

변화관리가 조직성과에 미치는 영향: 조절된 매개효과를 중심으로

이나흠*

이수영**

〈目 次〉

I. 서론

IV. 분석 결과

II. 이론적 논의 및 선행연구

V. 결론

III. 연구설계

〈요 약〉

본 연구는 공공조직에서 변화관리가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보는 데 그 목적이 있다. 더 나아가 혁신행동을 매개변수로, 변혁적 리더십을 조절변수로 설정하여 혁신행동의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과를 알아보고 종합적으로 조절된 매개효과를 분석하였다. 중앙행정기관과 광역·기초 지방자치단체 공무원을 대상으로 하는 공직생활실태조사 자료를 분석한 결과, 변화관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤고 혁신행동은 변화관리와 조직성과 관계를 매개하였으며 변혁적 리더십은 혁신행동과 조직성과와의 관계를 조절하였다. 또한 변화관리가 혁신행동을 매개하여 조직성과에 미치는 영향을 변혁적 리더십이 통계적으로 유의하게 조절하였다. 즉 혁신행동의 매개효과는 조절변수인 변혁적 리더십 수준에 따라 유의한 차이가 나타났다. 이러한 결과는 급변하는 환경 속에서 공공조직 역시 효과적인 변화관리가 중요하고 구성원의 혁신행동을 강화할 수 있는 변혁적 리더십이 필요하다는 것을 시사한다. 본 연구는 공공조직에서의 변화관리, 혁신행동 및 변혁적 리더십의 중요성을 실증적으로 규명하였다는 데 의의가 있다. 또한 변화관리와 혁신행동을 통해 조직성과를 제고할 수 있는 통합적인 조직 구조와 유연한 조직 문화 조성이 필요하다는 정책적 함의점을 제공하였다.

【주제어: 변화관리, 조직성과, 혁신행동, 변혁적 리더십, 조절된 매개효과】

* 제1저자, 서울대학교 행정대학원 박사수료(cendencia@snu.ac.kr)

** 교신저자, 서울대학교 행정대학원 교수 및 서울대학교 한국행정연구소 겸무연구원(soo3121@snu.ac.kr)
논문접수일(2024.10.24), 수정일(2024.12.6), 게재확정일(2024.12.9)

I. 서론

오늘날 공공조직은 끊임없이 변화하는 환경 속에서 해결하기 어려운 문제에 대처하기 위하여 노력하고 있다. 특히 새로운 기술의 발달과 조직을 둘러싼 외부환경의 변동성으로 인해 공공조직은 이전과는 다른 방법으로 문제를 해결할 방안을 끊임없이 모색해야 한다. 즉 불확실하고 복잡한 환경 변화 속에서 공공조직은 경쟁력을 높이기 위하여 변화를 수용하고 성장해 나가야 한다. 이러한 시대적 흐름에 따라 공공조직에서 변화관리는 꼭 필요하다고 볼 수 있다(Karp & Helgö, 2008).

이미 민간조직에서는 경쟁적이고 끊임없이 변화하는 경영 환경에서 생존하기 위하여 성공적인 변화관리는 필수적으로 보고 이론을 발전시켜 왔다(By, 2005). 이에 공공조직에서도 조직의 내부역량을 높이기 위하여 변화관리에 관심을 가지고 있으며 지속적으로 변화에 대한 압력을 받고 있는 실정이다(Oakland & Tanner, 2007). 특히 신공공관리론(new public management)의 등장으로 공공조직에 변화와 혁신이 요구되면서 공공서비스를 효율적으로 제공하고자 노력하고 있다(Verhoest et al., 2007). 이는 정부 실패가 전통적인 행정관리의 한계에서 기인한 것으로 보고 혁신적인 민간 관리기법을 공공부문에 적용하여 조직 효율성을 증대시키기 위한 것으로 볼 수 있다(Lynn, 1998).

그러나 중앙집권적이고 과도한 규칙을 강조하는 관료주의 조직에서는 급격한 변화에 제때 대처하기 어려우며 절차 중심의 의사결정 구조로 인해 혁신과 같은 변화가 일어나기 어려운 구조적 특성을 가지고 있다(Thompson, 1965; Luthans, 1973; 전영한, 2004; Van der Voet, 2014). 지금까지 관료주의 특성을 가진 공공부문에서도 변화와 혁신에 적극적으로 대응하기 위하여 보다 유연한 구조와 협력적인 조직 문화로 변화하고자 하였다. 그러나 선행연구에 따르면 공공조직의 변화관리는 공공성을 추구하는 독특한 환경적 특성과 맥락으로 인해 민간부문에 비해 더 큰 어려움을 겪는 것으로 나타났다(Brown et al., 2003; Kuipers et al., 2014). 특히 인식론적인 측면에서 공공부문은 변화를 부정적으로 인식하고 거부하는 경향이 강하며 기존의 절차를 고수하려고 한다.

이렇듯 변화관리의 중요성과 높은 관심에도 불구하고 공공조직에서 실질적이고 성공적인 변화관리가 지속적으로 이루어지고 있다고 보기는 어려우며 효과적으로 변화를 관리하기 위한 전략과 방법론에 대한 국내 연구는 미흡한 실정이다. 특히 이전 연구에서는 변화관리의 선행요인이나 과정에 대한 것이 주를 이루었으며 변화관리의 결과에 대한 논의와 공공부문의 독특한 맥락적 요소와 과정에 대한 고찰이 부족하였다고 볼 수 있다(Kuipers et al., 2014). 국내 연구를 살펴보면 변화관리 변수의 조절효과와 매개효과를 다루거나 변화관리

를 독립변수로 측정하여 분석한 경우가 있었지만 변화관리의 결과로서 성과에 대한 평가를 함께 다룬 연구는 미미하여 변화관리에 대한 실증적 연구가 풍부하게 축적되어 있다고는 보기 어려웠다(권한조·이재완, 2019; 이지혜·박성민, 2021; 박예종·윤창근, 2022; 박윤·심형인, 2022).

이에 본 연구에서는 위와 같은 문제의식과 선행연구를 바탕으로 조직이 긍정적으로 변화를 인식하고 적극적으로 대응하고자 하는 노력이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 탐색해 보고자 한다. 또한 변화관리와 조직성과와의 관계에 혁신행동과 변혁적 리더십이라는 변수를 활용하여 조절된 매개효과를 탐색함으로써 이전의 연구와는 다른 다차원적이고 종합적인 연구모형을 제시하고자 한다. 이는 변수를 추가적으로 활용하여 조직의 변화에 대한 접근방식이 구성원들의 혁신행동과 조직성과에 어떻게 영향을 미치는지와 변혁적 리더십이 이러한 매개효과를 조절하는지를 검증하는 것이다. 궁극적으로 변화관리가 조직성과에 미치는 영향을 분석하고 그 과정에서 혁신행동과 변혁적 리더십이 어떠한 역할을 하는지 실증적으로 검증함으로써 공공조직의 변화관리 필요성에 대한 근거를 제시하고자 한다.

II. 이론적 논의 및 선행연구

1. 조직성과

조직성과(organizational performance)는 일반적으로 조직의 자원과 기회를 효과적으로 사용하여 조직의 목표를 달성하였는지의 결과를 나타낸 것으로 지금까지 학자마다 그 개념을 다양하게 정의하고 있으며 접근방식에 대한 일관된 합의가 이루어졌다고 보기 어렵다(Seashore & Yuchtman, 1967; Kanter & Brinkerhoff, 1981; McGivern & Tvorik, 1997; Richard et al., 2009). 이는 조직의 성과가 단편적인 기준으로 측정하기 어려우며 조직의 성격과 목표 그리고 평가의 관점을 어떻게 설정하는지에 따라 그 의미가 달라질 수 있기 때문이라고 볼 수 있다(Snow & Hrebiniak, 1980).

그럼에도 불구하고 학자마다 다양한 측면에서 성과에 대한 개념을 정리하고자 하였는데 Snow & Hrebiniak(1980)은 관점과 관찰된 기간 그리고 기준에 따라 성과를 다르게 볼 수 있다고 하였다. Kanter & Brinkerhoff(1981)는 효과성(effectiveness)과 생산성(productivity) 그리고 효율성(efficiency) 간에 어떠한 개념이 상위 차원이고 다른 개념을 포함하는지는 연구마다 차이가 있다고 하였으며 Richard et al.(2009)은 성과가 조직 효과성에 포함되는 지

표 중 하나라고 하면서도 위 개념들을 엄격하게 구분하지 않고 오히려 성과와 효과성을 상호 대체 가능한 개념으로 사용하였다.

주로 성과의 의미는 효과성, 생산성, 효율성 등의 개념으로 구체화할 수 있으며 연구마다 성과에 포함되는 범위와 유형이 다양하게 사용되었다. 정리하자면 성과가 효과성과 같은 다른 개념을 포괄하는 상위개념으로 사용되는 경우와 성과가 효과성과 동일한 의미로 사용되는 경우 그리고 성과가 효과성과 같은 여타 개념의 하위 구성요소가 되는 경우로 나누어 볼 수 있다(신황용·이희선, 2012). 이렇듯 조직성과의 개념은 단편적으로 정리하기 어려우며 조직마다 성과 판단의 기준과 정의가 다르기 때문에 보다 정확하게 조직성과를 측정하기 위해서는 성과 측정의 원천에 대한 다양한 접근이 필요하다(남승하, 2008; Richard et al., 2009).

