



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

정책학석사 학위논문

# 목표모호성이 혁신행동에 미치는 영향

- 업무자율성의 매개효과와 성과 피드백의  
조절효과를 중심으로 -

2020년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학전공

박 소 희

# 목표모호성이 혁신행동에 미치는 영향

- 업무자율성의 매개효과와 성과 피드백의  
조절효과를 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 정책학석사 학위논문으로 제출함  
2019년 9월

서울대학교 행정대학원  
행정학과 정책학전공  
박 소 희

박소희의 석사 학위논문을 인준함  
2019년 12월

위 원 장 이 승 중 (인)

부위원장 이 수 영 (인)

위 원 전 영 한 (인)

## 국문초록

본 연구는 공공조직의 특성인 목표모호성이 구성원들의 조직행태인 혁신행동에 미치는 영향을 분석하면서 그 경로에 업무자율성이 매개효과로서 영향을 주는지 분석하였다. 또한 성과에 대한 피드백이 업무자율성과 혁신행동 사이에 조절효과를 주는지 분석하여, 최근 공무원과 공공기관 직원들에게 요구되고 있는 혁신행동을 높일 수 있는 정책적 시사점을 얻고자 하였다.

이를 위해 목표모호성을 독립변수로, 업무자율성을 매개변수로, 혁신행동을 종속변수로 하는 모형에 업무자율성과 혁신행동 사이에 성과 피드백을 조절변수로 설정한 구조방정식 모형을 추정하여 검증하였다. 연구대상은 중앙정부 및 광역자치단체에서 근무하는 공무원 4,000명이며, 한국행정연구원의 '2018년 공직생활 실태조사' 자료를 사용하여 분석하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 목표모호성이 높을수록 업무자율성이 낮아질 것이라는 가설은 통계분석 결과 두 변수의 관계가 부(-)로 유의미하게 나와 지지되었다. 즉, 조직의 목표가 모호하다고 느낄수록 업무에 대한 자율성이 낮다고 인식한다. 이는 업무수행의 우선순위와 결과에 대한 평가기준을 명확히 알 수 없는 등 목표가 모호할수록 책임을 피하기 위해 업무의 절차적 규제가 강해져, 실무자의 업무수행 권한이 적어지게 됨을 의미한다.

둘째, 업무자율성이 높을수록 구성원의 혁신행동이 높아질 것이라는 정(+ )의 관계가 유의미하여 가설이 지지되었다. 이는 업무에 대한 새로운 아이디어를 만들어내고 이를 업무에 적용시키도록 노력하는 혁신행동은 실무자들이 업무를 수행하면서 새로운 아이디어를 실천할 수 있는 절대적인 시간이 주어져야 가능한데, 업무절차나 방법, 속도를 조절할 수 있는 권한인 업무자율성이 높아야 혁신행동을 할 수 있는 동기가 발생한다는 것을 보여주는 결과다.

셋째, 목표모호성과 혁신행동의 관계는 업무자율성이 매개할 것이라는 가설은 간접효과 분석결과 유의미하게 나타나 지지되었다. 목표모호성이 높을수록 업무자율성은 낮아지고, 낮아진 업무자율성은 혁신행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서 구성원의 혁신행동을 높이기 위해서는 단순히 혁신행동과 자율성에만 관심을 갖는 것이 아니라 보다 근본적으로 조직의 목표를 명확하게 하고 이를 구성원에게 인식시키는 것이 중요하다는 것을 의미한다. 넷째, 업무자율성과 혁신행동의 정(+)적 관계에 성과 피드백이 조절효과를 갖고 있는지를 분석한 결과, 성과 피드백이 높을수록 업무자율성과 혁신행동의 정(+)적 관계가 강화되는 결과가 유의미하게 나타났다. 이는 보다 높은 혁신행동을 이끌어내기 위해서는 적절한 성과 피드백이 주어져야 한다는 것을 의미하는 것으로 조직 내에서 관리적 요인으로 구성원들에게 성과에 대한 피드백을 활용하는 것이 필요함을 보여준다.

본 연구는 목표모호성이 조직행태에 직접적인 영향을 준다는 기존 연구의 모형에서 발전시켜 목표모호성이 업무자율성을 매개로 하여 조직행태인 혁신행동에 간접적인 영향을 준다는 것을 밝혀냈다는데 의의가 있다. 또한 업무자율성이 존재할 때 성과에 대한 적절한 피드백이 주어지면 상호작용으로 인해 혁신행동이 더 높아진다는 결과를 보여줬다는 것에도 의의가 있다. 이를 통해 최근 공무원과 공공기관의 구성원들에게 요구되는 혁신행동을 높이기 위해서는 우선 조직의 목표가 명확하고 이 목표가 일관성 있게 유지되어, 레드테이프가 줄어들고 업무수행에 대한 재량권 등과 같이 구성원들이 업무자율성을 부여받는 것이 중요하다는 것을 시사한다. 그리고 이를 바탕으로 성과 피드백이 조직 관리방안으로 활용되어야 혁신행동에 대한 정책이 효과적으로 집행될 수 있다는 점을 시사한다.

다만 본 연구는 동일한 시점에 한 번의 설문조사를 통해 얻은 데이터를 사용해 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 여지가

있다. 이에 확인적 요인분석과 구조방정식 모형분석 등을 통해 최대한 이를 통제하려고 노력하였지만 한계점이 존재한다. 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 측정 시점을 다르게 하는 방법 등을 통해 동일방법 편이의 문제를 근본적으로 해결하는 노력이 필요하다. 또한 본 연구는 조직 수준의 목표모호성을 개인 차원의 인식으로 측정한 주관적 자료만을 사용하여 분석하였다. 공공조직의 목표모호성 수준을 보다 정확히 분석하기 위해서는 객관적인 자료 분석이 필요하므로 향후 연구를 통해서 는 객관적 자료 등을 보완하여 분석할 필요가 있다.

**주요어 :** 목표모호성, 업무자율성, 혁신행동, 성과피드백  
**학 번 :** 2018-22789

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 방법 .....	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	6
제 1 절 목표모호성에 대한 논의 .....	6
1. 목표모호성의 개념 및 관련이론 .....	6
2. 목표모호성에 대한 선행연구 .....	7
제 2 절 혁신행동에 대한 논의 .....	14
1. 혁신행동의 개념 .....	14
2. 혁신행동에 대한 선행연구 검토 .....	16
제 3 절 업무자율성과 성과 피드백에 대한 논의 .....	18
1. 직무특성모델(Job Characteristics Model) .....	18
2. 업무자율성의 개념과 선행연구 .....	20
3. 성과 피드백의 개념과 선행연구 .....	22
제 4 절 선행연구 검토에 따른 가설 설정 .....	23
1. 목표모호성이 업무자율성에 미치는 영향 .....	23
2. 업무자율성이 혁신행동에 미치는 영향 .....	26
3. 성과 피드백의 조절효과 .....	27
제 3 장 연구 설계 및 분석방법 .....	30
제 1 절 연구모형 .....	30
제 2 절 연구대상 및 자료수집 .....	31
제 3 절 변수의 정의 및 측정 .....	33
1. 종속변수 : 혁신행동 .....	33

2. 독립변수 : 목표모호성 .....	34
3. 매개변수 : 업무자율성 .....	34
4. 조절변수 : 성과 피드백 .....	35
5. 통제변수 .....	35
제 4 절 자료 분석방법 .....	37
제 4 장 분석결과 .....	39
제 1 절 주요 변수의 일반적 특성 .....	39
1. 기술통계 분석 .....	39
2. 자료의 적절성 .....	41
3. 주요 변수 간 상관관계 분석 .....	43
제 2 절 측정모형의 분석 .....	45
1. 측정모형의 적합도 평가 .....	46
2. 측정모형의 타당도 및 신뢰도 평가 .....	47
제 3 절 구조모형의 분석 .....	49
1. 구조모형의 적합도 평가 .....	49
2. 구조모형 분석결과 .....	50
3. 모형의 매개효과 검증 .....	52
4. 성과 피드백의 조절효과 검증 .....	54
제 5 장 결 론 .....	58
제 1 절 연구결과의 요약 및 의의 .....	58
제 2 절 연구의 시사점 및 한계점 .....	60
1. 연구의 시사점 .....	60
2. 연구의 한계점 .....	62
참고문헌 .....	63
Abstract .....	70



## 표 목 차

[표 3-1] 설문응답자 인구통계학적 특성 .....	33
[표 3-2] 변수의 구성 및 측정 .....	36
[표 4-1] 주요 변수의 기술통계 .....	41
[표 4-2] 주요 변수 간 상관관계 분석 .....	44
[표 4-3] 측정모형의 적합도 .....	46
[표 4-4] 확인적 요인분석 결과 .....	48
[표 4-5] 잠재변수 간 상관계수(변별 타당도) .....	48
[표 4-6] 구조모형의 적합도 .....	50

## 그 립 목 차

[그림 2-1] 공공조직의 목표모호성 분석을 위한 개념구조: 임원진 부분 .....	12
[그림 2-2] 공공조직의 목표모호성 분석을 위한 개념구조: 하위단위 부분 .....	13
[그림 2-3] 직무특성모델 .....	19
[그림 2-4] 자율성과 피드백 간 상호작용과 성과 그래프 ·	28
[그림 3-1] 연구모형 .....	30
[그림 4-1] 확인적 요인분석 결과 .....	45
[그림 4-2] 연구모형에 대한 구조방정식 분석결과 .....	51
[그림 4-3] 업무자율성과 혁신행동의 관계에 대한 성과 피드백의 조절효과 .....	55

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 필요성 및 목적

우리나라를 둘러싼 국내·외 정세와 경제의 급격한 변화, 특히 기술의 발전에 의해 만들어진 새로운 사회 트렌드는 이를 지원하여 발전시킬 수 있는 정책과, 발생되는 부작용의 대비책을 빠르게 해결하도록 정부의 혁신적인 행동을 요구하고 있다. 그러나 공공기관들은 절차적 규제를 이유로 적극적으로 이를 해결하려는 모습을 보이지 않아 국민들의 불만을 얻고 있다.

이에 최근 정부는 공무원이 새로운 아이디어를 내고 이를 위해 노력하는 혁신적인 행동을 통해 적극적으로 행정 처리를 할 수 있도록 ‘적극행정 운영규정’ 제정과 ‘지방공무원 징계 및 소청규정’, ‘공무원 징계령’ 개정<sup>1)</sup>에 대해 국무회의 의결을 통해 통과시켰다. ‘적극행정 운영규정’에 따르면 새로운 아이디어 등을 통해 적극행정을 실천하여 성과를 낸 공무원에 대해서는 특별승진 등과 같은 인사 상 혜택을 부여한다.<sup>1)</sup> 또한 공공기관의 직원들에게는 적극행정을 독려하기 위한 캠페인을 벌이고 있다.<sup>2)</sup> 이와 같은 정부의 정책은 공무원들에게 업무 수행 중 혁신행동을 억제하는 규제를 완화시키고, 정부의 목표를 이루기 위해 공무원의 조직 행태를 변화시키려는 행동으로 볼 수 있다. 정책집행을 위해 적극적으로 행정 처리를 하다 발생한 문제에 대해 그 책임을 면하게 해주는 ‘적극행정 면책제도’를 넘어서 공무원들의 적극적인 행동을 통해 더 많은 성과를 올리도록 촉진시키려는 노력이다. 그러나 이러한 정책이 효과를 나타

---

1) 동아일보, “‘적극행정 운영규정’과 ‘지방공무원 적극행정 운영규정’ 제정안 국무회의 통과”, 2019.7.30.

2) 인사혁신처 공문, 「제4회 적극행정 우수사례 경진대회」 개최 안내 및 적극참여 협조요청, 2019.8.22.

내기 위해서는 그동안 공무원의 혁신행동이 낮았던 원인에 대한 설명이 선행되어야 한다. 그 원인에 대한 분석 없이 정책이 집행되면 정책효과가 나타나지 않기 때문이다. 따라서 공무원의 혁신행동에 영향을 주는 원인에 대해 분석연구가 필요하다.

구성원의 조직행태의 양상은 주로 자기효능감, 동기(motivation) 등과 같은 심리적 차원으로 발생된다는 연구(고득영·유태용 2012; 남승하·정종원, 2017; 진윤희·김성중, 2015; 한주희·고수일, 2002)로 이루어져 왔다. 그러나 조직구성원의 조직행태는 조직의 특성(구조)과 연계되어 있다. 조직의 특성과 조직 내 인센티브 제도와 같은 구조가 조직구성원의 행태에 영향을 주기 때문이다(Rainey, 1989). 따라서 공무원의 혁신행동에 대한 연구를 위해서는 공공기관의 조직특성을 함께 분석하여야 한다. 공공조직의 특성 중에는 민간조직보다 조직의 목표가 모호하다는 ‘목표모호성’이 있다. 목표모호성은 행정조직의 관료주의 문화(bureaucratic culture)를 유발하는 주요한 원인 중 하나로, Rainey(1993)은 공공조직 목표의 모호함과 목표달성에 대한 측정의 어려움이 레드테이프(red tape)를 증가시키며 조직의 집권화(centralization)를 심화시킨다고 지적하였다. 레드테이프는 구성원들이 조직에 부정적인 영향을 미칠 정도로 과도하다고 인식되는 절차적 규제를 의미한다(전영한, 2004a). 레드테이프로 인해 공무원들은 정책성과를 내기 위한 적극적인 행정을 하기 보다는 자신의 위치를 지키려고만 하는 보신주의 문화, 즉 적극적으로 일할 수 없는 분위기가 만들어진다. 공공조직의 목표모호성 명제에 관한 여러 실증연구들을 통해서도 목표모호성은 구성원들의 조직행태인 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려졌다(송성화, 2015; 이경은, 2016; Chun & Rainey, 2005b). 이 연구들의 결과에 따르면 조직구성원의 조직행태는 조직의 특성에 영향을 받고 있다는 것을 보여준다. 그리고 부정적으로 형성된 조직행태는 곧 조직의 성과에 부정적 영향을 주게 된다.

목표모호성의 영향에 대한 기존 연구들은 목표모호성이 조직성과에

부정적인 영향을 준다거나 조직구성원의 직무만족에 부정적인 영향을 준다는 일차적인 영향력에 대한 분석이 주를 이뤘다. 그러나 직무가 가지고 있는 특성이 조직행태의 결정요인으로 영향을 준다는 연구(Boonzaier, Ficker & Rust, 2001; Moeller & Fitzgerald, 1985)와 목표모호성이 조직구조의 집권화와 레드테이프를 증가시킨다는 연구결과(전영한 2004a; Rainey & Jung, 2014)를 통해 조직의 구조/특성이 직무특성에 영향을 미치고 그 직무특성이 구성원의 조직행태에 영향을 미친다는 경로를 추정할 수 있다. 이에 최근에는 목표모호성과 조직성과 또는 직무만족 사이에 자율성 등과 같은 관리적 요인이 조절효과를 준다거나(권태욱·전영한, 2015; 이경은, 2016), 목표모호성과 조직몰입 사이에 조직문화 격차의 매개효과에 대해 분석(허성욱, 2016)하는 등 목표모호성이 조직성거나 조직구성원의 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 조절 및 매개 변수의 영향을 분석하고자 하는 연구가 늘어나고 있는 추세이다. 그러나 공무원의 혁신행동에 대한 실무적 요구가 늘어나는 점에 비해 공공조직의 목표모호성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구는 거의 없다. 또한 목표모호성, 업무자율성, 성과 피드백이 조직행태에 미치는 영향에 대한 연구는 많지만 이들 간의 관계를 분석한 연구는 많지 않았다.

이에 본 연구는 목표모호성이 조직구성원의 조직행태 중 혁신행동에 주는 영향을 분석하면서 직무특성 중 업무자율성이 이 관계에 매개효과로서 영향을 주는지 분석하고자 한다. 이를 통해 목표모호성-혁신행동 간 관계 경로가 어떤 모습을 갖고 있는지 본다. 또한 또 다른 직무특성인 성과에 대한 피드백이 업무자율성과 혁신행동 사이에 관리적 요인으로서 조절효과를 주는지 분석하여 성과 피드백이 자율성과 혁신행동 간의 관계에 미치는 영향력을 살펴본다. 본 연구를 통해 공공조직과 그 구성원들의 조직행태의 변화를 위해 효과적으로 실천할 수 있는 정책을 만들어낼 수 있는 시사점을 도출하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 대상과 방법

본 연구에서는 공공조직에서 근무하고 있는 구성원들이 인식하고 있는 조직의 목표모호성이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향에 업무자율성이 매개로서 작동하는지, 업무자율성과 혁신행동 사이에 성과 피드백이 조절효과를 갖는지를 분석함에 목적이 있다.

이에 본 연구는 ‘2018년 공직생활 실태조사’ 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. ‘공직생활 실태조사’는 한국행정연구원 사회조사센터에서 2011년 공무원 패널조사로 시작하여, 2012년 ‘공직생활에 대한 인식조사’로 명칭을 바꾼 뒤, 2017년 통계청으로부터 국가통계 승인을 받아 ‘공직생활 실태조사’로 변경한 조사이다. 중앙 및 지방 공무원을 대상으로 1년 주기로 조사하며, 공무원들의 인적자원관리와 관련한 제반사항들에 대해 업무환경, 임용 및 보직관리, 능력발전 및 역량개발 지원, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등 5개 영역으로 나누어 측정하여 공무원들의 주관적 인식을 조사한다. 이 조사를 통해 공무원들이 공무를 수행하면서 경험하게 되는 인식변화를 주기적으로 모니터링하여 정부의 인사정책 설계의 기초자료로 활용하고자 하는 목적이 있다.

본 연구에서 활용한 ‘2018년 공직생활 실태조사’ 자료는 46개 중앙부처 및 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원 각각 2,000명씩 총 4,000명을 대상으로 조사기간은 2018년 8월 1일부터 2018년 9월 30일까지 두 달 간 진행되었다. 표본추출방법은 46개 중앙부처와 17개 광역자치단체에 대해 각각 다른 층화기준을 적용하여 표본을 할당하였다. 목표 표본인원 각 2,000명을 기준으로 부처 및 지자체별 인원 차이를 고려하여 강제할당 및 먹등할당을 진행하였다. 조사방법은 E-mail로 조사하였으며, 조사대상 기관의 특성상 E-mail 수집이 어려운 경우 서면조사 방법을 병행하였다.

