며 목표한 성과를 달성하는데(Manz, 1986), 이러한 자기경영의 과정이 학술적으로 발전된 것이 셀프리더십의 개념이다.

셀프리더십은 개인이 행동전략과 인지적 전략을 통해 자신에게 영향을 미치는 과정을 의미한다(Manz, 1986). 개인은 업무목표 달성을 위해 자신의 사고와 행동을 조직의 목적달성에 도움이 되는 방향으로 조정하고 실행하는데, 이러한 행동은 구성원 개인의 자기 통제 시스템을 자극하여 스스로 동기부여 함으로써 능동적이고 적극적인 수행이 가능하기 때문에 조직의 성과향상에 도움이 된다(Manz, 1992; Manz & Sims, 2001; Neck, Neck, Manz, & Godwin, 1999).

셀프리더십은 기존의 리더십 이론들이 강조했던 리더와 구성원의 상호관계보다 개인의 인식과 동기 과정을 주목하였다는 점에서 리더십 이론의 확장에 기여하였다. 전통적인 리더십 이론과 셀프리더십 이론의 차이를 살펴보면, 우선 기존 리더십 이론들은 조직의 성과목표 달성을 위해 리더가 구성원들을 이끌어가는 과정을 살펴보았다. 그러나 셀프리더십은 리더의 영향력보다 구성원 개인이 성과목표 달성에 도움이 되는 과정으로 스스로를 이끌어가기 위해 목표를 설정하고, 동기부여가 되며 자기평가 및 개선안을 도출하는 과정을 강조한다.

전통적 리더십과 셀프리더십의 가장 큰 차이점은 외부의 통제성과 내부의 자율성에 있다. 전통적인 조직의 관리기법에 의한 리더십 역할은 조직구성원의 자아를 중요하게 여기지 않는다는 점에서 셀프리더십과 차이가 있다. 즉, 전통적 리더십 이론에서는 리더가 조직의 목표를 달성하도록 구성원들에게 영향력을 발휘하는 것 등에 관한 연구가 진행되었으나 셀프리더십 이론은 이와 다르게 구성원이 스스로에게 영향력을 발휘하여 자기 자신을 리드하는 데 주목함으로써 리더십 이론의 또 다른 축을 형성했다는 데 의의를 찾을 수 있다.

셀프리더십은 관리자와 조직 내 구성원 간의 상호작용 과정에서 영향력 및 권력을 중시했던 전통적 리더십의 개념과는 많은 차이점이 있다. 셀프리더십은 기존의 권력에 순응했던 조직 내 구성원들이 자신들의 목표성취 및 조직의 성과증대를 위해 필요한 지도력을 자율적으로 발휘하는 데 초점을 맞추고 있다. 이렇게 셀프리더십을 발휘함으로써 자기 자신에게 긍정적인 영향력을 행사하며, 나아가 타인에게까지도 영향을 줄 수 있는 하나의 적극적인 행동패턴으로 볼 수 있다(Manz & Neck, 2004).

따라서 셀프리더십은 자신의 목표를 스스로 설정하여 행동함으로써 이에 대한 외재적인 보상보다는 자아보상 및 업무수행에서 얻어지는 내재적인 보상 등에 관한 내용을 포함하고 있다(Manz & Neck, 2004). 외부로부터 목표와 의무, 직무, 계획, 비판이 주어지며 조직이 제시하는 방향에 의존하게 되는 전통적인 통제 및 관리기능과 다르게 자신의 과업에 대한 열정을 높이는 효과적인 개념과 전략이라고 할 수 있다(Manz, 1998). Manz & Sims(1991)는 셀프리더십의 개념을 소개하면서 독재자(strong man), 거래자(transactor) 비전을 주는 영웅(visionary hero)과 슈퍼 리더(super leader)의 네 가지 유형의 리더를 비교했다(〈표 2-7〉 참고).



〈표 2-7〉 리더십 유형 비교

구 분	독재자	거래자	비전을 주는 영웅	슈퍼 리더
권력의 초점	<ul style="list-style-type: none"> <li>명령</li> <li>지위/권한</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전</li> <li>관계/영감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>셀프리더십</li> <li>공유</li> </ul>
리더의 현명함과 지시의 원천	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더 자신</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더 자신</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더 자신</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>구성원들</li> </ul>
구성원의 응답	<ul style="list-style-type: none"> <li>두려움 기반의 순응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>계산적 순응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더의 비전에 대한 정서적 몰입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주인의식을 바탕으로 몰입</li> </ul>
전형적인 리더의 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>지시/명령</li> <li>목표를 할당</li> <li>위협</li> <li>질책</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상호 도움이 되는 방향의 목표 설정</li> <li>상황에 따른 개인적 보상</li> <li>상황에 따른 물질적 보상</li> <li>상황에 따른 질책</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전 중심의 의사소통</li> <li>비전을 강조</li> <li>교화</li> <li>영감을 주는 설득</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>효과적인 셀프 리더로서 응답</li> <li>셀프리더십을 모델링</li> <li>긍정적인 사고방식의 창조</li> <li>보상과 건설적 주의를 바탕으로 셀프리더십을 개발</li> <li>셀프리더십 문화를 촉진</li> </ul>

출처: Manz(1998), Manz &amp; Sims(1991)

초기 셀프리더십의 개념은 사회적 인지이론과 내재적 동기이론을 바탕으로 개인의 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 사고와 태도를 형성하는 인지적 전략의 한 가지로 여겨졌었다. 그러나 개인이 정보를 인식하고 처리하는 과정이 단순한 인지과정을 넘어 스스로 목표달성에 긍정적인 영향을 준다는 사실이 밝혀짐에 따라 셀프리더십의 영역이 확대되었으며, 인지적 전략은 자연적 보상 전략(Natural Reward Strategies)과 효과적인 사고와 감정을 촉진하는 건설적 사고 전략(Constructive Thought Strategies)으로 세분화할 수 있다(Houghton & Neck, 2002).

셀프리더십은 행동 중심적 전략(Behavior-Focused Strategies), 자연적 보상전략(Natural Reward Strategies)과 건설적 사고전략(Constructive Thought Strategies)의 세 전략으로 이루어진다. 첫 번째 전략인 행동 중심적 전략은 행동의 개선에 초점을 맞춘 전략이다. 행동 중심적 전략은 사회학습이론을 바탕으로 반드시 해야 하는 과업목표를 완수하기 위해 행동과 목표 기준과 맞지 않을 경우 그 불일치를 없애기 위해 스스로 노력하고, 더 높은 기준과 목표를 설정하여 행동하면서 스스로 통제하는 전략을 의미한다(Manz, 1998). 개인은 행동 중심적 전략을 실행하면서 자신의 행동에 영향을 주는 요인을 찾고, 이를 변화시키며 자신을 통제한다. 이러한 통제와 변화의 반복을 통해 원하는 목표 기준을 달성할 수 있으므로 자신의 행동을 효율적으로 관리하기 위한 전략으로 이해할 수 있다.

Manz(1992)는 행동 중심적 전략의 하위 구성요소로 자기관찰, 목표설정, 자기보상, 단서전략, 사전연습을 제시했다. Houghton & Neck(2006)은 자기관찰, 자기목표설정, 단서에 의한 관리, 연습(리허설), 자기보상, 자기징계의 여섯 가지를 행동 중심적 전략의 구성요소로 제시했다. 행동 중심적

전략에 대한 구성요인은 연구자들에 따라 조금씩 차이가 나는데, 공통적으로 바람직한 행동을 끌어내기 위해 자신을 관찰하고, 목표달성을 위해 바람직한 행동과 현재의 행동 사이의 불일치 정도를 찾아내어 이를 개선하기 위해 노력한다는 의미를 담고 있다.

두 번째인 자연적 보상전략은 개인이 정보를 인식하고 처리하는 방식이 행동 개선에 상당한 영향을 준다는 사실이 밝혀짐에 따라 인지적 판단에 영향을 미치는 강화의 원인을 파악하기 위한 시도에서 출발했다(Manz, 1998). 자연적 보상전략은 과업 자체 및 성과활동으로 진정한 가치와 보람을 찾는 내적인 보상에 초점을 두고 있다(Manz & Neck, 2004; Prussia et al., 1998). 즉, 자신이 하는 일을 통해 즐거움을 느끼고 동기부여가 되며, 일과 행동 자체가 주는 정서적 보상을 통한 긍정적 강화가 발생하는 것이다(홍지연, 2013). 셀프리더십이 높은 사람들은 자신의 일이나 활동에서 진정한 가치와 보람을 찾아 자기효능감과 자기결정감을 증가시켜 내적 보상을 끌어낸다(Prussia et al., 1998). 내적 보상은 자연적 보상전략의 핵심으로(Neck & Manz, 2010) 직무를 통해 자연적 보상을 얻게 되고, 더 높은 성과의 동기부여 요인으로 작용하게 된다.

세 번째, 건설적 사고전략은 어려운 상황을 장애나 위협이 아닌 기회로 보는 긍정적 사고전략을 의미한다(Manz & Sims, 2001). 건설적 사고전략은 기존의 사고방식을 목표달성을 위해 긍정적인 방향으로 수정하는 전략으로, 목표를 달성하는 과정에서 어려움에 직면하더라도 포기하지 않고 긍정적인 기회를 찾는 것이다. 건설적 사고전략은 개인의 사고를 바람직한 방향으로 수정하고 올바른 방향으로 나아갈 수 있도록 돕는 역할을 한다.

## 7) 전략적 리더십

전략적 리더십(strategic leadership)은 리더가 조직의 지속 가능한 생존과 발전을 위한 변화를 주도하고자 미래를 예측하고, 조직의 비전을 제시하며 조직 내부의 유연성을 관리하고 타인과 협력하는 행동을 의미한다(Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003). 전략적 리더십의 개념은 조직의 성과를 책임지는 최고관리자를 대상으로 이들의 성격과 행동적 특성, 업무처리 방식이 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴보는 과정에서 등장하였다(Finkelstein & Hambrick, 1996).

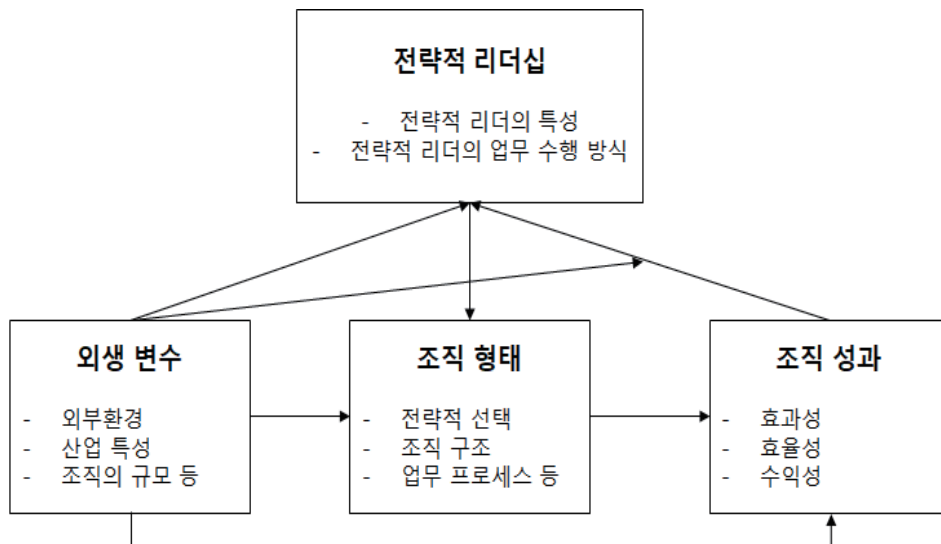
기존의 리더십과 전략적 리더십은 연구의 대상과 관점의 차원에서 명확히 구분할 수 있다. 기존의 리더십 이론들은 리더와 구성원의 관계에 집중하지만, 전략적 리더십은 리더의 전략적 사고방식과 운영 방식, 리더의 가시적이고 상징적인 행동에 집중한다(Pettigrew, Starkey & Hambrick, 2001). 또한 기존의 리더십이론들은 조직 내 모든 차원의 리더들을 연구의 대상으로 보지만 전략적 리더십은 조직 내 최상위층을 연구대상으로 한다.

전략적 리더들은 조직 내부적으로는 전략적 의사결정, 미래를 위한 비전 창출, 조직 구조개편, 조직 구성원 통제 등의 많은 활동을 담당해야 하며, 외부적으로는 조직을 제도적 환경에 적응할 수 있도록 지속적으로 관리해야 한다. 전략적 리더는 조직 전체의 목표를 달성하기 위해 전략적이고 전체적인 관점에서 조직을 이끌어나가는 역할을 수행한다. 전략적 리더와 중간관리자의 차이는 수행하는 역할

을 바라보는 관점에서 차이가 발생한다(이상호, 2009). 일반적으로 관리자는 자신의 담당 업무와 해당하는 영역 간 다양한 기능적 협력 관계에 초점을 맞춰 업무를 수행하려고 한다. 그러나 전략적 리더는 조직 전체의 관점에서 조직을 둘러싼 환경뿐 아니라 대외적인 이해관계를 염두에 두어 업무를 수행하고, 조직을 운영할 방안을 찾는다.

즉, 전략적 리더십은 조직에 대하여 포괄적으로 책임지는 최고경영자의 심리적 특성과 업무 수행방식 등을 관찰하고 파악하여 이들이 운영하는 조직의 성과를 예측하는 것으로 볼 수 있다(Hambrick, 1989). 이러한 전략적 리더십(strategic leadership)을 도식화하면 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 전략적 리더십 도식화



출처: Hambrick(1989).