공공조직에서 성과의 개념 정의는 더욱 복잡하고 다양하다. 지금까지 공공조직의 성과와 관련한 연구에서는 성과를 높일 수 있는 영향요인에 대한 연구가 주를 이루었으며 경제적 관점에서의 생산성과 효과성을 주요 성과로 사용하는 경우가 많았다(정무권, 2010). 그러나 공공조직에서 성과는 조직목표가 다양하고 경제적·재정적인 차원에서의 성과뿐만 아니라 사회적 가치를 실현할 수 있는 성과를 측정하는 것도 중요하기 때문에 본질적이고 다차원적 관점에서 성과를 이해하는 것이 중요하다(Pestieu, 2009).

공공조직에서는 서비스를 제공하는 고객에 대한 정의가 명확하지 않고 기업과 같은 관점에서의 수익성이 존재하기 어렵기 때문에 재무적인 성과가 제대로 반영되기 어려운 경우가 많다(Smith, 1995). 또한 Mihaiu et al.(2010)은 공공조직은 경제적인 이익뿐만 아니라 공공 복지와 같은 사회적인 이익을 동시에 추구하기 때문에 효율성에 대한 평가는 민간조직과 상호 교환되기 어렵다고 하였다. 요약하자면 공공조직은 민간에 비하여 추구하는 목표가 다양하고 복잡하며 경제적인 효과를 즉각적으로 정량화하기 어려워 성과를 측정하는 데 어려움이 있다고 할 수 있다. 이러한 특성으로 인해 공공조직은 성과를 측정하기 위하여 주관적인 성과 지표를 활용하기도 한다.

그럼에도 불구하고 공공조직에서의 성과를 평가하는 것은 매우 중요하다. 재무적인 측면 뿐만 아니라 사회적 가치까지 조직성과의 지표로 설정하여 이에 도움이 되는 영향요인을 살펴보고 종합적으로 조직성과를 높일 수 있는 방안에 대한 고찰이 필요하기 때문이다. 이를 통해 공공조직은 효율성과 시민에 대한 책임성을 확보하고 조직의 목표를 달성할 수 있다(고명철, 2013).

2. 변화관리와 조직성과

조직은 사회적으로 해결하기 어려운 문제(wicked problem)에 대응하거나 조직의 효과성을 높이기 위하여 변화(change)를 전략적으로 선택한다(임준형·정진호, 2008). 하지만 기술의 발전, 급격한 국제 정세의 변화, 대내외적 압박 등의 다양한 이유로 불가피하게 변화해야 하는 상황에 놓이기도 한다. 이에 조직은 역동적인 시대적 환경 속에서 조직의 생존과 최신성을 유지하기 위하여 변화에 어떻게 대처할 것인지 계획을 세우고 관리하여야 한다(Guest et al., 1977).

변화관리(change management)란 조직적 차원에서 변화에 대한 계획을 수립하고 실행하는 것이며 그 과정에서 구성원의 저항을 최소화하여 변화를 제도화하는 일련의 활동이라 할 수 있다(Lewin, 1951; Jick, 1995; Kotter, 1996; 김미경, 2016). 상황이론(contingency theory)에 따르면 조직은 처한 상황이나 환경에 적합하게 그 구조를 결정하게 된다. 이는 조직환경의 특성에 따라 적합한 구조나 전략이 다를 수 있음을 의미한다(Luthans, 1973; Tosi & Slocum, 1984). 이에 따르면 변화관리 역시 급변하는 외부적 환경 변화에 대응하기 위한 전략적 행위로 상황에 맞는 적합성을 찾아가는 과정으로 볼 수 있다(Donaldson, 2006).

변화관리의 초기 개념은 Lewin(1951)의 연구에서 살펴볼 수 있는데 그는 성공적인 변화를 위해서 세 가지 과정이 필요하다고 하였다. 구체적으로 “현재의 수준 L^1 을 (필요하다면) 해빙하기, 새로운 수준 L^2 로 이동하기, 그리고 새로운 수준에서 집단생활을 고착화하기”라고 하였는데(Lewin, 1951: 228) 이는 해빙(unfreezing), 변화(change), 재동결(refreezing)의 세 단계를 말한다. 구체적으로 기존에 형성된 집단의 확고한 기준을 깨뜨리고 변화를 실행하게 되며 새로운 수준의 변화된 상태를 고착화하는 과정이다(Lewin, 1951). 그의 변화의 3단계 모형은 “인간 행동의 복잡성을 이해하고 어떻게 변화할 수 있는지에 대한 강력한 접근 방식”을 제시하였다고 볼 수 있다(Burnes, 2020: 52).

본격적인 변화관리 모델의 발전은 Kotter(1996)의 8단계 과정으로부터 시작되었다. 그는 변화 과정에서 발생하는 문제점과 결과를 보여주면서 이에 대응되는 성공적인 해결책을 구체적으로 보여주었다. 그에 따르면 변화를 잘 이끌어가기 위해서 변화가 시급하다는 인식을 가지고 비전을 창출하며 이후 더욱 강력한 변화를 생산하고 제도화시켜야 한다고 하였다(Kotter, 1996).¹⁾ 즉 변화관리는 인식의 전환으로부터 시작되고 비전을 통해 혁신을 창출해 내는 것임을 알 수 있다.

변화관리는 먼저 변화의 필요성에 대해 인식하는 것에서부터 시작된다. 이 과정에서 조

1) Kotter(1996)의 모델은 전략적인 변화관리 프로세스를 보여주고 있으며 실용적이고 직관적이라는 점에서 큰 의미가 있다(Mento et al., 2002; Appelbaum et al., 2012).

직 내 구성원들이 변화에 대해 받아들이지 못하거나 저항하는 경우가 다수 발생하게 되는데 직원들은 권력의 이동과 익숙하지 않은 환경으로의 변화를 두려워한다(Guha et al., 1997; Kegan & Lahey, 2001). 그렇기에 효과적인 변화관리를 사용하는 조직은 변화를 적용하는 과정에서 구성원들의 저항을 최소화하고자 노력한다. 궁극적으로 구성원들이 변화의 필요성에 공감하고 참여하는 것이 중요하기에 조직은 변화 상황을 객관적으로 진단하고 구성원들이 변화를 두려워하지 않도록 조직적 차원에서 긍정적인 방향성을 제시하는 것이 중요하다. 가령, 조직이 변화에 따른 위험 부담을 수용하고 변화가 긍정적인 결과를 가져올 수 있다는 신뢰를 형성한다면 구성원들의 변화에 대한 저항이 감소할 수 있다.

다음으로 변화를 성공적으로 지속시키기 위한 방법으로 설득의 과정이 필요하다(Garvin & Roberto, 2005). 직원들과의 지속적인 소통을 통해 변화를 수용할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요하며 변화를 관리하는 과정에서 직원들의 협조를 이끌어내야 한다(Garvin & Roberto, 2005). 즉 조직은 구성원들에게 변화해야 하는 이유를 이해시키고 행동하게 하며 그 변화를 지속시켜야 한다(Jick, 1995).

한편, 변화를 관리하는 것은 매우 어렵고 대부분의 경우에 실패한다(Beer & Nohria, 2000; Sirkin et al., 2005). 구성원 대부분은 과거의 방식대로 일하는 것을 선호하고 변화에 잘 적응하지 못하며, 변화를 주도해야 하는 리더들은 변화를 이끌다가 높은 위험에 처하기도 한다(Heifetz & Linsky, 2002; Garvin & Roberto, 2005). 특히 관료주의적 특성을 가지고 있는 공공조직에서 변화관리는 더욱 어려울 수 있다(Morgan, 1972). 공공조직은 민간조직에 비해서 위계질서가 뚜렷하고 폐쇄적이며 복잡하고 모호한 목표를 가지고 있기 때문이다(Rainey, 1999; Rainey, 2009).

공공성을 추구하는 조직의 특성상 상충되는 목표를 동시에 달성해야 하는 경우도 있으며 이는 공공조직에서 변화관리와 그에 따른 결과 및 성과를 다루는 것이 매우 어려운 과정임을 나타낸다(Antonsen & Jørgensen, 1997; Rainey, 2009; Kuipers et al., 2014). 또한 공공조직은 공적 자금으로 운영되기 때문에 더욱 엄격한 외부의 감시를 받는 것도 변화를 시도하고 정착시키는 데 장애물이 되기도 한다(Rainey, 1999). 그럼에도 불구하고 공공조직은 행정서비스의 질을 향상시키고 변화하는 행정환경에 선제적으로 대응하기 위하여 적극적으로 변화를 관리해 나가야 한다(안경섭, 2009).

성공적인 변화관리는 조직의 성과를 향상시킨다. 즉 조직이 환경 변화에 적극적이고 즉각적으로 대응할수록 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. Guha et al.(1997)은 변화가 효과적으로 관리되면 직원들은 재설계된 업무 프로세스를 통해 향상된 근무 환경을 경험하게 된다고 하였다. 이를 통해 직원들의 조직 헌신도와 업무 생산성은 높아지게 되며 궁극적으

로 고객에게 향상된 서비스를 제공하게 됨으로써 조직성과는 개선될 수 있다. 또한 Rieley & Clarkson(2001)은 빠른 속도로 변화를 흡수해야 하는 상황에서 장기적인 성과 향상을 위해서는 변화에 대응하면서 성과를 개선시키는 역량을 키워야 한다고 하였으며 Lauer(2020)는 변화관리는 외부 변화에 대한 적응을 최적화하는 것으로 초반에는 성과가 향상되지 않을 수 있지만 시간이 지남에 따라 발전된 프로세스를 구성하고 구성원들이 지식을 습득함으로써 조직의 생산성이 높아져 성과를 향상시킬 수 있다고 보았다. 이와 같은 이론적 논의와 선행연구를 바탕으로 아래와 같이 연구가설을 설정하고자 한다.