위와 같이 수집된 자료를 기반으로 목표모호성을 독립변수로, 혁신행

동을 종속변수로 설정하였다. 독립변수와 종속변수 간 매개변수를 업무 자율성으로, 업무자율성과 혁신행동 사이의 조절변수를 성과 피드백으로 설정하여 구조방정식 모형(Structure Equation Model: SEM)으로 분석하였다. 가설 검증을 위해 우선 구조방정식 모형 추정에 적합한 자료인지를 확인하기 위해 기술통계와 상관관계를 확인하였다. 가설 검증은 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 타당성 및 적합도를 판단한 후 구조모형을 사용하여 잠재변수 간 직·간접효과의 유의성을 검정하였다. 본 연구의 분석은 STATA 16.0과 Mplus 7.3 프로그램을 사용하였다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 목표모호성에 대한 논의

#### 1. 목표모호성의 개념 및 관련이론

모호성(ambiguity)이란 특정대상이 하나의 명확한 의미를 가지지 않는 것을 의미한다(김서용·김선희, 2015). 조직차원에서의 목표모호성(goal ambiguity)은 “조직목표가 경쟁적 해석을 가능하게 하는 정도”로 정의할 수 있다(전영한, 2004a). 공공관리 분야의 학자들은 오랫동안 공공조직과 민간조직의 차이는 공공조직이 갖는 목표모호성 때문이라고 이야기했다. 모호하고 측정하기 어려운 목표는 공공조직의 구조적 측면, 태도, 행태 그리고 조직성과에 영향을 주고 이러한 특성이 민간기업과의 차이점을 만들어낸다(Chun & Rainey, 2005b). 김서용·김선희(2015)는 공공조직이 모호성을 가지는 이유에 대해 공공조직이 직면하고 있는 정치적 환경이 공공분야의 목표모호성과 역할모호성의 원인이 된다고 이야기한다. 이는 공공조직은 민간조직과 달리 조직목표의 역할을 수행하는 시장적 신호(market signal)가 없으며, 정치적 타협으로부터 비롯된 모호하고 갈등적인 정치적 요구사항에 대응해야 하는 환경에 노출되어 있기 때문이다. 이러한 요인들 때문에 민간 기업에 비해 공공조직에는 복수의 목표와 목표모호성을 가져온다(Stazyk & Goerdely, 2011). 따라서 목표모호성은 공공조직의 근본적인 특성이라고 볼 수 있다(Chun & Rainey, 2006; Jung, 2014a).

목표모호성 연구의 기반이 되는 이론으로 목표설정이론(goal setting theory)을 들 수 있다. 목표설정이론은 애매한 목표 또는 쉬운 목표를 설정한 경우보다 구체적이고 어려운 목표를 설정할 때 오히려 구성원의 업

무성과가 더 높다는 것이다(Locke & Latham, 2006). 목표는 성과에 대한 자기만족의 주요한 기준을 세우는데 영향을 주고 개인이 달성하려고 시도하는 것으로, 행위의 목적 또는 계획이다(Locke, 1968). 설정된 목표는 관심과 행동의 기준을 제공하며, 노력을 하도록 하여 목표달성을 위한 전략을 개발하도록 개인의 동기를 유발시켜 활동을 직접 조절하게 만든다(이주영·심원술, 2006).

Locke & Latham(2006)은 높고 어려운 목표일수록 조직구성원이 그 목표 달성을 추구함으로써, 그들이 성장하고 일터에서 성공한다는 느낌을 받기 때문에 목표가 중요하고 의미 있다고 주장한다. 즉, 조직구성원에게 명확한 목표가 있으면 이를 달성하여 만족을 느끼고 직장에서 성공하고자 하는 동기부여가 되어 조직성과로서 나타난다는 것이다. 이를 반대로 말하면 조직목표가 모호하면 구성원들의 동기부여가 되지 않아 조직성과도 높지 않게 된다는 것이다. 따라서 목표설정이론에서는 목표설정 자체가 상황적, 구체적이며 행위에 근접한 동기유발 행위에서 일어난다(이주영·심원술, 2006). 허성욱(2016)도 조직목표의 모호성이 공공조직의 조직성과 평가를 어렵게 하고, 조직 관리에 어려움을 주며 구성원의 심리적 동기유발에 부정적인 영향을 미치게 된다고 주장한다. Locke & Latham(2006)에 따르면 1990년 이후 2006년까지 25년간 진행된 산업/조직 심리학 분야의 약 400개의 실험과 연구를 보았을 때, 구체적이고 어려운 목표가 주어졌을 때가 쉽거나 모호하고 추상적인 목표가 주어졌을 때보다 업무 성과가 더 높은 것을 볼 수 있다. 목표설정이론을 기반으로 살펴보았을 때 공공조직 구성원들이 조직의 목표가 명확하지 않고 모호하다고 느낄 경우 업무 수행에 대한 동기부여가 낮아지고 이는 곧 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다.

## 2. 목표모호성에 대한 선행연구

공공조직의 목표모호성(goal ambiguity in public organizations)이 행



정확 및 정치학 등 사회과학 분야에서 오래전부터 관심을 가져온 개념(Jung, 2014; Latham, 2004; Wilson, 1989)임에도 불구하고 공공조직과 민간조직의 구성원들을 대상으로 한 실증연구를 통해서도 그 차이점을 발견하지 못하였다(전영한, 2004a; Chun & Rainey, 2005b). 이는 공공과 민간 조직의 관리자들이 그들의 조직 목표가 측정하기에 모호하고 어려운지에 대한 질문에 응답에 차이점이 없었고, 기존 연구들은 관리자들의 설문 응답에 의존하여 그 결과가 유의미하지 않은 경우가 많았기(Chun & Rainey, 2005b) 때문이다. 이에 Chun & Rainey(2005a)는 미국 연방정부 종사자를 대상으로 목표모호성에 대한 실증연구를 진행하여, 목표모호성의 네 가지 하위차원을 제시함으로써 목표모호성이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. Chun & Rainey(2005a, 2005b)가 제시한 목표모호성의 하위차원은 사명이해 모호성(mission comprehension ambiguity), 지시적 모호성(directive ambiguity), 평가적 모호성(evaluative ambiguity), 우선순위 모호성(priority ambiguity)이다. Chun & Rainey(2005a)는 조직목표의 모호성은 조직의 목표에 대한 해석 여지의 수준이 위 네 가지 차원을 대표하는 상위의 추상적 개념(전영한, 2004b)이라는 점을 객관적 도구를 사용하여 연구를 진행하였다. 이를 통해 이전의 연구자들이 주관적 자료를 바탕으로 진행하여, ‘공공조직이 민간조직보다 모호한 조직목표를 갖고 있다’라는 목표모호성의 명제를 지지하지 않는다는 결과를 보여줬던 기존 연구들의 한계점을 보완하고 있다.

초기의 목표모호성 측정에 대한 연구에서 발전하여 최근에는 공공조직의 목표모호성이 조직문화와 조직구조, 사업성과, 구성원의 조직행태에 영향을 끼친다는 연구가 진행되고 있다. 전영한(2004a)은 목표모호성이 공공조직의 관료주의적 문화를 심화시키는 영향을 준다는 연구를 진행하였다. 그는 위에서 언급한 4가지의 목표모호성의 하위차원을 기준으로 관료주의의 요소인 레드테이프(red tape)와 조직의 분권화에 미치는 영향을 분석하였다. Bozeman(1993)의 개념에 의하면 레드테이프는 구성원들이 조직에 부정적인 영향을 미칠 정도로 과도하다고 인식되는 절차적

규제를 의미한다(전영한, 2004a). 많은 이론가들은 공공조직의 정치적 위임이 부정확하게 정의될수록 행정조직은 집행단계에서 이를 구체적으로 정의해야 할 필요성이 커지기 때문에 더 많은 절차적 규제를 갖게 된다고 주장한다(전영한, 2004b). 목표모호성과 레드테이프 간의 관계에 대한 연구에서는 목표모호성과 레드테이프 간에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났는데, 이는 자신이 속한 조직의 목표모호성을 높게 지각하는 구성원일수록 조직 내 레드테이프를 높게 지각하는 것이다(Rainey et al., 1995). 그리고 공공조직의 권위주의적 문화의 다른 요소인 집권화/분권화의 수준에도 조직의 목표모호성이 영향을 미치고 있다는 주장도 있다. Lynn(1981), Buchanan(1975)과 같은 연구자들은 정치적 위임(political mandates)이 구체적이지 않은 조직에 업무결과에 대한 책임(accountability)은 여전할 때 그 조직의 고위관리자들은 권한의 위임을 꺼리게 된다고 이야기 하였다(전영한, 2004b). 책임의 문제 때문에 고위관리자들은 하급자들의 자율적인 의사결정으로 이루어지는 것을 최소화하려는 것이 전형적인 반응이라는 것이다(Rainey, 1993; Warwick, 1975).

권태욱·전영한(2015)은 정책사업의 목표모호성이 사업성과에 미치는 영향과 모호성-성과 간의 관계에 조직의 관리적 재량의 조절효과를 분석하는 연구를 진행하였다. 공공분야의 사업은 민간부분과는 달리 공익의 실현과 같은 모호한 목표를 지향하기 때문에 업무성과에 대한 왜곡이 발생해도 이를 확인하고 책임을 지울 방법이 없기 때문에 성과가 저하된다(Tullock, 1965). 그리고 공공분야에서 발생하는 목표모호성은 정치적인 영향 등 행정적으로 통제가 불가능한 요인들에 기인하는 경우가 많기 때문에 관료의 노력에 의해 인위적으로 바꾸기 어려운 경우가 많다(Chun & Rainey, 2005a). 이에 권태욱·전영한(2015)은 목표모호성이 성과에 미치는 부정적인 영향을 조절할 수 있는 관리적 재량에 대해 연구한 결과 조직 내 관리적 재량이 목표모호성이 사업성과에 미치는 부정적인 영향을 완충시키는 역할을 하는 것을 밝혀냈다.

공공조직의 목표모호성이 조직구성원의 조직행태에 미치는 영향에 대해서는 최근 많은 연구가 행해지고 있다. 목표모호성-조직행태에 대한 연구들의 대부분은 목표모호성이 구성원들의 조직행태에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다. 송성화(2015)는 목표모호성이 조직구성원의 조직행태에 부정적인 영향을 주는 메커니즘에 대해 분석하였다. 목표모호성이 조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기에 부정적인 영향을 주는 과정을 Chun & Rainey(2005a)가 제시한 목표모호성의 4가지 하위차원(사명이해 모호성, 지시적 모호성, 평가적 모호성, 우선순위 모호성)이 각각 조직행태에 미치는 영향을 세분화하여 분석하였다. Jung(2014b)은 공공조직의 목표모호성이 직무만족에 미치는 영향을 연구하였다. 그는 Chun & Rainey(2005a)의 목표모호성의 하위차원에 대한 연구를 기반으로 대상 모호성(target ambiguity), 기간 모호성(timeline ambiguity), 우선순위 모호성(priority ambiguity)의 하위차원이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 그 결과, 목표모호성이 직무만족에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 허성욱(2016)은 목표모호성이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 이들 연구들은 목표모호성이 조직구성원의 조직행태(직무만족, 조직몰입)에 부정적인 영향을 준다는 연구 결과를 보여주고 있다.

이경은(2016)은 공공조직 내 목표모호성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 리더십의 형태와 권한 위임을 관리적 요인으로 보고, 관리적 요인을 목표모호성-직무만족 관계의 조절효과로 설정하여 분석하였다. 그 결과 목표모호성과 직무만족은 부(-)의 관계이고, 관리적 요인의 조절효과가 목표모호성이 직무만족에 끼치는 부정적인 영향을 감소시킬 수 있는 것으로 나타났다.

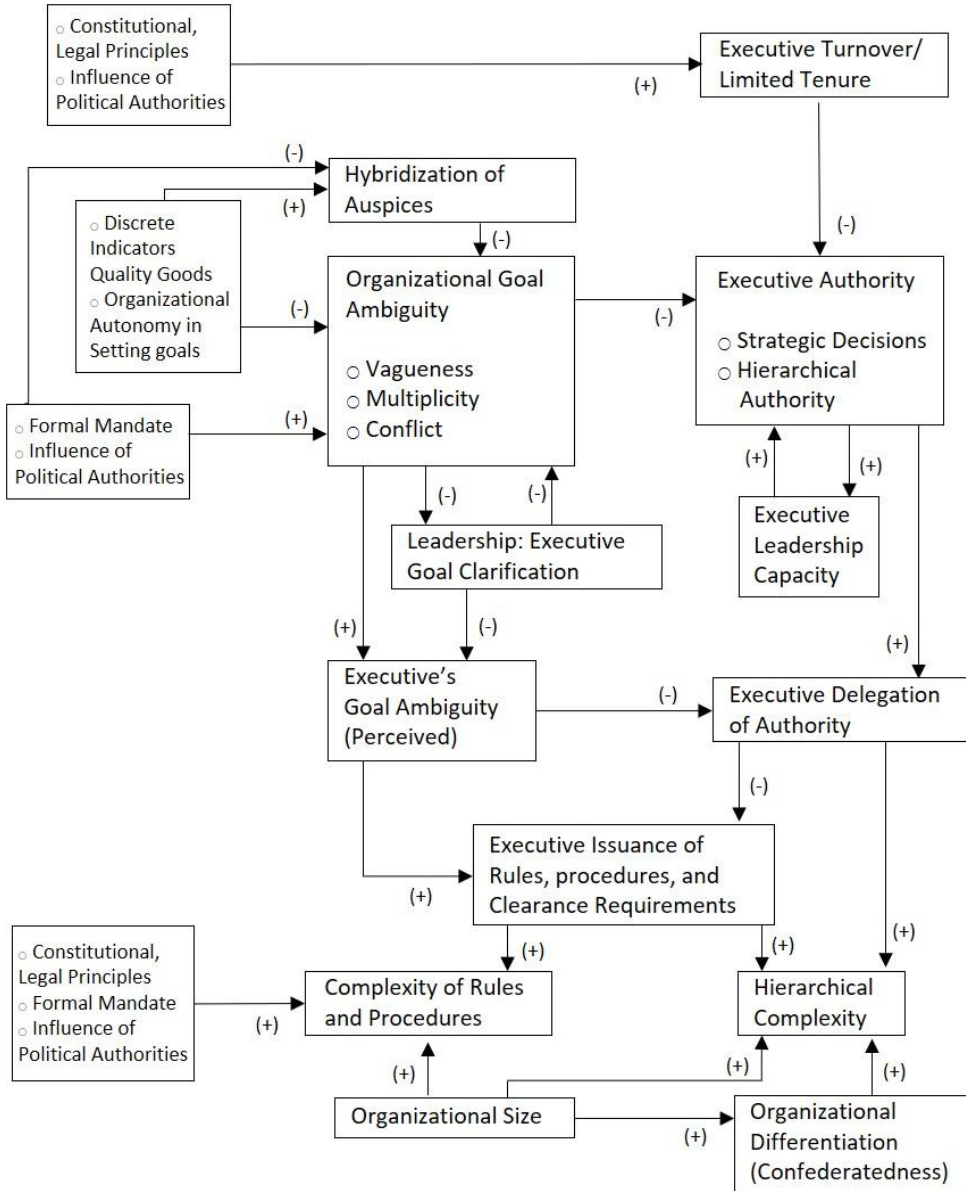
조직의 목표모호성은 구성원의 역할모호성에도 영향을 준다(Rainey & Jung, 2014). 역할모호성(role ambiguity)이란 역할의 명확성 부재 상태에서 특정한 업무를 수행하기 위해 필요한 정보와 이용 가능한 정보 간 불균형 상태를 의미한다(Blalack & Davis, 1975). Jackson &

Schuler(1985)의 메타연구에 따르면 역할모호성은 조직적 맥락, 개인적 특성의 영향을 받으며, 감정적·행태적 반응을 유도한다(김서용·김선희, 2015). 따라서 역할모호성은 조직몰입이나 직무만족에 영향을 주고 이는 개인의 성과와도 관련이 있다. 그러나 그동안 역할모호성과 조직의 목표모호성의 연관성에 대한 연구는 매우 적었다(Pandey & Wright, 2006). 이에 Pandey & Wright(2006)는 정치적 영향이 공공조직의 목표모호성에 미치는 영향과 목표모호성이 관료주의적 구조, 역할모호성에 미치는 영향을 구조방정식 모형을 통해 분석하였다. 그 결과 조직 외부의 정치적 영향이 공공조직의 목표모호성을 증가시키며, 증가된 목표모호성은 관료주의적 조직구조를 강화시키고 이를 매개로 하여 조직구성원의 역할모호성에 간접적인 영향을 준다는 결과를 밝혀냈다. 그리고 구성원의 역할모호성은 결과적으로 구성원의 조직행동에 영향을 준다고 주장한다.

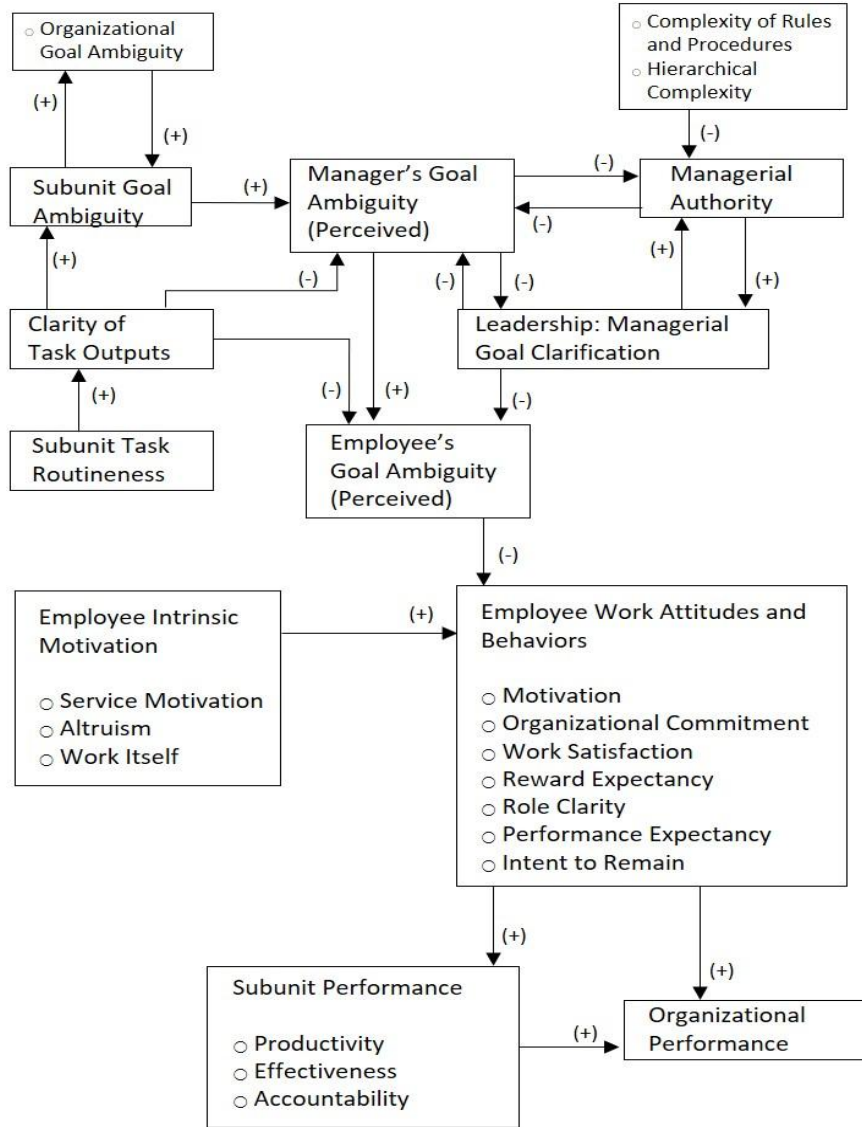
Rainey & Jung(2014)은 위에서 언급한 선행연구들의 개념을 도식화하여 세부적으로 분석하였다. 그들은 공공조직의 목표모호성과 관련된 요인들의 수평적·수직적 구조 분석을 통해 목표모호성이 조직 내 구조와 구성원들의 조직행태에 어떤 방향으로 영향을 주는지를 분석하였다. 그 개념구조는 <그림 2-1>, <그림 2-2>와 같다.