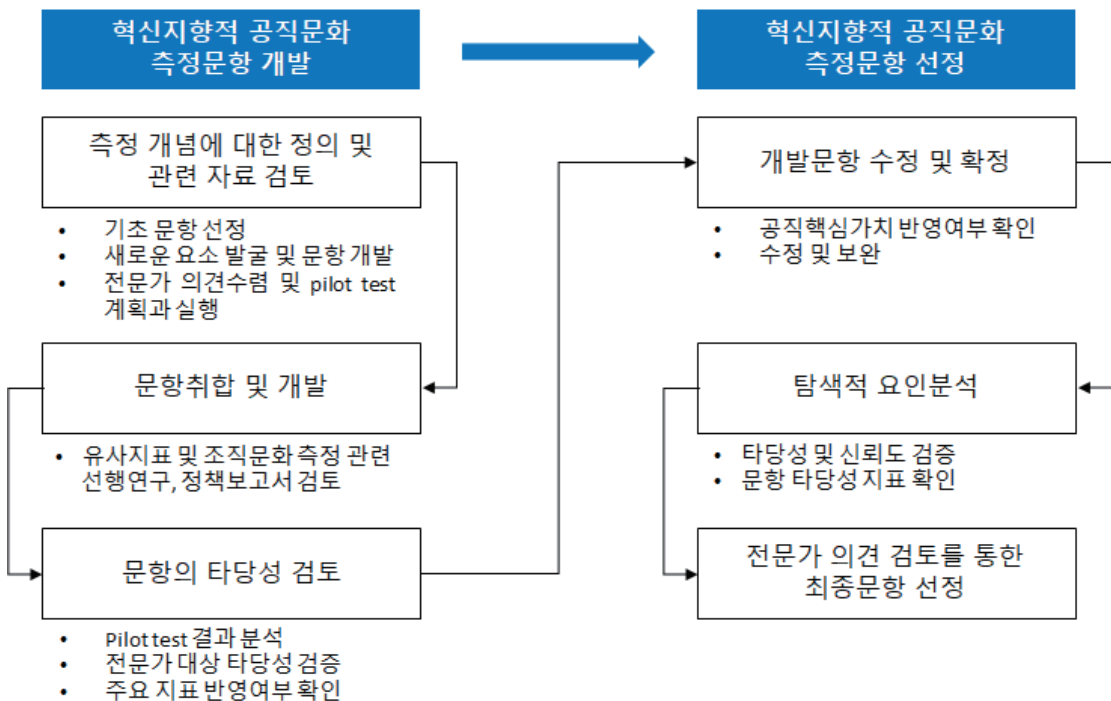
# 제3장

## 혁신적 조직문화와 공공리더십 문항 설계

### 제1절 혁신적 조직문화 측정문항 도출

혁신적 조직문화를 측정하기 위한 문항의 도출을 위해 <그림 3-1>과 같은 순서로 측정문항의 개발과 선정을 진행하였다.

<그림 3-1> 측정문항 개발과 선정



출처: 저자 작성

먼저 혁신적 공직문화의 개념에 대한 정의와 관련 자료 검토를 통해 기초문항을 선정하고, 관련 문항을 취합하였다. 공직문화의 특성을 고려하여 공무원 현장과 공무원 현장 실천강령을 검토하여 관련 문항을 1차로 추출하였다. 공무원 현장에서 제시한 핵심 인재상의 구성요소는 1) 공감·소통·배려, 2) 헌신·열정·적극, 3) 창의·혁신·변화, 4) 윤리·책임·헌신의 네 가지로, 이는 공무원이 갖추어야 할 바람직한 사고와 태도의 필수조건이 된다. 이 중 혁신지향 및 혁신과 관련된 창의와 혁신, 변화와 관련된 문항을 1차로 선정하였다.

혁신적 조직문화 및 조직문화 혁신 관련 유사지표와 학술연구 및 정책보고서의 검토와 함께 본 연구의 이론적 틀을 제시한 Quinn & Kimberly의 경쟁가치모형 중 혁신지향문화에 해당하는 창의성, 다양성, 기업가적 정신과 위험추구 및 미래예측 관련 문항을 추출하였다. 추가로 포스트 코로나와 제4차 산업혁명시대 행정환경의 복잡성과 불확실성, 급변동성을 극복하기 위해 전문가 인터뷰를 통해 업무수행의 유연성, 경계를 뛰어넘는 협업, 변화 관리, 민첩성 등을 측정하기 위한 문항을 추가하였다.

초기 문항은 총 일곱 개 요인의 21개 문항으로 구성되었다. 조직 내 혁신적 분위기 형성의 정도를 측정하기 위해 소속기관이 창의·적극·전문성을 지향하는 정도를 묻는 3문항과 구성원들의 혁신적 역량 개발을 위한 기관의 노력을 묻는 4문항, 자율과 혁신을 강조하는 조직 내 분위기를 묻는 3문항을 포함하였다. 그리고 혁신의 기반이 되는 조직효능감 향상을 위한 기관의 노력을 묻는 3문항을 제시하였다. 그리고 혁신업무행동, 조직 내 혁신성과 창출에 직접 영향을 미치는 교육·훈련과 관련하여 조직 내 학습기회를 측정하고(2문항), 조직이 교육·훈련에 적극적인 정도를 측정하는 3문항을 제시하였다. 마지막으로 공직문화 혁신, 조직 내 혁신적 업무행동은 구성원들의 조직공정성 및 투명성 인식에 영향을 받기 때문에 조직의 투명성을 측정하기 위한 3문항을 추가하였다.

사전 조사를 위해 모든 문항은 인사혁신처의 공직문화 혁신 측정문항을 참고하여 창의, 적극, 전문성에 대한 인식과 혁신을 위해 필요한 역량개발을 위한 노력에 관한 개인수준의 문항을 조직 내 공유된 인식에 관한 질문으로 변경하였다. 사전조사의 진행을 위한 초기 문항 선정은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 혁신적 공직문화 측정을 위한 사전조사 문항

구성요소	번호	문항
창의·적극·전문 지향 분위기	1	우리 기관의 사람들은 업무목표 달성을 위해 필요한 경우에는 규정준수보다 문제해결이 우선이라고 생각한다.
	2	우리 기관의 사람들은 맡은 업무의 전문가가 되어야 한다고 생각한다.
	3	우리 기관은 사람들은 업무수행에 필요한 충분한 전문지식을 보유하고 있다.
역량개발을 위한 조직 내 노력	4	우리 기관은 사람들은 업무수행 중 발생하는 문제를 창의적인 시각으로 바라보고 해결하고자 노력한다.
	5	우리 기관의 사람들은 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.
	6	우리 기관 공무원들의 업무 태도는 적극적이다.
	7	우리 기관의 사람들은 스스로의 필요에 의해 업무수행 시 필요한 역량을 개발하고자 노력한다.

구성요소	번호	문항
자율과 혁신 강조 분위기	8	우리 기관은 법령이 위임하는 범위 내에서 개인의 자율성을 강조한다.
	9	우리 기관은 구성원들에게 도전, 혁신, 창의를 강조한다.
	10	우리 기관은 구성원에게 재량권을 충분히 인정하는 분위기이다.
조직효능감 고취를 위한 노력	11	우리 기관은 지속적인 자기개발을 통한 조직의 효능감 고취에 적극적이다.
	12	우리 기관은 환경변화에 필요한 직무역량을 제고하여 조직구성원의 직무몰입에 기여한다.
	13	우리 기관은 구성원들이 조직에 대한 애착심, 일체감 고취를 통한 조직몰입에 적극적이다.
조직 내 학습기회의 제공	14	우리 기관은 새로운 환경변화에 적극적으로 대응하기 위하여 조직구성원들 간의 학습을 적극 권장한다.
	15	우리 기관은 구성원의 역량 개발을 위한 다양한 제도와 교육 프로그램을 제공한다.
교육훈련 적극성 및 업무수행의 자율성 제고 노력	16	우리 기관은 교육 훈련 및 자기개발에 대한 구성원들의 요구를 주기적으로 파악, 진단하고 있다.
	17	우리 기관은 교육훈련 지원을 통하여 직무 전문성과 업무수행 자율성을 제고하기 위하여 노력한다.
	18	우리 기관은 조직구성원들의 자발적 학습활동을 지원하는 학습조직화 체계를 확립하고 있다.
조직 투명성	19	우리 기관은 업무수행 절차와 과정을 투명하게 하도록 노력한다.
	20	우리 기관은 관리자들에게 인사·조직 관리의 투명한 절차와 안내에 적극적이다.
	21	우리 기관은 관련 법규 내에서 관련 정보를 공개하는 데 적극적이다.

출처: 저자 작성

혁신적 공직문화 최종 측정문항 선정을 위해 초기 선정된 21개 문항을 대상으로 사전조사를 진행하였다. 사전조사는 중앙행정기관과 광역자치단체의 공무원 중 ‘조직문화 혁신’ 관련 교육 수강자들을 대상으로 ‘우리 기관의 혁신적 공직문화’에 관한 개인의 인식을 묻고, 응답을 수거하는 방식으로 진행되었다. 사전 조사의 참여자는 팀원 73명, 팀장 16명(총 89명)으로 구성되었다.

응답자료의 분석 결과는 이하와 같다. 먼저, 초기 일곱 개 구성요소가 세 개 구성요소로 통합되었다. 구체적으로, 창의·적극·전문 지향 분위기의 네 문항 중 한 문항의 요인적재치가 기준값 이하인 것으로 나타났으며, 업무의 전문가가 되어야 한다는 인식과 업무수행을 위한 전문지식의 보유 여부 및 업무와 관련된 문제를 창의적인 시각으로 바라보고자 하는 노력에 관한 문항은 요인적재치 기준값을 충족하였다. 그리고 기존 혁신역량 개발을 위한 조직 내 노력에 해당하는 문항인 ‘우리 기관의 사람들은 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.’의 경우, 실제 응답을 분석한 결과 창의·적극·전문 지향 분위기에 포함되는 것으로 나타났다. 따라서 창의·적극·전문 지향 분위기를 측정하는 설문문항은 ‘우리 기관의 사람들은 맡은 업무의 전문가가 되어야 한다고 생각한다.’, ‘우리 기관의 사람들은 업무수행에 필요한 충분한 전문지식을 보유하고 있다.’, ‘우리 기관의 사람들은 업무수행 중 발생하는 문제를 창의적인 시각으로 바라보고자 노력한다.’와 ‘우리 기관의 사람들은 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.’의 네 가지로 선정되었다.

다음으로 혁신역량 개발을 위한 조직 내 노력, 자율과 혁신 강조 분위기, 조직 효능감 고취를 위한

노력, 조직 내 학습기회의 제공과 교육훈련 적극성 및 구성원들의 자율성 제고 노력이 하나의 요인으로 묶이는 것을 확인할 수 있었다. 다만 혁신역량 개발을 위한 조직 내 노력의 ‘우리 기관의 사람들은 스스로의 필요에 의해 업무수행 시 필요한 역량을 개발하고자 노력한다.’ 문항은 요인적재치 기준값을 충족하지 못한 것으로 나타나 최종 문항 선정에서 제외되었다.

마지막으로 조직투명성 제고를 위한 노력을 측정하는 초기 세 개 문항은 모두 요인적재치 기준을 충족하였다. 조직의 투명성 정도는 조직이 폐쇄적이거나 부당한 운영에서 벗어나 구성원들의 업무수행 절차와 과정을 투명하게 관리하는 것을 의미한다. 그리고 조직의 업무절차와 관련 정보의 투명한 공개는 구성원들의 업무 관련 동기부여에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 혁신성과 창출에 도움이 되는 것으로 나타났다.

〈표 3-2〉 혁신적 공직문화 측정을 위한 사전조사의 요인분석 결과

구성요소	문항		성분	
창의·적극·전문 지향 분위기	1	0.410	0.113	0.017
	2	-0.007	0.748	0.067
	3	0.169	0.775	0.114
	4	0.308	0.809	0.060
혁신역량 개발을 위한 조직 내 노력	5	0.322	0.766	0.137
	6	0.565	0.314	0.401
	7	0.306	0.776	0.181
자율과 혁신 강조 분위기	8	0.610	0.294	0.362
	9	0.769	0.240	0.150
	10	0.823	0.170	0.265
조직 효능감 고취를 위한 노력	11	0.834	0.209	0.283
	12	0.860	0.200	0.291
	13	0.838	0.186	0.277
조직 내 학습기회의 제공	14	0.801	0.206	0.313
	15	0.770	0.178	0.296
교육훈련 적극성 및 업무수행의 자율성 제고 노력	16	0.817	0.158	0.297
	17	0.814	0.203	0.299
	18	0.814	0.194	0.303
조직 투명성	19	0.312	0.123	0.827
	20	0.420	0.089	0.777
	21	0.322	0.193	0.764

출처: 저자 작성

앞서 분석한 요인분석 결과를 바탕으로 초기 설문문항 도출과정에 참여한 전문가들을 대상으로 각 문항의 적절성 검토를 진행하여 혁신적 공직문화의 측정문항은 총 혁신적 분위기, 조직 내 혁신관리 역량과 투명한 제도운영의 세 개 구성요소와 스물한 개의 문항으로 확정하였으며, 각 구성요소의 개념



과 문항을 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 창의·적극·전문지향 분위기는 창의성, 적극성, 전문성을 바탕으로 업무를 수행하여 혁신을 선도하는 공직문화 분위기를 말한다. 구체적으로 창의적 사고와 도전 정신으로 변화와 혁신을 선도하고, 주인 의식을 가지고 능동적인 자세로 업무를 수행하며 끊임없는 자기 계발을 통해 능력과 자질을 높이고자 하는 팀/조직의 분위기를 의미하며 측정문항은 총 네 개로 구성되었다.