H1. 조직의 변화관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 혁신행동의 매개효과

조직은 혁신을 통하여 살아남기 위하여 노력한다. 즉 조직의 효과성을 높이고 장기적으로 생존하기 위하여 변화를 주도하고 혁신을 통해 성장하고자 한다(Janssen, 2000; 문계완 외, 2009). 그러나 끊임없이 변화하는 불확실한 환경 속에서 혁신을 이루는 것은 결국 조직 구성원들의 행동에 달려있다(Thurlings et al., 2015). Ulrich & Lake(1991)는 조직의 역량을 높이기 위해 다양한 전략적 목표를 세우더라도 결국 조직 구성원들에 의해 실현될 수 있음을 강조하기도 하였다. 즉 혁신은 개인으로부터 시작되며 조직이 직원들의 혁신행동을 이끌어내기 위하여 선행요인 및 기제를 파악하는 것은 매우 중요한 과제라 할 수 있다(김태호·노종호, 2010).

혁신행동(innovative behavior)의 개념은 학자에 따라 다양하게 정의되었는데 Van de Ven(1986: 591)은 “혁신 과정은 제도적 맥락에서 다른 사람들과 거래하는 사람들이 시간이 지남에 따라 새로운 아이디어를 개발하고 구현하는 것”으로 정의하였으며 Kanter(1988)는 혁신을 창출과 새로운 아이디어의 활용이라고 하면서 혁신의 과정을 “아이디어 창출 및 활성화, 연합 구축과 힘의 획득, 아이디어의 현실화와 혁신 창출, 모델의 확산”으로 설명하였다. Scott & Bruce(1994)는 개인의 혁신은 문제를 인식하고 아이디어를 생성하는 것이며 이를 지지해 줄 수 있는 협력자를 찾아 아이디어를 완성하게 된다고 하였다. 이에 따르면 혁신은 각 단계마다 다른 개인의 활동이 필요하다고 볼 수 있다. Janssen(2000: 288)은 Scott & Bruce(1994)의 연구에 따라 혁신행동을 “아이디어 생성(idea generation), 아이디어 촉진(idea promotion), 아이디어 실현(idea realization)”으로 구성된 복합적인 행동이라고 정리하였다. 이를 바탕으로 종합해 보면 혁신행동은 이전과 다른 새로운 아이디어를 창출하고 활용하기까지 일어나는 복합적인 일련의 행동이라 볼 수 있다.

또한 혁신행동은 선행요인에 따라 개인적, 조직적 그리고 직무 특성적 차원의 다중적 맥락에서 그 의미를 살펴볼 수 있다(백지윤·조윤직, 2023). 개인적 차원에서는 혁신 행동을 하는 직원의 성격적 특성에서 그 요인을 찾아볼 수 있으며 대표적으로 개인의 창의성, 공공봉사동기를 들 수 있고(진윤희, 2021; 박예종·윤창근, 2022; 조소연·이수영, 2023) 조직적 차원에서는 혁신행동과 밀접한 관련이 있는 조직문화, 조직구조, 조직관리, 리더십 등이 있는데 구체적으로는 혁신 지향 조직문화, 유연한 조직구조, 변화관리, 변혁적 리더십, 진성 리더십 등이 있다(문계완 외, 2009; 양동민·심덕섭, 2013; 권한조·이재완, 2019; 박현욱, 2020b). 직무 특성적 차원으로는 직무의 난이도, 직무의 자율성(Janssen, 2000; 김국진·강지선, 2019)이 혁신행동에 미치는 영향을 알아보는 다양한 연구가 진행되었으며 Janssen(2020)은 개인-환경 이론에 따라 직원은 직무 난이도가 높을수록 자신의 업무역량을 개발하게 되고 직무 요구에 대응하는 과정을 통해 혁신행동을 할 수 있다고 하였다.

특히 혁신행동의 선행요인 중 변화관리는 조직적 차원에서 매우 중요한 관리 전략이라 할 수 있다. 권한조·이재완(2019)에 따르면 변화나 혁신은 불확실성을 내포하고 있어서 저항이나 실패의 위험이 있기 때문에 조직적 차원에서 구성원이 적절한 지원을 받고 있다는 심리적 지지가 필요하다고 하였다. 예를 들어, 조직적 차원에서 변화를 긍정적으로 받아들이고 그 과정에서 발생하는 위험도 감수한다면 구성원들에게 적절한 감정적 지지를 제공할 수 있을 것이다. 이는 혁신행동의 증가를 위해서는 변화관리를 통하여 조직 상황을 관리하는 것이 필요하다는 것을 의미한다.

한편, 사회교환이론(Blau, 1964)에 따르면 사람들은 보상과 비용이라는 교환가치에 따라 행동하게 된다. 즉 개인 혹은 조직과의 관계에서 교환관계에 있는 사람이라면 자신의 비용과 위험 부담 정도에 따른 보상을 기대하게 된다. 혁신행동은 업무 외적인 활동으로서 사회교환이론(social exchange theory)에 따라 그 의미를 분석해 볼 수 있다(Katz & Kahn, 1966; Janssen, 2000). Janssen et al.(2004)은 직장 내 문제로부터 새로운 아이디어가 시작되고 개인은 혁신행동을 통해 작업 환경과 업무를 수정해 나간다고 하였다. 그로 인해 구성원은 성과의 향상, 스트레스의 감소 등과 같은 이점을 가져가게 되지만 기존의 틀과 관행을 벗어나게 되는 혁신의 특성상 다른 구성원 및 상사와 갈등을 일으키거나 타인의 저항에 부딪힐 수 있는 문제 등의 대가를 지불해야 한다고 하였다(Janssen, 2003). 또한 직장 내 역할의 범위를 넘어서는 혁신행동은 직원의 잠재력을 낭비하거나 막대한 심리적인 비용이 들게 한다(Katz & Kahn, 1966).

즉 조직 내의 개인이 혁신행동을 하는데 그에 따른 비용과 위험을 감수하는 정도가 매우 높다면 개인이 혁신행동을 수행하는 데 어려움을 겪게 된다. 직원들이 직장 내에서 혁신행

동이 실패할 경우 과도한 책임을 지는 것과 동료들에게 부정적인 이미지로 보이는 것에 대한 두려움으로 혁신행동을 하지 않는 경우가 그 예이다(Yuan & Woodman, 2010). 이러한 경우 혁신행동의 기회비용이 증가하게 되기 때문에 더욱 혁신행동을 주저하게 된다(박예종·윤창근, 2022).

그러므로 구성원의 혁신행동을 이끌어내기 위해 변화관리와 같은 전략적인 조직의 관리 기법이 필요하다. 성공적인 변화관리는 조직구성원의 혁신행동을 이끌어 내며, 이러한 변화는 혁신 행동의 강화를 통하여 더욱 발전할 수 있다. 이는 조직 지원 및 조직문화의 전환으로 이어져야 한다(Bass & Avolio, 1993). 업무 외적 활동인 혁신행동을 유도하기 위하여 직원의 노력에 대해 공정하게 보상하거나(Janssen, 2000) 위험 부담이 있는 혁신행동의 책임을 감면하여 주는 등 조직적 지원을 통하여 구성원들이 창의적으로 일할 수 있는 환경을 제공하는 것이 그 예이다. 친혁신적인 조직문화와 제도적 지원은 직원들에게 심리적 안전망을 제공하여 혁신행동에 대한 위험 부담을 경감시켜 준다(Yuan & Woodman, 2010). 또한 변화에 즉각적으로 대응하는 유연하고 혁신적인 조직문화를 가지고 있을 경우 구성원들이 큰 저항 없이 변화에 반응하고 변화를 주도하려 할 것이기 때문에 이러한 변화관리는 조직 구성원의 혁신행동을 유도하게 되고 이를 통해 조직성과도 제고할 수 있다(Shanker et al., 2017).

혁신행동은 그 결과로써 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Samad, 2012). 조직 내 혁신행동의 궁극적인 목표는 조직의 효율성을 높이는 것으로써 실제로 혁신행동을 통해 성과가 향상되었다는 연구가 다수 있다(Samad, 2012; Omri, 2015; Dedahanov et al., 2017; Shanker et al., 2017; 심우극·서창수, 2020). Shanker et al.(2017)은 혁신적인 조직 분위기와 조직성과와의 관계를 혁신행동이 매개하고 있는 것을 통계적으로 검증하였는데 이에 따르면 혁신적 분위기는 직원들의 혁신행동을 높이고 이는 지속적인 경쟁 우위를 갖게 하여 조직성과를 높이게 된다고 하였다. 즉 직원들이 새로운 아이디어를 내고 적절한 계획을 세우며 적응해 나가면서 더 나은 서비스를 제공하게 되는 것이다(Dedahanov et al., 2017).

이와 비슷하게 혁신행동의 매개효과를 다른 연구가 다수 있었는데 Widodo & Mawarto (2020)는 변혁적 리더십과 인재관리가 성과에 미치는 영향에서 혁신행동의 매개효과를 검증하였고 남승하·정종원(2017)의 연구에서는 직무만족(업무만족과 관계만족)과 효능감(과제난이도 선호)이 혁신행동을 매개하여 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며 박이레 외(2023)는 공공조직에서 조직의 소통문화가 성과에 미치는 영향에서 혁신행동의 매개효과를 연구하였다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 변화관리가 조직성과에 미치는 영향에 혁신행동

의 매개효과를 알아보고자 하며 혁신행동 이론과 선행연구에 따라 다음과 같이 가설을 설정한다.

H2. 조직의 변화관리는 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3. 혁신행동은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4. 혁신행동은 변화관리와 조직성과 간의 관계를 매개할 것이다.