이 연구에 따르면 공공조직을 둘러싼 제도적, 정치적 권위가 조직 목표설정의 자율성에 부정적인 영향을 미치며, 목표설정의 자율성은 목표모호성과 부(-)적 관계를 갖는다. 그리고 조직의 목표모호성은 임원진이 인식하는 목표모호성과 정(+)의 관계를 갖고 임원진의 목표모호성이 높아지면 임원진의 권한 위임에 부정적인 영향을 미치게 된다고 분석하고 있다.

<그림 2-1> 공공조직의 목표모호성 분석을 위한 개념구조:  
 임원진(Executive) 부분(Rainey & Jung, 2014)



<그림 2-2> 공공조직의 목표모호성 분석을 위한  
 개념구조: 하위단위(Subunit) 부분(Rainey & Jung, 2014)



그리고 권한 위임의 수준이 낮아지면 조직 내 절차적 복잡성이 높아지고 이는 관리자의 권한에 부정적인 영향을 미치게 된다. 관리자가 인식하는 목표모호성이 높아지면 종업원들의 목표모호성의 인식도 높아지고 이는 종업원의 조직행태에 부정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 조직의 목표모호성은 결과적으로 구성원의 조직행태에 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다.

## 제 2 절 혁신행동에 대한 논의

### 1. 혁신행동의 개념

혁신행동이란 어떤 문제에 직면했을 때 그 문제를 해결하기 위해 경험으로부터의 지식이나 새로운 아이디어를 통해 해결책을 제시하고, 그 아이디어에 대한 지원을 받아냄으로써 아이디어를 실현하여 조직의 이익을 도모하기 위한 과정으로 정의된다(Carmeli, Meiter & Weisberg, 2006). 즉, 개인 혹은 집단이 제시 또는 개발한 창의적인 아이디어를 채택하고 이를 유용한 자원으로 전환시키는 과정으로서, 조직 구성원의 효과적인 과업 수행을 위하여 자신의 업무에 새로운 아이디어를 도입하고 효율적인 방법으로 업무과정을 변화시켜 직무능력을 개선시킴으로서 궁극적으로 직무성과를 향상시키는 행동으로 정의할 수 있다(남승하·정종원, 2017; Amabile, 1988).

이용규·정석환(2006)은 혁신행동의 출발점은 문제점을 인식하게 되는 개인수준의 혁신이며, 혁신행동의 주체는 사람이기 때문에 조직구성원들은 혁신성공의 핵심이라고 주장한다. 결국 조직구성원인 각 개인이 조직의 발전을 위한 아이디어와 해결책을 개발하려는 노력에서부터 혁신행동은 시작된다고 보고 있다. 따라서 개인에게 내재되어 있는 혁신유발 요인을 탐색하여 이를 행동으로 표출시킬 수 있는 환경을 만들어 줘야 한다(이문선·강영순, 2003). 그러나 개인의 자발적인 참여가 이루어지지 않는 하향식(Top-Down) 혁신은 부정적인 결과가 나타날 수 있다(김태호·노종호, 2010). 허철행(2002)의 연구에 따르면 지침에 따른 혁신행동은 오히려 구성원의 수동적 자세를 야기 시킨다는 것을 밝혀냈고, 이는 곧 수동적 요인보다 스스로 혁신을 해야 된다는 자발적 의지가 조직구성원들에게 있어야 한다는 것을 보여준다. 따라서 조직구성원의 자발적인 혁신행동을 이끌어 내기 위해서는 구성원들의 동기부여가 필요하다(김태호·노종호, 2010).

남승하·정종원(2017)은 혁신행동에 영향을 주는 요인들을 개인특성, 조직특성, 직무특성에 따라 나누어 살펴보고 있다. 개인특성 변수는 창의성, 적극성, 성취욕구, 조직기반 자긍심, 문제해결 능력을 들고 있다. 기존 문헌(Fan & Ford, 1990; Grysiewicz et al., 1985; Howell & Higgens, 1990; Kirton, 1988)들을 통해 혁신행동을 하는 개인의 특성을 보았을 때 일반적으로 모호함에 대한 인내가 높고 위험선호 성향이 강하거나 독립심, 자신감이 높고 창의성이 높으며, 관심의 폭이 넓고 다면적인 사고를 하는 사람이 혁신행동을 많이 한다고 보았다.

조직특성 변수로는 동료 간의 협력이 잘 되고 혁신지원적인 조직 문화와 분위기, 적절한 보상체계 등이 있다. 새롭고 유익한 아이디어를 창출해야 하는 혁신활동은 동료들 간의 협동적 노력에 의해 가능한 경우가 많다(Cohen & Willis, 1985). 혁신행동을 추진할 때 조직 내부의 저항으로 인해 스트레스를 동반하기도 하는데, 이럴 때 동료들의 지원은 스트레스를 완화시켜주며, 동료와의 긍정적인 관계는 구성원의 혁신행동을 촉진하는데 도움이 된다(김일천 외, 2004; 박경규·이인석, 2000). 조직 분위기 또한 조직구성원의 혁신행동에 영향을 끼치는데, 조직문화나 분위기가 혁신지원적일 때 구성원들이 혁신에 관심을 갖게 되고(Amabile, 1998; Kanter, 1988), 혁신지원적인 근무환경은 혁신에 대한 동기를 부여하여 혁신행동을 증진시킨다(박경환·한인수, 1999).

혁신행동의 직무특성 요인 측면은 직무의 자율성, 업무강도와 업무의 비일상성을 들 수 있다. 업무수행에 대한 결정권과 업무 상황을 통제할 수 있는 자율성을 가지면 혁신행동이 촉진되며(백유성·신영숙, 2007; 이지우, 2003), 업무강도가 증가하면 업무방법과 절차의 변화를 통해 업무의 해결을 시도하므로 혁신적인 행동이 증가한다(West, 1989). 그러나 업무강도가 높을수록 혁신행동이 촉진된다는 주장에 대해서는 반론도 존재한다. 지나친 업무강도는 오히려 새로운 아이디어 구상에 필요한 시간을 빼앗기 때문에 창의적인 행동을 어렵게 할 수 있다(Amabile, 1996).



김일천 외(2004)의 연구에서는 업무강도가 높을수록 혁신적 업무행동이 증가하지만, 업무처리 방법이 엄격하게 규정되어 있는 직무인 경우 업무강도를 높이면 오히려 역효과를 야기할 수 있다고 한다(남승하·정종원, 2017). 위의 연구들의 결과를 종합하여 보면 공공조직의 경우 민간조직보다 레드테이프가 높기 때문에 자율성이 낮고, 그 상태에서 업무강도가 높게 되면 조직구성원들의 혁신행동이 줄어들게 될 것이다.

## 2. 혁신행동에 대한 선행연구 검토

혁신행동에 대한 선행연구는 주로 조직구성원이 업무수행 중 느끼는 자율성이나 자기효능감, 동기부여와 같은 인지적 차원과 관련된 것들이 많다. 혁신행동에 대한 선행연구자들은 조직의 구조와 문화적 특성, 조직구성원 개인의 태도와 심리적, 정서적 특성들이 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 가정하여 연구를 수행하였다(진윤희·김성중, 2015). 경험적 연구를 실시한 선행연구들(김해룡·양필석, 2008; 김형진·심덕섭, 2013; 문계완·최석봉·문재승, 2009; 심덕섭·하성욱, 2013; 이용규·정석환, 2007)의 결과 조직 공정성, 심리적 자본, 조직문화, 리더십 특성, 직무특성, 셀프리더십, 직무만족 등의 다양한 변수들이 혁신행동과 관련성이 있는 것으로 분석되었다. Scott & Bruce(1994)는 개인이 혁신행동을 하기 위해서는 조직이 이를 지원해주고 있다는 심리적 조건(psychological climate)이 필요하다고 했다. 이런 심리적 조건에는 조직의 리더십이 결정요인 중 하나로, 리더와의 협상을 통해 부하가 자율성과 신뢰, 지지를 얻는다면 개인의 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다는 결과를 통해 리더의 역할을 강조했다. 김태호·노종호(2010)은 공무원의 공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 공공봉사동기는 공공조직 구성원들은 민간조직 구성원과는 다른 동기를 갖고 일한다는 명제로 개인의 금전적인 이익에 대한 동기부여와는 다르기 때문에 공공봉사동기를 높이면 보다 적극적인 조직 내 혁신행동을 이끌어 낼 수 있을 것이라

고 주장했다. 남승하·정종원(2017)의 연구는 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 직무성과에 미치는 영향에 대해 연구하면서 혁신행동의 매개효과에 중점을 두고 있다.

여러 연구 중 혁신행동에 영향을 미치는 요인에 대해 많은 연구가 진행된 것은 바로 자율성과의 관계이다. 고득영·유태용(2012)은 직무자율성과 혁신행동 간의 관계 연구에서 조직이 종업원들에게 직무자율성을 제공하는 것 자체가 혁신행동을 일으키는 것이 아니라 직무자율성은 조직구성원의 태도변화를 일으키며, 이러한 긍정적 태도가 기반이 되어 혁신행동이 나타날 수 있다고 주장하고 있다. 사회적 교환이론에 따르면 조직이 직무에 대한 자율성을 부여하여 구성원들이 조직의 지원을 느낄 경우 그에 보답해야 할 의무를 느끼고 조직의 목표를 달성하기 위해 더 많은 노력하게 된다(Wayne, Shore & Liden, 1997). 따라서 조직이 구성원에게 업무와 관련된 상황을 스스로 결정, 통제할 수 있도록 허용해준다고 느낄수록 구성원들은 직무에서 다양한 변화를 시도하고 새로운 아이디어를 창조, 도입, 적용할 가능성이 높다. 즉, 직무자율성이 주어질 때 조직 구성원들은 더 능동적으로 업무를 수행할 수 있고(Colins & Porras, 1994), 이는 곧 혁신행동으로 이어질 수 있는 것이다.

진윤희·김성중(2015)는 공기업 직원을 대상으로 하여 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 공공조직은 시장의 치열한 경쟁에 직접 노출되어 있지 않기 때문에 업무혁신에 대한 동기가 구조적으로 낮을 수밖에 없다. 그러나 공공부분의 혁신을 요구받는 시점에서 공공조직의 구성원들의 혁신행동을 촉진시키는 요인에 대한 연구가 필요해지면서 구성원들의 동기부여의 요인을 직무자율성으로 연관시켜 분석하였다. 그 결과 직무자율성이 혁신행동과 정(+)의 관계를 갖는다는 것을 밝혔다. 자세한 내용은 제 4절에서 다시 논의하고자 한다.

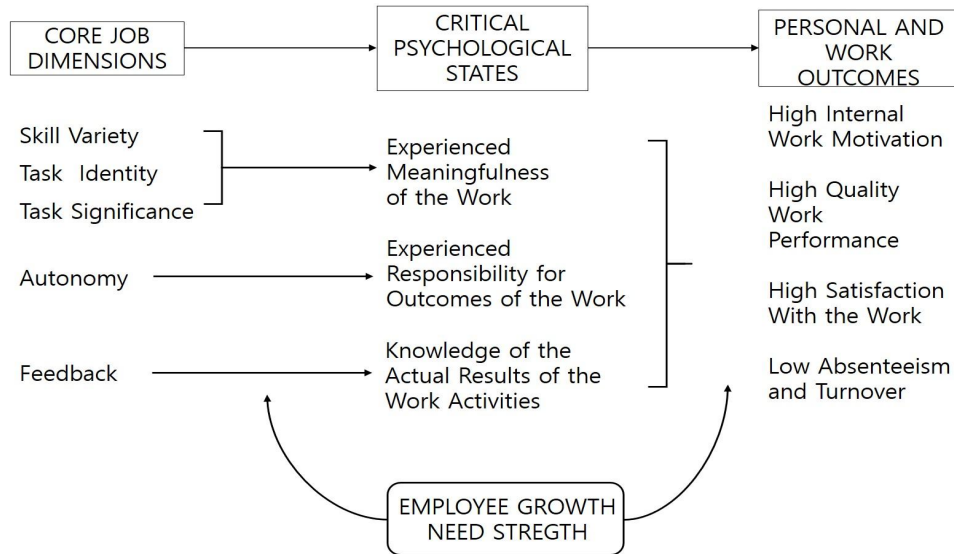
## 제 3 절 업무자율성과 성과 피드백에 대한 논의

### 1. 직무특성모델(Job Characteristics Model)

업무자율성과 피드백의 개념은 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모델(job characteristics model)을 통해 살펴볼 수 있다. 직무특성모델은 종업원들이 자신들의 업무에 몰입하여 효과적으로 성과를 낼 수 있는 내적 동기를 부여하는 직무설계를 위한 방법으로 제시되었다. 이 모델은 a) 종업원들이 발전하기 위해 내적으로 동기 부여된 업무행태를 위한 심리적 상태가 존재하고 b) 직무 특성이 이런 심리적 상태를 만들 수 있으며, c) 복잡하고 도전적인 직무에 대해 어떻게 긍정적으로 반응할 수 있는지를 개인의 특성들이 결정하는 세 가지 변수들의 상호작용에 초점을 맞추고 있다.

Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모델은 Turner & Lawrence(1965)의 직무의 명목적 특성에 관한 연구에 바탕을 두고 직무의 특성이 종업원의 직장에서의 태도와 행동에 직접적으로 영향을 준다는 Hackman & Lawler(1971)의 연구를 발전시킨 모형이다. Hackman & Lawler(1971)는 Turner & Lawrence(1965)가 사용한 직무특성 개념인 다양성, 작업 정체성, 자율성, 피드백의 네 가지 '핵심' 차원에 종업원들이 긍정적으로 반응한다고 주장하였다. 그리고 연구 결과 네 가지 핵심 차원이 높은 직무를 수행하는 종업원은 높은 업무 동기, 만족, 성과와 근속을 보이는 것으로 나타났다. Hackman & Oldham(1976)은 위의 기존 연구의 네 가지 핵심 직무특성이 종업원의 세 가지 심리적 상태를 촉진시키고 이는 곧 업무성으로 나타난다고 보았다.

<그림 2-3> 직무특성모델(Hackman & Oldham, 1976)



업무 동기부여를 주는 직무특성모델에서 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 의미는 업무의 경험된 의미를 촉진시킨다. 자율성은 종업원에게 업무 성과를 위한 경험된 책임감의 심리적 상태를, 피드백은 업무 활동의 실제적 결과에 대한 지식의 심리적 상태를 촉진시킨다(Hackman & Oldham, 1976). Hackman & Oldham(1976)은 ‘업무의 경험된 의미’는 종업원들이 직무의 유의미함과 가치를 경험하는 정도로, ‘업무성과를 위한 경험된 책임감’은 종업원들이 그들이 수행한 업무의 결과에 대해 개인적으로 책무와 책임을 느끼는 정도로 정의하고 있다. 피드백이 촉진시키는 심리적 상태인 ‘업무활동의 실제적 결과에 대한 지식’에 대해서는 종업원이 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 방법과 기본원칙을 꾸준히 이해하고 알고 있는 정도로 정의하고 있다. 이러한 심리적 상태는 결과적으로 높은 내적 동기부여와 높은 질의 업무성과, 업무에 대한 만족, 낮은 무단결근율과 이직이라는 조직행태에 영향을 준다.

본 연구는 위에서 논의한 직무특성 중 자율성과 피드백이 혁신행동이라는 조직행태에 영향을 주는 모형을 연구하기 위해 업무자율성과 성과 피드백에 대한 개념을 살펴보고 두 직무특성과 관한 선행연구 검토를

진행한다.

## 2. 업무자율성의 개념과 선행연구

자율성에 대한 정의는 “조직 구성원이 업무를 수행하는데 절차를 결정하고 일정을 계획할 수 있는 실질적인 자유와 독립성, 재량권을 제공하는 정도”이다(Hackman & Oldham, 1976). Hackman & Oldham(1976)은 자율성이 종업원에게 업무 성과에 대해 개인적 책임을 느끼도록 하는 특성이라고 보았다. 높은 자율성을 가진 직무를 수행할 때 종업원들은 직무의 성공을 위해 강한 책임감을 느껴 더 열심히 일한다고 주장하였다. Hackman & Oldham(1976)의 초기의 자율성에 대한 정의는 좀 더 구체화 되어 직무수행자의 선택권 및 재량권을 말하되, 작업의 목표, 작업수행방식, 수행절차와 일정계획을 결정할 수 있다고 느끼는 정도(Breaugh, 1989)로 정의되기도 한다.

업무자율성은 조직에서 권한 위임의 정도로 볼 수 있다. Hackman & Oldham(1976)의 정의에서 볼 수 있듯이 자율성은 조직 구성원이 자신의 업무수행에 대해 결정을 할 수 있는 재량권을 갖고 있을 때 느낄 수 있는 것으로, 이를 조직 구조 내에 적용하면 리더가 부하 직원에게 주는 권한위임(empowerment)으로 표현될 수 있다. 권태욱·전영한(2015)는 목표보호성과 사업성과 사이의 조절효과로 관리적 재량의 영향력을 분석하면서 관리적 재량을 자율성의 범주에 포함될 수 있는 개념으로 보고 있다. Chen & Aryee(2007)은 권한을 위임받은 자는 조직으로부터 신뢰와 인정을 받고 있다고 인식하게 되며, 이런 인식은 자율적이고 책임감 있는 업무수행을 가능하게 한다고 했다(이경은, 2016). 위의 연구들을 통해 권한 위임은 업무자율성을 인식하게 하는 중요한 요소임을 알 수 있다.