두 번째로 혁신역량 개발 노력 초기 설문문항 선정에 포함된 다섯 개 구성요인(혁신역량 개발을 위한 조직 내부의 노력, 자율과 혁신을 강조하는 분위기, 조직 효능감 고취를 위한 노력, 조직 내 학습기회의 제공과 교육훈련의 적극성 및 업무수행의 자율성을 제고하고자 하는 조직의 노력)을 통합하였다. 혁신지향 분위기는 조직이 업무를 통해 역량을 개발할 수 있는 기회와 재량권을 부여하여 구성원들이 새롭게 일하는 방식을 찾아가며, 자발적이고 능동적인 학습활동을 장려하여 위험을 감수하고 모험정신과 도전정신을 바탕으로 혁신을 주도해 나가는 진취적인 공직문화를 의미한다. 측정문항은 총 열두개의 문항으로 구성되었다.

마지막으로 조직투명성 제고는 혁신목표 달성을 위해 관련 법령과 절차를 성실하게 준수하고 책임 의식을 바탕으로 공정하게 업무를 수행하는 공직문화 형성을 위한 노력을 의미한다. 측정문항은 총 두 개의 문항으로 구성되었다.

## 제2절 혁신적 공공리더십 측정문항 도출

### 1. 혁신적 공공리더십 문항 도출을 위한 사전조사

제2장에서 살펴본 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워링 리더십, 진정성 리더십, 윤리적 리더십, 전략적 리더십과 셀프리더십의 구성요소들을 대상으로 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 공공리더십 요인을 선정하기 위한 pilot test를 진행하였다. 사전조사에 앞서, 10명의 전문가들을 대상으로 각 리더십 이론의 구성요인 중 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 구성요소를 선정하였다.

본 연구에서는 조직 관점이 아닌 조직구성원의 관점에서 현상을 바라보고자 한다. 조직구성원의 혁신행동은 조직의 경쟁우위를 가져오기 때문에 본 연구에서 살펴보고자 하는 조직 전체의 혁신의 중요한 전제가 된다(Huhtala & Parzefall, 2007; Scott & Bruce, 1994). 따라서 본 연구에서는 우선적으로 조직구성원 개인의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 공공리더십 관련 연구를 살펴보았다.

2018년 이후의 등재 학술지를 대상으로 게재논문 중 공공리더십과 혁신행동, 혁신적 업무행동, 혁신문화, 혁신적 조직문화 등에 관한 연구논문을 검색하였다. 그 결과, 14개의 학술지에서 총 71편의 연구논문을 찾을 수 있었다.

#### 1) 거래적 리더십과 혁신적 공직문화

거래적 리더십은 리더와 구성원들이 비용적 상호교환 관계를 형성하고, 리더가 구성원들의 성과에 적절한 보상을 제공하는 방식을 통해 성과 향상에 영향을 미칠 수 있다는 긍정적 강화의 개념을 적용한다. 또한 거래적 리더는 구성원들이 자신의 생각과 다른 방향으로 업무를 수행하는 것을 긍정적으로 생각하지 않기 때문에 일상적인 틀을 유지하고자 하며 혁신적인 아이디어보다 과거의 업무관행을 유지하는 것을 선호한다.

거래적 리더는 성과에 따른 인센티브와 같은 조건적 보상을 통해 구성원들의 업무수행 과정과 행동을 모니터링하고, 교정하기 때문에 혁신이 요구되는 상황에서 효과적이다. 거래적 리더십의 하위 구성요인들이 혁신에 미치는 영향을 살펴보면, 먼저 거래적 리더는 명확한 목표를 제시하고, 목표달성 시 적절한 보상을 제공하기 때문에 구성원들은 목표달성을 위해 업무결과 개선 및 조직의 혁신과정에 몰입하는 등의 자발적 역할행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 비교하였을 때, 거래적 리더십을 발휘한 경우 기대된 성과만을 얻을 수 있는 반면, 변혁적 리더십을 발휘할 경우, 기대 이상의 성과를 도출할 수 있다. 즉, 선행연구들은 공통적으로 거래적 리더십 또한 구성원들의 혁신성향, 혁신을 위한 가치 변화에 영향을 미치지만, 그 영향은 변혁적 리더십보다 미약하다는 의견을 제시하였다.

## 2) 변혁적 리더십과 혁신적 공직문화

변혁적 리더십 이론은 공공리더십 분야에서 가장 많은 연구가 이루어진 리더십 이론이다. 변혁적 리더십은 리더가 구성원들에게 비전을 제시하여 구성원들의 가치를 변혁하고, 동기를 부여하여 개인과 조직의 성과를 향상시키는 과정으로, 구성원들의 업무성과 향상, 문제해결을 위한 추가적인 노력, 새로운 방식의 탐색, 역량 향상 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다.

변혁적 리더십이 혁신에 미치는 영향을 살펴보면, 변혁적 리더의 비전 제시와 동기부여, 지적자극은 구성원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 선행연구들은 변혁적 리더의 비전 제시와 지적자극으로써 구성원들이 주어진 업무목표 해결을 위해 새로운 아이디어를 개발하고, 아이디어를 활용하는 과정에 대한 몰입으로 이어진다는 연구결과를 제시하고 있다. 동기부여는 기존의 업무수행방식을 뛰어넘어 더 큰 성과를 달성하기 위한 창의적 사고, 혁신적 업무수행으로 이어진다. 특히 변혁적 리더가 비전을 달성하기 위해 구성원들에게 비전달성의 중요성을 강조하고, 구성원들과 활발히 의사소통하는 과정은 수평적인 조직문화 형성에 긍정적인 영향을 미치고, 혁신을 긍정적으로 여기는 조직 분위기(organizational climate)를 형성한다. 아무리 좋은 아이디어라 하더라도 관련 아이디어가 조직 내에서 채택되고 실행되기 위해서는 이를 지지해주는 분위기가 조성되어야 하기 때문에 변혁적 리더가 만드는 혁신적 조직분위기는 조직의 혁신에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 3) 임파워링 리더십과 혁신적 공직문화

임파워링 리더십은 리더가 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보제공, 관심표현을 통해 구성원의 내재적 동기를 향상하여 구성원들이 일의 의미를 찾고, 스스로 결정하는 과정에서 역량에 대한 믿음을 키우며 일에 영향을 행사하면서 구성원들이 성장할 수 있도록 돕는 리더십을 의미한다. 임파워링 리더는 임파워먼트를 통해 구성원들이 자발적으로 직무수행을 위한 최선의 방안을 찾도록 장려하고 필요한 자원을 지원하며, 구성원들은 이를 통해 직무수행 동기를 내재화하는 것으로 나타났다.

임파워링 리더십은 혁신과 관련하여 구성원들의 자발적 수행뿐 아니라 다양한 선제적 행동(주도적 행동, 발언 행동, 이슈셀링 행동, 피드백 추구 행동 등)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려졌다. 세부적으로 임파워링 리더십의 각 구성요소들이 혁신과 혁신적 업무행동 등에 미치는 영향을 살펴보면, 임파워링 리더의 코칭은 구성원들의 혁신행동 향상에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 그리고 임파워링 리더는 권한위임을 통해 부하들에게 직무수행에 대한 자율성을 부여하기 때문에 구성원들은 기존에 없는 새로운 문제해결 방식을 찾기 위해 다양한 방법을 시도하고, 이는 자발적인 혁신 방안 도출로 이어지게 된다. 그리고 임파워링 리더의 업무수행을 위해 다양한 정보를 제공하기 때문에 구성원들은 새로운 업무에 도전하게 되고, 창의적 수행을 위한 방안을 찾는 과정을 통해 혁신행동이 증가하는 것으로 나타났다. 마지막으로 임파워링 리더는 스스로 솔선수범하는데, 이러한 리더의 모습은 구성원들에게 바람직한 롤모델이 되어 구성원들의 내재적 동기를 향상시켜 공유된 혁신지향적 분위기를 형성하게 된다.

#### 4) 전략적 리더십과 혁신적 공직문화

전략적 리더십은 리더가 조직의 지속적인 생존과 발전을 위해 불확실한 환경을 예측하고 조직의 비전을 제시하며, 전략적인 사고를 통해 상호 간의 협력을 창출하는 것을 의미한다. 다른 리더십 이론과 다르게 전략적 리더십은 리더-구성원의 상호관계보다 리더의 전략실행을 위한 행동을 집중적으로 살펴본다. 전략적 리더는 전략적 방향 제시, 핵심역량의 개발과 유지, 인적자본 개발, 전략적 통제, 윤리경영, 기업문화 유지를 통해 환경의 변화에 대한 이해를 기반으로 상황에 맞춰 적절한 리더십을 발휘하여 조직 유효성을 극대화한다. 그리고 전략적 리더의 조직의 핵심역량 개발 및 유지를 통해 다른 기업의 모방이 불가능한 그 기업만의 고유한 기술과 역량을 개발하고 지속될 수 있도록 관리하는 것을 통해 조직 내 혁신을 창출한다.

전략적 리더는 구성원들이 지식과 노하우의 학습과 축적이 가능하도록 교육 및 시스템을 구성하고, 구성원들이 전문적 역량을 개발하고 발휘하도록 자극하여 혁신적인 방안을 도출할 수 있게 지원한다. 전략적 리더십과 혁신 사이의 관계를 실증한 선행연구들을 살펴보면, 전략적 리더는 조직이 환경변화에 적절히 대응하여 최대한의 성과창출이 가능하도록 의사결정 하는 전략적 통제를 통해 조직이 혁신 지향적인 방향으로 나아가도록 유도하는 것을 알 수 있었다.

즉, 전략적 리더는 경쟁력 강화를 위한 혁신을 주도하기 위해 미래를 예측하여 전략적 선택을 하며, 조직의 성과 향상을 위해 핵심역량을 개발하고 유지하며, 인적자원 개발을 위해 노력하기 때문에 조직 구성원의 혁신역량을 높이고 혁신적인 행동에 긍정적인 영향을 미친다.

#### 5) 진정성 리더십, 윤리적 리더십과 혁신적 공직문화

진정성 리더십과 윤리적 리더십은 리더가 구성원들의 가치변화에 미치는 영향을 살펴보는 가치지향적 리더십 이론이다. 먼저 진정성 리더십은 리더가 자신에 대한 지속적인 성찰과 탐구를 통해, 리더 개인의 이해관계를 뛰어넘어 균형 잡힌 사고와 업무수행, 높은 도덕성을 지향하는 것을 의미한다. 진정성 리더십은 구성원들의 긍정심리상태(신념, 낙관주의, 희망, 회복력)를 이끌어내며, 이러한 심리적 자본은 구성원들이 목표와 관련된 문제를 해결할 수 있는 에너지를 제공할 뿐만 아니라 창의적 사고에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로, 진정성을 바탕으로 행동하는 리더는 구성원들에게 신뢰를 받고, 구성원들이 정서적 안정감을 느껴 전통에 얽매이지 않는 아이디어를 자유롭게 제안하고, 두려움 없이 의견을 제안할 수 있도록 한다. 그리고 진정성 리더십이 지향하는 균형 있는 정보 처리는 구성원들이 리더로부터 한쪽에 치우치지 않는 객관적인 정보를 얻고, 이를 활용하여 문제해결을 위한 인지적 유연성의 확장에 도움이 되기 때문에 결과적으로 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

윤리적 리더십은 리더가 개인적 행동과 대인관계를 통해서 조직구성원들에게 규범적으로 적절한 행동을 보이고 양방향 의사소통, 강화, 윤리적 의사결정을 통해 윤리적 행동을 하도록 촉진하는 것을 의미한다. 윤리적 리더는 윤리적 리더십의 구성요소 중 양방향 의사소통은 구성원들이 업무절차나 과

정에 대한 다양한 아이디어를 자유롭게 말할 수 있도록 지원하여 혁신적 아이디어의 창출에 긍정적인 영향을 미친다. 그리고 사회적 교환이론의 관점에서, 윤리적 리더는 공정성을 바탕으로 조직 내 자원 분배와 의사결정의 과정에서 구성원들을 배려하고 존중하기 때문에 구성원들은 명시된 목표 이상의 성과를 달성하기 위해 자발적으로 노력하는 것으로 나타났다.

진정성 리더십과 윤리적 리더십은 구성원들의 업무방식을 직접적으로 변화시키거나 제도적인 노력 대신 구성원들이 자신들의 의견을 자유롭게 말할 수 있는 분위기를 형성함으로써 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 6) 셀프리더십과 혁신적 공직문화

셀프리더십은 구성원 개개인들이 목표달성을 위해 자발적으로 노력하는 과정에서 행동지향적 전략, 자연적 보상전략, 건설적 사고전략을 통해 스스로 긍정적인 영향을 미치는 과정을 의미한다.