4. 변혁적 리더십의 조절된 매개효과

오래전부터 리더십은 조직의 효과성을 높이고 목표달성을 이루기 위해 필요한 조직적 요인 중 하나로 여겨져 왔다. Bass & Stogdill(1990: 14)은 리더십을 “성공적인 영향력”이라 정의하면서 영향을 받은 팔로워들이 조직의 목표를 달성하는 것이라 하였다. 또한 리더십은 조직의 성공과 실패를 가를 수 있는 중요한 변수로 보았다. Hogan & Kaiser(2005: 172)는 리더십의 개념을 “경쟁자와 비교하여 성과를 잘 내는 그룹을 만들고 유지하는 능력”이라고 하였고 리더십의 평가는 조직성과에 의하는 것이 가장 적절하다고 하였다. Vroom & Jago(2007: 17)는 “리더십은 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 잠재력 혹은 능력”이라 하였으며 다만 리더십은 영향력의 효과를 다루는 방식의 차이로 다양하게 정의될 수 있다고 하였다. 이렇듯 리더십은 학자마다 다양하게 개념을 정의하고 있지만 주로 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 미치는 효과적인 영향력으로 정리해볼 수 있다.

리더십 연구는 리더의 개인적 특성과 자질에 대한 관심으로 시작되었고 이후 카리스마적이고 비전있는 리더십과 같은 새로운 리더십 이론이 본격적으로 발전하였다(Bass, 1990; Avolio et al., 2009). Burns(1978)는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)을 구분하여 제시하였는데 변혁적 리더십은 성과에 대한 보상을 전제로 하는 거래적 리더십과는 달리 구성원에게 조직의 비전을 제시하여 공동의 목표에 함께 참여하게 한다고 하였다(Bass & Riggio, 2006). 이 과정에서 변혁적 리더는 권위적일 수도 있고 민주적일 수도 있다(Bass, 1999).

Avolio et al.(1991)은 변혁적 리더들이 조직의 비전과 직원들의 발전에 관심을 가지고 있다고 하였으며 이들이 가지고 있는 뚜렷한 특성으로 “개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기 부여, 이상적 영향력”의 개념을 제시하고 확장시키고자 하였다. 선행연구에 따라 정리하면 변혁적 리더십은 결과에 따른 보상이라는 교환적 거래를 넘어서서 목표치를 상회하는 업무를 수행할 수 있도록 동기를 부여하며 구성원이 업무의 중요성과 가치를 인식하여 상위욕구를 충족시킬 수 있게 하는 이상적 영향력으로 정의할 수 있다(Bass, 1985b; Yammarino et

al., 1993; 김호정, 2001).

변혁적 리더십은 연구 과정에서 선행요인 및 결과요인 변수로 사용된 경우가 다수 있었는데 특히 변화와 혁신행동 및 조직성과와 관련하여 중요한 변수로 작용하였다. Kotter (1996)는 리더십이 변화를 사회적으로 건강하게 이끌어가기 위해 조직에 꼭 필요한 것으로 보았다. 또한 리더십은 조직 내 변화를 고취시키고 조정하는 데 매우 중요한 요인으로서 조직 내 구성원들이 변화를 받아들이고 혁신적인 역량을 기를 수 있도록 도울 수 있다고 하였다(Oakland & Tanner, 2007). 이는 리더가 혁신적인 아이디어를 가지고 미래에 대한 비전을 수립하고 리더십에 대한 통합적인 전략을 제시할 때 가능하다(Bass, 1985a; Avolio, 2007).

즉 리더십은 조직 내외적으로 끊임없이 변화하는 환경 속에서 혁신행동을 하게 하는 중요한 요인으로 볼 수 있다. 특히 변혁적 리더십은 조직 구성원들이 지속적으로 성장하고 더 높은 목표를 향해 나아갈 수 있도록 동기부여하고 개별적 배려와 자원을 제공하여 이들이 창의적이고 혁신적인 행동을 할 수 있는 가능성을 높여준다(Jung et al., 2003; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Aryee et al., 2012; Sharifirad, 2013; Jiang & Chen, 2018; 박현욱·유수동, 2023; 박새아·최유진, 2024). Reuvers et al.(2008)은 실증적 연구를 통하여 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 긍정적인 관계를 규명하였는데, 변혁적 리더들은 팔로워에게 업무를 효과적으로 수행할 수 있다는 영감적 동기를 부여하고 이를 통해 구성원들은 업무능력에 대한 자신감을 가지고 혁신행동을 하게 된다고 하였다. 즉 변혁적 리더십은 개별적인 능력을 배려하고 재능의 다양성을 존중하여 혁신행동을 강화시킬 수 있다. 이와 같이 다수의 선행연구를 통해 변혁적 리더십은 변화에 따른 혁신행동과 직접적이고 긍정적인 관계가 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 변혁적 리더십은 조직성과와도 밀접한 연관성이 있다. 선행연구를 보면 변혁적 리더십과 성과의 관계에 대한 연구결과가 다수 있었다(Dionne et al., 2004; Wang, 2011; Ng, 2017; Nguyen et al., 2017; 박종수·최하영, 2022). 변혁적 리더십은 주로 개인 성과와의 관련성에 초점을 맞춘 연구가 진행되었는데(Carter et al., 2013; Lai, 2020; Bakker et al., 2023), 변혁적 리더십과 조직성과와의 관계를 규명하기 위한 연구도 활발하게 수행되고 있다(Pereira & Gomes, 2012; Samad, 2012; Mach et al., 2022).

Paarlberg & Lavigna(2010)는 변혁적 리더십의 이론과 가치를 바탕으로 한 효과적인 관리 관행, 공공봉사동기 그리고 개인 및 조직성과와의 관계에 대한 이론적 연구를 하였으며 Braun et al.(2013)은 조직(팀) 수준에서 상사의 변혁적 리더십에 대한 인식이 조직(팀) 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 Braun et al.(2013)은 변혁적 리더십이 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였고 이를 바탕으로 변혁적 리더십은 관리자의 고용, 승진,

교육의 측면에서 중요하게 고려되어야 한다고 주장하였다. 박현욱(2020a)은 주로 변혁적 리더십과 개인 수준에서의 성과와 관련된 연구가 많았다고 지적하면서 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 실증적으로 분석하였다.

Gill(2002)은 성공적인 변화관리를 위하여 리더십의 하위 요소인 비전(vision), 가치(values), 전략(strategy), 권한위임(empowerment) 그리고 동기부여(motivation)와 영감(inspiration)이 모두 포함된 통합적 모델을 제안하였으며 Kuipers et al.(2014)은 변화관리의 다섯 가지 요소로 맥락(context), 내용(content), 과정(process), 결과(outcomes) 그리고 리더십(leadership)을 제시하면서 조직 변화에서의 리더십 역할에 대해 주목하였다. 그중 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 새로운 비전을 제시하고 혁신적인 업무 방식을 독려하기 때문에 변화관리를 원활하게 하는데 중요한 역할을 하고 있다(Van der Voet, 2014; Schmidt et al., 2017). 특히 공공조직의 구조적 한계를 변혁적 리더십으로 극복할 수 있는 가능성이 높아짐에 따라 변화관리와 조직성과의 종합적인 연구들에 있어서 변혁적 리더십은 핵심적인 요소라고 할 수 있다(Van der Voet, 2014).

변혁적 리더십은 다수 연구에서 변수 간의 관계를 조절하거나 조절된 매개효과를 가지는 것으로 나타났는데 이러한 선행연구들은 변혁적 리더십이 혁신행동의 매개효과를 더욱 강화시킬 수 있는 가능성을 제시한다(강설, 2022; 최병윤, 2024). 이러한 관계를 바탕으로 본 연구에서는 변혁적 리더십이 혁신행동과 조직성과와의 관계를 더욱 강화시키는지에 대해 알아보고, 변화관리가 혁신행동을 통하여 조직성과에 미치는 효과가 조절변수인 변혁적 리더십이 증가할수록 어떻게 달라지는지 조절된 매개효과를 검증한다. 이에 변혁적 리더십 이론과 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

H5. 변혁적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6. 변혁적 리더십은 혁신행동과 조직성과 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.

H7. 혁신행동의 매개효과는 변혁적 리더십에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

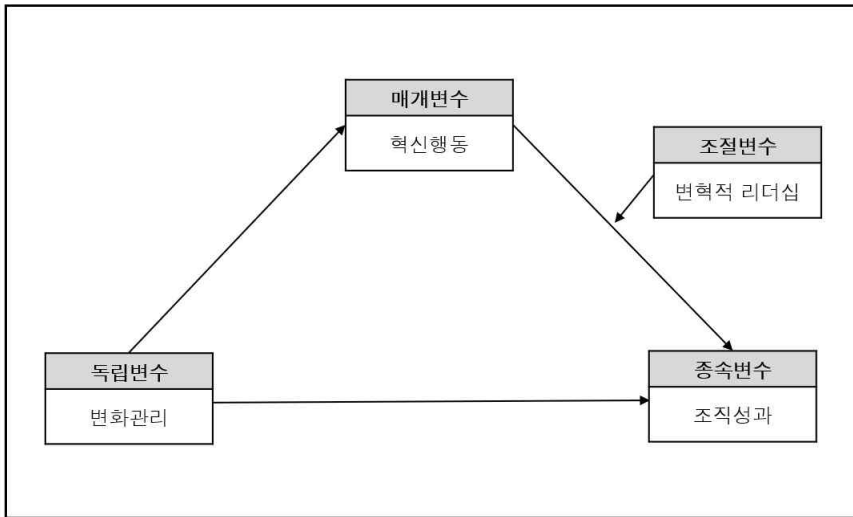
III. 연구설계

1. 연구의 분석틀

본 연구는 공공조직에서 변화관리, 혁신행동, 변혁적 리더십, 조직성과 간의 관계를 분석하고자 한다. 특히 변화관리가 조직성과에 미치는 영향을 알아보고 혁신행동, 변혁적 리더

십의 조절된 매개효과를 중심으로 실증분석하고자 한다. 지금까지의 이론적 논의와 선행연구를 종합하여 아래와 같은 연구모형을 설정한다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 연구 자료 및 연구표본 특성

본 연구는 가설검증을 위하여 한국행정연구원의 2023년 공직생활 실태조사 설문자료를 활용하였다.²⁾ 한국행정연구원은 2011년부터 공무원을 대상으로 공직생활 실태조사를 실시하고 있으며 이는 효율적인 공무원 인적자원관리와 전략적인 인사정책을 수립하는데 중요한 기초자료라고 할 수 있다(한국행정연구원, 2024). 설문 조사는 전국의 중앙행정기관, 광역 및 기초자치단체 소속 공무원들을 대상으로 하고 있으며 확률표본 조사 후 E-mail 웹 조사 방식으로 진행되었다.