업무자율성이 조직구성원의 동기와 태도에 영향을 준다는 연구는 그

동안 많이 행해져왔다. 그 중 자율성이 직무만족에 영향을 준다는 연구가 많다. Spector(1986)는 그 동안의 연구들에 관한 메타분석에서 자율성이 직무만족과 가장 높은 관련이 있다는 것을 발견하였다. 자신이 일에 대해 높은 통제력을 갖고 있다고 인식한 종업원은 더 많이 만족하며, 몰입하고 동기부여가 된다. Breugh & Becker(1987)도 핵심 직무차원 중에서 다른 특성보다 직무만족과 성과가 자율성과 가장 높은 관련성이 있음을 연구를 통해 확인하였다. 이런 연구 결과를 동기 부여적 관점에서 본다면 업무담당자가 자기 일에 대해 권한을 위임받게 되면 내재적으로 책임감이 발생되고 이에 일에 더욱 몰입하여 성과가 오르고 심리적 만족감도 증대될 것이기 때문이다(Varma et al., 1999). 임창희(2001)의 자율성과 조직성과의 관계에 대한 연구에서는 자율성의 증대가 종업원의 경력몰입에 미치는 영향에 대해 분석하면서 자율성이 조직유효성 변수에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다.

업무자율성의 매개효과에 대해 연구도 있다. Liden, Wayne & Sparrow(2000)은 구성원이 느끼는 심리적 임파워먼트가 직무특성과 조직몰입, 업무성과에 매개역할을 한다고 보았다. 이경희·박해경(2013)은 대학병원 간호사를 대상으로 한 감정노동과 직무만족도 관계에 대한 실증연구에서 업무자율성이 감정노동과 직무만족도 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 분석했다.

위에서 살펴본 업무자율성에 관한 선행연구들을 통해 업무자율성이 조직구성원들의 조직행태에 정(+ )의 영향을 미친다는 것을 볼 수 있고, 구성원이 수행하고 있는 업무의 특성과 직무만족과 같은 태도와의 관계에 매개 또는 조절효과가 나타나는 것을 알 수 있다. 이를 통해 다른 조직행태 변수인 혁신행동에도 업무자율성이 미치는 영향에 대해 연구가 가능하며, 이 둘의 관계에 대한 선행연구는 제 4절에서 논의한다.

### 3. 성과 피드백의 개념과 선행연구

Hackman & Oldham(1976)은 직무특성의 요소 중 하나로 피드백을 이야기하면서 “직무에 의해 요구되는 과업활동을 수행한 결과에 대해 개인이 성과의 효과성에 대한 직접적이고 명확한 정보를 얻게 되는 정도”로 정의하고 있다. 또 다른 정의로는 피드백을 “종업원들이 여러 목표를 달성하기 위한 행동의 적절성이나 정확성을 판단하도록 도와주는 다양한 분야의 정보를 제공하는 것”이라고 하고 있다(Ashford, 1986). 조직구성원들은 자신의 업무를 통해 조직목표와 성과향상 등 조직이 기대하는 바를 충족시킬 수 있는지, 이를 위한 능력과 무엇을 해야 하는지에 대한 정보를 필요로 하기 때문에(김명진 외, 2011) 성과에 대한 피드백은 조직구성원의 업무태도에 영향을 준다. London(2003)은 업무수행에 대한 피드백은 목표를 달성하는 방향으로 행동을 유도하고 미래의 수행목표를 설정하는데 영향을 미친다고 주장한다. 그는 피드백을 받으면 업무수행의 기준이 명확해지고 그 기준에 비교하여 자신의 평가할 수 있게 된다고 하였다. Locke & Latham(2002)도 조직구성원들은 그들의 목표와 관련된 진전을 보이기 위해 종합적인 피드백을 필요로 한다고 했다. 만일 그들이 하고 있는 것을 모른다면 목표가 요구하는 것을 이루기 위한 성공전략을 조절하는 것은 불가능할 것이다. 통제이론(Carver & Scheier, 1981) 또한 동기부여를 위한 목표설정과 피드백의 중요성을 강조하고 있다(Locke & Latham, 2002).

Ashford(1986)은 피드백이 조직에서 중요하게 작용하는 세 가지 이유를 제시하고 있는데, 첫 번째는 피드백이 구성원이 조직에서 목표를 달성하기 위해 취하는 행동이 적절한지, 어떤 평가를 받는지에 대한 정보를 제공하여 불확실성을 줄여주고, 두 번째는 다양한 목표 중 상대적으로 중요한 것을 명확하게 해주며, 세 번째 이유는 업무에 대한 구성원들의 개인의 역량을 평가할 수 있도록 돕기 때문에 중요한 요인이라고 말한다(김명진 외, 2011). 이와 같이 피드백은 정보적 기능과 동기 부여적

기능을 갖고 있다. 자신의 업무 행동의 정확성, 적합성 등에 관한 정보를 제공함으로써 개인에게 자신들의 행동을 사전에 정의된 목표와 비교하고 행동이나 목표를 어떻게 조절할 것인가를 결정하도록 해준다(Campion & Lord, 1982). 만일 명확한 피드백이 주어지지 않는다면 사람들은 자신의 행동 방향을 변경해야 하는지, 노력을 얼마나 더 해야 하는지를 판단할 수 없을 것이다(한주희·고수일, 2002).

Locke & Latham(2006)은 목표설정의 중요 조절변수가 피드백이고, 피드백이 조직구성원들로 하여금 그들의 업무 프로세스를 추적하고 목표에 몰입하기 위해 필요하다고 하였다. 종합적인 피드백은 목표 효과들의 조절변수이며, 단일 목표가 주어졌을 때보다 피드백이 함께 주어진 목표가 더 효과적이다. 한주희·고수일(2002)은 직무자율성과 과정피드백이 구성원의 내재적·외재적 동기를 매개로 하여 직무수행노력과 직무혁신노력에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 두 특성이 직무에 대한 구성원의 내재적 동기를 상승시켜 직무수행노력을 높인다는 결과를 보여주었다. 그러나 이들의 연구결과 직무혁신노력은 내재적 동기보다 금전과 같은 외재적 동기와 더 밀접한 관련이 있다는 것으로 나타나 구성원들의 인식적 동기보다는 어떤 외재적 동기에 의한 자극이 중요할 수도 있다는 의견을 제시하기도 하였다. 송현진(2017)은 공무원의 조직몰입에 대한 연구에서 직무자원의 한 요소인 피드백이 업무량, 물리적 요구, 시간의 압박, 역할모호성, 역할 갈등 등의 스트레스 요인을 포함한 직무요구가 조직몰입을 낮추는 영향력을 완화하는 조절효과를 갖고 있다는 연구 결과를 보여주었다.

## 제 4 절 선행연구 검토에 따른 가설 설정

### 1. 목표모호성이 업무자율성에 미치는 영향

많은 이론가들은 공공조직의 정치적 위임이 부정확하게 정의될수록



행정조직은 집행단계에서 이를 구체적으로 정의해야 할 필요성이 커지고, 그 결과 그 조직은 더 많은 절차적 규제를 갖게 된다고 주장해왔다(전영한, 2004a). 그러나 목표모호성과 업무자율성의 관계에 대한 실증적 연구는 이를 증명하는 결과를 나타내지 못한 경우가 많았다. 또한 목표모호성이 공공조직 구성원의 업무자율성에 부정적인 영향을 미친다는 주장들에 비해 이들의 관계를 직접적으로 분석한 연구는 많지 않다. 조직문화나 조직성과에 영향을 미치는 경로에 대해 연구한 결과들처럼 간접적으로 목표모호성과 업무자율성의 관계에 대해 연구한 결과를 바탕으로 이들의 관계를 유추할 수 있다.

기존 연구 중 업무자율성과 관련된 개념으로 살펴볼 수 있는 것이 레드테이프(red tape)이다. 행정 처리를 진행하는데 부여된 과도한 절차적 규제를 의미하는 레드테이프는 공공조직 구성원들이 효율적인 정책집행을 하지 못하도록 하는 요소로, 조직구성원의 업무자율성을 낮게 만드는 것으로 해석할 수 있다. 목표모호성과 레드테이프와의 관계에 대한 기존 연구(Rainey et al., 1995)에서 목표모호성과 레드테이프 간 정(+)의 관계가 있음이 나타났다. 즉, 조직의 목표모호성을 높게 인식하는 관리자일수록 그 조직의 레드테이프 수준을 높게 지각한 것이다(전영한, 2004a). 목표모호성의 하위차원이 레드테이프와 정(+)의 관계를 가진다는 연구 결과도 있다. 우선순위 모호성이 레드테이프와 정(+)의 관계를 가지는데, 복수의 상충적인 목표들은 과도한 절차적 규제를 낳는다(Behn, 1995; Buchanan, 1975; 전영한, 2004a 재인용). 특히 Wilson(1989)에 따르면 어떤 조직이 많은 고객집단을 상대하고 이로 인해 많은 목표를 갖게 되면 표준화된 절차적 제약을 더 많이 갖게 되는데, 이런 절차적 제약은 특정 목표가 소홀하게 취급될 가능성을 최소화하기 위한 장치다(전영한, 2004a).

또한 Rainey & Jung(2014)의 연구에서도 목표모호성의 개념구조를 통해 조직의 목표모호성은 리더의 목표모호성 인식을 높여 권한 위임에 부정적인 영향을 미치고 이는 곧 관료제적 조직구조를 강화하여 조직 내 절차와 규제를 강화시키는 흐름을 볼 수 있었다. 이와 같은 연구결과는

목표모호성이 조직 내 구조에 영향을 미쳐 업무자율성을 낮게 만든다고 유추할 수 있는 증거를 제시하고 있다.

송성화(2015)는 목표모호성과 조직행태 간 관계에 대한 실증분석을 통해 지시적 모호성이 공무원의 조직행태(조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기)에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 그는 그 이유를 정부조직은 법규나 절차적인 규정의 준수 자체가 업무의 중요한 부분으로 공무원이 자신이 수행하는 업무에 대한 명확한 지침이 없을 때 조직이 기대하는 역할과 행동을 이해할 수 없어 조직행태에 부정적인 영향을 미친다고 분석했다. 또한 조직의 목표모호성은 조직행태에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만, 조직구조에 영향을 미쳐 이를 매개하여 간접적으로 조직구성원들의 조직행태에도 영향을 미칠 수 있다고 보았다(송성화, 2015). 조직 관리자 입장에서는 사명이해 모호성이 존재할 때 조직 활동이 의도한 것과 다른 결과가 나오는 불확실성을 피하기 위해 의사결정 권한을 집권화하고 규정과 절차적 제약을 통해 구성원의 행동을 통제하려는 경향이 나타나, 조직행태에 부정적인 영향을 미치고 있다는 결과를 보여주고 있다(송성화, 2015). 즉, 목표모호성이 구성원의 업무자율성을 제약하여 조직행태에 부정적인 영향을 준다는 것이다.

업무자율성을 조직에서의 권한 위임과 재량권으로 보았을 때, 조직 구조의 집권화는 권한 위임과 재량권을 제약한다. 지시적 모호성이 있을 때 조직 관리자는 업무결과에 대한 책임을 피하기 위해 하급자에게 권한 위임을 최소화 한다. 우선순위 모호성이 높을 때는 공공조직 목표가 다르기 때문에 하급자의 재량권을 축소시켜 궁극적으로 권위의 집권화를 초래한다(전영한, 2004a). 그 이유는 조직 하나의 명확한 목표만 추구할 때는 부하에게 재량권을 인정하기 쉽고, 목표가 많고 복잡할수록 권한 위임이 상관에게 주는 잠재적 위험성은 커지기 때문이다(Wilson, 1980).

위와 같은 목표모호성과 업무자율성 간의 논의를 통해 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1. 목표모호성이 높을수록 업무자율성은 낮아질 것이다.

## 2. 업무자율성이 혁신행동에 미치는 영향

직무특성요인인 업무자율성과 성과 피드백이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 선행연구들은 그 동안 많이 진행되어 왔다(고득영·유태용, 2012; 진윤희·김성중, 2015; Battistelli, Montani & Odoardi, 2013; Dodd & Ganster, 1996; Li & Hsu, 2016; Zhou, 1998). 이 중 Hackman & Oldham(1976)이 제시한 직무특성 요인이 혁신행동에 미치는 영향을 종합적으로 분석한 것이 Li & Hsu(2016)의 연구이다. 이들은 다른 선행연구들의 메타분석을 통해 직무특성이 종업원들의 혁신행동에 직·간접적으로 영향을 준다고 주장했다. 그 중 업무자율성은 혁신행동에 긍정적으로 관련이 있으며, 피드백도 긍정적인 효과를 준다고 보았다. 심덕섭·하성욱(2013)의 직무특성이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 분석결과도 업무자율성과 피드백은 각각 혁신행동에 정(+의 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.

위에서 논의한 직무특성 중 특히 업무자율성과 혁신행동 간 관계에 대한 선행연구가 많이 진행되었는데, 업무자율성-혁신행동 사이의 매개효과들과 함께 논의한 연구들을 볼 수 있다. 고득영·유태용(2012)은 직무자율성과 혁신행동 간의 관계를 보면서 직무만족을 매개효과로, 조직의 혁신풍토문화를 조절효과로 설정하여 분석하였다. 그 결과 직무자율성과 혁신행동 간에는 직무만족을 매개로 하는 간접효과가 나타났지만 직무자율성이 혁신행동에 직접적으로 영향을 주는 직접효과도 관찰되었다. 진윤희·김성중(2015)은 직무열의를 매개로하는 직무자율성과 혁신행동의 관계를 연구하였다. 그들은 직무열의가 매개하는 간접효과 외 직무자율성-혁신행동 간의 직접효과를 실증연구를 통해 분석한 결과, 직무자율성이 혁신행동에 직접적으로 정(+의 영향을 미친다는 것을 증명했다. 이와 같이 대부분의 선행연구는 업무자율성이 조직 구성원의 내적 동기, 조직행태에 영향을 주고 이 영향이 혁신행동에 다시 영향을 주는 간접효과에 대해 분석하였다. 그러나 업무자율성과 혁신행동 간에 직무만족이

나 직무열의 같은 조직행태 변수가 완전 매개 관계가 아니라 부분적으로 영향을 주는 부분 매개를 하고 있다는 결과를 볼 수 있다. 그리고 업무 자율성과 혁신행동은 긍정적 관계를 보이고 있다.

이와 같은 논의를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하고자 한다.

가설 2. 업무자율성이 높을수록 구성원의 혁신행동은 높아질 것이다.

위에서 살펴본 선행연구들 종합적으로 검토하면 목표모호성은 조직구성원의 업무자율성에 영향을 주고, 업무자율성은 구성원의 혁신행동에 영향을 준다. 따라서 이에 대한 가설을 다음과 같이 도출할 수 있다.

가설 3. 목표모호성과 혁신행동의 관계는 업무자율성이 매개할 것이다.

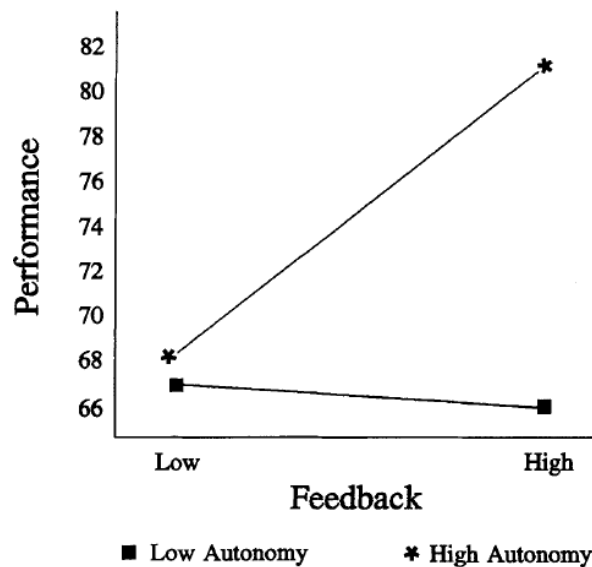
### 3. 성과 피드백의 조절효과

성과 피드백의 조절효과에 대한 내용은 다음의 선행연구들을 통해 살펴볼 수 있다. 김명진 외(2011)는 피드백이 구성원의 조직몰입과 역할모호성에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 피드백이 역할모호성과 역할갈등을 낮추었다. 특히 상사로부터 받는 긍정적 피드백은 자신이 수행한 업무에 대하여 긍정적인 평가를 받음으로써 긍정적인 정서를 만들어 역할갈등을 줄이고, 역할을 잘 수행하는지에 대한 정보를 제공하기 때문에 역할모호성을 낮출 수 있다고 보았다. Gonzalez-Mulé et al.(2016)은 한국 기업을 대상으로 한 자율성과 팀 성과간의 관계에서 성과 피드백과 조직목표 명확성의 조절-매개효과에 대해 분석하였다. 그들은 자율성이 높으면 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 기존 연구와 다르게 오히려 높은 자율성이 조직목표의 모호함과 무질서함을 가져오고 이는 곧 조직성과에 부정적인 영향을 줄 것이라는 가정 하에 연구를 진행하였다. 그

리고 자율성과 조직 목표 명확성 사이에 성과 피드백이 조절변수로서 높은 수준의 성과 피드백이 있으면 자율성이 목표 명확성에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설을 세웠다. 실증연구 결과 높은 수준의 자율성이 팀 성과에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 목표 명확성을 위한 높은 수준의 피드백이 조절효과로서 동반되어야 한다는 것으로 나타났다.

직무특성인 자율성과 피드백이 혁신행동에 직접적인 영향을 준다는 연구에서 더 나아가, 자율성과 피드백이 상호작용을 하여 업무 성과나 창조적 성과에 영향을 준다는 선행연구를 통해 성과 피드백의 조절효과를 살펴볼 수 있다. Dodd & Ganster(1996)은 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모델에서 논의된 직무특성 중 업무의 다양성, 자율성, 피드백이 구성원의 태도와 성과에 미치는 상호작용 효과를 실험을 통해 증명하였다. 동기잠재지수(Motivating Potential Score, MPS) 측정을 통해 작업자에게 직무특성의 상호작용이 미치는 영향을 분석하였는데, 그 중 작업자의 성과 측면에서 자율성과 피드백의 상호작용이 유의미한 결과를 나타내었다.