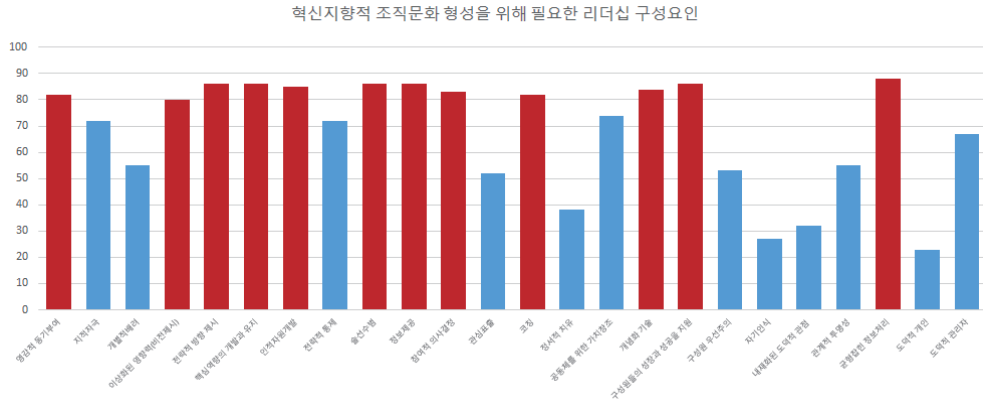
행동지향적 전략은 직무를 수행하는 과정에서 자기관찰, 자기목표 설정, 자기보상, 자기교정과 피드백 등을 활용하는 것을 의미하고, 자연적 보상전략은 직무를 수행하는 과정에서 즐거움을 추구하며 보람을 느끼는 것을 의미한다. 마지막으로 건설적 사고전략은 성과목표 달성을 위해 긍정적 사고를 하고 습관을 바꾸는 행동을 포함하고 있다.

구성원들은 셀프리더십을 통해 스스로 목표를 설정하고 내재적 동기를 발생시킨다. 또한 구성원들이 자기 자신을 리드하고 통제하며 성과를 긍정적으로 개선하려고 노력하기 때문에 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 자연적 보상전략을 통해 일에서 즐거움을 찾으며, 직무수행 과정에 열정적으로 몰입하기 때문에 높은 혁신성과를 달성할 수 있었다. 그리고 행동지향적 전략을 통해 업무를 수행하며 스스로 관리하고 피드백을 찾으므로, 문제를 효과적으로 해결하고 새로운 아이디어를 도출하였다.

셀프리더십은 인간의 근본적인 자기통제 시스템을 자극하여 스스로 목표를 설정하고, 기존 질서에서 벗어나 새로운 경쟁방식을 창조하며, 지속적인 경쟁우위의 달성을 위한 노력을 향상하도록 유도하기 때문에 혁신행동의 향상에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

앞서 살펴본 공공리더십과 혁신 관련 논문을 분석하여 각 리더십 이론들의 구성요소를 선정하였다. 사전조사는 중앙행정기관과 광역자치단체의 공무원 중 ‘조직문화 혁신’ 관련 교육 수강자들을 대상으로 ‘혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 공공리더의 행동(중복응답 가능)’에 관한 응답을 수거하는 방식으로 진행되었다. 사전조사의 참여자는 팀원 73명, 팀장 16명(총 89명)으로 구성되었으며 조사결과는 <그림 3-2>와 같다.

〈그림 3-2〉 혁신적 조직문화 형성을 위해 필요한 리더십 구성요인



출처: 저자 작성

조사결과, 응답자들은 혁신적 조직문화 형성을 위해 필요한 공공리더십의 구성요소로 1) 균형 있는 정보처리(88명), 2) 전략적 방향 제시와 구성원들과 조직의 핵심역량 개발과 유지, 출선수범, 정보제공 및 구성원들의 성장 지원(86명), 3) 인적자원 개발(85명), 4) 개념화 기술(84명), 5) 참여적 의사결정(83명), 6) 동기부여, 코칭(82명), 7) 비전 제시(80명)를 선택하였다(〈표 3-3〉 참고).

〈표 3-3〉 혁신적 공공리더십 사전조사 결과

순위	구성요소	개 념
1	균형 있는 정보처리	의사결정을 위해 관련 정보를 객관적으로 분석하는 것
2	전략적 방향 제시	조직의 목표와 비전을 명확하게 설정하여 제시하고, 구성원들과 비전과 목표를 공유하며, 이를 달성하기 위해 조직을 운영하는 것
	핵심역량의 개발과 유지	조직의 핵심역량을 파악하고, 새롭게 개발하는 것
	출선수범	리더가 직접 업무에 몰입하는 모습을 보여주는 것
	정보제공	업무를 수행할 때 필요한 정보와 정책 방향 등을 구성원들에게 명확히 전달하는 것
	구성원들의 성장 지원	구성원들의 경력 개발과 목표 달성에 깊은 관심을 가지고 지원하는 것
3	인적자원 개발	구성원들의 능력을 개발하고 활용하기 위한 노력
4	개념화 기술	조직의 목표와 조직이 당면한 과제를 명확히 인지할 뿐만 아니라 목표 달성을 위해 필요한 과업을 지시하고, 필요한 자원을 제공하며 지원하는 것
5	참여적 의사결정	의사결정을 내릴 때 구성원들의 의견을 고려하고, 의사결정 과정에 구성원들의 참여를 장려하는 것
6	동기부여	조직목표 달성의 중요성을 표현하여 목표 달성을 위한 구성원들의 노력을 끌어내는 것
	코칭	구성원들이 스스로 업무를 해결할 수 있도록 가르치고 돕는 리더의 행동
7	비전 제시	구성원들에게 비전과 사명감을 전달함으로써 태도와 행동에 영향을 미치는 것

출처: 저자 작성

조사결과를 바탕으로 전문가 심층인터뷰를 진행하고, 인터뷰 결과를 반영하여 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 혁신적 공공리더십의 구성요소로 비전 제시와 동기부여, 조직과 구성원들의 핵심역량 개발과 유지, 합리적인 의사결정, 수평적 커뮤니케이션, 지적자극과 코칭의 다섯 가지를 선정하였다.

먼저 전략적 방향 제시, 비전 제시와 동기부여는 ‘구성원들에게 비전을 전달하여 비전 달성을 위한 노력을 이끌어낸다’는 의미를 담고 있다. 그중 전략적 방향 제시의 경우 조직의 목표와 비전을 명확하게 설정하여 제시하고, 구성원들에게 이를 전달한다는 의미를 담고 있으므로 통합하였다. 세 가지 구성요소 모두 공통적으로 비전 제시와 동기부여의 뜻을 강조하기 위해 ‘구성원들에게 조직의 비전을 전달하고, 비전 실행 과정에 몰입할 수 있도록 구성원들을 동기부여 하는 리더의 행동’으로 재정의하였다.

두 번째, 핵심역량의 개발과 유지는 리더가 조직의 역량을 파악하고, 개발하는 행동을 의미한다. 원래 핵심역량의 개발과 유지는 전략적 리더십의 구성요소로, 조직이 환경변화에 적절히 대응하여 경쟁우위를 차지할 수 있도록 하는 리더의 전략적 통제를 의미한다. 원래의 의미와 함께 리더의 인적자원 관리 역할이 지닌 의미를 추가하여, 기존의 정의를 ‘조직의 핵심역량을 파악하고 새롭게 개발하며 조직 내 구성원들의 역량을 활용하기 위한 리더의 노력’으로 확장하여 제시하였다.

세 번째, 균형 있는 정보처리와 정보제공은 ‘리더가 업무수행에 활용할 수 있는 정보와 정책을 객관적으로 분석하고, 구성원들에게 명확하게 전달한다’는 유사한 의미를 지니고 있으므로, 두 개 구성요소를 통합하고 ‘합리적인 의사결정’으로 재정의하였다. 혁신적 공직문화 형성을 위한 공공리더의 합리적인 의사결정은 리더가 업무수행과 관련한 각종 정보와 정책을 객관적으로 분석하고, 이를 구성원들에게 명확하게 전달하는 것을 의미한다.

네 번째, 구성원들의 성장지원과 코칭은 ‘구성원들의 성장을 돕는 리더의 노력’이라는 유사한 개념인 것을 알 수 있었다. 두 개 구성요소 모두 구성원들이 스스로 업무를 해결할 수 있도록 동기를 부여하며, 조직의 목표 달성에 몰입할 수 있도록 지원하는 리더의 행동을 의미한다. 따라서 두 개 구성요소를 통합하고 혁신을 위해 구성원들을 다양한 방식으로 자극하는 리더의 행동을 포함하여 지적자극과 코칭으로 용어를 재설정하였다.

마지막으로 선행연구 분석 결과, 조직혁신의 시작은 구성원들의 자유로운 아이디어 제안이기 때문에 구성원들이 아이디어와 의견을 표현할 수 있도록 조직 내 분위기를 만드는 리더의 역할을 ‘수평적 커뮤니케이션’으로 정의하고, 이를 다섯 번째 구성요소로 추가하였다. 수평적 커뮤니케이션은 구성원들이 개방적인 분위기에서 아이디어를 표현하도록 장려하고, 이를 경청하는 리더의 노력을 의미한다.

이상의 조사결과를 바탕으로 본 연구에서 제시하는 혁신적 공공리더십 요인은 <표 3-4>와 같다.

〈표 3-4〉 혁신적 공공리더십 사전조사 결과

순위	구성요소	측정 문항
1	비전 제시와 동기부여	조직의 비전을 명확하게 제시한다.
		강한 목표의식의 중요성을 강조한다.
		공동으로 성취해야 할 사항들에 대해 열정적으로 이야기한다.
		목표를 달성할 수 있다는 확신을 보여준다.
2	핵심역량의 개발과 유지	조직의 운영시스템을 체계화하여 문제를 해결하는 데 도움을 준다.
		새로운 아이디어를 경청하고, 이를 적극적으로 추진할 수 있도록 지원한다.
		구성원 개개인의 핵심역량을 파악하고, 유지할 수 있도록 관리한다.
		구성원 개개인의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 자율성을 보장한다.
3	합리적인 의사결정	팀과 관련된 상위 정책의 목적을 설명해 준다.
		의사결정을 내리기 전 다양한 의견을 주의 깊게 청취한다.
		의사결정을 내리기 전 관련 자료를 분석한다.
		내 직무와 관련된 조직의 의사결정 사항에 대해 명확하게 설명해준다.
4	지적자극과 코칭	내가 업무와 관련하여 추정하는 사실/내용이 적절한 것인지 검토해준다.
		문제를 해결할 때 다양한 관점을 모색한다.
		업무를 수행하는 데 활용할 수 있는 다양하고 새로운 방법들을 제시해준다.
		팀원들을 코칭하는 데 시간을 할애한다.
5	수평적 커뮤니케이션	개방적인 분위기에서 수평적 커뮤니케이션을 지향한다.
		구성원들에게 아이디어나 견해를 표현하도록 장려한다.
		팀원의 아이디어와 의견을 경청한다.
		팀원 모두에게 자신들의 의견을 발언할 수 있는 기회를 준다.

출처: 저작 작성

## 2. 요구도 분석

본 연구는 IPA(Importance-Performance Analysis)를 사용한 요구도 분석의 한계를 극복하는 Borich 요구도 분석을 사용하여 정밀도를 높이고자 한다. 기존 연구에서 주로 사용되던 t-검정이나 단순 평균 비교 방식보다 더 세밀한 분석을 제공하는 IPA는 중요도와 만족도 간의 격차를 통해 교수 우선순위를 설정한다(Martilla & James, 1977). 그러나 IPA는 중요도와 만족도의 격차가 큰 항목이



IPA 그래프상에서 예상과 다른 위치에 배치되는 경우가 발생할 수 있음을 인식해야 한다(박미정, 2008). 예를 들어, 중요도와 만족도의 큰 차이를 보이는 항목이 IPA 그래프에서 3사분면에 위치하는 경우, 이는 교육 필요성이 낮은 영역으로 분류될 수 있다(조대연, 2009). 이러한 IPA의 한계를 보완하기 위해 본 연구에서는 Borich 요구도 공식과 Locus for Focus 모델을 채택한다. Borich 요구도 분석의 공식은 다음과 같다.