설문에 참여한 응답자의 인구표본의 특성은 <표 1>과 같다. 성별은 남성 3,444명(53.45%), 여성 3,000명(46.55%)이었다. 연령은 30대가 2,472명(38.36%)로 가장 많았고 그 다음 40대가 1,999명(31.02%), 50대 이상 1,273명(19.75%), 20대 700명(10.86%) 순이었다. 혼인상태는 기혼자가 3,741명(58.1%), 미혼이 2,703명(41.9%)이다. 직급은 6~7급 3,664명(56.86%)으로 가장 수가 많았으며 다음으로 8~9급 1,663명(25.81%), 5급 917명(14.23%),

2) 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음.

1~4급은 200명(3.10%) 이었다. 또한 중앙행정기관 소속 공무원은 2,099명(32.57%), 기초자치단체 2,672명(41.46%), 광역자치단체 1,673명(25.96%)이다. 학력은 대학 졸업 5,053명(78.41%), 석사 졸업 646명(10.02%), 고졸 이하 319명(4.95%), 전문대 졸업 315명(4.89%), 박사 졸업 111명(1.72%) 순이다. 재직기간은 5년 이하 1,924명(29.86%)으로 가장 많았고 다음으로 6년~10년 1,499명(23.26%), 16년~20년 985명(15.29%), 26년 이상 835명(12.96%), 11년~15년 808명(12.54%), 21년~25년 393명(6.10%) 순이었다. 채용유형으로 공개경쟁채용 5,549명(86.1%), 경력경쟁채용 891명(13.8%), 기타 4명(0.1%)으로 공개경쟁채용 유형이 다수를 차지하였다.

〈표 1〉 인구표본의 특성

구 분		빈도	비율(%)	구 분		빈도	비율(%)
성별	남자	3,444	53.45	학력	고졸 이하	319	4.95
	여자	3,000	46.55		전문대졸업	315	4.89
연령	20대	700	10.86		대학졸업	5,053	78.41
	30대	2,472	38.36		석사 졸업	646	10.02
	40대	1,999	31.02		박사 졸업	111	1.72
	50대 이상	1,273	19.75	재직 기간	5년 이하	1,924	29.86
혼인 상태	배우자있음	3,741	58.1		6년~10년	1,499	23.26
	배우자없음	2,703	41.9		11년~15년	808	12.54
직급	1~4급	200	3.10		16년~20년	985	15.29
	5급	917	14.23		21년~25년	393	6.10
	6~7급	3,664	56.86		26년 이상	835	12.96
	8~9급	1,663	25.81	채용 유형	공개경쟁채용	5,549	86.1
소속 기관	중앙행정기관	2,099	32.57		경력경쟁채용	891	13.8
	광역자치단체	1,673	25.96		기타	4	0.1
	기초자치단체	2,672	41.46	합계	6,444명		

3. 변수의 측정

본 연구는 공직생활 실태조사 설문 문항 중 조직성과, 변화관리, 혁신행동, 변혁적 리더십과 관련된 항목을 활용하였다. 각 항목은 공무원 일반의 인식을 리커트 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 보통이다, ④ 그렇다, ⑤ 매우 그렇다)로 측정하였다.

종속변수인 조직성과의 문항은 “우리 기관은 조직의 성과목표를 충분히 달성하고 있다”와 “우리 기관의 성과는 질적으로 우수하다는 평가를 받는다”이다. 조직성과를 측정하는데

있어서 다수의 연구에서 공무원들이 주관적으로 인식하는 조직성과를 활용하였다(Pereira & Gomes, 2012; 신황용, 2021; 홍승화·박선주, 2021). 인식지표를 쓰는 것은 민간부문과는 다른 공공부문의 특수성으로 인한 것으로(정지수·한승희, 2014) 공공부문의 성과는 측정하기 어려울 뿐만 아니라 정량적 수치로 평가할 수 없는 목표도 다수 있기 때문이다. 이러한 공공조직의 특성으로 인해 오히려 주관적으로 측정된 조직성과 지표를 사용하는 것이 더욱 효과적일 수 있다. 이에 본 연구에서는 주관적인 지표를 활용하여 조직성과를 측정하였다.

독립변수인 변화관리는 “우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다”, “우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다”, “우리 기관에서 추진한 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다”의 3문항으로 구성하였다. 설문조사 문항은 공무원들이 주관적으로 인식하고 있는 조직 내의 변화관리의 정도를 나타내고 있다. 또한 본 연구에서는 독립변수를 측정할 때 변화관리란 조직이 변화와 그 결과에 대해 긍정적으로 인식하고 궁극적으로 새로운 비전을 창출해 내는 과정이라는 것에 중점을 두어 문항을 구성하였다(Kotter, 1996).

매개변수인 혁신행동은 총 2문항으로 “나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다”, “나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다”이다. 본 연구는 혁신행동을 독창적이고 새로운 아이디어를 개발하는 것(Van de Ven, 1986; Kanter, 1988)으로 정의하고 있으며 Scott & Bruce(1994)의 연구를 바탕으로 이를 가장 잘 나타내고 있는 문항을 반영하였다.

조절변수인 변혁적 리더십은 “나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다”, “나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다”, “나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다”, “나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다”의 4문항이다. 변혁적 리더십 설문 문항은 변혁적 리더십의 구성 개념을 반영하는 Bass(1985b)와 Bass & Avolio(1997) 그리고 Avolio & Bass(2004)를 참고하여 측정하도록 한다(Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 1995; Bass et al., 2003). 측정문항이 Avolio & Bass(2004)의 MLQ에 제시된 문항과 동일하게 구성되어 있지 않지만 이상적 영향력, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려라는 4가지 차원으로 구성되는 변혁적 리더십을 위 문항들이 적절히 반영하고 있음을 알 수 있다(Den et al., 1997).

본 연구는 통제변수로 기관유형, 성별, 혼인상태, 연령, 학력, 재직기간, 채용유형, 직급이라는 인구통계학적 변수를 포함시켰다.

〈표 2〉 변수의 측정

구분	변수명	측정문항	측정	관련 연구
종속변수	조직성과	1. 우리 기관은 조직의 성과목표를 충분히 달성하고 있다	5점척도 2문항의 평균값	신환용(2021), 홍승화·박선주(2021), 남승하(2008)
		2. 우리 기관의 성과는 질적으로 우수하다는 평가를 받는다		
독립변수	변화관리	1. 우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다	5점척도 3문항의 평균값	범가미·모은정(2024), 박윤·심형인(2022), 이지혜·박성민(2021), 권한조·이재완(2019)
		2. 우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다		
		3. 우리 기관에서 추진한 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다		
매개변수	혁신행동	1. 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안 /적용하도록 노력한다	5점척도 2문항의 평균값	조소연·이수영(2023), 박현욱(2020b), 김태호·노종호(2010)
		2. 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다		
조절변수	변혁적 리더십	1. 나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	5점척도 4문항의 평균값	최병윤(2024), 박새아·최유진(2024), 박현욱·유수동(2023), 류근필·김창진(2020)
		2. 나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다		
		3. 나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다		
		4. 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다		
통제변수	기관유형	공무원의 소속기관	중앙행정기관=0, 지방자치단체=1	
	성별	여성공무원 여부	남성=0, 여성=1	
	혼인상태	배우자 유무	배우자 있음=0, 배우자 없음=1	
	연령	공무원의 나이	20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대 이상=4	
	학력	공무원의 최종학력	전문대졸 이하=1, 대학(4년)졸업=2, 대학원 이상=3	
	재직기간	공무원 입직년도	5년 이하=1, 6~10년=2, 11~15년=3, 16~20년=4, 21~25년=5, 26년이상=6	
	채용유형	입직시 채용방식	공개경쟁채용=0, 비공개경쟁채용=1	
	직급	관리자급 여부(현재 직급)	5급 이상=0, 6급 이하=1	

IV. 분석 결과

1. 기초 분석

본 연구에 사용된 변수의 기술 통계를 분석한 결과는 다음 <표 3>과 같다. 먼저 종속변수인 조직성과는 평균 3.315로 비교적 높은 평균값을 나타냈으며 독립변수인 변화관리는 5점 만점에 2.908로 다소 낮게 나타났다. 다음으로 혁신행동의 평균은 3.247, 변혁적 리더십은 3.082로 나타났다.