<그림 2-4> 자율성과 피드백 간 상호작용과 성과 그래프(Dodd & Ganster, 1996)



위의 <그림 2-4>에서 볼 수 있듯이 높은 자율성을 가진 종업원에게 높은 피드백을 주면 성과가 크게 향상된다. 이는 자율성 하나로써 직무 만족이나 성과의 긍정적인 효과가 나오지 않았던 Fahr & Scott(1983)의 연구결과를 방증하는 결과이다(Dodd & Ganster, 1996). Zhou(1998)은 업무자율성과 피드백이 창의적인 성과에 미치는 상호작용을 분석하였다. 그는 선행연구들(Amabile & Gitomer, 1984; Amabile & Gryskiewicz, 1987; Salancik & Pfeffer, 1978; Shalley, 1991)을 통해 높은 수준의 자율성을 가진 구성원이 긍정적인 피드백을 받으면 높은 창의적인 성과를 만들어낼 것이라는 가설을 세우고 이 가설이 유의미하다는 것을 증명하였다. 창의적 성과는 본 연구에서 보고자하는 혁신행동으로 보았을 때 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

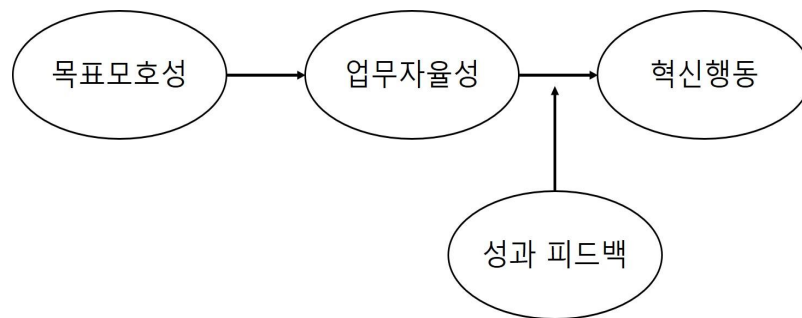
가설 4. 업무자율성과 혁신행동의 정(+)의 관계는 성과 피드백에 의해 조절되어 성과 피드백 수준이 높을 때 더 강하게 나타날 것이다.

## 제 3 장 연구 설계 및 분석방법

### 제 1 절 연구모형

본 연구에서는 앞서 검토한 선행연구 및 연구가설에 따라 개인이 인식하는 조직의 목표보호성이 개인의 혁신행동에 미치는 영향에 업무자율성이 매개효과를 보여주는지, 성과에 대한 상사의 피드백이 업무자율성과 혁신행동 간에 조절효과를 나타내는지 살펴보기 위하여 다음의 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



위와 같은 연구모형과 가설을 검증하고자 중앙부처 및 지방자치단체 공무원을 대상으로 조직의 목표에 대한 보호성을 인식하는 정도가 업무자율성에 대한 인식에 어떤 영향을 미치는지, 업무자율성에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향을 알아보아 업무자율성의 매개효과를 살펴본다. 그리고 업무자율성과 혁신행동 사이에 성과 피드백이 조절변수로서 어떤 효과를 보여주는지를 논의할 것이다.

## 제 2 절 연구대상 및 자료수집

본 연구의 대상은 중앙부처 및 광역자치단체 공무원으로, ‘2018년 공직생활 실태조사’ 자료를 사용하여 분석하였다. ‘2018년 공직생활 실태조사’는 한국행정연구원 사회조사센터가 진행하는 공무원 인식조사로 통계청 국가승인통계 조사이다. 공직생활 실태조사는 2011년 ‘공무원 패널조사’로 시작되어, 2012년 ‘공직생활에 대한 인식조사’로 명칭 변경이 이뤄졌었고, 2017년 ‘공직생활 실태조사’로 명칭을 변경하고 통계청 국가승인(협의) 통계로 지정되었다. ‘공직생활 실태조사’의 목적은 급변하는 환경에서 조직 경쟁력 강화를 위한 조직의 인적자원 관리를 위해 정부의 효과적인 인사관리정책 수립과 집행을 위해 체계적인 정보를 수집하고자 함이다. 또한 공무원 인적자원 정책에 대한 현황 및 공무원의 인식을 조사하여 공무원이 공직에서 경험하고 느끼는 인식변화를 추적하고자 하는 표본조사이다.

모집단은 중앙부처 본청 소속 일반직 공무원(고위공무원단, 3~9급)과 광역자치단체 소속 일반직 공무원으로 설정하여 행정안전부의 「중앙행정기관 본부, 소속기관(직급)별 정원현황」과 「지방자치단체 공무원 인사통계」(2017년 기준)를 기준으로 하여 표본추출을 하였다. 확률표집이 가능한 과/팀 수준의 조직을 표본추출 단위로 하고, 실질적인 표본의 추출은 46개 중앙부처와 17개 광역자치단체에 대해 각각 다른 층화기준을 적용하여 표본을 할당하고, 1차 추출단위인 과/팀 수준의 조직을 추출한 뒤 1차 단위에서 약 10명의 공무원을 조사하는 방법을 사용하여 중앙부처와 광역자치단체 각각 2,000명씩 총 4,000명을 조사하였다. 조사방법은 확률표본 수집 후 E-mail를 활용한 웹 조사로 진행되었고, 기관 특성상 E-mail 수집이 어려운 경우에는 서면조사 방법을 병행하였다. 조사기간은 2018년 8월 1일부터 2018년 9월 30일까지 두 달 간 진행되었다.

본 연구의 분석대상의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 3-1>과 같다.



성별분포는 분석대상자 4,000명 중 남성이 2,578명(64.45%), 여성이 1,422명(35.55%)으로 남성의 비중이 더 높았다. 연령분포에서는 20대가 318명(7.95%), 30대 1,232명(30.8%), 40대가 1,536명(38.4%)이고 50대 이상이 914명(22.85%)으로 30대~40대의 비중이 높았다. 재직기간은 10년 단위로 구분하여 10년 이하로 재직 중인 인원이 1,301명(32.53%), 11년~20년이 1,297명(32.43%), 21년 이상이 1,402명(35.05%)으로 재직기간의 분포는 큰 차이를 보이지 않았다.

학력분포는 고졸 이하가 163명(4.08%)이고, 전문대 졸업이 266명(6.65%), 4년제 대학 졸업이 2,689명(67.22%), 대학원 석사 졸업이 773명(19.32%), 대학원 박사 졸업이 109명(2.73%)로 4년제 대학 졸업인원의 비중이 타 인원보다 더 높았다. 직급분포로는 4급 이상(1~4급)이 311명(7.78%), 5급이 902명(22.55%), 6급이 1,281명(32.02%), 7급 1,100명(27.5%)이고 8급 이하가 406명(10.15%)로 6급에 속해 있는 인원의 비중이 다른 직급 보다 높았다.

<표 3-1> 설문응답자 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	2,578	64.45
	여성	1,422	35.55
연령	20대	318	7.95
	30대	1,232	30.80
	40대	1,536	38.40
	50대 이상	914	22.85
재직기간	10년 이하	1,301	32.52
	11년~20년	1,297	32.43
	21년 이상	1,402	35.05
학력	고졸이하	163	4.08
	전문대 졸업	266	6.65
	대학(4년제) 졸업	2,689	67.22
	대학원 석사 졸업	773	19.32
	대학원 박사 졸업	109	2.73
직급	4급 이상	311	7.78
	5급	902	22.55
	6급	1,281	32.02
	7급	1,100	27.50
	8급 이하	406	10.15

### 제 3 절 변수의 정의 및 측정

#### 1. 종속변수 : 혁신 행동

본 연구에서는 Carmeli, Meiter & Weisberg(2006)와 Amabile(1988)의

혁신행동에 대한 정의를 활용하여 “기존의 문제를 해결하기 위해 경험으로부터의 지식 또는 새로운 아이디어를 개발하고, 그 아이디어를 실현하기 위한 지원을 받아내어 조직의 이익을 향상시키는 행동”으로 정의한다. 이를 측정하기 위해 공직생활 실태조사에서 사용한 2개의 문항은 혁신행동에 대한 기존 연구들(남승하·정종원, 2017; Scott & Bruce, 1994)을 보았을 때 활용가능하다고 판단되었다. 각 항목은 개인이 혁신행동을 위해 노력하는 정도를 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다. 항목의 내용은 <표 3-2>와 같다.

## 2. 독립변수 : 목표모호성

목표모호성에 대한 정의는 전영한(2004a)과 김서용·김선희(2015)의 모호성에 대한 개념을 활용하여 “조직목표에 대해 개인이 하나의 명확한 의미로 인식하지 못하고 다른 해석을 가능하게 하는 정도”로 정의한다. 이를 측정하기 위해 4개의 문항을 사용한다. 4개의 문항은 Chun & Rainey(2005a, 2005b)에서 구분한 목표모호성의 하위차원인 사명이해 모호성, 우선순위 모호성, 지시적 모호성, 평가적 모호성을 각각 측정할 수 있는 내용으로 구성되어 있다. 본 설문조사에서의 목표에 대한 측정은 개인이 조직 목표에 대해 명확하고 분명하게 인식하고 있는 정도를 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서는 조직구성원들이 느끼는 조직 목표의 모호함을 변수로 사용하기 때문에, 측정문항의 점수(전혀 그렇지 않다(1점), 매우 그렇다(5점))를 역으로 변환(전혀 그렇지 않다(5점), 매우 그렇다(1점))하여 사용하였다. 항목의 내용은 <표 3-2>와 같다.

## 3. 매개변수 : 업무자율성

Hackman & Oldham(1976)과 Breugh(1989)의 자율성에 대한 정의를 활용하여 본 연구에서의 업무자율성은 “개인이 업무를 수행하는데 작업

의 목표, 수행방식 및 절차, 일정을 스스로 결정할 수 있는 재량권”으로 정의한다. 업무자율성을 측정하는 문항은 Morgeson & Humphrey(2006)가 사용한 자율성에 대한 측정 내용과 유사하며, 유럽의 근로조건에 관한 조사(European Survey on Working Condition)에서의 업무자율성(work autonomy)을 측정하는 문항 중 2가지 문항과 동일하다.<sup>3)</sup> 조사항목은 업무방식 및 절차, 업무수행 일정, 평가지표 및 기준에 대한 결정권의 정도를 인식하는 내용으로 3개의 항목으로 구성되어 있다. 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였고, 내용은 <표 3-2>와 같다.

#### 4. 조절변수 : 성과 피드백

본 연구에서 성과 피드백은 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모델에서 정의한 개념 및 Ashford(1986)의 정의를 활용하여 “조직 구성원의 직무수행의 성과에 대해 효과성, 적절성을 판단하도록 정보를 제공하는 행위”로 정의한다. 피드백에 대한 문항은 Hackman & Oldham(1974)의 JDS(Job Diagnostic Survey)와 Morgeson & Humphrey(2006) 등 기존연구에서 진행한 피드백에 대한 문항과 비교하였을 때, 공직생활 실태 조사의 성과 피드백에 대한 문항은 유사한 내용으로 조사되었다. 공직생활 실태조사에서는 조직의 성과관리를 위한 상사의 피드백의 정도와 피드백에 대한 만족도에 대해 5개 항목으로 나누어 구성하였다. 각 항목에 대해 응답자들이 인식하고 있는 정도를 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다.

#### 5. 통제변수

본 연구에서는 각 변수가 구성원의 인식측정을 기반으로 하고 있기에,

---

3) ESWC의 구체적인 문항은 1) Can choose or change methods of work, 2) Can choose or change speed or rate of work으로 구성된다(김현정·최서희, 2018)

각 변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 요인인 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간을 통제변수로 설정하였다. 그 중 성별(남성=1, 여성=0)과 연령(40세 이하=1, 41세 이상=0), 학력(대학원 이상=1, 학사 이하=0), 직급(5급 미만=1, 5급 이상=0)은 더미변수로 측정하였다.

<표 3-2> 변수의 구성 및 측정

변수		측정문항	척도
종속	혁신 행동	inno1	5점 척도
		inno2	
독립	목표 보호성	goal_am1	5점 척도 (역변환)
		goal_am2	
		goal_am3	
		goal_am4	
매개	업무 자율성	auto1	5점 척도
		auto2	
		auto3	
조절	성과 피드백	feed1	5점 척도
		feed2	
		feed3	
		feed4	
		feed5	

통 제	성별	성별	남성 : 1 여성 : 0
	연령	연령	40세 이하 : 1 41세 이상 : 0
	학력	학력	대학원 이상 : 1 학사 이하 : 0
	직급	직급(현재)	5급 미만 : 1 5급 이상 : 0
	재직 기간	재직기간(입직년도)	-

## 제 4 절 자료 분석방법

한국행정연구원의 ‘2018년 공직생활 실태조사’ 데이터를 기반으로 목표모호성을 독립변수로, 업무자율성을 매개변수로, 혁신행동을 종속변수로 하고, 업무자율성과 혁신행동 사이의 조절변수로 성과 피드백으로 설정하여 구조방정식 모형(Structure Equation Model: SEM)으로 자료를 분석하였다. 구조방정식 모형은 독립변수와 종속변수 간 매개변수, 조절변수가 영향을 미치는 경로를 분석할 때, 즉 변수들 간의 일련의 종속관계(a series of dependence relationships)를 동시에 추정할 수 있는 방법이다(이학식·임지훈, 2009). 따라서 본 연구에서는 목표모호성이 혁신행동에 미치는 영향의 경로에 SEM을 사용하여 직·간접경로의 유의성과 매개효과, 조절효과를 검증하였다.

가설 검증 전 자료가 구조방정식 모형에 적합한지 확인하기 위해 주요 변수의 기술통계량 및 상관관계를 확인하였고, 표본 크기의 적정성 등을 판단하였다. 이후 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 타당도를 측정하고, Cronbach's alpha 값을 통한 신뢰성을 판단한다. 이후 구조모형을 추정하여 잠재변수 간 직·간접효과의 유의성을 보았다. 본 연구에서 기술통계와 상관관계 분석은 STATA 16.0 프로그램을 사용하였고, 확인적 요인분석과 구조방정식 모형 분석은 Mplus 7.3(Muthén & Muthén,

1998-2012) 프로그램을 이용하였다. 추정방법은 최대우도법을 사용하였고, 간접효과의 유의도는 부트스트랩(bootstrap; 편향 교정방식, 복원추출 5000번) 방법으로 신뢰구간을 확인하여 검증하였다.

## 제 4 장 분석 결과

### 제 1 절 주요 변수의 일반적 특성

#### 1. 기술통계 분석

본 연구의 분석대상자인 공무원이 조직의 목표모호성 및 혁신행동, 업무자율성과 성과피드백에 대한 인식을 어떻게 하고 있는지를 살펴보기 위해 기술통계(descriptive analysis)를 실시하였다. 주요 변수들의 평균과 표준편차, 분포의 정규성을 보여주는 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)의 결과는 <표 4-1>와 같다.

종속변수인 혁신행동의 경우 각 측정항목의 평균이 3을 넘는 것으로 나타나 보통 이상의 혁신행동 수준을 보이는 것으로 확인되었다. 각 측정변수를 세부적으로 살펴보면 업무수행 방식 창안(inno1)은 3.38, 문제 해결을 위한 혁신행동(inno2)은 3.41로 나타났다. 왜도와 첨도의 결과는 Kline(2015)의 기준으로 보았을 때, 완전한 정규분포를 이루는 것은 왜도와 첨도 값이 0으로 나와야 하지만, 왜도의 경우 절대값 3을 넘지 않고 첨도는 절대값 10 이하일 경우 분포의 정규성을 심하게 위반하지 않는다고 판단할 수 있다. 위 기준에서 혁신행동 측정항목의 왜도(inno1 : -.08, inno2 : -.12)와 첨도(inno1 : 3.08, inno2 : 3.10)는 분포의 정규성을 심하게 위반하지 않고 있다. 이에 본 측정변수들은 분석에 활용할 수 있는 결과로 판단된다. 독립변수인 목표모호성의 각 측정항목은 평균이 3 이하로 나왔다. 각 측정변수를 목표모호성의 하위요소로 분류해서 세부적으로 살펴보면 보면 사명이해 모호성(goal\_am1)은 2.36으로, 우선순위 모호성(goal\_am2)은 2.58로 나타났다. 지시적 모호성(goal\_am3)은 2.17, 평가적 모호성(goal\_am4)은 2.81로 나타나 평가적 모호성을 상대적으로 높게 인식하는 것으로 보여 졌다. 분포의 정규성은 왜도와 첨도를 보았



을 때 Kline(2015)의 기준에 크게 위배되지 않았다.

매개변수인 업무자율성의 각 측정항목을 세부적으로 보면 업무수행 방식 및 절차에 대한 자율성(auto1)은 3.13으로, 업무수행 속도 조절 자율성(auto2)은 3.12로 나와 두 항목은 보통 수준으로 확인되었다. 반면 업무수행의 평가지표와 기준을 수정할 수 있는 업무자율성에 대한 인식(auto3)은 2.80이 나와 보통 이하로 확인되었다. 이는 두 측정항목에 비해 상대적으로 평가기준과 관련한 업무자율성이 낮다고 인식하고 있는 것으로 보인다. 업무자율성과 혁신행동 사이의 조절변수인 성과 피드백의 각 측정항목은 보면 조직목표에 대한 상사 피드백(feed1)은 3.28로, 업무수행에 대한 관리(feed2)는 3.44, 상사의 성과 피드백(feed3)은 3.26으로 나왔으며, 피드백의 성과에 대한 효용성(feed4)은 3.35가 나와 성과에 대해 상사가 주는 피드백은 전반적으로 보통 이상으로 확인되었다. 그러나 기관차원의 저성과자에 대한 관리(feed5)는 2.89로 나와 조직의 인적 자원관리 차원의 성과 피드백에는 상대적으로 낮은 수준으로 인식하고 있다는 것으로 볼 수 있다. 매개효과인 업무자율성과 조절효과인 성과 피드백의 분포의 정규성을 확인할 수 있는 왜도의 절대값은 0.04~0.50, 첨도의 절대값은 2.49~3.52로 나와 정규성을 크게 위반하고 있지 않은 것으로 확인되었다.