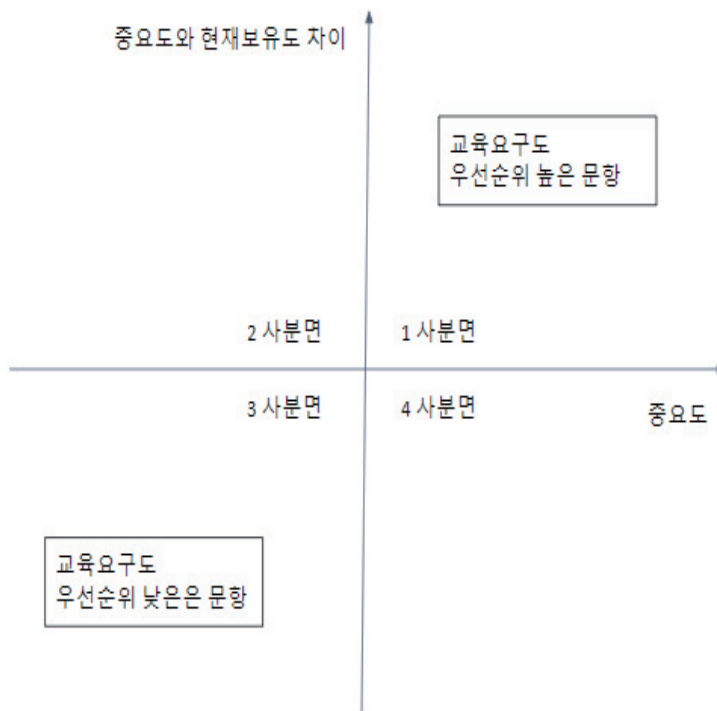
$$\text{요구도} = \frac{\sum(\text{중요도} - \text{현재수준}) \times \text{중요도의 평균}}{\text{전체 사례수}(N)}$$

Borich의 요구도 분석은 교육 우선순위를 명확하게 나열할 수 있게 해준다. 예컨대, 특정 역량에 대해 20가지 순위를 매길 수 있으나, 교육 현장의 제한된 자원을 고려할 때, 이 중 어떤 기술을 우선적으로 교육해야 하는지 결정하는 것은 분별이 쉽지 않다. Borich의 평가 모델은 교육적 목표와 교육생의 성과 간의 격차, 즉 ‘현재 상태’와 ‘원하는 상태’ 사이의 차이를 규정하는 교육 필요성에 초점을 맞춘다(Borich, 1980). 이 모델은 교육 프로그램의 목표와 교육생의 실제 능력 사이의 불일치를 식별하여 교육적 필요성을 파악하는 데 유용하다. Borich 요구도 분석은 교육 필요성을 “교육적 목표와 이 목표에 대한 훈련생의 성과 사이의 격차”로 정의하며(Borich, 1980), 이를 통해 훈련 프로그램을 개선하기 위한 실질적인 의사결정 프레임워크에 응답을 연결할 수 있도록 설계된 설문조사 도구를 개발하였다. Borich의 요구도 분석은 교육 프로그램의 두 가지 극단적 위치를 활용하는 것을 제안한다(Borich, 1980). 하나는 ‘현재 상태’로, 교육생의 측정된 행동, 기술 및 역량을 나타내며, 다른 하나는 ‘원하는 상태’로, 교육 프로그램의 목표 즉, 지향하는 이상치를 나타낸다. 이러한 접근 방식은 교육 프로그램이 교육생의 기술과 역량을 강화하고, 그들이 교육 프로그램의 목표를 달성할 수 있도록 돕는 데 중점을 둔다. 이 모델의 핵심은 역량에 대한 개념에 있다. 따라서, Borich의 요구도 분석은 교육의 필요성을 정확히 식별하고 개발이 필요한 역량의 우선순위를 매길 수 있도록 한다. 이는 교육 프로그램을 개선하고, 교육생의 성과를 높이는 데 필수적인 단계이다. 따라서, Borich의 요구도 분석은 교육적 목표와 현실 사이의 격차를 명확히 식별하고, 이를 바탕으로 효과적인 교육 프로그램을 설계하고 개선할 수 있도록 하는 중요한 도구이며, 이것은 구체적이고 실질적인 개선 조치를 취하는 데 도움을 줄 수 있다. 본 연구에서는 혁신적 공공리더십을 측정하기 위한 문항들의 적합성을 파악하고, 문항 중 역량 강화를 위한 교육이 필요한 부분을 확인하고자 한다. 이는 향후 혁신적 공공리더십 역량 강화 교육 프로그램 설계를 위한 기초작업으로서 도출된 문항들의 활용도를 높일 수 있다는 점에서 유용하다.

Borich 요구도 분석은 우선순위를 매길 수 있다는 점에서 유용하지만, 일차적으로 고려해야 하는 우선순위를 확인하기 위해 시각화된 정보를 통해 확인이 필요하다. Locus for Focus 모델은 이러한 Borich 요구도 분석의 한계점을 보완한다. 이 모델은 필요 수준의 평균을 가로축으로, ‘필요 수준과 현재 수준의 차이’의 평균을 세로축으로 하는 좌표 평면을 사용한다. 이를 통해 4사분면을 구성하며, 각 사분면은 중요도와 현재 보유도 차이의 조합에 따라 구분된다. 예를 들어, 1사분면(HH)으로 보여

지는 부분은 가장 먼저 교육해야 할 영역으로 필요 수준과 현재 수준 차이가 모두 높은 영역이다. 3사분면(LL)은 우선순위가 상대적으로 낮은 문항이 포함되는 영역으로, 중요도의 정도 및 중요도와 현재 보유수준의 차이를 나타내는 불일치 정도 또한 낮은 문항들이 포함된다. Locus for Focus 모델은 IPA 시각화 그래프에 비해, 필요 수준과 현재 수준의 차이를 정교하게 분석한다는 장점이 있다. 이 모델을 활용하여 Borich 요구도 분석에서 보여지는 우선순위 문항 중 우선적으로 다루어져야 하는 역량을 좀 더 정교하게 분별할 수 있다(황영희 & 박선정, 2016).

〈그림 3-3〉 The Locus for Focus Model



출처: 황영희 & 박선정(2016)

따라서 본 연구는 t-검정, Borich 요구도 분석, 그리고 Locus for Focus 모델을 통합적으로 활용하여 더 정확하고 타당한 요구 분석을 수행하고자 한다. Locus for Focus 모델의 좌표 평면은 시각적으로도 명확한 이해를 도울 수 있으며, 각 항목의 위치를 통해 교육 우선순위를 보다 정밀하게 결정할 수 있도록 돕는다. 교육요구도의 분석 과정은 아래와 같다.

〈그림 3-4〉 교육요구도 분석과정

<b>t-검정</b>	t검정을 활용하여 중요도(바람직한 수준)와 현재 수준의 차이를 파악
<b>Borich 요구도 분석</b>	Borich 요구도 값을 구하고 높은 점수에 따라 우선순위를 정함
<b>The Locus for Focus 모델 시각화</b>	The Locus for Focus 모델로 사분면에 결과를 시각화함
<b>우선순위 항목 확인</b>	The Locus for Focus 모델의 1사분면에 포함된 항목의 개수를 확인
<b>우선순위 항목 교차확인</b>	1사분면(HH)에 속한 항목 개수에 따라 Borich 요구도 상위 우선순위를 결정
<b>최우선순위군 파악</b>	Borich 요구도를 통해 도출된 상위 우선순위 항목들과 The Locus for Focus 모델의 1사분면(HH)에서 나타난 항목의 중복성을 교차확인하고 최우선순위군을 파악

출처: 저자 작성

우선 t-검정을 수행하여 중요도와 현재 수준의 차이를 파악한 결과, 모든 문항의 현재 보유도와 중요도의 평균 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 교육요구도 분석을 위한 문항들은 다음과 같다.

〈표 3-5〉 Borich 요구도 분석을 위한 문항

구성요소	번호	키워드	측정 문항
비전 제시와 동기부여	1	조직비전 제시	조직의 비전을 명확하게 제시한다.
	2	강한 목표의식	강한 목표의식의 중요성을 강조한다.
	3	성취에 대한 열정	공동으로 성취해야 할 사항들에 대해 열정적으로 이야기한다.
	4	목표 달성 확신	목표를 달성할 수 있다는 확신을 보여준다.
핵심역량의 개발과 유지	5	조직 운영시스템 체계화	조직의 운영시스템을 체계화하여 문제를 해결하는 데 도움을 준다.
	6	새로운 아이디어	새로운 아이디어를 경청하고, 이를 적극적으로 추진할 수 있도록 지원한다.
	7	핵심역량 파악 및 유지	구성원 개개인의 핵심역량을 파악하고, 유지할 수 있도록 관리한다.
	8	자율성 보장	구성원 개개인의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 자율성을 보장한다.

구성요소	번호	키워드	측정 문항
합리적인 의사결정	9	정책의 목적 설명	팀과 관련된 상위 정책의 목적을 설명해준다.
	10	다양한 의견 청취	의사결정을 내리기 전 다양한 의견을 주의 깊게 청취한다.
	11	자료 분석	의사결정을 내리기 전 관련 자료를 분석한다.
	12	직무와 결정에 대한 설명	내 직무와 관련된 조직의 의사결정 사항에 대해 명확하게 설명해준다.
수평적 커뮤니케이션	13	경청	팀원의 아이디어와 의견을 경청한다
	14	수평적 커뮤니케이션	개방적인 분위기에서 수평적 커뮤니케이션을 지향한다.
	15	아이디어 장려	구성원들에게 아이디어나 견해를 표현하도록 장려한다.
	16	발언의 기회	팀원 모두에게 자신들의 의견을 발언할 수 있는 기회를 준다.
지적자극과 코칭	17	업무 추정 내용 검토	내가 업무와 관련하여 추정하는 사실/내용이 적절한 것인지 검토해준다.
	18	다양한 관점 모색 지원	문제를 해결할 때 다양한 관점을 모색한다.
	19	새로운 방법 제시	업무를 수행하는 데 활용할 수 있는 다양하고 새로운 방법들을 제시해 준다.
	20	코칭	팀원들을 코칭하는 데 시간을 할애한다.

출처: 저자 작성

〈표 3-5〉에서 Borich 요구도 분석 결과를 확인하여 우선순위 문항을 파악할 수 있다. 분석 결과, 교육요구도가 가장 높은 문항은 문항 13 ‘경청’이었다. 이는 팀원의 아이디어와 의견을 경청하는 문항으로 수평적 커뮤니케이션을 위한 리더십 역량에 포함된다. 그 외, 문항 1 ‘조직의 비전을 명확하게 제시한다’가 다음 우선순위 문항으로 나타났으며, 이는 비전 제시와 동기를 부여하는 역량에 해당한다. 문항 7 ‘구성원 개개인의 핵심역량을 파악하고, 유지할 수 있도록 관리한다’가 핵심역량을 개발하고 유지하는 혁신적 리더십 역량으로서, 그다음 우선순위 문항이었다. 그리고 문항 12 ‘내 직무와 관련된 조직의 의사결정 사항에 대해 명확하게 설명해준다’가 뒤를 이었으며, 직무와 결정에 대한 충분한 설명을 통해 합리적인 의사결정을 할 수 있는지에 대한 혁신적 리더십 역량을 확인한다. 문항 5는 ‘조직의 운영시스템을 체계화하여 문제를 해결하는 데 도움을 주는지를 확인’하는 문항으로, 앞서 세 번째로 나타난 우선순위 역량과 같이 핵심역량을 개발하고 유지하는 혁신적 리더십 역량이다. 이는 조직 운영시스템을 체계화하는 것으로 혁신적 리더십 역량 교육이 필요한 영역으로 나타났다. 문항에 대한 우선순위는 아래 〈표 3-6〉과 같은 순으로 역량 강화 교육이 필요한 우선순위로 분류됨을 확인할 수 있다.

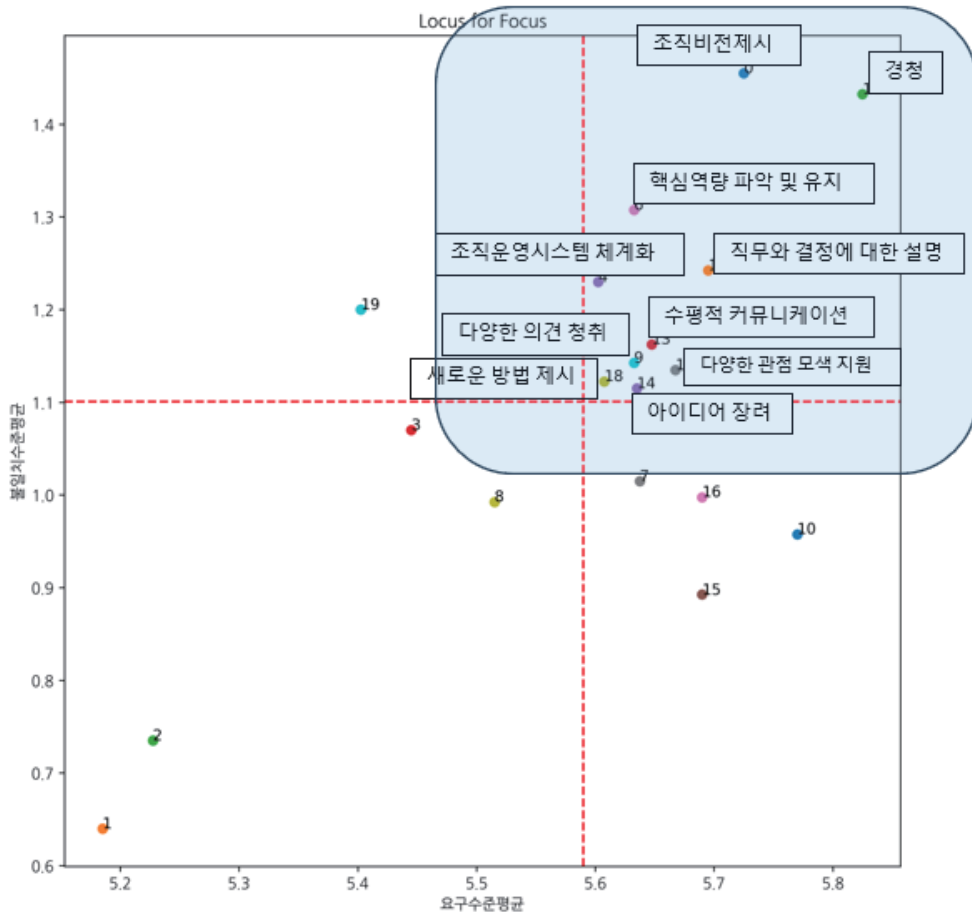
〈표 3-6〉 문항의 Borich 분석 결과 및 우선순위

	문항	현재보유도	중요도	borich	Priority
13	경청	4.39	5.83	8.34	1
1	조직비전 제시	4.27	5.73	8.33	2
7	핵심역량 파악 및 유지	4.33	5.63	7.36	3
12	직무와 결정에 대한 설명	4.45	5.70	7.08	4
5	조직 운영시스템 체계화	4.37	5.60	6.89	5
14	수평적 커뮤니케이션	4.49	5.65	6.57	6
6	새로운 아이디어	4.40	5.57	6.48	7
20	코칭	4.20	5.40	6.48	8
10	다양한 의견 청취	4.49	5.63	6.44	9
18	다양한 관점 모색 지원	4.53	5.67	6.43	10
19	새로운 방법 제시	4.49	5.61	6.29	11
15	아이디어 장려	4.52	5.64	6.28	12
4	목표 달성 확산	4.38	5.45	5.83	13
8	자율성 보장	4.62	5.64	5.72	14
17	업무 추정 내용 검토	4.69	5.69	5.68	15
11	자료 분석	4.81	5.77	5.52	16
9	정책의 목적 설명	4.52	5.52	5.47	17
16	발언의 기회	4.80	5.69	5.08	18
3	성취에 대한 열정	4.49	5.23	3.84	19
2	강한 목표의식	4.55	5.19	3.32	20