<표 3> 기술 통계 분석

변수	Obs.	Mean	S.D.	Min	Max
조직성과	6,444	3.315	.738	1	5
변화관리	6,444	2.908	.771	1	5
혁신행동	6,444	3.247	.762	1	5
변혁적리더십	6,444	3.082	.873	1	5
기관유형	6,444	.674	.469	0	1
성별	6,444	.466	.499	0	1
혼인상태	6,444	.420	.494	0	1
연령	6,444	2.597	.924	1	4
학력	6,444	2.019	.464	1	3
재직기간	6,444	2.834	1.721	1	6
채용유형	6,444	.139	.346	0	1
직급	6,444	.827	.379	0	1

본 연구에서 사용한 조직성과, 변화관리, 혁신행동, 변혁적 리더십의 상관관계 분석 결과는 <표 4>와 같다. 종속변수인 조직성과는 독립변수인 변화관리와 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으며 매개변수인 혁신행동과 조절변수인 변혁적 리더십과도 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 상관계수가 높으면 다중공선성의 문제가 제기되는데 본 연구에서 사용한 변수 간의 상관계수는 그리 높지 않은 것으로 확인되어 이에 대한 문제는 없는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 주요변수 간 상관관계 분석

변수	1	2	3	4
조직성과	1			
변화관리	.651***	1		
혁신행동	.375***	.351***	1	
변혁적리더십	.519***	.565***	.291***	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

주1. 통제변수 분석에서 제외

2. 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에서 사용한 변수의 신뢰도와 타당도를 확인하기 위하여 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시한 결과는 〈표 5〉와 같다. 표준화된 요인 적재량은 모두 .8 이상으로 나타났다. 다음으로 각 변수의 신뢰성을 검증한 결과, 조직성과를 측정하는 2문항의 Cronbach's α 값은 .890이었다. 변화관리의 Cronbach's α 값은 .874이고 혁신행동의 Cronbach's α 값은 .878으로 신뢰도는 적합하게 나타났다. 마지막으로 변혁적 리더십 4문항의 Cronbach's α 값은 .951로 높은 수준의 신뢰도를 나타내었다. 결과적으로 각 변수의 Cronbach's α 값은 모두 .8 이상으로 나타나 변수의 내적일관성이 확인되었다. 또한 변수들의 CR 값은 .7 이상이고 AVE 값은 .5 이상으로 측정모형의 신뢰도와 타당도가 확보된 것으로 판단할 수 있다.

〈표 5〉 요인분석 및 신뢰도 분석

변수	측정문항	요인 적재량	신뢰도 (Cronbach's α)	CR	AVE
조직성과	OP1	.895	.890	.890	.802
	OP2	.896			
변화관리	CM1	.871	.874	.874	.699
	CM2	.804			
	CM3	.831			
혁신행동	IB1	.892	.878	.878	.783
	IB2	.878			
변혁적 리더십	TL1	.887	.951	.951	.830
	TL2	.930			
	TL3	.916			
	TL4	.910			

데이터가 연구모형에 잘 부합하는지를 평가하기 위하여 측정모형의 적합도를 검정한 결과는 <표 6>과 같다. 그 결과 본 연구의 측정모형은 적합한 모델임을 알 수 있다(CFI=.988, GFI=.979, IFI=.988, TLI=.983, RMSEA=.053).

〈표 6〉 측정모형의 적합도

	χ^2	df	CFI	GFI	IFI	TLI	RMSEA
4요인 모형 (CM; IB; TL; OP)	717.62	38	.988	.979	.988	.983	.053
3 요인 모형 (CM+IB; TL; OP)	6048.73	41	.895	.882	.895	.859	.151
3 요인 모형 (CM; IB+TL; OP)	6875.78	41	.881	.867	.881	.840	.161
2 요인 모형 (CM+IB+TL; OP)	14570.39	43	.746	.681	.746	.676	.229
1 요인 모형 (CM+IB+TL+OP)	19134.65	44	.667	.604	.667	.583	.260

주1: CM = 변화관리; IB = 혁신행동; TL = 변혁적 리더십; OP = 조직성과

3. 분석 결과 및 가설 검증

1) 혁신행동의 매개효과 분석

변화관리가 조직성과에 영향을 미치는 데 있어 혁신행동의 매개효과를 분석하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 3단계 위계적 회귀분석과 부트스트랩(Bootstrap) 방법을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 1단계($F=403.732$, $p<.001$), 2단계($F=127.149$, $p<.001$), 3단계($F=404.996$, $p<.001$)에서 모두 통계적으로 유의하였으며 회귀모형 설명력은 1단계에서 R^2 의 값은 .430(수정된 R^2 은 .429), 2단계에서 R^2 의 값은 .192(수정된 R^2 은 .190), 3단계에서 R^2 의 값은 .450(수정된 R^2 은 .449)로 확인되었다. 또한 분산팽창지수(VIF)값은 10 미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

회귀계수의 유의성을 검증한 결과, <표 7>의 1단계에서 변화관리는 조직성과에 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타나 조직의 변화관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설1은 지지되었다($B=.608$, $p<.001$). 또한 2단계에서 변화관리는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 지지되었다($B=.304$, $p<.001$). 3단계에서는 혁신행동이 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고($B=.154$, $p<.001$) 변화관리가 조직성과에 미치는 영향은 1단계에서보다 낮은 것으로 나타났다($B=.561$, $p<.001$). 이를

통해 변화관리와 조직성과 사이에서 혁신행동이 매개 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 즉 변화관리는 혁신행동을 매개하여 조직성과에 유의한 영향을 미쳤다. 위의 결과를 바탕으로 가설3과 가설4는 지지되었다.

추가적으로 위의 회귀분석 결과를 바탕으로 혁신행동의 유의한 매개효과를 검증하기 위하여 부트스트랩으로 간접효과를 분석한 바, 신뢰구간 안에 0을 포함하지 않아(LLCI=.0383, ULCI=.0562) 변화관리와 조직성과의 관계에서 혁신행동이 매개 역할을 하는 것으로 확인되었다.

〈표 7〉 매개효과 분석

변수	〈1단계〉: 조직성과		〈2단계〉: 혁신행동		〈3단계〉: 조직성과	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
변화관리	.608***	.009	.304***	.011	.561***	.010
혁신행동					.154***	.010
기관유형	.030	.017	.065**	.021	.020	.016
성별	-.021	.014	-.175***	.018	.006	.014
혼인상태	.001	.018	-.082***	.022	.013	.018
연령(30대)	-.053*	.025	-.058	.031	-.044	.025
연령(40대)	-.069*	.033	-.013	.040	-.067*	.032
연령(50대)	-.039	.045	.008	.055	-.040	.044
학력(대학 졸업)	-.005	.024	.036	.030	-.011	.024
학력(대학원 이상)	.053	.032	.206***	.039	.021	.031
재직기간	.022*	.008	.042***	.010	.015	.008
채용유형	.076***	.022	.169***	.027	.050*	.021
직급	-.031	.022	-.104***	.027	-.015	.022
R ²	.430		.192		.450	
Adj.R ²	.429		.190		.449	
F	403.732***		127.149***		404.996***	
부트스트래핑 분석 경로			B	S.E.	LLCI	ULCI
변화관리→혁신행동→조직성과			.0470	.0046	.0383	.0562

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2) 혁신행동과 조직성과 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과 분석

혁신행동과 조직성과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 알아보기 위하여 혁신행동과 변혁적 리더십을 평균중심화하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 분산팽

창지수(VIF)는 모두 10 미만으로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다. <표 8>에 제시된 조절효과 분석 결과값을 보면 F값이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나 회귀모형이 적합하다는 것을 알 수 있다. 또한 모형1의 R^2 이 .155(수정된 R^2 = .154), 모형2의 R^2 이 .333(수정된 R^2 = .331), 모형3의 R^2 이 .335(수정된 R^2 = .334)로 단계별로 설명력이 점차 증가하였다.

모형2에서 혁신행동($B=.219$, $p<.001$)과 변혁적 리더십($B=.375$, $p<.001$)이 조직성과에 미치는 영향은 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의하였다(가설5 지지). 변혁적 리더십의 조절효과를 확인하기 위하여 모형3에서 혁신행동, 변혁적 리더십, 그리고 상호작용항(혁신행동 $\times$ 변혁적 리더십)을 투입하였다. 그 결과 상호작용항이 통계적으로 유의하여 변혁적 리더십이 혁신행동과 조직성과 간의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이라는 가설6은 지지되었다($B=.044$, $p<.001$). 즉 변혁적 리더십이 높은 수준일 때 혁신행동이 조직성과에 미치는 영향이 변혁적 리더십이 낮은 수준일 때보다 더욱 크게 나타났다.

〈표 8〉 조절효과 분석

변수	모형1		모형2		모형3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
혁신행동	.340***	.012	.219***	.011	.225***	.011
변혁적리더십			.375***	.009	.370***	.009
X*W					.044***	.009
기관유형	.011	.020	.026	.018	.025	.018
성별	.004	.018	.025	.016	.027	.016
혼인상태	.029	.022	.032	.019	.032	.019
연령(30대)	-.124***	.031	-.048	.027	-.045	.027
연령(40대)	-.177***	.040	-.076*	.035	-.072*	.035
연령(50대)	-.078	.055	-.024	.049	-.020	.049
학력(대학 졸업)	-.050	.030	-.023	.026	-.022	.026
학력(대학원 이상)	-.046	.039	.001	.035	.000	.034
재직기간	.039***	.010	.036***	.009	.035***	.009
채용유형	.088***	.027	.088***	.024	.089***	.024
직급	-.013	.027	-.004	.024	.000	.024
R^2	.155		.333		.335	
Adj. R^2	.154		.331		.334	
F	98.408***		246.765***		231.731***	

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

3) 변혁적 리더십의 조절된 매개효과 분석

앞서 매개분석을 통하여, 변화관리는 혁신행동을 매개하여 조직성장에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 변화관리가 혁신행동을 통해 조직성장에 미치는 간접효과가 변혁적 리더십에 의해 조절되는지를 검증하기 위하여 SPSS PROCESS Macro를 활용하여 조절된 매개효과를 분석하였다. 조절된 매개효과는 독립변수가 매개변수를 통하여 종속변수에 미치는 영향이 조절변수에 의하여 달라지는지 검증하는 것으로써 본 연구에서는 Hayes(2022)의 Process Macro model을 통해 부트스트랩을 실시하였다(최병윤, 2024). 그 결과는 다음 <표 9>와 같다. 그 결과 신뢰구간은 0을 포함하지 않아 변혁적 리더십은 변화관리가 혁신행동을 매개하여 조직성장에 미치는 간접효과를 조절하는 것으로 나타났다(Index=.0063, BootSE=.0031, BootLLCI=.0004, BootULCI=.0126). 즉 조절변수가 커질수록 매개효과가 달라지며, 그 차이가 유의하다는 것을 의미한다. 이러한 결과를 바탕으로 가설7은 지지되었다.