<표 4-1> 주요 변수의 기술통계

변수			척도		평균	표준편차	왜도	첨도
종속	혁신 행동	inno1	1	5	3.38	.76	-.08	3.08
		inno2	1	5	3.41	.75	-.12	3.10
독립	목표 모호성	goal_am1	1	5	2.36	.72	.39	3.59
		goal_am2	1	5	2.58	.75	.31	3.28
		goal_am3	1	5	2.71	.77	.25	3.27
		goal_am4	1	5	2.81	.78	.27	3.25
매개	업무 자율성	auto1	1	5	3.13	.82	-.31	2.76
		auto2	1	5	3.12	.87	-.34	2.56
		auto3	1	5	2.80	.87	-.04	2.49
조절	성과 피드백	feed1	1	5	3.28	.82	-.33	3.33
		feed2	1	5	3.44	.80	-.50	3.52
		feed3	1	5	3.26	.85	-.26	3.07
		feed4	1	5	3.35	.86	-.35	3.24
		feed5	1	5	2.89	.92	-.08	2.76

## 2. 자료의 적절성

기술통계 분석결과를 바탕으로 본 연구에 사용된 자료가 구조방정식 모형을 추정하기에 적절한 자료인지 여부를 확인하였다. 구조방정식 모형을 추정하는데 표본크기가 중요한데, 구조방정식에서 사용하는 최대우도 추정방법(maximum likelihood estimation)이 원칙적으로 다변량 정규

성(multivariate normality)을 만족시키는 큰 표본에 기반 한 방법이기 때문이다(김수영, 2016). 따라서 구조방정식 모형을 추정하기 위해서는 충분한 표본 크기와 다변량 정규성을 만족하는 자료를 사용하여 이루어져야 한다. 구조방정식 모형을 추정하기 위한 적절한 표본의 크기에 대해 적어도 150개 이상의 사례가 필요하다는 주장(Anderson & Gerbing, 1988; Holbert & Stephenson, 2002)과 200개의 사례가 필요하다는 주장(Chou & Bentler, 1995; Hoyle & Kenny, 1999)이 있다. 여러 학자들이 구조방정식 모형의 적합도의 정도에 따라 차등적으로 적절한 표본크기가 필요하다고 주장하기도 하였다(김수영, 2016). 이를 보았을 때 본 연구에서 활용한 표본의 크기(N=4,000)는 구조방정식 모형을 추정하기에 충분하다고 판단됐다.

다변량 정규성은 각각의 모든 변수가 정규분포(univariate normality)를 따르며, 어떤 두 변수의 결합분포가 이변량 정규분포(bivariate normality)를 따른다는 것을 의미한다(Kline, 2015). 다변량 정규성에 대한 검정은 통계적 검증 등 여러 방법이 있는데 표본의 크기가 매우 크면 약간의 위반에 대해서도 정규성 가정을 기각하는 한계점이 존재한다.(김수영, 2016). 이에 Kline(2015)은 구조방정식에서는 다변량 정규성의 통계적 검정이 아닌 각 변수의 단변량 정규성을 조사하는 것만으로 다변량 정규성을 확인할 수 있다고 했다. 단변량 정규성의 검정방법 역시 표본의 크기에 민감하게 반응한다는 한계점 등 때문에 구조방정식에서는 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)로 단변량 정규성을 주로 확인한다. 본 연구에서 활용한 데이터의 정규성은 기술통계 분석에서 이미 살펴본 것처럼 충족하고 있는 것으로 판단됐다.

설문조사를 기반으로 한 데이터에서는 응답자가 응답을 하지 않는 결측치가 발생하는 경우가 있다. 그러나 본 연구의 변수 분석을 위해 사용한 데이터에서는 결측치가 발견되지 않아 결측치 처리를 진행하지 않고 분석을 진행하였다.

### 3. 주요 변수 간 상관관계 분석

목표모호성이 업무자율성을 매개로 하여 혁신행동에 미치는 영향에 대한 구조모형을 검증하기 전에 주요 변수들 간의 상관관계 분석을 진행하였다. 산출결과는 다음의 <표 4-2>와 같다. 주요 변수 간의 상관관계 분석을 보는 것이기 때문에 각 변수별로 세부 측정항목에 대한 응답을 합하여 평균을 낸 값으로 상관관계 분석을 하였으며, 통제변수 중 성별, 연령, 학력, 직급은 더미코딩 하였다.

각 변수 간의 상관관계 분석결과를 살펴보면, 목표모호성은 업무자율성과 유의한 부(-)적 상관( $r=-.35, p<.001$ )을 나타내었고, 혁신행동과도 유의한 부(-)적 상관관계( $r=-.38, p<.001$ )를 보였다. 업무자율성은 혁신행동( $r=.29, p<.001$ )과 성과피드백( $r=.41, p<.001$ )에 모두 정(+ )적 상관관계를 보였다. 성과피드백과 혁신행동도 정(+ )의 상관관계( $r=.34, p<.001$ )를 보였다. 이러한 상관분석의 결과는 본 연구에서 가정한 변수 간의 관계를 일차적으로 지지하는 결과였다.

그리고 전체 변수 간의 다중공선성(multicollinearity)의 문제는 다중공선성이 의심되는 상관계수인  $r=.80$ 이상의 관계를 보인 측정변수는 없는 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단되었다.

<표 4-2> 주요 변수 간 상관관계 분석

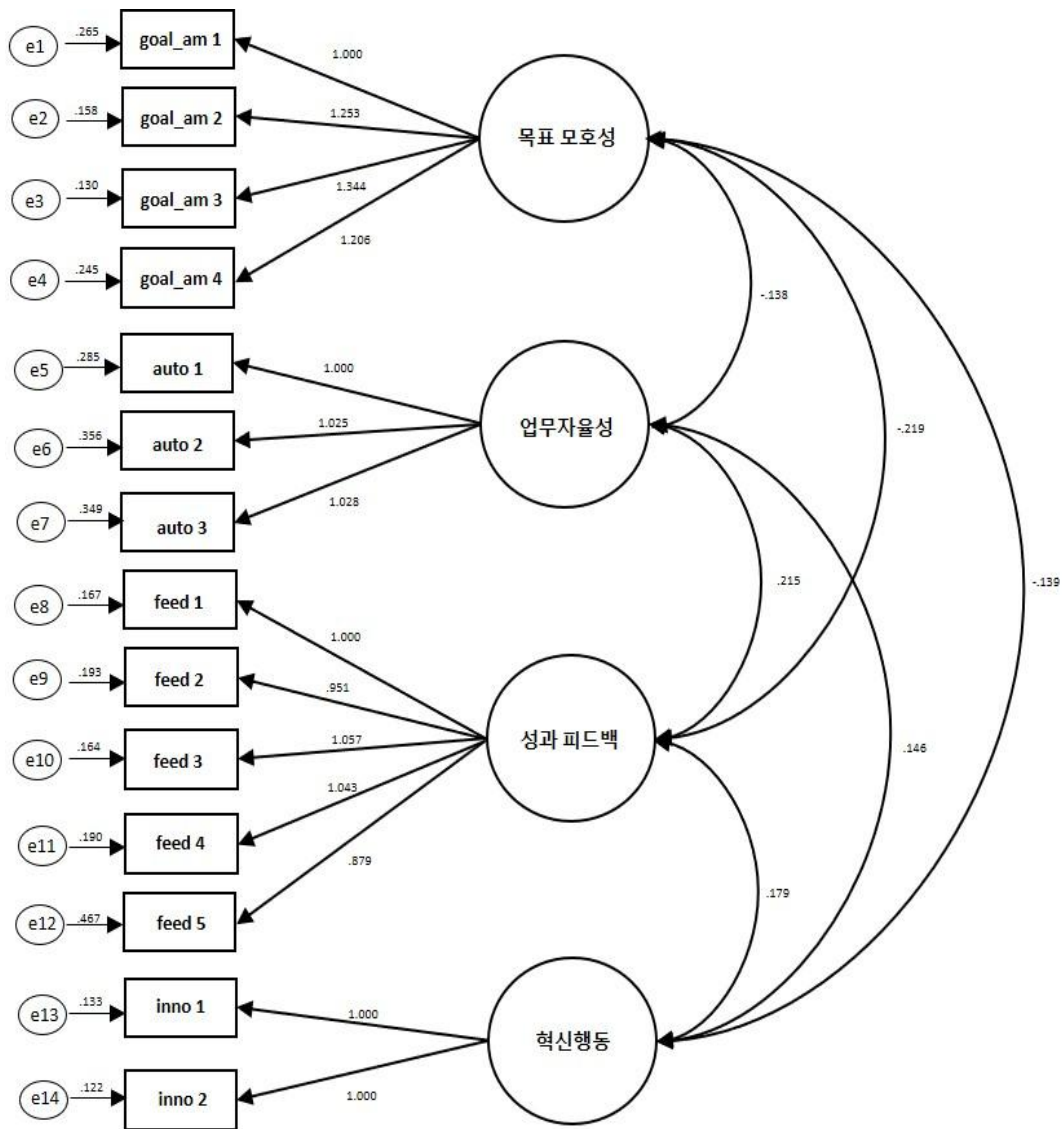
	목표보호성	업무자율성	성과피드백	혁신행동	성별	연령	학력	직급	재직기간
목표보호성	1								
업무자율성	-0.3598***	1							
성과피드백	-0.5576***	0.4166***	1						
혁신행동	-0.3812***	0.2906***	0.3421***	1					
성별	-0.1277***	0.0918***	0.1477***	0.1790***	1				
연령	0.1625***	-0.1155***	-0.0655***	-0.2066***	-0.1468***	1			
학력	-0.0421**	0.0406*	-0.0224	0.1389***	0.0549***	-0.1829***	1		
직급	0.0777***	-0.0749***	-0.051**	-0.1640***	-0.2184***	0.2602***	-0.2631***	1	
재직기간	-0.1704***	0.1411***	0.0709***	0.2014***	0.0462**	-0.7275***	0.0853***	-0.2856***	1

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

## 제 2 절 측정모형의 분석

본 연구에서 사용한 자료와 측정도구가 활용가능한지를 판단하기 위해 연구에 사용된 잠재변수인 목표모호성, 업무자율성, 성과 피드백, 혁신행동에 대한 측정모형을 다음의 <그림 4-1>과 같이 설정하고 확인적 요인분석(confirmative factor analysis: CFA)를 실시하였다.

<그림 4-1> 확인적 요인분석 결과



## 1. 측정모형의 적합도 평가

측정모형의 타당도를 검증하기 위해 먼저 측정모형의 전반적인 적합도(model fit)를 살펴보았다. 측정모형을 검증하기 위해 Kline(2015)이 제안하는 기준에 따라  $X^2$  검정, CFI, TLI, RMSEA, SRMR의 지수를 통해 모형의 적합도를 확인하였다. 적합도 평가 결과는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 측정모형의 적합도

구분	적합도검정	절대 적합도지수		증분 적합도지수	
	$X^2(df, p)$	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI
측정모형 값	1351.833 (121, .000)	.050 (.048-.053)	.028	.968	.955
수용기준 값	$X^2$ 값, $p < .05$	.08이하	.05이하	.90이상	.90이상

모형의 통계적 적합성을 나타내주는 카이제곱 값은 유의하게 나타났다( $X^2(df=121)=1351.833, p < .001$ ). 그러나 카이제곱 값은 표본수에 민감하기 때문에 표본수가 증가할수록 그 값이 나빠지는 특성이 있다. 따라서 본 연구와 같이 표본이 많은 경우에는 그 유의성이 통상적으로 의미가 없다(Kline, 2015). 모형의 근사적 적합도는 모두 양호한 것으로 나타났다. 즉, RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 .08이하, SRMR(Standardized Root Mean Residual) 값은 통상 .05이하의 값이면 양호한 것으로 간주되는데, 본 측정모형은 이를 충족하였다. 또한 CFI와 TLI도 통상적인 기준인 .90이상의 값을 충족하였다. 따라서 본 연구의 측정모형은 자료에 부합하도록 설정된 것으로 판단할 수 있다.

## 2. 측정모형의 타당도 및 신뢰도 평가

타당도(Validity)는 측정하고자 하는 것을 얼마나 실제에 가깝게 측정하고 있는가 하는 정도를 나타낸다(남궁근, 2017). 타당도의 유형에는 내용 타당도와 기준타당도, 구성개념 타당도가 있는데, 본 연구에서는 구성개념 타당도(construct validity)를 기준으로 측정모형의 타당도를 확인하였다. 구성개념 타당도는 연구에 사용된 이론적 구성개념(theoretical construct)과 이를 측정하는 측정도구와의 일치의 정도를 나타낸다(남궁근, 2017). 구성개념 측정에 있어 타당성이 확보되기 위해서는 수렴 타당도(convergent validity)와 변별 타당도(discriminant validity)가 높아야 하기 때문에 이 두 타당도를 확인하였다.

수렴 타당도란 하나의 구성개념에 대한 서로 다른 측정도구가 상관관계를 갖는 정도를 말하며(이학식·임지훈, 2009), 표준화된 요인 적재 값으로 판단할 수 있다. Kline(2015)은 표준화 요인 적재 값이 .70이 넘으면 수렴 타당도를 확보할 수 있다고 하였다. 아래의 <표 4-4>와 같이 모든 잠재변수에 대한 측정변수의 표준화 요인 적재 값이 최소 .674 이상으로 나타나<sup>4)</sup>, 본 측정모형은 수용 가능한 수준의 수렴 타당도를 갖는 것으로 판단되었다.

변별 타당도는 한 구성개념이 실제로 다른 구성개념들과 얼마나 다른가에 관한 것이다(이학식·임지훈, 2009). 변별 타당도는 잠재요인들 간의 상관관계가 낮을 경우 타당도가 높다고 할 수 있다. <표 4-5>는 확인적 요인분석의 표준화된 추정치로 나타난 공분산 값으로, 변수 간 상관계수라고 할 수 있다(김수영, 2016). 목표모호성과 업무자율성의 상관계수는 -.436, 업무자율성과 혁신행동의 상관계수는 .351, 목표모호성과 혁신행동의 상관계수는 -.413으로 나타났다.

---

4) 김수영(2016)은 현실 속에서 모든 표준화된 요인부하가 0.7 이상 보이는 것은 사실 쉽게 달성할 수 있는 것이 아니기 때문에 Kline이 제시한 0.7은 반드시 만족시켜야 하는 값이라기보다는 일종의 가이드라인이라고 하였다.



<표 4-4> 확인적 요인분석 결과

잠재변수		측정변수	표준화요인 적재 값	설명량 (R <sup>2</sup> )	Cronbach's α
종 속	혁신행동	inno1	.877	.769	.88
		inno2	.885	.784	
독 립	목표모호성	goal_am1	.701	.491	.88
		goal_am2	.847	.718	
		goal_am3	.884	.781	
		goal_am4	.776	.603	
매 개	업무자율성	auto1	.760	.578	.79
		auto2	.732	.536	
		auto3	.737	.542	
조 절	성과피드백	feed1	.866	.751	.91
		feed2	.838	.702	
		feed3	.880	.774	
		feed4	.861	.742	
		feed5	.674	.454	

<표 4-5> 잠재변수 간 상관계수(변별 타당도)

	목표모호성	업무자율성	성과피드백	혁신행동
목표모호성	-			
업무자율성	-.436	-		
성과피드백	-.612	.486	-	
혁신행동	-.413	.351	.380	-

성과 피드백과 목표모호성의 상관계수는  $-.612$ , 업무자율성과의 상관계수는  $.486$ , 혁신행동과의 상관계수는  $.380$ 으로 나타났다. 이는 Kline(2015)이 변별 타당도를 확인하는 값으로 제안한  $.90$ 보다 작은 수이므로 각 잠재변수가 충분히 구별되어 타당도를 갖고 있다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 측정모형이 전반적으로 타당한 것으로 분석되었다.

신뢰도는 동일한 대상에 대해 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우에 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도(남궁근, 2017)로 정의된다. 측정도구의 신뢰도를 측정하는 방법은 여러 가지가 있지만 그 중 가장 많이 사용하는 방법이 내적일관성 분석(internal consistency analysis)이다. 내적일관성 신뢰도는 크론바하의 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 사용한다. Nunnally(1978)은 Cronbach's  $\alpha$ 의 값이  $0.7$ 이상은 좋은(good),  $0.6$  이상은 괜찮은(fair),  $0.5$  이상은 최소한(minimum)으로 보고 있는데, 본 연구의 각 잠재변수의 Cronbach's  $\alpha$  값은 <표 4-4>에서 볼 수 있듯이  $.79 \sim .91$ 로 좋은 신뢰도를 보이는 것으로 확인되었다.

### 제 3 절 구조모형의 분석

앞 절에서 살펴본 결과 측정모형이 양호한 적합도와 좋은 수준의 타당도 및 신뢰도를 갖고 있는 것을 확인하였으므로, 이번 절에서는 이러한 측정모형을 통해 추정된 잠재변수 간의 관계에 대한 구조모형을 분석하였다.

#### 1. 구조모형의 적합도 평가

구조모형을 분석하기 전에 먼저 모형을 검증하기 위해 Kline(2015)이 제안하는 기준에 따라  $X^2$  검정, CFI, TLI, RMSEA, SRMR의 지수를 통해 모형의 적합도를 확인하였다. 적합도 평가 결과는 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 구조모형의 적합도

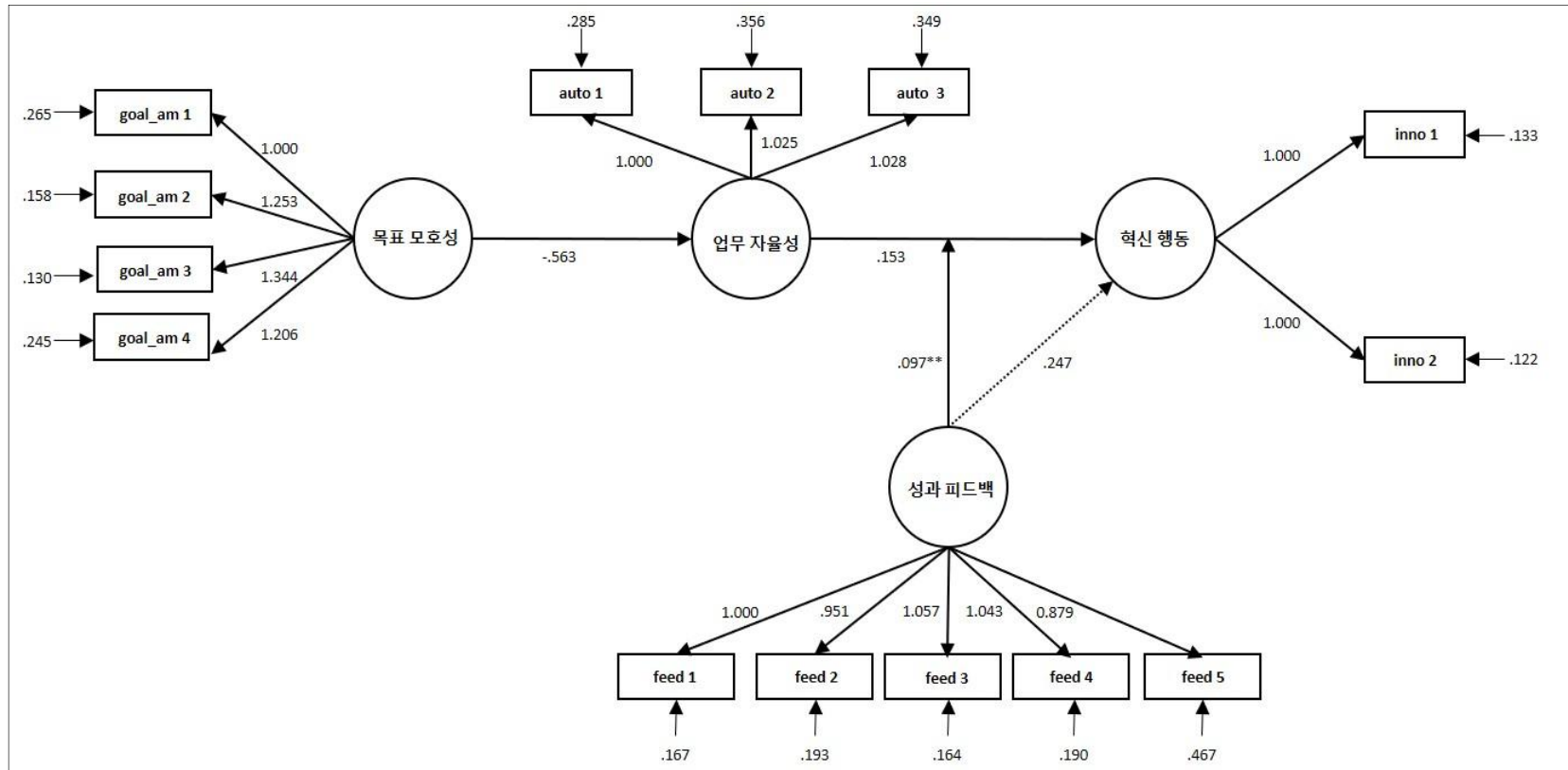
구분	적합도검정	절대 적합도지수		충분 적합도지수	
	$X^2(df, p)$	RMSEA (90% CI)	SRMR	CFI	TLI
구조모형 값	1660.722 (129, .001)	.054 (.052-.057)	.046	.960	.947
수용기준 값	$X^2$ 값, $p < .05$	.08이하	.05이하	.90이상	.90이상

모형의 통계적 적합성을 나타내주는 카이제곱 값은 유의하게 나타났다( $X^2(df=129)=1660.722, p < .001$ ). 그러나 카이제곱 값은 앞 절에서 살펴 보았듯이, 표본수에 민감하기 때문에 본 연구와 같이 표본이 많은 경우에는 그 유의성이 통상적으로 의미가 없다. 모형의 근사적 적합도는 모두 양호한 것으로 나타났다.(RMSEA=.054, SRMR=.046) 또한 CFI와 TLI도 통상적인 기준인 .90이상의 값을 충족하였다. 따라서 본 연구의 구조모형은 자료에 부합하도록 설정된 것으로 판단할 수 있다.