출처: 저자 작성

The Locus for Focus 모델을 이용하여 역량의 중요도와 현재 보유 상태를 시각적으로 표현하고, 이를 Borich 분석 결과와 비교하여 교육이 가장 우선적으로 필요한 역량을 파악하고자 한다. 사분면으로 구성된 시각화된 정보를 바탕으로, Borich 분석을 통해 도출된 최우선 역량을 확인한다. 사분면의 x축은 중요도를, y축은 중요도와 현재 보유도의 차이를 나타낸다. 중요도의 평균과 중요도와 현재 보유도의 차이 평균을 기준으로 사분면을 구성하면, 1사분면(HH)은 중요도와 현재 보유도의 차이가 크고 중요도가 높은 역량을 나타내는 반면, 3사분면(LL)은 중요도와 현재 보유도의 차이가 작고 중요도가 낮은 역량을 나타내는 것으로, 역량 강화 교육의 우선순위가 낮다고 파악된다.

〈그림 3-5〉 The Locus for Focus 분석



출처: 저자 작성

The Locus for Focus 모델을 이용하여 공공리더십 역량에 대한 교육 필요성 분석을 진행하였다. 조사 대상자들이 인지하는 각 항목의 중요성 평균은 5.59로, 그들이 인지하는 중요성과 현 수준 사이의 평균 차이는 1.1로 파악되었다. 이 두 요소를 기준으로 좌표평면의 사분면을 나누었고, 교육 필요도가 높은 항목들이 교육 우선순위 항목이 되었다. 1사분면에 속하는 항목은 총 10개였으며, 경계선에 위치한 항목은 없었다. The Locus for Focus Model에 따른 우선순위 항목은 문항 1, 문항 13, 문항 7, 문항 12, 문항 5, 문항 14, 문항 10, 문항 18, 문항 19, 문항 15 순으로 확인되었다.

The Locus for Focus Model에서 나타난 우선순위 문항 10개와 Borich 분석에서 나타난 우선순위 문항 20개를 비교한 결과는 〈표 3-7〉과 같다.

〈표 3-7〉 우선순위 분야 비교

구성요소	Locus for Focus	HH	구성요소	Borich 분석	우선 순위
수평적 커뮤니케이션	경청	○	수평적 커뮤니케이션	경청	1
비전제시와 동기부여	조직비전 제시	○	비전제시와 동기부여	조직비전제시	2
핵심역량의 개발과 유지	핵심역량 파악 및 유지	○	핵심역량의 개발과 유지	핵심역량 파악 및 유지	3
합리적인 의사결정	직무와 결정에 대한 설명	○	합리적인 의사결정	직무와 결정에 대한 설명	4
핵심역량의 개발과 유지	조직 운영시스템 체계화	○	핵심역량의 개발과 유지	조직 운영시스템 체계화	5
수평적 커뮤니케이션	수평적 커뮤니케이션	○	수평적 커뮤니케이션	수평적 커뮤니케이션	6
			핵심역량의 개발과 유지	새로운 아이디어	7
			지적자극과 코칭	코칭	8
합리적인 의사결정	다양한 의견 청취	○	합리적인 의사결정	다양한 의견 청취	9
지적자극과 코칭	다양한 관점 모색 지원	○	지적자극과 코칭	다양한 관점 모색 지원	10
지적자극과 코칭	새로운 방법 제시	○	지적자극과 코칭	새로운 방법 제시	11
수평적 커뮤니케이션	아이디어 장려	○	수평적 커뮤니케이션	아이디어 장려	12

출처: 저자 작성

교육요구도가 높게 나타난 항목은 총 6개 문항으로, 이는 문항 13, 문항 1, 문항 7, 문항 12, 문항 5, 그리고 문항 14이다. 이 6개의 문항은 전체 20개의 문항 중에서 우선적으로 고려해야 할 항목들로 보인다. 그러나, 문항 6, 문항 20은 Borich 분석에서만 우선순위가 높게 나타났다. 반면, 문항 18, 문항 19, 문항 15는 Locus for Focus 모델에서는 우선순위가 높게 나타났지만, Borich 분석에서는 각각 10위, 11위, 12위로 낮은 순위를 보였다. 이를 종합해 볼 때, 혁신적 리더십 교육에 우선적으로 집중해야 할 항목은 첫 6개의 항목이며, 그다음으로 Borich 분석과 Locus for Focus 모델에서 높은 순위를 보인 나머지 3개의 항목을 고려해야 할 것으로 보인다. 따라서, 응답자들이 혁신적 리더십 역량을 향상시키기 위해 교육이 가장 필요하다고 판단한 주요 분야는 다음과 같다. 우선순위를 매긴 문항 중에서는 ‘수평적 커뮤니케이션’이 세 개의 문항으로 가장 많이 언급되었다. 이는 팀원들의 아이디어를 적극적으로 듣고 그것들을 반영하도록 하는 개방적인 분위기가 혁신적 리더십 역량을 강화하는 데 중

요하다는 의미이다. 또한, '합리적인 의사결정'과 관련된 역량에서도 다양한 의견을 주의 깊게 듣는 것이 강조되었는데, 이 역시 수평적 커뮤니케이션의 중요성과 그 맥락을 같이 하는 것으로 보여진다. 그 외에도 팀의 핵심역량을 발전시키고 유지하는 능력, 합리적인 결정을 내리는 능력 등도 혁신적 리더십 역량을 향상시키기 위해 교육적으로 필요하다고 여겨진다. 이는 혁신적 리더십 역시 꾸준하고 체계적인 조직 운영이 필요하다는 것을 의미한다. 마지막으로, 조직의 비전을 명확하게 제시하고 이를 통해 팀에 동기를 부여하는 능력도 혁신적 리더십 역량을 향상시키는 데 필요한 교육으로 나타났다.

〈표 3-8〉 응답자의 최우선순위 문항 도출

	역량	문항	우선순위	측정 문항 내용
최우선순위 문항	수평적 커뮤니케이션	13	1	팀원의 아이디어와 의견을 경청한다.
	비전 제시와 동기부여	1	2	조직의 비전을 명확하게 제시한다.
	핵심역량의 개발과 유지	7	3	구성원 개개인의 핵심역량을 파악하고, 유지할 수 있도록 관리한다.
	합리적인 의사결정	12	4	내 직무와 관련된 조직의 의사결정 사항에 대해 명확하게 설명해준다.
	핵심역량의 개발과 유지	5	5	조직의 운영시스템을 체계화하여 문제를 해결하는 데 도움을 준다.
	수평적 커뮤니케이션	14	6	개방적인 분위기에서 수평적 커뮤니케이션을 지향한다.
	합리적인 의사결정	10	7	의사결정을 내리기 전 다양한 의견을 주의 깊게 청취한다.
	지적자극과 코칭	18	8	문제를 해결할 때 다양한 관점을 모색한다.
		19	9	업무를 수행하는 데 활용할 수 있는 다양하고 새로운 방법들을 제시해준다.
수평적 커뮤니케이션	15	10	구성원들에게 아이디어나 견해를 표현하도록 장려한다.	

출처: 저자 작성



## 제4장

## 혁신적 공직문화와 공공리더십 영향 분석

## 제1절 자료수집 절차 및 인구통계학적 특성

본 연구의 분석에 활용된 응답 자료는 중앙행정기관과 기초자치단체의 공무원들을 대상으로 수집하였다. 중앙행정기관과 기초자치단체의 조직구성원을 대상으로 기관별 구성원들을 균등하게 고려하여 무작위로 표본을 추출하는 층화추출법(stratified sampling method)을 활용하였으며, 각 조직의 구성원들에게 설문지를 이메일로 배포·수거하여 자료를 수집하였다.

설문조사는 2023년 10월 1일부터 30일까지 약 한 달간 실시되었고, 응답자 모두에게 소정의 사례가 제공되었다. 불성실 응답을 제외한 총 400부의 설문지 본 분석에 활용되었다. 최종 응답 자료에 대한 인구통계학적 특성은 <표 4-1>에 제시하였다.

먼저 모집단의 성별을 살펴보면 남성 221명(55.3%), 여성 179명(44.8%)으로 나타났다. 응답자들의 연령은 만 30세 이상 39세 미만이 156명(39.0%)으로 가장 많았으며, 만 40세 이상~49세 미만이 128명(32.0%)인 것을 알 수 있었다. 근속연수를 살펴보면 1년 미만 122명(30.5%), 1년 이상~5년 미만이 225명(56.3%), 5년 이상~10년 미만 30명(7.5%), 10년 이상~15년 미만 9명(2.3%), 15년 이상이 14명(3.5%)이었으며, 응답자의 절반 이상이 1년 이상~5년 미만 근속 중인 것으로 나타났다. 다음으로 응답자들의 근무지는 서울, 세종, 제주 및 강원특별시가 127명(31.8%), 광역시 110명(27.5%), 도·군이 163명(40.8%)이었다. 응답자들의 소속기관은 기획재정부, 교육부, 외교부와 같은 중앙행정기관 200명(50.0%), 기초자치단체 200명(50.0%)으로 고르게 분포되어 있었다. 마지막으로 응답자들의 직급을 살펴보면 8~9급 134명(33.5%), 6~7급 217명(54.3%), 5급 33명(8.3%), 4급 이상 16명(4.0%)으로 나타났다.

〈표 4-1〉 응답자들의 인구통계 분포

항 목	구 분	빈 도(명)	비 율(%)
성별	남성	221	55.3
	여성	179	44.8
	합 계	400	100
연령	만 20세 ~ 29세	50	12.5
	만 30세 ~ 39세	156	39.0
	만 40세 ~ 49세	128	32.0
	만 50 세 이상	66	16.5
	합 계	400	100
근속 기간	1년 미만	122	30.5
	1년 이상 ~ 5년 미만	225	56.3
	5년 이상 ~ 10년 미만	30	7.5
	10년 이상 ~ 15년 미만	9	2.3
	15년 이상	14	3.5
	합 계	400	100
근무지	특별시(서울·세종·강원·제주)	127	31.8
	광역시	110	27.5
	도, 군	163	40.8
	합 계	400	100
소속 기관	중앙행정기관	200	50.0
	기초자치단체	200	50.0
	합 계	400	100
직급	4급 이상	16	4.0
	5급	33	8.3
	6급	96	24.0
	7급	121	30.3
	8급	86	21.5
	9급	48	12.0
	합 계	400	100

출처: 저자 작성

## 제2절 기초통계 분석

앞 장에서 최종적으로 선정한 혁신적 공직문화의 구성요소와 측정항목은 혁신적 분위기 4문항, 혁신역량 개발 노력 12문항, 조직 투명성 2문항으로 총 18문항이다. 그리고 혁신적 공직문화 형성에 영향을 미치는 공공리더십의 구성요소와 측정항목은 비전 제시와 동기부여 4문항, 핵심역량의 개발과 유지 4문항, 합리적인 의사결정 4문항, 지적자극과 코칭 4문항과 수평적 커뮤니케이션 4문항으로 총 20문항이다.

공공리더십이 혁신적 공직문화 형성에 미치는 영향을 검증하는 본 분석에 앞서 변수 간 상관관계와 기초통계분석을 했다. 분석을 위해 SPSS 프로그램을 사용하여 자료의 타당성과 신뢰도를 분석하였다. 문항의 타당성과 신뢰도를 분석한 결과와 분석에 사용된 문항을 바탕으로 한 구성요인 간 기초통계분석 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 기초통계 분석과 신뢰도

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
혁신적 공직문화	4.55	1.40	(.96)				
- 혁신적 분위기	5.17	.92	.63***	(.83)			
- 혁신역량 개발 노력	4.39	1.24	.98***	.48***	(.97)		
- 조직 투명성	4.31	1.38	.77***	.35***	.72***	(.78)	
공공리더십	4.49	1.40	.52***	.24***	.51***	.53***	(.92)

주: N=400, p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, 괄호 안은 신뢰도

출처: 저자 작성

분석 결과, 공공리더십과 혁신적 공직문화 간의 상관관계는 유의확률  $p<0.001$ 의 수준에서 .52의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신적 공직문화의 세 개 구성요소와 공공리더십 사이의 상관관계는 혁신적 분위기와 공공리더십이 유의확률  $p<0.001$ 의 수준에서 .24, 혁신역량 개발 노력과 공공리더십이 유의확률  $p<0.001$ 의 수준에서 .51, 조직 투명성과 공공리더십이 유의확률  $p<0.001$ 의 수준에서 .53인 것으로 나타났다.