<표 9> 조절된 매개효과 분석

변혁적 리더십	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-.8731	.0358	.0053	.0255	.0463
.0000	.0413	.0043	.0331	.0499
.8731	.0468	.0048	.0375	.0564
조절된 매개효과				
변혁적 리더십	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.0063	.0031	.0004	.0126

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설에 대한 검증 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 가설검증 결과

가설		결과
H1	조직의 변화관리는 조직성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H2	조직의 변화관리는 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H3	혁신행동은 조직성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H4	혁신행동은 변화관리와 조직성과 간의 관계를 매개할 것이다.	지지
H5	변혁적 리더십은 조직성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
H6	변혁적 리더십은 혁신행동과 조직성과 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.	지지
H7	혁신행동의 매개효과는 변혁적 리더십에 따라 유의한 차이가 있을 것이다(조절된 매개효과).	지지

V. 결론

본 연구는 변화관리, 혁신행동 그리고 변혁적 리더십이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보았다. 구체적으로 변화관리가 혁신행동과 조직성과에 미치는 영향, 혁신행동의 매개효과, 그리고 변혁적 리더십의 조절된 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 특히 본 연구는 조직이 변화에 어떻게 대응하고 관리하는지를 조직 구성원들의 인식을 바탕으로 규명하고자 하였다. 가설검증을 위하여 공직자들을 대상으로 하는 설문조사 자료를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직의 효과적인 변화관리가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Guha et al., 1997; Rieley & Clarkson, 2001; Lauer, 2020; 안경섭, 2009)와 같이 변화관리는 조직성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 미쳤다. 조직 내 변화관리는 대부분의 경우에 실패하고 구성원들의 저항에 부딪히기 쉽지만 성공적으로 변화를 정착시켰을 경우에는 새로운 비전 제시와 융통성있는 문제해결로 조직성과를 향상시킨다는 것을 알 수 있다.

둘째, 변화관리는 혁신행동을 매개하여 조직성과에 정(+)의 영향을 미쳤다. 분석 결과 혁신행동은 변화관리와 조직성과의 관계를 매개하는 것이 통계적으로 유의하게 나타났다. 이러한 결과는 혁신을 위해 위험을 감수하고자 하는 조직의 변화관리가 구성원들의 혁신행동을 증가시키고 이를 통해 조직성과가 향상될 수 있다는 선행연구를 실증적으로 뒷받침하고 있다(Guha et al., 1997; Samad, 2012; Dedahanov et al., 2017).

셋째, 변화관리가 혁신행동을 통하여 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 변혁적 리더십은 조절된 매개효과를 가진다는 것을 확인하였다. 구체적으로 변화관리가 혁신행동을 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며 이 과정에서 변혁적 리더십이 조절된 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 혁신행동을 강화함으로써 변화관리에서 중요한 역할을 하고 있다는 이전 연구 결과와 일치한다(Van der Voet, 2014; Schmidt et al., 2017). 특히 이러한 결과는 위계질서 구조를 갖는 공공조직의 특성상 창의적이고 혁신적인 해결책을 모색할 수 있도록 도울 수 있는 변혁적 리더십이 필요하며 조직적 차원에서 효과적인 변화관리가 중요함을 나타낸다.

이러한 결과는 실무적인 측면에서 공직 사회 조직관리에 대한 시사점을 제공할 수 있다. 먼저 공공조직에서 변화에 유연하게 대처하고 혁신을 위해서 어느 정도의 위험(risk)을 용인할 경우 조직의 변화관리는 성과를 높일 수 있다는 가능성을 제시하였다. 공직사회는 경직되고 보수적인 문화 속에서 정해진 절차에 따라 업무를 수행하는 것을 중시한다. 특히 변화를 두려워하고 기존의 방식을 답습하는 태도가 만연해 있는데 이는 구조적인 문제에서 비롯

되었다고 볼 수 있다. 창의적인 노력이 인정받지 못하는 조직문화와 적극적으로 업무를 수행했음에도 결과가 좋지 않을 때 발생하는 위험 부담은 공무원들이 관행대로 업무를 수행하도록 유인한다. 그렇기에 변화로 인한 위험을 조직이 부담한다면 구성원들에게 긍정적인 신호를 제공하게 되어 이들이 혁신적으로 업무를 수행하도록 도울 수 있다. 이는 궁극적으로 조직성과의 향상으로 이어질 수 있다.

다음으로 혁신행동과 조직성과의 관계는 변혁적 리더십이 높을수록 더욱 강화되었다. 이는 조직적 차원에서 구성원들의 혁신행동을 강화시키기 위해 변혁적 리더십을 지닌 관리자의 양성이 필요함을 시사한다. 특히 공공조직이라는 특수한 맥락을 고려할 때 복잡한 절차와 규칙에 얽매어있는 구성원들이 직접적으로 상사로부터 정서적·물질적 지지를 받을 때 혁신행동이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향이 더욱 강화될 수 있다. 따라서 관리자가 변혁적 리더십에 필요한 능력을 함양할 수 있도록 지속적인 교육 확대가 필요하다.

본 연구는 다음과 같은 이론적·정책적 함의를 갖는다. 먼저, 공공조직에서 변화관리와 조직성과의 관계를 실증적으로 분석하고 다양한 변수를 활용하여 변화관리 이론에 대한 기존 논의의 폭을 확장하였다. 조직 내 변화관리의 개념 정의와 측정의 한계로 인해 다차원적인 논의가 부족하였다는 문제의식을 바탕으로 조직의 변화관리가 혁신행동을 매개하여 조직 성과에 어떻게 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 살펴보았다. 또한 그 관계에서 변혁적 리더십이라는 조절변수를 발굴하고 변혁적 리더십의 역할에 대한 새로운 관점을 제시함으로써 변화관리 연구의 추후 연구 방향을 제안하였다.

다음으로 조직은 변화관리를 주체적이고 지속적인 방식으로 수행해야 한다는 정책적 방향을 제시하였다. 공공조직은 피할 수 없는 외부환경의 변화에 대응하는 것뿐만 아니라 조직 자체적으로도 변화를 추진하여 혁신을 이끌어낼 수 있는 조직관리가 필요하다. 특히 적극적인 변화관리는 구성원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점이 연구결과를 통하여 확인되었다. 이에 따라 조직은 변화관리를 능동적으로 이끌어낼 수 있는 구체적인 실행 방안을 마련해야 하며 변화관리를 평가할 수 있는 세부적인 지표를 마련하는 것이 그 예가 될 수 있다.

마지막으로 구성원들이 다양하게 소통할 수 있는 조직구조와 문화를 조성해야 한다. Kanter(1988)는 혁신이 조직의 구조나 환경에 따라 다르게 나타난다고 하였는데 다양한 방식으로 소통할 수 있는 통합적이고 유연한 조직구조와 문화를 가질 때 적극적인 변화관리와 혁신행동이 증가할 수 있는 가능성이 높아진다. 이를 통해 공공조직도 구조와 시스템을 변화시켜 공직자들이 혁신행동을 할 수 있는 환경을 조성해야 함을 알 수 있다. 즉 구성원이 변화에 따른 혁신행동을 하였을 때 조직 내에서 수용될 수 있다는 신뢰가 형성되어야 하며 이

러한 선행조건이 마련될 때 공직자들의 책임감이 강화될 수 있다.

본 연구는 학술적 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 존재한다. 먼저 자료 출처의 한계로 인하여 인과관계의 타당성에 대한 의문이 제기될 수 있다. 다시 말해 한국행정연구원의 2차 자료인 공직생활실태조사 설문지에 기반하여 변수를 측정하였기 때문에 변수 간의 인과관계가 공무원들의 주관적인 인식에 그칠 가능성이 있다. 또한 자료가 변수의 개념을 충분히 반영하지 못할 수 있다는 한계점이 존재한다. 구체적으로 조직 내 변화관리를 공무원들이 인지하는 측면에서만 고려하여 이러한 인식이 실제 변화관리 과정이나 결과를 충분히 반영하지 못하는 문제가 있을 수 있다. 이는 후속연구에서 주관적 지표와 더불어 객관적으로 확인할 수 있는 변수를 추가하고 다양한 방법론을 활용하게 된다면 측정상의 한계를 보완할 수 있을 것이다. 다음으로 본 연구는 단일 시점 설문 데이터를 활용하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 존재한다. 이에 본 연구에서는 연구모형의 적합성을 확인적 요인분석과 통계검증을 통하여 확인하였다. 추후 연구에서는 다양한 자료와 방법론을 활용하고 시차를 고려하여 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 실증분석한다면 더욱 정밀한 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강설. (2022). 상사-부하 관계가 잡크래프팅과 직무만족에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 조절된 매개효과. 「인문사회과학연구」, 30(4), 29-50.
- 고명철. (2013). 공공서비스 만족도, 정부성과, 그리고 삶의 질 간 영향관계 분석: 상향확산식 접근을 토대로. 「한국행정정보」, 47(2), 1-30.
- 권한조·이재완. (2019). 정부조직의 변화관리가 혁신행동에 미치는 효과: 목표모호성의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 30(2), 79-103.
- 김국진·강지선. (2019). 직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 1-33.
- 김미경. (2016). 정부 3.0 성과확산을 위한 변화관리방안 제안: 일하는 방식 표준화요인 개발을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 15(2), 203-237.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3), 143-168.
- 김호정. (2001). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공, 사조직의 비교. 「한국행정정보」, 35(2), 197-216.