## 2. 구조모형 분석결과

본 연구의 분석을 위한 구조모형은 <그림 4-2>와 같다. 구조방정식으로 추정된 연구모형의 경로계수(path coefficient) 등을 그림을 통해 제시하였다.

<그림 4-2> 연구모형에 대한 구조방정식 분석결과: 비표준화 추정치



\*\*  $p < .01$ , 별표시가 없는 값은  $p < .001$

### 3. 모형의 매개효과 검증

먼저 성과 피드백의 효과를 고려하지 않은 매개모형을 분석하였다. 분석에 따른 가설 검증의 결과는 다음과 같다.

#### 1) 목표모호성과 업무자율성

<가설 1>에서 기대했던 바와 같이, 조직의 목표모호성이 높은 경우 업무자율성이 낮은 것으로 나타났다( $b(\text{비표준화계수}) = -.563, p < .001$ ). 따라서 <가설 1>이 지지되었다. 이는 선행연구의 결과(전영한, 2004a; Rainey & Jung, 2014)를 지지하는 결과이다. 특히 전영한(2004a)은 목표모호성의 하위차원이 과도한 절차적 규제인 레드테이프와 정(+)의 관계를 갖는다고 주장하였는데, 본 연구에서 활용한 목표모호성 관련 문항이 Chun & Rainey(2005a, 2005b)에서 주장한 하위차원(사명이해, 지시적, 우선순위, 평가적)을 측정할 수 있는 내용으로 구성되었고, 업무자율성에 대한 문항 중에는 ‘업무수행 방식/절차에 대한 선택권’에 대한 질문을 통해 레드테이프의 수준을 판단할 수 있어 선행연구의 주장을 통계적으로 확인할 수 있었다. 따라서 이 결과를 통해 업무자율성을 높이기 위해서는 조직의 목표가 명확해야 할 필요가 있다는 점을 알 수 있다. 즉, 공공조직의 업무자율성을 높이는 방법은 직접적인 제도 개선도 중요하지만 그보다 먼저 조직의 목표를 명확하게 인지시키는 방식이 중요하다는 것을 의미한다.

#### 2) 업무자율성과 혁신행동

다음으로 업무자율성과 혁신행동 사이의 관계를 본 결과, 업무자율성이 높을수록 혁신행동이 높은 것으로 나타나 <가설 2>를 지지하는 결과를 보였다( $b = .153, p < .001$ ). 이 결과 역시 업무자율성(직무특성)과 혁신행동의 정(+)의 관계를 주장한 선행연구(고득영·유태용, 2012; 심덕섭·하

성욱, 2013; 진윤희·김성중, 2015; Battistelli, Montani & Odoardi, 2013; Dodd & Ganster, 1996; Li & Hsu, 2016; Zhou, 1998)를 지지하는 결과이다. 혁신행동은 새롭고 독창적인 업무수행 방식 및 새로운 아이디어를 업무에 적용시키려는 행동이다. 따라서 혁신행동이 나오기 위해서는 종업원이 자신의 업무수행 방식을 선택하고, 업무수행 속도를 조절하여 새로운 아이디어를 생각해낼 절대적인 시간을 만들어 내야하는 자율성을 가지고 있어야 한다. 따라서 본 연구의 결과는 공무원의 혁신행동을 위해서는 혁신행동을 수행한 결과에 대한 상이 아니라, 먼저 업무의 자율성을 높이는 방안이 필요하다는 점을 보여준다는 것에 의미가 있다.

### 3) 목표모호성과 혁신행동 사이의 업무자율성의 매개효과

<가설 3>에서는 목표모호성이 업무자율성을 통해 구성원의 혁신행동에 미치는 간접효과를 가정하였다. 분석결과, 이러한 간접효과가 유의한 것으로 나타났다(간접효과=-.086, 99% 신뢰구간[-.126, -.050]). 따라서 <가설 3>이 지지되었다. 이는 조직의 목표모호성이 업무자율성의 매개를 통해 구성원의 혁신행동에 영향을 주는 것을 보여주는 결과이다. 조직의 목표가 모호할수록 업무의 자율성이 낮아지고, 낮아진 업무자율성은 혁신행동에 부정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 구성원의 혁신행동을 높이기 위해서는 단순히 혁신행동을 하라는 지시보다는 조직의 목표를 명확하게 구성원들에게 인식시키는 것이 선행되어야 한다. 그리고 조직의 목표가 명확하게 인식되어 구성원들의 업무자율성이 높아져야 혁신행동이 높아질 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 공공조직의 특성의 개선과 같이 조직구조 등의 변화를 통해 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 정책, 제도 개선이 필요하다는 것을 알 수 있다.

추가적으로, 본 연구에서는 목표모호성의 혁신행동에 대한 직접효과를 가정하지 않았으나, 대안모형으로 직접효과를 포함한 모형을 분석하였다. 그 결과, 모형의 적합도가 양호하였다( $X^2(df=128)=1638.162$ ,  $p<.001$ ;

RMSEA=.054(90% CI[.052, .057]); CFI=.961; TLI=.947; SRMR=.045). 카이 제곱 차이 검증에서는 본 연구모형인 완전매개 모형에 비해 적합도가 유의하게 향상되는 것으로 나타났다( $\Delta X^2(\Delta df=1)=22.56, p<.001$ ). 또한 목표모호성의 혁신행동에 대한 직접효과 경로계수 역시 유의하였다 ( $b=-.369, p<.001$ ). 따라서 목표모호성과 혁신행동과의 관계는 업무자율성이 부분 매개하는 것으로 분석되었다. 이런 결과는 목표모호성이 조직행태에 미치는 직접적인 영향을 분석한 기존 연구(송성화, 2015; 이경은, 2015; 허성욱, 2016; Jung, 2014b)들을 지지하는 결과이다. 그러나 본 연구에서는 목표모호성이 조직행태에 미치는 영향 경로에 직무특성이 매개 역할을 한다는 가설을 분석하기 위함으로 완전매개 모형으로 설정하였다.

#### 4. 성과 피드백의 조절효과 검증

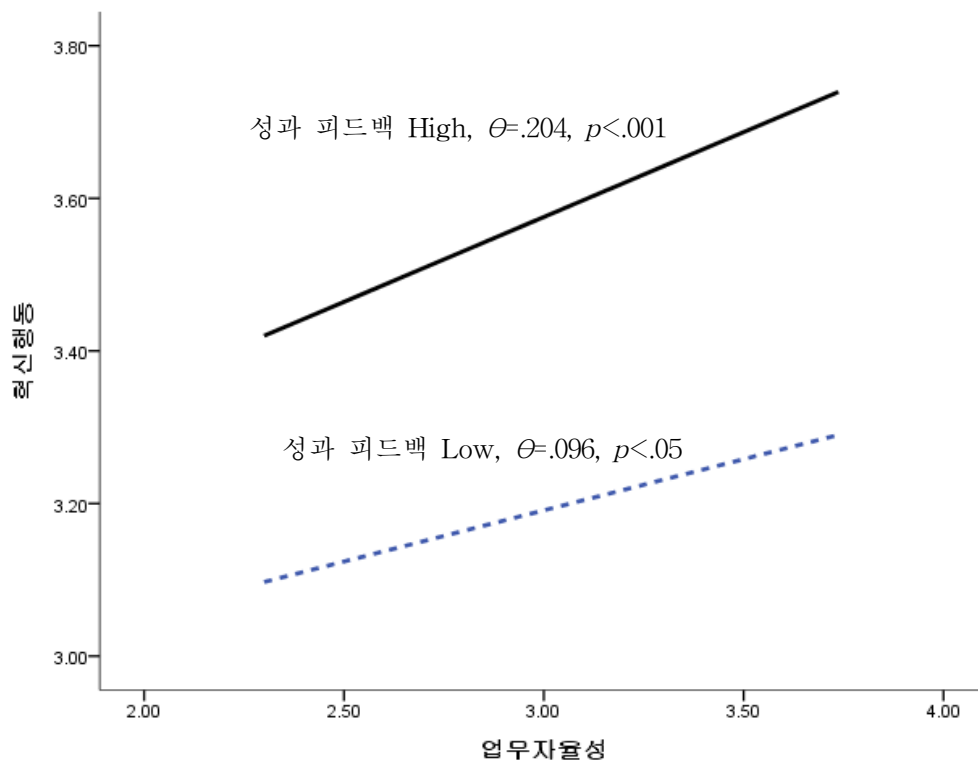
다음으로 혁신행동에 대한 업무자율성의 효과를 성과 피드백이 조절하는지 검증하기 위해 잠재변인 상호작용 모형(Latent moderated model; Maslowsky, Jager, & Hemken, 2015)을 분석하였다. 우선, 본 연구의 가설에는 포함하지 않았으나, 업무자율성과 성과 피드백의 상호작용이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하기 전에 성과 피드백이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하였다. 이는 업무자율성과 성과 피드백의 상호작용 효과가 혁신행동에 미치는 영향을 판단하기 위해 성과 피드백이 혁신행동에 미치는 직접효과를 분석하여 구분하기 위함이다. 그 결과 <그림 4-2>의 점선과 같이 성과 피드백이 높은 경우 혁신행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다( $b=.247, p<.001$ ). 이 결과는 앞서 제 2장에서 살펴본 선행연구 중에서 직무특성이 조직구성원의 조직행태에 영향을 미치고, 성과 피드백이 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 한 주장을 지지하는 결과이다.

본 연구의 <가설 4>인 혁신행동과 업무자율성의 관계에 대한 성과

피드백의 조절효과를 분석한 결과, 성과 피드백은 업무자율성과 혁신행동과의 정(+적 관계를 조절하는 것으로 나타났다( $b=.097, p<.01$ ). 즉, 업무자율성과 혁신행동과의 정적 관계는 성과 피드백이 적을 때보다 많을 때 더 강하게 나타나는 것으로 분석되었다.

이러한 상호작용에 대해 성과 피드백이 적을 때(평균에서 1 표준편차 작은 지점)와 성과 피드백이 많을 때(평균에서 1 표준편차 큰 지점)에서 업무자율성과 혁신행동과의 관계에 대한 단순기울기 검증(simple slope test)을 실시하였다. 그 결과 두 지점에서 모두 유의한 것으로 나타났다 ( $b$ (성과 피드백이 낮은 경우) $=.096, p<.05$ ;  $b$ (성과 피드백이 높은 경우) $=.204, p<.001$ ). 단순기울기 검증 결과는 <그림 4-3>과 같다.

<그림 4-3> 업무자율성과 혁신행동의 관계에 대한 성과 피드백의 조절효과





위 결과를 통해 업무자율성과 혁신행동의 정적 관계는 성과 피드백이 낮거나 높을 때 모두 나타나지만, 특히 성과 피드백이 높을 때 그 관계가 더 강해지는 것으로 분석되었다. 따라서 <가설 4>가 지지되었다.

위 결과는 본 연구모형인 목표모호성과 혁신행동 사이의 업무자율성의 완전매개 모형으로 분석하였을 때의 결과이고, 추가적으로 목표모호성이 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는 부분매개 모형일 때의 성과 피드백의 효과를 분석해 보았다. 목표모호성과 혁신행동 사이의 업무자율성이 부분매개를 하고 있을 때 성과 피드백이 혁신행동에 미치는 직접효과는  $b=.125, p<.01$ 로 나타났다. 업무자율성과 혁신행동 사이의 조절효과는  $b=.076, p<.05$ 로 나타났다. 성과 피드백의 직접효과와 조절효과 모두 완전매개 모형의 경우와 같이 정(+의) 관계로 나타나지만, 완전매개 모형에서의 영향력보다 조금 낮은 계수를 보여주고 있다. 이는 성과 피드백이 업무자율성과 혁신행동 사이의 경로에서 조절변수로서의 역할을 하고 있기 때문에 부분매개에서는 목표모호성이 혁신행동에 미치는 직접효과의 영향력이 매개경로에서 제외되어 위와 같은 결과가 나온 것으로 보인다.

본 연구결과를 통해 업무자율성이 높더라도 성과에 대한 적절한 피드백이 있어야 혁신행동을 더 촉진시킬 수 있다는 점을 알 수 있다. 이는 업무자율성과 성과 피드백의 상호작용이 조직성과에 더 강한 정(+적) 관계를 갖는다는 선행연구의 결과(Dodd & Ganster, 1996; Gonzalez-Mulé et al., 2016; Zhou, 1998)를 지지하는 결과이다.

조직구성원이 조직성과를 잘 내기 위한 행동, 즉 혁신행동을 하기 위해서는 업무자율성이 중요한 요소이지만, 자신이 하고 있는 성과에 대한 피드백을 받음으로써 본인이 하고 있는 일의 성과를 제대로 파악할 수 있으면 이를 기반으로 더 나은 성과를 얻기 위해 혁신행동을 하고자 하는 동기가 높아지게 된다는 것을 의미한다. 따라서 공무원의 혁신행동을 높이기 위해서는 재량권 등 업무자율성을 주되, 상사의 적절한 피드백을

통해 내적동기를 높여주는 방법이 필요하다.

마지막으로 혁신행동에 대한 통제변수들의 효과를 살펴보았다. 그 결과 연령과 직급, 재직기간에서는 유의한 차이가 없었다. 그러나 성별에 따라서는 혁신행동에 차이가 있는 것으로 나타났다(비표준화 계수(남성 더미)=3.14,  $p<.001$ ).

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 의의

본 연구는 공공조직 구성원의 혁신행동에 영향을 미치는 원인을 공공조직이 갖고 있는 특성인 목표모호성으로 보고, 목표모호성이 혁신행동에 미치는 영향 경로에 직무특성인 업무자율성이 매개효과를 갖고 있는지를 분석하였다. 그리고 업무자율성과 혁신행동 사이에 다른 직무특성인 성과 피드백이 조절효과로서 영향을 주는지를 확인하였다.

연구대상은 중앙부처 및 광역자치단체 소속 공무원 4,000명으로, 연구를 위한 데이터는 한국행정연구원 사회조사센터에서 실시한 ‘2018년 공직생활 실태조사’를 활용하였다. 연구모형 분석은 구조방정식 모형을 이용하였다.

본 연구의 가설 검증 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 목표모호성이 높을수록 업무자율성은 낮아질 것이라는 <가설 1>을 검증한 결과, 목표모호성과 업무자율성의 부(-)적 관계는 유의미하게 나타나 <가설 1>은 지지되었다. 조직의 목표가 모호하다고 느낄수록 공무원 등 구성원들은 자신의 업무에 대한 권한과 자율성이 부족하다고 인식한다는 것이다. 이러한 결과는 공공조직이 갖고 있는 특성인 목표모호성이 업무자율성을 제약하는 원인이 될 수 있다는 것을 의미한다. 둘째, 본 연구의 <가설 2>인 업무자율성이 높을수록 구성원의 혁신행동은 높아질 것이라는 가설은 분석결과 유의미하게 나와 지지되었다. 업무자율성은 구성원이 자신의 업무를 수행하는데 속도와 마감시간을 조정할 수 있는 권한을 포함하고 있다. 업무에 대한 새로운 아이디어 및 이를 발전시키는 혁신행동이 나타나기 위해서는 실무자가 고민하고 생각할 수 있는 절대적인 시간, 자율성이 필요하다는 주장을 설명하는 결과이다.

셋째, 본 연구의 <가설 3>인 목표모호성과 혁신행동의 관계는 업무자율성이 매개할 것이라는 가설에 대해 분석한 결과, 목표모호성이 업무자율성을 통해 구성원의 혁신행동에 미치는 간접효과가 유의미하게 나타나 <가설 3>을 지지하였다. 넷째로 업무자율성과 혁신행동의 정(+)의 관계는 성과 피드백에 의해 조절, 즉 업무자율성과 혁신행동의 정적 관계는 성과 피드백 수준이 높을 때 더 강하게 나타날 것이라는 <가설 4>를 잠재변인 상호작용 모형으로 검증한 결과, 유의미하게 조절하는 것으로 나타났다. 더불어 성과 피드백이 낮을 때와 높을 때를 지점으로 정해 단순 기울기 검증도 실시한 결과, 두 지점에서 모두 가설을 지지하는 유의미한 결과가 나왔다. 이는 구성원에게 업무자율성을 주면 혁신행동이 높아지긴 하지만 적절한 관리, 즉 성과에 대한 피드백이 적절히 주어지면 더 높은 혁신행동을 할 수 있다는 것을 보여주는 결과다.