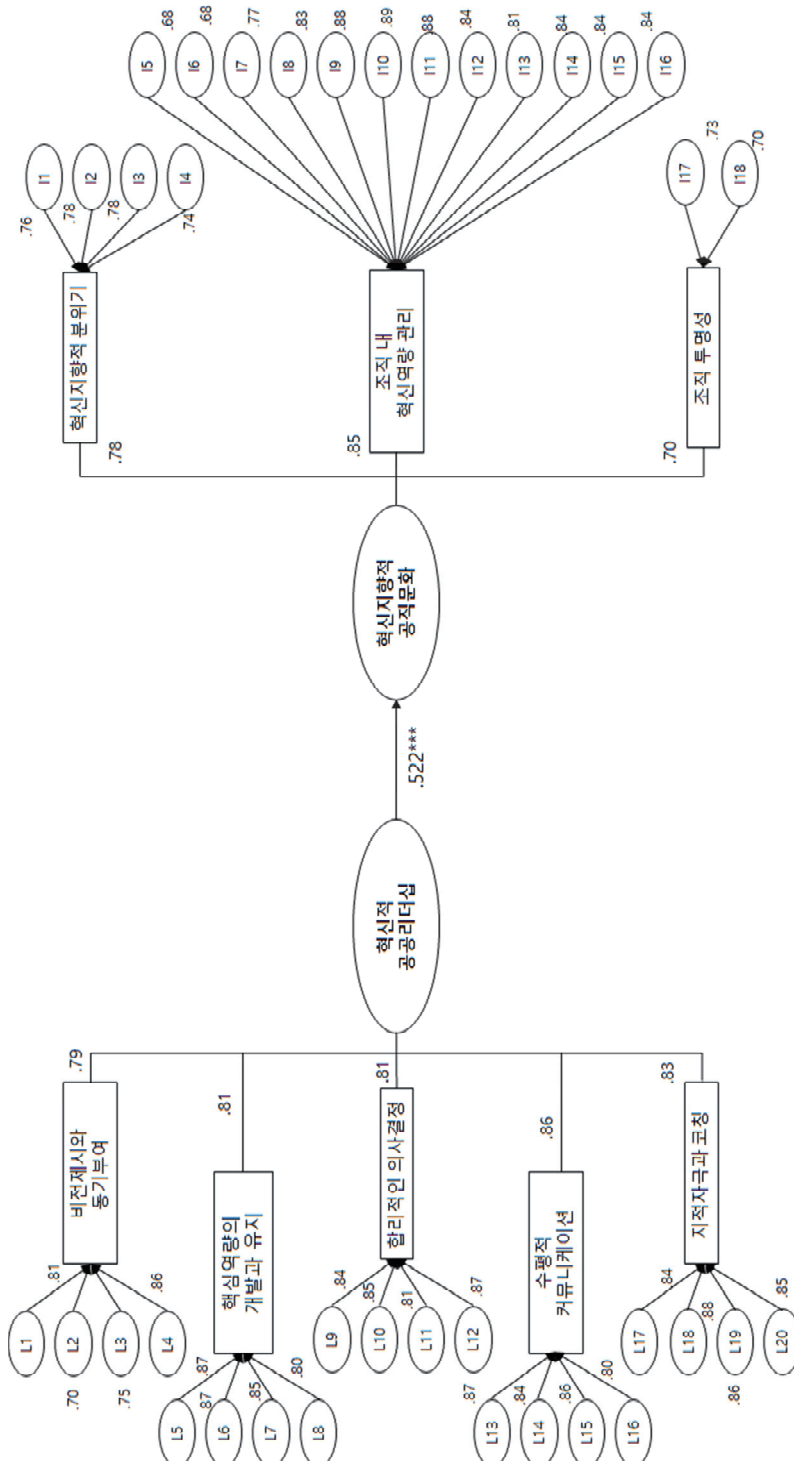
변수들의 신뢰도를 확인하였을 때, 각 변수의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .7 이상으로 변수의 신뢰도가 검증되었다.

### 제3절 공공리더십과 혁신적 공직문화 형성의 관계

공공리더십이 혁신적 공직문화 형성에 미치는 영향의 분석에 앞서 혁신적 공직문화와 공공리더십 변수의 다차원 요인구조를 검증했다. 본 연구에서 제시한 혁신적 공직문화의 혁신적 분위기, 조직 내 혁신관리 역량과 조직 투명성, 그리고 공공리더십의 비전 제시와 동기부여, 핵심역량의 개발과 유지, 합리적인 의사결정, 지적자극과 코칭 및 수평적 커뮤니케이션의 구성요소가 혁신적 공직문화와 공공리더십의 하위 구성요인으로 적합한지를 알아보는 다차원 요인구조 검증은 second-order 모형을 통해 이루어졌다. Second-order 모형은 구조적 틀 안에서 다차원 요인구조를 검증하는 방법으로, 측정 변수의 구성타당도를 검증하기 위해 사회과학 분야에서 널리 쓰이는 방식이다.

분석 결과, 혁신적 공직문화의 경우 혁신적 분위기 4문항, 선제적 업무수행의 6문항, 조직 내 혁신역량 관리 12문항 조직투명성 3문항 모두 .6이상의 적절한 요인적재값을 보여 각 구성요소에 포함되었다. 그리고 혁신적 공직문화 형성에 영향을 미치는 공공리더십의 다섯 가지 구성요소(비전 제시와 동기부여, 핵심역량의 개발과 유지, 합리적인 의사결정, 지적자극과 코칭, 수평적 커뮤니케이션)와 20개 측정문항들 역시 .7 이상의 요인적재값을 나타내어 본 연구에서 사용된 측정도구와 구성요소가 각 변수를 설명하기 위한 하위항목으로 적합하다는 것을 알 수 있었다. 연구결과는 <그림 4-1>과 같다. 본 연구에서 제시한 혁신적 공공리더십은 혁신적 공직문화의 형성에 .522( $p < 0.001$ )의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

〈그림 4-1〉 다차원 요인구조 탐색



출처: 저자 작성



## 제5장

## 결론

## 제1절 연구 결과의 요약

본 연구는 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 혁신적 공공리더십의 구성요인을 알아보고, 본 연구에서 선정한 공공리더십의 각 요인이 혁신적 공직문화의 형성에 미치는 영향을 검증하기 위한 목적으로 수행되었다.

행정환경의 변화는 공직문화의 혁신 필요성의 증가로 이어졌다. 우리나라의 공직문화는 관료적 조직문화의 영향을 받아 집단적이고, 위계질서와 수직적 관계를 중요시하며, 내실보다 형식에 치중한다는 비판도 있다(강제상·고대유, 2014; 김영곤·김주경, 2016). 이러한 조직문화는 조직 내 위계적이고 강압적인 분위기를 조성하고, 구성원의 선제적 업무수행과 더 나은 상황을 만들기 위한 자발적인 노력을 어렵게 하여 결과적으로 혁신적 업무수행을 어렵게 만드는 요인이라는 지적을 받아왔다. 그러나 최근의 환경변화는 공공부문에 새로운 도전을 제시하고 있으며, 이에 대응하기 위해서는 공직문화의 혁신이 필수적이다. 그러나 아직 공공부문에서 공직문화 혁신은 기존 공직문화의 개선을 의미하고 이에 관한 연구가 다수 진행되었을 뿐, 혁신이 가지고 있는 새로운 가치창출을 강조하는 연구가 드물었다. 또한 혁신적 공직문화와 혁신적 공공리더십에 관한 측정도구의 개발도 미흡하여 공공리더십이 혁신적 공직문화에 미치는 영향을 검증하기가 매우 어려웠다.

본 연구는 이러한 기존 연구의 한계를 극복하기 위해 ‘혁신’의 본래 의미를 반영한 혁신적 공직문화의 형성을 위한 공공리더십 요인을 밝히고, 이들 사이의 관계를 규명하는 것을 연구의 목적으로 설정하였다.

연구의 진행을 위해 첫 번째로 공직문화의 특성을 파악하고 공직문화 혁신의 개념을 정리하였다. 그리고 현대적 공공리더십 이론을 분석하기 위해 행정학 및 경영학 부문에서 이루어진 리더십 연구들 중 혁신적 행동, 혁신행동, 혁신업무 등 혁신과 관련된 선행연구를 검토하여 총 여덟 개의 리더십 이론(거래적 리더십, 변혁적 리더십, 임파워링 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 진성 리더십, 전략

적 리더십, 셀프리더십)을 선정하였다.

두 번째로 혁신적 공직문화와 혁신적 공공리더십을 측정하기 위한 문항을 도출하였다. 혁신적 공직문화를 측정하기 위해 혁신적 공직문화의 개념정리 이후 관련 문항을 취합하였다. 초기 선정된 일곱 개 요인, 스물세 개 문항을 대상으로 공무원들에게 사전조사를 실시하였으며, 사전조사 결과, 세 개 구성요소와 스물한 개 문항을 대상으로 타당성검증을 실시하였다. 이후 개발문항을 수정하고, 탐색적 요인분석을 거쳐 총 세 개 구성요소와 열여덟 개 문항으로 구성된 혁신적 공직문화 측정지표를 선정하였다. 각 구성요소는 혁신적 분위기와 조직 내 혁신역량 관리, 조직 투명성의 세 가지이며, 혁신적 분위기 4문항, 조직 내 혁신역량 관리 12문항, 조직 투명성 2문항으로 구성되었다.

혁신적 공공리더십 문항 도출은 현대적 공공리더십 이론의 구성요소를 대상으로 혁신적 공직문화 형성을 위해 필요한 하위 구성요인을 선정한 후 공무원들을 대상으로 사전조사를 실시하였다. 사전조사 결과를 분석해 보면 응답자들은 혁신적 공직문화의 형성을 위해 균형 있는 정보처리, 전략적 방향 제시, 인적자원 개발 등의 요소가 필요하다고 응답했다. 이후 전문가 조사와 교육요구도 분석을 통해 혁신적 공공리더십의 구성요인으로 비전 제시와 동기부여, 핵심역량의 개발과 유지, 합리적인 의사결정, 지적자극과 코칭 및 수평적 커뮤니케이션의 다섯 가지를 선정하였고 요인당 4개씩의 측정문항을 제시하였다.

문항도출 이후 혁신적 공공리더십이 혁신적 공직문화의 형성에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 본 연구에서 도출한 혁신적 공공리더십은 혁신적 공직문화의 형성에 .522의 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공공리더가 혁신과 관련된 비전을 명확하게 제시하고, 달성할 수 있다는 확신을 보여줄 때, 조직과 구성원들의 핵심역량을 파악하고 이를 발휘할 수 있도록 지원할 때, 합리적이고 명확한 의사결정을 하거나 구성원들이 원활한 업무수행을 위해 활용할 수 있는 다양하고 새로운 방법을 제시할 때, 개방적이고 수평적인 분위기에서 아이디어를 표현할 수 있도록 장려할 때 조직 내 혁신적 공직문화의 형성이 촉진된다는 점을 알려준다.



## 제2절 정책적 함의 및 제언

혁신적 공직문화 형성을 위한 공공리더십 요인 연구의 일환으로 본 연구에서 도출된 혁신적 공공리더십 요인의 필요성을 확인하고자 하였다. 이에 따라, 혁신적 공공리더십의 요인 중 교육이 필요하다고 판단되는 구성요인을 파악한다. 본 연구의 결과는 향후 혁신적 공공리더십의 역량 향상을 위한 교육 프로그램의 기초연구로 활용하고자 한다. 본 연구의 교육요구도 결과에 따른 정책적 함의와 제언은 다음과 같다.

첫째, 수평적 커뮤니케이션의 강화가 중요하다. ‘수평적 커뮤니케이션’이 세 개의 문항에서 가장 높은 우선순위를 보였다는 점은, 개방적이고 효과적인 의사소통이 혁신적 리더십에 중요하다는 것을 의미한다. 팀원들의 아이디어를 적극적으로 듣고 반영하는 교육 프로그램을 개발하여, 리더들이 수평적 커뮤니케이션 기술을 강화할 수 있도록 해야 한다. 이에 따른 혁신적 공공리더십 교육 프로그램으로, 1) 팀원들의 의견을 적극적으로 듣고 반영하는 방법에 대한 훈련, 2) 비판적 사고와 창의적 문제해결을 위한 대화 기법 교육, 3) 다양한 관점과 아이디어를 수용하는 개방적 태도를 함양하는 교육을 제안한다.

둘째, 합리적 의사결정 역량 강화가 중요하다. ‘합리적 의사결정’과 관련된 역량이 강조되었다는 것은 다양한 의견을 주의 깊게 듣고 이를 결정에 반영하는 능력이 중요함을 시사한다. 리더들이 다양한 관점을 고려하고, 합리적인 결정을 내릴 수 있는 능력을 키울 수 있는 교육 프로그램을 마련해야 한다. 이에 따라, 1) 다양한 의견을 공정하게 평가하고 통합하는 의사결정 프로세스에 대한 교육, 2) 의사결정에 대한 효과적인 피드백 및 평가 기법을 바탕으로 의사결정을 하는 교육 등을 혁신적 공공리더십 교육 프로그램으로 포함할 수 있다.

셋째, 핵심역량 개발 및 유지하는 교육 프로그램이 지속적으로 마련되어야 한다.