- 남승하. (2008). 조직의 관리적 혁신의지 (innovation willingness) 와 조직성과 (performance) 간의 관계에 관한 연구. 「한국행정학보」, 42(1), 171-196.
- 남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성가에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(4), 27-55.
- 류근필·김창진. (2020). 역량개발 중심의 성과관리제도를 위한 관리자의 역할: 역량개발과 변혁적 리더십의 조절-매개 효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 54(2), 89-114.
- 문계완·최석봉·문재승. (2009). 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향. 「산업경제연구」, 22(6), 3289-3320.
- 박새아·최유진. (2024). 공공조직의 변혁적 리더십과 이직의도: 세대 간 조절효과 분석. 「한국행정연구」, 33(1), 109-142.
- 박예중·윤창근. (2022). 공공부문의 혁신행동과 성과. 「현대사회와 행정」, 32(3), 63-99.
- 박윤·심형인. (2022). 공공조직의 다양성관리가 변화관리 및 조직성가에 미치는 영향. 「인문사회 21」, 13(1), 2575-2589.
- 박이레·박채린·Khaltar Odkhuu. (2023). 공공조직의 소통문화가 업무성가에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과. 「지방정부연구」, 26(4), 261-288.
- 박중수·최하영. (2022). 거래적·변혁적 리더십과 관료적·탈관료적 조직문화가 성과에 미치는 영향: 조직문화의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 56(2), 297-330.
- 박현욱. (2020a). 변혁적 리더십이 조직성가에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1), 215-243.
- 박현욱. (2020b). 진성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 매개효과와 혁신 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 54(1), 1-35.
- 박현욱·유수동. (2023). 변혁적 리더십, 공공봉사동기, 혁신 지향 문화가 혁신행동에 미치는 영향: 조절된 매개효과 분석을 중심으로. 「행정논총」, 61(1), 215-249.
- 백지윤·조윤직. (2023). 공무원 혁신행동의 결정요인에 관한 연구. 「한국행정학보」, 57(4), 29-65.
- 범가미·모은정. (2024). 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향: 공공봉사동기와 변화관리의 매개효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 38(3), 25-52.
- 신황용. (2021). 공공봉사동기, 감정노동 및 조직성과 간의 구조적 인과관계. 「행정논총」, 59(2), 201-235.
- 신황용·이희선. (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로. 「행정논총」, 50(1), 1-35.
- 심우극·서창수. (2020). 비영리기관 중간관리자의 변혁적 리더십과 조직공정성, 혁신행동, 조직성과 간의 구조적 관계에 관한 연구. 「고객만족경영연구」, 22(2), 21-42.
- 안경섭. (2009). 중앙행정기관의 변화관리평가에 대한 메타평가 연구. 「한국사회와 행정연구」, 20(2), 29-57.
- 양동민·심덕섭. (2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. 「경영학연구」, 42(1), 121-152.

- 이지혜·박성민. (2021). 공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구: 변화관리 인식과 공정성 인식의 조절효과를 중심으로. 「사회과학연구」, 60(3), 345-376.
- 임준형·정진호. (2008). 변화관리를 위한 공무원 교육훈련의 효과성에 대한 영향 요인: 혁신교육에 의한 태도 및 행태 변화를 중심으로: 혁신교육에 의한 태도 및 행태 변화를 중심으로. 「한국행정논집」, 20(3), 921-950.
- 전영한. (2004). 목표 모호성이 관료주의 문화에 미치는 영향. 「행정논총」, 42(4), 1-21.
- 정무권. (2010). 공공조직의 다차원적 성과분석을 위한 “공공성과 (public performance)” 의 개념화: 한국 준정부조직에의 적용을 중심으로. 「정부학연구」, 16(1), 333-376.
- 정지수·한승희. (2014). 공공기관장의 출신배경이 혁신과 성과에 미치는 영향. 「한국사회와 행정연구」, 25(1), 115-140.
- 조소연·이수영. (2023). 공무원 혁신행동 영향요인에 관한 연구: 직급별 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(4), 63-97.
- 진윤희. (2021). 지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화 인식의 매개효과, 조절효과분석. 「한국행정논집」, 33(2), 309-330.
- 최병윤. (2024). 업무자율성이 적극행정에 미치는 영향: 직무만족과 변혁적 리더십의 조절된 매개효과. 「한국조직학회보」, 21(2), 101-127.
- 한국행정연구원. (2024). 2023년 공직생활실태조사.
- 홍승화·박선주. (2021). 공공기관 종사자의 조직행태가 조직성가에 미치는 영향: 사회적기업가정신의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 33(1), 1-31.
- Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (1997). The ‘publicness’ of public organizations. *Public Administration*, 75(2), 337-357.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human performance*, 25(1), 1-25.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62(1), 25.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire: Instrument (leader and rater form) and scoring guide (form 5x-short). *Mind Garden, Inc.*
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc.*
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.

- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985a). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B.M. (1985b). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review*, 78(3), 133-141.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices: Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?. *International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230-241.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.

- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 3(4), 369-380.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of organizational behavior*, 34(7), 942-958.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link?. *Career Development International*, 22(4), 334-350.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. *Organization Design: The evolving state-of-the-art*, 19-40.
- Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2005). Change through persuasion. *Harvard business review*, 83(2), 104-112.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Guest, R. H., Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Organizational change through effective leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. (1997). Business process change and organizational performance: exploring an antecedent model. *Journal of management information systems*, 14(1), 119-154.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard business review*, 80(6), 65-74.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.

- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.
- Jick, T. D. (1995). Accelerating change for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 77-83.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual review of sociology*, 7, 321-349.
- Karp, T. & Helgö, T. I. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of change management*, 8(1), 85-96.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. NY: Wiley.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). The real reason people won't change. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1).
- Lauer, T. (2020). *Change management: fundamentals and success factors*. Springer Nature.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Selected theoretical papers by Kurt Lewin. In D. Cartwright (Ed.). Harper & Brothers.
- Luthans, F. (1973). The contingency theory of management: A path out of the jungle. *Business Horizons*, 16(3), 67-72.
- Lynn Jr, L. E. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, 231-237.

- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology, 71*(2), 662-694.
- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management decision, 35*(6), 417-435.
- Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of change management, 3*(1), 45-59.
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian journal of economic forecasting, 4*(1), 132-147.
- Morgan, J. S. (1972). *Managing Change: the Strategies of Making Change Work for You*. NY: McGraw-Hill.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly, 28*(3), 385-417.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of business research, 70*, 202-213.
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total quality management & business excellence, 18*(1-2), 1-19.
- Omri, W. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management, 18*(2), 195-217.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review, 70*(5), 710-718.
- Pereira, C. M., & Gomes, J. F. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(20), 4301-4318.
- Pestieau, P. (2009). Assessing the performance of the public sector. *Annals of public and cooperative economics, 80*(1), 133-161.
- Rainey, H. G. (1999). Using comparisons of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations. *Public Productivity & Management Review, 130*-149.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender

- differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change management*, 2(2), 160-172.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 57, 486-493.
- 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.
- Schmidt, E., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: Towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19(10), 1538-1555.
- Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative science quarterly*, 377-395.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1, 198-225.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard business review*, 83(10), 108.
- Smith, P. (1995). Performance indicators and outcome in the public sector. *Public Money & Management*, 15(4), 13-16.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 317-336.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
- Tosi Jr, H. L., & Slocum Jr, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of management*, 10(1), 9-26.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Verhoest, K., Verschuere, B., & Bouckaert, G. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *Governance*, 20(3), 469-497.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175-2182.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The leadership quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.

ABSTRACT

The Impact of Change Management on Organizational Performance: A Focus on Moderated Mediation Effects

Nahum Lee & Soo-Young Lee

The purpose of this article is to examine the impact of change management on organizational performance in the public sector and the mediating effect of innovative behavior. Furthermore, the moderating effect of transformational leadership and the moderated mediation effect were analyzed. Based on a survey of central and local government officials, the results showed that change management had a positive effect on organizational performance, innovative behavior mediated the relationship between change management and organizational performance, and transformational leadership moderated the relationship between innovative behavior and organizational performance. In other words, the higher the level of change management, the higher the organizational performance and the indirect effect of change management on organizational performance through innovative behavior is significantly moderated by transformational leadership. These results suggest that effective change management is important for public organizations in a rapidly changing environment and that transformational leadership is needed to enhance employees' innovative behavior. The significance of this study is that it empirically examines the importance of change management, innovative behavior, and transformational leadership in public organizations. It also provides the policy implication that it is necessary to create an integrated organizational structure and a flexible organizational culture that can enhance organizational performance through change management and innovative behavior.

【Keywords: change management, organizational performance, innovative behavior, transformational leadership, moderated mediation effect】