본 연구의 분석결과는 목표모호성이 조직행태에 직접적인 영향을 미친다는 기존 연구들과는 다른 시각에서 목표모호성이 직무특성인 업무자율성을 매개로 하여 조직행태인 혁신행동에 간접적인 영향을 준다는 것을 밝혀냈다는데 연구의 의의가 있다. 또한 목표가 모호하면 레드테이프가 발생하여 업무자율성이 떨어진다는 선행연구와 다르게 오히려 목표가 모호하면 자율성이 높아질 수 있다는 의견 등에 대해 통계적으로 분석한 결과, 목표모호성과 업무자율성은 부(-)의 관계를 갖으며, 계수도 높은 편( $b=-.563$ )으로 나타나 목표모호성과 레드테이프의 정(+)의 관계를 논의한 선행연구들을 지지하는 결과가 나왔다는 점에도 의의가 있다.

그리고 업무자율성과 혁신행동 관계 사이의 조절효과로서 성과 피드백의 유의미한 영향력은 성과 피드백이 혁신행동에 직접적으로 영향을 줄 수도 있지만 업무자율성이 기반으로 존재하는 업무환경에서 관리적 요인으로 활용하여 업무자율성이 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향력을 더 높일 수 있다는 것을 밝혀냈다는 것에도 의의가 있다. 혁신행동을 높이기 위해서는 업무자율성을 부여하는 것이 중요하지만 업무자율성은 조

직 구조에 기인하기 때문에 쉽게 바꾸기 어려울 수 있다. 반면 다른 직무특성인 성과 피드백은 관리적 장치로 조직 내에서 쉽게 활용할 수 있기 때문에 성과 피드백의 조절효과에 대한 본 연구의 결과는 정책적으로 의미가 있다.

## 제 2 절 연구의 시사점 및 한계점

### 1. 연구의 시사점

사회는 매우 급속하게 발전하는데 이를 뒷받침할 정부의 정책과 행정은 이를 따라가지 못하고 있다. 특히 IT기술을 활용한 산업의 발전과 변화하는 사회의 형태를 제대로 읽지 못하고, 이를 위한 획기적인 정책을 내놓지 못하는 정부의 모습에 의해 사회적 혼란이 발생하기도 한다. 정부가 사회의 발전에 발맞춰 빠르게 변화하기 위해서는 공무원의 혁신적인 아이디어와 이를 실천하는 노력이 필요한데, 현실에서는 잘 이루어지지 않는다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 공무원의 조직행태에 영향을 주는, 정부라는 공공조직이 갖고 있는 특성을 분석하여 근본적인 방안을 도출해내는 것이 필요하다. 이에 본 연구는 공공조직의 특성으로 연구되고 있는 목표모호성이 조직행태인 혁신행동에 미치는 영향 경로를 분석하면서, 목표모호성과 혁신행동 사이에 직무특성으로 분류되는 업무자율성이 매개효과를 갖고 있는지 분석하였다. 더불어 또 다른 직무특성인 성과 피드백이 업무자율성과 혁신행동 사이에 조절효과를 보이는지 분석하여 관리적 요인으로서 활용될 수 있는지를 확인하였다.

조직구성원이 혁신행동을 하기 위해서는 새로운 아이디어를 만들어내고 이를 업무에 적용할 수 있도록 생각할 수 있는 절대적인 시간이 필요하다. 또한 자신의 업무에 새로운 아이디어를 접목할 수 있는 업무적 재량이 있어야 혁신행동을 하고자 하는 동기가 생긴다. 그러나 본 연구결

과에서 볼 수 있었던 점은 공공조직이 갖고 있는 목표모호성은 업무자율성을 제한하는 부정적인 영향을 준다는 것이다. 공무원의 업무자율성 부족은 업무를 수행하는데 복잡하고 유연하지 못한 업무절차 등으로 인해 주로 발생된다. 공공조직의 레드테이프가 증가하는 이유는 공공조직의 목표가 모호하여 임원, 관리자들이 조직의 목표를 명확하게 이해하지 못한 상태에서 책임을 피하기 위해 절차를 과도하게 만들기 때문이다.

공공조직은 그 위치에 의해 많은 외부의 영향을 받는다. 그 중 정치·사회적 영향은 조직의 목표를 바꾸는 큰 영향력을 끼친다. 정권이 바뀌면 기존에 진행하던 정책을 바꾸고, 이를 집행하기 위해 만들어졌던 공공조직의 목표도 변화하게 만든다. 이런 상황에서는 조직 목표의 우선순위가 모호해지고, 업무수행을 위한 지침과 수행 결과에 대한 평가도 모호해질 수밖에 없다. 그 결과 공무원은 규정과 절차를 더욱 촘촘히 만들어 향후 발생할 수 있는 책임에서 벗어나고자 한다. 이런 일련의 과정을 통해 공무원은 혁신행동에 대한 외적 제약을 받게 되고, 이는 내적 동기에도 부정적인 영향을 미치게 된다.

공무원들이 혁신행동을 하게 하기 위해 정부는 혁신행동에 대한 인센티브나 혁신행동에 따르는 책임을 면책해주는 정책을 내놓고 있다. 그러나 공무원들의 혁신행동을 높이기 위해서는 결과에 대한 상벌보다 문제가 되는 원인을 해결하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구는 혁신행동을 높이기 위해서는 무엇보다 조직의 목표를 명확히 하고 일관성 있게 추진하면서 그 목표를 달성하기 위한 업무수행 방식 등에서는 실무자에게 재량권을 부여하여 성과를 낼 수 있도록 지원하는 정책이 필요하다는 것을 보여준다. 또한 그 과정에서 실무자들이 제대로 된 방향으로 업무를 추진하고 있는지 확인할 수 있도록 적절한 피드백을 주는 조직적 관리방안이 필요하다는 점을 시사한다.

## 2. 연구의 한계점

본 연구의 결과를 분석하는데 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 이 연구의 변수들은 동일한 시점에 같은 설문자료를 통해 측정되어 동일 방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 여지가 있다. 박원우 외(2007)는 직접적으로 측정하지 않은 자료의 동일방법편의의 해결방안 중 하나로 일반 CFA(confirmatory factor analysis)모형을 활용하거나 공분산 구조모형을 활용하는 것을 제안하였다. 이에 본 연구에서는 확인적 요인분석을 실시한 측정모형과 구조모형을 통해 동일방법편의로 인해 발생할 수 있는 타당도와 신뢰도의 문제를 해결하려고 노력하였다. 그러나 향후 연구에서는 독립변수의 측정과 종속변수의 측정 시점을 다르게 하는 방법 등을 통해 동일방법편의의 문제를 근본적으로 해결할 수 있는 방법을 고려해야 할 것이다.

둘째, 본 연구의 독립변수로 공공조직의 목표모호성에 대해 논의하면서 개인이 조직의 목표를 인식하는 정도를 측정한 개인 차원의 주관적 자료를 사용하여 분석하였다. 공공조직의 목표모호성 수준을 객관적으로 분석하기 위해서는 인식자료가 아닌 객관적인 자료를 통한 분석이 필요하다. 따라서 향후 연구를 통해서도 목표모호성에 대한 객관적인 자료를 보완하여 조직의 목표모호성과 조직행태 간의 관계를 보다 면밀히 분석할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 고득영·유태용. (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계 : 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. *한국심리학회지 : 산업 및 조직*, 25(1), 215-238.
- 권태욱·전영한. (2015). 목표모호성, 사업성과, 그리고 관리적 재량: 한국 행정부처의 재정사업 분석. *한국행정학보*, 49(2), 119-147.
- 김명진·이종건·위정현. (2011). 피드백과 조직유효성: 대인갈등의 매개효과. *대한경영학회지*, 24(5), 2477-2497.
- 김서용·김선희. (2015). 공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향분석: 모호성의 유형별 효과와 공공봉사동기의 조절기능을 중심으로. *한국행정연구*, 24(1), 139-171.
- 김수영. (2016). 구조방정식 모형의 기본과 확장: Mplus 예제와 함께. 학지사
- 김일천·김종우·이지우. (2004). 혁신적 업무행동의 선행 요인에 관한 연구. *경영연구*, 19(2), 281-316
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. *행정논총*, 48(3), 143-168.
- 김현정·최서희. (2018). 근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로. *행정논총*, 56(2), 249-278.
- 남궁근. (2017). 행정조사방법론(제5판). 법문사.
- 남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 16(4), 27-55.
- 박경규·이인석. (2000). 기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임: 패러다임 전환을 위한 혁신행동을 중심으로. *한국인사관리학회*, 24(1), 59-85.
- 박경환·한인수. (1999). 혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경: R&D 연구원 및 기술 인력을 중심으로. *경영학연구*, 28(2), 477-504



- 박원우·김미숙·정상명·허규만. (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. *인사·조직연구*, 15(1), 89-133.
- 백유성·신영숙. (2007). 이슈 리더십, 임파워먼트 및 조직성과와의 관계. *제9회 경영관련학회 하계통합학술대회 발표 논문집*, 157-182.
- 송성화. (2015). 목표모호성과 조직행태: 조직몰입, 직무만족, 공직봉사동기에 미치는 영향을 중심으로. *서울대학교 대학원 박사학위논문*.
- 송현진. (2017). 공무원의 조직몰입에 관한 연구: 직무요구-자원이론을 중심으로. *한국행정학회 학술발표논문집*, 2381-2401.
- 심덕섭·하성욱. (2013). 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. *산업혁신연구*, 29(3), 95-124
- 이경은. (2016). 공조직 내 목표모호성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구: 관리적 요인의 조절효과를 중심으로. *서울행정학회 추계학술대회 발표논문집*, 129-147.
- 이경희·박해경. (2013). 감정노동과 직무만족도의 관계에서 임파워먼트와 자율성의 매개효과. *Journal of Korean Data Analysis Society*, 15(4), 2117-2133.
- 이문선·강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. *인사관리연구*, 27(1), 251-272
- 이용규·정석환. (2007). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. *정부학연구*, 13(1), 7-34.
- 이주영·심원술. (2006). 목표설정이론의 특성이 목표관리 효과성에 미치는 영향에 관한 연구-평가와 보상의 신뢰성을 조절변수로-. *인력개발연구*, 8(2), 111-136.
- 이지우. (2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동의 관계. *인사관리연구*, 26(1), 113-130.
- 이학식·임지훈. (2009). 구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0. 법문사.
- 임창희. (2001). 종업원의 자율성 증대와 조직성과의 관계에 미치는 경력몰입의 주절역할. *경영논집*, 35(2), 381-409.
- 전영한. (2004a). 목표모호성이 관료주의문화에 미치는 영향. *행정논총*, 42(4), 1-20.

- \_\_\_\_\_. (2004b). 공공조직의 목표모호성: 개념, 측정, 그리고 타당화. *한국행정학보*, 38(5), 49-65.
- 진윤희·김성중. (2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(1), 451-460.
- 한주희·고수일. (2002). 자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구. *인사관리연구*, 26(3), 251-272.
- 허성욱. (2016). 목표모호성과 정서적·규범적·지속적 몰입: 조직문화격차의 매개효과를 중심으로. *한국행정연구*, 25(1), 1-24.
- 허철행. (2002). 신관리주의 지방정부혁신의 평가와 전문. *한국정책학회보*, 11(3), 167-193.
- Amabile, T. M. (1988). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adoption: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Battistelli, A., Montani, F. and Odoardi C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26-41.
- Blalack, R. O. and Davis, H. J. (1975). Role Ambiguity, job-related Tension and Job Satisfaction. *Journal of Management*, 1, 31-37.
- Boonzaier, B., Ficker, B. and Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *S. Afr. J. Bus. Manage*, 32(1), 1-24.
- Breaugh J. A. and Becker, A. S. (1987). Future Examination of the work autonomy scales: three studies. *Human Relations*, 40, 381-400.

- Breaugh J. A. (1989). The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence. *Human Relations*, *42*, 1033-1056
- Carmeli, A., Meitar, R. and Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, *71(1)*, 7-90.
- Campion, M. A. and Lord, R. G. (1982). A Control system conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 265-287.
- Chen, Z. X. and Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: The cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, *50(1)*, 226-238.
- Chun, Y. H. and Rainey, H. G. (2005a). Goal Ambiguity in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *15(1)*, 1-30.
- \_\_\_\_\_. (2005b). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *15(4)*, 529-557.
- \_\_\_\_\_. (2006). Consequences of goal ambiguity in public organization. *Public service performance: Perspectives on measurement and management*, 92-112. New York: Cambridge Univ. Press.
- Collins, J. and Porras, J. I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, *Harper Business*, *17(2)*, 1-8.
- Dodd, N. G. and Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *17*, 329-347.
- Gonzalez-Mulé, E., Courtright, S. H., DeGeest, D., Seong, J. Y. and Hong, D. S. (2016). Channeled Autonomy: The Joint Effects of Autonomy and Feedback on Team Performance Through Organizational Goal Clarity. *Journal of Management*, *42(7)*, 2018-2033.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the

- Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Jung, C. S. (2014a). Why Are Goals Important in the Public Sector? Exploring the Benefits of Goal Clarity for Reducing Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209–234.
- \_\_\_\_\_. (2014b). Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955–981.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
- Li, M. and Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. and Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157–189.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist* 57(9), 705–717.
- \_\_\_\_\_. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. and Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–289.
- London, M. (2003). Job Feedback. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

- Maslowsky, J., Jager, J. and Hemken, D. (2015). Estimating and interpreting latent variable interactions: A tutorial for applying the latent moderated structural equations method. *International journal of behavioral development*, 39(1), 87-96.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire(WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Muthén, L. K., and Muthén, B. O. (1998-2012). Mplus User's Guide(7th Ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pandey, S. K. and Wright, B. E. (2006). Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and the Public Manager's Role Ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Rainey, H. G. (1989). Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures, and Behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.
- \_\_\_\_\_. (1993). Toward a Theory of Goal Ambiguity in Public Organizations. In J. L. Perry, ed. *Research in Public Administration, Vol 2*.
- Rainey, H. G., Pandey, S. and Bozeman, B. (1995). Research Note: Public and Private Managers' Perceptions of Red Tape. *Public Administration Review*, 55, 567-574.
- Rainey, H. G. and Jung, C. S. (2014). A Conceptual Framework for Analysis of Goal Ambiguity in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 71-99.
- Rizzo, J., House, R. and Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science*

- Quarterly*, 15, 150–163.
- Scott, S. G. and 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.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
- Stazyk, E. C. and Goerdely, H. T. (2011). The Benefits of Bureaucracy: Public Managers' Perceptions of Political Support, Goal Ambiguity and Organizational Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 645–672.
- Tullock, G. (1965). *The Politics of bureaucracy*. Washington D.C.: Public Affairs Press.
- Verma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E. and Ulrich, D. O. (1999). High Performance Work System: Exciting Discovery or Passing Fad? *Human Resource Planning*, 22, 26–38.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- West, M. A. (1989). Innovation among Health Care Professionals. *Social Behavior*, 4(3), 173–184.
- Wilson, T. Q. (1989). *Bureaucracy*. New York, NY: Basic Books.
- Zhou, J. (1998). Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276.

## Abstract

# Effects of Goal Ambiguity on Innovative Behavior

: Focusing on Mediating Effect of Task  
Autonomy and Moderating Effect of  
Performance Feedback

So Hee Park

Department of Public Administration

(Master of Public Policy)

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study analyzed the effect of goal ambiguity, a characteristic of public organization, on innovative behavior, which is the organizational behavior of members, and analyzed whether task autonomy affects this path as a mediating effect. Also, by analyzing whether the feedback on performance has a moderating effect between task autonomy and innovative behavior, this study attempted to obtain policy implications to increase the innovative behavior that is required of public officials and employees of public institutions.

To this end, the structural equation model with the goal ambiguity as an independent variable, task autonomy as a mediate variable, and innovative behavior as a dependent variable, and performance feedback as a moderate variable between task autonomy and innovative behavior was estimated and verified. The subjects of the study were 4,000 civil servants working in central government and metropolitan governments.

The analysis results of this study are as follows. First, the hypothesis that the higher the goal ambiguity is, the lower the task autonomy is, was supported by the statistical analysis that the relationship between the two variables was significantly negative. In other words, the more ambiguous the organization's goals, the less autonomous it is to work, which means that the more ambiguous the goals, the more difficult it is to clearly understand the priorities of the tasks and criteria for evaluating the results, the more procedural regulations of the tasks are enforced to avoid responsibility, thereby reducing the authority of the practitioners to perform the tasks. Second, the relationship that the higher the task autonomy, the higher the member's innovative behavior, was supported by significant analysis results. Innovative actions that try to create new ideas for work and apply them to the work are only possible when given absolute time for practitioners to practice new ideas in their work, indicating that higher task autonomy, which is the authority to control work procedures, methods and speed, creates incentives for innovating.

Third, the hypothesis that the relationship between goal ambiguity and innovative behavior will be mediated by task autonomy was supported by the indirect effect analysis. The higher the ambiguity of the goal, the lower the autonomy of task, and the lower the autonomy of task has a negative effect on innovative behavior.



Therefore, in order to enhance the innovative behavior of employees, it is important not only to be interested in the innovative behavior and autonomy but more fundamentally to clarify the organization's goals and to make them aware of them. Fourth, the analysis of whether performance feedback has a moderating effect on the positive relationship between task autonomy and innovative behavior showed that the higher the performance feedback, the more significant the task autonomy and the positive relationship between innovative behavior. This means that appropriate performance feedback must be given to drive higher innovation actions, indicating that it is necessary to use feedback on performance as a management factor within the organization.

It is meaningful in this study that it has been developed from the existing research model that goal ambiguity directly affects organizational behavior, and it was found that goal ambiguity has an indirect effect on the innovation behavior of organizational behavior through the mediate of task autonomy. It is also meaningful that interactions have shown that appropriate feedback about performance when task autonomy exists has resulted in higher innovation behavior. This suggests that in order to increase requirement the innovation actions to public officials and members of public institutions recently, it is important that the organization's goals are first clear and consistently maintained so that red tape is reduced and members are given autonomy, such as discretion to perform their duties. Based on this, it is suggested that performance feedback should be used as an organizational management method so that policies on innovative behavior can be effectively implemented.

However, there is room for problems with common method biases, using data from one survey at the same time. Thus, I tried to control

it as much as possible through confirmatory factor analysis and structural equation model analysis, but the limitations exists. In future studies, efforts to fundamentally solve the problem of convenience of the same method through different methods of measuring independent and dependent variables should be made. In addition, the organizational goal ambiguity was analyzed using subjective data that measured individual perception. In order to analyze the level of ambiguity of public organizations more accurately, objective data analysis is required. Therefore, it is necessary to supplement objective data through future research.

**keywords : Goal Ambiguity, Task Autonomy, Innovative Behavior, Performance Feedback**

***Student Number : 2018-22789***