조직의 핵심역량을 발전시키고 유지하는 능력이 중요하다는 결과는, 리더십 교육이 단순한 개인 역량 개발을 넘어 조직 전체의 성장에 초점을 맞춰야 함을 의미한다. 이에 따라, 조직 전체의 역량 강화와 팀워크 향상을 목표로 하는 리더십 개발 프로그램을 도입해야 한다. 혁신적 조직문화를 위하여 지속적인 조직 역량 분석 및 강화 전략 수립을 수립하고, 구성원 개인의 장점과 역량을 최대한 활용하는 방법을 강구하여 지속적인 조직 성장을 위한 목표를 설정하고 성과를 관리하는 것이 중요하다.

넷째, 혁신적 공직문화를 위하여 조직의 비전을 제시하고 구성원들의 동기를 부여하여 구성원의 능력을 향상해야 할 수 있는 리더가 필요하다. 이에 따라, 조직의 비전을 명확히 제시하고 팀에 동기를 부여하는 능력은 리더의 핵심역량 중 하나로, 이를 강화하는 교육이 필요하다. 비전 설정과 동기부여 기술을 통합한 교육 프로그램을 개발하여 리더들이 팀원들을 더 효과적으로 이끌 수 있도록 지원해야 한다.

이러한 교육 프로그램은 리더십 역량을 강화하고, 조직 내 혁신적 문화를 촉진하는 데 중요한 역할을 할 것이다. 교육 내용은 리더들이 조직 내에서의 혁신적 변화를 주도하고, 직원들의 참여와 협력을

촉진하는 데 필요한 기술과 지식을 제공하는 데 초점을 맞춰야 한다. 이러한 교육이 리더들에게 제공 될 때, 조직 전체의 성과와 혁신 능력이 향상될 것으로 기대된다.

## 참고문헌

- 김귀영. (2011). 「서울시 인재상 및 역량체계 재설계 방안」. 서울연구원.
- 박미정. (2008). 가정과교사의 임파워먼트 측정도구 개발 및 인식과 요구도 분석. 한국가정과교육학회지, 20(3), 131-143.
- 윤견수. (2015). 한국 공직문화의 원형: 자리문화. 한국행정학보, 49(4), 1-28.
- 이명신·장영철. (2010). 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계-윤리적 풍토의 매개효과. 인적자원관리연구, 17(3), 65-86.
- 조대연. (2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. 교육문제연구, (35), 165-187.
- 황영희 & 박선정. (2020). 간호대학생의 공감능력과 자아존중감이 문제해결능력에 미치는 영향: 의사소통능력의 매개효과를 중심으로. 한국간호교육학회지, 26(4), 348-356.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Barney, J. B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation (Vol. 10)*. Bristol: Policy Press.
- Beck, U. (1992). Modern society as a risk society. *The Culture and Power of Knowledge. Inquiries into Contemporary Societies*, 199-214.
- Beck, U. (2014). *Ulrich Beck: Pioneer in cosmopolitan sociology and risk society*. Cham: Springer International Publishing.
- Borich, G. D. (1980). A Needs Assessment Model for Conducting Follow-Up Studies. *Journal of Teacher Education*, 31(3), 39-42. <https://doi.org/10.1177/002248718003100310>
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual cap*

- ital, 2(3), 310-319.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework." Addison-Wesley.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of management*, 13(4), 675-688.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life." Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2008). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The new public service: Serving rather than*

- steering. *Public administration review*, 60(6), 549-559.
- Denison, D. R. (1990). "Corporate culture and organizational effectiveness." New York: Wiley.
- Denning, S. (2010). *The leader's guide to radical management: Reinventing the workplace for the 21st century*. John Wiley & Sons.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611-628.
- Dougherty, D., & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7-26). Routledge.
- Fernandez, S., & Wise, L. R. (2010). An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Academic Press.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. MN: West Publishing Company.
- Flynn, F. J., Chatman, J. A., & Spataro, S. E. (2001). Getting to know you: The influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations. *Administrative science quarterly*, 46(3), 414-442.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Greenleaf, R. K.(1977). *A journey into the nature of legitimate power and greatness*.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10: 5-15.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). Diagnosing organizational culture. *Training & Development Journal*, 46(12), 67-72.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand?

- d. Harvard business review, 79(2), 128-134.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard business review*, 75, 124-134.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of management Journal*, 54(4), 779-796.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Homan, A. C., et al. (2007). "Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups." *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, 16(3), 299-306.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations*, 13(4), 345-363.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). "When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition." *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- Kotter, J. P. (1996). Why transformation efforts fail. *Harvard business review*.

- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). "Corporate culture and performance." New York: Free Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Lewin, K. (1942). Field theory and learning. In N. B. Henry (Ed.), *The forty-first yearbook of the National Society for the Study of Education: Part 2, The psychology of learning* (pp. 215-242). The University of Chicago Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development*. 2nd. MN: Thomson-West.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258): 1-26.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. <https://doi.org/10.1177/002224297704100112>
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47, 3-22.
- Morris, M. H., et al. (1999). "The power of organizational culture as a reflective management tool." *Business Horizons*, 42(1), 49-56.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, 1(1), 40.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. CA: Sage publications.
- Ouchi William, G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-41.
- Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*

- view, 70(5), 710-718.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. *Motivation in public management: The call of public service*, 268-293.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). "In search of excellence: Lessons from America's best-run companies." New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A., Starkey, K., & Hambrick, D. (2001). Power and change: Andrew Pettigrew on strategy and change [and commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15(3):45-47.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In R. E. Quinn & J. R. Kimberly (Eds.), *The Dynamics of Control* (pp. 3-21). Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2015). A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 71-99.
- Roberson, Q. M. (2006). "Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations." *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550-559.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1985). "Organizational culture and leadership." San Francisco: Jossey-Bass.
- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio state studies to the field of leadership. *Journal of Management*, 5(2), 135-145.



- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shore, L. M., et al. (2011). "Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research." *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity." *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van Wart, M. (2013). *Changing public sector values*. Routledge.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N., & Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public administration*, 86(1), 111-131.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17-24.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research." *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

[부록]

## 공공리더십과 공직문화에 관한 인식조사

한국행정연구원에서는 2023년 연구사업의 일환으로 「혁신적 공직문화 형성을 위한 공공리더십 연구」를 수행 중입니다. 본 설문조사는 중앙행정기관과 광역자치단체의 혁신적 조직문화 형성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 혁신적 리더십에 관한 자료를 수집하고자 작성된 것입니다.

귀하께서 응답하신 내용들은 연구목적으로만 사용되며 익명으로 처리됩니다. 또한 귀하와 귀하가 속한 조직에 관한 어떠한 정보도 일체 노출되지 않을 것입니다. 각 질문들은 정답이 없습니다. 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 응답해 주시면 됩니다.

응답하시는 과정에서 본 조사 내용에 대해 문의하실 점이 있으시면 언제든지 연락해 주시기 바랍니다. 소중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

주  
관  
기  
관



한국행정연구원

□ 조사 담당: 공공리더십·갈등관리연구실  
김란 초청연구위원  
문명 초청연구위원

1. 다음은 귀하의 상사의 리더십 스타일 에 관한 내용입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1	나의 상사는 조직의 비전을 명확하게 제시한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	나의 상사는 강한 목표의식의 중요성을 강조한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	나의 상사는 성취해야 할 사항들에 대하여 열정적으로 이야기한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	나의 상사는 목표를 달성할 수 있다는 확신을 보여준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	나의 상사는 조직의 운영시스템을 체계화하여 문제를 해결하는 데 도움을 준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	나의 상사는 새로운 아이디어를 경청하고 적극적으로 추진할 수 있도록 도와준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	나의 상사는 구성원 개개인의 핵심역량을 파악하고, 유지할 수 있도록 관리한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	나의 상사는 업무를 수행할 때 각자의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 자율성을 보장한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	나의 상사는 부서(팀)가 수행해야 할 정책의 목적을 설명한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	나의 상사는 의사결정을 내리기 전에 다양한 의견을 주의 깊게 청취한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	나의 상사는 결정을 내리기 전에 관련 자료를 분석한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	나의 상사는 내 직무와 관련된 결정에 대해 명확하게 설명해준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	나의 상사는 항상 솔선수범한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	나의 상사는 개방적인 분위기에서 수평적 커뮤니케이션을 지향한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	나의 상사는 부서(팀)원이 아이디어나 생각을 표현하도록 장려한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	나의 상사는 부서(팀)원 모두에게 의견을 말할 수 있는 기회를 준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	나의 상사는 내가 업무와 관련하여 추측/추정하는 내용이 적절한 것인지 검토해준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	나의 상사는 문제를 해결할 때 다양한 관점을 모색할 수 있도록 지원한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	나의 상사는 과업을 수행하는 데 활용할 수 있는 새로운 방법들을 제시해준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	나의 상사는 부서(팀)원들을 코칭하는 데 많은 시간을 할애한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. 다음은 귀하의 일에 대한 인식을 묻는 내용입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1	나는 업무목표 달성을 위해 필요한 경우에는 규정준수보다 문제해결이 우선이라고 생각한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	나는 내가 맡은 업무의 전문가가 되어야 한다고 생각한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	나는 업무수행에 필요한 충분한 전문지식을 보유하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	나는 업무수행 중 발생하는 문제를 창의적인 시각으로 바라보고 해결하고자 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	나는 우리 부처 공무원들의 업무 태도가 적극적이라고 생각한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	나는 스스로의 필요에 의해 업무수행 시 필요한 역량을 개발하고자 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	우리 기관은 법령이 위임하는 범위 내에서 개인의 자율성을 강조한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	우리 기관은 구성원들에게 도전, 혁신, 창의력을 강조한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	우리 기관은 구성원에게 재량권을 충분히 인정하는 분위기이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	우리 기관은 지속적인 자기계발을 통한 조직의 효능감 고취에 적극적이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	우리 기관은 환경변화에 필요한 직무역량을 제고하여 조직구성원의 직무몰입에 기여한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	우리 기관은 구성원들이 조직에 대한 애착심, 일체감 고취를 통한 조직몰입에 적극적이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	우리 기관은 새로운 환경변화에 적극적으로 대응하기 위하여 조직구성원들 간의 학습기회와 활동을 이끈다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	우리 기관은 구성원의 역량개발을 위한 다양한 제도와 교육 프로그램을 제공한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	우리 기관은 교육 훈련 및 자기계발에 대한 구성원들의 요구를 주기적으로 파악, 진단하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	우리 기관은 교육훈련 지원을 통하여 직무 전문성과 업무수행 자율성을 제고하기 위하여 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	우리 기관은 조직구성원들의 자발적 학습활동을 지원하는 학습조직화 체계를 확립하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. 다음은 조직에 대한 귀하의 느낌을 묻는 내용입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

설 문 항 목		전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1	우리 기관은 업무수행 절차와 과정을 투명하게 하도록 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	우리 기관은 관리자들에게 인사·조직 관리의 투명한 절차와 안내에 적극적이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	우리 기관은 관련 법규 내에서 관련 정보를 공개하는 데 적극적이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	우리 기관에서는 성과평가 시 학연, 지연, 혈연 등이 영향을 미치지 않는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	우리 기관에서는 개별 인센티브 규모 결정 시 연공서열이 영향을 미치지 않는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	우리 기관의 보상제도는 구성원 직무 중요도와 난이도의 차이를 잘 반영하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	우리 기관의 인사평가 절차 및 과정은 투명하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	우리 기관은 인사평가를 위해 객관적이고 정확한 정보를 사용한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	성과평가에 있어, 나의 평가자는 성과 면담 절차, 방법을 잘 숙지하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	성과평가에 있어, 나의 평가자는 충분한 시간을 할애하여 나의 의견을 경청하고 피드백을 준다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. 다음은 귀하에 관한 일반적인 사항들입니다. 해당되는 부분에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별	① 남            ② 여
2. 귀하의 만 연령	① 만 20세 ~ 29세 미만    ② 만 30세 ~ 39세 미만 ③ 만 40세 ~ 49세 미만    ④ 만 50세 이상
3. 귀하의 근무지	① 특별시            ② 광역시            ③도/군
4. 귀하의 소속기관	① 중앙행정기관            ② 기초자치단체
5. 귀하의 직급	① 9급            ② 8급            ③ 7급            ④ 6급            ⑤ 5급            ⑥ 4급 이상
6. 귀하의 역할	① 팀원(부서원)            ② 팀장 이상
7. 현재 조직에서 귀하의 근속연수	① 1년 미만 ② 1년 이상 ~ 5년 미만 ③ 5년 이상 ~10년 미만 ④ 10년 이상 ~ 15년 미만 ⑤ 15년 이상
8. 현재 근무지에서 근무한 총 기간	① 1년 미만 ② 1년 이상 ~ 5년 미만 ③ 5년 이상 ~10년 미만 ④ 10년 이상 ~ 15년 미만 ⑤ 15년 이상
9. 현재 팀/부서에서 근무한 기간	① 1년 미만 ② 1년 이상 ~ 5년 미만 ③ 5년 이상 ~10년 미만 ④ 10년 이상 ~ 15년 미만 ⑤ 15년 이상
10. 귀하의 최종학력	① 고등학교 졸업    ② 전문대 졸업    ③ 대학교 졸업 ④ 석사 재학 및 수료    ⑤ 석사    ⑥ 박사 재학 및 수료    ⑦ 박사

- 감사합니다. -